

ISSN 0554-6397  
UDK: 332.025.28  
629.5(497.5:4-6EU)  
PREGLEDNI RAD  
(Review)  
Primljeno (Received): 30.09.2013.

---

Doc. dr.sc. **Ana Perić Hadžić**  
E-mail: ana@pfri.hr  
Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Studentska 2, 51000 Rijeka  
**Tea Karačić**, mag.ing.logist.  
E-mail: teakaracic@yahoo.com  
Kalvarija 19a, 51000 Rijeka

---

## Restrukturiranje hrvatske brodogradnje u kontekstu pristupanja Europskoj Uniji

### SAŽETAK

Brodograđevna industrija od iznimne je važnosti za Republiku Hrvatsku jer je riječ o tradicionalnoj djelatnosti visoke kapitalne i tehnološke intenzivnosti te pokretaču razvoja raznih pratećih proizvodnih i uslužnih djelatnosti. Time je brodogradnja snažan generator zaposlenosti te razvoja lokalnog, regionalnog i nacionalnoga gospodarstva. Trenutno stanje razvijenosti hrvatske brodogradnje može se opisati kao tehnološko zaostajanje, mala razina produktivnosti, nepovoljna kvalifikacijsku struktura radnika, višak radne snage te nizak financijski potencijal. Zbog toga hrvatska brodogradilišta, koja su u većinskom državnom vlasništvu, moraju naći održivo rješenje za restrukturiranje s ciljem da im se omogućiti da posluju na međunarodnom tržištu učinkovito i po tržišnim načelima, a sve u skladu s postojećim pravilima i propisima Europske unije. Stoga je cilj ovog rada sustavno prezentirati dosadašnje rezultate restrukturiranja brodogradnje i privatizacije u Republici Hrvatskoj te daljnje izazove koji su stavljeni pred hrvatsku brodogradnju ulaskom u Europsku uniju. Dosadašnji pokušaji restrukturiranja nisu ostvarili pozitivne rezultate (osim brodogradilišta Uljanik), a punopravnim članstvom u Europskoj uniji, Republika Hrvatska se obvezala dovršiti proces restrukturiranja i privatizacije brodogradilišta. Stoga se u radu sustavno analizira položaj hrvatske brodogradnje u odnosu na europsko i svjetsko tržište, dosadašnji pokušaji procesa restrukturiranja i privatizacije s posebnim osvrtom na državne potpore brodogradnji te buduće smjernice restrukturiranja.

**Ključne riječi:** brodogradnja, restrukturiranje, privatizacija,

### 1. UVODNA RAZMATRANJA

Suvremena brodogradnje napušta tradicionalni koncept radno intenzivne djelatnosti kako faktor rada sve više gubi na značaju. Naglasak postaju inovacije, istraživanje i razvoj kao osnovica za konkurentsku prednost i održivi razvoj industrije. Stoga se danas brodogradnja karakterizira kapitalnom i tehnološkom intenzivnošću te poslovanjem na globalnom tržištu. Brodograđevna industrija uz sebe veže prateću industriju proizvodnje i pružanja usluga, zapošljava velike slobodne kapacitete te ima prepoznatljiv proizvod. Najčešće se u brodogradilištima provodi samo temeljna, tzv. *core* djelatnost, a sve ostale djelatnosti prepuštene su *outsourcingu*. Finalni proizvod brodogradilišta je brod kojeg karakterizira visoka kapitalna vrijednost, mala proizvodna serija, veličina, vrijednost i složenost jedinica koje se proizvode.

Zbog spomenutih značajki završnog proizvoda sektor brodogradnje izravno ili neizravno utječe na proizvodnju čitavog niza industrijskih grana koje ga opskrbljuju kao što su primjerice strojogradnja, industrija boja i lakova, crna metalurgija, obojena

metalurgija, razne kovinoprerađivačke industrije, elektronička industrija, drvna i drvoprerađivačka industrija, itd. Također, brodograđevna industrija podložna je velikim oscilacijama jer na pomorski promet bitno utječe razina međunarodne trgovine, veličina i starost svjetske flote, svjetska knjiga narudžbi, fluktuacije valutnog tečaja, kretanja na tržištu nafte i slično. Navedeni čimbenici utječu na kretanje ponude i potražnje te na cijenu brodova.

Zapošljavanje velikog broja ljudi raznih struka i različitih stupnjeva obrazovanja; od visokotehnoških stručnjaka preko visokokvalificiranih do nekvalificiranih djelatnika, karakteristika je sektora brodogradnje, ali i povezanih industrija. Istraživanja pokazuju da radno mjesto u brodogradnji može generirati tri do pet dodatnih radnih mjesta u lokalnom i regionalnom gospodarstvu [8, str. 375].

Brodogradnja u Republici Hrvatskoj ima dugu tradiciju i veliko značenje. Iako brodogradnju, kao industrijsku granu, karakterizira niska profitabilnost i visoka razina konkurencije, ona je strateški važna zbog utjecaja na razvoj lokalnog i regionalnog gospodarstva. Primjerice, multiplikativni učinak hrvatske brodogradnje na ostatak hrvatskoga gospodarstva [7, str. 242] iznosi oko 2,8 što znači da vrijednost proizvodnje od jedne milijarde kuna u brodogradilištima rezultira ukupnom proizvodnjom u hrvatskom gospodarstvu od 2,8 milijardi kuna.

Tri najveća hrvatska brodogradilišta, Uljanik, 3. Maj i Brodosplit, specijalizirana su za novogradnje, dok brodogradilište Brodotrogir uz tržište novogradnji opslužuju i remontno tržište. Najstarije brodogradilište u Hrvatskoj Kraljevica trenutno je u stečaju te trenutno izvan osnovne funkcije djelovanja. Uz prethodno navedena brodogradilišta, u Hrvatskoj postoji niz manjih tvrtki brodogradnje koje se bave izradom većih, odnosno manjih brodova ili njihovim remontom. Neki od takvih brodogradilišta jesu primjerice, Montmontaža Greben d.o.o., Leda d.d. i niz drugih aktivnih i manje aktivnih društva s ograničenom odgovornošću koja djeluju na području projektiranja brodova, njihove izradnje, izrade specijaliziranih dijelova ili pak trgovine proizvoda iz sektora pomorstva.

Većina se hrvatskih brodogradilišta nalazi u većinskom ili isključivom vlasništvu države, odnosno državnih agencija, iako je još 2008. godine donesena odluka o privatizaciji svih velikih brodogradilišta [5]. Osim modela upravljanja, zajednički im je i osnovni model organiziranja: sva se brodogradilišta nalaze u sastavu većih grupa poduzeća (osim Kraljevice). Djelatnost članica uglavnom je usko povezana s djelatnošću brodogradilišta, iako postoje iznimke. Grupe uglavnom posluju u gubitku, ali najveće gubitke ne generiraju uvijek sama brodogradilišta. Brodogradilišta su uglavnom organizirana prema principu funkcionalne organizacije, s proizvodnim sektorom organiziranim po fazama proizvodnje. Takva organizacijska struktura industrije, u kojoj brodogradilišta nastoje održavati kontinuirani proces proizvodnje s fiksnim proizvodnim kapacitetima karakteristična je za dalekoistočne brodograditelje.

## 2. HRVATSKA BRODOGRADNJA VS SVJETSKA BRODOGRADNJA

Danas su najznačajniji proizvođači brodova u svijetu Japan, Južna Koreja, Kina i Europska unija. Većina brodogradilišta Europske unije, te brodogradilišta u Norveškoj i Hrvatskoj, udružena su u SEA Europe (eng. i European Ships and Maritime Equipment Association) koja je nastala povezivanjem nekadašnjeg EMEC (eng. *European Marine Equipment Council*) i CESA (eng. *Community of European Shipyards' Association*). U tim se brodogradilištima proizvode 99% brodova Europske unije, a pokrivaju i segment održavanja i remonta [2]. Vodeći svjetski proizvođač brodova je Kina s ukupnim udjelom od 38,89% na svjetskom tržištu, slijedi Južna Koreja s udjelom od 35,20%. Na trećem mjestu je Japan s 19,01%, četvrtom mjestu Filipini sa 1,63% dok ostale zemlje u svijetu ukupno sudjeluju sa 5,26% u ukupnoj svjetskoj proizvodnji [11].

Može se zaključiti da europska, pa tako i hrvatska, brodogradnja nije u stanju konkurirati brodogradilištima s Dalekog istoka na tržištu standardnih trgovačkih brodova poput tankera, brodova za rasuti teret i brodova za prijevoz kemikalija. Brodogradilišta ESA Europe moraju se orijentirati prema visoko specijaliziranim brodovima više dodane vrijednosti, koji se ne proizvode na Dalekom istoku, odnosno pronaći tržišnu nišu u kojoj će uspjeti ostvariti profitabilno poslovanje.

Krajem 2005. godine hrvatska brodogradnja bila je na 4. mjestu prema svjetskoj knjizi narudžaba, što jasno ukazuje na činjenicu da su njezini proizvodi te njihova kvaliteta bili prepoznati u svjetskim okvirima. Od tada, nažalost, hrvatska brodogradnja kontinuirano zauzima sve niže mjesto. Svjetska financijska i gospodarska kriza snažno je pogodila svjetsku brodogradnju, a posljedično i hrvatsku brodogradnju. U takvoj, nepovoljnoj situaciji, hrvatska je brodogradnja dodatno opterećena zahtjevima za reformama koje propisuje Europska unija čime joj je zabranjeno ugovaranje novih poslova dok se ne odobre programi restrukturiranja. Takve nepovoljne okolnosti pogoršale su položaj hrvatske brodogradnje u odnosu na ostala relevantna europska brodogradilišta, kao i položaj hrvatskih brodogradilišta na globalnoj razini, tako da se ona trenutno ne nalazi ni među vodećih deset zemalja.

### **3. PROCESI RESTRUKTURIRANJA I PRIVATIZACIJE BRODOGRAĐEVNE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Dosađajući procesi restrukturiranja brodograđevne industrije u Republici Hrvatskoj obuhvaćaju duže vremensko razdoblje, od početka 90-tih godina prošlog stoljeća do danas, nažalost, nisu postigli željene rezultate. Stoga pitanje restrukturiranja hrvatskih brodogradilišta, u skladu s pravilima o državnim potporama za sanaciju i restrukturiranje, bio je jedan od uvjeta Republike Hrvatske u procesu pregovora za pristupanje Europskoj uniji.

Hrvatska brodogradilišta u većinskom državnom vlasništvu moraju naći održivo rješenje za restrukturiranje s ciljem da im se omogućiti da posluju na međunarodnom tržištu učinkovito i po tržišnim načelima, a sve u skladu s postojećim pravilima i propisima Europske unije. Tijekom procesa restrukturiranja trebale bi se riješiti njihove slabosti kao što su tehnološko zaostajanje, manja produktivnost, nepovoljna kvalificirana struktura radnika, prevelik broj radnika te nizak financijski potencijal.

Potreba za restrukturiranjem velikih brodogradilišta prepoznata je još 1992. godine [8, str. 387]. Narednih godina izneseno je nekoliko planova za restrukturiranje koji su predviđali različite opcije preustroja brodogradilišta poput odvajanja pratećih proizvodnji, privatizacije ili zatvaranja brodogradilišta, ali oni nisu uspjeli riješiti temeljne probleme te djelatnosti. Zato je Vlada Republike Hrvatske 1994. godine angažirala inozemne konzultante da ocijene stanje hrvatskih brodogradilišta i predlože opseg i način njihova restrukturiranja. Rezultati analize ukazali su na zaostajanje u proizvodnoj i poslovnoj djelotvornosti brodogradilišta, uvjetovanoj veoma niskom proizvodnošću rada i predugim trajanjem izgradnje brodova u odnosu na brodogradilišta u svijetu i u Europi. Na osnovi nalaza konzultantske tvrtke Ministarstvo gospodarstva zatražilo 1995. godine izradu novog operativnog programa restrukturiranja. Program je izrađen, usuglašen i usvojen od vjerovničkih vijeća i uprava brodogradilišta. Sadržavao je zajednička kao i pojedinačna djelovanja u brodogradilištima te provedbu nužnih mjera restrukturiranja. Operativna realizacija programa trebala je započeti 1996. godine, međutim, nikad nije. Kroz tri sljedeće godine bilo je još nekoliko pokušaja financijske sanacije brodogradilišta, ali bez učinaka.

U lipnju 1999. godine, Vlada je donijela odluku o financiranju prve faze tehnološke obnove brodogradilišta u iznosu od oko 100 milijuna DEM. Time je poboljšana tehnološka

opremljenost velikih hrvatskih brodogradilišta pa su se po tom kriteriju približila europskim, ali je financijski oporavak brodogradilišta izostao. U lipnju 2000. godine Vlada je pokrenula projekt *Hrvatska u 21. stoljeća* s brodogradnjom kao posebnim projektnim zadatkom [16]. U tom su dokumentu kvantificirane mogućnosti brodogradilišta i pratećih djelatnosti, te analizirano brodograđevno, *off-shore* i tržište male brodogradnje. Izrađena je SWOT analiza, kvantificirani ciljevi i vizije razvoja, vlasnički i organizacijski modeli, kadrovska politika, znanstvene i nastavne institucije podrške, poslovni učinci i sl. Definirane su mjere državne podrške, status i odgovornosti nadzornih odbora, mjere gospodarske, porezne, vanjsko-trgovinske i carinske politike te potrebni fondovi. No, usprkos uložnim naporima i očekivanjima, rezultati projekta nisu primijenjeni u praksi.

U rujnu 2000. godine Vlada je donijela odluku o financijskoj potpori najvećim hrvatskim brodogradilištima kojom se pokrivaju financijske obveze iz prijašnjeg razdoblja [9]. Time se otpisuju dugovi prema Državnom proračunu na ime neplaćenih doprinosa i financijskih transfera za 1999. godinu, brodogradilišta se oslobađaju obveza plaćanja doprinosa za plaće u 2000. godini, potraživanja banaka prema brodogradilištima prenose se na Državnu agenciju za sanaciju banaka, otpisuju se obveze prema Ministarstvu financija za dospjele kreditne rate, reprogramiraju se krediti s državnim jamstvima, otpisuju se potraživanja Ministarstva gospodarstva, daju se državna jamstva za premoštenje nelikvidnosti brodogradilišta i kompenzacije na niže tržišne cijene brodova kojima će se pokriti obveze brodogradilišta prema stranom brodovlasniku. Dovršetakom sanacije velika su brodogradilišta oslobođena gubitaka i obveza iz prijašnjeg razdoblja i raspoložu obnovljenim kapitalom.

U razdoblju 2002. do 2005. godine ostvarena je druga faza tehnološke obnove za tri najveća brodogradilišta u iznosu od oko 60 milijuna eura. Osnovano je Povjerenstvo za restrukturiranje hrvatske brodogradnje, a brodogradilišta su izradila vlastite programe, međutim, nije došlo do većih promjena u njihovoj poslovnoj politici i rezultatima poslovanja.

Posljednje restrukturiranje hrvatskih brodogradilišta započelo je u drugoj polovici 2006. godine kada je Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN), na prijedlog davatelja potpora Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, odobrila državne potpore za sanaciju brodogradilišta u ukupnom iznosu od 4,2 milijarde kuna. Navedeni iznos odnosio se na brodogradilište Brodosplit d.o.o. u iznosu od 1,7 milijarde kuna, Brodotrogir d.d. u iznosu od 625 milijuna kuna, brodogradilište 3. Maj d.d. u iznosu od 1,7 milijardi kuna i brodogradilište Kraljevica u iznosu od 221 milijun kuna [3].

Sukladno pravilima o državnim potporama, usklađenim s direktivama Europske unije, državne potpore za sanaciju i restrukturiranje mogu se dodijeliti poduzetnicima u teškoćama, i to samo jedanput u deset godina. Time su sva naša brodogradilišta, osim Uljanika, iskoristila tu mogućnost. Napuštanje sadašnjih oblika i namjene državnih potpora brodogradnji, kao i njihovo usklađivanje s načelima i kriterijima koji vrijede u Europskoj uniji nužno je kako bi hrvatska brodogradilišta zadovoljila standarde Europske unije i bila konkurentna kako na europskom, tako i na globalnom tržištu. Pravila tržišnog natjecanja temelj su tržišnog gospodarstva, a svrha mu je osigurati ravnopravan položaj poduzetnika na tržištu, bez obzira na veličinu, tržišnu snagu i druga obilježja. Postavljen je i sustav pravila kojima se članicama dopušta davanje državne potpore u iznimnim slučajevima, a državne potpore koje narušavaju tržišno natjecanje Europska komisija može zabraniti.

Europska unija još od 70-ih godina prošlog stoljeća, kada je donesena tzv. Prva direktiva o brodogradnji nastoji regulirati državne potpore u sektoru brodogradnje [1, str.224]. Prema direktivi iz 1990. godine država smije davati dvije vrste potpore: za proizvodnju i za restrukturiranje. Pomoć za proizvodnju utvrđuje se u postotku od dogovorene cijene broda, a plafon se određuje usporedbom najkonkurentnijeg brodogradilišta Europske unije

s tri azijska konkurenta [8, str. 381]. Od siječnja 2004. godine u Europskoj uniji na snazi su Okvirna pravila za državne potpore brodogradnji. Cilj Okvirnih pravila za brodogradnju je u najvećoj mogućoj mjeri ukloniti razlike među pravilima koja se primjenjuju na sektor brodogradnje u odnosu na druge industrijske sektore [1, str. 242]. Sukladno odredbama Uredbe o državnim potporama, u Republici Hrvatskoj postoje sljedeće vrste potpora: potpore za horizontalne ciljeve (istraživanje, razvoj i inovacije, zaštitu okoliša i uštedu energije, malo i srednje poduzetništvo, zapošljavanje, itd.), sektorske potpore koje su isključivo namijenjene za poticanje razvitka određenih gospodarskih sektora (promet, čelik, brodogradnja, itd.) te regionalne potpore koje potiču razvoj područja s niskim životnim standardom ili velikom nezaposlenosti.

Hrvatskoj brodogradnji su potpore uglavnom dodjeljivane putem subvencija i državnih jamstava. Iznosi državnih potpora za razdoblje 2004. – 2011. godine te udjeli u ukupnim sektorskim potporama i BDP-u prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje 2004. – 2011. godine.

	2004		2005		2006		2007	
	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.
<b>BRODOGRADNJA</b>								
SUBVENCIJE	484,3	64,6	431,2	58,3	484,7	66,2	386,1	52,6
JAMSTVA	25,3	3,4	54,6	7,4	2122,8	289,9	2739,2	373,4
UKUPNO	509,6	68,0	485,8	65,7	2607,5	356,1	3125,3	426,0
UDIO U POSEBNIM SEKTORIMA (%)	31,42		24,71		56,45		45,85	
UDIO U UKUPNIM DRŽAVNIM POTPORAMA- bez poljoprivrede i ribarstva (%)	15,92		15,46		43,03		38,97	
	2008		2009		2010		2011	
<b>BRODOGRADNJA</b>								
SUBVENCIJE	376,1	52,1	283,1	38,6	-	-	-	-
JAMSTVA	1.516,00	209,9	869,6	118,5	1240	170	705,6	94,9
UKUPNO	1.892,10	262	1152,7	157,1	1240	170	705,6	94,9
UDIO U POSEBNIM SEKTORIMA (%)	39,46	30,14	29,94	19,58	-	-	-	-
UDIO U UKUPNIM DRŽAVNIM POTPORAMA- bez poljoprivrede i ribarstva (%)	31,82		23,22		23,38		14,47	
UDIO U UKUPNIM DRŽAVNIM POTPORAMA (%)	19,79		13,35		13,32		7,84	
UDIO U BDP-u (%)	0,55		0,35		0,38		0,21	

Izvor: Izradili autori prema Godišnjim izvješćima o državnim potporama od 2004 do 2011. godine, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, [www.aztn.hr](http://www.aztn.hr) (15.09.2013)

Proces restrukturiranja hrvatskih brodogradilišta započeo je u rujnu 2006. godine kada je Agencija donijela odluku kojom su dopuštene potpore za sanaciju u iznosu od 4,2 milijarde kuna u obliku državnih jamstava. Sanacijom su bila obuhvaćena sva velika brodogradilišta, osim Uljanika, ali je i to brodogradilište naknadno bilo uključeno u proces restrukturiranja [4].

Ugovorom o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji utvrđeno je da Hrvatska treba obaviti restrukturiranje svojih brodogradilišta u poteškoćama kroz privatizaciju temeljem otvorenog javnog natječaja do datuma pristupanja Europskoj uniji, 1. srpnja 2013. godine. Restrukturiranje mora uključiti i odgovarajuće kompenzacijske mjere, kroz smanjivanje kapaciteta brodogradilišta. Osim smanjena kapaciteta, za svako brodogradilište utvrđena je maksimalna godišnja proizvodnja izražena u cgt, a brodogradilišta ne smiju primiti novu potporu za sanaciju ili restrukturiranje u razdoblju od najmanje deset godina od dana potpisivanja ugovora o privatizaciji. Također, zanimljiva je odredba o povratu potpora dodijeljenih od 1. ožujka 2006. godine ukoliko poduzetnici nisu dali vlastiti doprinos u iznosu od najmanje 40%, ukoliko smanjenje ukupnog kapaciteta nije provedeno unutar dvanaest mjeseci od potpisivanja ugovora o privatizaciji te ako su premašena su pojedinačna ograničenja proizvodnje [15].

#### **4. DRŽAVNE POTPORE I KOMPENZACIJSKE MJERE ZA RESTRUKTURIRANJE HRVATSKIH BRODOGRADILIŠTA**

Odluku o privatizaciji svih pet velikih brodogradilišta (Uljanik d.d., Kraljevica d.d., Brodotrogir d.d., Brodograđevna industrija 3. Maj d.d. te Brodosplit d.d.) Vlada Republike Hrvatske donijela je 21. svibnja 2008. godine [6]. Međutim, konkretnih aktivnosti u vezi privatizacije nije bilo sve do kolovoza 2009. godine kada je objavljen javni natječaj za prodaju dionica spomenutih brodogradilišta. Po posebnim uvjetima, za jednu kunu, država je stavila u prodaju od 83,3% do 99,53% dionica u četiri brodogradilišta: riječkom 3. Maju, Brogosplitu, Brodotrogiru i Kraljevici. Prodaja po nominalnoj cijeni dionica predviđena je, pak, za Brodosplit - Brodogradilište specijalnih objekata (BSO) kod kojeg se prodaje jedan poslovni udjel koji čini sto posto temeljnog kapitala BSO i početna je cijena za njega 18,16 milijuna kuna. Po nominalnoj cijeni prodaje se i većinski udjel (59,25%) pulskog Uljanika, brodogradilišta koje je, budući da se radi o jedinom profitabilnom i uspješnom brodogradilištu, u privatizaciju ušlo pod drugačijim uvjetima. Određena je početna cijena za većinski paket Uljanika u iznosu od 397,49 milijuna kuna, a 25% dionica ponuđeno je zaposlenicima pod posebnim uvjetima.

Drugi krug objavljen je u veljači 2010. godine, također, za svih šest brodogradilišta u kojem su zaprimljene valjane ponude za Brodotrogir i Brodosplit te 3. Maj. Međutim, investitor koji se javio u drugom krugu za kupnju 3. Maja naknadno je odbijen, budući da je i sam, u međuvremenu, postao poduzetnik u poteškoćama. U srpnju 2010. godine Vlada prihvaća zahtjev Europske unije o zabrani ugovaranja novih poslova za brodogradilišta dok se ne odobre programi restrukturiranja od Europske komisije i Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja. Takva odluka nanijela je nemjerljivu štetu brodogradnji. U prosincu 2010. godine Agencija je ocijenila da brodogradilište Uljanik d.d. više nije poduzetnik u teškoćama s obzirom na financijske pokazatelje poslovanja u razdoblju od 2008. do 2010. godine. Također, brodogradilište je izvršilo povrat nezakonito dodijeljenih potpora od 1. ožujka 2006. te se na njega više ne primjenjuju pravila o državnim potporama za sanaciju i restrukturiranje, o čemu se složila i Europska komisija. Treći krug natječaja raspisan je 2011. godine za brodogradilišta Kraljevicu i 3. Maj.

Ključne odredbe iz programa restrukturiranja brodogradilišta prikazana su u Tablici 2.

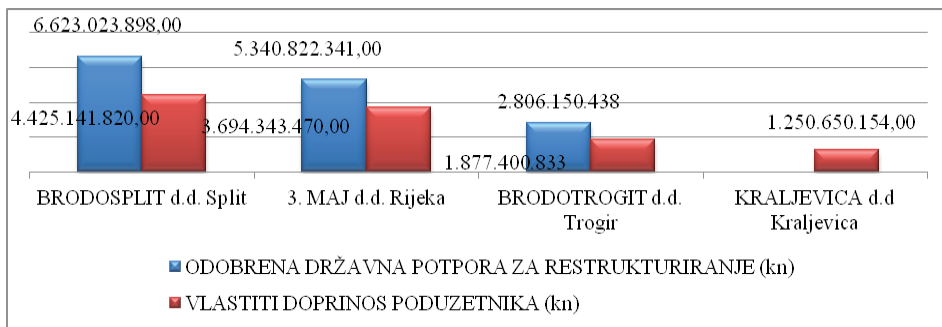
Tablica 2. Iznos državnih potpora i kompenzacijske mjere za restrukturiranje hrvatskih brodogradilišta 01.03.2006. do završetka procesa restrukturiranja

BRODOGRADILIŠTE OPIS	BRODOSPLIT d.d. Split	3. MAJ d.d. Rijeka	BRODOTROGIT d.d. Trogir	KRALJEVICA d.d. Kraljevica
Odobrena državna potpora za restrukturiranje (kn)	6.623.023.898,00	5.340.822.341,00	2.806.150.438	1.600.418.010
Vlastiti doprinos poduzetnika (kn)	4.425.141.820,00	3.694.343.470,00	1.877.400.833	1.250.650.154,00
Poduzetnik	DIV d.o.o.	Jadranska ulaganja d.o.o.	Jadranska ulaganja d.o.o.	Jadranska ulaganja d.o.o.
Kompenzacijske mjere u obliku smanjenja proizvodnih kapaciteta	29.611,00	46.543	15.101	9.636
Ograničenje proizvodnje-maksimalna godišnja proizvodnja (cgt)	132.078	109.570	54.955	26.997
Smanjene broja zaposlenih	698	687	266	180

Izvor: Izradili autori prema Rješenjima Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja  
<http://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/DP/UIPI-430-012007-002014.pdf> (05.09.2013.)

Radi lakše usporedbe odobrena državna potpora za restrukturiranje (kn) i vlastiti doprinos poduzetnika (kn) prikazani su na sljedećem grafikonu.

Grafikon 1.: Usporedbe odobrena državna potpora za restrukturiranje (kn) i vlastiti doprinos poduzetnika (kn)



Izvor: Izradili autori prema podacima iz Tablice 2.

Sukladno uvjetima i obvezama koje je preuzela Republika Hrvatska u vezi s restrukturiranjem hrvatske brodograđevne industrije Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja odobrila je 2011. godine programe za restrukturiranje hrvatskih brodogradilišta.

Državna potpora u iznosu od 6.623.023.898,00 kuna odobrena je za restrukturiranje Brodosplita. Doprinos poduzetnika u procesu restrukturiranja ukupno iznosi



4.425.141.820,00 kuna što predstavlja 40% ukupnih troškova restrukturiranja. Osnovni cilj procesa restrukturiranja Brodosplita d.d. je racionalizacija i stabilizacija poslovanja, povećanje produktivnosti i uspostava održivosti u budućnosti. Kratkoročne mjere restrukturiranja tijekom prvih šest do dvanaest mjeseci uključuju optimizaciju procesa i troškova nabave, stabiliziranje poslovanja te početno financiranje vlastite flote, dok srednjoročne mjere restrukturiranja tijekom prve dvije godine restrukturiranja uključuju reinženjering poslovnih procesa, stvaranje sustava upravljanja, male i srednje investicije u opremu i infrastrukturu, razvoj odnosa s dobavljačima, inoviranje ponude proizvoda i usluga te završno financiranje vlastite flote. Dugoročne mjere restrukturiranja podrazumijevaju partnerstva sa strateškim dobavljačima i financijskim institucijama, strateške investicije u brodogradilište po provedbi kompenzacijskih mjera te konačno stabiliziranje pozicije Brodosplita d.d. na tržištu [12].

Za brodogradilište 3. Maj odobrena je potpora u iznosu od 5.340.822.341,00 kuna, a doprinos poduzetnika iznosi 3.694.343.470,00 kuna, što predstavlja 40,88% ukupnih troškova restrukturiranja. Aktivnosti i mjere koje su predviđene Programom restrukturiranja brodogradilišta 3. Maj su financijske, tehničko – tehnološke i organizacijske mjere restrukturiranja. U programu restrukturiranja navodi se kako je tehnološka obnova jedan od preduvjeta za podizanje konkurentnosti brodogradilišta. Stoga su značajna sredstva predviđena upravo za unapređenje tehnoloških procesa u brodogradilištu. Veliku važnost poduzetnik Jadranska ulaganja d.o.o. daje i provedbi organizacijskog i kadrovskog restrukturiranja. [13].

Potpota u iznosu od 2.806.150.438 kuna odobrena je za restrukturiranje Brodotrogira vlastiti doprinos poduzetnika 1.877.400.833 kune, što predstavlja 40% ukupnih troškova restrukturiranja. Aktivnosti vezane za poslovno restrukturiranje uključuju tehnološke i organizacijske promjene kojima se povećava efikasnost sustava i smanjuju troškovi, prostorne promjene te uvođenje inovativnih djelatnosti unutar Brodotrogira d.d. Kao jedan od važnijih koraka u restrukturiranju navedeno je i oslobađanje dijela površine brodogradilišta za druge oblike poslovanja. Predviđeno je investiranje u marinu i servisnu bazu za jahte te marinu za mega jahte i luku za kruzere, s potrebnim ugostiteljskim kapacitetima, na jugoistočnom dijelu prostora na kojem posluje Brodotrogir d.d [14].

Za brodogradilište Kraljevica odobrena je državna potpora koja iznosi 1.600.418.010 kuna. Doprinos u procesu restrukturiranja iznosi 1.250.650.154,00 kuna, što predstavlja 43,87% ukupnih troškova restrukturiranja. Aktivnosti i mjere koje su predviđene programom restrukturiranja odnose se na tehničko - tehnološko i organizacijsko restrukturiranje te na određene izmjene postojećeg proizvodnog programa. Poduzetnik Jadranska ulaganja d.o.o. predvidio je modernizaciju poslovanja kroz provedbu neophodne tehnološke obnove kako bi proizvodni program sadržavao kvalitetniji proizvod uz manje troškova [15].

U siječnju 2012. godine Hrvatska je podnijela Europskoj komisiji prvo šestomesečno izvješće o restrukturiranju hrvatskih brodogradilišta u poteškoćama. Izvješće sadrži podatke o mjerama koje su poduzete u cilju ponovne uspostave održivosti, korištenim potporama, vlastitom doprinosu i kapacitetu proizvodnje. U ožujku 2012. godine prihvaćena je ponuda za brodogradilište Brodosplit, a ugovor o privatizaciji potpisan je u veljači 2013. godine, nakon što je Komisija prihvatila odluku o drugoj izmjeni doradenog plana za brodogradilište koje predviđa skromno uvećanje ukupnog iznosa pomoći za restrukturiranje, kao i dodatne kompenzacijske mjere. Ponude za brodogradilišta Kraljevica i Brodotrogir Vlada je odbila, a potencijalni je investitor povukao ponudu za brodogradilište 3. Maj. Vlada je odlučila pokrenuti stečajni postupak za Kraljevicu, a za 3. Maj i Brodotrogir potražiti nova rješenja za privatizaciju i restrukturiranje [10].

U ožujku 2013. godine Europska komisija odobrila je doradeni plan restrukturiranja za Brodotrogir, nakon čega je Vlada donijela odluku o prodaji tvrtki Kermas energija,

čiji se vlasnik za Brodotrogir borio na prvom javnom natječaju 2010. godine s tvrtkom Jadranska ulaganja d.o.o., no bankarska i korporativna jamstva koja je priložio nisu bila dovoljna za privatizaciju.

Što se tiče brodogradilišta 3. Maj, Hrvatska je obavijestila Komisiju o svojoj namjeri podnošenja doradenog i konsolidiranog plana restrukturiranja koji se sada temelji na kupnji brodogradilišta od brodogradilišta Uljanik. Plan se odnosi na privatizaciju Uljanika, a nakon toga bi pulsko brodogradilište, kao privatna tvrtka, kupilo 3. Maj. Time bi dva najveća sjeverno-jadranska brodogradilišta objedinila poslovanje i nastup na tržištu, a ispunili bi se i uvjeti Europske komisije za privatizaciju brodogradilišta. Predloženi model privatizacije brodogradilišta Uljanik trebao bi se provoditi u dvije faze. Prva faza privatizacije je prodaja dionica radnicima. Da bi taj proces uspio, potrebno je da radnici kupe najmanje 39,04% dionica, a nakon toga će uslijediti druga faza, odnosno dokapitalizacija pulskog brodogradilišta. Nakon uspješno provedene privatizacije Uljanik je u veljači 2013. godine dostavio obvezujuću ponudu za kupnju dionica Brodograđevne industrije 3. Maj. Ponudio jednu kunu za stjecanje 1.051.118 dionica 3. Maja d.d., koje čine 83,3% temeljnog kapitala, te 75 milijuna kuna svojih jamstava za ispunjenje plana restrukturiranja.

O uspješnosti navedenih restrukturiranja brodogradilišta, Republika Hrvatska će Komisiji dostavljati šestomjesečna izvješća o restrukturiranju poduzetnika, i to najkasnije 15. siječnja i 15. srpnja svake godine do kraja razdoblja restrukturiranja. Trenutna tržišna situacija nije dobra s obzirom na financijsku recesiju u svijetu. Također, budućnost opstanka brodogradnje ovisno o industrijskoj orijentaciji i planovima budućih poduzetnika i vlasnika koji će preuzeti/kupiti ostatke brodograđevnih divova. Nada ostaje da ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, restrukturiranjem i procesom privatizacije brodogradilišta mogu potaknuti tehničko-tehnološki razvoj i inovativnost koja predstavlja uvjet za rast i razvoj brodograđevne industrije.

## 5. ZAKLJUČAK

U Republici Hrvatskoj brodogradnja ima dugu tradiciju i veliko značenje. Trenutna situacija u brodogradnji okarakterizirana je niskom profitabilnošću i visokom razinom konkurencije na međunarodnom tržištu. Ipak, brodogradnja je strateški važna zbog utjecaja na razvoj lokalnog, regionalnog i nacionalnog gospodarstva. U Hrvatskoj trenutno aktivno djeluje četiri velikih brodogradilišta; Uljanik, 3. Maj, Brodosplit, Brodotrogir, dok je nekadašnje peto brodogradilište Kraljevica u stečaju. Većina se hrvatskih brodogradilišta nalazi u većinskom ili isključivom vlasništvu države, odnosno državnih agencija. Osim modela upravljanja, zajednički im je i osnovni model organiziranja: sva se brodogradilišta nalaze u sastavu većih grupa poduzeća (osim Kraljevice).

Dosadašnji procesi restrukturiranja brodograđevne industrije u Republici Hrvatskoj obuhvaćaju duže vremensko razdoblje, od početka 90-tih godina prošlog stoljeća do danas, nažalost, nisu ostvarili željene rezultate. Stoga, pitanje restrukturiranja hrvatskih brodogradilišta u skladu s pravilima o državnim potporama za sanaciju i restrukturiranje bio je jedan od uvjeta Republike Hrvatske. Ulaskom u Europsku uniju Republika Hrvatska se obvezuje na potpuno restrukturiranje brodograđevnoga sektora, odnosno njegovu privatizaciju. U skladu s politikom europske brodogradnje naglasak je stavljen na modernizaciju brodogradilišta i povećavanje njihove efikasnosti i produktivnosti u izgradnji specijaliziranih brodova izuzetne kvalitete.

Spomenutim promjenama Hrvatska bi brodogradnja trebala vratiti staru poziciju na europskom i svjetskom tržištu, otvoriti se prema mogućnostima financiranja iz europskih fondova, mogućnosti umrežavanja s drugim brodogradilištima i industrijama u jake klastere, osigurati transparentnost poslovanja itd. Sukladno uvjetima i obvezama

koje je preuzela Republika Hrvatska u vezi s restrukturiranjem hrvatske brodograđevne industrije Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja odobrila je 2011. godine programe za restrukturiranje hrvatskih brodogradilišta. Trenutno jedina uspješna privatizacija provedena je u brodogradilištu Uljanik dok se za ostala velika brodogradilišta: Brodosplit d.d., 3. MAJ d.d., Brodotrogir d.d. očekuje daljnji proces privatizacije.

Dugoročno, hrvatska brodogradilišta u većinskom državnom vlasništvu moraju naći održivo rješenje za restrukturiranje s ciljem da im se omogućiti da posluju na međunarodnom tržištu učinkovito i po tržišnim načelima, a sve u skladu s postojećim pravilima i propisima Europske unije. Tijekom procesa restrukturiranja trebale bi se riješiti njihove slabosti, kao što su tehnološko zaostajanje, manja produktivnost, nepovoljna kvalificirana struktura radnika, prevelik broj radnika te nizak financijski potencijal.

## LITERATURA

1. Bulum, B., Oršulić, I 2010. *Pravno uređenje državnih potpora u sektoru brodogradnje na međunarodnoj razini, u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj*, Poredbeno pomorsko pravo, Vol 49, Zagreb, str. 224.
2. CESA, *Annual report 2010.-2011*, 2012. <http://www.cesa.eu/> (25.09.2013.)
3. *Godišnje izvješće o radu Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja za 2006. godinu*. 2007. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Zagreb, [http://www.aztn.hr/uploads/documents/tn/godisnja\\_izvjesca/godisnje\\_izvjesce\\_DP\\_2007.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/tn/godisnja_izvjesca/godisnje_izvjesce_DP_2007.pdf) (05.09.2013.)
4. *Godišnje izvješće o radu Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja za 2011. godinu* 2012. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Zagreb, [http://www.aztn.hr/uploads/documents/tn/godisnja\\_izvjesca/Godisnje\\_izvjesce\\_o\\_drzavnim\\_potporama\\_2011.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/tn/godisnja_izvjesca/Godisnje_izvjesce_o_drzavnim_potporama_2011.pdf) (25.09.2013.)
5. <http://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/DP/UPI-430-012007-02013.pdf> (25.09.2013.)
6. [http://www.vlada.hr/naslovnica/sjednice\\_i\\_odluke\\_vlade\\_rh/2008/23\\_sjednica\\_vlade\\_republike\\_hrvatske](http://www.vlada.hr/naslovnica/sjednice_i_odluke_vlade_rh/2008/23_sjednica_vlade_republike_hrvatske), (04.09.2013.)
7. Jović I., Kesner-Škreb M. 2012. *Reforma Državnih potpora u Hrvatskoj*, Pridruživanje hrvatske Europskoj uniji, Svezak 4, Poglavlje 10., Zagreb, p. 242., <http://www.fes.hr> (13.09.2013)
8. Kersan-Škabić I.: *Brodogradnja u Europskoj uniji i Hrvatskoj, realnost i izazovi*, Ekonomska misao i praksa, Vol. 18 (2), Zagreb, 2009,
9. *Odluka o obustavi postupka sanacije brodogradilišta*, 2000. Narodne Novine, 096/2000.
10. *Priopćenje komisije europskom parlamentu i vijeću* 2013. Izvještaj o praćenju pripremljenosti Hrvatske za članstvo EU, Bruxelles
11. *Review of Maritime Transport 2012*, United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD, Report by the UNCTAD Secretariat, United Nations, New York and Geneva, str. 49., [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012_en.pdf) (20.12.2013)
12. *Rješenje AZTN o odobravanju državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Brodograđevna industrija Split d.d.*, 2011. Zagreb, <http://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/DP/UPI-430-012007-02013.pdf> (05.09.2013.)
13. *Rješenje AZTN o odobravanju državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Brodograđevna industrija 3. Maj d.d.*, 2011 Zagreb, <http://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/DP/UPI-430-012007-02012.pdf> (05.09.2013.)
14. *Rješenje AZTN o odobravanju državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Brodotrogir d.d.*, 2011, Zagreb, <http://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/DP/UPI-430-012007-002014.pdf> (05.09.2013.)

15. *Rješenje AZTN o odobravanju državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Brodogradilište Kraljevica d.d.* 2011, Zagreb, <http://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/DP/UPI-430-012007-02015.pdf> (05.09.2013.)
16. *Sažeti pregled sadržaja ugovora o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji*, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, <http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/pregovori/Ugovor-sazetakMVEP.pdf> (25.09.2013)

## Restructuring of Croatian Shipbuilding Industry within the Context of Accession to EU

### SUMMARY

Shipbuilding is one of the industries of vital importance for the Republic of Croatia because of its traditional nature of high capital and technological intensity and its driving force present in the development of various supporting manufacturing and service activities. Thus it represents a powerful generator of employment and of local, regional and national development. The current situation in the Croatian shipbuilding sector can be summarized as technological underdevelopment, low productivity, unfavourable workers' qualifications, redundant labour and very low financial potential. For this reason, it is necessary for Croatian shipyards, mainly state-owned, to find a sustainable solution for shipbuilding restructuring in order to enable them to operate effectively on the international market in line with market principles and in accordance with applicable rules and regulations of the European Union. It is therefore the aim of this work to systematically present the results achieved so-far in the process of restructuring and privatization of shipbuilding industry in the Republic of Croatia and to present further challenges that Croatian shipbuilding industry has faced with the accession to the European Union. Previous attempts of restructuring and privatization have not achieved any favourable results (except for the Uljanik Shipyard). With full membership in the European Union, Croatia has pledged to complete the process of restructuring and privatization of shipyards. The paper presents a systematical analysis of the position of Croatian shipbuilding industry in relation to the European and world markets, the so-far attempts of the restructuring and privatization process with special emphasis on state aids to shipbuilding industry and future guidelines for the restructuring process.

**Key words:** shipbuilding industry, restructuring, privatization