

Klasa: UP/I 430-01/13-02/007  
Urbroj: 580-09-1/17-2013-20  
Zagreb, 27. lipnja 2013.

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, temeljem članka 13. stavka 1., 2., i 3. Zakona o državnim potporama („Narodne novine“, broj 140/05 i 49/11), u upravnom postupku odobravanja državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Croatia Airlines d.d., sa sjedištem u Zagrebu, Buzin, Bani 75b, pokrenutom na zahtjev Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture, na temelju odluke Vijeća za zaštitu tržišnog natjecanja u sastavu: mr.sc. Olgica Spevec, predsjednica Vijeća, Mladen Cerovac mag. iur., zamjenik predsjednice Vijeća, te članovi vijeća Milivoj Maršić, dipl.oec., Vesna Patrlj, dipl.iur. i dr.sc. Mirna Pavletić Župić, sa 143., sjednice održane 27. lipnja 2013., donosi sljedeće:

## RJEŠENJE

I. Odobrava se državna potpora za restrukturiranje u obliku pretvaranja duga u vlasnički udjel i subvencija sadržana u Programu restrukturiranja poduzetnika Croatia Airlines d.d. sjedištem u Zagrebu, Buzin, Bani 75 b.

II. Državna potpora iz točke I. izreke ovog rješenja ukupno iznosi 1.182.226.727,92 kune i odnosi se na provedbu restrukturiranja poduzetnika Croatia Airlines d.d. u razdoblju 2011. - 2015.

III. Vlastiti doprinos poduzetnika Croatia Airlines d.d. u procesu restrukturiranja ukupno iznosi 761.638.093,00 kuna, što predstavlja 39.2% ukupnih troškova restrukturiranja i odnosi se na prodaju pokretne i nepokretne imovine i kredite sklopljene prema tržišnim uvjetima.

IV. Kompenzacijske mjere odnose se na smanjenje flote za jedan zrakoplov A320, odgodu isporuke zrakoplova i na ukidanje i smanjivanje letova na određenim linijama i provoditi će se u razdoblju 2013.-2015.

V. Izvješća o provedbi mjera iz točaka III. i IV. izreke ovog rješenja, poduzetnik Croatia Airlines dostavljati će nadležnom ministarstvu do 31. siječnja tekuće godine za prošlu godinu, za svaku godinu do okončanja restrukturiranja, počevši od 31. siječnja 2014.

VI. Poduzetnik Croatia Airlines d.d. u obvezi je dostavljati nadležnom ministarstvu godišnja financijska izvješća svake godine za cijelo vrijeme trajanja restrukturiranja.

- Rok izvršenja: najkasnije do 30. travnja tekuće godine za prethodnu godinu.

VII. Do dovršetka procesa restrukturiranja čije je razdoblje utvrđeno u točki II. izreke ovog rješenja poduzetnik Croatia Airlines d.d. može primati državne potpore obuhvaćene u Programu restrukturiranja poduzetnika Croatia Airlines d.d. iz točke I. izreke ovog rješenja.

VIII. Ovo rješenje bit će objavljeno u „Narodnim novinama“.

### 1. Pokretanje i tijek postupka

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (dalje: Agencija) zaprimila je 12. ožujka 2013., od Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture (dalje: Ministarstvo) zahtjev za dodjelu državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Croatia Airlines d.d., pretvaranjem duga u vlasnički udjel. U prilogu zahtjeva Ministarstva dostavljen je Program restrukturiranja, Godišnja izvješća Uprave o poslovanju za 2009.-2011., Revizorska izvješća za 2009.-2011., te Izvadak iz sudskog registra.

S obzirom da zaprimljena dokumentacija nije bila dostatna za donošenje odluke, Agencija je temeljem članka 51. Zakona o općem upravnom postupku („Narodne novine“, broj 47/09), radi utvrđivanja svih činjenica i okolnosti koje su bitne za razjašnjenje pravnog stanja stvari, odnosno radi omogućivanja strankama ostvarenja i zaštite njihovih prava i pravnih interesa provela posebni ispitni postupak, te je sukladno članku 9. stavku 1. i 2. Zakona o državnim potporama („Narodne novine“, broj 140/05 i 49/11; dalje: ZDP) od Ministarstva i poduzetnika Croatia Airlines d.d. zatražila dostavu cjelokupne dokumentacije koja je potrebna za donošenje odluke.

Sljedom navedenog, zahtjevom od 9. travnja 2013., koji je dostavljen i poduzetniku Croatia Airlines d.d., od Ministarstva su zatražene dopune Programa restrukturiranja u dijelu koji se odnosi na održivost poslovanja, visinu državnih potpora, vlastiti doprinos i kompenzacijske mjere.

Croatia Airlines d.d., djelomično je dostavila zatražene podatke 7. i 10. svibnja 2013. O zahtjevu Ministarstva i dostavljenoj dokumentaciji obaviješteno je Vijeće za zaštitu tržišnog natjecanja na 139. sjednici, održanoj 23. svibnja 2013., a Agencija je zahtjevom od 28. svibnja 2013., upućenim Ministarstvu i dostavljenim na znanje poduzetniku Croatia Airlines d.d., ponovno zatražila očitovanje u vezi održivosti poslovanja, vlastitog doprinosa i obavljanja usluga od općeg gospodarskog interesa.

Cjelokupnu dokumentaciju, nakon dostave zaključka Agencije od 10. lipnja 2013., o odobrenju produljenja roka dostavu dokumentacije, Agenciji je dostavilo Ministarstvo 26. lipnja 2013.

Tijekom postupka Agencija je, izvršila uvid u sljedeće odluke Europske komisije u vezi restrukturiranja zračnih prijevoznika:

- restrukturiranje Air Malte, broj SA.33015 („Službeni list“ Europske unije L/301/2012, od 30. listopada 2012).
- restrukturiranje Czech Airlinesa, broj SA.30908 („Službeni list“ Europske unije L/92/2013, od 3. travnja 2013.)

Naime, u članku 6. stavku 4. ZDP-a Agenciji je propisana mogućnost da pri obavljanju poslova iz svoje nadležnosti primjenjuje, na odgovarajući način kriterije koji proizlaze iz pravilne primjene pravila o državnim potporama koja proizlaze iz članka 70. Sporazuma o

stabilizaciji i pridruživanju između Republike Hrvatske i njihovih država članica („Narodne novine – Međunarodni ugovori 14/01, 14/02, 1/05 i 7/05; dalje: SSP).

U tom smislu, kriteriji iz pravne stečevine EU služe kao pomoćno sredstvo za tumačenje hrvatskih propisa o državnim potporama. Takav stav potvrđen je odlukom Ustavnog suda Republike Hrvatske broj: U-III-1410/2007 („Narodne novine“, broj 25/08).

## 2. Primijenjeni propisi

Agencija je u postupku primijenila ZDP, Uredbu o državnim potporama („Narodne novine“, broj 50/06; dalje: Uredba) i Pravilnik o obliku u sadržaju, te načinu prikupljanja podataka i vođenja evidencija o državnim potporama („Narodne novine“, broj 47/12). Uredba u članku 2. propisuje da se sadržaj sukladnosti potpora temelji na pravilima koja proizlaze iz članka 70. SSP-a. Naime, sukladno članku 3. i 4. Uredbe, temeljem odluka Vlade Republike Hrvatske, u „Narodnim novinama“ objavljuje se tekst pravila koja proizlaze iz SSP-a i odredbe o načinu provedbe pravila.

U konkretnom slučaju Agencija je u provedbi postupka primijenila Odluku o objavljivanju pravila o državnim potporama za sanaciju i restrukturiranje („Narodne novine“, broj 20/07 i 119/11; dalje: Odluka).

Temeljem članka 7. ZDP-a, Agencija je u postupku primijenila i Zakon o upravnom postupku („Narodne novine“, broj 47/09).

Za potrebe postupka izvršen je uvid u Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave („Narodne novine“, broj: 150/11, 22/12 i 39/13).

## 3. Utvrđivanje činjenica

Temeljem dostavljenih podataka u postupku je utvrđeno sljedeće:

### 3.1. Opis, djelatnost i vlasnička struktura poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Poduzetnik Croatia Airlines, hrvatska zrakoplovna tvrtka d.d. (skraćeno: Croatia Airlines d.d.) osnovan je 7. kolovoza 1989., kao dioničko društvo pod nazivom Zagreb Airlines d.d., a 23. srpnja 1990. mijenja naziv u Croatia Airlines d.d. Upisan je u registar Trgovačkog suda u Zagrebu pod matičnim brojem subjekta 080037012, OIB: 24640993045, sa sjedištem u Zagrebu, Bani 75b.

Sukladno Pravilniku o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti („Narodne novine“ broj 58/07), osnovna djelatnost poduzetnika je zračni prijevoz, a pripada kategoriji velikih poduzetnika.

U Tablici 1. prikazana je vlasnička struktura poduzetnika Croatia Airlines d.d. na dan 31. prosinca 2012.

Tablica 1. Struktura vlasništva poduzetnika Croatia Airlines d.d. na dan 31. prosinca 2012.

R br	Dioničari	Broj dionica	Udjel u %	Vrijednost u 000 HRK
1.	AUDIO za Republiku Hrvatsku	9.074.080	97,98	1.814.816
2.	AUDIO za Državnu agenciju za osig. štednih uloga...	110.584	1,15	21.315,20
3.	Ostali	101.949	0,87	16.071,70
<b>4.</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>9.286.613</b>	<b>100,00</b>	<b>1.852.202,90</b>

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Temeljni kapital poduzetnika Croatia Airlines d.d. iznosi 1.852.202.900,00 kuna, a podijeljen je na 9.286.613 dionica. Od ukupnog broja dionica, 51.197 odnosi se na povlaštene dionice nominalne vrijednosti 100 kuna, te 9.235.416 na redovite dionice nominalne vrijednosti od 200 kuna.

Grupu Croatia Airlines još čine Obzor putovanja d.o.o. (u 100%-tnom vlasništvu) i Amadeus Croatia d.d. (u 95%-tnom vlasništvu), dok je Poduzetnik Pleso prijevoz d.o.o. povezano društvo (u 50%-tnom vlasništvu).

Amadeus Croatia d.d. ima sjedište u Zagrebu, Ilica 150, MBS: 080119510, OIB: 74796976599. Osnovna djelatnost je organizacija svih aktivnosti i pružanje tehničke potpore vezano uz korištenje rezervacijskog sustava Amadeus na području Hrvatske te Bosne i Hercegovine. Amadeus je globalni i rezervacijski sustav putem kojeg se diljem svijeta obavlja distribucija i rezervacija prijevoznih i smještajnih kapaciteta i to preko putničkih agencija i prodanih mjesta samih aviokompanija.

Obzor putovanja d.o.o. je turistička agencija sa, sjedištem u Zagrebu, Marina Držića bb i i poslovnom adresom u Teslinoj 5., OIB: 45547576946, MBS: 080117107, čija je osnovna djelatnost organizacija individualnih ili grupnih putovanja za sva odredišta poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Poduzetnik Croatia Airlines d.d. član je udruge Star Alliance, najvećeg svjetskog zrakoplovnog udruženja osnovanog 14. svibnja 1997.

Na dan 31. prosinca 2012. godine u poduzetniku je bilo 1.086 zaposlenika, uključujući i 46 radnika u inozemnim predstavništvima. (1.117 radnika u 2010., 1.101 radnika u 2011.). Omjer operativnog i neoperativnog osoblja u razdoblju 2010.-2012. promijenjen je u korist operativnog osoblja. Krajem 2012. taj omjer iznosio je 1,9:1, odnosno na svakog zaposlenika u administraciji dolaze gotovo dva zaposlenika u operativnom poslovanju.

U Tablici 2. prikazana je struktura flote poduzetnika Croatia Airlines d.d. krajem 2012.

Tablica 2. Struktura flote poduzetnika Croatia Airlines d.d. krajem 2012.

Tip zrakoplova	Broj zrakoplova	Pojedinačni/ukupni kapacitet	Vlasništvo	Najam
Airbus A320	3	162 / 486	2	1
Airbus A319	4	144 / 576	4	-
Dash 8-Q400	6	76 / 456	-	6
<b>Ukupno</b>	<b>13</b>	<b>1518</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Poduzetnik raspolaže flotom od 13 zrakoplova, kako je to prikazano u Tablici 2., od kojih je 6 zrakoplova u vlasništvu poduzetnika, a ostatak u operativnom najmu.

### 3.2. Tržište poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Poduzetnik Croatia Airlines d.d. kao nacionalni zračni prijevoznik s flotom od 13 zrakoplova prometuje tijekom cijele godine, a ne samo u sezoni tijekom koje mu konkurira otprilike 80 zračnih prijevoznika, većinom niskotarifnih prijevoznika i čarter prijevoznika.

Poduzetnik Croatia Airlines d.d. trenutno povezuje s hrvatskim gradovima razna odredišta u Europi, prije svega Star Alliance čvorišta poput Frankfurta, Beča, Züricha, Münchena, te velike europske destinacije poput Amsterdama, Londona, Pariza, Rima i Bruxellesa. Poduzetnik Croatia Airlines održava promet i na domaćim linijama, ali i u široj regiji, prema Prištini, Skopju i Podgorici.

U 2012. poduzetnik Croatia Airlines d.d. izravno je povezivao osam odredišta u domaćem redovitom prometu te 24 odredišta u međunarodnom prometu. Svoju mrežu odredišta razvijao je uz pomoć postojećih komercijalnih suradnji sa članicama Star Alliancea - Lufthansom, Austrian Airlinesom, TAP Portugal, SAS-om, Swiss-om, Turkish Airlines-om, Brussels Airlines-om, Spanair-om i British Midlandom. U lipnju 2012. započela je i nova komercijalna suradnja poduzetnika s američkom aviokompanijom US Airways. U učvršćivanju tržišne pozicije poduzetnik se koristi svim komparativnim prednostima članstva u udruzi. Poduzetnik je u 2012. u redovitom i čarter prometu te putem komercijalnih suradnji povezivao ukupno pedesetak odredišta.

Poduzetnik Croatia Airlines je u 2012. prevezao ukupno 1.951.501 putnika što je za 72.485 putnika (+4%) više u odnosu na 2011. Ukupan broj prevezenih putnika ostvaren je prijevozom 500.956 putnika u domaćem redovitom prometu, 1.371.848 putnika u međunarodnom redovitom prometu i 78.697 putnika u čarter prometu.

Štoviše, poduzetnik uz prijevoz putnika obavlja i prijevoz pošte i tereta. Prijevoz tereta u 2012. veći je za 7% u odnosu na 2011.

Liberalizacijom hrvatskog zrakoplovnog tržišta iz 2003., odnosno pojavom konkurencije u vidu niskotarifnih zračnih prijevoznika, došlo je do pada tržišnog udjela poduzetnika u razdoblju 2003.-2011. sa 60% na 36%. Naime, broj konkurenata u navedenom razdoblju se učeterostručio, a među najpoznatijim niskotarifnim prijevoznicima su Germanwings, WizzAir, Norwegian, a od 2006. na hrvatskom tržištu djeluju i Ryanair i EasyJet, dva najveća europska niskotarifna zračna prijevoznika.

Ukupno je u 2011. u Republici Hrvatskoj prevezeno 5,18 milijuna putnika, uključujući međunarodni, domaći i čarter promet. Pri tome, udjel poduzetnika u ukupnom prometu je 36,2%, udjel niskotarifnih prijevoznika je 27,8%, redovnih međunarodnih prijevoznika 21,3%, inozemnih čarter prijevoznika 11,3%, te domaćeg čartera (bez poduzetnika) oko 3,4%.

Gledajući samo međunarodni redovni promet (bez domaćeg i čarter prometa), u prometu od ukupno 3,85 milijuna putnika, udjel niskotarifnih prijevoznika u 2011. iznosio je 37,5%, dok je udjel poduzetnika Croatia Airlines d.d. iznosio 33,9%.

Tradicionalni zračni prijevoznici poput Lufthanse, Austrian Airlinesa, Aeroflota, Air France, SAS i ostalih, sudjelovali su u 2011. u međunarodnom redovnom prometu sa 28,6%.

Osim u redovnom prometu u razdoblju 2003.-2011., poduzetni je bio izložen istovremenom utjecaju 20-50 čarter konkurenata. Riječ je o 51 čarter prijevozniku u 2010., te 38 čarter prijevoznika u 2011. Međutim, udio čarter prometa u ukupnom putničkom prometu je u padu s 35% (2003. godine) na 16% (2011.). Stupanj konkurentnosti povećan je pojavom čarter prijevoznika u Hrvatskoj, od kojih su dva najveća (Air Adriatic i Dubrovnik Airlines) bankrotirali. Prikazani rast konkurencije utjecao je i na bolje financijske učinke zračnih luka što je suprotno rezultatima hrvatskih zračnih prijevoznika.

### 3.3. Analiza financijskog poslovanja poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Analizu financijskih i poslovnih rezultata poduzetnika Croatia Airlines d.d. izvršena je na temelju podataka iz financijskih izvještaja, Programa restrukturiranja i na temelju ostale dostavljene dokumentacije.

Tablica 3. Prometni pokazatelji u razdoblju 2009.-2012.

R br	Opis	2009.	2010.	2011.	2012.	Indeks 12/11	Indeks 12/09
1	Nalet u 000 km	15.771	15.832	17.126	17.672	103,2	112,1
2	Broj uzlijetanja	25.383	25.559	27.589	27.277	98,9	107,5
3	Operativno vrijeme u blok satima	33.515	35.230	38.014	38.859	102,2	115,9
4	Prevezeni putnici u 000	1.751	1.641	1.879	1.952	103,9	111,5
5	RPKM u mln km	1.245	1.145	1.317	1.441	109,4	115,7
6	ASKM u mln km	2.027	1.847	1.965	2.086	106,2	102,9
<b>7</b>	<b>PLF u % (RPKM/ASKM)</b>	<b>61,4</b>	<b>62,0</b>	<b>67,0</b>	<b>69,1</b>	<b>103,1</b>	<b>112,5</b>
8	Prevezeni teret u t	3.672	3.066	3.347	3.567	106,6	97,1
9	Ostvareni TKM u mln km	114.619	105.197	120.798	132.211	109,4	115,3
10	ATKM u mln km	224	205	219	218	99,5	97,3
<b>11</b>	<b>WLF u % (TKM/ATKM)</b>	<b>51,1</b>	<b>51,2</b>	<b>55,2</b>	<b>67,4</b>	<b>122</b>	<b>131,9</b>
12	Prosječan broj zaposlenih	1.134	1.139	1.136	1.128	99,3	99,5
13	TKM/zaposleni (9/12)	101.075	92.359	106.336	117.208	110,2	116,0
14	Putnici/zaposleni (4/12)	1.544	1.441	1.654	1.730	104,6	112,0

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Ključni pokazatelji prometnih učinaka u razdoblju 2010.-2012. prikazani su u nastavku:

- prevezeno je 311.000 više putnika (povećanje 19%);
- PLF (putnički faktor popunjenosti) povećan je sa 62,0% na 69,1% (+7,1 %)
- WLF (faktor popunjenosti zrakoplova) povećan je za 16,2 % (sa 51,2% na 67,4%)
- Iskorištenost zrakoplova povećana je sa 7,6 blok sati (BH) dnevno na 8,1 BH što je povećanje od 6,6%

- e) Točnost uzlijetanja mjerena kriterijem polijetanja unutar 15 min povećana je sa 78,3% na 83,7%, što je iznad prosjeka Udruženja europskih prijevoznika AEA.
- f) Produktivnost zaposlenih povećana je sa 92.116 tkm/zap na 129.984 tkm/zap što je povećanje od čak 41%. Međutim, kada se isključi promjena metodologije (sukladno ETS (European Trading Scheme – CO<sub>2</sub>) praćenju tonskih kilometara) realno ostvareno povećanje produktivnosti iznosi 27% (117.208 tkm/zaposlenom u 2012.)

U nastavku se daje objašnjenje ostalih skraćenica:

- RPKM = Revenue Passenger Kilometre (Ostvareni putnički kilometri)
- ASKM = Available Seat Kilometre (Raspoloživa sjedala-kilometri)
- ATKM = Available Tonne Kilometre (Raspoloživi tonski kilometri)

U promatranom razdoblju prosječne godišnje stope rasta iznosile su: 3,9% nalet, 5,1% blok sati, 3,7% prevezeni putnici, 5,0% RPKM te 8,6% TKM. Međutim, iz prikazanih podataka vidljivo je da je stopa popunjenosti putničke kabine (PLF) još uvijek ispod europskog i svjetskog prosjeka. Također, ono što je poduzetnik sam naveo, rezerve postoje i u segmentu prevezenog tereta gdje je poduzetnik tek u prethodnoj godini prvi puta u zadnjem razdoblju ostvario stopu veću od 60%.

Iz Tablice 3. vidljivo je da je poduzetnik uspio povećati produktivnost u razdoblju 2010.-2012. Naime, poduzetnik je u odnosu na 2009., u 2012. ostvario 15% više tonskih kilometara, prevezao 12% više putnika, ali i smanjio broj zaposlenih. U odnosu na 2011., poduzetnik je u 2012. ostvario 10% više tonskih kilometara po zaposlenom, te 4% više prevezenih putnika po svakom zaposleniku.

Međutim, iako je poduzetnik popravio prirodne pokazatelje i povećao produktivnost, najveći problem ostaju troškovi i struktura troška poduzetnika.

Naime, ukupni operativni troškovi u 2012. porasli su za 6% u odnosu na prethodnu godinu, dok su u odnosu na 2010. veći za 11%. Čak i kada se iz kalkulacije izuzme trošak goriva kao najznačajnija komponenta, svi su ostali operativni troškovi u 2012. rasli, osim troškova amortizacije što je rezultat vrijednosnog usklađenja zrakoplova.

Tablica 4. Struktura operativnih troškova poduzetnika u razdoblju 2010.-2012.

u 000 kuna

R br	Troškovi	2010	2011	2012	Indeks 12/11	Indeks 12/10
1	Troškovi letenja	453.831	561.980	618.140	110	136
2	Održavanje	153.516	144.850	154.936	107	101
3	Usluge putnicima	89.761	101.636	113.424	112	126
4	Usluge u zračnom prometu	335.055	362.327	374.346	103	112
5	Promocija i prodaja	224.013	221.373	234.676	106	105
6	Opći i administrativni troškovi	88.267	86.908	88.381	102	100
7	Amortizacija	148.071	140.074	130.215	93	88
8	Ostali rashodi	18.652	13.740	14.681	107	79
<b>9</b>	<b>Ukupni operativni troškovi</b>	<b>1.511.166</b>	<b>1.632.888</b>	<b>1.728.798</b>	<b>106</b>	<b>114</b>

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d. (GI o stanju društva i Program restrukturiranja)

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Troškovi letenja u 2012. viši su 10% prvenstveno zbog rasta troškova goriva, ali i viših troškova najma zrakoplova, plaća te zbog evidentiranih troškova ETS-a za 2012. U odnosu na 2010. viši su čak za 36%. ETS ili European Trading Scheme - CO<sub>2</sub> je nova metodologija praćenja tonskih kilometara koju je propisala Europska komisija 2012., a koju je prihvatila i

Europska udruga zračnih prijevoznika. Prema toj metodologiji prosječna težina putnika s prtljagom računa se umjesto dotadašnjih 90 kg kao 100 kg.

Troškovi održavanja viši su 7% zbog većih troškova održavanja zrakoplova, potrošnog materijala te porasta troškova osoblja zbog primjene novih stavaka kolektivnog ugovora od 1. listopada 2011. potpisanog u svibnju 2011.

Troškovi usluga putnicima porasli su 12% u odnosu na 2011. uslijed rasta troškova podvorbe i reklamacija zbog porasta broja putnika te zbog porasta troškova osoblja zbog većih troškova kabinskog osoblja zbog naprijed navedenih razloga. U odnosu na 2010. troškovi usluge putnicima porasli su čak 26%.

Usluge u zračnom prometu u porastu su 3% zbog većih troškova zračnih luka uslijed porasta varijabilnih troškova po putniku te porasta cijena prihvata i otpreme zbog primjene CPI (Consumer Price Index) u pojedinim državama. Porast rutnih i navigacijskih troškova rezultat je porasta jediničnih troškova preleta iznad pojedinih država te povećanog naleta flote A320 na duže destinacije.

Troškovi promidžbe i prodaje viši su 6% u odnosu na 2011. zbog rasta troškova provizija i rezervacijskog sustava uslijed porasta prodaje i povećanja broja putnika, te radi porasta troškova promocije.

Opći i administrativni troškovi porasli su 2% zbog rasta primanja sukladno odredbama kolektivnog ugovora od 1.10.2011. te porasta različitih kategorija ostalih troškova.

Ostali rashodi viši su zbog višeg iznosa rashoda osnovnih sredstava te većih troškova prethodne godine u odnosu na 2011.

Potrebno je istaknuti da u strukturi troškova, najveći udjel čini trošak goriva. Naime, troškovi goriva iskazani prosječnim troškom (cijenom) jedne tone goriva rastu iz godine u godinu u razdoblju 2009.-2012.

Troškovi goriva u ukupnim operativnim troškovima u 2012. sudjeluju sa čak 22% i bilježe konstantni rast u operativnim troškovima.

Međutim, pokazatelji iskorištenosti i popunjenosti zrakoplova i produktivnosti zaposlenika u poduzetniku Croatia Airlines d.d. su 10% do 15% niži od prosjeka članica AEA na rutnom području Europa. To su kritične točke koje ujedno predstavljaju glavna područja poduzimanja mjera za poboljšanja. Prosječna popunjenost zrakoplova 200 najvećih svjetskih kompanija u 2011. godini iznosila je 79,4%.



Osnovni financijski pokazatelji poduzetnika Croatia Airlines prikazani su u Tablici 5.

Tablica 5. Osnovni pokazatelji poduzetnika Croatia Airlines d.d.

– u 000 kuna

R br	Financijski pokazatelji	2009.	2010.	2011.	2012.
1	Poslovni prihodi	1.325.037	1.364.755	1.584.371	1.679.765
2	Financijski prihodi	92.226	83.438	163.701	92.421
3	Ukupni prihodi	1.417.263	1.448.193	1.748.072	1.772.186
4	Poslovni rashodi	1.490.277	1.489.385	1.629.016	2.078.412
5	Financijski rashodi	125.765	115.362	233.129	181.941
6	Ukupni rashodi	1.616.042	1.604.747	1.862.145	2.260.353
7	Dobit / gubitak	-198.779	-156.554	-114.073	-488.167
8	Kapital i rezerve	316.607	-8.610	-145.424	143.405
9	Temeljni kapital	989.975	989.975	989.975	1.852.203
10	Dugoročne i kratkoročne obveze	1.387.828	1.589.275	1.661.828	982.791
11	Koeficijent tekuće likvidnosti	0,52	0,42	0,44	0,49
12	Koeficijent vlastitog financiranja	0,19	0,09	-0,10	0,13
13	Broj zaposlenih	1.131	1.117	1.101	1.086

Izvor: Revizorska izvješća 2010.-2012.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Važno je istaknuti da su prilikom izrade Tablice 5. korišteni podaci prikazani u Revizorskim izvješćima za 2010.-2012. Podaci prikazani od strane poduzetnika u Programu restrukturiranja i Godišnjem izvješću Uprave za 2012. neznatno se razlikuju, uslijed drugačije metode prikazivanja različitih stavaka Računa dobiti i gubitka. Također, dok je poduzetnik prikazivao i prihode i rashode od rezervacijskog sustava, revizori su pri izradi izvješća uzeli u obzir samo rashode.

Iz navedenih podataka razvidno je da se poduzetnik Croatia Airlines d.d. nalazi u teškoćama u smislu Odluke.

Naime, sukladno točki 9. Odluke, poduzetnik u teškoćama je onaj poduzetnik koji nije sposoban vlastitim sredstvima ili sredstvima koja može pribaviti od svojih vlasnika/dioničara ili vjerovnika spriječiti gubitke, a koji bi, bez vanjske intervencije države, gotovo sigurno kratkoročno ili srednjoročno ugrozili njegov opstanak.

Sukladno točki 10. Odluke, smatra se da je poduzetnik u teškoćama, osobito u sljedećim slučajevima:

- a) u slučaju društva s ograničenom odgovornošću, ako je više od polovice upisanog odnosno temeljnog kapitala nestalo a više od četvrtine tog kapitala izgubljeno u prethodnih dvanaest mjeseci;
- b) u slučaju trgovačkog društva u kojem su barem neki članovi neograničeno odgovorni za dugove društva, ako je više od polovice njegova kapitala prikazanog u financijskim izvještajima trgovačkog društva nestalo a više od četvrtine tog kapitala izgubljeno u prethodnih dvanaest mjeseci;
- c) u slučaju bilo kojeg oblika trgovačkog društva ako temeljem nacionalnih propisa ispunjava uvjete za pokretanje stečajnog postupka.

Sukladno točki 11. Odluke poduzetnikom u teškoćama smatra se i onaj poduzetnik kod kojeg nije ispunjena niti jedna od prethodnih pretpostavki, ali su prisutni tipični pokazatelji teškoća primjerice rast gubitaka, smanjenje ukupnog prihoda, rast zaliha, višak kapaciteta, smanjenje novčanih tokova, rast duga, porast troškova kamata i pad ili nulta neto vrijednost imovine.

Sljedeći pokazatelji prikazani u Tablici 5. također ukazuju da se poduzetnik Croatia Airlines d.d. nalazi u teškoćama u smislu Odluke:

- iako iz Bilance proizlazi da u 2012. više od četvrtine temeljnog kapitala nije izgubljeno u prethodnih dvanaest mjeseci, a razlog tome je što je RH dokapitalizirala poduzetnika u iznosu od 862.228 tisuća kuna, činjenica je da bi u slučaju izostanka navedene dokapitalizacije bio ispunjen jedan od glavnih kriterija određivanja poduzetnika u teškoćama, naveden u točki 10.a) Smjernica. Naime, u promatranom petogodišnjem razdoblju kumulirani gubitak poduzetnika iznosi gotovo milijardu kuna;

- osim navedenog gubitka temeljnog kapitala, kod poduzetnika su prisutni tipični pokazatelji teškoća u poslovanju kao što su: nelikvidnost, insolventnost i visoka zaduženost.

U Tablici 5.a. prikazan je operativni rezultat i marže u razdoblju 2009.-2012.

Tablica 5.a. Prikaz operativnog rezultata i marži u razdoblju 2009.-2012.

R br	Rezultati u milijunima kuna	2009.	2010.	2011.	2012.
1	Poslovni prihodi	1.347	1.387	1.588	1.683
1.1.	PSO naknada	119	99	124	114
2	Operativni troškovi (bez amortizacije)	1.364	1.364	1.493	1.599
3	EBITDA (s PSO)	<b>(17)</b>	23	95	84
4	EBITDA (s PSO) marža	-1,3%	1,7%	6,0%	5,0%
5	EBITDA (bez PSO)	<b>(136)</b>	<b>(76)</b>	<b>(29)</b>	<b>(30)</b>
6	EBITDA (bez PSO) marža	-11,1%	-5,9%	-2,0%	-1,9%
7	Amortizacija	148	148	140	130
8	EBIT	<b>(165)</b>	<b>(125)</b>	<b>(45)</b>	<b>(46)</b>
9	EBIT marža	-12,2%	-9,0%	-2,8%	-2,7%
10	Gubitak iz financiranja	<b>(34)</b>	<b>(32)</b>	<b>(31)</b>	<b>(19)</b>
11	Dobit/gubitak godine	<b>(199)</b>	<b>(156)</b>	<b>(76)</b>	<b>(65)</b>
12	Neto profitna marža	-14,8%	-11,3%	-4,8%	-3,9%

Izvor: dokumentacija poduzetnika (Program restrukturiranja i GI Uprave za 2012.)

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Iz prikazanih pokazatelja vidljivo je da poduzetnik ostvaruje operativnu dobit (isključujući troškove amortizacije, vrijednosnih usklađenja, kamata i poreza), međutim kada se isključi naknada koju poduzetnik dobiva za obavljanje usluge od općeg gospodarskog interesa iz Državnog proračuna Republike Hrvatske, poduzetnik ostvaruje gubitak. Naravno, još veći gubitak poduzetnik ostvaruje kada se od operativnog rezultata odbiju troškovi amortizacije i višak financijskih rashoda nad prihodima, što je dokaz da poduzetnik iz redovnog poslovanja u nekim godinama jedva pokriva svoje operativne troškove, odnosno u promatranom razdoblju nijednom nije ostvario poslovne prihode dovoljne da pokrije troškove amortizacije i financijske rashode.

Dakle, sukladno kriterijima iz točaka 9., 10. i 11. Odluke, razvidno je da je Croatia Airlines d.d. poduzetnik u teškoćama, jer vlastitim sredstvima nije sposoban zaustaviti negativna kretanja poslovanja, a koja bi bez posredovanja države ugrozila njegov opstanak.

3.4. Državne potpore za restrukturiranje Prema članku 3. stavku 1. ZDP-a, državne potpore su svi stvarni i potencijalni rashodi ili umanjeni prihodi države dodijeljeni od davatelja državne potpore koji narušavaju ili bi mogli narušiti tržišno natjecanje davanjem prednosti na tržištu

korisniku državne potpore, bez obzira na oblik državne potpore, u mjeri u kojoj to može utjecati na ispunjenje međunarodno preuzetih obveza Republike Hrvatske iz SSP-a.

U konkretnom slučaju instrument dodjele državne potpore je subvencija i pretvaranje duga u vlasnički udjel koji su kao instrumenti dodjele državne potpore predviđeni člankom 8. Uredbe i Dodatkom III Pravilnika.

Prema članku 8. Uredbe, predmetna mjera je državna potpora prema ZDP-u, ako zadovoljava sve sljedeće uvjete:

- mjera predstavlja stvarni ili potencijalni rashod, ili stvarni ili potencijalni umanjeni prihod Republike Hrvatske, lokalne ili područne (regionalne) samouprave ili drugih pravnih osoba koje dodjeljuju ili upravljaju državnim potporama, u smislu ZDP-a,
- mjera je selektivne naravi, odnosno mjerom se daje prednost na tržištu pojedinom korisniku ili skupini korisnika državne potpore,
- mjera narušava ili bi mogla narušiti tržišno natjecanje, i
- mjera utječe na trgovinu između Republike Hrvatske i Europskih zajednica.

Naime, u konkretnom slučaju utvrđeno je da državne potpore iz Programa restrukturiranja u obliku subvencija i pretvaranja duga u vlasnički udjel ispunjavaju sve prethodno navedene uvjete iz članka 8. Uredbe:

- predstavlja stvarni rashod Republike Hrvatske (subvencija) i umanjeni prihod Republike Hrvatske (pretvaranje duga u vlasnički udjel)
- selektivna je jer se dodjeljuje isključivo poduzetniku Croatia Airlines d.d.,
- dodjele potpore poduzetnik Croatia Airlines d.d. stječe prednost na tržištu u odnosu na ostale poduzetnike iz zračnog sektora koji troškove moraju podmirivati iz vlastitog redovitog poslovanja,
- njihovom dodjelom narušava se ili može narušiti tržišno natjecanje, te utječe na trgovinu između Republike Hrvatske i država članica Europske unije jer će zahvaljujući dodijeljenoj državnoj potpori korisnici jačati svoj položaj u odnosu na svoje konkurente u Europskoj uniji koji ne dobivaju takve vrste državnih potpora.

U Tablici 6. prikazane su državne potpore koje su poduzetniku Croatia Airlines d.d. potrebne za provedbu procesa restrukturiranja.

Tablica 6. Državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Croatia Airlines d.d.

R br	Opis potpore	Temelj	Iznos u kn	Rok
<b>Davatelj: Vlada Republike Hrvatske/Ministarstvo financija</b>				
1	Pretvaranje duga u vlasnički udjel	Protestirano jamstvo na dospjele kreditne obveze prema BLB	651.889.365,30	prosinao 2012.
2		Zatezne kamate na protestirano jamstvo	210.338.344,82	prosinao 2012.
3		1 rata kredita BLB koja dospijeva u lipnju 2013.	79.872.229,01	srpanj 2013.
4		1 rata kredita BLB koja dospijeva u prosincu 2013.	78.828.834,00	prosinao 2013.
<b>Davatelj: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture</b>				
5	Subvencija	Obavljanje usluge od općeg gospodarskog interesa u 2012.	114.888.517,00	tijekom 2012.
<b>Davatelj: Zračna luka Zagreb</b>				
6	Pretvaranje duga u vlasnički udjel	Troškovi tehnike, režije, prihvata/otpreme zrakoplova	46.409.437,79	srpanj 2013.
7	<b>Ukupno državne potpore za restrukturiranje</b>		<b>1.182.226.727,92</b>	

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Iz prikazane Tablice 6. razvidno je da je riječ o sljedećim državnim potporama za restrukturiranje:

- Dokapitalizaciji poduzetnika od strane Vlade Republike Hrvatske pretvaranjem duga po osnovi protestiranog jamstva na dospjele kreditne obveze prema Bayerische Landes Bank (BLB) kojima se financirala nabavka zrakoplova Airbus, u vlasnički udjel u iznosu od 651.889.365,30 kuna, provedena 27. prosinca 2012. odlukom Glavne skupštine,
- Dokapitalizaciji poduzetnika od strane Vlade Republike Hrvatske pretvaranjem duga po osnovi zateznih kamata na prethodno navedena protestirana jamstva, u vlasnički udjel u iznosu od 210.338.344,82 kuna, provedena 27. prosinca 2012. odlukom Glavne skupštine,
- Subvenciji Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture za obavljanje usluge od općeg gospodarskog interesa (povezivanje domaćih linija) u 2012. u iznosu od 114.888.517,00 kuna.

Također, dio potpora tek će biti odobren do kraja 2013., a riječ je o sljedećem:

- Dokapitalizacija poduzetnika od strane Vlade Republike Hrvatske pretvaranjem duga po osnovi protestiranog jamstva na zadnje dvije rate kreditne obveze prema Bayerische Landes Bank, u vlasnički udjel u iznosu od 79.872.229,01 kuna, koja bi se trebala provesti u srpnju 2013., odnosno 78.828.834,00 kuna u prosincu 2013., te
- Dokapitalizacija poduzetnika od strane Zračne luke Zagreb pretvaranjem duga po osnovi neplaćenih a dospjelih obveza, u vlasnički udjel u iznosu od 46.409.437,79 kuna, koja bi se trebala provesti u srpnju 2013.

Sporazumom o zajmu (Facility Agreement) potpisanom 1. prosinca 2006., između Bayerische Landes Bank kao zajmodavca, Privredne banke d.d. Zagreb kao agenta i poduzetnika Croatia Airlines d.d. kao zajmoprimca u okvirnom iznosu od 168.750.000,00 eur, ugovoreni su sljedeći uvjeti:

- Tranša A: 135.000.000,00 eura, Tranša B: 33.750.000,00 eura (otplaćeno odmah)
- Dospijeće: 12/2014, s počekom od 2 godine
- Kamatna stopa: 6-mjesečni EURIBOR + marža 0,50%, polugodišnji anuiteti

Tablica 7. Otplatni plan kredita BLB

R br	Datum dospijeća	Glavnica u EUR	Napomena
1	1.12.2008.	10.384.615,38	
2	1.6.2009.	10.384.615,38	
3	1.12.2009.	10.384.615,38	
4	1.6.2010.	10.384.615,38	
5	1.12.2010.	10.384.615,38	
6	1.6.2011.	10.384.615,38	
7	1.12.2011.	10.384.615,38	
8	1.6.2012.	10.384.615,38	
9	1.12.2012.	10.384.615,38	
10	1.6.2013.	***	2 rate koju preuzima MF – potpora pod točkom 3. Tablice 6.
11	1.12.2013.	***	
12	1.6.2014.	10.384.615,38	Zadnje dvije rate CA će podmiriti iz prodaje 2 zrakoplova
13	1.12.2014.	10.384.615,44	
<b>14</b>	<b>Ukupno</b>	<b>135.000.000,00</b>	

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

### 3.5. Program restrukturiranja

Iz činjenica opisanih u točki 3.3. obrazloženja ovog rješenja proizlazi da se poduzetnik Croatia Airlines d.d. smatra poduzetnikom u teškoćama u smislu Odluke. Poduzetnik u teškoćama može ostvariti pravo samo na državne potpore za restrukturiranje na čije se odobrenje primjenjuju uvjeti iz Odluke.

Riječ je poglavito o sljedećim uvjetima:

- pravo na državnu potporu ima samo poduzetnik u teškoćama, kako to proizlazi iz točke 33. Odluke,
- ponovna uspostava dugoročne održivosti (rentabilnosti) (točke 17. i 34. – 37. Odluke),
- izbjegavanje prekomjernog narušavanja tržišnog natjecanja – kompenzacijske mjere (točke 38. do 42. Odluke),
- državna potpora mora biti ograničena na najmanju neophodnu razinu: stvaran doprinos bez elemenata potpore (vlastiti doprinos) (točke 43. do 45. Odluke).

#### 3.5.1. Opis okolnosti koje su dovele do teškoća

U točki 36. Odluke navedeno je da plan restrukturiranja mora sadržavati opis okolnosti koje su dovele do teškoća poduzetnika, koji čini osnovu pri ocjeni jesu li predložene mjere odgovarajuće.

Pri utvrđivanju uzroka teškoća, poduzetnik Croatia Airlines d.d. naveo je vanjske i unutarnje uzroke teškoća. Kao vanjske uzroke teškoća poduzetnik je naveo gospodarsku krizu, nisku razinu životnog standarda, stagnaciju i pad BDP-a, odnosno opće stanje hrvatskog gospodarstva, zatim stanje infrastrukture hrvatskog sustava zračnog prometa, liberalizaciju

tržišta zračnog prijevoza u Republici Hrvatskoj i vrlo visok stupanj konkurencije zrakoplovnih prijevoznika u Republici Hrvatskoj u odnosu na prosjek jugoistočne Europe, izrazito sezonski karakter poslovanja te nerentabilnost domaćeg linijskog prijevoza zbog čega poduzetnik dobiva naknadu za obavljanje usluge od općeg gospodarskog interesa iz Državnog proračuna Republike Hrvatske, značajne probleme u likvidnosti, značajno veće kratkoročne obveze od kratkotrajne imovine – negativni neto radni kapital u 2010. u iznosu od 349,9 milijuna kuna, a u 2011. u iznosu od 371,1 milijuna kuna, kumulirani gubitak je premašio razinu kapitala i rezervi krajem 2011., a samo zahvaljujući dokapitalizaciji od 862 milijuna kuna u 2012., kapital i rezerve su ponovno pozitivne, ukupan dug prema kreditorima i Republici Hrvatskoj krajem 2011. iznosio je 1,064 milijardi kuna te nemogućnost podmirenja anuiteta prema BLB krajem 2012. u iznosu od 82 milijuna kuna.

Iako su vanjski čimbenici, osobito opće stanje gospodarstva u kojem poduzetnik djeluje, zakonodavni okvir te monetarna i fiskalna politika značajni čimbenici poslovanja, te su uzeti u obzir prilikom donošenja odluke, činjenica je da jednaki zakonski okvir i parametri monetarne i fiskalne politike jednako utječu na sve poduzetnike koji posluju u Republici Hrvatskoj.

Također, jedan glavnih problema poduzetnika je sezonski karakter hrvatskog zrakoplovnog tržišta.

U nastavku obrazloženja ovog rješenja opisane su teškoće po organizacijskim cjelinama/sektorima:

3.5.1.a) Prodaja (u 2011. broj zaposlenika je 294, a ukupni troškovi iznose 218 milijuna kuna)

Samo letovi prema Star hub destinacijama, te sezonski letovi, ostvaruju ukupan pozitivan rezultat. Trenutna struktura flote poduzetnika je vrlo nepovoljna, naime postoji prekapacitiranost zrakoplova s brojem sjedala iznad 100 mjesta tijekom niže/zimske sezone. Proces upravljanja cijenama i cjenovnom politikom trenutno nisu adekvatni i podržani odgovarajućom IT podrškom. Određeni dio prodajnih jedinica poduzetnika ne ostvaruje rezultate koji bi ekonomski opravdavali njihovo postojanje (primarno jedinice izvan Hrvatske).

3.5.1.b) Letenje (u 2011. broj zaposlenika je 399, a ukupni troškovi iznose 1,026 milijuna kn)

Iskorištenost kapaciteta letenja u satima i naletima (zrakoplova i letačkog osoblja) ispod su onih koje ostvaruje konkurencija. Značajna povećanja cijena goriva u prošlim razdobljima predstavljaju jedan od razloga narušavanja poslovanja čak i uz provedene značajne mjere smanjenja potrošnje goriva. S obzirom na postojeću razinu cijena usluga zračnih luka u Republici Hrvatskoj, ne postoji značajna vjerojatnost da će navedene cijene u budućnosti biti smanjene. Naime, iako Hrvatska kontrola zračne plovidbe zaračunava iznimno visoke cijene u odnosu na cijene koje poduzetnik plaća na rutama izvan Hrvatske, smanjenje navedenih troškova trenutno nije moguće predvidjeti.

3.5.1.c) Održavanje (u 2011. broj zaposlenika je 264, a ukupni troškovi iznose 145 milijuna kn)

Analizom organizacije i učinkovitosti procesa poduzetnik je utvrdio da se odjel Tehnike zbog nedovoljne iskoristivosti kapaciteta treba osposobiti i za mogućnost dodatnog razvoja pružanja usluga trećim stranama, odnosno iskorištenje viška internih kapaciteta kroz povećanje opsega samih usluga.

3.5.1.d) Podrška i administracija (u 2011. broj zaposlenika je 150, a ukupni troškovi iznose 101 milijun kn)

Analizom organizacije i učinkovitosti procesa administrativne podrške poslovanja utvrđeno je da postoji značajna prekapacitiranost te da se znatan dio poslova obavlja putem zastajelih ručnih procesa. Odjele korporativnih servisa potrebno je značajno racionalizirati što uključuje smanjenje broja zaposlenika i unapređenje poslovnih procesa i sustava internih kontrola.

### 3.5.2. Uspostava ponovne dugoročne održivosti

Sukladno točki 17. Odluke, restrukturiranje se treba temeljiti na izvedivom, koherentnom i dalekosežnom planu s ciljem ponovne uspostave poduzetnikove dugoročne održivosti odnosno rentabilnosti. Financijsko restrukturiranje (npr. dokapitalizacija, otpis dugova) treba biti popraćeno i poslovnim restrukturiranjem koje uključuje napuštanje djelatnosti koje su poduzetniku stvarale gubitke u poslovanju, restrukturiranje onih djelatnosti koje ponovno mogu postati konkurentne te, po mogućnosti, diversifikaciju djelatnosti (razvoj novih ili poboljšanih proizvoda i proizvodnih procesa).

Stoga bi plan restrukturiranja trebao sadržavati dokaze o ponovnoj uspostavi rentabilnosti sukladno točki 35. Odluke, a plan restrukturiranja, čije trajanje mora biti što je kraće moguće, mora dovesti do dugoročne održivosti poduzetnika tijekom nekog razumnog vremenskog razdoblja i to na temelju realnih pretpostavki o budućim uvjetima poslovanja. Također, točka 37. Odluke propisuje da očekivani povrat ulaganja mora biti dostatan kako bi omogućio restrukturiranom poduzetniku da oslanjajući se na vlastite snage, ponovno postane konkurentan na tržištu.

Osim toga, u Programu restrukturiranja potrebno je prikazati i pesimistični scenarij, odnosno varijantu što će se dogoditi ukoliko dođe do smanjenja planskih veličina koja u ovom trenutku nije moguće predvidjeti.

Kako bi uspostavio ponovnu dugoročnu održivost i nastavio poslovati samostalno, bez sredstava države, poduzetnik mora, osim financijskog restrukturiranja, provesti i poslovno odnosno operativno restrukturiranje. Naime, poduzetnik mora uvesti određene promjene u svojem poslovnom modelu koje će mu omogućiti održivost.

Programom restrukturiranja obuhvaćeno je razdoblje od pet godina, odnosno razdoblje restrukturiranja traje od 2011. do kraja 2015.

#### 3.5.2.1. Poslovno i financijsko restrukturiranje

Poduzetnik je u Programu restrukturiranja predvidio poslovno i financijsko restrukturiranje. Poslovno restrukturiranje obrazlaže se u nastavku obrazloženja ovog rješenja, a mjere financijskog restrukturiranja koje se odnose na državne potpore prikazane su u točki 3.4. obrazloženja ovog rješenja.

Provedbom poslovnog restrukturiranja čiji je cilj racionalizacija poslovanja i postizanje ušteda, poduzetnik je započeo već na početku procesa restrukturiranja, odnosno 2011. i to kroz restrukturiranje naleta, reorganizaciju društva sa svrhom uspostavljanja optimalne organizacije uz sužavanje rukovodeće strukture te usklađivanjem sa stvarnim radnim procesima, kroz povećanje prometnih učinaka i prihoda, točnosti prometovanja, povećanja produktivnosti rada te kroz preispitivanje ugovora s dobavljačima.

Zaustavljanje negativnih trendova, bolji poslovni rezultati i veći prihodi pretpostavke su za uspješno restrukturiranje poduzetnika. Provedene mjere, usprkos negativnim trendovima u okruženju, dovele su do pozitivnih rezultata poduzetnika u 2011.:

- broj putnika porastao je za 15% (prevezeno je 1.878.976 putnika);
- operativni prihodi porasli su za 14% (povećanje od 198 milijuna kuna);
- rast prihoda ostvarenih na međunarodnim linijama 21%;
- produktivnost rada mjerena ostvarenim tonskim kilometrima po zaposlenom porasla je za 16%;
- povećana je iskorištenost zrakoplova za 5,1%.

Pozitivni trendovi u operativnom poslovanju nastavljeni su i u 2012. Gledano kumulativno u dvije godine provođenja restrukturiranja u odnosu na 2010.:

- broj putnika je povećan za 311 tisuća (+19%),
- operativni prihodi su povećani za 33,6 milijuna eura (+18%),
- operativni troškovi su povećani za 22,5 milijuna eura (+10%),
- operativni troškovi bez troškova goriva veći su za 3% uz povećanu iskorištenost flote (blok sati +10%).

Iako su sve kategorije operativnih troškova u 2012. u odnosu na 2011. bile u porastu, kako je to prikazano u Tablici 4., poduzetnik je u razdoblju 2010.-2012. uspio smanjiti jedinične troškove po raspoloživom sjedalo kilometru bez troškova goriva, što je uobičajeni industrijski pokazatelj kojim se prati unaprjeđenje konkurentnosti u uvjetima velikog rasta cijena goriva.

Jedinični troškovi mjereni u EUR/cent po ASKM (raspoloživim sjedalo kilometrima) smanjeni su za 9,3%, sa 9,46 EURcent/ASKM u 2010. na 8,59 EURcent/ASKM u 2012., dok bi daljnjim provođenjem mjera restrukturiranja u 2014. taj jedinični trošak trebao iznositi \*\*\* EURcent/ASKM.

Međutim, u strukturi troška poduzetnika, obzirom na djelatnost, najznačajniju komponentu ukupnog troška i dalje će predstavljati trošak goriva. Stoga je poduzetnik Croatia Airlines d.d. i tijekom sljedećeg razdoblja predvidio porast troškova goriva i to: \*\*\* u 2013., \*\*\* u 2014., \*\*\* u 2015., \*\*\* u 2016., te \*\*\* u 2017.

Naime, nakon privremenog smanjenja ukupnog troška goriva u 2013., zbog ukidanja i smanjenja određenih linija te manjeg naleta u kilometrima, u sljedećem razdoblju, pri kraju samog procesa restrukturiranja i nakon njega, poduzetnik će postupno povećavati nalet te vjerojatno i uvoditi nove linije, pa će i troškovi goriva rasti.

Stoga će poduzetnik u budućnosti morati pronaći način kako držati pod kontrolom svoje troškove goriva, ukoliko ne želi da poslovanje ovisi isključivo o kretanju cijena goriva na svjetskom tržištu, jer će u tom slučaju ponovno ostvarivati gubitke.

Činjenica je da poduzetnik namjerava ukinuti i smanjiti frekvencije određenih linija, pa bi ukupni trošak goriva u 2013. trebao biti manji za \*\*\* u odnosu na 2012., ali će nakon toga u razdoblju do 2017., uslijed povećanja jedinične cijene goriva nastaviti rasti.

Poslovno restrukturiranje očituje se u poslovnom modelu koji se temelji na tri profitna centra (mrežnom letenju, kao što je bio i dosad, sezonskom i čarter letenju koje je zapostavljeno, poboljšanju Odjela tehnike za održavanje zrakoplova za treće strane), te na racionalizaciji operativnog poslovanja.



### 3.5.2.1.a) Promjene u postojećem poslovnom modelu

Iako su razmatrane različite varijante restrukturiranja, poduzetnik se u restrukturiranju odlučio za uvođenje određenih promjena u postojećem poslovnom modelu koje se očituju u sljedećem:

#### - Profitni centar mrežno letenje

Ključni profitni centar odnosi se na mrežno letenje, kao i dosad, ali s određenim promjenama. Pri tome, poduzetnik je postojeće linije podijelio na tri grupe: primarne linije koje treba održavati minimalno dva do tri puta dnevno, odnosno jedan do dva puta dnevno, zatim sekundarne linije koje poduzetnik namjerava održavati minimalno jednom dnevno samostalno ili u suradnji s komercijalnim partnerima, te domaće i regionalne linije koje treba optimizirati sukladno novoj postavljenoj mreži primarnih i sekundarnih linija.

S obzirom da poduzetnik, transferira velik broj putnika s domaćih i regionalnih linija preko primarnih i sekundarnih linija, potrebno je provesti optimizaciju reda letenja s primjerenim priključnim letovima. Domaće i regionalne rute dostupne su ovisno o broju frekvencija sukladno postavljenoj mreži primarnih i sekundarnih ruta. To je ujedno i jedan od ključnih elemenata mrežne strategije. Budućnost mrežnog letenja u direktnoj je vezi sa Zračnom lukom Zagreb, odnosno razvojem iste kao regionalnog *hub-a*.

Primjena mrežnog menadžmenta u praksi se provodi kroz mrežnu strategiju, planiranje mreže, optimizaciju te mrežni kontroling. Za mjerenje uspješnosti mrežnog letenja, koristiti će se analiza ostvarenja na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj razini.

#### - Profitni centar sezonskog i čarter letenja

Značajni tržišni potencijal nalazi se upravo u formiranju profitnog centra sezonskog i čarter letenja. Poslovna strategija ovog profitnog centra treba se temeljiti na povećanju udjela u broju letova, blok sati, prevezenih putnika i sjedalo-kilometara. U razdoblju od 2005. do 2011. prosječno su održavane 22 sezonske linije, no samo je sedam linija iskazalo pozitivan financijski učinak, a dvije su marginalno negativne, dok su sve ostale linije generirale visoke gubitke.

Poduzetnik će restrukturirati sezonski nalet u smislu smanjenja gubitaka, na način da se neki cjelogodišnji letovi obavljaju samo tijekom sezone, a moguće je i suprotno, odnosno da se neki sezonski letovi pretvore u cjelogodišnje.

#### - Profitni centar održavanja za treće strane

Odjeli Tehnike zapošljavaju 24% ukupnog broja zaposlenika poduzetnika, a troškovi tih odjela čine 9% ukupnih troškova za 2011. Organizacijske jedinice Tehnike su: Sektor inženjerskih poslova, Sektor održavanja zrakoplova, Samostalna služba tehničke podrške i Tehnički školski centar.

Sve odjele je potrebno reorganizirati, smanjiti troškove i povećati efikasnost, jer se 1/3 poslova odnosi na pružanje usluga trećim stranama. Te usluge ostvaruju značajne prihode koji su u 2009. iznosili 31,9 milijuna kuna, u 2010. su iznosili 33,4 milijuna kuna, a u 2011. su iznosili 38,6 milijuna kuna. Temeljem pružanja usluga trećim stranama, ostvarena je dobit u 2011. u iznosu od 16,2 milijuna kuna i u 2012. u iznosu od 12,3 milijuna kuna, a procjena za naredno razdoblje do 2017. iznosi oko \*\*\* milijuna kuna godišnje.

Pozitivni rezultati iz poslovanja održavanja za treće strane, povećavaju produktivnost sustava održavanja flote poduzetnika Croatia airlinesa d.d. i veću iskorištenost osoblja. Mjere

poslovnog restrukturiranja predviđaju smanjenje broja zaposlenih u tehnicima, manji broj organizacijskih jedinica i upravljačkih razina, povećanje efikasnosti, ostvarivanje dodatnih prihoda pružanjem usluga trećim stranama, smanjenje troškova kroz vlastitu izvedbu nekih procesa koji su prije bili povjeravani vanjskim dobavljačima, obavljanje velikih pregleda na zrakoplovima u vlastitoj izvedbi, čime se postiže znatna ušteda i smanjuje se neefektivno radno vrijeme.

U 2012. poduzetnik je ojačao suradnju sa poduzetnikom Belle Air, najvećim operaterom zrakoplova u Albaniji, koji raspolaže sa sedam zrakoplova tipa Airbus A320 i dva zrakoplova tipa ATR72 te njegovom sestrinskom kompanijom, poduzetnikom Belle Air Europe. Većina zrakoplova Belle Air na velike preglede (C,IL i D pregledi) dolaziti će u Zagreb. Ovaj posao otvara nove mogućnosti pružanja linijskog održavanja u zračnim lukama u koje leti poduzetnik, a nema odgovarajućih certificiranih tehničkih službi za održavanje zrakoplova. Preduvjeti za pokretanje suradnje bili su certifikacija dviju linijskih stanica, jedne u Tirani, a druge u Prištini, koje su s radom započela u lipnju 2012., odnosno u rujnu 2012.

Poduzetnik je također u 2013. sklopio ugovor o održavanju s poduzetnikom SkyWorks (Švicarska), a ugovor se odnosi na izvođenje C-checkova na njihovoj Q400 floti u hangarima poduzetnika Croatia Airlinesa d.d. Sredinom 2010. poduzetnik je preuzeo zadaću vođenja inženjeringa za zrakoplov poduzetnika SAFI Airways (Afganistan) s kojim je u ljeto 2011. proširena suradnja na vođenje inženjeringa za još jedan zrakoplov. Budući da planovi poduzetnika SAFI Airwaysa uključuju nastavak širenja flote A320, cilj poduzetnika Croatia Airlines d.d. je daljnje produbljivanje suradnje sa poduzetnikom SAFI Airwaysom kroz podizanje kvalitete ugovorene suradnje, te proširenje postojećeg ugovora.

Pored navedenih aktivnosti poduzetnik planira smanjenje troškova kroz osiguranje uvjeta za obavljanje procesa u vlastitoj izvedbi, primarno dijela popravaka koji poduzetnik trenutno plaća vanjskim dobavljačima. To se prvenstveno odnosi na pripremu vezanu uz realizaciju proširenja rada radionice za kotače za njegovu flotu gdje je uz minimalna ulaganja u proces i infrastrukturu moguće ostvariti značajne uštede, te obavljanje velikih pregleda (6 godišnji i 12 godišnji) na zrakoplovima Airbus flote u vlastitoj izvedbi u hangarima poduzetnika Croatia Airlines d.d. u narednim godinama, čime bi se ostvarile uštede u investicijskom održavanju. Prvi veliki pregled u vlastitoj izvedbi predviđen je za \*\*\* (12-godišnji pregled na jednom zrakoplovu), zatim jedan 6-godišnji pregled u \*\*\*. Za \*\*\* predviđena su dva 6-godišnja pregleda te u \*\*\* još jedan 6-godišnji pregled.

#### 3.5.2.1.b) Racionalizacija operativnog poslovanja

Racionalizacija operativnog poslovanja uključuje povećanje učinkovitosti kroz uštede na troškovima smanjenjem broja zaposlenika, flote te unaprjeđenje sustava prodaje kroz upravljanje prihodima, kvalitetniju cjenovnu politiku i unaprjeđenje prodajnih kanala.

- Smanjenje broja zaposlenika

Ukupan iznos ušteda s osnove smanjenja broja zaposlenika, smanjenja prava iz kolektivnih ugovora, ukidanja Zakona o stažu s povećanim trajanjem te smanjenja operativnih rashoda u 2013. iznosi \*\*\* milijuna kuna. U svakoj sljedećoj godini uštede s iste osnove iznose između \*\*\* i \*\*\* milijuna kuna godišnje.

Restrukturiranjem je predviđeno smanjenje broja predstavništava u inozemstvu, a planira se zatvoriti predstavništvo u Austriji krajem lipnja 2013. i u Švicarskoj krajem ožujka 2014. Time će se broj zaposlenih smanjiti za 5. Ukupna ušteda koja bi se postigla zatvaranjem prethodno navedenih predstavništava u razdoblju restrukturiranja iznosila bi oko \*\*\* milijuna kuna, od tog iznosa \*\*\* milijuna kuna se odnosi na Austriju, a \*\*\* milijuna kuna na Švicarsku.

Također, poduzetnik namjerava poduzeti i daljnje smanjenje predstavništava: zatvaranje predstavništva u Amsterdamu do kraja 2013., zatvaranje predstavništva u Bosni i Hercegovini i Makedoniji u rujnu 2014., te zatvaranje predstavništva u Velikoj Britaniji u listopadu 2015. Dodatne uštede trebale bi iznositi oko \*\*\* milijuna kuna. Smanjenjem broja zaposlenih u Rimu, Parizu i Frankfurtu planiraju se dodatne uštede od otprilike \*\*\* milijuna kuna u razdoblju 2013.-2017.

U Tablici 8. prikazane su uštede na pojedinim mjerama restrukturiranja i njihov neto učinak

Tablica 8. Uštede na pojedinim mjerama restrukturiranja i neto učinak

R br	Uštede u milijunima kuna	2013	2014	2015	2016	2017	Ukupno 2013-17
1	Smanjenje djelatnika za cca 220	***	***	***	***	***	***
2	Ukidanje prava iz kolektivnih ugovora	***	***	***	***	***	***
3	Ukidanje Zakona o stažu s poveć. trajanjem	***	***	***	***	***	***
4	Zatvaranje PJ u inozemstvu (bez plaća)	***	***	***	***	***	***
5	Smanjenje operativnih rashoda	***	***	***	***	***	***
<b>6</b>	<b>Ukupno</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>
7	Trošak zbrinjavanja viška zaposlenika	***	***	***	***	***	***
<b>8</b>	<b>Financijski učinak</b>	<b>-7,4</b>	<b>70,9</b>	<b>72,5</b>	<b>72,5</b>	<b>72,5</b>	<b>281,0</b>

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Sveukupno, kroz provedbu mjera navedenih u Tablici 8., poduzetnik je planirao u razdoblju 2013.-2017. ostvarenje ukupno \*\*\* milijuna kuna ušteta, dok ukupan trošak restrukturiranja koji obuhvaća troškove otpremnina te ostale troškove restrukturiranja iznosi otprilike \*\*\* milijuna kuna. Na taj način, neto učinak mjera restrukturiranja (uštede i troškovi) iznosi 281 milijuna kuna u prikazanom razdoblju. Međutim, budući da razdoblje restrukturiranja traje do kraja 2015., ušteta u restrukturiranju iznosi \*\*\* milijuna kuna, a nakon odbitka troškova za zbrinjavanje viška zaposlenika neto učinak iznosi \*\*\* milijuna kuna.

- Flota

U odnosu na promjene u floti, odnosno kapacitetima kojima poduzetnik Croatia Airlines d.d. raspolaže, flota poduzetnika smanjuje se u 2013. davanjem u tzv. wet lease zrakoplova A 320 - CTF iz flote poduzetniku Syphax Airlines (Tunis). Takozvani wet lease zrakoplova je specifičan za zrakoplovnu industriju. U pravilu se takav najam daje na kraći rok, primjerice ljetna sezona, mjesec, dva ili dnevno/pojedinačna rotacija.

Također, poduzetnik Croatia Airlines d.d. sklopio je ugovor s poduzetnikom Blue Panorama (Italija), kojim u wet lease daje zrakoplov tipa A320, registracije 9A-CTF, u razdoblju od 24.-27. svibnja 2013., za prihod od otprilike \*\*\* tisuća kuna. Također, poduzetnik Croatia Airlines d.d. sklopio je i ugovor s poduzetnikom Syphax Airlines (prikazan je kao vlastiti doprinos u točki 3.5.4. obrazloženja ovog rješenja), kojim daje u najam isti zrakoplov, na razdoblje od kraja svibnja do sredine listopada 2013., po cijeni od \*\*\* eura za jedan blok-sat, što bi trebalo rezultirati ukupnim prihodom od \*\*\* milijuna kuna,

Nadalje, poduzetnik planira prodaju te ponovno uzimanje u povratni najam (*eng. sale and lease back*) ukupno tri zrakoplova: dva zrakoplova A319/320 u 2014., te jedan u 2015. (navedeno se smatra vlastitim doprinosom i prikazano je u točki 3.5.4. obrazloženja ovog rješenja), nadogradnja putničke kabine na dva zrakoplova A320 u 2014. (162 na 174 sjedala), te odgoda isporuke četiri nova zrakoplova A319 nakon 2017.

U Tablici 9. prikazano je kretanje flote poduzetnika Croatia Airlines d.d. u razdoblju 2011.-2017.

Tablica 9. Flota poduzetnika Croatia Airlines d.d. u razdoblju 2011.-2017.

Tip zrakoplova	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Airbus A320	3	3	2	***	***	***	***
Airbus A319	4	4	4	***	***	***	***
Dash 8-Q400	6	6	6	***	***	***	***
<b>Ukupno</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>
<b>Broj sjedala</b>	<b>1470</b>	<b>1518</b>	<b>1356</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

U odnosu na izmjenu flote, iako je u početku poduzetnik Croatia Airlines d.d. namjeravao zadržati postojeću strukturu flote, poduzetnik trenutno planira i promjene u strukturi flote, na način da zrakoplove Airbus A319/320 koje uspije prodati, zamijeni manjim zrakoplovima tipa \*\*\*. Navedeni zrakoplovi imaju kapacitet od 112 sjedala te će određenim razdobljima godine i na određenim linijama, bolje odgovarali potrebama poduzetnika.

Poduzetnik je dostavio i dodatnu analizu, odnosno studiju uvođenja zrakoplova tipa \*\*\* u svoju flotu, iz koje proizlazi da bi na godišnjoj razini, kada bi sve zrakoplove tipa A320 zamijenio navedenim, poduzetnik mogao uštedjeti oko \*\*\* milijuna eura, popunjenost kabine porasla bi za \*\*\*%, te bi se postigle značajne uštede na troškovima, osobito u zimi, bez dodatnog smanjenja prihoda.

Kada je riječ o četiri zrakoplova Airbus A319 koje je poduzetnik trebao preuzeti u 2013./2014., pa su isporuke pomaknute na 2015./2016., poduzetnik trenutno pregovara s proizvođačem kako bi sklopio dodatke ugovoru kojim bi se isporuka pomaknula na 2017. Navedeno je vrlo važno, jer će u protivnom poduzetnik morati u 2015./2016., dakle još za vrijeme restrukturiranja, morati platiti naručene zrakoplove.

#### - Upravljanje приходima i promjene u putničkom servisu

U cilju unapređenja upravljanja приходima i bolje reakcije na cjenovne promjene na tržištu, što dovodi do jačanja konkurentne pozicije, poduzetnik je u 2012. proveo projekt selekcije sustava koji služe za automatizaciju ovih funkcija. Rezultat selekcijskog procesa je izbor Sabre AirVision Revenue Management i Fare Management sustava kao kvalitetnog, modernog i fleksibilnog rješenja, podržanog najrelevantnijim znanstvenim dostignućima u ovom području.

Implementacija sustava predviđa prosječno godišnje povećanje prihoda u iznosu od \*\*\* tijekom pet godina korištenja sustava, čime ovo rješenje postaje jedan od ključnih čimbenika za poboljšanje financijskog rezultata i produktivnosti kompanije u narednom razdoblju. U paket je uključen i nadogradnja Calidris Revenue Integrity sustava za "čišćenje sjedala" od neproduktivnih rezervacija u vidu najnovije inačice softwera te frekventnijeg obrađivanja rezervacija. Implementacija sustava trajat će 6 mjeseci, a započinje u travnju 2013. godine. Sama implementacija obuhvaća školovanje, kalibraciju sustava i unapređenje procesa upravljanja приходima i cijenama na razinu najbolje svjetske prakse.

Kroz *Revenue management*, odnosno Upravljanje приходima, planira se povećanje prihoda od prijevoza putnika po prosječnoj godišnjoj stopi rasta od \*\*\*; te ukupnih prihoda od \*\*\*. Uvođenje sustava *Revenue management* osigurava značajne pomake u maržama i u sustavu rezervacija, a može se postići neto efekt od \*\*\* milijuna kuna. Promjene u putničkom

servisu su u 2013. već rezultirale uštedom od \*\*\* milijuna kuna, a u pripremi je i ugovaranje povoljnijih uvjeta s dobavljačima, te redefiniranje putničkog servisa od 1. travnja 2013.

- Doprinos dobavljača i zemaljske usluge

Planirana ušteda na troškovima prihvaća i otpreme u razdoblju od 2013. do 2017. iznosi \*\*\* milijuna kuna, odnosno po godini otprilike \*\*\* milijuna kuna, od čega se \*\*\* milijuna kuna odnosi na već ugovorene niže cijene sa pružateljima usluga, dok su pregovori s određenim dobavljačima u tijeku, te se planira po završetku pregovora ušteda od \*\*\* milijuna kuna. Osim troškova zemaljskih usluga, planirane su uštede i u IT uslugama, te su već realizirane uštede u 2013. u iznosu od \*\*\* milijuna kuna, u tijeku su pregovori s određenim dobavljačima, a koji bi mogli rezultirati s dodatnih \*\*\* kuna ušteda na troškovima.

### 3.5.2.1.c) Prometne i financijske projekcije 2013-2017.

Tablica 10. Projekcija prometnih učinaka u razdoblju 2013.-2017.

R br	Opis	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
1	Nalet u 000 km	17.672	***	***	***	***	***
2	Broj letova	27.277	***	***	***	***	***
3	Operativno vrijeme u BH	38.859	***	***	***	***	***
4	Prevezeni putnici u 000	1.952	***	***	***	***	***
5	RPKM u mln	1.441	***	***	***	***	***
6	ASKM u mln	2.086	***	***	***	***	***
7	<b>PLF u % (RPKM/ASKM)</b>	<b>69,1</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>
8	Prevezena teret u t	3.567	***	***	***	***	***
9	TKM u mln	147	***	***	***	***	***
10	ATKM u mln	218	***	***	***	***	***
11	<b>WLF u % (TKM/ATKM)</b>	<b>67,4</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Iz Tablice 10. razvidno je da je poduzetnik planirao smanjenje prometnih učinaka u 2013., što je izravna posljedica ukidanja pojedinih linija, smanjenja frekvencija na linijama te smanjenja flote. Međutim, provedbom restrukturiranja poduzetnik namjerava, prije svega, smanjiti nalet u kilometrima, pa se isti smanjuje i u sljedećim godinama, sve do 2016., a istovremeno povećati učinkovitost, smanjiti kašnjenja, prevesti veći broj putnika i tereta.

Broj letova, nakon značajnijeg smanjenja u 2013. (oko \*\*\*), trebao bi ostati na praktično istoj razini kroz cijelo razdoblje restrukturiranja, a tek u 2016. i 2017. bi se trebao neznatno povećati.

Operativno vrijeme u blok satima je značajno smanjeno u projekcijama i trebalo bi do kraja 2017. ostati na bitno nižoj razini od 2012.

U odnosu na prevezene putnike, nakon smanjenja u 2013. uslijed naprijed navedenih razloga, poduzetnik je planirao povećanje broja prevezenih putnika od \*\*\* u 2014., a zatim bi se taj trend povećanja broja prevezenih putnika trebao nastaviti na razini od \*\*\* godišnje, sve do kraja 2017. Planirani rast od \*\*\* godišnje je u skladu s prosječnim industrijskim pokazateljima, konzervativno procijenjen i realno ostvariv.

Nastavno, rast broja prevezenih putnika trebao bi utjecati i na putničku popunjenost kabine, za koju je već navedeno da je niža od europskog i svjetskog prosjeka. Tako, primjerice, poduzetnik namjerava svoju produktivnost poboljšati sa 62,0% putničke popunjenosti kabine

u 2010. na \*\*\* u 2017., čime bi postao znatno konkurentniji ostalim prijevoznicima nego što je u ovom trenutku.

Isto se odnosi na prijevoz tereta, koji je bio zapostavljan u prethodnom razdoblju i kod kojeg u odnosu na poduzetnika postoje velike rezerve. Naime, težinska popunjenost zrakoplova koja je u 2010. iznosila tek skromnih 51,2%, trebala bi do kraja 2017. porasti na \*\*\*.

S obzirom da je poduzetnik već do kraja 2012. u odnosu na „startnu“ 2010. ostvario značajno povećanje obje stope (PLF sa 62,0% na 69,1%, WLF sa 51,2 na 67,4%), te je pri izradi projekcija primijenjen vrlo konzervativni pristup, navedene je prometne učinke moguće ostvariti.

Tablica 11. Račun dobiti i gubitka u razdoblju 2013.-2017.

R br	RDG u 000 kn	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
<b>1.</b>	<b>Operativni (poslovni) prihodi</b>	***	***	***	***	***
1.1.	Prijevoz putnika	***	***	***	***	***
1.2.	Prijevoz tereta	***	***	***	***	***
1.3.	Ostali prihodi	***	***	***	***	***
<b>2.</b>	<b>Operativni (poslovni) rashodi</b>	***	***	***	***	***
<b>2.1.</b>	<b>Ukupno fiksni direktni troškovi</b>	***	***	***	***	***
a)	Letačko osoblje	***	***	***	***	***
b)	Kabinsko osoblje	***	***	***	***	***
c)	Održavanje	***	***	***	***	***
d)	Najam zrakoplova	***	***	***	***	***
e)	Troškovi goriva	***	***	***	***	***
f)	Troškovi osiguranja	***	***	***	***	***
<b>2.2.</b>	<b>Ukupno varijabilni direktni troškovi</b>	***	***	***	***	***
a)	Usluge zračnih luka	***	***	***	***	***
b)	Kontrola zračne plovidbe	***	***	***	***	***
c)	Usluge putnicima-catering+DFS	***	***	***	***	***
d)	Provizija i rezervacijski sustav	***	***	***	***	***
<b>2.3.</b>	<b>Indirektni troškovi</b>	***	***	***	***	***
<b>3.</b>	<b>EBITDA</b>	***	***	***	***	***
3.1.	EBITDA marža	***	***	***	***	***
3.2.	EBITDA (bez PSO)	***	***	***	***	***
<b>4.</b>	<b>Amortizacija</b>	***	***	***	***	***
<b>5.</b>	<b>EBIT</b>	***	***	***	***	***
5.1.	EBIT marža	***	***	***	***	***
6.	Neto financijski rashodi	***	***	***	***	***
<b>7.</b>	<b>Dobit/gubitak godine</b>	***	***	***	***	***
<b>8..</b>	<b>Neto profitna marža</b>	***	***	***	***	***

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Projekcija Računa dobiti i gubitka za razdoblje 2013.-2017. prikazuje rast prihoda od prijevoza putnika po sljedećim stopama: \*\*\* u 2014., \*\*\* u 2015., te \*\*\* u 2016. i 2017. Navedene projekcije su sukladne projekcijama prometnih učinaka.

Istovremeno, nakon smanjenja operativnih troškova u 2014., u sljedećim godinama predviđen je rast po stopama \*\*\*. Pri tome, fiksni direktni troškovi bi trebali rasti na godišnjoj

razini od \*\*\*. Iako će troškovi letačkog i kabinskog osoblja u razdoblju 2015.-2017. rasti, potrebno je naglasiti da poduzetnik Croatia Airlines d.d., zbog isteka Kolektivnog ugovora u 2013. i posljedičnim zbrinjavanjem viška zaposlenika taj trošak značajno smanjuje u 2014.

Također, obzirom na dosadašnje kretanje cijena goriva, poduzetnik je pri izradi projekcija uzeo u obzir konstantno povećanje troška goriva kroz cijelo razdoblje po prosječnoj stopi od \*\*\* godišnje. Kod varijabilnih troškova, a što je navedeno i u Programu restrukturiranja, poduzetnik je predvidio i rast troškova usluga zračnih luka te kontrole zračne plovidbe po prosječnim godišnjim stopama od \*\*\*, odnosno \*\*\*.

Prodajom tri zrakoplova i njihovim povratnim najmom, poduzetniku će se smanjiti trošak amortizacije, što bi u konačnici trebalo donijeti značajno poboljšanje EBIT-a, odnosno bruto dobiti.

Na kraju, poduzetnik bi prema projekcijama trebao početi ostvarivati dobit i neto profitnu maržu od 2013.

U odnosu na najznačajnije operativne troškove, potrebno je istaknuti da je poduzetnik i prilikom izrade projekcija koristio konzervativni pristup. Naime, dok su prognoze Međunarodne udruge za zračni prijevoz (*eng. International Air Transport Association*) 2013. predviđale pad cijena goriva od 4%, poduzetnik je u svoje projekcije ugradio rast cijena goriva, i to \*\*\* u 2013., \*\*\* u 2014., \*\*\* u 2015., \*\*\* u 2016., te \*\*\* u 2017.

Prvi pokazatelji koji se odnose na trošak goriva za 2013., ukazuju na ostvarenje bolje od planiranog. U prvih 4 mjeseca 2013. poduzetnik je nabavio 363 tone manje goriva u odnosu na planiranu količinu, ali je i prosječna cijena po kojoj je nabavljano gorivo pala za 2%, te je tečaj dolara niži od planiranog. Na taj način, poduzetnik je ostvario 6% niže troškove goriva od planiranih.

U istom razdoblju, poduzetnik je ostvario i 3% niže troškove usluga zračnih luka od planiranih, a to je rezultat manjeg broja naleta te provođenja ušteda ugovorenih s dobavljačima vezanih uz prihvata i otpremu zrakoplova. Također, poduzetnik je smanjio i materijalna prava zaposlenika iz Kolektivnog ugovora te su troškovi zaposlenika niži za 4% od planiranih.

Iz navedenih ostvarenja u 2013., razvidno je da je poduzetnik prilično oprezno i konzervativno procijenio svoje poslovne rashode, te se može smatrati da su financijske projekcije realne i ostvarive.

Tablica 12. Bilanca u razdoblju 2013.-2017.

Bilanca	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Dugotrajna imovina</b>	***	***	***	***	***
Materijalna imovina	***	***	***	***	***
<b>Kratkotrajna imovina</b>	***	***	***	***	***
<b>Troškovi budućeg razdoblja</b>	***	***	***	***	***
<b>UKUPNA IMOVINA</b>	***	***	***	***	***
<b>Kapital i rezerve</b>	***	***	***	***	***
Upisani kapital	***	***	***	***	***
Preneseni gubici i rezerve	***	***	***	***	***
Tekuća neto dobit/gubitak	***	***	***	***	***
<b>Dugoročne obveze</b>	***	***	***	***	***
Obveze po kreditima	***	***	***	***	***
Obveze prema državi	***	***	***	***	***
<b>Kratkoročne obveze</b>	***	***	***	***	***
Obveze po kreditima	***	***	***	***	***
<b>Odgod. troškovi i budući prihodi</b>	***	***	***	***	***
<b>UKUPNA PASIVA</b>	***	***	***	***	***

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

### 3.5.3. Kompenzacijske mjere

Iz točke 38. Odluke proizlazi da se, u cilju osiguranja da potpore proizvode minimalne negativne učinke na trgovinske uvjete, moraju donijeti kompenzacijske mjere, tako da željeni pozitivni učinci nadvladaju negativne učinke. Kompenzacijske mjere mogu se sastojati od prodaje ili prijenosa imovine, smanjenja kapaciteta ili zastupljenosti na tržištu, te smanjenja zapreka pristupu tržištu na predmetnim tržištima.

Također, mjere moraju biti razmjerne ograničavajućem učinku potpore na tržištu, a osobito veličini i položaju poduzetnika na mjerodavnom tržištu ili tržištima. Mjere treba naročito provesti na tržištu ili tržištima na kojem ili na kojima će poduzetnik nakon restrukturiranja imati značajan tržišni položaj. Smanjenje kapaciteta odnosno ograničavanje zastupljenosti poduzetnika na tržištu mora biti sastavni dio restrukturiranja kao što je to određeno planom restrukturiranja. Otpis dugova i zatvaranje djelatnosti koje posluju s gubicima, koji su u svakom slučaju potrebni za ponovno uspostavljanje rentabilnosti, neće se u svrhu ocjenjivanja kompenzacijskih mjera smatrati smanjenjem kapaciteta ili tržišne zastupljenosti.

Poduzetnik u okviru obveznih kompenzacijskih mjera planira prizemljenje jednog zrakoplova tipa Airbus A320 registracije 9A-CTF koji je u najmu od 2008., a najam ističe krajem 2013. Također, njegovim prizemljenjem ostvarit će se dodatne uštede na prilično velikim troškovima održavanja jer je riječ o starom zrakoplovu.

Istovremeno, poduzetnik je odgodio isporuku 4 zrakoplova Airbus A319 ugovorenih za 2013./2014. na 2015./2016., a prema informacijama poduzetnika, isporuka se planira i za kasnije razdoblje, dakle nakon završetka razdoblja restrukturiranja. Drugim riječima, s obzirom na planirane narudžbe zrakoplova koje se trebale povećati kapacitet poduzetnika, poduzetnik je na ovaj način smanjio buduće kapacitete, odnosno odgodio povećanje kapaciteta na neko vrijeme.



Samo smanjenje kapaciteta mjereno raspoloživim sjedalo-kilometrima (ASKM) iznosi:

- u redovnom međunarodnom prometu 7,2%,
- u charter prometu 3,1%,
- u domaćem prometu 1%,
- odnosno u ukupnom prometu 6,2%.

Što se tiče ukidanja određenih linija, poduzetnik je odlučio ukinuti sljedeće redovne profitabilne linije: Zagreb – Rim (2012), Dubrovnik – Beograd (2012); Zagreb – Istanbul (2013); Zagreb – London Gatwick (2013); Split – London Gatwick (2013); Zagreb – Podgorica (2013); Zadar – Pariz (2013); Zagreb – Atena (2013); Dubrovnik – Istanbul (2013); Rijeka – Barcelona (2013), te jednu charter liniju Pula – Amsterdam (2013).

Također, na određenim redovnim međunarodnim linijama, Zagreb-Priština te Zadar-Munchen, smanjit će se broj tjednih frekvencija.

Tablica 13. Prikaz ukinutih/smanjenih linija

R br	Ukinute/smanjene linije	PLF u %	Profitni doprinos (PC1) u %	Smanjenje ASKM u 000	Ukinute tjedne frekvencije
1	Zagreb-Rim (redovna)	***	***	***	***
2	Dubrovnik-Beograd (sezonska)	***	***	***	***
3	Zagreb-London Gatwick (redovna)	***	***	***	***
4	Split-London Gatwick (sezonska)	***	***	***	***
5	Zagreb-Podgorica (redovna)	***	***	***	***
6	Zagreb-Istanbul (redovna)	***	***	***	***
7	Dubrovnik-Istanbul	***	***	***	***
8	Zadar-Pariz	***	***	***	***
9	Zagreb-Atena (sezonska)	***	***	***	***
10	Rijeka-Barcelona (sezonska)	***	***	***	***
<b>11</b>	<b>Ukinute redovne međunarodne linije</b>			***	***
12	Zadar-Munchen (sezonske)	***	***	***	***
13	Zagreb-Priština (redovna)	***	***	***	***
<b>14</b>	<b>Smanjene frekvencije redovnih linija</b>			***	***
15	Pula-Amsterdam	***	***	***	***
<b>16</b>	<b>Ukinute charter linije</b>			***	***
<b>17</b>	<b>Ukupno međunarodni promet</b>			***	***

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Iz Tablice 13., vidljivo je da je su sve linije koje poduzetnik ukida ili smanjuje, marginalno profitabilne, odnosno imaju profitni doprinos (PC1) veći od nule. Naime, isto načelo Europska komisija primijenila je i u predmetima Air Malta (SA.33015,) i Czech Airlines (SA.30908).

Naime, smatra se da je linija profitabilna ukoliko prihodi ostvareni na liniji pokrivaju barem direktne troškove linije, odnosno „kontribucijska marža“ („bruto marža“) je veća od nule. Formule koje se primjenjuje su:

<p><i>(prihodi linije – varijabilni troškovi linije)/prihodi linije;</i>  <i>ili</i>  <i>ukupni prihodi – direktni varijabilni operativni troškovi – direktni fiksni operativni troškovi</i>  <i>&gt; 0;</i></p>
--

Drugim riječima, rute koje imaju pozitivan PC1 doprinos generiraju dovoljne prihode za pokrivanje ne samo varijabilnih troškova linije već i razmjerni dio fiksnih troškova, pa čak i dio zajedničkih troškova.

Korištenje neto marže kao pokazatelja profitabilnosti linije ne bi bilo primjereno jer su zajednički, režijski troškovi često vrlo veliki, nisu linearno vezani uz veličinu flote i broj operacija te se ne mogu smanjiti ispod određene razine.

Iz Tablice 13. vidljivo je da je poduzetnik primijenio navedenu formulu prema kojoj primjerice profitni doprinos od \*\*\* na liniji Zagreb-Rim znači da mu varijabilni troškovi linije sudjeluju sa \*\*\* u ukupnim prihodima linije, odnosno nakon pokrivanja varijabilnih troškova, poduzetniku ostaje \*\*\* prihoda za pokrivanje fiksnih i eventualno zajedničkih, režijskih troškova.

#### 3.5.4. Troškovi restrukturiranja i vlastiti doprinos

Prema točki 43. Odluke, iznos i intenzitet potpore moraju biti strogo ograničeni na najmanju neophodnu razinu troškova restrukturiranja potrebnih za provođenje mjera restrukturiranja u okviru postojećih izvora financiranja poduzetnika, njegovih dioničara ili poslovne grupe kojoj pripada.

Nadalje, od korisnika potpore očekuje se da značajno doprinese procesu restrukturiranja iz svojih vlastitih sredstava, uključujući prodaju imovine koja nije neophodna za opstanak poduzetnika, ili iz vanjskih izvora financiranja po tržišnim uvjetima. Doprinos je znak da tržišta vjeruju u izvedivost ponovne uspostave održivosti (rentabilnosti). Takav doprinos mora biti konkretan, tj. stvaran, isključujući svaku očekivanu buduću dobit, primjerice novčane tokove (cash flow), a iznos doprinosa mora biti što je moguće viši.

Prema točki 44. Odluke, u pravilu sljedeći doprinosi restrukturiranju smatraju se primjerenima: najmanje 25% u slučaju malih poduzetnika, najmanje 40% u slučaju srednjih poduzetnika i najmanje 50% u slučaju velikih poduzetnika. U iznimnim slučajevima mogu se prihvatiti niži doprinosi.

Prema točki 45. Odluke, u cilju ograničenja negativnih učinaka narušavanja tržišnog natjecanja, iznos potpore, ili oblik u kojem se ona dodjeljuje mora biti takav da ne daje poduzetniku viškove gotovine koji bi se mogli koristiti za agresivne, ograničavajuće aktivnosti na tržištu koje nisu povezane s postupkom restrukturiranja.

Vlastiti doprinos poduzetnika Croatia Airlines d.d. prikazan je u Tablici 14.

Tablica 14. Izračun vlastitog doprinosa poduzetnika Croatia Airlines d.d.

R br	Financijska institucija	Iznos u kunama	Namjena	Rok / datum
1	Privredna banka	***	kreditna linija za 2011. - plaćanje usluga zračnim lukama, poreza, goriva, najmovi...	12.2010.
2	Zagrebačka banka	***	kreditna linija za 1-6 2011. - plaćanje usluga agenta	12.2010.
3	Zagrebačka banka	***	kreditna linija za 7-12 2011. - plaćanje usluga agenta	6.2011.
4	Zagrebačka banka	***	kratkoročni kredit - gorivo, zračne luke, kliring, najam, civilno zrakoplovstvo...	6.2011.
5	Privredna banka	***	kratkoročni kredit – gorivo, zračna luka, mali dobavljači	12.2011.
6	Privredna banka	***	kreditna linija za 2012. - plaćanje usluga zračnim lukama, poreza, goriva, najmovi...	12.2011.
7	Zagrebačka banka	***	kreditna linija za 1 - 6 2012. - plaćanje usluga zračnim lukama	12.2011.
8	HPB	***	kratkoročni kredit– gorivo, zračna luka, mali dobavljači, civilno zrakoplovstvo...	1.2012.
9	Zagrebačka banka	***	kratkoročni kredit- plaćanje dobavljačima: gorivo, zračne luke, kliring, najam	6.2012.
10	Zagrebačka banka	***	kreditna linija za 7 - 12 2012. - plaćanje usluga zračnim lukama	6.2012.
11	HPB	***	kratkoročni kredit– gorivo, naknade, PDV, mali dobavljači...	12.2012.
12	Privredna banka	***	kratkoročni kredit - gorivo, zračne luke, civilno zrakoplovstvo...	12.2012.
13	Privredna banka	***	kreditna linija za 2013. plaćanje usluga zračnim lukama, poreza, goriva, najmovi...	12.2012.
14	Zagrebačka banka	***	kreditna linija za 2013.	6.2013.
15	Zagrebačka banka	***	kratkoročni kredit	6.2013.
16	Privredna banka	***	zatvaranje postojećeg novim kreditom	6.2013.
17	Ministarstvo financija	***	krivo obračunata kamata na jamstvo	9.2013.
18	Syphax Airlines	***	Wet lease prizemljenog zrakoplova	9.2013.
19	Privredna banka	***	izdavanje garancije ZLZ	9.2013.
20	Privredna banka	***	kredit za restrukturiranje – zbrinjavanje viška	9.2013.
21	ZAIC	***	Prodaja zemljišta koncesionaru Zračne luke	10.2013.
22	Leasing kompanija	***	Prodaja A319/320 (najam E190)	4.2014.
23	Leasing kompanija	***	Prodaja CFM 5B motora	10.2014.
24	Leasing kompanija	***	Prodaja A319/320 (najam E190)	5.2014.
25	Leasing kompanija	***	Prodaja A319/320 (najam E190)	4.2015.
26	Prodaja nekretnine	***	Poslovni prostor Zagrepčanka	5.2015.
27	Prodaja tvrtke kćeri	***	Amadeus Croatia d.d. (95%)	10.2015.
28	Prodaja tvrtke kćeri	***	Obzor putovanja d.o.o.	10.2015.
29	Prodaja udjela tvrtke	***	Pleso prijevoz (50%)	10.2015.
30	Alliance partneri	***	Prodaja 18 slotova na LHR	11.2015.
<b>31</b>	<b>UKUPNO u KN</b>	<b>761.638.093</b>		

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

Iz priložene Tablice 14. razvidno je da je poduzetnik u razdoblju restrukturiranja namjerava osigurati 761.638.093,00 kuna. Od navedenog iznosa poduzetnik je već realizirao iznos od 21 kuna i taj iznos sadržan je u stavkama navedenim pod rednim brojevima 1.-15. u Tablici 14. Ostatak iznosa od 544.975.594,00 kuna poduzetnik će realizirati u razdoblju 2013.-2015., odnosno do kraja završetka procesa restrukturiranja prema navedenim rokovima.

Za već realizirane kredite, poduzetnik je dostavio detaljne specifikacije trošenja sredstava. Iz dostavljenih podataka proizlazi da je poduzetnik sve kredite pod rednim brojevima 1.-13. koristio za podmirivanje tekućih obveza poput troškova goriva, troškova zračnih luka, poreza, naknada Agenciji za civilno zrakoplovstvo, troškova najma zrakoplova i poslovnih prostora, odnosno za operativne troškove koje je trebao podmirivati sam iz tekućeg poslovanja.

Naime, poduzetnik je u predmetnom razdoblju imao kronični nedostatak likvidnih sredstava te su mu navedene kreditne linije bile potrebne za održavanje kontinuiteta poslovanja kako bi mogao uspješno početi provoditi mjere restrukturiranja. Drugim riječima, poduzetnik je navedene kredite koristio za premošćivanje („bridging loan“), što je i u sličnim slučajevima restrukturiranja europskih zračnih prijevoznika bila prihvatljivo i odobreno od strane Europske komisije.

Također, kao što je navedeno u točki 3.5.2.1.b) alineja 2 obrazloženja ovog rješenja poduzetnik je u međuvremenu realizirao ugovor o davanju zrakoplova Airbus A320 u podnajam s poduzetnikom Syphax Airways iz Tunisa (redni broj 18 u Tablici 14.). Zrakoplov je, zajedno s posadom od 4 seta letačkog i kabinskog osoblja te 3 mehaničara, iznajmljen od 31. svibnja do 15. listopada 2013., po cijeni od \*\*\* eura po blok satu, što za navedeno razdoblje iznosi ukupno \*\*\* milijuna eura.

Od 2014., predmetni zrakoplov više neće biti dio flote poduzetnika. Samo prizemljenje predstavlja smanjenje gubitka (najam iznosi otprilike 15% operativnih troškova), jer je izvan sezone vrlo teško odgovarajućom potražnjom pokriti varijabilne troškove operacije (gorivo, prihvat i otpremu, kontrolu leta, održavanje i sl.).

Međutim, veći je naglasak potrebno staviti na planirane izvore financiranja, pod rednim brojevima 16.-30.

Kao dokaz o budućoj realizaciji kredita s Privrednom bankom Zagreb d.d. u iznosu od \*\*\* milijuna kuna pod (redni broj 16. u Tablici 14.), te \*\*\* milijuna kuna (redni broj 20. u Tablici 14.), poduzetnik je dostavio korespondenciju s navedenom bankom iz koje je vidljivo da su zahtjevi poduzetnika u obradi. Sredstvima iz tih kredita poduzetnik će zatvoriti stare kreditne obveze i zbrinuti višak zaposlenika. Za kredit pod rednim brojem 19. u Tablici 14., poduzetnik nije dostavio pismo namjere banke.

Ostale stavke iz Tablice 14. obrazlažu se u nastavku obrazloženja ovog rješenja.

Redni brojevi 22. – 25. u Tablici 14. odnose se na prodaju vlastite imovine. Konkretno, riječ je o prodaji tri zrakoplova A319/320, a dokaz su brojni iskazani interesi raznih kupaca, čija je očitovanja poduzetnik dostavio. Realizacija prodaje motora također je vrlo vjerojatna (redni broj 23. u Tablice 14.) jer se motori lakše prodaju zbog velike potražnje, ali i redovitog održavanja i nadogradnje.

Pod rednim brojem 21. Tablice 14., kao vlastiti doprinos predviđena je prodaja zemljišta u vlasništvu poduzetnika koje se nalazi u sklopu Zračne luke Zagreb, koja je planirana za listopad 2013.

Ostatak prodaje imovine odnosi se na prodaju nekretnine u poslovnom tornju Zagrepčanka (redni broj 26. u Tablici 14.) u Zagrebu, prodaju tvrtki kćeri Amadeus Croatia d.d.(redni broj 27. u Tablici 14.) i Obzor putovanja d.o.o. (redni broj 28. u Tablici 4.) i prodaju 50% udjela u poduzetniku Pleso prijevoz d.o.o. (redni broj 29. u Tablici 14.) te slotova u zračnoj luci Heathrow u Londonu (Velika Britanija) (redni broj 30. u Tablici 14.).

U Tablici 14. pod rednim brojem 17. prikazan je i povrat sredstava od Ministarstva financija s osnova pogrešno obračunate zatezne kamate na protestirana jamstva. Naime, u dijelu potpore u obliku pretvaranja potraživanja u vlasnički udjel u iznosu od \*\*\* kuna s osnova zateznih kamata na protestirana jamstva po kreditu BLB-a, nalazi se iznos od \*\*\* kuna koji se odnosi na pogrešno obračunatu kamatu. Prema mišljenju poduzetnika Ministarstvo financija obračunalo zateznu kamatu umjesto ugovorne kamate kako je to utvrđeno u Ugovoru o reguliranju međusobnih odnosa koje proizlaze iz jamstva od 1. ožujka 2006.

Međutim, kako je to već prethodno istaknuto riječ je o iznosu koji je pretvoren u vlasnički udjel. Stoga, ukoliko Ministarstvo financija ne prihvati zahtjev poduzetnika ili utvrdi manji iznos od iznosa prikazanog u Tablici 14. pod rednim brojem 17., poduzetnik će morati nedostatak sredstava nadoknaditi iz drugog izvora, te u određenom roku dostaviti dokaz da je uspio pribaviti financijska sredstva u ekvivalentnom iznosu.

Dakle, u Tablici 14. navedeni su rokovi provedbe mjera vlastitog doprinosa, a za one mjere koje nisu izvršene poduzetnik će morati dostaviti dokaze.

Zaključno, u Tablici 15. prikazan je izračun troškova restrukturiranja, vlastiti doprinos poduzetnika, rokovi realizacije mjera vlastitog doprinosa, sukladno kojem vlastiti doprinos poduzetnika iznosi 39,2% ukupnih troškova restrukturiranja.

Tablica 15. Ukupni troškovi restrukturiranja

R br	Izračun troškova restrukturiranja	Iznos u kunama	Udjel u %
1	Državne potpore dodijeljene u 2012.	977.116.227,12	50,26
2	Državne potpore koje će se dodijeliti u 2013.	205.110.500,80	10,55
3	Vlastiti doprinos	761.638.093,21	39,18
<b>4</b>	<b>Ukupni troškovi restrukturiranja</b>	<b>1.943.964.821,13</b>	<b>100,00</b>

Izvor: dokumentacija poduzetnika Croatia Airlines d.d.

Obrada: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

#### 4. Odluka Vijeća za zaštitu tržišnog natjecanja

Vijeće za zaštitu tržišnog natjecanja (dalje: Vijeće) je o državnim potporama za restrukturiranje u ukupnom iznosu od 1.182.226.727,92 kune sadržanim u Programu restrukturiranja Croatia Airlines d.d., raspravljalo na 143. sjednici Vijeća, održanoj 27. lipnja 2013. i donijelo odluku o njihovom odobrenju, budući da je Program restrukturiranja kojeg je Agenciji dostavilo Ministarstvo 12. ožujka 2013.. zajedno sa svim dopunama, izrađen sukladno ZDP-u i Odluci.

Državne potpore u ukupnom iznosu od 1.182.226.727,92 kune predstavljaju minimalno potreban iznos za provedbu procesa restrukturiranja koji će se provoditi u razdoblju od 2011. do 2015.

Vijeće svoju odluku obrazlaže kako slijedi.

U točki 4. obrazloženja ovog rješenja utvrđeno je da subvencije i pretvaranje duga u vlasnički udjel poduzetnika Croatia Airlines d.d. u ukupnom iznosu od 1.182.226.727,92 kune predstavljaju državnu potporu iz članka 3. stavka 1. ZDP-a, odnosno članka 8. Uredbe.

Članak 4. stavak 1. ZDP-a propisuje opću zabranu i izuzeće od opće zabrane dodjele državnih potpora iz članka 3. ZDP-a. U članku 4. stavku 1. ZDP-a, propisano je da nisu sukladne ZDP-u one državne potpore koje, bez obzira na njihov oblik, narušavaju ili bi mogle narušiti tržišno natjecanje davanjem povlastice na tržištu korisniku državne potpore, osobito u mjeri u kojoj to može utjecati na ispunjenje međunarodno preuzetih obveza RH preuzetih SSP-om. Člankom 4. stavcima 2. i 3. ZDP-a propisana su izuzeća od opće zabrane ako državne potpore ispunjavaju propisane uvjete za izuzeće iz članka 4. stavaka 2. i 3. ZDP-a i u tom slučaju smatraju sukladnim ZDP-u.

Budući da se poduzetnik Croatia Airlines d.d. smatra poduzetnikom u teškoćama kako je utvrđeno u točki 3.3. obrazloženja ovog rješenja, takvom poduzetniku može se dodijeliti isključivo državna potpora za restrukturiranje za čiju su dodjelu propisani uvjeti u Odluci te se na takvu potporu u tom slučaju, primjenjuje izuzeće od opće zabrane iz članka 4. stavka 3. točke d) ZDP-a koje se odnosi na državne potpore namijenjene poticanju određenih gospodarskih djelatnosti ili određenih gospodarskih područja.

U odnosu na Program restrukturiranja, a temeljem činjenica opisanih u točki 3.5. obrazloženja ovog rješenja Vijeće je utvrdilo da Program restrukturiranja obuhvaća uvjete određene Odlukom, a koji se odnose na uzroke teškoća, ponovnu uspostavu dugoročne održivosti, izbjegavanje prekomjernog narušavanja tržišnog natjecanja (kompenzacijske mjere), te vlastiti doprinos poduzetnika procesu restrukturiranja.

Vijeće je utvrdilo, kako je to opisano u točki 3.5.1. obrazloženja ovog rješenja da su u Programu restrukturiranja dobro opisani uzroci teškoća poduzetnika Croatia Airlines d.d. Vijeće je utvrdilo da je poduzetnik Croatia Airlines d.d. u Programu restrukturiranja predvidio poslovno i financijske restrukturiranje, a ponovna uspostava dugoročne održivosti opisana je u točki 3.5.2. obrazloženja ovog rješenja.

Glede obvezne provedbe kompenzacijskih mjera, Vijeće je, temeljem činjenica utvrđenih u točki 3.5.3. obrazloženja ovog rješenja, utvrdilo da je poduzetnik iste predvidio i da je riječ, između ostalog, o odgodi isporuke 4 zrakoplova, smanjenju flota za jedan zrakoplov Airbus 320 i ukidanju i smanjenju letova na određenim linijama navedenih u Tablici 13. obrazloženja ovog rješenja, pa se može smatrati da su ispunjene točke 38. i 39. Odluke koje se odnose na kompenzacijske mjere.

U odnosu na vlastiti doprinos poduzetnika procesu restrukturiranja koji u slučaju velikih poduzetnika, prema točki 44. Odluke iznosi 50% ukupnih troškova restrukturiranja, Vijeće je utvrdilo da vlastiti doprinos poduzetnika Croatia Airlines d.d. prikazan u točki 3.5.4. obrazloženja ovog rješenja i u Tablici 14., u ukupnom iznosu od 761.638.093,00 kn koji se sastoji od komercijalnih kredita, prodaje pokretne i nepokretne imovine, u konkretnom slučaju predstavlja 38,2% ukupnih troškova restrukturiranja, te je prihvatilo takav postotak.

Odluka Vijeća o prihvaćanju nižeg postotka vlastitog doprinosa od propisanog temelji se na činjenici da cjelokupni teritorij Republike Hrvatske predstavlja područje na kojem se mogu dodijeliti državne potpore temeljem članka 4. stavka 3. a) ZDP-a. Riječ je o područjima s neuobičajeno niskim životnim standardom ili velikom nezaposlenosti. Na takvim područjima, prema točki 56. Odluke, uvjeti za dodjelu državne potpore za restrukturiranje mogu biti blaži kada je riječ o visini doprinosa korisnika državne potpore.

S obzirom da poduzetnik nije proveo sve mjere vlastitog doprinosa navedene u Tablici 14. pod rednim brojevima 16. i 17. te 19.-30., i kompenzacijske mjere koje se odnose na smanjenje flote za jedan zrakoplov A 320, odgodu isporuke novih zrakoplova i ukidanje i smanjenje letova na određenim linijama iz točke 3.5.3. obrazloženja ovog rješenja, Vijeće je odlučilo da je poduzetnik Croatia Airlines d.d., Ministarstvu pomorstva, prometa i infrastrukture, kao resornom ministarstvu sukladno Zakonu o ustrojstvu i djelokrugu ministarstva i drugih središnjih tijela državne uprave („Narodne novine“, broj: 150/11, 22/12 i 39/13), u obvezi dostavljati Izvješća o dokazima provedbe tih mjera, te godišnja financijska izvješća za sve godine u kojima poduzetnik Croatia Airlines d.d. provodi proces restrukturiranja.

Naime, u točkama 49. i 50. Odluke predviđena je redovita dostava izvješća, na određeni datum, o izvršavanju svih mjera iz Programa restrukturiranja kako bi bilo vidljivo da se Program restrukturiranja ispravno provodi. U slučaju velikih poduzetnika prvo takvo izvješće u pravilu se podnosi najkasnije šest mjeseci nakon odobrenja državne potpore, a nakon toga, izvješća se šalju barem jedanput godišnje, određenog datuma, sve dok se ne bude smatralo da su ciljevi iz plana restrukturiranja postignuti. Također, članak 13. stavak 3. ZDP-a propisuje da se odobrenje državne potpore može donijeti uz navođenje posebnih uvjeta i rokova za provedbu državne potpore.

Izvješća o provedbi kompenzacijskih mjera i vlastitog doprinosa iz točke III. i IV. izreke ovog rješenja, poduzetnik je u obvezi dostavljati Ministarstvu svake godine do 31. siječnja tekuće godine za prošlu godinu do okončanja restrukturiranja, s tim da je prvo izvješće poduzetnik u obvezi dostaviti počevši od 31. siječnja 2014.

Poduzetnik Croatia Airlines d.d. u obvezi je Ministarstvu dostavljati godišnja financijska izvješća svake godine za cijelo vrijeme trajanja restrukturiranja najkasnije do 30. travnja tekuće godine za prethodnu godinu.

Stoga je odlučeno kao u točkama I., II., III., IV., V. i VI. izreke ovog rješenja.

Nadalje, budući da je dodjela državne potpore poduzetniku koji se nalazi u teškoćama i provodi proces restrukturiranja, uvjetovana provedbom plana restrukturiranja, kako to proizlazi iz točke 35. Odluke, poduzetnik Croatia Airlines d.d., do dovršetka procesa restrukturiranja, odnosno do 31. prosinca 2015., može primati državne potpore predviđene u Programu restrukturiranja, te je odlučeno kao u točki VII. izreke ovog rješenja.

Vijeće naglašava da iz poglavlja 3.3. Odluke proizlazi da poduzetnici ne smiju primati nove državne potpore za restrukturiranje nakon proteka barem deset (10) godina od dana završetka razdoblja restrukturiranja.

Rješenja Agencije iz članka 13. ZDP-a, objavljuju se u „Narodnim novinama“, stoga je odlučeno kao u točki VIII. izreke ovog rješenja.

#### Uputa o pravnom lijeku

Ovo rješenje konačno je u upravnom postupku. Protiv ovog rješenja žalba nije dopuštena, ali

nezadovoljna stranke može pokrenuti upravni spor pred nadležnim upravnim sudom u roku od trideset (30) dana od dana dostave ovog rješenja.

Predsjednica Vijeća za  
zaštitu tržišnog natjecanja

mr. sc. Olgica Spevec

Dostaviti:

1. Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture; Kabinet ministra; 10000 Zagreb; Prisavlje 14,
2. Croatia Airlines d.d., n/r predsjednika uprave; 10010 Zagreb; Buzin; Bani 75b,
3. Pismohrana (ovdje).

Napomena:

Budući da podaci označeni \*\*\* predstavljaju službenu tajnu u smislu članka 19. ZDP-a, isti su izuzeti od objavljivanja te su izostavljeni iz teksta.