

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET U RIJECI

TEA KARAČIĆ

**ANALIZA I OCJENA STANJA  
RAZVIJENOSTI HRVATSKE  
BRODOGRADNJE NAKON PRISTUPANJA  
EUROPSKOJ UNIJI**

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2013.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET U RIJECI

**ANALIZA I OCJENA STANJA  
RAZVIJENOSTI HRVATSKE  
BRODOGRADNJE NAKON PRISTUPANJA  
EUROPSKOJ UNIJI**

Kolegij: Ekonomija za menadžere  
Mentor: doc.dr.sc. Ana Perić Hadžić  
Student: Tea Karačić  
JMBAG: 0112022235  
Studij: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

Rijeka, rujan, 2013.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>III</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA .....	2
1.2. RADNA HIPOTEZA .....	2
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	3
1.4. STRUKTURA RADA .....	3
1.5. ZNANSTVENE METODE .....	4
<b>2. POVIJEST BRODOGRADNJE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. POLOŽAJ HRVATSKE BRODOGRADNJE NA SVJETSKOM TRŽIŠTU .....</b>	<b>7</b>
3.1. ODNOS EUROPSKE I SVJETSKE BRODOGRADNJE .....	7
3.2. HRVATSKA BRODOGRADNJA U OKVIRIMA CESA-E .....	11
<b>4. ANALIZA STANJA I RAZVOJA HRVATSKE BRODOGRADNJE .....</b>	<b>17</b>
4.1. UTJECAJ BRODOGRADNJE NA HRVATSKO GOSPODARSTVO ..	17
4.2. ZNAČAJNIJA BRODOGRADILIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ .	20
4.2.1. <i>Brodogradilište Uljanik</i> .....	21
4.2.2. <i>Brodogradilište 3. Maj</i> .....	26
4.2.3. <i>Brodogradilište Brodotrogir</i> .....	29
4.2.4. <i>Brodogradilište Brodosplit</i> .....	33
4.2.5. <i>Viktor Lenac - remontno brodogradilište</i> .....	35
4.2.6. <i>Brodogradilište Kraljevica u stečaju</i> .....	36
4.2.7. <i>Manja privatna brodogradilišta u Republici Hrvatskoj</i> .....	37
4.3. ANALIZA POSLOVANJA HRVATSKIH BRODOGRADILIŠTA .....	38
<b>5. PROCES RESTRUKTURIRANJA I PRIVATIZACIJE BRODOGRAĐEVNE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ .....</b>	<b>48</b>
5.1. RESTRUKTURIRANJE HRVATSKIH BRODOGRADILIŠTA DO POTPISIVANJA PRETPRISTUPNOG UGOVORA .....	48
5.2. IZMJENE U SUSTAVU DODJELE DRŽAVNIH POTPORA I PRIVATIZACIJA BRODOGRADILIŠTA KAO UVJET ULASKA U EUROPSKU UNIJU .....	51
5.2.1. <i>Državne potpore brodogradnji i pravila tržišnog natjecanja</i> .....	51
5.2.2. <i>Državne potpore sektoru brodogradnje u Republici Hrvatskoj</i> .....	53

<b>5.3. PROGRAMI RESTRUKTURIRANJA HRVATSKIH BRODOGRADIŠTA.....</b>	<b>58</b>
<b>6. MOGUĆI UČINCI ČLANSTVA U EUROPSKOJ UNIJI NA HRVATSKU BRODOGRADNJU .....</b>	<b>66</b>
<b>6.1. SWOT ANALIZA .....</b>	<b>66</b>
<b>6.2. KLASTERSKO POVEZIVANJE .....</b>	<b>68</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>72</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>74</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>78</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>79</b>
<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>80</b>

## SAŽETAK

Razvoj brodograđevne djelatnosti možemo pratiti od prapovijesti, kroz renesansna dostignuća pa sve do 21. stoljeća kada znanstveno tehnološke inovacije na polju brodogradnje poprimaju velike razmjere. Brodogradnja se danas odnosi na industriju čiji je proizvod brod. Zbog kompleksnosti samog proizvoda brodogradnja za sobom povlači niz drugih industrijskih grana: strojogradnju, crnu metalurgiju, obojenu metalurgiju, industriju boje i lakova te elektroničku, drvnu i drvoprerađivačku industriju i razne kovinoprerađivačke industrije.

U nastojanju za razumijevanjem promjena koje se događaju na polju brodogradnje u Hrvatskoj potrebno je sustavno proučiti kretanja europske i svjetske brodogradnje u gospodarskom, tržišnom i znanstveno-tehnološkom smislu. Konkurentnost hrvatske brodograđevne proizvodnje u odnosu na svjetsku je neznatna, međutim, kretanja svjetske proizvodnje uvelike utječu na događanja na lokalnoj razini. Međutim, također hrvatska brodogradilišta predstavljaju jedan od najpoznatijih globalnih *brendova* i na svjetskom tržištu su prepoznata kao specijalizirana brodogradilišta namijenjena za gradnju jedinstvenih unikatnih ili maloserijskih brodova specijalne namjene. Velika hrvatska brodogradilišta većim su dijelom osnovana na prijelazu 19. u 20. stoljeće. Od tada pa do danas brodogradilišta su prolazila kroz različite faze razvoja tijekom kojih su se specijalizirala za projektiranje i izgradnju svih tipova trgovačkih brodova, plutajućih dokova, dizalica, specijalnih i ratnih površinskih brodova i podmornica. Na istočnoj Jadranskoj obali danas možemo pratiti rad nekoliko više i manje utjecajnih brodogradilišta specijaliziranih za izgradnju ili remont od kojih su najvažniji: Uljanik, 3. Maj, Brodotrogir, Brodosplit, Viktor Lenac i Kraljevica.

Prema tumačenjima gospodarskih analitičara uz brodogradnju početka 21. stoljeća u Hrvatskoj se vezuje loša financijska situacija i neprofitno poslovanje. Još 2006. godine, s početkom pristupnih pregovora Europskoj uniji, postavilo se pitanje brodogradnje kao važnog segmenta spomenutih pregovora. U svrhu osnovnog rješenje nametnulo se nastojanje privatizacije svakog pojedinog brodogradilišta i pitanje državne subvencije u tom procesu kojim bi se financijsko stanje brodogradilišta dovelo do stanja pozitivnog rasta. Ovaj rad usmjeren je na proces privatizacije

brodogradilišta i sve promjene koje su proteklih godina iz njega uslijedile. Zbog lakšeg razumijevanja napravljena je komparacija u odnosu na tehnološke inovacije i njima uvjetovane nove tokove poslovanja svjetske brodogradnje.

## SUMMARY

The development of shipbuilding activity can be monitored since prehistoric times, throughout Renaissance achievements and until the present day when the technological innovations of this field are of a rather vast scale. Today the term “shipbuilding” is related to the industry which final product is a ship. Because of the complex nature of the final product, the shipbuilding industry is related to a series of other industrial branches: engineering, ferrous metallurgy, paints and varnishes industry, electrical engineering, wood industry, steel industry and others.

In the attempt of understanding the ongoing changes in the Croatian shipbuilding sector, the analysis of the dynamics of European and worldwide shipbuilding industry is necessary. The sectors that need to be analyzed are the market and the scientific-technological sector. The competition of Croatian shipbuilding is rather inexistent on a worldwide scale, but, the dynamics of the industry on a worldwide scale does influence what is happening on a local scale. However, the Croatian shipyards are among the best global brands and are recognized as being specialized shipyards designated for the construction of unique ships for special usages.

The big Croatian shipyards were mostly founded between the 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> century. Since then the shipyards have gone through different stages during which they have specialized for the production and construction of all types of trading ships, seagoing floating docks, cranes, warships, submarine and other specialized ships. Today on the east Adriatic coast we can follow the work of several shipyards that specialize in construction or overhaul. The most important are: Uljanik, 3. Maj, Brodotrogir, Brodosplit, Viktor Lenac and Kraljevica.

According to the explications of government analytics, the Croatian shipbuilding industry is influenced by the bad financial situation and nonprofit business. In 2006, when the negotiations for the entry in the EU started, the shipbuilding industry was mentioned as one of the important segments of the negotiation. The solution was the attempt of privatization of each and every shipyard and the question of state support during this transfer period. This thesis describes the process of privatization of the shipyards along all the changes that the process brought

in the last years. In order to make in more understandable, a comparison with the technological innovations and the new flow of shipbuilding business was made.



## **1. UVOD**

Brodogradnja predstavlja gospodarsku djelatnost koja se odnosi na izgradnju brodova, te usključuje remont već napravljenih brodova. Povijesno gledano razvoj brodogradnje možemo pratiti od antičkih vremena, odnosno čak od samih početaka razvoja ljudske vrste i njezine potrebe za kretanjem po morima i rijekama.

### **1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja ovog rada je brodogradnja u Hrvatskoj, a kao osnovno pitanje nameće se problem njezinog razvitka u gospodarskom i tehnološko-industrijskom smislu. U povijesnom aspektu obrađena su samo recentnija razdoblja posljednjih desetljeća 20. stoljeća s naglaskom na prvo desetljeće 21. stoljeća koje je dinamikom svjetskog razvoja obilježeno brojnim promjenama. Objekti istraživanja jesu brodogradnja i brodogradilišta u Republici Hrvatskoj primjerice Uljanik, 3. Maj, Brodotrogir, Brodosplit, Viktor Lenac te druga manja brodogradilišta. Osim tehničke strane koja se odnosi na organizaciju brodogradilišta, proces nastanka broda, vrste brodova koji se u pojedinom brodogradilištu proizvode i raznih inovacija po pitanju brodogradnje, rasvijetljena je i političko-ekonomska situacija svakog pojedinog brodogradilišta.

### **1.2. RADNA HIPOTEZA**

Brodogradnja je, kao gospodarska djelatnost, početak 21. stoljeća dočekala u vrlo lošem stanju, a neprofitabilnost predstavlja čestu riječ analitičara financijskog poslovanja brodogradilišta u Hrvatskoj. Stoga se radna hipoteza ovog diplomskog rada odnosi na proces pravilnog restrukturiranja hrvatskih brodogradilišta kojim bi se trebalo ostvariti pozitivno financijsko poslovanje te omogućiti stabilni rast i razvoj hrvatske brodogradnje.

### **1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Svrha ovog rada jest sažeti sve relevantne informacije nužne za razumijevanje aktualnih kretanja brodograđevnog sektora. Do značajnijih promjena u brodogradnji došlo je još 2006. godine kada su započeli početni pregovori s Europskom unijom vezano za pristup Hrvatske istoj, postavilo se pitanje brodogradnje kao važan segment spomenutih pregovora. Stoga se kao cilj ovog rada nameće sustavna analiza poslovanja, razvoja i promjena koje se događaju u hrvatskim brodogradilištima.

### **1.4. STRUKTURA RADA**

Rad je strukturiran sistematski i kreće od jednostavnijih i općenitijih postavki prema složenijim te je podijeljen u sedam poglavlja.

U prvom, uvodnom, dijelu iznosi se problem, predmet i objekt istraživanja. Postavljena je radna hipoteza s jasno naglašenom svrhom i ciljevima istraživanja. Precizirane su znanstvene metode korištene prilikom pisanja rada i objašnjena je njegova struktura. U drugom dijelu nazvanom „Povijest Brodogradnje“ vrlo je sažeto opisana povijest hrvatske i svjetske brodogradnje. Treće poglavlje „Položaj hrvatske brodogradnje na svjetskom tržištu“ donosi odnos europske i svjetske brodogradnje i analizu hrvatske brodogradnje u okvirima CESA-E. „Analiza stanja i razvoja hrvatske brodogradnje“ naslov je četvrtog poglavlja. U njemu je objašnjen utjecaj brodogradnje na hrvatsko gospodarstvo i detaljnije su opisana značajnija brodogradilišta u Republici Hrvatskoj. Također je napravljena analiza poslovanja hrvatskih brodogradilišta. Peto poglavlje je „Proces restrukturiranja i privatizacije brodograđevne industrije u Hrvatskoj“. Ovo poglavlje podijeljeno je na tri podnaslova; „Restrukturiranje hrvatske brodogradnje do potpisivanja pretpripravnog ugovora“, „Izmjene u sustavu dodjele državnih potpora i privatizacija brodogradilišta kao uvjet ulaska u Europsku uniju“ i „Programi revitalizacije hrvatskih brodogradilišta“. Šesto poglavlje naslovljeno je „Mogući učinci članstva u Europskoj uniji na hrvatsku brodogradnju“ i podijeljeno je u dva dijela, SWOT analizu i klustersko povezivanje. Rad je upotpunjen zaključnim razmatranjima koja su iznijeta u sedmom, posljednjem, poglavlju.

## **1.5. ZNANSTVENE METODE**

Prilikom pisanja rada korišteno je nekoliko znanstvenih metoda. U prvom redu korištena je metoda deskripcije uz pomoć koje je razjašnjen i usustavljen cijeli niz već postojećih podataka o brodogradnji u Hrvatskoj i uspoređen s aktualnim kretanjima iste. Metodom kompilacije preuzeti su statistički podaci napravljeni od strane stručnog kadra, a tiču se hrvatske i svjetske brodogradnje. Također valja naglasiti da je cjelokupan rad podvrgnut induktivnoj metodi analiziranja problema jer se zahvaljujući pojedinačnim činjenicama o svakom brodogradilištu došlo do općih zaključaka o brodogradnji u Hrvatskoj općenito.

## 2. POVIJEST BRODOGRADNJE

Povijesno gledano brodograđevnu djelatnost prati duga evolucija. Od vremena prapovijesti kada su se prva plovila radila od izdubljenih drva, nakon čega su projektirani prvi splavi do Egipatskih i kasnije Grčkih plovećih konstrukcija preko srednjeg i novog vijeka do modernog doba i izgradnje brodova kakvih i danas poznajemo.

Brodogradnja se danas odnosi na industriju čiji je proizvod brod. Govorimo o vrlo kompleksnom proizvodu koji, osim tehničke strane potrebne za njegovo projektiranje i izradu, zahtijeva umjetničku vrsnost vidljivu u estetskoj dimenziji svakog napravljenog broda. Čitav niz znanstvenih djelatnosti potrebno je sabrati prilikom izgradnje čvrstog, stabilnog, nepotopivog i upravljivog broda. Zbog svoje kompleksnosti brodogradnja za sobom povlači druge industrijske grane; strojogradnju, crnu metalurgiju, obojenu metalurgiju, industriju boje i lakova te elektroničku, drvenu i drvoprerađivačku industriju i razne kovinoprerađivačke industrije. U brodogradnju uvrštavamo izgradnju i održavanje brodova. Osim brodogradilišta, gdje se brodovi rade, postoje i rezališta u kojima se brodovi režu u staro željezo.

Prema tipu, razlikujemo brodogradilišta za izradu riječnih i morskih brodova. Ona mogu biti ratne ili civilne namjene, najčešće za trgovačke, putničke ili druge svrhe. U novije vrijeme brodogradilišta se specijaliziraju za izgradnju pojedine vrste brodova kao što su primjerice veći ili manji putnički brodovi, tankeri, teretnjaci, ribarski brodovi, jahte i drugi. Osim toga razlikujemo brodogradilišta koja grade nove brodove te ona koja se bave remontom, a ponekad se u jednom brodogradilištu radi jedno i drugo. Djelatnosti remontnog brodogradilišta većinom se odnose na popravke brodova i brodskih uređaja. Količina rada i dužnosti ovisi o svakom pojedinom brodogradilištu pa je stoga i vrlo relativan odnos nekog brodogradilišta s tvornicama specijaliziranih kooperanata od kojih brodogradilišta nabavljaju dijelove za svoje brodove.

Prostorna površina potrebna za rad brodogradilišta uvjetovana je pojedinačnim veličinama karakterističnim za brodogradilišni proizvod: broj izgrađenih bruto-registar-tona, vrsta, veličina i broj brodova koje brodogradilište može izgraditi u

jednoj godini, a sliku dopunjuju podaci o mogućnosti obrade limova i profila godišnje, o veličini i broju dijelova za gradnju (navozi i suhi dokovi), o duljini i dubini opremnih obala, kvaliteti dizalica i broju osoblja. Stoga brodogradilišta mogu biti male zanatske radionice i golema industrijska postrojenja.<sup>1</sup>

Kada govorimo o smještaju brodogradilišta bitno je istaknuti da su najčešće smješteni na zaklonjenim mjestima obale, ušćima rijeka i zaljevima, vrlo blizu industrijske zone. U sklopu brodogradilišta nalaze se potrebne radionice, skladišta i uređaji brodogradilišta koji se mogu podijeliti unutar grupa radionica za izgradnju trupa ili brodograđevnu grupu, radionice, opremne grupe, grupu radionica za održavanje uređaja, alatnice, skladišta, opremnu obalu, transportna sredstva, energetske i ostale uređaje. Jedan od nezaobilaznih alata brodogradilišta jesu dizalice i one se razlikuju obzirom na njihovu nosivost i pokretljivost.

---

<sup>1</sup>Šimičić B.: *Brodogradilište*, Pomorska enciklopedija, Jugoslavenski leksikografski zavod, Zagreb, 1972., str., 535.

### **3. POLOŽAJ HRVATSKE BRODOGRADNJE NA SVJETSKOM TRŽIŠTU**

Krajem 2005. godine hrvatska brodogradnja je bila na 4. mjestu prema svjetskoj knjizi narudžbi, 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. Ovakve nepovoljne okolnosti pogoršale su položaj hrvatske brodogradnje u odnosu na ostala relevantna europska brodogradilišta, kao i položaj hrvatskih brodogradilišta na globalnoj razini, tako da ona se trenutno ne nalazi ni među vodećih deset zemalja.

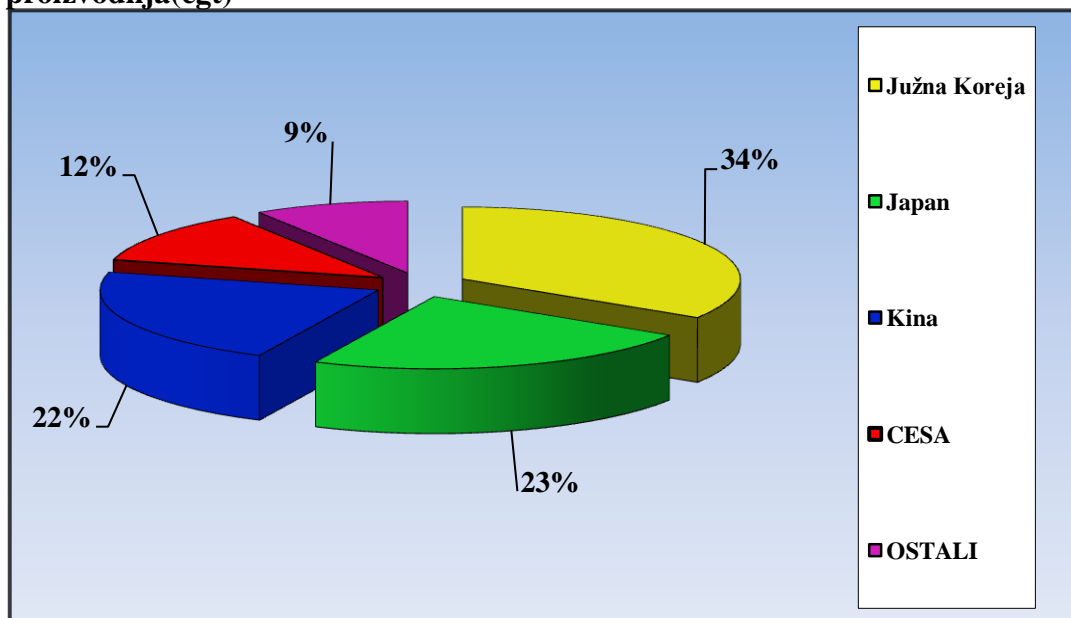
Danas su najznačajniji proizvođači brodova u svijetu su Japan, Južna Koreja, Kina i Europska unija. Većina brodogradilišta Europske unije, te brodogradilišta u Norveškoj i Hrvatskoj, udružena su u CESA-u (Central European Shipbuilding Association). U tim se brodogradilištima proizvede 99% brodova EU, a pokrivaju i segment održavanja i remonta. Preko 300 brodogradilišta udruženih u CESA-u predstavljaju oko 20% ukupnog svjetskog kapaciteta za proizvodnju trgovačkih brodova, te zapošljavaju oko 137.500 djelatnika.

#### **3.1. ODNOS EUROPSKE I SVJETSKE BRODOGRADNJE**

Brodograđevna industrija podložna je velikim oscilacijama jer na pomorski promet bitno utječe razina međunarodne trgovine i veličina svjetske flote, starost flote, tečaj valuta, tržište nafte, svjetska knjiga narudžbi. Ta kretanja utječu na kretanje ponude i potražnje te na cijenu brodova. Prema strukturi broda najveća potražnja odnosi se za brodove za rasuti teret (37,8%), tankere za prijevoz produkata (23,3%), a off shore brodovi i tegljači sudjeluju u ukupnoj proizvodnji sa 12,7%. Danas u svijetu postoji preko 3.000 aktivnih brodogradilišta, a gotovo 80% udjela na

tržištu imaju azijski brodograditelji. Raspodjela proizvodnje brodograđevnoj industriji na globalnoj razini u 2011. godini ( mjereno u cgt<sup>2</sup>) prikazan je na Grafikonu 1.

**Grafikon 1. Udio na svjetskom tržištu brodogradnje u 2011. godini – proizvodnja(cgt)**



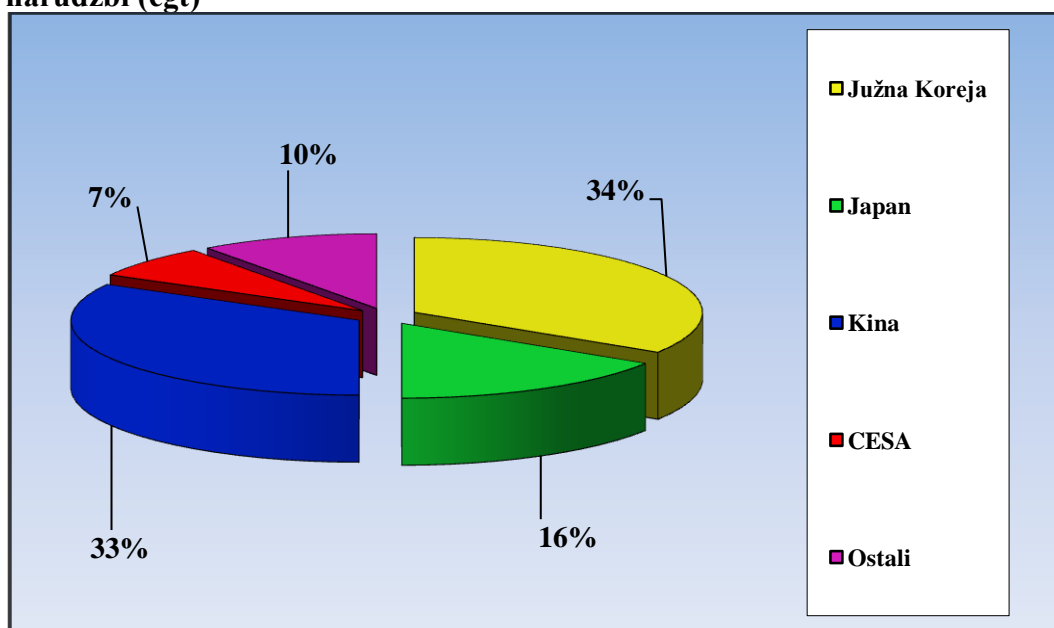
Izvor: CESA annual report 2010. - 2011. godina.

Vodeći svjetski proizvođač brodova je Južna Koreja s ukupnim udjelom od 34% na svjetskom tržištu, slijedi Japan s udjelom od 23%. Na trećem mjestu je Kina s 22% dok CESA zauzima četvrto mjesto sa ostvarenim udjelom od 12% u ukupnoj svjetskoj proizvodnji. Koliko su europska brodogradilišta mala u usporedbi s vodećim azijskim brodogradilištima najbolje govori podatak da je ukupna tonaža proizvedenih brodova u najvećem svjetskom brodogradilištu Hyundai Ulsan veća od sume tonaže ukupno proizvedenih brodova u dvadeset najvećih europskih brodogradilišta.

<sup>2</sup>U sektoru brodogradnje uvriježilo se mjerenje outputa u kompenziranim bruto tonama (*compensated gross tons*, dalje: cgt). Kompenzirane bruto tone predstavljaju mjernu jedinicu proizvodnje novih brodova. One se definiraju kao jedinica mjere koja osigurava zajedničko mjerilo relativnog outputa u djelatnosti brodogradnje trgovačkih brodova kod velikih skupina kao što su “svijet”, “regije” ili “skupine više brodogradilišta”. Uvođenje te mjerne jedinice razmatrano je na zasjedanjima AWESA i Udruženja japanskih brodograditelja (*Shipbuilders’ Association of Japan*) 1966. i 1967. godine. Oba udruženja usvojila su tu mjernu jedinicu 1968. godine smatrajući kako ona osigurava puno točnije mjerenje učinka brodogradilišta od uobičajenog mjerenja u bruto tonama (gt) i tonama nosivosti (dwt) te je početkom sedamdesetih godina usvojena i na razini OECD-a.

Da svjetskom brodograđevnom industrijom danas dominiraju giganti poput Južne Koreje, Kine i Japana može se vidjeti i na Grafikonu 2., na kojem je prikazan udio najznačajnijih proizvođača brodova u svjetskoj knjizi narudžbi.

**Grafikon 2. Udio na svjetskom tržištu brodogradnje u 2011. godini – knjiga narudžbi (cgt)**



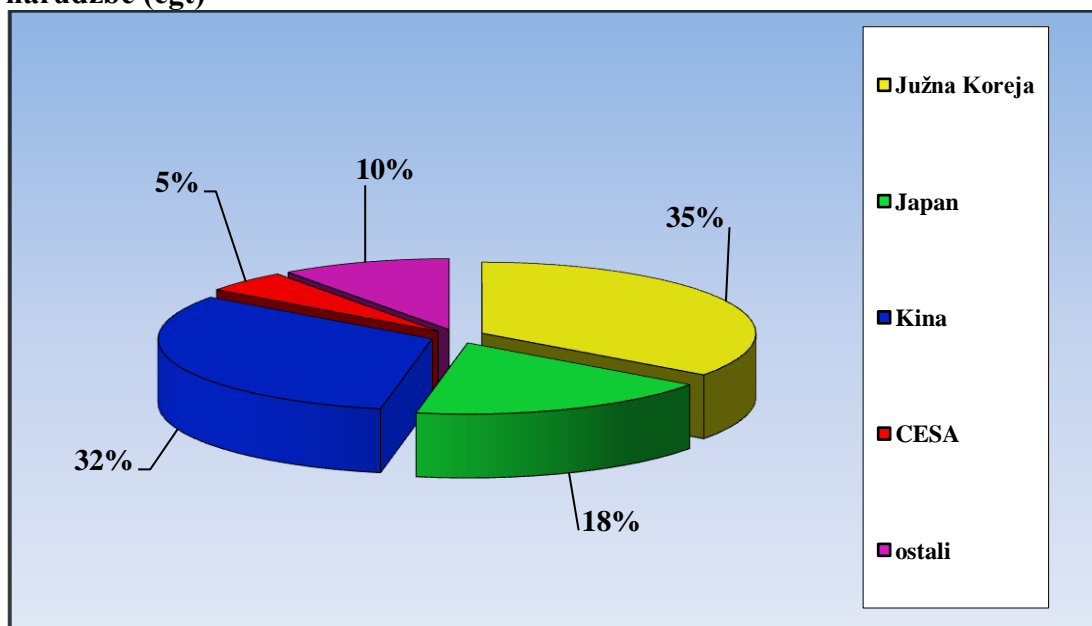
Izvor: CESA annual report 2010. - 2011. godina.

U usporedbi sa udjelima u proizvodnji udio južnokorejske brodogradnje zadržao na istoj razini, udio kineske brodogradnje bilježi značajan porast sa 22% na 33% , a udio japanske brodogradnje smanjio sa 23% na svega 16%. Osim Japana, tendenciju smanjivanja udjela bilježi i CESA čiji se udio smanjio s 12% na 7%

Analiza udjela novih narudžbi za 2011.godinu potvrđuje dominaciju Južne Koreje na svjetskom tržištu, dok se udio CESA-e dvostruko smanjio u odnosu na udio u proizvodnji iz iste godine, te iznosi svega 5% (Grafikon 3.).



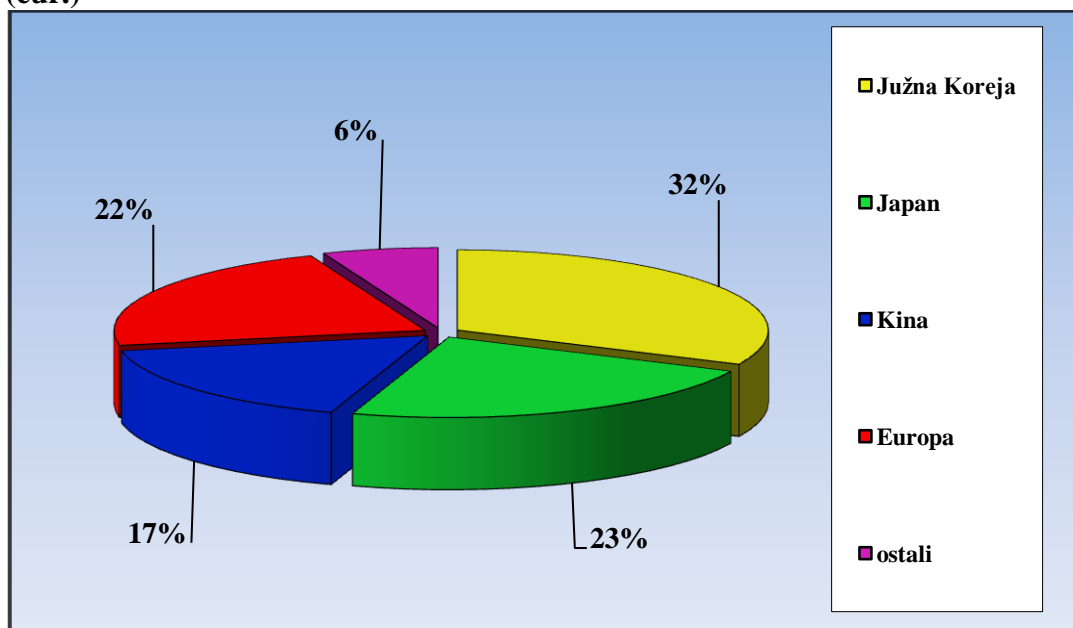
**Grafikon 3. Udio na svjetskom tržištu brodogradnje u 2011. godini - nove narudžbe (cgt)**



Izvor: CESA annual report 2010. - 2011. godina.

Međutim, analiza svjetskog tržišta brodogradnje samo na osnovi podataka o volumenu proizvodnje može navesti na pogrešne zaključke o uspješnosti europske brodogradnje. Najveći apsolutni iznosi proizvedenih kompenziranih bruto registarskih tona ne jamče ni najveće ukupne prihode, a niti najveće profite. Iako se europski tržišni udio u proizvodnji tijekom godina smanjio, Europa je uspjela zadržati dobru tržišnu poziciju izgradnjom složenijih brodova s relativno visokom dodanom vrijednosti. Udio na svjetskom tržištu prema ostvarenoj vrijednosti brodova prikazan je na Grafikonu 4.

**Grafikon 4. Udio na svjetskom tržištu brodogradnje u 2011. godini - vrijednost (eur.)**



Izvor: CESA annual report 2010. - 2011. godina.

Nešto manje od trećine ukupne vrijednosti u 2011. godini ostvarila je Južna Koreja. Proizvodna vrijednost europskih brodogradilišta bila je slična japanskim, i viša od ostvarene vrijednosti kineskih brodogradilišta, unatoč tome što je udio kineskih brodogradilišta u ukupnoj proizvodnji bio gotovo dvostruko veći od europskih.

Iz svega navedenog, razvidno je 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 CESA-e moraju se orijentirati prema visoko specijaliziranim brodovima više dodane vrijednosti, koji se ne proizvode na Dalekom istoku, odnosno pronaći nišu u kojoj će uspjeti ostvariti profitabilno poslovanje.

### **3.2. HRVATSKA BRODOGRADNJA U OKVIRIMA CESA-E**

Krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća hrvatska brodogradilišta bila su na trećem mjestu po proizvodnji brodova u svijetu (mjereno u dwt), što najbolje

potvrđuje koliko su bila konkurentna. Prema svjetskoj knjizi narudžbi s 69 ugovorenih brodova Hrvatska je 2005. godine bila na visokom četvrtom mjestu, a godinu kasnije pala je na šesto mjesto u svijetu po broju naručenih brodova. Hrvatska brodogradnja je u spomenutom periodu uspjela je kontinuirano održati značajan udio na svjetskom tržištu (1,5% - 2,3%), u prvom redu zbog visoke kvalitete sagrađenih brodova. No, brojni problemi s kojima je bila suočena hrvatska brodogradnja, kao i direktiva Europske unije o zabrani ugovaranja novih poslova za brodogradilišta dok se ne odobre programi restrukturiranja, pogoršati će položaj hrvatske brodogradnje na svjetskoj i europskoj rang listi.

Proizvodnja brodova u Hrvatskoj usmjerena je na tržišni segment srednje složenih brodova (brodovi za prijevoz naftnih derivata i kemikalija, brodovi za prijevoz kontejnera, brodovi za prijevoz automobila), a broj završenih brodova, stanje u knjizi narudžbi, te nove narudžbe za hrvatska brodogradilišta u razdoblju od 2007. do 2011. godine prikazani su u Tablici 1.

**Tablica 1. Broj brodova u Hrvatskoj i zemljama CESA u razdoblju od 2007. - 2011. godine (završeno, knjiga narudžbi i nove narudžbe)**

GODINA	2007			2008			2009			2010			2011		
	HR	CESA	udio	HR	CESA	udio	HR	CESA	udio	HR	CESA	udio	HR	CESA	udio
<b>KNJIGA NARUDŽBI</b>	51	1.361	3,7%	38	1.168	3,3%	30	685	4,4%	26	541	4,8%	22	477	4,6%
<b>ZAVRŠENI BRODOVI</b>	23	561	4,1%	21	595	3,5%	14	481	2,9%	14	419	3,3%	13	314	4,1%
<b>NOVE NARUDŽBE</b>	15	684	2,2%	12	411	2,9%	8	103	7,8%	8	237	3,4%	9	277	3,2%

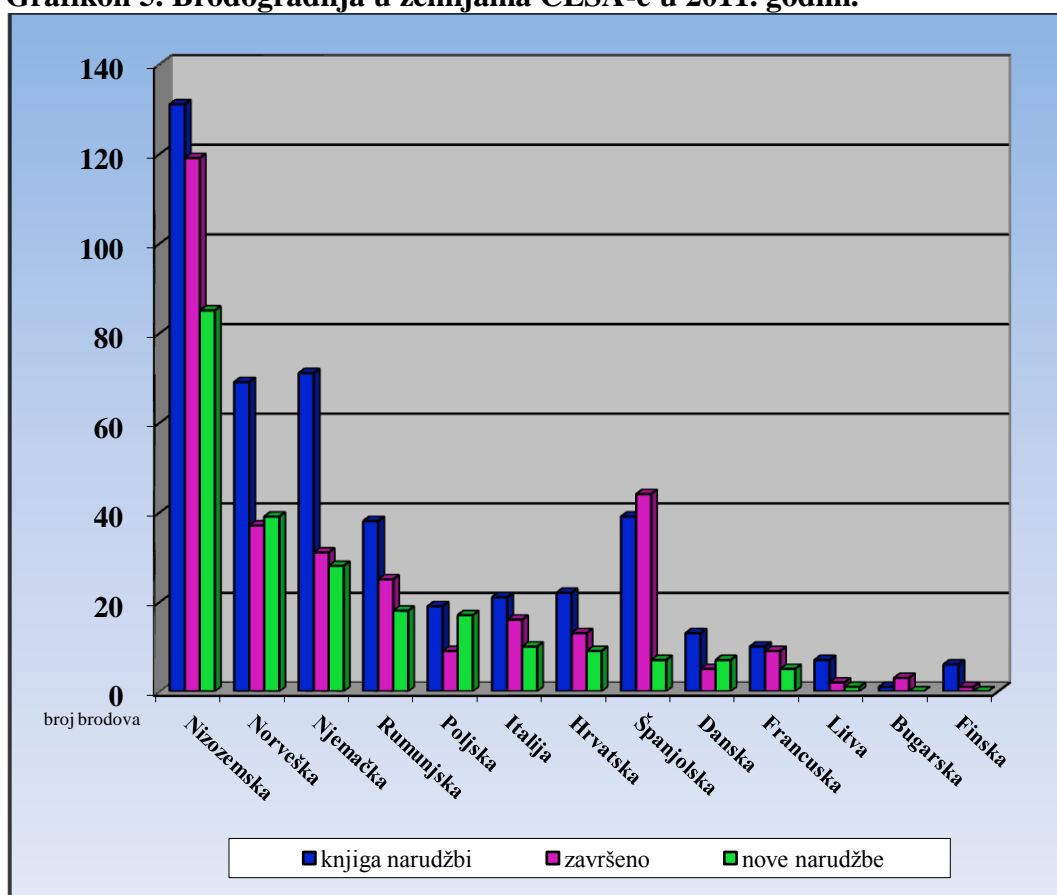
Izvor: CESA annual report 2007. - 2011. godina.

U drugoj polovici 2008. godine koja se smatra početkom globalne financijske, a potom i gospodarske krize, započeli su problemi i u brodograđevnoj industriji, a pad potražnje najviše je pogodio brodogradilišta s višim troškovima proizvodnje koja nisu imala mogućnosti brzih prilagodbi pogoršanim tržišnim uvjetima. Problem hrvatskih brodogradilišta je u visokoj proizvodnoj usmjerenosti na segment srednje složenih

brodova zbog činjenice što su u tom segmentu najvažniji proizvođači Južna Koreja i Japan, a hrvatska brodogradilišta ne mogu ponuditi cijene na razini južnokorejskih.

Prema podacima CESA-e 2011. godini, u hrvatskim brodogradilištima bila su ugovorena 22 broda, što je čak 57% manje u odnosu na 2007. godinu, a hrvatska brodogradnja ostvarila je gotovo zanemariv udjel na svjetskoj razini (oko 0,22% svjetskog tržišta).<sup>3</sup> Položaj hrvatskih brodogradilišta u odnosu na ostale zemlje članice CESA-e u 2011. godini prikazan je na Grafikonu 5., i u Tablici 2.

**Grafikon 5. Brodogradnja u zemljama CESA-e u 2011. godini.**



Izvor: CESA annual report 2011. - 2012. godina.

<sup>3</sup> CESA annual report 2011. - 2012. godina.

**Tablica 2. Brodogradnja u okviru CESA-e: nove narudžbe, knjiga narudžbi i proizvodnja 2011. godine.**

	KNJIGA NARUDŽBI	CGT	ZAVRŠENI BRODOVI	CGT	NOVE NARUDŽBE	CGT
<b>NIZOZEMSKA</b>	<b>131</b>	<b>662.868</b>	<b>119</b>	<b>470.738</b>	<b>85</b>	<b>302.394</b>
<b>NORVEŠKA</b>	<b>69</b>	<b>535.753</b>	<b>37</b>	<b>289.008</b>	<b>39</b>	<b>255.905</b>
<b>NJEMAČKA</b>	<b>71</b>	<b>1.624.901</b>	<b>31</b>	<b>442.465</b>	<b>28</b>	<b>531.217</b>
<b>RUMUNJSKA</b>	<b>38</b>	<b>412.267</b>	<b>25</b>	<b>330.936</b>	<b>18</b>	<b>84.537</b>
<b>POLJSKA</b>	<b>19</b>	<b>128.492</b>	<b>9</b>	<b>53.175</b>	<b>17</b>	<b>123.614</b>
<b>ITALIJA</b>	<b>21</b>	<b>885.897</b>	<b>16</b>	<b>442.591</b>	<b>10</b>	<b>332.805</b>
<b>HRVATSKA</b>	<b>22</b>	<b>314.055</b>	<b>13</b>	<b>297.424</b>	<b>9</b>	<b>98.603</b>
<b>ŠPANJOLSKA</b>	<b>39</b>	<b>234.949</b>	<b>44</b>	<b>266.377</b>	<b>7</b>	<b>21.847</b>
<b>DANSKA</b>	<b>13</b>	<b>36.507</b>	<b>5</b>	<b>18.411</b>	<b>7</b>	<b>19.332</b>
<b>FRANCUSKA</b>	<b>10</b>	<b>346.728</b>	<b>9</b>	<b>15.358</b>	<b>5</b>	<b>62.560</b>
<b>LITVA</b>	<b>7</b>	<b>18.407</b>	<b>2</b>	<b>15.141</b>	<b>1</b>	<b>9.270</b>
<b>BUGARSKA</b>	<b>1</b>	<b>16.119</b>	<b>3</b>	<b>29.974</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>FINSKA</b>	<b>6</b>	<b>128.464</b>	<b>1</b>	<b>42.763</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>PORTUGAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>447</b>	<b>5.345.407</b>	<b>314</b>	<b>2.714.361</b>	<b>226</b>	<b>1.842.084</b>

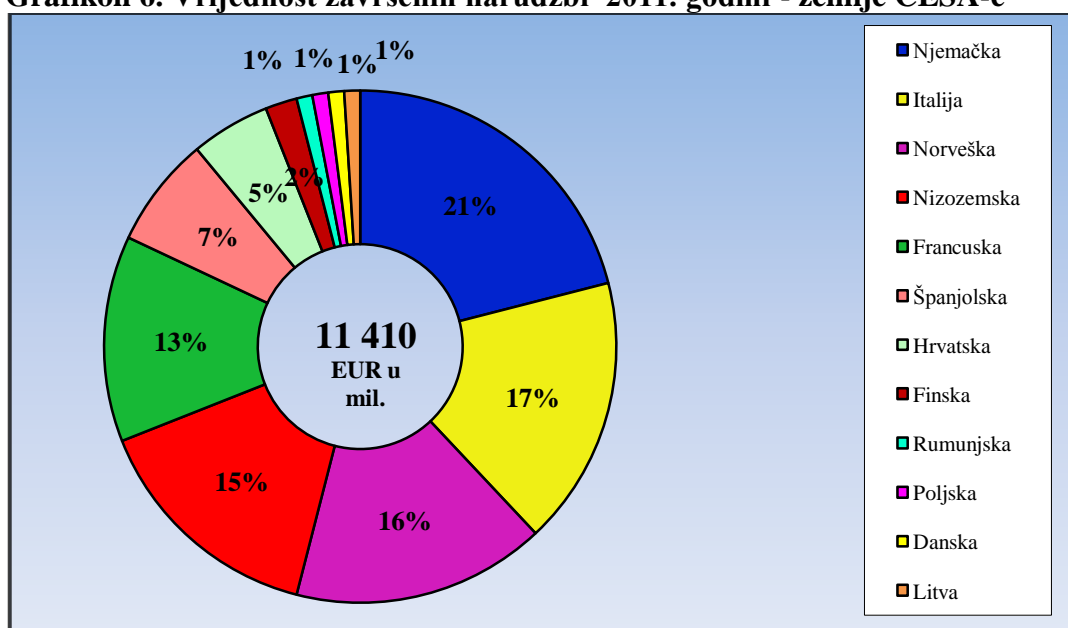
Izvor: CESA annual report 2011. - 2012. godina.

Prema knjizi narudžbi najuspješniji proizvođač brodova u okviru CESA-e u 2011. godini je Nizozemska sa 131 brodom, što je nešto manje od trećine ukupnog broja brodova u CESA inoj knjizi narudžbi (29%). Slijede Njemačka i Norveška, sa 71, odnosno 69 brodova u knjizi narudžbi. Ove tri zemlje čine 60% od ukupno 477 brodova u knjizi narudžbi. Brodograđevni sektor Hrvatske nalazi se na sedmom mjestu sa 22 broda, što je 4,9% od ukupnog broja. Nizozemska drži vodeću poziciju i prema broju završenih brodova, a njenih 119 završenih brodova čini više od jedne trećine završenih brodova, odnosno 38%. Slijede Njemačka, Norveška i Španjolska. Hrvatska se sa 13 završenih brodova nalazi na sedmom mjestu. Ukoliko analiziramo stanje novih narudžbi za 2011. godinu vidimo kako je i u ovom segmentu

najuspješnija nizozemska brodogradnja, na drugom mjestu je Norveška. Slijedi Njemačka, a Hrvatska je sa devet brodova na sedmom mjestu, što je 3,9% od ukupno 226 novih narudžbi u zemljama CESA-e.<sup>4</sup>

U brodogradilištima CESA-e je 2011. godine proizvedeno 314 brodova ukupne vrijednosti 11.410 milijuna eura. Iste godine vrijednost knjige narudžbi iznosila je 23.639 milijuna eura. Udjeli članica CESA-eu ovih iznosima prikazani su na Grafikonima 6. i 7.

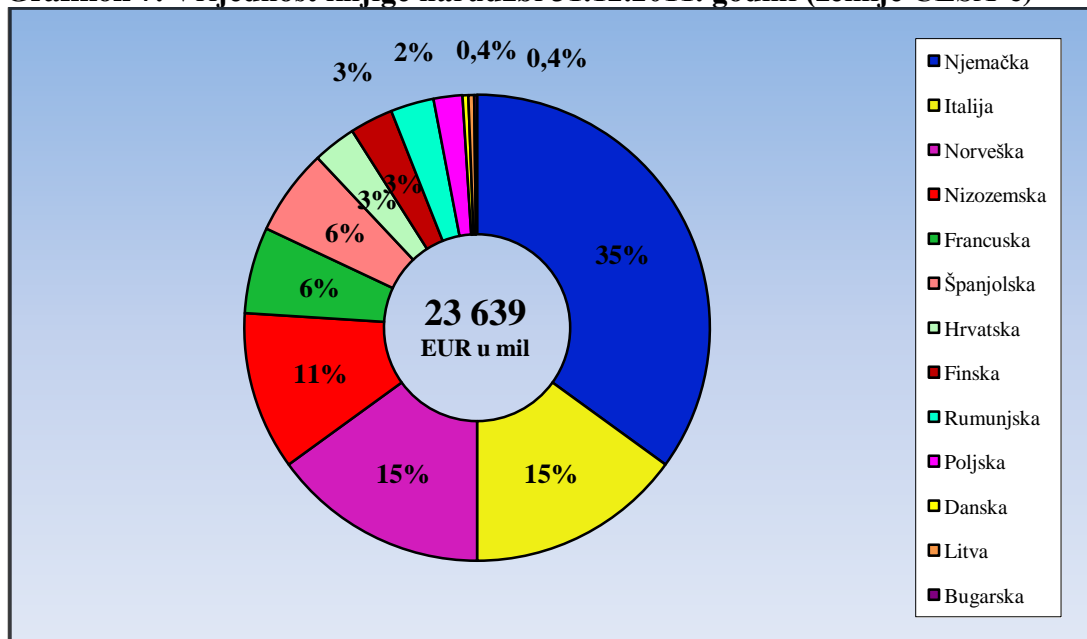
**Grafikon 6. Vrijednost završenih narudžbi 2011. godini - zemlje CESA-e**



Izvor: CESA annual report 2011. - 2012. godina.

<sup>4</sup> CESA annual report 2011. - 2012. godina.

**Grafikon 7. Vrijednost knjige narudžbi 31.12.2011. godini (zemlje CESA-e)**



Izvor: CESA annual report 2011. - 2012. godina.

Iz Grafikona 6. i 7. je vidljivo kako dominantnu poziciju u oba segmenta ima njemačka brodogradnja, te da nema značajnih razlika u strukturi udjela pojedinih zemalja u vrijednosti knjige narudžbi i vrijednosti završenih narudžbi. Hrvatski udio u vrijednosti završenih narudžbi iznosi 5%, odnosno 673 milijuna eura.

## **4. ANALIZA STANJA I RAZVOJA HRVATSKE BRODOGRADNJE**

Brodogradnja u Republici Hrvatskoj ima dugu tradiciju i veliki značaj. Iako brodogradnju, kao industrijsku granu, karakterizira niska profitabilnost i visoka razina konkurencije, pomorske zemlje je identificiraju kao strateški važnu zbog utjecaja na razvoj regije u kojoj se nalazi, ali i zbog visokih multiplikativnih učinaka na čitavo gospodarstvo.

### **4.1. UTJECAJ BRODOGRADNJE NA HRVATSKO GOSPODARSTVO**

Brodogradnja tradicionalno spada u radno intenzivne djelatnosti. Međutim, u novije vrijeme faktor rada sve više gubi na značaju, a naglasak se stavlja na inovacije, istraživanje i razvoj kao osnovicu za konkurentsku prednost i održivi razvoj. Suvremenu brodogradnju karakterizira kapitalna i tehnološka intenzivnost te poslovanje na globalnom tržištu. Brodograđevna industrija uz sebe veže prateću industriju proizvodnje i pružanja usluga, zapošljava velike slobodne kapacitete te ima prepoznatljiv proizvod. Danas se najčešće u brodogradilištima odvija temeljna djelatnost, a sve ostalo dobavlja se kroz *outsourcing*<sup>5</sup>. Postoji snažna povezanost brodogradilišta sa specijaliziranim dobavljačima i proizvodnim podugovaračima, te ona zapravo koordiniraju cijeli proces od izrade projekta, nabave sirovina i usluga, izgradnje do pružanja postprodajnih usluga.<sup>6</sup>

Zbog svog obujma, zbog veličine i složenosti proizvoda koje isporučuje, kao i zbog globalne usmjerenosti, radi se o industrijskom sektoru od posebne strateške važnosti za nacionalnu ekonomiju.<sup>7</sup> Značaj hrvatske brodogradnje proizlazi iz njenog doprinosa bruto domaćem proizvodu (oko 1,4% BDP-a), udjela u broju zaposlenih (2,5%) i utjecaja na trgovinsku bilancu zemlje. U robnoj razmjeni s inozemstvom

---

<sup>5</sup>Brodogradilište zadržava samo sržne aktivnosti prema konceptu tzv. „lean“ proizvodnje dok za ostale aktivnosti angažira podugovarace. To zahtjeva poseban sustav informiranja i koordiniranja između brodogradilišta i dobavljača, te podrazumijeva određen stupanj ovisnosti. S razgranatošću mreže poduzeća koje brodogradilište umrežava smanjuje se dodana vrijednost za brodogradilište i istodobno rastu troškovi koordinacije aktivnosti.

<sup>6</sup>Kersan-Škabić, I.: *Brodogradnja u Europskoj uniji i Hrvatskoj- realnost i izazovi*, Ekonomska misao i praksa, br. 2., 2010., str. 373-396

<sup>7</sup>Sokolić, D.: *Izgradnja konkurentne sposobnosti hrvatske brodogradnje*, magistarski rad, Ekonomski fakultet- Zagreb, 2008.



brodograđevna industrija u izvozu sudjeluje sa 12-15%. Najjača je hrvatska izvozna grana, te uvelike doprinosi razlici između izvoza i uvoza i povoljnijem stanju vanjskotrgovinske bilance.<sup>8</sup> Ukupna vrijednost završenih brodova i vrijednost izvoza hrvatske brodogradnje u razdoblju od 2007.-2011. godine prikazana je u Tablici 3.

**Tablica 3. Završeni brodovi u Hrvatskoj u razdoblju od 2007. - 2011. godine.**

GODINA	2007	2008	2009	2010	2011
<b>BROJ BRODOVA</b>	23	21	14	14	13
<b>CGT</b>	740.803	400.811	308.417	277.709	297.424
<b>CGT-izvoz</b>	466.733	375.579	252.727	215.669	203.632
<b>IZVOZ (EUR u mil.)</b>	488	582	464	565	673
<b>UKUPNA VRIJEDNOST (EUR u mil.)</b>	<b>547</b>	<b>629</b>	<b>559</b>	<b>682</b>	<b>824</b>

Izvor: CESA annual report 2011. - 2012. godina.

Brod je specifičan proizvod visoke kapitalne vrijednosti kojeg karakteriziraju male proizvodne serije, veličina, vrijednost i složenost jedinica koje se proizvode. Zbog spomenutih karakteristika finalnog proizvoda sektor brodogradnje izravno ili neizravno utječe na proizvodnju čitavog niza industrijskih grana koje ga opskrbljuju - strojogradnja, industrija boja i lakova, crna metalurgija, obojena metalurgija, razne kovinoprerađivačke industrije, elektronička industrija, drvena i drvoprerađivačka industrija, itd. Procjenjuje se da je multiplikativni učinak hrvatske brodogradnje na ostatak hrvatskoga gospodarstva oko 2,8. To znači da vrijednost proizvodnje od jedne milijarde kuna u brodogradilištima rezultira ukupnom proizvodnjom u hrvatskom gospodarstvu od 2,8 milijardi kuna.<sup>9</sup>

Multiplikator brodogradnje sastoji se od dvije komponente:<sup>10</sup> direktnih efekata i indirektnih efekata. Direktni efekti prisutni su kod svih industrijskih grana koje dobavljaju materijale i opremu za gradnju brodova, te pružaju usluge

<sup>8</sup> Hrvatska gospodarska komora, *Sektor za industriju- brodogradnja*, Zagreb, 2009

<sup>9</sup> Sektorski multiplikator veći je u zemljama koje imaju razvijenu industriju brodograđevnih materijala. Nizak multiplikator brodogradnje pokazatelj je visoke uvozne ovisnosti sektora, što će rezultirati manjim koristima za nacionalno gospodarstvo.

<sup>10</sup> Sokolić, D.: op.cit., str. 9.

brodogradilištima. Tu pripadaju i usluge koje naručuju brodogradilišta ili brodovlasnici, a vezane su uz projektiranje i razradu dokumentacije, izradu brodskih sekcija, obavljanje kooperantskih radova, itd. Indirektni efekti su teže mjerljivi od direktnih, a predstavljaju utjecaj brodograđevne industrije na čitav niz ostalih grana koje zbog toga razvijaju ili povećavaju svoju proizvodnju i zaposlenost, ili ih pak šire na popratne komplementarne sektore (*spin-off efekt*). U indirektno efekte ubraja se i potrošačka moć brodograđevnih djelatnika i njihovih obitelji.

Karakteristika ovog sektora je i zapošljavanje velikog broja ljudi raznih struka i različitih stupnjeva obrazovanja, od visokotehnoloških stručnjaka preko visokokvalificiranih do nekvalificiranih djelatnika, kako u samom sektoru, tako i u podržavajućim i povezanim industrijama. Smatra se da radno mjesto u brodogradnji može generirati tri do pet dodatnih radnih mjesta u regionalnom gospodarstvu. Značajan dio hrvatske industrije, specijalno malih i srednjih poduzeća - kooperanata je podugovorima direktno vezano na brodogradnju, koja predstavlja važan izvor zaposlenosti u Istarskoj, Primorsko-goranskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji. Velika hrvatska brodogradilišta zapošljavaju direktno u brodogradilištima i indirektno (kooperanti i proizvođači opreme) oko 25 tisuća radnika. Broj zaposlenih u brodogradnji u Hrvatskoj i zemljama CESA-e u razdoblju od 2007.-2011. godine prikazan je u Tablici 4.

**Tablica 4. Broj zaposlenih u brodogradnji u Hrvatskoj i zemljama CESA, 2007. - 2011. godine.**

	GODINA	2007	2008	2009	2010	2011
HRVATSKA	NOVI BRODOVI	8.200	8.738	8.645	8.376	8.300
	<b>UKUPNO (novi brodovi i popravci)</b>	<b>9.811</b>	<b>9.493</b>	<b>8.851</b>	<b>8.792</b>	<b>8.506</b>
CESA	NOVI BRODOVI	93.832	89.145	71.153	62.854	57.650
	<b>UKUPNO (novi brodovi i popravci)</b>	<b>148.792</b>	<b>144.608</b>	<b>124.894</b>	<b>114.491</b>	<b>109.239</b>

Izvor: CESA annual report 2011. - 2012. godina.

Na brodogradnju možemo gledati kroz sferu zaposlenosti i razinu plaća, međutim, ona je često zaslužna i za kreiranje većeg dijela infrastrukture obalnog

područja, što privlači nove domaće i strane investicije, poboljšava socijalni status i standard življenja kao i imidž i popularnost cijele regije. Brodogradnja je također neposredno uključena u pomorsku privredu gradnjom brodova za trgovačku mornaricu, obranu zemlje gradnjom vojnih brodova, turizam gradnjom brodova za turističku namjenu te u znanstveno-istraživačke sfere i eksploataciju prirodnih bogatstava gradnjom objekata za istraživanje i iskorištavanje morskih bioloških i mineralnih resursa.<sup>11</sup>

Neosporna je činjenica da je brod jedan od najznačajnijih izvoznih proizvoda. Međutim, prilikom određivanja utjecaja izvoza ove djelatnosti na kretanje gospodarstva treba uzeti u obzir sljedeća tri čimbenika: prvi je visoki udio uvoznih komponenti kod izgradnje broda, drugi je dugotrajan proces izgradnje broda zbog kojeg se rast proizvodnje može bilježiti u jednoj, a izvoz ostvariti u drugoj godini, a treći čimbenik odnosi se na činjenicu da se u brodogradnji često radi o remontu brodova koji se bilježi kao uvoz, a ukupna vrijednost izvezenog broda kao izvoz, što nerealno povećava ukupan izvoz.<sup>12</sup>

## 4.2. ZNAČAJNIJA BRODOGRADILIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Brodogradnja predstavlja jedan od najpoznatijih globalnih hrvatskih brendova. Većina velikih brodogradilišta je osnovana sredinom devetnaestog i početkom dvadesetog stoljeća. Od tada pa do danas brodogradilišta su prolazila kroz različite faze razvoja tijekom kojih su se specijalizirala za gradnju ratnih brodova u rasponu od malih patrolnih brodova do većih brodova, od korveta<sup>13</sup> i manjih fregata<sup>14</sup> do podmornica, te kasnije trgovačkih brodova najsloženijeg tipa. Na svjetskom tržištu hrvatska brodogradilišta su prepoznata kao specijalizirana brodogradilišta namijenjena

---

<sup>11</sup>Sokolić, D.: op.cit., str. 24.

<sup>12</sup>Hrvatska gospodarska komora, *Hrvatsko gospodarstvo 2010. godine*, Zagreb, 2011.

<sup>13</sup>Naziv korveta dolazi od francuske riječi *corvette*, a odnosi se na mali, naoružani i lako pokretljivi ratni brod koji se najčešće koristi za neposrednu obranu obale. Nalazi se u sastavu većine ratnih mornarica. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Korveta>, (22.05.2013.)

<sup>14</sup>Iako se naziv fregata kroz povijest koristio za razne brodove, danas se prvenstveno misli na ratni brod srednje veličine. Moderna fregata iz Drugog svjetskog rata svrstava se u grupu eskortnih razarača čiji je glavni zadatak bila zaštita konvoja te protupodmornička borba. U mnogim manjim mornaricama predstavljaju kapitalne brodove, a osim topovima i mitraljezima opremljene su i raketnim naoružanjem. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Fregata>, (22.05.2013.)

za gradnju jedinstvenih unikatnih ili maloserijskih brodova specijalne namjene. U proizvodnom programu hrvatskih brodogradilišta nalazimo projektiranje, izgradnju, remont i preinake svih tipova trgovačkih brodova do 165.000 DWT (putnički, kontejnerski, brodovi za prijevoz tekućih i rasutih tereta, ledenice, specijalni tipovi brodova, poput jaružala i brodova za prijevoz teških i dimenzijama velikih tereta ili čeličnih konstrukcija, poput dizalica, stupova za off-shore platforme i vjetroelektrane itd.), plutajućih dokova, dizalica, specijalnih i ratnih površinskih brodova i podmornica, te platformi za crpljenje ili istraživanje nafte i plina. Mala brodogradnja u kojoj u Hrvatskoj djeluje nekoliko desetina malih proizvođača također je razvijena i predstavlja značajan izvor za zapošljavanje i tehnološki razvoj područja koja nisu usko vezana za priobalje. U posljednjih dvadeset godina hrvatska brodogradilišta su osvojila 28 nagrada za brodove godine prema izboru uglednih specijaliziranih časopisa "Maritime Reporter and Engineering News", USA; "Marine Log", USA; "Naval Architect", UK.

Na istočnoj Jadranskoj obali danas možemo pratiti rad nekoliko više i manje utjecajnih brodogradilišta. U ovom radu biti će nešto više riječi o brodogradilištima Uljanik, 3. Maj, Brodotrogir i Brodosplit te manjim privatnim radionama u sektoru brodogradnje., a spomenut ćemo i djelovanje remontnog brodogradilišta Viktor Lenac. U Hrvatskoj je danas vrlo loša situacija vezana za gospodarski sektor brodogradnje o čemu svjedoči i činjenica zatvaranja brodogradilišta kako je slučaj primjerice s brodogradilištem u Kraljevici, povijesno gledano jednim od starijih u Hrvatskoj.

#### ***4.2.1. Brodogradilište Uljanik***

Brodogradilište Uljanik svoje temelje vuče iz davne 1856. godine. Tada je u odabranom pulskom zaljevu osnovano brodogradilište za potrebe ratne mornarice Austro-Ugarske Monarhije. Isto brodogradilište se danas ubraja među najstarije u svijetu. Nepune dvije godine nakon polaganja temeljca 5. listopada 1858. godine s navoza je porinut prvi brod *Kaiser* sa 5194 tone istisnine. U godinama koje su uslijedile za monarhijsku ratnu mornaricu bila je napravljena flota od pedeset i pet raznih brodova, ukupne istisnine 53.588 tona. Razumljivo je da je pulsko

brodogradilište u svojem dugačkom razdoblju kontinuiranog rada prošlo kroz različita razdoblja razvoja. Za vrijeme talijanske vladavine bavi se popravcima, dokovanjem i rezanjem starih brodova. Nakon pada Italije, s Drugim svjetskim ratom, u brodogradilištu je bila smještena njemačka pomorska baza. Od 1947. godine obnavlja se u sklopu Jugoslavije. Nastavlja s dokovanjem, rekonstrukcijama i popravcima brodova, a prva novogradnja isporučena je 1951. godine. Pod svojim okriljem razvija strojogradnju, elektroprodukciju i druge proizvodnje. Unutar Republike Hrvatske, od 1990. godine, postaje dioničko društvo te nastavlja s brodograđevnom proizvodnjom različitih i specijalnih brodova. Godine 1998. brodogradilište je obilježila velika tehnološka obnova.

Zahvaljujući timu Uljanikovih stručnjaka u ovom brodogradilištu se projektiraju, konstruiraju i izrađuju različite vrste brodova, kako za prijevoz nafte i naftnih preradevina, tako i za transport rasutih tereta, kontejnera, kamiona vagona, automobila, putnika i drugo. Još je 70.-tih godina pulsko brodogradilište razvilo tehnologiju gradnje trupa iz dva dijela te spajanjem dviju polovica u moru. Na taj način, od 1972. do 1976. godine napravljeno je jedanaest brodova, a najveći su Tarfala, 275.000 dwt za kompaniju iz Stockloma "Trafaltiebolaget Grangesberg" te Kanchenjunga sa 277.120 tona nosivosti, ispušten 1975. godine indijskoj kompaniji "The Shipping Corporation of India".<sup>15</sup>

Unutar Uljanik d.d grupe nalaze se tvornice; Uljanik Brodogradilište d.d., Uljanik Strojogradnja, Uljanik Zajednički poslovi d.o.o, Uljanik Financije d.o.o., Uljanik Standard d.o. i Uljanik Proizvodnja opreme d.d.. Osim Brodogradilišta d.d., slijedeća vrlo važna struktura je Strojogradnja d.d. koja djeluje kao samostalno poduzeće unutar Uljanik Grupe i u potpunom je vlasništvu Uljanik d.d. Osnovna djelatnost ovog poduzeća osnovanog još 1953. godine je proizvodnja dvotaktnih sporohodnih dizel motora po licenci MAN Diesel A/S iz Kopenhagena. Poduzeće ima u svom proizvodnom programu najmodernije tipove motora navedene tvrtke. Od 1956. godine<sup>16</sup> pa do kraja 2012. godine proizveden je ukupan broj od 391 motor ukupne snage 2,775.614 kW.

---

<sup>15</sup><http://www.uljanik.hr/index.php?id=8&L=2> (08.04.2013.)

<sup>16</sup>Prvi motor proizveden je i ispitan 1956. godine, prigodom proslave 100-godišnjice osnivanja brodogradilišta. Bio je to prvi veliki sporohodni dizel motor izgrađen u Uljaniku i u zemlji uopće, motor tipa 762VTBF-115 snage 3.530 kW (4.800 KSe), namijenjen također prvom većem brodu izgrađenom u Uljaniku koji je nosio ime "ULJANIK".

Djelatnost tvrtke Brodogradilište d.d. bazira se na podjeli poslova između pripreme za proizvodnju i same proizvodnje. Tim stručnjaka podijeljen je prema užim zaduženjima njihova rada; nabava, konstrukcija, plan i tehnologija, projekt, prodaja i kalkulacija, bojenje brodova, opći poslovi proizvodnje, izrada, održavanje i energetika, i na kraju montaža i primopredaja. Kao produkt sinergije svih ovih podjela valja nabrojati neke od traženijih proizvoda brodogradilišta Uljanik: brod za prijevoz željezničkih vagona, jaružar na vlastiti pogon (Slika 1.), samohodno usisno jaružalo, višenamjenski brod za prijevoz automobila, kamiona i kontejnera (Slika 2.) i brod za prijevoz nafte i naftnih prerađevina.

**Slika 1. Jaružar na vlastiti pogon**



Izvor: <http://www.uljanik.hr/index.php?id=153&L=2> (08.04.2013.)

Brod je unaprijeđena verzija jaružara na vlastiti pogon «Leonardo Da Vinci», dakle radi se o najvećem i najsnažnijem jaružaru na svijetu. Produkt je iskustva i tehničke inovacije J.F.J. De Nul-a i ULJANIK Brodogradilišta d.d. Jaružar je opremljen sa tri pumpe za jaružanje, jednom jednostjenom pumpom električni-pogonjenom, ugrađenom u ruku kopača, snage od 4.250kW i dvije dvostjene pumpe električni-pogonjene, ugrađene u pumpnoj stanici svaka snage od 5.000kW. Brod je opremljen sa tri jednaka pilona; jedan radni pilon koji je ugrađen u kolica pilona,

pomoćni pilon i rezervni. Piloni se podižu, odnosno spuštaju, pomoću hidraulikom-pogonjenih vitala i mogu se zakretati okretnim pramcem. Na jaružaru su ugrađena i jedna hidraulički-pogonjena kolica pilona radnim hodom od 9m. Ugrađen je sustav za privez barži koji se sastoji od četiri samoprtezna vitla. Trup je pojačan za ugradnju sustava odbojnika. Ugrađene su i sohe za rukovanje bočnim sidrima. Maksimalna širina kopanja na dubini jaružanja od 6,5m, uz pretpostavku da se iskopani materijal iskrcava iznad vodene linije, iznosi cca 112,5m. Svaki od dvojnih propelera fiksnog koraka je pogonjen električnim motorom sa regulacijom brzine vrtnje frekventnim pretvaračem. Brod ima automatiziranu strojarnicu predviđenu za upravljanje bez nadzora, sukladno zahtjevima Klasifikacionog društva Bureau Veritas AUT-UMS i Nacionalnih vlasti. Upravljanje propulzijom, kormilarenje i navigacija vrši se iz kormilarnice. Kontrola jaružanja vrši se iz centralnog upravljačkog mjesta u kormilarnici od strane jedne osobe. Tri motora tipa MAN Diesel A.G. – 6L48/60 7.200 kW//500 o/min pogone tri glavna izmjenična generatora od koji je svaki snage od cca 7.200kW. Glavni motori su pripremljeni za pogon teškim gorivom. Klimatizirane nastambe iznad među-palublja na krmi i iznad glavne palube predviđene su za 46 osoba. Na otvorenoj palubi ugrađena je jedna hidraulična dizalica kapaciteta 2 x 350 kN i jedna hidraulična dizalica za rezervne dijelove kapaciteta 10 kN.

Brod je sposoban za slijedeće funkcije jaružanja nataloženog pijeska, krutog podmorja, stijena i sličnih taloga s morskog dna. Jaružanje postiže do dubine od trideset i pet. Minimalna dubina jaružanja je oko 6,5m. Iskopani materijal iskrcava preko lijeve ili desne sohe na barže ili putem vrtuljka na plutajući cjevovod do kopna.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.uljanik.hr/index.php?id=153&L=2> (08.04.2013.)

**Slika 2. Višenamjenski brod za prijevoz automobila, kamiona i kontejnera**



Izvor: <http://www.uljanik.hr/index.php?id=153&L=2> (08.04.2013.)

Brod je pogodan za prijevoz automobila, kamiona i kontejnera u skladišnim prostorima, garažama i otvorenoj palubi. Ovaj brod osim deset neprekinutih paluba za teret ima i dvije podizne palube. Ima jedna krmena vrata sa krmenom rampom od SW 250t i podesive unutarnje rampe. Projektiran je s dva pramčana porivnika i jednim krmnim porivnikom, od 1.000kW svaki. Palubni su strojevi elektro-pogonjeni. Nadgrađe je prilagođeno za smještaj trideset članova posade s dodatnim kabinama za pilota, vlasnika i šest rezervnih dvokrevetnih kabina. Brod ima dva čamca za spašavanje. Glavni pogonski stroj ovog broda je jedan dvotaktni dizel motor. Turbina je konstantnog pritiska i visoke efikasnosti. Za elektro-potrošače predviđeni su: jedan osovinski generator od 1.400kW, četiri dizel generatora od 1.180kW i jedan generator u nuždi od 160kW. Ugrađen je jedan kombinirani parni kotao ložen naftom i na ispušne plinove kapaciteta 2.500/1.500 kg/h pare kod radnog pritiska od sedam bara.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup><http://www.uljanik.hr/index.php?id=154&L=2> (08.04.2013.)



#### 4.2.2. Brodogradilište 3. Maj

Tradicija brodogradnje u Rijeci stara je gotovo pet stotina godina. Prve brodove, ručne izrade, gradili su kalafati na morskom žalu pred zidinama grada, zatim se priča nastavlja osnivanjem Kraljevskog arsenala i carskom poveljom iz 18. stoljeća, do gradnje jedrenjaka i parobroda u 19. stoljeću pa sve do 1870. godine kada grad Rijeka dobiva status glavne ugarske luke čime započinje novo razdoblje za luke i brodogradnje. Slika 3. prikazuje brodogradilište 3. Maj.

**Slika 3. Brodogradilište 3. Maj**



Izvor:<https://www.google.hr/#fp=e4a32880454b7e0&q=Brodogradili%C5%A1te%203.%20Maj>  
(21.08.2013.)

O brodograditeljskoj djelatnosti na području Brguda također možemo govoriti vrlo rano, još u drugoj polovici 19. stoljeća u okviru poduzeća pod nazivom Riječki tehnički zavod, Stabilimento tecnico Fiumano. Devedesetih godina 19. stoljeća, osnivanjem Društva za dokiranje i Društva za brodogradnju Howaldt, ugarska vlada preuzela je obavezu dogradnje i pripreme potrebnog terena za brodogradilište u burgudskoj obali, zapadnije od Tvornice torpeda. Vrlo brzo izgrađene su potrebne

hale, radionice i navoz za gradnju brodova do 2000t, a tvrtka Howaldt dopremila je u Rijeku strojeve iz svojeg brodogradilišta u Kielu. Ugovor s Howaldt brodogradilištem istekao je 1903. godine, a na njegovo mjesto dolazi brodogradilište Danubius nakon što je sklopio ugovor s mađarskom vladom u kojem potpisuju da će prednost pri zapošljavanju imati Mađari i da će potrebni radni materijal također nabavljati iz Mađarske. Za sve buduće građevinske radove u brodogradilištu bio je zadužen Vjenceslav Celligoi. Gradnja je većinom dovršena do svibnja 1906. godine. U sljedećem desetljeću brodogradilište bilježi tehnološki napredak, ali i znatno prostorno proširenje čime je bio povećan radni kapacitet. Stvaranjem složenih društveno-političkih odnosa nakon Prvog svjetskog rata prodajom dionica brodogradilište je preimenovano u Cantieri navali del Quarnero. U ovom periodu nametnuta je jaka konkurencija talijanskih brodogradilišta. Slična povijest ponavlja se i tijekom Drugog svjetskog rata, a tek nakon oslobođenja Rijeke i nešto kasnije 1848. godine možemo govoriti o brodogradilištu 3. Maj kakvog i danas poznajemo. U početku su se gradili vojni brodovi, a kasnije više brodovi za trgovačku namjenu. Početkom 50-tih godina iz tvornice izlaze prvi preoceanski brodovi. Danas 3. Maj u svojoj ponudi ima široki spektar vrsta brodova koje proizvodi: tankere za prijevoz ulja, kemikalija i drugih prerađevina (Slika 4.), brodove za prijevoz rasutog tereta, kontejnera, drva, ukapljenog plina i drugo te razine višenamjenske brodove.

**Slika 4. Tanker za prijevoz kemikalija i prerađevina „Maritea“**



Izvor:<http://www.3maj.hr/cm/hrvatski/brodogradevna-industrija-3-maj-d-d/foto-galerija.htm>  
(08.04.2013.)

Slika 4. prikazuje tanker za prijevoz kemikalija i preradevina od 35 000 DWT-a pod nazivom Maritea izrađenog 2002. godine u brodogradilištu 3. Maj za talijanskog naručitelja.

Kada govorimo o novijem razdoblju poslovanja 3. Maj brodogradilišta među osnovne strateške ciljeve za razdoblje 2011. - 2015. godine ubrajaju se: dovođenje poslovanja u područje pozitivnog poslovanja i uspostava dugotrajne održivosti do 2015. godine prema uvjetima Europske unije, zatim održavanje i razvoj proizvodnje složenih i visokokvalitetnih brodova prema zahtjevima tržišta te ostvarivanje poslovno-proizvodnih uspjeha temeljenih na kakvoći proizvoda i pravovremenoj isporuci. Unutar 3. Maj-a brodograđevne industrije nalaze se i tvrtke 3. Maj Motori i dizalice d.d. i 3. Maj-Tibo d.d..

3. Maj Motori i dizalice d.d. je velika tvornica diesel motora i palubnih dizalica. U svijetu su poznati u sklopu brodograđevne industrije kao 3. Maj, Rijeka. Osnovni proizvodni program je proizvodnja i montaža diesel motora, palubnih dizalica, kao i servisa i rezervnih dijelova vezanih uz njih. Početak tvornice datira iz 1954. godine kada je potpisan licencni ugovor sa švicarskim proizvođačem Wärsilä LTD - Winterthur, a 1961. godine proizveden je prvi brodski diesel motor. Od tada je pod ovom licencom proizvedeno dvjesto sedamdeset i pet sporohodnih motora različitih tipova. Proizvodnja palubnih dizalica započela je 1977. godine i trenutačno zauzima znatni udio proizvodnje. Dizalice se proizvode pod licencom švedskog proizvođača MacGregor-Cargotec. Od 1977. proizvedeno je 328 različitih tipova teretnih i servisnih okretnih palubnih dizalica. Proizvodni program palubnih dizalica sastoji se od jednostrukih i dvostrukih elektrohidrauličkih teretnih dizalica, hidrauličkih i servisnih dizalica te dizalica za manipulaciju cijevima za ukrcaj tereta. Među ostale usluge i proizvodne djelatnosti unutar 3. Maj dizalice i motori ubrajaju se poslovi strojne obrade, zavarivanja, kovanja, lijevanja, modeliranja, montaže i ispitivanja.

3. Maj-Tibo d.d. je tvrtka osnovana 1975. godine s ciljem da se usvoji proizvodnja brodske opreme te da se razvijaju izvozni proizvodi u pomorstvu i brodogradnji. U to vrijeme 3.Maj-Tibo d.d. je kupio *know-how* sustav za proizvodnju tehnološke linije namijenjen za recikliranje gradskog krutog otpada. *Know-how* sustav je kupio od talijanske tvrtke Sorain Cecchini Spa te sagradio postrojenje za reciklažu. Tibo ima oko stotinu i šezdeset zaposlenih i radni prostor od 50.000m<sup>2</sup>. U proizvodnom programu postoji širok raspon dodatne opreme, namijenjene za

brodogradnju: elektrohidraulički sustav s daljinskim upravljanjem ventila, brodske sanitarne kabine, sustav pregrada, obloga i stropova, protupožarna vrata klase A-60, A-30 i B-15, čelična vrata, separator kaljužnih voda, brodski spaljivač otpada i navigacijski pultevi kormilarnice.

#### **4.2.3. Brodogradilište Brodotrogir**

Brodotrogir d.d. je brodogradilište smješteno na otoku Čiovu, u zaljevu Sladun nedaleko od zidina UNESCO-vog grada Trogira (Slika 5.). Brodogradilište je smješteno na oko 170 000m<sup>2</sup>. Geografski gledano nalazi se na ključnom sjecištu putova<sup>19</sup>, vezan je s morem i zaleđem, a udaljen samo dvadeset i pet kilometra od Splita i samo četiri kilometra od Zračne luke Split. Brodotrogir je između ostalog jedno od dva veća remontna brodogradilišta u Hrvatskoj. Plutajući dok, operativna obala i kvalificiranost radnika omogućavaju mu rekonstrukciju i prenamjenu svih vrsta brodova uključujući i LPG brodove za ukapljeni plin.

---

<sup>19</sup> Od II. stoljeća prije Krista Trogir je bio trgovačko središte ovog dijela Jadranskog mora i sjecište pomorskih trgovačkih putova. Najstariji zapisi potvrđuju da se potreba za gradnjom i popravkom brodova javila još s osnutkom samoga grada.

### Slika 5. Brodogradilište Brodotrogir



Izvor:[http://www.brodotrogir.hr/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=49&Itemid=59&limit=9&limitstart=9](http://www.brodotrogir.hr/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=49&Itemid=59&limit=9&limitstart=9) (24.08.2013.)

Jedan od primjera prenamjene broda u ovom brodogradilištu jest brod Sea Gull (poznat kao jadolinijski brod "Vladimir Nazor" - Slika 6.) izgrađen u brodogradilištu Uljanik 1956. godine, a 2009. godine je u Brodotrogiru rekonstruiran u luksuznu jahtu za dvanaest putnika i devet članova posade (Slika 7.). Brod je u cijelosti obnovljen prema željama vlasnika uz očuvanje izvornog zastarjelog duha ovoga broda.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [http://www.brodotrogir.hr/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=46&Itemid=53](http://www.brodotrogir.hr/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=46&Itemid=53), (22.05.2013.)



**Slika 6. Brod Vladimir Nazor**



Izvor: <http://www.brodotrogir.hr/images/pdf/besida/> (22.05.2013.)

**Slika 7. Brod Seagull (brod prenamjenjen u luksuznu jahtu)**



Izvor: <http://www.brodotrogir.hr/images/pdf/besida/> (22.05.2013.)

Spajanjem brodograđevne tradicije i usvajanjem novih tehnologija Brodogradilište Trogir se razvilo u respektabilnog partnera za izradu različitih vrsta brodova i ostalih plutajućih objekata. Dva navoza (200x47m i 160x20m) omogućuju izradu brodova do 55 000 TDW i plutajućih dokova do 60 000t dizanja. Raspolaze s plutajućim dokom snage dizanja 9,500 tona, plovnom dizalicom kapaciteta podizanja 70/30 tona i oko 350m operativne obale s pripadajućim radionicama i opremom. Dok, operativna obala i veliko iskustvo omogućavaju rekonstrukciju, prenamjenu svih vrsta brodova.

S početkom 21. stoljeća Brodotrogir je prošao kroz problematično razdoblje svojega djelovanja i bio je pred zatvaranjem. Vlada Republike Hrvatske u prosincu 2004. godine dala je Odluku o davanju državnog jamstva Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak, ili drugoj tuzemnoj poslovnoj banci za izravno dugoročno zaduživanje brodogradilišta Brodotrogir d.d. Trogir.<sup>21</sup> Brodotrogir se nalazio u nelikvidnom stanju pa je dobivanjem 24 milijuna USD započeo s programom restrukturiranja, financiranjem proizvodnog programa i restrukturiranjem duga. Nakon sedmogodišnje borbe u travnju 2013. godine donesen je konačni program o restrukturiranju Brodotrogira d.d. i napravljen je ugovor o prodaji i prijenosu dionica Brodotrogira te njegovoj potpunoj privatizaciji o čemu će biti više riječi u drugom poglavlju.<sup>22</sup>

U novom poslovanju Brodotrogira zabilježeni su i novi ugovori gradnje brodova, primjerice izrada kemijskih tankera. Tankeri koji će biti izgrađeni u Brodotrogiru posebni su zbog tehnološke inovacije koja kao rezultat ima uštedu goriva, vrlo važan segment u vremenu kada je gorivo izrazito skupo. Brodotrogir je spomenuto postigao poboljšanjem hidrauličkih performansi broda, ugradnjom elektroničkog glavnog motora te korištenjem novih materijala poboljšanih svojstava pri izgradnji broda. Uzimajući i obzir današnji današnje cijene teškog goriva godišnja ušteda na takvom tankeru iznosi 1,5 milijuna USD.<sup>23</sup> Među nove projekte na brodogradilištu Brodotrogir d.d. ubraja se i početak gradnje luksuznih putničkih brodova, odnosno jedrenjaka. Za sada su naručena dva takva broda od strane Švicarskih naručitelja u srpnju 2012. godine. Izgradnja jedrenjaka novi je segment u radu Brodotrogira za njegov bolji plasman na tržištu. Pitanje daljnjeg rada i revitalizacije Brodotrogira d.d još uvijek je aktualno.

---

<sup>21</sup> <http://www.brodotrogir.hr/images/pdf/besida/besida63.pdf> (10.04.2013.)

<sup>22</sup> <http://www.brodotrogir.hr/images/pdf/besida/besida63.pdf> (13.04.2013.)

<sup>23</sup> <http://www.brodotrogir.hr/images/pdf/besida/besida63.pdf> (10.04.2013.)

#### **4.2.4. Brodogradilište Brodosplit**

Brodograđevna industrija Split, d.d. (Brodosplit, d.d.) dioničko je društvo u vlasništvu Republike Hrvatske – Vlade i Središnjeg državnog ureda za upravljanje državnom imovinom (66,79%), HZMO-a (11,3%), Hrvatskog fonda za privatizaciju (9,35%), HZZO-a (7,79%), Državne agencije za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka (3,47%), Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (0,74%), Hrvatskih voda (0,31%), Hrvatske gospodarske komore (0,14%), Basler Osiguranja Zagreb d.d. (0,07%), Hrvatskih šuma d.o.o. (0,01%), te Hrvatske brodogradnje-Jadranbroda d.d. (0,0002%). Brodosplit grupu sačinjavaju Brodogradilište d.o.o., Brodosplit-Brodogradilište specijalnih objekata d.o.o., Brodosplit-Tvornica dizel motora d.o.o., Brodosplit-Dizalice d.o.o., Brodosplit-Antikorozivna zaštita d.o.o., Brodosplit-Nemetalna oprema d.o.o., Brodosplit-Metalna oprema i konstrukcije d.o.o., Brodosplit-Armature d.o.o., Brodosplit-Izolacija d.o.o.

Povijesno gledano do značajnijih promjena u ovom brodogradilištu došlo je nakon Drugog svjetskog rata kada je brodogradilište nacionalizirano i preimenovano u Brodograđevnu industriju Split (kasnije od 1990. godine Brodosplit). Ne treba se zanemariti ranije razdoblje kada iz ovog brodogradilišta izlaze brojni rezači, patrolni brodovi i neki obalno-putnički teretni parobrodi naručeni od Jugoslavenske kraljevske ratne mornarice. Još 50-tih godina 20. stoljeća većina većih narudžbi dolazila je od strane Jugoslavije za potrebe njezine ratne flote, međutim, s vremenom se taj odnos mijenjao, a danas 80% narudžbi dolazi od strane inozemnih naručioaca. Od svojega osnutka Brodosplit je isporučio više od tristo i pedeset brodova ukupne nosivosti od preko 10 milijuna tona.<sup>24</sup>

Također je važno naglasiti kako je Brodosplit od 1987. godine osvojio četrnaest priznanja za "brod godine" u svojoj kategoriji prema izboru časopisa "The Naval Architect" u izdanju The Royal Institution of Naval Architects iz Londona, Maritime Reporter & Engineering News, magazina Marine Log iz SAD-a te drugih relevantnih brodograditeljskih glasila. Prema glasovima čitatelje jedne od vodećih svjetskih turističkih publikacija Conde Nast Traveler Brodosplitov brod za krstarenje (kruzer) "Arethusa" dobio je nagradu za najbolji mali kruzer na svijetu (Slika 8).

---

<sup>24</sup><http://hr.wikipedia.org/wiki/Brodosplit>, (22.04.2013.)



**Slika 8. Brod za krstarenje "Arethusa"**



Izvor:<http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Brodosplitov-brod-Arethusa-najbolji-mali-kruzer-na-svijetu> (22.05.2013.)

Ovaj brod posljednji je od tri broda naručena 2005. godine za američkog naručitelja, vodeću tvrtku s ponudom inozemnih turističkog aranžmana, Grand Circle River Cruise Line LLC iz Bostona. Sva tri broda danas plove na relaciji od Splita do Atene u turističkim programima pod nazivom "Skriveni dragulji dalmatinske i grčke obale".<sup>25</sup>

Kao i ostala hrvatska brodogradilišta Brodosplit d.d. želi zauzimati čvrstu poziciju na brodograđevnom tržištu, točnije tržištu sofisticiranih brodova s višom dodanom vrijednošću. Posebne napore ulaže u restrukturiranje, poboljšavanje sustava kvalitete, usvajanje novih tehnologija, razvoj proizvoda. Osnovni principi rada na kojima u potpunosti nastoji počivati jesu transparentnost, pouzdanost, zadovoljstvo kupca, partnerski odnosi s dobavljačima, stalan nadzor nad poslovnim procesima, društveno odgovorno poslovanje i stalno usavršavanje zaposlenika.

---

<sup>25</sup> <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Brodosplitov-brod-Arethusa-najbolji-mali-kruzer-na-svijetu>, (22.05.2013.)

#### 4.2.5. Viktor Lenac - remontno brodogradilište

Brodogradilište Viktor Lenac (Slika 9.) razvija se iz brodogradilišta *Lazarus* čije se djelovanje može pratiti još s početka 20. stoljeća (1896. godine). Viktor Lenac osnovan je 1948. godine, a naziv je dobio prema imenu heroja iz II. Svjetskog rata, inače radnika brodogradilišta. Povećana potražnja za većim i opsežnijim brodovima potakla je 60.-tih 20. stoljeća premještanje brodogradilišta u veliki zaljev Martinšćica. Zaljev je udaljen samo dvije nautičke milje od središnjeg dijela luke Rijeka.

**Slika 9. Remontno brodogradilište Viktor Lenac**



Izvor: <http://www.lenac.hr/Home.aspx?PageID=4> (24.08.2013.)

Brodogradilište Viktor Lenac je jedno od najvećih brodogradilišta u djelatnosti remonta, preinaka i *offshorea* na Sredozemlju. Također, među prvima u svijetu započinje s produljenjima brodova. Danas je to moderno brodogradilište koje raspolaže s dva doka, od kojih jedan može primiti brodove tipa Aframax i Suezmaxdo s veličinom do 160.000 tona nosivosti. Ima više od 1000m veza unutar zaljeva, gradilište za „offshore“ platforme i visoko kvalificiranu radnu snagu zbog čega je u mogućnosti kvalitetno realizirati najsloženije projekte, prema svjetskim standardima, u kratkom vremenskom razdoblju.<sup>26</sup>

<sup>26</sup><http://www.lenac.hr/hr/Home.aspx?PageID=4> (11.04.2013.)

Svoju respektabilnu referentnu listu Viktor Lenac izgradio je uspješnom realizacijom niza složenih preinaka i izgradnjom plinskih platformi. Brodogradilište se ubraja u jedno od nekoliko specijaliziranih brodogradilišta za preinake brodova i „offshore“ projekte na čitavom Sredozemlju.

#### **4.2.6. Brodogradilište Kraljevica u stečaju**

Brodogradilište Kraljevica jedno je od najstarijih na ovome području, a korijene vuče još iz davne 1729. godine.<sup>27</sup> Početkom 20. stoljeća u ovom su se brodogradilištu gradili čelični parobrodi, manji brodovi i razni remont. Dolaskom Prvog svjetskog rata brodogradilište se prilagođava potrebama vojnog vremena pa se u njemu izrađuju rezači tipa Tatra, serije torpiljarki i minopolagači.<sup>28</sup> Brodogradilište je također poznato zbog toga što je u njemu 1947. godine napravljen prvi brod tehnologijom zavarivanja.<sup>29</sup>

Među glavne aktivnosti brodogradilišta ubrajaju se remont i izgradnja brodova vojne namjene; višenamjenski patrolni brodovi, brodovi za obalnu stražu, jurišni čamci, torpedni čamci, fregate, tankeri i drugo. (prilog br. nešto, raketni čamac Petar Krešimir IV) Tijekom dugogodišnjeg rada brodogradilište Kraljevica isporučilo je brodove trgovačke namjene, putničke namjene (teretno-putnički brodovi, trajekte, riječko-morski brod za suhi teret, RO-RO kontejnerske brodove i dr.), luksuzne jahte i jedrilice te specijalizirana plovila konstruirana kao lučki remorkeri.<sup>30</sup>

Brodogradilište Kraljevica se danas nalazi u stečaju nakon što je Vlada Republike Hrvatske 22.03.2012. godine donijela odluku kojom je odbila prijedlog ponuditelja *Jadranska ulaganja d.d.* iz Zagreba za kupnjom 893 150 dionica Brodogradilišta Kraljevica d.d. pod posebnim uvjetima. Nakon toga Ministarstvo gospodarstva i Ministarstvo financija započelo je sa stečajnim postupkom u kolovozu 2013. godine.

---

<sup>27</sup> [http://hr.wikipedia.org/wiki/Brodogradili%C5%A1te\\_Kraljevica](http://hr.wikipedia.org/wiki/Brodogradili%C5%A1te_Kraljevica) (11.04.2013.)

<sup>28</sup> Karminski J.: *Više od 280 godina Brodogradilišta Kraljevica*, IV. međunarodna konferencija o industrijskoj baštini, Pro Torpedo, Rijeka, 2012., str. 465.

<sup>29</sup> [http://hr.wikipedia.org/wiki/Brodogradili%C5%A1te\\_Kraljevica](http://hr.wikipedia.org/wiki/Brodogradili%C5%A1te_Kraljevica) (11.04.2013.)

<sup>30</sup> <http://www.brodkr.hr/specijalnaPlovila.html> (11.04.2013.)

**Slika 10. Brodogradilište Kraljevica**



Izvor:[https://www.google.hr/search?q=kraljevica+brodogradili%C5%A1te&bav=on.2,or.r\\_cp.r\\_qf.&bv m=bv.51156542,d.Yms&biw=1381&bih=910&pdl=300&um=1&ie=UTF8&hl=hr&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=SSoVUvn8JY\\_DtAbJnYGoDg#facrc=\\_&imgdii=\\_&imgrc=fGFx\\_9cOR3Kc4M%3A%3B6DHIYpgZSTfdM%3Bhttp%253A%252F%252Ffluminensia.org%252Fwp-content%252Fuploads%252F2012%252F08%252Fkraljevica1.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Ffluminensia.org%252Ftag%252Fbrodogradiliste-kraljevica%3B1181%3B784](https://www.google.hr/search?q=kraljevica+brodogradili%C5%A1te&bav=on.2,or.r_cp.r_qf.&bv m=bv.51156542,d.Yms&biw=1381&bih=910&pdl=300&um=1&ie=UTF8&hl=hr&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=SSoVUvn8JY_DtAbJnYGoDg#facrc=_&imgdii=_&imgrc=fGFx_9cOR3Kc4M%3A%3B6DHIYpgZSTfdM%3Bhttp%253A%252F%252Ffluminensia.org%252Fwp-content%252Fuploads%252F2012%252F08%252Fkraljevica1.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Ffluminensia.org%252Ftag%252Fbrodogradiliste-kraljevica%3B1181%3B784) (21.08.2013.)

#### ***4.2.7. Manja privatna brodogradilišta u Republici Hrvatskoj***

Važno je naglasiti da, uz prethodno navedena brodogradilišta, u Hrvatskoj postoji niz manjih tvrtki koja se bavi izradom većih, odnosno manjih brodova i njihovim remontom. Također djeluje i nekoliko tvornica zaduženih za proizvodnju specijalizirane brodske opreme.

Neki od takvih brodogradilišta jesu primjerice, Montmontaža Greben d.o.o.<sup>31</sup>, Leda d.d.<sup>32</sup> i još niz aktivnih i manje aktivnih društva s ograničenom odgovornošću koja djeluju na području projektiranja brodova, njihove izgradnje, izrade specijaliziranih dijelova ili pak trgovine proizvoda iz sektora pomorstva.

<sup>31</sup> Poduzeće Montmontaža Greben iz Vele Luke se bavi izradom patrolnih brodova, pilotina, minolovaca, desantnih brodova, jedrenjaka, čamaca za spašavanje, ribarica, katamarana, jahta, jedrilica, sportskih brodova, rampa, soha i vitla.

<sup>32</sup> Leda d.d. je društvo za brodogradnju, trgovinu i turizam. Djeluje u Korčuli.

### 4.3. ANALIZA POSLOVANJA HRVATSKIH BRODOGRADILIŠTA

Kao što je već spomenuto u Hrvatskoj trenutno djeluje pet velikih brodogradilišta. Tri najveća brodogradilišta, Uljanik, 3. Maj i Brodosplit, specijalizirana su za novogradnje, dok brodogradilišta Kraljevica i Brodotrogir uz tržište novogradnji opslužuju i remontno tržište. Hrvatska brodogradilišta se do 2008. godine, kada je donesena odluka o privatizaciji svih velikih brodogradilišta, nalaze se 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). 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 funkcionalnom principu, s proizvodnim sektorom organiziranim po fazama proizvodnje. Ovakva organizacijska struktura industrije, u kojoj brodogradilišta nastoje održavati kontinuirani proces proizvodnje sa fiksnim proizvodnim kapacitetima karakteristična je za dalekoistočne brodograditelje. Međutim, poslovne strategije hrvatskih i kineskih, japanskih ili južnokorejskih brodogradilišta su bitno različite.

Nabrojani današnji konkurenti hrvatske brodogradnje proizvode tipizirane brodove prema principu masovne proizvodnje. Poslovnu efikasnost temelje na ekonomijama obujma, specijalizacije i standardizacije, koje postižu kroz cijele kompleksne mreže gospodarskih i institucionalnih subjekata (tzv. clusteri, keiretzu ili chaebol sustavi) koje prate brodogradnju kao osnovicu funkcioniranja cijelog sustava. Jedan od izvora efikasnosti takvih sustava, npr. leži u outsourcing-u te nabavi velike količine serijske opreme i komponenata od poduzeća iz okoline, čime se ostvaruje ušteda do 40% cijene za pojedinačnu narudžbu. Preduvjet kontinuirane zaposlenosti takvih tvornica brodova je tržišna dominacija bazirana na strategiji cjenovnog vodstva. Iz navedenog slijedi da hrvatska brodogradilišta, koja njeguju tailor-made princip projektiranja i proizvodnje te stoga proizvodnju u malim serijama, zapravo koriste pogrešnu strategiju organizacije sustava.

Naslovi poput ovog „Hrvatska brodogradilišta su neprofitna, neučinkovita i predstavljaju prijetnju državnim financijama“ jesu vrlo česta medijska situacija kada je riječ o brodogradnji u Hrvatskoj. Prema autorima Analize instituta za javno poslovanje Anti Baju i Marku Primorcu, nakon 2008. godine, samo poslovanje se Uljanika može nazvati zadovoljavajućim. Zbog toga njihovo financijsko poslovanje može ostalim društvima poslužiti kao primjer dobre prakse poslovanja.<sup>33</sup> Prema zaključcima spomenutih autora većina brodogradilišta ne pridonosi gospodarskom razvoju i predstavlja prijetnju stabilnosti državnih financija koje će od 2012. do 2014. i dalje biti izložene većem zaduživanju radi podmirenja proračunskih obveza.

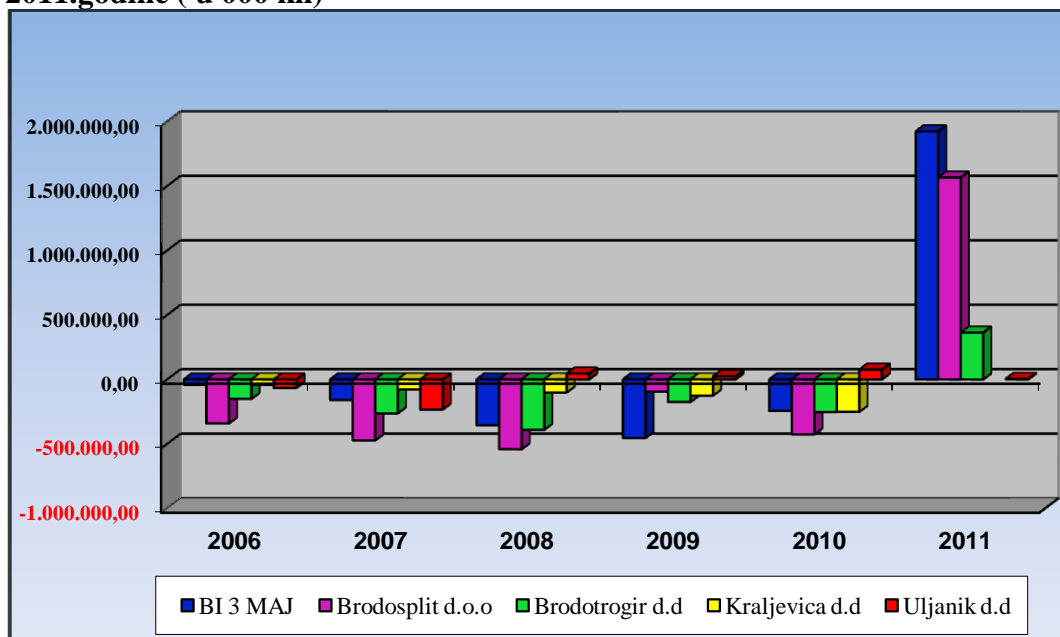
Temeljem analize poslovanja, izvršene u sklopu programa restrukturiranja, utvrđeno je kako se sva velika brodogradilišta osim Uljanika smatraju poduzetnikom u poteškoćama, te da nužno provesti restrukturiranje kako bi se mogla osigurati dugoročna održivost poslovanja bez državnih potpora. U izvršenoj analizi navode se i uzroci teškoća u poslovanju, koji se dijele na vanjske i unutarnje. Vanjskim uzrocima smatraju se oni uzroci na koje poduzetnik ima malo ili nema uopće nikakvog utjecaja, dok su unutrašnji uzroci oni na koje je poduzetnik u potpunosti mogao utjecati. Vanjski uzroci teškoća, kako se navodi u programima restrukturiranja, odnose se na domovinski rat i poslijeratno razdoblje oporavka, tržišne cijene brodova, promjenu tečaja američkog dolara, rast cijena ulaznog materijala i usluga, nerazvijenost prateće industrije i opću razinu konkurentnosti. Unutarnji uzroci teškoća koji su doprinijeli lošem poslovanju opisani su u nastavku, za svako brodogradilište posebno.

Dobit, odnosno gubitak koji su hrvatska brodogradilišta ostvarila u razdoblju od 2006. do 2011. godine prikazan je na Grafikonu 8.

---

<sup>33</sup> Analiza Instituta za javne financije, *Hrvatska brodogradilišta su neprofitabilna, neučinkovita i predstavljaju prijetnju državnim financijama*, objavljeno, 6. prosinca 2011.

**Grafikon 8. Rezultat poslovanja hrvatskih brodogradilišta u razdoblju od 2006. - 2011.godine ( u 000 kn)**



Izvor: Izvješća AZTN, godišnja financijska izvješća brodogradilišta

Analiza podataka prikazanih na slici potvrđuje lošu situaciju u hrvatskoj brodogradnji. Brodogradilišta kontinuirano ostvaruju gubitke u poslovanju, odnosno poslovni prihodi ne pokrivaju poslovne rashode, što u konačnici ima za posljedicu nelikvidnost i insolventnost. Iznimka je brodogradilište Uljanik, koje je s obzirom na pozitivne rezultate poslovanja u razdoblju od 2008. – 2011 godine, te perspektivu daljnjeg rentabilnog poslovanja, izuzeto iz procesa restrukturiranja (uz obvezu povrata nezakonito dodijeljenih potpora).

Ostvareni prihodi BI Maj, Brodosplita d.o.o i Brodotrogira d.d. u 2011. godini nisu nažalost rezultat njihovog uspješnog poslovanja, niti naznaka oporavka hrvatske brodogradnje. Stvarni razlog ovakvog stanja na računima spomenutih brodogradilišta je rješavanje Sporazuma o uređenju imovinsko pravnih odnosa sa Republikom Hrvatskom. BI 3.Maj ostvarilo je 2011. godine prihod od 3.781 milijuna kuna od čega je 2.930 milijuna kuna ostvareno Sporazumom o rješavanju imovinsko pravnih odnosa, što čini 77,5% ukupnih poslovnih prihoda. Prihod od prodaje iznosio je 760.761.408,00 kuna, što čini svega 22,5% ukupnih poslovnih prihoda za 2011.godinu. Ostvareni prihod od prodaje smanjen je u odnosu na 2010. godinu kada



je iznosio 906.031.145,00 kuna (89% ukupnih poslovnih prihoda).<sup>34</sup> Prihodi Brodosplita iznosili su 2011. godine 3.124 milijuna kuna, od čega je 2.291 milijuna kuna uplatila država. Prihod od prodaje iznosio je 744,966.000 kuna (23% ukupnih poslovnih prihoda), te je, kao i kod 3.Maja, zabilježen pad u odnosu na prethodnu godinu. Ostvaren prihod od prodaje bio je gotovo dvostruko manji nego 2010. godine kada je iznosio 1.322 milijuna kuna, odnosno 90% ukupnih poslovnih prihoda.<sup>35</sup> U prihodima Brodotrogira ostvarenim u prvoj polovici 2011. godine od ukupno 768.616,000 kuna, samo 198.293.810 kuna, odnosno 25% pripada prihodima od prodaje.<sup>36</sup>

Ukoliko bi iz ukupnih prihoda isključili prihode ostvarene Sporazumom, redovni prihod BI 3.Maj, Brodosplita d.o.o te Brodotrogira d.d ne bi bio dostatan za pokrivanje rashoda, te bi pulski Uljanik i u 2011. godini ostao jedino hrvatsko brodogradilište sa pozitivnim poslovnim rezultatom. U Uljaniku je 2011. godine od ukupno 1.712 milijuna kuna prihoda, 1.554 milijuna ostvareno je prodajom na domaćem i inozemnom tržištu.<sup>37</sup> Poslovni rezultat Uljanika d.d u razdoblju od 2006.-2011. godine prikazan je u Tablici 5.

---

<sup>34</sup>Konsolidirani i nerevidirani izvještaj društava u grupi 3.Maj za 2011. godinu, Rijeka, 2012. godine.

<sup>35</sup>Godišnje izvješće o stanju grupe Brodosplit za 2011. godinu, Split, 2012. godine.

<sup>36</sup>Bilanca i račun dobiti i gubitka za grupu Brodotrogir, I-VI,2011, Trogir, 2012. godine.

<sup>37</sup>Konsolidirano godišnje izvješće za 2011. godinu - Uljanik d.d, Pula, 2012. godine.



**Tablica 5. Konsolidirani račun dobiti i gubitka Uljanika d.d u razdoblju od 2006-2011.godine ( u 000 kn)**

GODINA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	1.597.830,00	1.512.758,00	2.032.203,00	2.363.316,00	3.395.931,00	1.712.762,00
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	1.654.738,00	1.737.467,00	1.879.988,00	2.293.562,00	3.237.385,00	1.673.467,00
<b>UKUPNO IZ POSLOVANJA</b>	<b>-56.908,00</b>	<b>-224.709,00</b>	<b>152.215,00</b>	<b>69.754,00</b>	<b>158.546,00</b>	<b>39.295,00</b>
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	158.603,00	158.603,00	250.794,00	205.218,00	183.259,00	98.265,00
<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	167.370,00	167.370,00	357.823,00	251.618,00	265.710,00	133.734,00
<b>UKUPNO IZ FINANCIJSKOG POSLOVANJA</b>	<b>-8.767,00</b>	<b>-8.767,00</b>	<b>-107.029,00</b>	<b>-46.400,00</b>	<b>-82.451,00</b>	<b>-35.469,00</b>
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	1.756.433,00	1.671.361,00	2.282.997,00	2.568.534,00	3.579.190,00	1.811.027,00
<b>UKUPNI RASHOD</b>	1.822.108,00	1.904.837,00	2.237.811,00	2.545.180,00	3.503.095,00	1.807.201,00
<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-65.675,00</b>	<b>-233.476,00</b>	<b>45.186,00</b>	<b>23.354,00</b>	<b>76.095,00</b>	<b>3.826,00</b>

Izvor : Konsolidirana godišnja izvješća Uljanika d.d., 2006. - 2011. godine.

Prema podacima iz tablice vidljivo je kao grupa Uljanik, nakon 2007. godine u kojoj je zabilježen gubitak od visokih 233 milijuna kuna, kontinuirano bilježi pozitivne poslovne rezultate. U 2008. godini zabilježena je dobit u iznosu od 45,18 milijuna kuna, a u izvješćima brodogradilišta navodi se kako glavninu prihoda Uljanik grupa ostvaruje izgradnjom sofisticiranih brodova za inozemno tržište. U 2009. godini ostvarena dobit iznosu 23,35 milijuna kuna, što je smanjenje za 48,3% u odnosu na 2008. godinu. Razlozi gotovo dvostrukog smanjenja dobiti u leže u velikoj razlici između rasta poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. Prihodi su u 2009. godini porasli za 16,3% dok su istovremeno rashodi zabilježili porast od 22%. U 2010.godini zabilježena je najveća dobit u promatranom razdoblju, odnosno 76 milijuna kuna. Pulska Uljanik grupa u 2011. je godini ostvarila neto dobit od 3,82 milijuna kuna, što je gotovo 20 puta manje od dobiti iz 2010. godine. Pad prihoda rezultat manjeg obima posla, odnosno činjenice da se od 24. prosinca 2010. do 10. listopada 2011. nije gradilo na navozu dva, a u dužoj se povijesti Uljanika ne pamti da je čitavih devet i pol mjeseci bio angažiran tek jedan navoz.

Tablica 6. prikazuje konsolidirani račun dobiti i gubitka za BI 3. Maj u razdoblju od 2006. – 2011.godine.

**Tablica 6. Konsolidirani račun dobiti i gubitka BI 3.MAJ u razdoblju od 2006. - 2011. godine ( u 000 kn)**

GODINA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
POSLOVNI PRIHODI	1.425.492,00	1.411.516,00	1.358.256,00	831.389,00	1.021.475,00	3.781.599,00
POSLOVNI RASHODI	1.541.404,00	1.572.120,00	1.555.747,00	1.120.417,00	1.077.235,00	1.083.858,00
UKUPNO IZ POSLOVANJA	-115.912,00	-160.604,00	-197.491,00	-289.028,00	-55.760,00	2.697.741,00
FINANCIJSKI PRIHODI	213.338,00	141.903,00	76.579,00	47.895,00	93.482,00	89.065,00
FINANCIJSKI RASHODI	138.642,00	140.296,00	234.357,00	213.384,00	281.114,00	339.556,00
UKUPNO IZ FINANCIJSKOG POSLOVANJA	74.696,00	1.607,00	-157.778,00	-165.489,00	-187.632,00	-250.491,00
UKUPNI PRIHOD	1.638.830,00	1.553.419,00	1.434.835,00	879.284,00	1.114.957,00	3.870.664,00
UKUPNI RASHOD	1.680.046,00	1.712.416,00	1.790.104,00	1.333.801,00	1.358.349,00	1.423.414,00
<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-41.605,00</b>	<b>-159.623,00</b>	<b>-355.477,00</b>	<b>-454.585,00</b>	<b>-243.475,00</b>	<b>1.923.254,00</b>

Izvor: Konsolidirana godišnja izvješća BI 3.Maj, 2006. - 2011. godine.

Iz računa dobiti i gubitka vidljivo je da brodogradilište u promatranom razdoblju posluje s gubitkom, koji ima trend povećanja, izuzev u 2010. godini u kojoj je gubitak manji za 46,44% u odnosu na 2009. godinu. Pad poslovnih prihoda naročito je vidljiv u 2009. godini razdoblje od 2006. do 2008. godine. U 2008. godini počinje globalna kriza, koja se odrazila i u sektoru brodogradnje, što je dodatno otežalo poslovanje brodogradilišta. Poslovni prihodi bilježe veći pad u odnosu na poslovne rashode, primjerice u 2009. godine poslovni prihodi su manji u odnosu na godinu ranije za 38%, dok su poslovni rashodi u istom usporednom razdoblju manji za 27%, što dovodi do daljnjeg povećanja gubitka.

U programu restrukturiranja BI 3. Maj kao unutarnji uzroci teškoća koji su doprinijeli lošem poslovanju navode se: diskontinuitet u radu uprave, prodajna strategiju koja nije dobro vođena jer je proizvodni program temeljen na standardnim

tipovima brodova, a proizvodnja se financirala isključivo iz vanjskih izvora, tehnološki razvoj koji je zaostajao, što se odrazilo na nisku proizvodnost i na kašnjenje s isporukama brodova te nezadovoljavajuća struktura zaposlenih. Prilikom gradnje brodova unutarnji uzroci teškoća imali su znatnog utjecaja na troškove izgradnje brodova, koji su u cijelom razdoblju bili viši od ugovorene cijene pojedinog broda. Rezultat ovakvog stanja je nepovoljna struktura aktive i pasive, nemogućnost pokrivanja kratkoročnih obveza što dovodi do problema u likvidnosti, te stalni gubici u poslovanju.

Poslovni rezultati Brodosplita d.o.o u razdoblju od 2006.-2011.godine prikazani su u Tablici 7.

**Tablica 7. Konsolidirani račun dobiti i gubitka Brodosplita d.o.o., 2006. – 2010. godine. (u 000 kn)**

GODINA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
POSLOVNI PRIHODI	1.914.458,00	1.929.686,00	2.056.364,00	1.709.763,00	1.462.432,00	3.124.653,00
POSLOVNI RASHODI	2.068.949,00	2.467.728,00	2.289.799,00	1.678.107,00	1.494.306,00	1.205.995,00
UKUPNO IZ POSLOVANJA	-154.491,00	-538.042,00	-233.435,00	31.656,00	-31.874,00	1.918.658,00
FINANCIJSKI PRIHODI	400.386,00	293.663,00	91.957,00	136.424,00	59.030,00	388.616,00
FINANCIJSKI RASHODI	202.992,00	211.869,00	399.815,00	261.880,00	453.689,00	741.515,00
UKUPNO IZ FINANCIJSKOG POSLOVANJA	197.394,00	81.794,00	-307.858,00	-125.456,00	-394.659,00	-352.899,00
IZVANREDNI PRIHODI	31.898,00	8.932,00				
IZVANREDNI RASHODI	416.306,00	25.426,00				
UKUPNI PRIHOD	2.346.742,00	2.232.281,00	2.148.321,00	1.846.187,00	1.521.462,00	3.513.269,00
UKUPNI RASHOD	2.688.247,00	2.705.023,00	2.689.614,00	1.939.987,00	1.947.995,00	1.947.510,00
<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-341.505,00</b>	<b>-472.742,00</b>	<b>-541.293,00</b>	<b>-93.800,00</b>	<b>-426.533,00</b>	<b>1.565.759,00</b>

Izvor: Konsolidirana godišnja izvješća Brodosplita d.o.o., 2006. - 2011. godine.

Poslovanje Brodosplita d.o.o. očituje se u stalnom kumuliranju gubitaka tijekom godina poslovanja. Osim toga, izuzev u 2009. godini, svake godine ostvaruje operativni gubitak, odnosno poslovni rashodi premašuju poslovne prihode, što dovodi do nelikvidnosti i insolventnosti, te se brodogradilište smatra poduzetnikom u teškoćama. U programu restrukturiranja Brodosplita d.o.o istaknuto je kako su glavni unutarnji uzroci problema u poslovanju sljedeći: česte promjene upravljačkih struktura čime nije postignut kontinuitet u organizacijskom i upravljačkom smislu, nedostatak integralnog sustava planiranja i praćenja životnog ciklusa brodova od ugovaranja do isporuke sve do 2007. godine, što je u konačnici uzrokovalo kašnjenja u isporukama i dodatne troškove po novogradnji, ponuda neprofitabilnih standardnih tipova brodova niske prodajne cijene i uvećanih troškova financiranja tijekom trajanja izgradnje brodova, nedostatak sustava upravljanja i racionalizacije troškova putem pojednostavljenja postupaka, tipske ponude brodova, izgradnja brodova uz fiksne prodajne cijene i rokove isporuke dvije godine od dana potpisa ugovora, čime se javljaju značajni rizici promjene tečaja i rasta cijena materijala i usluga, ponajprije čelika, te nedostatak zaštite od navedenih rizika, višak ukupnog broja zaposlenika, nepovoljan omjer proizvodnih i administrativnih radnika i loše upravljanje zaposlenicima i radnim satima čime je Brodosplit d.d. znatno gubio na produktivnosti i učinkovitosti.

Tablica 8. odnosi se na račun dobiti i gubitka Brodotrogira d.d., iz koje je vidljiv negativan trend poslovanja u razdoblju od 2006. do 2011. godine.

**Tablica 8. Konsolidirani račun dobiti i gubitka Brodotrogira d.d., 2006. - 2011. godine. (u 000 kn)**

GODINA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
POSLOVNI PRIHODI	711.435,00	671.458,00	583.384,00	536.051,00	414.839,00	768.616,00
POSLOVNI RASHODI	882.874,00	893.083,00	864.321,00	598.194,00	525.385,00	263.871,00
UKUPNO IZ POSLOVANJA	-171.439,00	-221.625,00	-280.937,00	-62.143,00	-110.546,00	504.745,00
FINANCIJSKI PRIHODI	149.556,00	56.602,00	13.004,00	8.987,00	6.832,00	47.379,00
FINANCIJSKI RASHODI	128.865,00	98.218,00	122.998,00	121.765,00	149.589,00	189.445,00
UKUPNO IZ FINANCIJSKOG POSLOVANJA	20.691,00	-41.616,00	-109.994,00	-112.778,00	-142.757,00	-142.066,00
UKUPNI PRIHOD	860.991,00	728.060,00	596.388,00	545.038,00	421.671,00	815.995,00
UKUPNI RASHOD	1.011.739,00	991.301,00	987.319,00	719.959,00	674.974,00	453.316,00
<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-150.748,00</b>	<b>-263.241,00</b>	<b>-390.931,00</b>	<b>-174.921,00</b>	<b>-253.303,00</b>	<b>362.679,00</b>

Izvor: Konsolidirana godišnja izvješća Brodotrogira d.d., 2006. - 2011. godine.

Iz navedenih podataka vidljivo je da brodogradilište kontinuirano ostvaruje gubitak. Uz poslovne prihode koji su u cijelom promatranom razdoblju veći od rashoda, značajniji iznosi koji doprinose povećanju gubitka odnose se na visoke financijske rashode. U 2010. godinu u odnosu na 2006. godinu, ukupan prihod pao je za 51%, a ukupni rashodi bilježe pad od 33%, što znači da pad prihoda ne prati i pad rashoda što za posljedicu ima daljnje stvaranje gubitaka. Brodotrogir d.d. od 2006. godine, prvenstveno zbog konstantnog rasta gubitka iznad visine kapitala te problema s likvidnošću, ima status poduzetnika u teškoćama. U programu restrukturiranja navedeno je kako se unutarnji razlozi koji su doveli poduzetnika u teškoće odnose se na tehnološko zaostajanje i izostanak investiranja u modernizaciju proizvodnog pogona, način financiranja proizvodnje, internu organizaciju, informacijski sustav, te problem neravnomjernog udjela administrativnog u odnosu na proizvodno osoblje.

U Tablici 9. prikazano je poslovanje brodogradilišta Kraljevica od 2006. do 2011. godine.

**Tablica 9. Konsolidirani račun dobiti i gubitka Kraljevice d.d., 2006. - 2011. godine. (u 000 kn)**

GODINA	2006	2007	2008	2009	2010
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	332.971,00	306.093,00	313.331,00	245.178,00	242.376,00
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	366.201,00	348.451,00	369.725,00	317.514,00	416.436,00
<b>UKUPNO IZ POSLOVANJA</b>	<b>-33.230,00</b>	<b>-42.358,00</b>	<b>-56.394,00</b>	<b>-72.336,00</b>	<b>-174.060,00</b>
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	42.134,00	19.874,00	46.519,00	48.967,00	36.933,00
<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	51.011,00	54.204,00	91.325,00	101.825,00	114.297,00
<b>UKUPNO IZ FINANCIJSKOG POSLOVANJA</b>	<b>-8.877,00</b>	<b>-34.330,00</b>	<b>-44.806,00</b>	<b>-52.858,00</b>	<b>-77.364,00</b>
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	375.105,00	325.967,00	359.850,00	294.145,00	279.309,00
<b>UKUPNI RASHOD</b>	417.212,00	402.655,00	461.050,00	419.339,00	530.733,00
<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-42.107,00</b>	<b>-76.688,00</b>	<b>-101.200,00</b>	<b>-125.194,00</b>	<b>-251.424,00</b>

Izvor: Konsolidirana godišnja izvješća Kraljevice d.d., 2006. - 2011. godine.

Iz podataka navedenih u Tablici 9. vidljivo je da je brodogradilište kontinuirano iz godine u godinu povećava gubitak. Ukupni prihodi u 2010. godini u odnosu na 2006. godinu manji su za 26%, dok su istovremeno rashodi veći za 27%. Brodogradilište ima status poduzetnika u teškoćama radi kontinuiranog rasta gubitka u poslovanju koji je znatno premašio upisani kapital što je dovelo do problema u financijskom poslovanju odnosno održavanju likvidnosti. Iz programa restrukturiranja proizlazi da se unutarnji razlozi koji su utjecali na negativno poslovanje brodogradilišta odnose tehnološko zaostajanje, nepovoljno financiranje proizvodnje, visoke troškove poslovanja i nezadovoljavajući omjer proizvodnih u odnosu na administrativne radnike. Zbog prezaduženosti i velikog akumuliranog gubitka Vlada Republike Hrvatske je u ožujku 2012. godine donijela odluku o pokretanju stečajnog postupka.

## **5.PROCES RESTRUKTURIRANJA I PRIVATIZACIJE BRODOGRAĐEVNE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ**

Hrvatska brodogradilišta u većinskom državnom vlasništvu bi se trebala restrukturirati kroz proces privatizacije, kao jedan od uvjeta ulaska republike Republike Hrvatske u Europsku uniju. Proces privatizacije trebao bi im omogućiti da rade na međunarodnom tržištu brodogradnje učinkovito i po tržišnim načelima, a sve u skladu s postojećim pravilima i propisima Europske unije. Tijekom procesa restrukturiranja trebalo bi riješiti njihove slabosti, kao što su tehnološko zaostajanje, manja produktivnost, nedovoljna struktura kvalificiranih radnika te nizak financijski potencijal. Očekivano oživljavanje hrvatske brodogradnje u velikoj mjeri bi trebalo pridonijeti regionalnoj i socijalnoj stabilnosti, kao i jačanju nacionalnog gospodarstva.

### **5.1. RESTRUKTURIRANJE HRVATSKIH BRODOGRADILIŠTA DO POTPISIVANJA PRETPRISTUPNOG UGOVORA**

Hrvatska su brodogradilišta još početkom devedesetih godina bila suočena s velikim problemima. Loše stanje u brodogradnji Hrvatske rezultat je naslijeđa razvoja brodogradnje u bivšoj državi koja je u razdoblju poslije Drugog svjetskog rata provodila politiku industrijalizacije, a kroz brodogradnju se poticao i razvoj ostalih industrija. Prateće djelatnosti razvijale su se u okviru brodogradilišta kako bi se što više smanjila potreba za uvozom, država je osiguravala jeftino refinanciranje kredita za izvoz, a inflacija je poništavala novčane gubitke. U takvim okolnostima država je podržavala poslovanje nekonkurentnih hrvatskih brodogradilišta što dovodi do prekobrojne zaposlenosti i nefunkcionalne organizacije rada. Stagnacija poslovanja prisilno je nastavljena zbog Domovinskog rata, kada dolazi do znatno manje proizvodnje i isporuke brodova, a inozemne narudžbe zbog rizika i nesigurnosti, gotovo sasvim izostaju. U to vrijeme, gotovo sva danas aktivna europska brodogradilišta, da bi se oduprla dalekoistočnoj konkurenciji, provela su niz nužnih poslovnih i organizacijskih promjena, poput smanjenja broja zaposlenih, promjene proizvodnog asortimana, fokusiranje na visoko sofisticirane brodove i tržišne niše, itd.

Promjene u hrvatskim brodogradilištima, osim znatnog smanjenja broja zaposlenih nisu učinjene, što je uzrokovalo poslovno i tehnološko zaostajanje hrvatskih brodogradilišta, te, naposljetku, gubitak visoke pozicije na tržištu.

Potreba za restrukturiranjem velikih brodogradilišta, prepoznata je već 1992. godine.<sup>38</sup> 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 ove djelatnosti. Zato je Vlada 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 djelatnosti 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 donosi 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 ovom kriteriju približila europskim, ali je financijski oporavak brodogradilišta izostao. U lipnju 2000. godine, Vlada pokreće projekt "Hrvatska u 21. stoljeću" s brodogradnjom kao posebnim projektnim zadatkom. 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.

---

<sup>38</sup> Kersan-Škabić I.: *Brodogradnja u Europskoj uniji i Hrvatskoj, realnost i izazovi*, Ekonomska misao i praksa, Zagreb, 2009., str. 387.



U rujnu 2000. godine Vlada je donijela odluku o financijskoj potpori najvećim hrvatskim brodogradilištima, kojom bi se pokrili dugovi i druge financijske obveze iz prijašnjeg razdoblja. 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. Dovršetkom sanacije velika su brodogradilišta oslobođena gubitaka i obveza iz prijašnjeg razdoblja, i raspolažu 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)<sup>39</sup>, 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 odnosi 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.<sup>40</sup>

Sukladno novim pravilima o državnim potporama, usklađenim s direktivama Europske unije, državne potpore za sanaciju i restrukturiranje mogu se dodijeliti

---

<sup>39</sup> Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN) osnovana je odlukom Hrvatskoga sabora 20. rujna 1995. a s radom započinje 1997. godine. Do 2003. godine nadležnost Agencije odnosila se samo na zaštitu tržišnog natjecanja, a usvajanjem Zakona o državnim potporama uključeno je i područje državnih potpora. U nadležnosti je Agencije ponajprije odobravanje državnih potpora koje podliježu obvezi prijave Agenciji i nalaganju povrata potpora. Nakon pristupanja EU-u većinu tih poslova preuzet će Europska komisija.

<sup>40</sup> *Godišnje izvješće o radu Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja za 2006. godinu*, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Zagreb, 2007.

poduzetnicima u teškoćama, i to samo jedanput u deset godina. Ovime su sva naša brodogradilišta osim Uljanika iskoristila tu opciju.

## **5.2. IZMJENE U SUSTAVU DODJELE DRŽAVNIH POTPORA I PRIVATIZACIJA BRODOGRADILIŠTA KAO UVJET ULASKA U EUROPSKU UNIJU**

Većina velikih brodogradilišta u svijetu je u državnom vlasništvu. Budući da se radi o strateškoj industriji koja djeluje kao pokretač razvoja niza drugih industrija, te s obzirom na kontingent zaposlenih u brodogradilištima, ali i čitav niz radnih mjesta u povezanim industrijama, države procjenjuju isplativim zadržati velika brodogradilišta u državnom portfelju kao osnovu razvoja gospodarstva u regijama u kojima su smještena i pomagati im sredstvima iz proračuna.<sup>41</sup>

Međutim, u procesu pridruživanja Europskoj uniji Hrvatska je izgubila ovu mogućnost, te se podupiranje brodogradnje neće moći nastaviti na postojeći način, niti u istoj mjeri. Napuštanje sadašnjih oblika i namjene državnih potpora brodogradnji, kao i njihovo usklađivanje s načelima i kriterijima koji vrijede u Europskoj uniji nužne je kako bi hrvatska brodogradilišta zadovoljila standarde Europske unije i bila konkurentna kako na europskom, tako i na globalnom tržištu.

### ***5.2.1. Državne potpore brodogradnji i pravila tržišnog natjecanja***

U Europskoj uniji dodjela državnih potpora sastavni je dio politike zaštite tržišnog natjecanja i stvaranja jedinstvenog unutarnjeg tržišta. 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. Smatra se da se državnim potporama narušava načelo nepristrane i slobodne konkurencije, i da one predstavljaju ograničenje u funkcioniranju i razvijanju jedinstvenog tržišta. Europska unija se zalaže za smanjivanje državnih potpora i

---

<sup>41</sup>Kersan-Škabić, *Konkurentnost hrvatske brodogradnje*, Ekonomski pregled, vol. 53, br.1, 2002., str. 144 -163.

efikasniju namjenu koja će rezultirati rastom blagostanja u njenim članicama. Stoga je razumljivo da, ako država podupire poduzeća koja kontinuirano ostvaruju gubitak omogućavajući im time opstanak, to opterećuje državni proračun i porezne obveznike, čime efekti nisu vidljivi u porastu BDP-a i sveukupnog razvoja. Zato se Unija opredjeljuje na poticanje istraživanja i razvoja, inovacija, cjeloživotnog obrazovanja kao temelja za stvaranje dodane vrijednosti i preduvjeta porasta proizvodnosti i konkurentnosti.<sup>42</sup>

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.<sup>43</sup> Direktivama se na različite načine uređuju dopušteni intenziteti državnih potpora, obveze prijavljivanja namjere dodjeljivanja državnih potpora, obveze izvješćivanja o dodijeljenim državnim potporama te posebne mjere u slučaju krize.

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.<sup>44</sup> Pomoć za restrukturiranje dobiva se u obliku investicija, pomoći pri zatvaranju i pomoći za istraživanje i razvoj, a svaku državnu pomoć mora odobriti Europska komisija. 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. „Okvirnim pravilima za brodogradnju“ predviđene su posebne odredbe za pojedine vrste potpora brodogradnji, u koje se ubrajaju potpore za istraživanje, inovacije i razvoj, potpore za zapošljavanje, potpore u obliku državno poticanih kredita, razvojne potpore i regionalne potpore. Na samom početku bilo je predviđeno da će se „Okvirna pravila za brodogradnju“

---

<sup>42</sup>Kersan-Škabić, I.: *Brodogradnja u Europskoj uniji i Hrvatskoj- realnost i izazovi*, Ekonomska misao i praksa, br. 2., 2010., str. 373-396.

<sup>43</sup>Bulum, B., Oršulić, I.: *Pravno uređenje državnih potpora u sektoru brodogradnje na međunarodnoj razini, u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj*, Poredbeno pomorsko pravo, Vol 49, Zagreb, 2010., str. 224.

<sup>44</sup>Kersan-Škabić I.:op. cit., str. 381.

primjenjivati samo do kraja 2006. godine, međutim, Europska komisija je u dva navrata produljivala vrijeme primjene tih pravila.<sup>45</sup>

### ***5.2.2. Državne potpore sektoru brodogradnje u Republici Hrvatskoj***

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 sa niskim životnim standardom ili velikom nezaposlenosti. U strukturi potpora prevladavaju sektorske potpore, najveći dio sektorskih potpora odnosi se na brodogradnju. Državna je pomoć brodogradnji u Hrvatskoj mnogo šireg opsega u odnosu na uobičajenu pomoć u drugim zemljama (koja se najčešće odnosi na određeni postotak prodajne cijene broda). Unatoč visokim državnim potporama hrvatska brodogradilišta nisu profitabilna, imaju nisku produktivnost, tehnološka osnovica im je slaba, nisu povezana, te imaju problema s financiranjem i strukturalnih problema s radnom snagom. Iznesene činjenice vrlo jasno ukazuju na neodrživost daljnjeg poslovanja brodogradnje na dosadašnji način i neučinkovitost postojeće prakse dodjele državnih potpora.

Ovakav sustav poticanja brodogradnje u uvjetima razvoja tržišno gospodarstva nije moguće opravdati niti s gospodarskog niti fiskalnog stajališta, osobito u odnosu na ostale gospodarske grane i djelatnosti koje svoj tržišni opstanak temelje isključivo na vlastitoj efikasnosti i konkurentnosti. Zbog navedenih razloga Republika Hrvatska je, kao uvjet ulaska u Europsku uniju, preuzela obvezu usklađivanja postojećih programa državnih potpora s pravilima o tržišnom natjecanju, kako s obzirom na visoke iznose državnih potpora, hrvatska brodogradilišta ne bi ostvarivala povoljniji položaj u odnosu na druga europska brodogradilišta. Spomenuta obveza nalaže da u cijelosti izmjeni sustav dodjele potpora svim velikim brodogradilištima, te da se

---

<sup>45</sup>Bulum B., Oršulić I.: op. cit., str. 225.

sredstva za potporu brodogradnji preusmjere u horizontalne potpore, koje zbog svoje prirode u znatno manjoj mjeri narušavaju tržišno natjecanje.

Uz odredbu da se državne potpore za sanaciju i restrukturiranje mogu dodijeliti poduzetnicima u teškoćama samo jednom u deset godina, novost u pravilima o državnim potporama su i kompenzacijske mjere, koje se, kao obeštećenje za primljene državne potpore, moraju osigurati konkurentima. Spomenuto se najčešće realizira kroz smanjivanje zaposlenosti ili fizičkih kapaciteta. Smisao kompenzacijskih mjera je da potpora stvara što manje negativnih učinaka na trgovinske uvjete. Stoga ukoliko je neko poduzeće dobilo potporu njegova se zastupljenost na tržištu mora ograničiti jer bi u suprotnom bilo u puno povoljnijem tržišnom položaju od poduzeća koje nije dobilo potporu. Dakle, što više novaca za sanaciju i restrukturiranje s ciljem boljeg poslovanja budu dobivala brodogradilišta, kao poduzetnici u teškoćama, toliko će biti veća obeštećenja konkurentima. Time su brodogradilišta primorana korištenje proračunskog novca potrebnog za restrukturiranje svesti na minimalan iznos koji će osigurati svakom pojedinom brodogradilištu da nastavi proizvodnju.<sup>46</sup>

Hrvatskoj brodogradnji su potpore uglavnom dodjeljivane putem subvencija i državnih jamstava. Iznosi državnih potpora, te udjeli u ukupnim sektorskim potporama i BDP-u prikazani su u Tablici 10.

---

<sup>46</sup>Sokolić, D.: *Izgradnja konkurentne sposobnosti hrvatske brodogradnje*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2008, str. 182.

**Tablica 10. Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje 2004. – 2011. godine.**

	2004		2005		2006		2007	
BRODOGRADNJA	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.
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
<b>UKUPNO</b>	<b>509,6</b>	<b>68,0</b>	<b>485,8</b>	<b>65,7</b>	<b>2607,5</b>	<b>356,1</b>	<b>3125,3</b>	<b>426,0</b>
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	
BRODOGRADNJA	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.	HRK u mil.	EUR u mil.
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
<b>UKUPNO</b>	<b>1.892,10</b>	<b>262</b>	<b>1152,7</b>	<b>157,1</b>	<b>1240</b>	<b>170</b>	<b>705,6</b>	<b>94,9</b>
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: Godišnja izvješća o državnim potporama, AZTN

Počevši od 2005. godine, zamjetan je znakovit rastući trend potpora sektoru brodogradnje. Te su godine potpore brodograđevnom sektoru iznosile 485,8 milijuna kuna, da bi u 2006. godini došlo njihovog znatnog povećanja ovih potpora, kada su one iznosile 2,6 milijardi kuna. Porast potpora vezan je uz početak sanacije i restrukturiranja brodogradilišta. Za sanaciju brodogradilišta odobrene su tada potpore u obliku državnih jamstava s ciljem sprječavanja daljnje pogoršanje likvidnosti i solventnosti, odnosno rast gubitaka. Potpore za sanaciju odobrene su za razdoblje od šest mjeseci i u tom razdoblju brodogradilišta su bila u obvezi izraditi programe restrukturiranja temeljem kojih su, ukoliko bi programi dokazali tržišnu održivost i rentabilnost, mogli dobiti potpore za restrukturiranje.

Brodogradnji je u 2007. godini dodijeljeno 2.306,6 milijuna kuna potpora, odnosno 258,8% više u odnosu na 2005. godinu, što je posljedica sanacije brodogradilišta započete u drugoj polovici 2006. godine. No, ovdje je osobito važno istaknuti da su na ukupnu razinu potpora bitno utjecale promjenama u metodologiji izračuna potpora. Naime, jamstva koja su i ranije dodjeljivana sektoru brodogradnje u obliku jamstava za sanaciju brodogradnje tek su 2006. godine u cijelosti uključena u izvješće Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja. Sektoru brodogradnje je u 2009. godini dodijeljeno 1.152,7 milijuna kuna potpora, što je za 39,08% manje nego u 2008. godini kada je ovoj djelatnosti dodijeljeno 1.892,1 milijuna kuna potpora. Od ukupnog iznosa potpora, 869,6 milijuna kuna se odnosi na izdana državna jamstva i 283,1 milijun kuna potpora na subvencije. Pad potpora brodogradnji treba sagledavati u kontekstu manjih narudžbi brodova s obzirom na činjenicu da je globalna financijska i gospodarska kriza zahvatila i ovaj sektor. Istodobno, kako se velika brodogradilišta nalaze u teškoćama, njima nije dozvoljena dodjela horizontalnih potpora sve dok ne izađu iz teškoća, već samo i isključivo potpora za sanaciju i restrukturiranje.<sup>47</sup>

U posljednjoj godini promatranog razdoblja vidljivo je smanjenje ukupnog iznosa potpora dodijeljenih tom sektoru u odnosu na prethodne dvije godine. Naime, ukupan iznos državnih potpora dodijeljen brodogradilištima u 2011. smanjen je za 43,1% u odnosu na 2010., odnosno za 38,8% u odnosu na 2009., a sukladno tome smanjen je i udio te vrste potpora u BDP-u, ukupnim potporama i potporama danim posebnim sektorima.

---

<sup>47</sup> *Godišnje izvješće o državnim potporama za 2009. godinu*, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Zagreb, 2010.

Nesporno je da će prihvaćanje načela na kojima se temelji sustav državnih potpora Europske unije donijeti i koristi i troškove, kako hrvatskoj brodogradnji tako i hrvatskom gospodarstvu u cjelini. Najznačajniji očekivani troškovi i koristi prilagodbe sustavu državnih potpora Europske unije prikazani su u Tablici 11.

**Tablica 11. Očekivane koristi i troškovi prilagodbe sustavu državnih potpora**

	OČEKIVANE KORISTI	OČEKIVANI TROŠKOVI
<b>SUSTAV U CJELINI</b>	SMANJIVANJE UDJELA DRŽAVNIH POTPORA	
	SMANJIVANJE POTPORA POSEBNIM SEKTORIMA	
	PRETVARANJE DRŽAVNIH POTPORA U TRANSPARENTNE IZVORE FINANCIRANJA ODRŽIVOG RAZVITKA	ZNAČAJNIJI ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI
	VEĆA KONKURENTNOST NOSITELJA RAZVOJA	PROMJENE OBRAČUNSKOG SUSTAVA
	RACIONALNIJA ALOKACIJA DRŽAVNIH POTPORA	
	VEĆA DRUŠTVENA KOHEZIJA ZBOG TRANSPARENTNOG UPRAVLJANJA JAVNIM POSLOVIMA U PODRUČJU DRŽAVNIH POTPORA	
	VEĆA KVALITETA MAKROEKONOMSKOG MENADŽMENTA	
	OLAKŠAVANJE RADA AGENCIJE ZA ZAŠTITU TRŽIŠNOG NATJECANJA	
<b>BRODOGRADNJA</b>	SPECIJALIZACIJA I UMREŽAVANJE	SMANJIVANJE BROJA ZAPOSLENIH
	PORAST UDJELA ZNANJA U PROIZVODU	VELIKI IZNOS SEKTORSKIH DRŽAVNIH POTPORA S NAČELOM „JEDNOM - ZADNJI PUT“
	VEĆA KONKURENTNOST	DODATNI TROŠKOVI ZBRINJAVANJA TEHNOLOŠKOG VIŠKA, PREKVALIFIKACIJA I SAMOZAPOŠLJAVANJA
	PRIJENOS ODGOVORNOSTI NA NOVE VLASNIKE	
	ALTERNATIVA UPOTREBA VIŠKA KAPACITETA	

Izvor: Pristupanje europskoj uniji: Očekivani ekonomski učinci, Ekonomski institut, Zagreb, 2007. godine.



Ova prilagodba trebala bi rezultirati dugoročnim smanjenjem državnih potpora u relativnom iznosu, ponajprije zbog smanjivanja potpora posebnim sektorima. Upravo se to može ocijeniti pozitivnim jer u sve većoj mjeri sprečava narušavanje tržišne utakmice, dok državne potpore dobivaju obilježja izvora financiranja održivoga razvitka, a ne socijalne pomoći. Posebna se korist očekuje od primjene načela horizontalnosti u sustavu državnih potpora. U sektoru brodogradnje pozitivni učinci prilagodbe trebali bi se odraziti na veću konkurentnost, specijalizaciju i umrežavanje, prijenos odgovornosti sa države na nove vlasnike, mogućnost alternativne upotrebe viška kapaciteta i porast udjela znanja u novim proizvodima.<sup>48</sup>

Navedeni pristup imati će i određene troškove. Promjene u sustavu državnih potpora brodogradilišta su već iskoristila kroz odobrena ogromna sredstva za restrukturiranja poduzeća u poteškoćama dodijeljenih po načelu „jednom-zadnji put“. Ekonomski učinci su se odrazili na povećanje deficita i odljev iz državnog proračuna bez pozitivnih učinaka jer brodogradilišta i dalje ostvaruju gubitke. Negativne će se posljedice osjetiti i u obliku smanjivanja broja zaposlenih i dodatnih troškova zbrinjavanja tehnološkog viška.

Stajalište Europske unije je kako se troškovi nužnih prilagodbi ne mogu smatrati negativnim učincima pristupanja, već investicijama koje osiguravaju sigurnije i kvalitetnije životno i poslovno okruženje te stvaraju preduvjete razvitka u budućnosti. Međutim, ne može se zanemariti činjenica da ova prilagodba uvjetuje smanjenje broja zaposlenih, u situaciji kada se Republika Hrvatska već neko vrijeme suočava s jednom od najviših stopa nezaposlenosti u Europi.

### **5.3. PROGRAMI RESTRUKTURIRANJA HRVATSKIH BRODOGRADIŠTA**

Svjetsko brodograđevno tržište suočava se sa smanjenjem potražnje za novim brodovima, padom i stagnacijom cijena, rastućom konkurencijom iz dalekoistočnih zemalja, a financijska kriza samo je još više produbila već postojeće probleme. U takvoj nepovoljnoj situaciji hrvatska je brodogradnja dodatno opterećena zahtjevima

---

<sup>48</sup> *Pristupanje europskoj uniji*, Očekivani ekonomski učinci, Ekonomski institut, Zagreb, 2007.

za reformama koje proizlaze iz pravila koje propisuje Europska unija. U procesu pregovora za stjecanje članstva restrukturiranje hrvatskih brodogradilišta u teškoćama postavljeno je kao ključan uvjet za zatvaranje pregovora u poglavlju „Tržišno natjecanje“.

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 ovo brodogradilište naknadno bilo uključeno u proces restrukturiranja.<sup>49</sup> Temeljni cilj restrukturiranja hrvatskih brodogradilišta je njihovo osposobljavanje da samostalno nastupaju na svjetskom tržištu brodogradnje, bez državne intervencije u tom sektoru, poštujući važeća pravila Europske unije.

Ugovorom o pristupanju utvrđeno je da Hrvatska treba izvršiti restrukturiranje svojih brodogradilišta u poteškoćama kroz privatizaciju temeljem otvorenog javnog natječaja do datuma pristupanja Europskoj uniji, 1. srpnja 2013. godine. Natječaji predviđaju nekoliko obveznih uvjeta, čime potencijalne kupce obvezuju da izrade i dostave program restrukturiranja u trajanju od najviše pet godina. Program mora sadržavati strukturne i financijske mjere nužno potrebne za uspostavu dugoročne tržišne održivosti brodogradilišta, koje uključuju reorganizaciju i racionalizaciju djelatnosti, te potrebna ulaganja za uspostavu rentabilnosti. Vlastiti doprinos ponuditelja koji mora biti najmanje 40% troškova restrukturiranja i ne smije sadržavati državne potpore. Trebaju se također obvezati i na dokapitalizaciju brodogradilišta u novcu, radi osiguranja poslovanja, pokrivanja gubitaka i tehnološke obnove. Ponuditelji će se trebati izjasniti i koji će dio obveza brodogradilišta koja su pokrivena državnim jamstvima preuzeti na sebe i za to dati zamjensko jamstvo banke, dok će dio koji oni ne preuzmu na sebe preuzeti država. Također će obavezno trebati procijeniti i definirati broj radnih mjesta u brodogradilištima po završetku restrukturiranja, kao i preuzeti kolektivne ugovore u razdoblju dok su na snazi. Uz te obvezne, mogu i preuzeti obvezu zadržavanja postojećih radnih mjesta, otvaranje novih radnih mjesta, ili preuzeti obvezu provođenja programa zbrinjavanja eventualnog viška zaposlenika u skladu s propisima. Uz obvezne uvjete, ponuditelji će moći ponuditi i sklapanje sporazuma sa socijalnim partnerima.

---

<sup>49</sup> *Godišnje izvješće o radu Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja za 2011. godinu*, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Zagreb, 2011.

Restrukturiranje mora uključiti i odgovarajuće kompenzacijske mjere, kroz smanjivanje kapaciteta brodogradilišta. Ukupni proizvodni kapacitet poduzetnika smanjit će se u odnosu na razine kakve su bile 1. lipnja 2006. godine, s 471.324 cgt na 372.346 cgt, odnosno za 21%. 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. U slučaju da poduzetnici nisu dali vlastiti doprinos u iznosu od najmanje 40%, da smanjenje ukupnog kapaciteta nije provedeno unutar dvanaest mjeseci od potpisivanja ugovora o privatizaciji, ili su premašena pojedinačna ograničenja proizvodnje naložit će se povrat potpora dodijeljenih od 1. ožujka 2006. godine (uvećanih za propisanu kamatu).<sup>50</sup>

Odluku o privatizaciji svih šest 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.<sup>51</sup> 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.

Budući da se navedena brodogradilišta smatraju poduzetnicima u teškoćama, koji su u prošlosti bili primatelji potpora koje nisu usklađene s propisima Europske unije o državnim potporama, važan uvjet uređen javnim natječajem je bio da potencijalni investitori izrade programe restrukturiranja koji su trebali zadovoljavati

---

<sup>50</sup> *Tekst ugovora o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji*, Zagreb, 2011.

<sup>51</sup> [http://www.vlada.hr/naslovnica/sjednice\\_i\\_odluke\\_vlade\\_rh/2008/23\\_sjednica\\_vlade\\_republike\\_hrva tske](http://www.vlada.hr/naslovnica/sjednice_i_odluke_vlade_rh/2008/23_sjednica_vlade_republike_hrva tske), (04.09.2013.)

sve potrebne uvjete iz propisa o dodjeli državnih potpora za sanaciju i restrukturiranje. No, po završetku ovoga javnog natječaja niti jedna ponuda nije ocijenjena prihvatljivom.

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 je i sam u međuvremenu postao poduzetnik u poteškoćama. U srpnju 2010. godine Vlada prihvaća diktat Europske unije o zabrani ugovaranja novih poslova za brodogradilišta dok se ne odobre programi restrukturiranja od strane 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 12.

**Tablica 12. Iznos državnih potpora i kompenzacijske mjere za restrukturiranje hrvatskih brodogradilišta**

<b>BRODOGRADILIŠTE</b>	<b>BRODOSPLIT d.d. Split</b>	<b>3. MAJ d.d. Rijeka</b>	<b>BRODOTROGIT d.d. Trogir</b>	<b>KRALJEVICA d.d Kraljevica</b>
<b>ODOBRENA DRŽAVNA POTPORA ZA RESTRUKTURIRANJE (kn)<sup>52</sup></b>	<b>6.623.023.898,00</b>	<b>5.340.822.341,00</b>	<b>2.806.150.438</b>	<b>1.600.418.010</b>
<b>VLASTITI DOPRINOS PODUZETNIKA (kn)</b>	<b>4.425.141.820,00</b>	<b>3.694.343.470,00</b>	<b>1.877.400.833</b>	<b>1.250.650.154,00</b>
<b>PODUZETNIK</b>	<b>DIV d.o.o.</b>	<b>Jadranska ulaganja d.o.o.</b>	<b>Jadranska ulaganja d.o.o.</b>	<b>Jadranska ulaganja d.o.o.</b>
<b>KOMPEZACIJSKE MJERE U OBLIKU SMANJENJA PROIZVODNIH KAPACITETA</b>	<b>29.611,00</b>	<b>46.543</b>	<b>15.101</b>	<b>9.636</b>
<b>OGRANIČENJE PROIZVODNJE- MAKSIMALNA GODIŠNJA PROIZVODNJA (cgt)</b>	<b>132.078</b>	<b>109.570</b>	<b>54.955</b>	<b>26.997</b>
<b>SMANJENE BROJA ZAPOSLENIH</b>	<b>698</b>	<b>687</b>	<b>266</b>	<b>180</b>

Izvor: Rješenja Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja

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. Kompenzacijske mjere u obliku smanjenja proizvodnih kapaciteta iznose 29.611 cgt, a uključuju zatvaranje navoza broj 4, kapaciteta 27.421 cgt i smanjenje proizvodne površine brodogradilišta za 5%, odnosno 2.190 cgt, a te se mjere moraju provesti u roku od godine dana od dana potpisivanja privatizacijskog ugovora. Ograničenje se odnosi na maksimalnu godišnju proizvodnju poduzetnika iznosi 132.078 cgt.

Osnovni cilj procesa restrukturiranja Brodosplita d.d. je racionalizacija i stabilizacija poslovanja, povećanje produktivnosti i uspostava održivosti u budućnosti.

<sup>52</sup> Državna potpora obuhvaća razdoblje od 1. ožujka 2006. godine do završetka procesa restrukturiranja.

DIV d.o.o. je svoje konkretne mjere restrukturiranja odredio prema dinamici njihove provedbe na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne mjere. 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.<sup>53</sup>

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. Brodogradilište je obavezno smanjiti proizvodno kapacitet za 46.543 cgt, a ukupna godišnja proizvodnja ograničava se na 109.570 cgt u razdoblju od 10 godina, počevši od 1. siječnja 2011. godine. 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. Ulaganja u tehnološku obnovu naročito se odnose na: stvaranje tehnoloških uvjeta za prelazak na gradnju brodova veće dodane vrijednosti, ulaganja u informacijske tehnologije te ulaganja u proizvodno-procesnu tehnologiju. Veliku važnost poduzetnik „Jadranska ulaganja d.o.o.“ daje i provedbi organizacijskog i kadrovske restrukturiranja.<sup>54</sup>

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. Određeno je smanjenje proizvodnog kapaciteta za najmanje 15.101 cgt, a ukupna godišnja proizvodnja može iznositi najviše 54.955 cgt. Aktivnosti vezane za poslovno restrukturiranje uključuju tehnološke i organizacijske promjene kojima se povećava efikasnost sustava i smanjuju troškovi, prostorne

---

<sup>53</sup> Rješenje AZTN o odobravanju državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Brodograđevna industrija Split d.d., Zagreb, 2011.

<sup>54</sup> Rješenje AZTN o odobravanju državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Brodograđevna industrija 3. Maj d.d., Zagreb, 2011.

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. Naime, programom restrukturiranja predviđa se i diversifikacija poslovanja odnosno pokretanje novih poslova na oslobođenim površinama. Predviđeno je investiranje u marinu i servisnu bazu za jahte, te marinu za megajahte i luku za kruzere, s potrebnim ugostiteljskim kapacitetima, na jugoistočnom dijelu prostora na kojem posluje Brodotrogir d.d..<sup>55</sup>

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. Kompenzacijske mjere za Brodogradilište Kraljevica d.d. odnose se na smanjenje proizvodnog kapaciteta za 9.636 cgt i ograničavanje ukupne godišnje proizvodnje na 26.997 cgt. 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.<sup>56</sup>

U siječnju 2012. godine Hrvatska je podnijela Europskoj komisiji prvo šestomjesečno 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.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup>Rješenje AZTN o odobravanju državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Brodotrogir d.d., Zagreb, 2011.

<sup>56</sup>Rješenje AZTN o odobravanju državne potpore za restrukturiranje poduzetnika Brodogradilište Kraljevica d.d., Zagreb, 2011.

<sup>57</sup>*Priopćenje komisije europskom parlamentu i vijeću*, Izvještaj o praćenju pripremljenosti Hrvatske za članstvo EU, Bruxelles, 2013.

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 vlasnik se za Brodotrogir borio se 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 a za privatizaciju brodogradilišta. Predloženi model privatizacije brodogradilišta Uljanik trebao bi se odvijati 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.



## 6. MOGUĆI UČINCI ČLANSTVA U EUROPSKOJ UNIJI NA HRVATSKU BRODOGRADNJU

Europska brodograđevna industrija već je 30-tak godina u procesu stalne transformacije. Te promjene osobito su potaknute napretkom istraživanja i tehnologije, povećanjem globalne konkurencije i političkim i ekonomskim promjenama u zemljama Europske unije.

### 6.1. SWOT ANALIZA

SWOT analiza se koristi za određivanje okvira i mogućih pravaca donošenja strateških odluka, i to kroz procjenu konkurentskog poduzeća i njegove pozicije na tržištu. Ona služi za kreiranje strategije koju će poduzeće primjeniti za svoj napredak.

Prednosti SWOT analize<sup>58</sup>:

1. Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu,
2. Kada se pravilno koristi može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije,
3. Široko je prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja

Nedostaci SWOT analize<sup>59</sup>:

1. U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih „točaka“, ne zna se što učiniti s generiranim podacima,
2. Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije perspektivna,
3. Prema Mintzbergu, SWOT analiza je malokad efektivna metoda, jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije.

U Tablici 13. prikazana je analiza snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji za europsku brodogradnju.

---

<sup>58</sup> [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (06.09.2013.)

<sup>59</sup> Ibidem

**Tablica 13. SWOT analiza europske brodogradnje**

<b>S</b> TRENGTHS	<b>W</b> EAKNESSES
Visok sadržaj istraživanja i razvoja	Nepostojanje globalno primjenjivih trgovinskih pravila
Visoka specijalizacija	Problemi u starenju i nadomještanju radne snage
Visoka produktivnost rada	Nedovoljna zaposlenost brodograđevnih kapaciteta
Stručna radna snaga	Nemogućnost ostvarivanja cjenovne konkurentnosti
Jaka brodograđevna tradicija	Razine troškova (plaće, čelik)
Inovativni mala i srednja poduzeća i jaka pozicija industrije za pomorsku opremu	Dostupnost kvalificirane radne snage
Specijalizacija za tržišne niše	Dostupnost izvora financiranja
	Mogući problemi u zaštiti znanja
<b>O</b> PPORTUNITIES	<b>T</b> HREATS
Povećana potražnja za specijaliziranim plovilima	Nelojalna konkurencija azijskih zemalja
Inovacije zahvaljujući ulaganjima u istraživanje i razvoj	Nepoštivanje prava intelektualnog vlasništva
Povećanje morskog prometa na kraće relacije	Neprivlačan imidž industrije
Novi tržišni segmenti	Niske cijene brodova zbog globalne prekapacitiranosti
Uskladjivanje brodogradnje sa ekološkim standardima	Pomak potražnje prema azijskom tržištu
Postojeće prometne politike - "ozelenjivanje", povećanje kvalitete	Jačanje položaja konkurenata

Izvor: Study on Competitiveness of the European Shipbuilding Industry, Final Report, 2009. godine.

Unatoč tehnološkom napretku, sektor brodogradnje u Europskoj uniji pretrpio je posljednjih godina značajna smanjenja zaposlenosti. U isto vrijeme, mnoga azijskih brodograđilišta rade punim kapacitetom. Od 1990-ih godina Južna Koreja je započela proces ekspanzije svojih brodograđilišta, te uz značajnu državnu pomoć utrostručila brodograđevne kapacitete. Tri zemlje Dalekog istoka, Južna Koreja, Japan i Kina drže danas više od 85% svjetske proizvodnje brodova. Bez bez državne intervencije, s nacionalne ili europske razine, koja je u Europskoj uniji strogo regulirana, procjenjuje

se da europska brodogradilišta ne mogu cjenovno konkurirati dalekoistočnim brodogradilištima, te sve više dolazi do redukcije kapaciteta, proizvodnje i zaposlenih. Problem predstavlja i starenje stanovništva, te nemogućnost popunjavanja mladim snagama. Sektor nije atraktivan u pogledu visine dohodaka za mlade stanovništvo.

Vodeći europski brodograditelji su na snažne pritiske azijskih brodograditelja odgovorili usmjeravanjem na proizvodnju složenijih specijaliziranih brodova s visokom dodanom vrijednošću. Brodogradnja Europske Unije smatra se "high-tech" industrijom, a visokokvalificiran ljudski faktor je osnovni preduvjet razvoja. Naime, ljudi su ti koji pretvaraju znanje u dodanu vrijednost te osiguravaju produktivnost, inovativnost i konkurentnost. Značajna sredstva ulažu se u modernizaciju brodogradilišta nastojeći povećati njihovu efikasnost i produktivnost, bez povećanja kapaciteta. U istraživanja i razvoj godišnje se ulaže oko milijardu eura, što je oko 10% ukupnog godišnjeg prometa. Ovakvom strategijom Europska unija je ostvarila primat u proizvodnji visokospecijaliziranih i sofisticiranih brodova (kruzera, brzih trajekata, naprednijih brodova za prijevoz tereta, mega jahti, ribarskih brodova, istraživačkih brodova, itd.) i omogućila europskim brodogradilištima da postizu daleko veću dodanu vrijednost svojih brodova od dalekoistočnih konkurenata. U cilju zadržavanja vodeće pozicije barem na tržištu visokosloženih brodova te očuvanja vlastite brodogradnje, europska brodogradilišta prepoznala su potrebu integriranog nastupa na globalnom tržištu, odnosno stvaranja europskog pomorskog klastera. Njegova glavna zadaća je povezati nacionalne brodograđevne i ostale povezane klastere, poduzeća i sektore, te olakšati međugraničnu suradnju, ne samo najvećih poduzeća i institucija, nego i mreža malih i srednjih poduzeća.

## **6.2. KLASTERSKO POVEZIVANJE**

Europska mreža pomorskih klastera osnovana je u studenome 2005. godine s ciljem povezivanja organizacija pomorskih klastera iz deset europskih zemalja: Danske, Finske, Francuske, Njemačke, Nizozemske, Norveške, Poljske, Švedske i Velika Britanije. Mreža predstavlja platformu za međusobnu razmjenu iskustava i suradnju; glavni joj je cilj: „naučiti jedni od drugih te promicati i jačati pomorske klastere država članica EU i Europe u cijelosti.“ Europska mreža pomorskih klastera

je fleksibilna organizacija u kojoj države članice međusobno surađuju na dobrovoljnoj bazi.<sup>60</sup>

Gledano u okviru buduće pomorske politike Europske unije prema dokumentu u izvješću o nacionalnim pristupima pomorskim pitanjima, stoji da je šesnaest od dvadeset i sedam država članica uključeno u mjere potpore za promicanje klastera ili mreža.<sup>61</sup> Nizozemska je među prvima razvila koncept pomorskog klastera nakon gospodarskih neprilika u zemlji sredinom 80-ih godina 20. stoljeća. Uz potporu nizozemske vlade, nizozemski pomorski klasteri povezuju luke, pomorski prijevoz, brodogradnju, proizvodnju pomorske opreme i dobro surađuju s nekoliko istraživačkih instituta. Sukladno Nizozemskoj i Danska je pomorska uprava donijela plan razvoja za danski pomorski klaster s posebnim osvrtom na stvaranje povoljnih uvjeta za poticanje njegova razvoja. Stoga je poseban naglasak stavljen na razvoj brodarstva, stvaranje novoga znanja, inovacije i obrazovanje. U Velikoj Britaniji nalazimo nekoliko primjera inicijativa za promicanje pomorskih klastera na nacionalnoj i nižoj regionalnoj razini. Formiran je Sea Vision UK čiji je cilj podizati svijest o moru, uključujući pomorski sektor te kreirati planove za buduću suradnju između pomorskih djelatnosti. Sea Vision UK se razvija na temelju već postojećih inicijativa, a njihova provedba odvija se na lokalnoj i regionalnoj razini. Maritime Plymouth potiče suradnju i omogućuje svim zainteresiranima povezivanje s lokalnom vlašću i drugim pomorskim organizacijama. Na istoku Engleske postoji Haven Gateway koji na temelju javno-privatnoga partnerstva osigurava okvir u sklopu kojeg organizacije mogu zajedno raditi na promicanju gospodarstva i usredotočujući se na lučke djelatnosti i one povezane s prometom i logistikom. Regionalni pomorski klaster iz Schleswig-Holsteina povezuje industriju, politiku i znanost kako bi stvorio „model pomorske regije“. Najveći dio aktivnosti je usmjeren na jačanje veza između lokalne pomorske zajednice i drugih partnera. Time se razmjenjuju informacije i podiže svijest o pomorskom klasteru. Potiče se suradnja na zajedničkim projektima razmjene, stvaranju novih znanja, razvoju novih tehnologija, inovacija i internacionalizacije. Unutar šireg okvira French Pôles de Compétitivité, pokrenuta su dva pomorska projekta u dvije pomorske regije kako bi se poboljšalo sveukupno gospodarsko stanje. Spomenuti projekti povezuju partnere iz gospodarstva, znanosti i

---

<sup>60</sup>Batur T.: *Pomorska klasterizacija i čimbenici razvitka u Evropskoj uniji*, Brodarstvo, str. 204.

<sup>61</sup>[http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/suppdoc\\_en.html](http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/suppdoc_en.html), (27.04.2013.)

obrazovanja u zajedničkom radu na inovativnim i konkurentnim projektima s područja zaštite na radu, ribarstva i proizvodnje. Veza između znanosti i industrije navodi se kao ključan čimbenik konkurentnosti koji proizlazi iz dobro strukturiranih pomorskih klastera, od kojih mnogi posjeduju sljedeće ključne čimbenike uspjeha: zajednička strategiju, čvrsta partnerstva, usredotočenost na tehnologijama s potencijalom rasta na brzorastućim međunarodnim tržištima i internacionalizacija.

Ulazak u Europsku uniju može pružiti šansu hrvatskim brodogradilištima da se kroz integraciju sa europskima preorijentiraju na proizvodnju složenih brodova i da potaknu tehnološki razvoj i inovativnost kao preduvjeta za rast konkurentnosti, za što će jedino moći dobiti potporu države. Hrvatska brodogradilišta već su se počela priklanjati toj strategiji, pa se tako, primjerice, Uljanik sve više orijentira na proizvodnju ro-ro<sup>62</sup> brodova. Koristi od ulaska u Uniju za velika brodogradilišta leže i u dostupnosti fondova, mogućnosti umrežavanja, većem tržištu, transparentnosti poslovanja, te dostupnijem „know-how-u“. Međutim, ukoliko se brodogradilišta kvalitetno ne restrukturiraju prije ulaska u Uniju, prijeti opasnost od povećanja domaćeg uvoza uslijed nižih tarifa prema drugim zemljama, te iskorištavanja situacije jeftinije radne snage uslijed čega prijeti opasnost od još veće tehnološke zaostalosti. Zbog nemogućnosti države za intervencijom, slobodno djelovanje otvorenog tržišta moglo bi rezultirati gašenjem brodogradnje.<sup>63</sup>

Pristupanje Europskoj uniji utjecat će i na troškove radne snage. Plaće u cijelom gospodarstvu će težiti izjednačavanju sa plaćama na zajedničkom tržištu, pa je vjerojatno da će troškovi radne snage biti viši. Rast plaća mogla bi usporiti visoka nezaposlenost, no upitno je da li će se to odraziti i na ovaj sektor, obzirom da se smatra neatraktivnim, te da je već sada prisutan nedostatak kvalitetne radne snage. Također, očekuju se izmjene radnog prava koje se odnose na prekid radnog odnosa ili promjenu poslodavca. Iskustva novih članica i preliminarne analize provedene za Hrvatsku pokazuju kako će financijski najzahtjevnije prilagodbe biti one koje se odnose na područje zaštite na radu. To će se uglavnom odnositi na prilagodbe radi poboljšanja radne opreme i radnih uvjeta općenito, a očekivani pozitivni učinci su: smanjivanje ozljeda na radu, smanjivanje troškova zbog obustave proizvodnje,

---

<sup>62</sup>Ro-ro transportna tehnologija (roll on – roll off ) specifična je tehnologija transporta za koju je karakterističan horizontalni ukrcaj i iskrcaj kopnenih prijevoznih sredstava na kotačima.

<sup>63</sup>Kersan-Škabić, I.: *Brodogradnja u Europskoj uniji i Hrvatskoj- realnost i izazovi*, Ekonomska misao i praksa, br. 2., Zagreb, 2009., str. 373-396.

smanjivanje gubitka radnih dana, sadržavanje radne sposobnosti radnika, te povećavanje opće proizvodnosti društva.

Pristupanje Hrvatske Europskoj uniji nametnut će potrebu usklađivanja s europskim standardima i u području zaštite okoliša. Iskustva zemalja članica pokazuju da je približavanje politici i standardima u ovom području dosta zahtjevno, te da su potrebne sustavne institucionalne i organizacijske promjene te investicijska ulaganja kao bi se udovoljilo postavljenim ciljevima europskog zakonodavstva. Stroža regulativa vezana uz zaštitu okoliša na zajedničkom tržištu odrazit će se na povećanje troškova industrije. Indirektno, dio povećanja troškova proizvodnje energije u energetske sektoru vezanih uz strože regulative o onečišćenju zraka, prebacit će se na krajnjeg korisnika. Također, dodatni troškovi će biti vezani uz zahtjeve za zbrinjavanjem industrijskog otpada i otpadnih voda. Prema gruboj procjeni vezanoj uz troškove proizvodnje velikih brodogradilišta u zemljama novim članicama EU puna primjena navedenih direktiva nakon pristupanja Uniji mogla bi utjecati na povećanje troškova proizvodnje od oko 2%.<sup>64</sup>

U procesu pristupanja Uniji i usklađivanja hrvatskih s europskim standardima prvenstveno treba očekivati veće troškove, djelomično i stoga što svaka promjena sustava izaziva određene troškove, ali i zbog toga što su troškovi najčešće izravno mjerljivi. Potencijalne su koristi, pak, dugoročnog karaktera i treba ih očekivati tek nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju. Koristi, naravno, nisu zajamčene, već ovise o spremnosti i sposobnosti iskorištavanja prilika koje će se otvoriti hrvatskoj brodograđevnoj industriji.

---

<sup>64</sup>Sokolić, D.: op.cit., str. 181.

## 7. ZAKLJUČAK

Globalna ekonomska kriza pogodila je sve sektore hrvatskog gospodarstva, stoga ne čudi da se na listi dodatno opterećenih našla i brodogradnja. Konkurencija u brodograđevnom sektoru, naročito iz dalekoistočnih zemalja, vrlo je jaka pa se stoga privatizacijom i znanstveno-tehnološkim napretkom nastoji naći rješenje za svjetlu budućnost hrvatske brodogradnje. Analizirajući relevantne statističke brojke koji se odnose na stanje brodogradnje u Hrvatskoj posljednjih godina nastojala sam, osim svojevrsne retrospektive, dati i moguću pretpostavku budućih kretanja brodogradnje i njezine perspektive. Naime, u sektoru brodogradnje nalazi se velika razvojna praznina koja je uslijedila vrlo brzo nakon otvaranja prvih brodogradilišta u Hrvatskoj te se protegla u međuperiodu i vremenu trajanja velikih svjetskih ratova. Već krajem osamdesetih godina 20. stoljeća hrvatska se brodogradilišta nalaze na trećem mjestu svjetske ljestvice za proizvodnju brodova što najviše govori o hrvatskoj konkurentnosti. S prijelazom u 21. stoljeće kotiranje Hrvatske znatno opada iako proizvodnja uspijeva zadržati visoku kvalitetu proizvodnje. Godine 2005. nalazi se na četvrtom, a godinu poslije na šestom mjestu. Uzimajući u obzir broj ugovorenih brodova za 2007. godinu koji iznosi broj 51 i istu statistiku za 2011. godinu, 22 broda, možemo zaključiti da hrvatska brodogradnja, pod opterećenjem konkurencije dalekoistočnih zemalja, vidljivo pojačava svoju negativnu parabolu rada u odnosu na prethodne godine. Danas su najznačajniji proizvođači brodova u svijetu su Japan, Južna Koreja, Kina i Europska Unija. Unatoč tehnološkom napretku, sektor brodogradnje je i u Europskoj uniji posljednjih godina pretrpio značajna smanjenja zaposlenosti. Većina brodogradilišta Europske unije, te brodogradilišta u Norveškoj i Hrvatskoj, udružena su u CESA-u (Central European Shipbuilding Association). U tim se brodogradilištima proizvede 99% brodova EU, a pokrivaju i segment održavanja i remonta. Preko 300 brodogradilišta udruženih u CESA-u predstavljaju oko 20% ukupnog svjetskog kapaciteta za proizvodnju trgovačkih brodova, te zapošljavaju oko 137.500 djelatnika.

Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska se obvezuje na kompletno restrukturiranje brodograđevnog sektora, odnosno njegovu privatizaciju. Spomenutim promjenama Hrvatska bi brodogradnja trebala steći drugačiji *rejting* na europskom i

svjetskom tržištu, dostupnost europskih fondova, mogućnost umrežavanja, transparentnost poslovanja i povećavanje tržišta. U skladu s politikom europske brodogradnje naglasak je stavljen na modernizaciju brodogradilišta i povećavanje njihove efikasnosti i produktivnosti u izgradnji specijaliziranih brodova izuzetne kvalitete. Istraživanja pokazuju da jedino specijalizirani brodovi visoke kvalitete mogu konkurirati brodogradilištima dalekoistočnih zemalja.

Hrvatska brodogradilišta već su se počela priklanjati toj strategiji, pa se tako, primjerice, Uljanik sve više orijentira na proizvodnju *ro-ro* brodova. *Ro-ro* predstavlja specifičnu transportnu tehnologiju (*roll on – roll off*) karakterističnog horizontalnog ukrcaja i iskrcaja kopnenih prijevoznih sredstava na kotačima. Sukladno tome i u novom poslovanju Brodotrogira zabilježeni su inovacijski pomaci u vidu izgradnje brodova, primjerice kemijskih tankera. Tankeri koji će biti izgrađeni u Brodotrogiru posebni su zbog tehnološke inovacije čiji je rezultat ušteda goriva, vrlo važan segment u vremenu kada je gorivo izrazito skupo. Brodotrogir je spomenuto postigao poboljšanjem hidrauličkih performansi broda, ugradnjom elektroničkog glavnog motora te korištenjem novih materijala poboljšanih svojstava pri izgradnji broda. Uzimajući u obzir današnje cijene teškog goriva godišnja ušteda na takvom tankeru iznosi 1,5 milijuna USD. Među nove projekte na brodogradilištu Brodotrogir d.d. ubraja se i početak gradnje luksuznih putničkih brodova, odnosno jedrenjaka. Izgradnja jedrenjaka novi je segment u radu Brodotrogira za njegov bolji plasman na tržištu.

Ovo su samo neki od primjera pokušaja prilagodbe hrvatske brodogradnje europskom i svjetskom tržištu. Ulaskom u Europsku uniju trebao bi se otvoriti niz novih mogućnosti za realiziranje ideja vezanih uz brodogradnju pa će se stoga u vrlo kratkom vremenu jasnije odrediti buduća kretanja brodogradnje u Hrvatskoj koja će zasigurno počivati na postavkama kvalitete i inovativnosti.

Značaj sektora brodogradnje u hrvatskom gospodarstvu je izniman i neupitan, ne samo radi udjela u bruto društvenom proizvodu, izvozu, zaposlenosti, multiplikativnih učinaka na ostale industrije, već i radi činjenice da se radi o sektoru u kojem Hrvatska, s obzirom na znanje i stečeno iskustvo, ima nedvojbene konkurentske prednosti i šanse za uspjeh i u budućnosti.



## LITERATURA

### Knjige:

1. Borruso, G., et al.: *I porti dell'alto Adriatico: Trieste, Capodistria e Fiume*, Lint, Trieste, 1996.
2. Brozović, D.: *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb, 1995.
3. Kesić, B.: *Ekonomika luka*, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2003.
4. Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, 4. Izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000.
5. Žic, I.: *Kratka povijest grada Rijeke*, Adamić d.o.o., Rijeka, 1999.

### Članci:

1. Balaj, J., McCullag, N., Mrvelj, M., Plaz, P., Steiner, M.: *Ship & Boatbuilding in Croatia*, Cambridge, 2009., p. 2-29.
2. Batur, T.: *Pomorska klasterizacija i čimbenici razvitka u Europskoj uniji*, Naše more, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, Vol. 57(5-6), 2010., p. 200-212.
3. Bendeković, J., Vuletić, D., *Analysis of safety indicators of Croatian big shipyards*; 22nd DAAAM International Symposium Intelligent Manufacturing & Automation: Power of Knowledge and Creativity, DAAAM International, Beč, p.1491-1492.
4. Bistričić, A., Bezić H., Bujić, D., *Multiprojektno poslovanje brodograđevnih poduzeća i uloga banke u financijskom praćenju brodskih projekata*, Pomorstvo, Pomorski fakultet Rijeka, Vol. 21., Rijeka, 2007., p. 45-56.
5. Bulum, B., Oršulić, I.: *Pravno uređenje državnih potpora u sektoru brodogradnje na međunarodnoj razini, u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj*, Poredbeno pomorsko pravo, Vol 49, Zagreb, 2010. p. 223-267.

6. Gabrić, H., Perušić, J., Vukelić, L.: *Plava autocesta*, Pomorski zbornik, Društvo za proučavanje i unapređenje pomorstva Republike Hrvatske, Rijeka, Vol. 45, 2008., p. 51-59.
7. Ivče, R.: *Utjecaj robnih tokova na valorizaciju značajnijih mediteranskih kontejnerskih luka*, Pomorski zbornik, Društvo za proučavanje i unapređenje pomorstva Republike Hrvatske, Rijeka, Vol. 39, 2001., p. 209-225.
8. Karlić Mujo, H.: *Kontejnerski promet na Sredozemlju s posebnim osvrtom na sjevernojadranske luke*, Naše more, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, Vol. 56(1-2), 2009., p. 16-25.
9. Kersan-Škabić, I, *Konkurentnost hrvatske brodogradnje*, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Vol. 53 (1-2), 2002., p. 144-163
10. Kersan-Škabić I.: *Brodogradnja u Europskoj uniji i Hrvatskoj, realnost i izazovi*, Ekonomska misao i praksa, Vol. 18 (2), Zagreb, 2009, p. 373-396
11. Klasić, M.: *Kriza hrvatskih brodogradilišta, uzroci i odrednice raspleta*, XVI simpozij SORTA, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2004. p. 3-14.
12. Kovačić, M.: *Strateško značenje marketinga u razvoju luke Rijeka*, Pomorski zbornik, Društvo za proučavanje i unapređenje pomorstva Republike Hrvatske, Rijeka, Vol. 40, 2002., p. 251-277.
13. Sladojev, Ž.: *Osvrt na restrukturiranje hrvatskih brodogradilišta*, XVI simpozij SORTA, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2004. p. 2-4.
14. Vilke, S.: *Prognoza prometa sjevernojadranskih luka Rijeke, Kopra i Trsta*; Pomorstvo, Pomorski fakultet Rijeka, Vol. 17., Rijeka, 2003., p. 85-102.
15. Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, *Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, 2011., p. 5-19.

### **Enciklopedije:**

1. Pomorska enciklopedija, Jugoslavenski Leksikografski Zavod, II izdanje knjiga 5, Zagreb, 1981.
2. Šimičić, B.: *Brodogradilište*, Pomorska enciklopedija, Jugoslavenski leksikografski zavod, Zagreb, 1972.

### **Pravni akti:**

1. *Communication from the commission to the European Parliament and the Council, Monitoring report on Croatia's accession preparations, 2013.,* European Commission, Bruxelles
2. *Accession Treaty: Treaty concerning the accession of the Republic of Croatia, 2011.,* European Commission, Bruxelles
3. *Izvešće o napretku za 2011. godinu,* radni dokument komisije-Hrvatska, 2011., Bruxelles
4. *Tekst ugovora o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji, 2011.,* Hrvatski prijevod teksta podložen pravno-jezičnoj redakтури

### **Magistarski rad:**

1. Mezak, V.: *Planiranje konkurentnih marketinških strategija – pretpostavka dinamičkog razvoja sjevernojadranskih luka,* magistarski rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2003.
2. Sokolić, D.: *Izgradnja konkurentne sposobnosti hrvatske brodogradnje,* magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2008.

### **Interna dokumentacija:**

1. CESA annual report, 2011.-2012. godina
2. *European Leadership,* Bilbao Conference, Bilbao, travanj 2010.
3. *Godišnje izvješće o radu Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja za 2006. godinu,* Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Zagreb, srpanj 2007.
4. *Godišnje izvješće o državnim potporama za 2009. godinu,* Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Republika Hrvatska, studeni, 2010.
5. Interna dokumentacija *Državni zavod za statistiku,* Ilica 3, 10000 Zagreb, Hrvatska
6. Interna dokumentacija *3.maj d.d.,* Liburnijska 3, 51000 Rijeka, Hrvatska

7. SAJ, *The shipbuilders`association of Japan*, Shipbuilding statistics, Japan, rujan 2011.

**Internet izvori:**

1. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Korveta>, (22.05.2013.)
2. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Fregata>, (22.05.2013.)
3. <http://www.uljanik.hr/index.php?id=8&L=2>, (08.04.2013.)
4. <http://www.uljanik.hr/index.php?id=153&L=2>, (08.04.2013.)
5. <http://www.uljanik.hr/index.php?id=154&L=2>, (08.04.2013.)
6. <http://www.brodotrogir.hr/images/pdf/besida/besida63.pdf>, (10.04.2013.)
7. <http://www.brodotrogir.hr/images/pdf/besida/besida63.pdf> (10.04.2013.)
8. [http://www.brodotrogir.hr/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=46&Itemid=53](http://www.brodotrogir.hr/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=46&Itemid=53), (22.05.2013.)
9. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Brodosplit>, (22.04.2013.)
10. [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (06.09.2013.)
11. <http://www.lenac.hr/hr/Home.aspx?PageID=4>, (11.04.2013.)
12. [http://hr.wikipedia.org/wiki/Brodogradili%C5%A1te\\_Kraljevica](http://hr.wikipedia.org/wiki/Brodogradili%C5%A1te_Kraljevica), (11.04.2013.)
13. <http://www.brodkr.hr/specijalnaPlovila.html>, (11.04.2013.)
14. <http://www.globalsecurity.org/military/world/shipbuilding.htm>, (21.05.2013.)
15. [http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/suppdoc\\_en.html](http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/suppdoc_en.html), (22.04.2012.)
16. <http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Brodosplitov-brod-Arethusa-najbolji-mali-kruzer-na-svijetu>, (22.05.2013.)
17. [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.)

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Jaružar na vlastiti pogon.....	23
<b>Slika 2.</b> Višenamjenski brod za prijevoz automobila, kamiona i kontejnera .....	25
<b>Slika 3.</b> Brodogradilište 3. Maj.....	26
<b>Slika 4.</b> Tanker za prijevoz kemikalija i preradevina „Maritea“ .....	27
<b>Slika 5.</b> Brodogradilište Brodotrogir.....	30
<b>Slika 6.</b> Brod Vladimir Nazor.....	31
<b>Slika 7.</b> Brod Seagull (brod prenamjenjen u luksuznu jahtu).....	31
<b>Slika 8.</b> Brod za krstarenje "Arethusa“ .....	34
<b>Slika 9.</b> Remontno brodogradilište Viktor Lenac .....	35
<b>Slika 10.</b> Brodogradilište Kraljevica.....	37

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Broj brodova u Hrvatskoj i zemljama CESA u razdoblju od 2007. - 2011. godine (završeno, knjiga narudžbi i nove narudžbe).....	12
<b>Tablica 2.</b> Brodogradnja u okviru CESA-e: nove narudžbe, knjiga narudžbi i proizvodnja 2011. godine. ....	14
<b>Tablica 3.</b> Završeni brodovi u Hrvatskoj u razdoblju od 2007. - 2011. godine. ....	18
<b>Tablica 4.</b> Broj zaposlenih u brodogradnji u Hrvatskoj i zemljama CESA, 2007. - 2011. godine.....	19
<b>Tablica 5.</b> Konsolidirani račun dobiti i gubitka Uljanika d.d u razdoblju od 2006-2011.godine ( u 000 kn).....	42
<b>Tablica 6.</b> Konsolidirani račun dobiti i gubitka BI 3.MAJ u razdoblju od 2006. - 2011. godine ( u 000 kn).....	43
<b>Tablica 7.</b> Konsolidirani račun dobiti i gubitka Brodosplita d.o.o., 2006. – 2010. godine. (u 000 kn) .....	44
<b>Tablica 8.</b> Konsolidirani račun dobiti i gubitka Brodotrogira d.d., 2006. - 2011. godine. (u 000 kn) .....	46
<b>Tablica 9.</b> Konsolidirani račun dobiti i gubitka Kraljevice d.d., 2006. - 2011. godine. (u 000 kn).....	47
<b>Tablica 10.</b> Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje 2004. – 2011. godine.....	55
<b>Tablica 11.</b> Očekivane koristi i troškovi prilagodbe sustavu državnih potpora.....	57
<b>Tablica 12.</b> Iznos državnih potpora i kompenzacijske mjere za restrukturiranje hrvatskih brodogradilišta .....	62
<b>Tablica 13.</b> SWOT analiza europske brodogradnje.....	67

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Udio na svjetskom tržištu brodogradnje u 2011. godini – proizvodnja (cgt).....	8
<b>Grafikon 2.</b> Udio na svjetskom tržištu brodogradnje u 2011. godini – knjiga narudžbi (cgt).....	9
<b>Grafikon 3.</b> Udio na svjetskom tržištu brodogradnje u 2011. godini - nove narudžbe (cgt).....	10
<b>Grafikon 4.</b> Udio na svjetskom tržištu brodogradnje u 2011. godini - vrijednost (eur.) .....	11
<b>Grafikon 5.</b> Brodogradnja u zemljama CESA-e u 2011. godini. ....	13
<b>Grafikon 6.</b> Vrijednost završenih narudžbi 2011. godini - zemlje CESA-e.....	15
<b>Grafikon 7.</b> Vrijednost knjige narudžbi 31.12.2011. godini (zemlje CESA-e) .....	16
<b>Grafikon 8.</b> Rezultat poslovanja hrvatskih brodogradilišta u razdoblju od 2006. - 2011.godine ( u 000 kn).....	40