

# Financijska analiza VIKTOR LENCA d.d.

---

Jurišić, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:139317>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Lucija Jurišić

**FINANCIJSKA ANALIZA VIKTOR LENCA D.D.**

**(završni rad)**

Rijeka, 2019.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništva

## **FINANCIJSKA ANALIZA VIKTOR LENCA D.D.**

**(završni rad)**

MENTOR

Mr. sc. Denis Buterin, predavač

STUDENT/ICA

Lucija Jurišić

MBS: 2423000063/14

Rijeka, travanj, 2019.

**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

**Poslovni odjel**

**Rijeka, 14.01.2019.**

**ZADATAK  
za završni rad**

**Pristupnici Luciji Jurišić**

**MBS: 2423000063/14**

**Studentici stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak završni rad – tema završnog rada pod nazivom:**

**Financijska analiza VIKTOR LENCA d.d.**

**Sadržaj zadatka:**


Dati pregled temeljnih karakteristika brodogradnje u Hrvatskoj i svijetu, osobito u kontekstu njezinog položaja u vrijeme financijskih kriza. Analizirati pravni okvir poslovanja djelatnosti brodogradnje. Posebnu pozornost posvetiti rizicima na međunarodnom financijskom tržištu koji se posebno tiču brodogradnje. Temeljem financijskih izvještaja analizirati financijsko stanje navedenog poduzeća. Rezultate istraživanja sustavno prikazati u zaključku.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

**Zadano: 14.1.2019.**

**Predati do: 15.11.2019.**

**Mentor:**

  
\_\_\_\_\_  
**Mr.sc. Denis Buterin**

**Pročelnica odjela:**

  
\_\_\_\_\_  
**Mr.sc. Anita Stilin**

**Zadatak primila dana: 14.1.2019.**

  
\_\_\_\_\_  
**Lucija Jurišić**

- mentoru
- pristupnici

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Financijska  
analiza VIKTOR LENCA d.d. izradio samostalno pod  
nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Denis Buterin.

Ime i prezime

Lucija Jurišić  
(potpis studenta)

## **SAŽETAK**

U ovom radu prikazati će se financijska analiza Brodogradilišta Viktor Lenac od izlaska iz stečaja (2003.), tijekom financijske krize koja je globalno bila prisutna u brodograđevnoj industriji (2008.), te godine rada nakon krize

Sustavno, kroz desetak godina, obratiti će se pozornost na sve čimbenike koji su direktno ili indirektno doveli brodogradilište do pozicije na tržištu u kojoj se ono nalazi danas.

Opisivati će se sve njegove djelatnosti (remont, offshore, preinake) te koliko je pojedina djelatnost negativno ili pozitivno utjecala na prihode brodogradilišta te koji su uzroci poteškoća pojedinih djelatnosti za vrijeme poslovanja.

**Ključne riječi: analiza, brodogradnja, tržište, remont, off shore, preinake, poslovanje**

## **SUMMARY**

This paper presents the financial analysis of Shipyard Viktor Lenac since bankruptcy (2003), during the financial crisis that was globally present in the shipbuilding industry (2008), and post-crisis years.

Systematically, over a decade, attention will be paid to all the factors that directly or indirectly led the shipyard to the market position in which it is located today.

It will describe all its activities (repair, offshore, redesign) and how many activities negatively or positively affected the shipyard's revenues and are the cause of the difficulties of certain activities during the business.

**Key words: analysis, shipbuilding, market, repair, offshore, modification, operation**

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. HRVATSKA BRODOGRADNJA U EUROPI I SVIJETU .....	4
2.1. Položaj hrvatske brodogradnje.....	4
2.2. Odlike brodogradnje .....	6
3. FINANCIJSKA KRIZA .....	7
3.1. Financijska kriza u Hrvatskoj .....	9
3.2. Financijska kriza u hrvatskoj brodogradnji .....	9
4. EUROPSKI PRAVNI OKVIRI.....	12
4.1. Restrukturiranje brodogradilišta .....	13
4.2. Stupanje Republike Hrvatske u Europsku Uniju (1.7.2013.).....	15
4.3. Privatizacija .....	15
4.4. Državne potpore brodogradnji u EU.....	18
4.5. Državne potpore brodogradnji u Republici Hrvatskoj.....	18
5. UTJECAJ TEČAJNIH PROMJENA NA FINANCIJSKI REZULTAT HRVATSKIH BRODOGRADILIŠTA .....	23
6. ANALIZA POSLOVANJA HRVATSKIH BRODOGRADILŠTA.....	25
7. BRODOGRADILIŠTE VIKTOR LENAC .....	29
7.1. Stečaj poduzeća te izlazak iz stečaja (2003.-2008.).....	33
7.2. Okolnosti i uvjeti za nastavak poslovanja.....	35
7.3. Čimbenici rizika.....	35
7.4. Poslovanje brodogradilišta u 2009. godini .....	36
7.5. Uloga brodogradilište Viktor Lenac u gospodarskom razvoju.....	38
7.5.1. Poslovne aktivnosti tijekom 2010. godine .....	38
7.5.2. Prihodi po tržištu .....	42
7.5.3. Tehnološki razvoj i ulaganja u 2010. godini .....	44



7.5.4. Sigurnost i zaštita na radu .....	45
7.6. Očekivanja brodogradilišta u 2011. godini .....	45
7.6.1. Prihodi od djelatnosti .....	48
7.6.2. Struktura prihoda po tržištima.....	51
7.7. Poslovanje Brodogradilišta u 2012. godini.....	52
7.7.1. Ostvareni prihodi od djelatnosti .....	53
7.7.2. Radni kapacitet i troškovi rada u proizvodnji .....	56
7.7.3. Zauzetost dokova.....	57
7.7.4. Ulaganja u kapacitete .....	58
7.8. Poslovanje Brodogradilišta Viktor Lenac u 2013. ....	59
7.8.1. Ukupni prihodi ostvareni iz djelatnosti .....	59
7.8.2. Ostvareni prihodi po tržištima.....	62
7.8.3. Radni kapaciteti i troškovi rada.....	63
7.9. Poslovanje brodogradilišta u 2014.....	64
7.9.1. Ostvareni prihodi po djelatnostima .....	64
7.9.2. Ostvareni prihodi po tržištima.....	67
7.10. Poslovanje brodogradilišta u 2015.....	68
7.10.1. Ostvareni prihodi po djelatnostima .....	68
7.10.2. Prihodi po tržištima .....	70
7.10.3. Tehnološki razvoj i ulaganja .....	72
7.10.4. Zaštita okoliša .....	72
7.11. Poslovanje brodogradilišta u 2016.....	74
7.11.1. Prihodi osnovne djelatnosti .....	75
7.11.2. Prihodi po tržištima .....	75
7.11.3. Tehnološki razvoj i ulaganja .....	76
7.11.4. Ostvareni sati i plaće .....	76
7.12. Poslovanje brodogradilišta u 2017.....	77
7.12.1. Ostvareni prihodi.....	78
7.12.2. Radni kapacitet.....	79
7.13. Lenac postaje dio Palumbo Grupe .....	81
8. ZAKLJUČAK.....	82
POPIS LITERATURE.....	85

POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA .....	89
--	----

## **1.UVOD**

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

U ovom radu analizira se rad Brodogradilišta Viktor Lenac d.d., uz osvrt na posljednjih deset godina. Usprkos teškoćama koje prate to razdoblje, od loših tržišnih cijena (snižavanje cijena radi konkuriranja s ostalom konkurencijom), najprije visoke, a potom niske cijene nafte, vrlo niskih vozarina koje utječu na odluke o poslovanju broдача, te najzad nezahvalnom geografskom položaju, Viktor Lenac se uspješno nosio i konkurirao na tržištima svih triju svojih djelatnosti, remonta, offshore-a te preinaka.

Kroz 10 godina, točnije od stečajnog razdoblja, samog izlaska iz stečaja u kojemu je Brodogradilište bilo malo više od 4 godine pa sve do danas, kada posluje s dobiti, prati se put koji je Brodogradilište trebalo proći kako bi se održalo na svjetskom tržištu te konkuriralo u društvu svjetskih brodogradilišta.

Ono po čemu je Brodogradilište prepoznatljivo je njegov brend, kvaliteta, zadovoljenje zahtjeva klijenata te izvršenje poslova na vrijeme za prihvatljivu cijenu. Najveći razlog uzimanja ovog brodogradilišta za temu jest činjenica da je usprkos svim nedaćama koje su ga snašle unatrag više od 10 godina uspješno doživjelo svojih 120 godina postojanja i uspješan je i prepoznatljiv brend na globalnom tržištu brodogradnje.

Ciljevi ovog rada su dokazati i potvrditi mogućnost konkuriranja u teškim i kriznim uvjetima, unatoč lošoj geografskoj poziciji na globalnom tržištu vrlo konkurentne brodograđevne industrije.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prikupljanje podataka je najbitniji dio bilo kojeg istraživanja. Danas, u modernom svijetu tehnologije, mnogo je lakše doći do podataka nego što je prije bilo. Kako bi se podaci što kvalitetnije prikupili postoje brojne metode. No, najsigurnije metode su prikupljanje podataka iz literature, koja se odosi na temu obrade, istraživanje putem internet stranica, članaka izašlih u znanstvenim listovima, novinskih, poslovnih i ostalih članaka,

znanstvenih radova, članaka iz različitih zakona koji se odnose na određenu tematsku jedinicu i sl.

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korištene su informacije prikupljene iz različite literature, putem web stranica, putem novinskih i znanstvenih članaka.

U znanstvenom istraživanju i formuliranju rezultata istraživanja tematike koja je prezentirana u ovom dijelu korištene su u odgovarajućoj kombinaciji brojne znanstvene metode, od kojih su najvažnije: induktivna, deduktivna, metoda analize, komparativna metoda, statistička metoda te metoda dokazivanja i opovrgavanja.

### **1.3.Struktura rada**

Struktura ovog rada prikazana je u osam međusobno povezanih cjelina:

Prva je UVOD. U njemu su formulirani problem i predmet istraživanja, određena svrha i ciljevi istraživanja, navedene znanstvene metode koje su korištene u istraživanju te kompozicija tj. struktura rada.

U drugoj cjelini, HRVATSKA BRODOGRADNJA U EUROPI I SVIJETU, definirani su Položaj hrvatske brodogradnje te njezine odlike.

U trećoj cjelini, FINANCIJSKA KRIZA, objašnjava se financijska kriza u Hrvatskoj, koliko je utjecala na brodogradnju, nadalje se objašnjava o samoj hrvatskoj brodogradnji te koliko je kriza utjecala na položaj hrvatske brodogradnje u Europi i u svijetu.

U četvrtoj cjelini, EUROPSKI PRAVNI OKVIRI, dane su smjernice o restrukturiranju brodogradilišta, o potporama brodogradnji u Europi i u Hrvatskoj te se opisuje o samom ulasku RH u EU te što je to značilo za hrvatsku brodogradnju. Nadalje, opisuje se put privatizacije hrvatskih brodogradilišta kao i o razlikama između potpora brodogradnji nakon ulaska Hrvatske u EU.

U petoj cjelini, UTJECAJ TEČAJNIH PROMJENA NA FINANCIJSKI REZULTAT HRVATSKIH BRODOGRADILIŠTA, objašnjava se računovodstvena i ekonomska izloženost valutnom riziku te o utjecaju pojedinih tečajeva na poslovanje brodogradilišta.

U šestoj cjelini, ANALIZA POSLOVANJA HRVATSKIH BRODOGRADILŠTA, objašnjavaju se pokazatelji sigurnosti, aktivnosti i uspješnosti koji prikazuju zaduženost i likvidnost poduzeća.

U sedmoj cjelini, BRODOGRADILIŠTE VIKTOR LENAC, detaljno se objašnjava poslovanje brodogradilišta kroz posljednjih deset godina i koliko su različiti događaji, promjene te kriza utjecali, pozitivno ili negativno na poslovanje i budućnost brodogradilišta.

U posljednjoj osmoj cjelini, ZAKLJUČKU, formulirani su rezultati postavljenih argumenata i dokaza, a koji su opširnije prikazani u samom radu. Rezultati su dobiveni putem različitih izvora podataka o samom poduzeću.

## **2. HRVATSKA BRODOGRADNJA U EUROPI I SVIJETU**

Brodogradnja je u Hrvatskoj strateška gradnja usprkos velikim gubicima u kojima se nalazila unatrag desetak godina. Iako je Europa u posljednjih dvadeset godina radikalno reducirala svoju brodogradnju, činjenica je kako oni imaju i druge proizvodne grane koje mogu osiguravati normalno funkcioniranje gospodarstva što u Hrvatskoj nije slučaj. Posljednjih je godina u Hrvatskoj značajan niz domaćih gospodarskih subjekata obustavio proizvodnju i time se je povećao značaj brodogradnje. Tijekom 2001. godine došlo je do velikih promjena na tržištu čelika i oscilacije dolara što je dovelo do pojave krize i na tržištu brodogradnje.

Prije ulaska RH u EU većina hrvatskih brodogradilišta je poslovalo s gubitkom i primali su visoke državne potpore zahvaljujući kojima su opstajala. Iako je bilo izgrađeno i djelomično provedeno nekoliko planova restrukturiranja i sanacije hrvatskih brodogradilišta, rezultati nisu bili zadovoljavajući. Prilikom ulaska RH u EU pokrenuo se proces privatizacije hrvatskih brodogradilišta koji je uzdrmao uprave i sindikate koji se bore za opstanak djelatnosti i radnih mjesta. No, osim samih zaposlenika, u problemu su se našli i svi kooperanti koji su kroz različite djelatnosti vezani uz brodogradnju (Kersan-Škabić, 2009.).

### **2.1. Položaj hrvatske brodogradnje**

Brod je najsloženiji proizvod koji Hrvatska proizvodi i izvozi na svjetsko tržište. Da bi se izgradio potrebna je primjena suvremenih tehnoloških dostignuća i kontinuirani proces modernizacije i automatizacije proizvodnih procesa. Brodogradnja najviše ovisi o globalnom tržištu gdje su se omjeri snaga u posljednjih dvadesetak godina uvelike izmijenili. Za izgradnju brodova potrebno je veliko ulaganje financijskog kapitala, ali i veliki angažman radne snage i to različitih profila. Unatrag deset godina brodogradnja je bila jedina gospodarska djelatnost u kojoj je Hrvatska spadala među prvih deset zemalja u svijetu. Tada je, za razliku od danas, na prvom mjestu bio pulski Uljanik (Brodogradnja Hrvatske, 11.11.2018.).

**Slika 1: Svjetska lista brodograđevne industrije od 7. listopada 2015.**

## Hrvatska brodogradnja na svijetu deseta, u Europi druga

7. listopad 2015.

R.br.	Zemlja	Ukupna nosivost broda u t	%
1.	Kina	122.382.451	43,64%
2.	J. Koreja	83.175.301	29,66%
3.	Japan	53.645.341	19,13%
4.	Filipini	8.660.692	3,09%
5.	Rumunjska	3.122.635	1,11%
6.	Brazil	2.360.549	0,84%
7.	Vijetnam	2.153.902	0,77%
8.	Tajvan	1.603.754	0,57%
9.	SAD	1.066.270	0,38%
<b>10.</b>	<b>HRVATSKA</b>	<b>528.310</b>	<b>0,19%</b>
	<b>UKUPNO</b>	<b>280.409.492</b>	<b>100,00%</b>

Svjetska lista brodograđevne industrije

Izvor: Hrvatski izvoznici, pristupljeno 12.11.2018.

Iz slike 1 je vidljivo kako se Hrvatska 2015. godine svrstala među prvih deset brodogradilišnih zemalja u svijetu, s udjelom od 0,19 posto ugovorenih brodova u knjizi narudžbi. Svjetska brodogradnja te je godine usporila započeti oporavak, ali stanje je mnogo bolje nego na početku gospodarske krize 2008. godine. 2015. godine svjetska knjiga narudžbi imala je ukupno 5219 brodova, vrijednosti oko 288 milijardi američkih dolara (Hrvatski izvoznici, 11.11.2018.).

Što se tiče pozicije Hrvatske na Europskoj listi, svrstala se na drugo mjesto s udjelom od 11,7 posto, odmah iza Rumunjske koja drži čak 69 posto novih narudžbi u europskoj knjizi. Tamošnja su brodogradilišta u proteklom razdoblju preuzeli veliki korejski te nizozemski brodograditelji, koji u Rumunjskoj zbog jeftinije gradnje u pravilu obavljaju grubi dio proizvodnje brodova. Poljska, koja je bila brodograđevna sila Europe, to je prestala biti nakon restrukturiranja unatrag deset godina. Europska brodogradnja na svjetskoj razini je prestala biti igrač u dijelu proizvodnje velikih brodova za trgovinu, a fokusirala se na brodove manje nosivosti za putnički prijevoz.

## **2.2.Odlike brodogradnje**

Brodogradnju obilježavaju dvije bitne odlike: izrazita složenost proizvodnog procesa i krajnjeg proizvoda te izraziti utjecaj globalnog tržišta i sposobnost upravljačkog kadra prepoznati globalne trendove te im prilagoditi poslovanje. Prema situaciji u hrvatskoj brodogradnji danas, uglavnom postoje problemi kod ove druge odlike, a to je upravljački kadar.

Da je Brodogradnja u Hrvatskoj od velike važnosti, dokazuju i podaci Državnog zavoda za statistiku prema kojima je navedeni sektor 2012. držao 2,5% ukupne zaposlenosti, 1-2% ukupnog BDP-a, te 12% ukupnog domaćeg izvoza. Iz navedenog je vidljivo kako industrija brodogradnje uvelike oblikuje niz povezanih proizvodnih procesa, čime se pitanje domaće proizvodnje i zaposlenosti izdvaja kao pitanje od važnosti kako na lokalnom tako i na državnom nivou. Ako se uz to pogleda na tekuće podatke koji su 2012. Godine ukazivali na negativnu stopu proizvodnje od -1,4% te alarmantnu stopu nezaposlenosti od 17,6% iz čega je vidljivo kako politika restrukturiranja domaćih brodogradilišta uvelike utječe na makroekonomske pokazatelje zdravlja domaće ekonomije.



### 3. FINANCIJSKA KRIZA

Krajem 2008. godine financijska kriza je poprimila globalne razmjere čiji je pokretač bio slom tržišta drugorazrednih hipoteka<sup>1</sup> (hipotekarnih kredita) u SAD-u i pada opće gospodarske aktivnosti na globalnoj razini.(Milkotić, 2011., 84.) Državne intervencije kojima se spašavaju financijske institucije koštaju porezne obveznike tisuće milijardi dolara. Uzroci koji su doveli do krize sežu još u 80-te godine prošloga stoljeća, ponajviše u SAD-u. Smatra se kako su najveći uzroci ustvari, neodrživ koncept razvoja temeljen na potrošnji i „financijalizaciji“ ekonomije, deregulacija financijskog tržišta čime je došlo do rizičnih inovacija, smanjenje stope progresivnog poreznog opterećenja i politika niskih kamatnih stopa.

Dolazi do pada vrijednost na burzama diljem svijeta i kolapsa nekih od najvećih financijskih institucija. Pada vrijednost cijena vrijednosnica, a kamatne stope na međubankovne kredite i državne vrijednosnice u rujnu i listopadu 2008. godine dosežu najviše razine u posljednjih nekoliko desetljeća. Na globalnoj razini, samo u prvih deset dana listopada, pad vrijednost dionica iznosio je više od 10000 milijardi dolara, a u 2008. godini zabilježen je ukupan pad od 40% (WESP, 15.11.2018.).

Nastojeći ponovno pokrenuti financijski sustav, razvijene zemlje pružile su državna jamstva za štedne depozite i međubankovne posudbe, no usprkos poduzetim mjerama, turbulencije unutar financijskog sustava proširile su se u druge sektore te se financijska kriza pretvorila u jednu od najgorih ekonomskih kriza u modernoj povijesti. Povlačenje kapitala i zaoštavanje kreditnih uvjeta globaliziranu je ekonomiju stajalo pada potrošnje, proizvodnje i opsega trgovine, uzrokujući rast nezaposlenosti te mogućim opasnim posljedicama za socijalnu stabilnost velikog dijela nacionalnih država.

Uzroci koji su doveli do krize sežu još u 80-te godine prošloga stoljeća, ponajviše u SAD-u. Smatra se kako su najveći uzroci ustvari, neodrživ koncept razvoja temeljen na potrošnji, financijalizaciji ekonomije, deregulacija financijskog tržišta, čime je došlo do rizičnih inovacija, smanjenje stope progresivnog poreznog opterećenja i politika niskih kamatnih stopa. Preciznije rečeno, kupovanje vrijednosnica putem gotovinskih kredita te

---

<sup>1</sup> Pri podizanju stambenih kredita, zajmoprimac mora raspolagati s određenim instrumentima osiguranja, poput hipoteke, jamaca, sigurnosti prihoda i zaposlenja, postotka od dohotka koji rata kredita ne smije prelaziti, i sl.. Privlačeći nove klijente, banke su ublažavale uvjete koje je trebalo zadovoljiti pri podizanju kredita, čime se povećavao rizik ogluhe, ali je iz tog razloga rasla i cijena, odnosno profit. , <http://www.moj-bankar.hr/>, 19.11.2018.

poslovanje na financijskim tržištima uz pomoć margin kredita prepoznaju se glavnim stimulansima za nastanak špekulativnog ponašanja (Buterin, Buterin, Lukežić, 2018., 964).

### **3.1. Financijska kriza u Hrvatskoj**

Globalna kriza nije zaobišla niti Hrvatsku kod koje su strukturni preduvjeti globalnih poremećaja već postojali: tranzicija, ratna razaranja, kriminalno provedena privataizacija te pogrešno koncipirana ekonomska politika (Milkotić, 2011., 91.). Neodrživ koncept razvoja dodatno je opterećen ubrzanim rastom inozemnog duga i vanjskotrgovinskog deficita proteklih godina. Uz skuplje zaduživanje na domaćem tržištu i povećanje financijskih potreba države, sužena je mogućnost kreditiranja ostalih sektora pa su ti trendovi doveli do jačanja nelikvidnosti.

Prije nastupa krize, europsko tržište je bilo razvijeno i perspektivno. Gospodarstvo je napredovalo, BDP je godinu za godinom rastao, bila je prisutna zaposlenost, a na tržištu rada mobilnost.

„Pretpostavka za provođenje industrijske politike jest da država posjeduje analitičku sposobnost da bolje od tržišta odredi odgovarajuću industrijsku strukturu, izabere potencijalne pobjednike, izabere koje je gubitake vrijedno spašavati, te odredi način kako bi sve to trebalo biti sprovedeno“ (Kesner-Škreb, Jović, 2011., 1.). Hrvatska treba promijeniti model rasta od onoga temeljenog na potrošnji na rast temeljen na proizvodnji i izvozu, a jedan od najvažnijih preduvjeta za to su učinkovitost javne uprave i podizanje razine vladavine prava (Buterin et al, 2017).

Domaća se politika temelji na subvencijama i jamstvima i tu je najviše istaknuta upravo brodogradnja, kao najveći korisnik državnih potpora u Hrvatskoj koja je u peirodu od 2002. i 2009. subvencionirana sa 11,8 milijardi kuna.

### **3.2. Financijska kriza u hrvatskoj brodogradnji**

Na industriju brodogradnje uvelike se odrazila financijska kriza, a negativan trend je vidljiv kroz prekapacitiranost brodova u narudžbi, pojava neloyalne konkurencije (pojava „dumping-a“ cijena novogradnje) te smanjenje bankovnog kreditiranja. Prema podacima za Republiku Hrvatsku iz 2011. godine isporučeno je 14 brodova ukupne vrijednosti od 682 mil eura, 8 novih narudžbi ukupne vrijednosti od 315 mil. eura, te ukupno 26 brodova u knjigama narudžbi u vrijednosti od 1.322 mil. eura.

Iz HGK (Hrvatska gospodarska komora) iz 2008. postoje podaci iz 2007. godine koji pokazuju ukupan broj zaposlenih u 7 (sedam) velikih, 14 (četnaest) srednjih te 352 (tristopedesetdva) mala brodogradilišta koji je iznosio oko 16.500 zaposlenih dok je ukupno prihodovanje čitave brodograđevne industrije iznosilo 8,8 milijardi kuna. Time se naravano, pokriva i mali niz kooperanata koji direktno rade u brodograđevnoj industriji no, međutim za njih podaci kao takvi ne postoje.

U Hrvatskoj postoji udruga velikih hrvatskih brodograditelja Hrvatska brodogradnja – Jadranbrod koja prati i izdaje podatke o velikim brodogradilištima te stanjem u hrvatskoj brodogradnji. Njihovi podaci govore o tome kako je krajem 2011. godine domaća brodogradnja u europskim okvirima zauzimala 3,5% isporučenih brodova, tj. 5% brodova u gradnji, po broju zaposlenih u velikim brodogradilištima Hrvatska je zauzimala peto mjesto (8.792 radnika) iza Njemačke, koja je bila prva (18.000 zaposlenih), pa Francuske (16.000 zaposlenih), Nizozemske (13.000 zaposlenih) i Italije (11.500 zaposlenih).

Prema podacima Hrvatske brodogradnje Jadranbrod iz 2016. Prikazano je svjetsko brodograđevno tržište unatrag četiri godine, dakle od 2013. u kojoj je ugovoreno 3.072 brodova, u 2014. ukupno 2.218 brodova, dok je u 2015. ugovoreno ukupno 1.588 brodova što je u usporedbi s 2014. veliki pad, oko 28% manje, a u odnosu na 2013. pad oko 48%. Do kraja srpnja 2016. ugovoreno je ukupno 256 brodova što je u usporedbi s istim periodom iz prošle godine pad od oko 72%, a s obzirom da nema naznaka značajnijeg oporavka tržišta, može se očekivati daljnji pad nivoa vozarina<sup>2</sup> i nivoa cijena novogradnji (Hrvatska brodogradnja, 19.11.2018.).

U svjetskoj knjizi narudžbi (srpanj 2016.) tabela 1, vidljivo je kako je Kina i nadalje vodeća svjetska brodograđevna zemlja s oko 44% svjetske Knjige narudžbi, a slijede je Južna Koreja i Japan s oko 24%, no cijela europska brodograđevna industrija drži oko 1,9% svjetske Knjige narudžbi dok je Hrvatska na 9. Mjestu s oko 0,3% svjetske Knjige narudžbi.

Što se tiče europskih razmjera, Hrvatska je i nadalje na visokoj 2. poziciji s oko 16,5%.

---

<sup>2</sup> *Vozarina* – naknada koju je naručitelj prijevoza ili putnik obavezan platiti prijevozniku radi izvršenoga prijevoza robe, odn. putnika; <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=65369>, (20.10.2018.)

**Tabela 1: Svjetska knjiga narudžbi (srpanj 2016.)**

Br.	Zemlja	tdw	%
1.	Kina	119.309.144	44,13%
2.	J. Koreja	64.551.323	23,88%
3.	Japan	64.459.089	23,84%
4.	Filipini	7.129.465	2,64%
5.	Brazil	4.438.182	1,64%
6.	Rumunjska	2.140.008	0,79%
7.	Vijetnam	1.777.165	0,66%
8.	Tajvan	1.389.300	0,51%
9.	Hrvatska	837.291	0,31%
10.	SAD	808.554	0,30%
11.	Španjolska	732.177	0,27%
12.	Iran	369.000	0,14%
13.	Njemačka	295.265	0,11%
14.	Rusija	253.434	0,09%
15.	Indonezija	215.086	0,08%
16.	Argentina	209.664	0,08%
17.	Indija	194.357	0,07%
18.	Turska	180.518	0,07%
19.	Nizozemska	144.515	0,05%
20.	Italija	132.530	0,05%
21.	Ostatak svijeta	785.831	0,29%
	Ukupno	270.351.898	100,00%
	Europa	5.071.033	1,88%

Izvor: Hrvatska brodogradnja, Jadranbrod, pristupljeno 19.11.2018.

Financijska kriza imala je dvostruki utjecaj na brodogradnju, od smanjenja potražnje za brodovima te nemogućnost financijske potpore od banaka.

#### 4. EUROPSKI PRAVNI OKVIRI

Državna pomoć brodogradnji u EU je predmet diskusije i izmjene nekoliko direktiva još od ranih 1970-ih godina. 1990. godine donijeta je sedma direktiva EU (90/684) koja određuje oblike nacionalnih državnih pomoći brodogradnji. U skladu s njom države smiju davati dvije vrste pomoći: pomoć za proizvodnju i pomoć za restrukturiranje (Kersan-Škabić, 2011.).

Primjenu sedme direktive nadzire Europska komisija koja mora odobriti svaku državnu pomoć brodogradnji (Bitzer, Hirschhausen, 1997.).

Zbog sve većeg gubitka tržišta na svjetskom brodograđevnom tržištu kao i neloyalne konkurencije azijskih zemalja, EU je u okviru WTO-a potpisala sporazum s Južnom Korejom s ciljem uspostave poštenih i transparentnih uvjeta konkurencije i s vremenom ukidanja državnih pomoći brodogradnji. No, s obzirom kako se Južna Koreja nije pridržavala sporazuma Vijeće ministara je 2002. donijelo Uredbu kojom se dopušta dodatna 6%-tna direktna subvencija kod poslovanja u onom slučaju kada se za iste poslove natječu korejska brodogradilišta.

Najveći problem koji je tjerao brodare unatrag 10-tak godina u azijska brodogradilišta bila je cijena. Najvažnija od svega je cijena rada koja je u Vijetnamu, Kini ili Filipinima toliko niska da je to u Hrvatskoj nemoguće postići. Na Dalekom istoku cijena je vezana uz dolar, u Europi uz euro, tako da i razlika tečaja utječe na cijenu. Ono što je još važno naglasiti je i to kako Kina i Koreja imaju od države subvenciranu proizvodnju brodske opreme tako da je udio domaće komponente na brodu ugrađenom u Koreji oko 92 posto, a kroz taj multiplikacijski faktor kompenziraju nisku cijenu. Na cijenu utječe i cijena čelika koji u Kini stoji oko 650 dolara za tonu dok ga je u Hrvatskoj nemoguće nabaviti ispod cijene od tisuću dolara po toni. Azijska su brodogradilišta, osim cijenom, u prednosti i zbog izvrsne organiziranosti (npr. u Južnoj Koreji), kvalitete gradnje (u Japanu) te niske cijene radne snage u Kini. Mišljenje kako su brodovi izgrađeni u dalekoistočnim brodogradilištima manje kvalitetni od onih građenih u Hrvatskoj je pogrešno.

**Tabela 2: Isporuke brodova u 2008. godini i knjiga narudžbi hrvatskih brodogradilišta na dan 28. veljače 2009.**

Brodogradilište	Isporuke brodova		Knjiga narudžbi	
	DWT	CGT	DWT	CGT
Uljanik, Pula	63 580	104 448	174 400	277 480
3.maj, Rijeka	170 179	99 173	219 500	122 639
Brodosplit, Split	408 768	114 753	526 642	201 225
Brodotrogir, Trogir	92 022	46 072	275 700	139 338
Kraljevica, Kraljevica	19 472	400 796	19 481	31 185
Ukupno	754 021	609 152	1 215 903	771 867

DWT= deadweight tons, nosivost broda izražena u metričkim tonama; CGT= compensated gross tonnage, kompenzirane bruto registarske tone, dobivaju se kao umnožak bruto registarskih tona koeficijentom c (koji ovisi o stupnju složenosti broda).

Izvor: Brodogradnja, Vol. 60, br. 1, 2009., str. 14-17, pristupljeno 12.11.2018.

2008. godine u strukturi proizvodnje su prevladavali tankeri i to čak 50,4% proizvodnje u bruto registarskim tonama (CGT). Brodogradilište Uljanik te je godine isporučilo tri broda za prijevoz automobila i jedan ro-ro brod. Brodogradilište 3. Maj proizvelo je tri broda za prijevoz automobila, a brodogradilište Kraljevica tri trajekta.

#### **4.1. Restrukturiranje brodogradilišta**

Kod pokušaja restrukturiranja brodogradilišta treba istaknuti dvije faze tehnološke obnove (Kersan-Škabić, 2009., 388):

- 1999. Vlada je donijela odluku o financiranju prve faze tehnološke obnove brodogradilišta u iznosu od oko 100 milijuna DEM te
- u razdoblju 2002-2005 odobreno je još 60 milijuna USD.

Time je poboljšana tehnološka opremljenost velikih hrvatskih brodogradilišta pa su se ona približila europskim

**Tabela 3: Potpore brodogradnji u razdoblju od 2005-2007.**

Kategorija	2005.			2006.			2007.		
	mil. HRK	mil. EUR	udio (%)	mil. HRK	mil. EUR	udio (%)	mil. HRK	mil. EUR	udio (%)
Ukupne potpore	5057,4	683,4	100,0	7909,8	1080,2	100,0	8947,4	1219,7	100,0
Brodogradnja	642,8	86,9	12,7	2198,7	300,3	27,8	2306,6	314,4	25,8
Subvencije (1)	431,2	58,3	-	484,7	66,2	-	386,1	52,6	-
Udio u temeljnom kapitalu (2)	3,1	0,4	-	0,0	0,0	-	0,0	0,0	-
Jamstva (3=5+6)	208,5	28,2	-	1714,0	234,1	-	1920,5	314,4	-
<b>Državna jamstva sektoru brodogradnje</b>									
	2005. u mil. RK			2006. u mil. HRK			2007. u mil. HRK		
Ukupna izdana državna jamstva za brodogradnju (4)	4088,1			4444,3			4837,3		
Izdana državna jamstva za sanaciju brodogradilišta (5)	0,0			1522,0			1701,0		
Potpore sadržana u izdanim državnim jamstvima bez sanacije (6)	208,5			162,0			220,0		

Izvor: Dr.sc. Kersan-Škabić I Brodogradnja u Europskoj uniji i Hrvatskoj – realnost i izazovi, (str. 388), pristupljeno 13.11.2018.

Vidljivo je iz tabele br. 3 kako se potpore povećavaju u apsolutnim i relativnim pokazateljima i 2005. su iznosile 12,7% ukupnih potpora da bi 2007. predstavljale 25,8% ukupnih potpora. Ovakvo povećanje je rezultat sanacije brodogradilišta koja je započela u drugoj polovici 2006. godine.

Tijekom 2006. i 2007. godine potpore brodogradnji su dodijeljivane putem subvencija i državnih jamstava i predstavljaju uglavnom 0,88% tj. 0,84% BDP-a. Ističe se potreba restrukturiranja hrvatske brodogradnje koja mora imati za cilj povećanje proizvodnosti, učinkovitosti, fleksibilnosti poslovanja, tehnološku obnovu i jačanje aktivnosti usmjerenih na uvođenje novih proizvodnih programa kako bi se doskočilo sve većoj konkurenciji.



## **4.2. Stupanje Republike Hrvatske u Europsku Uniju (1.7.2013.)**

U procesu pristupnih pregovora trebalo je uskladiti hrvatske zakone u području državnih potpora sa pravom EU. Prema tim novim zakonima razlikuju se one potpore koje se dodjeljuju samo jedanput u 10 godina (poduzetnici u poteškoćama) te državne potpore za sanaciju u obliku jamstava za kredite i avanse prema većim brodogradilištima. Uz to su brodogradilištima dodijeljene i subvencije od Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka u 2006. godini za poticanje gradnje brodova za hrvatske brodare i ribolovne flote te za izgradnju i rekonstrukciju izletničkih brodova u hrvatskih brodogradilištima. U 2009. godini, točnije 22. siječnja, utvrđen je Program gradnje brodova, od strane hrvatske Vlade prema kojemu će država do 2011. godine poticati gradnju brodova za hrvatske brodare. Cilj Programa je obnova flote hrvatskih brodara, veća sigurnost plovidbe i zaštita mora i okoliša.

Ugovorom o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj Uniji, utvrđuje se da Hrvatska po njegovu stupanju na snagu, postaje stranka temeljnih ugovora EU-a. U njemu su i uvjeti za primanje Hrvatske u članstvo EU, kao i prilagodbe primarnih i sekundarnih propisa EU-a koje su potrebne radi tog istog primanja u članstvo (MVEP, 25.11.2018.). Ugovor je stupio na snagu 1. srpnja 2013. godine. Sukladno navedenom ugovoru očekuje se restrukturiranje brodograđevne industrije i sektora čelika. Hrvatska je pristala provesti restrukturiranje šest brodogradilišta (Brodogradilište 3. Maj, Brodotrogir d.d., Brodograđevna industrija Split d.d., Brodosplit-Brodogradilište specijalnih objekata, Brodogradilište Kraljevica d.d.) putem privatizacije i to na temelju javnog natječaja. Nakon restrukturiranja, brodogradilišta neće primati nikakve nove potpore za sanaciju ili restrukturiranja prije isteka razdoblja od najmanje 10 godina od dana potpisivanja ugovora o privatizaciji.

## **4.3. Privatizacija**

Do kraja 2013. godine sva su velika brodogradilišta restrukturirana i privatizirana. Izuzeće je Brodogradilište Viktor Lenac d.d. koje je završilo restrukturiranje i privatizaciju još davne 1993. te danas posluje u okruženju s brodogradilištima koji tek sada prolaze taj proces (Bajo, Primorac, Hanich, 2016.). Posljednjom privatizacijom koja se dogodila u

ovom Brodogradilištu nakon stečaja 2007. godine vlasničku strukturu preuzeli su Tankerska plovidba d.d. Zadar i Uljanik d.d. Pula. Privatizacija je obavljena po modelu organiziranog radničkog dioničarstva.

Prihodi brodogradilišta se drastično smanjuju, a ukupni rashodi su također drastično smanjeni nakon privatizacije zahvaljujući racionalizaciji troškova, otpuštanju radnika te smanjenju visokih financijskih rashoda uzrokovanih visokim kamatama.

**Tabela 4: Prihodi od izvoza pet najvećih brodogradilišta od 2011.-2014. (u mil. kuna)**

	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>Uljanik</b>	n.d.	1.362	963	871
<b>Viktor Lenac</b>	289	215	164	312
<b>3. maj</b>	731	505	423	326
<b>Brodosplit</b>	723	*305	121	n.d.
<b>Brodotrogir</b>	3.565	215	0	0
<b>Ukupno</b>	2.098	2.602	1.248	1.182

Izvor: Restrukturiranje i privatizacija brodogradilišta u Hrvatskoj, 2016. str. 5, pristupljeno 13.11.2018.

Znatan je pad proizvodnje u zadnjih nekoliko godina, a to se pripisuje povećanoj konkurenciji i većim pritiscima EU-a na restrukturiranje brodogradilišta, a dijelom se odnosi i na slabo brodograđevno tržište. Klasična brodogradnja počinje padati u sjenu Off Shore projekata, čime se otvaraju vrata nekim novim projektima.

Troškovi sanacije brodogradilišta koje je država podnjela i koje će još neko vrijeme podnositi (do 2017.) broje se oko 28 mlrd. kuna, prosječno oko 1,4 mlrd. godišnje. Taj novac trebao bi brodogradilištima osigurati financijsku stabilizaciju i poslovanje kao privatnih društava za duže vrijeme (tabela 5).

**Tabela 5: Sanacije brodograđevnih društava od 1992. do 2017. (u mlrd. kuna)**

	Uljanik	3. maj	Brodosplit	Brodotrogir	Kraljevica	Ukupno
Vjerovničke sanacije 1992. - 2002.*	2,6	2,6	3,8	1,1	0,5	10,7
Subvencije 2000. - 2005.	0,7	0,4	0,6	0,2	0,1	1,9
Subvencije 2006. – IX. 2009.	0,4	0,3	0,4	0,1	0,1	1,4
Protestirana državna jamstva 2008. – 2012. (s kamatama)	0,0	1,9	2,1	0,7	0,3	5,1
Preuzimanje obveza na dan 29. 2. 2012.**	0,7	2,6	3,3	1,8	0,9	9,4
<b>UKUPNO 1992. - 2012.</b>	<b>4,4</b>	<b>7,9</b>	<b>10,3</b>	<b>3,9</b>	<b>1,9</b>	<b>28,4</b>
Buduće potpore 2012. – 2017. (planirano)***	0,0	0,6	1,3	0,3	0,1	2,3
<b>UKUPNO 1992. – 2017.</b>	<b>4,4</b>	<b>8,5</b>	<b>11,6</b>	<b>4,3</b>	<b>1,9</b>	<b>30,6</b>

\* Sanacije u kojima je državni proračun sudjelovao sa 6,17 mlrd. kuna.

\*\* Preuzimanje ispunjenja duga i plaćanja obveza po kreditima s državnim jamstvima sa stanjem 29. 2. 2012. temelje restrukturiranja (obveze se odnose za razdoblje od 2003. do 2013.) i to: do visine tražbine brodogradilišta od B Sporazumu, te otpis i pretvaranje preuzetih obveza po kreditima s državnim jamstvima u javni dug iznad visine ti osnova naknade po Sporazumu.

Izvor: Restrukturiranje i privatizacija brodogradilišta u Hrvatskoj, 2016. str. 7, pristupljeno 13.11.2018.

Kako bi privukla privatni sektor u privatizaciju prezaduženih brodogradilišta, država je 2012. preuzela 9,35 mlrd.kuna kreditnih obveza brodogradilišta osiguranih državnim jamstvima i prenijela ih u dug opće države (vidljivo u tabeli 5). To je mogla postići iz razloga što se još 90-tih godina brodogradilištima pripisalo zemljište (u većinskom državnom vlasništvu) na kojem se nalaze. S obzirom da brodogradilišta obavljaju djelatnost u lukama posebne namjene kao pomorskom dobru, država je proširila granicu pomorskog dobra. Time si je omogućila kompenzaciju kod međusobnih potraživanja i dugovanja, tj. mogućnost otpisa njihovih obveza u zamjenu za povrat vlasništva nad pomorskim dobrom na kojemu brodogradilišta obavljaju djelatnost. Time se država zaštitila od rizika da novi kupci u privatizaciji ne postanu vlasnici vrijednog zemljišta. Na taj način su riješena imovinsko-pravna pitanja u vrijednosti od oko 8,2 mlrd. kuna

#### **4.4. Državne potpore brodogradnji u EU**

U Europskoj uniji temelj tržišnog gospodarstva su Pravila tržišnog natjecanja. Kao dio politike zaštite tržišnog natjecanja, a time i stvaranja jedinstvenog unutarnjeg tržišta su dodjele državnih potpora. Smatra se kako se državnim potporama narušava načelo nepristrane i slobodne konkurencije te kako one ograničavaju funkcioniranje i razvijanje jedinstvenog tržišta. Europska unija se zalaže za smanjivanje državnih potpora te korištenjem istih u iznimnim slučajevima koji neće opterećivati državni proračun i porezne obveznike. Europska unija se opredjeljuje za poticanje istraživanja i razvoja, inovacija, cjeloživotnog obrazovanja koje je temelj za stvaranje dodane vrijednosti i preduvjeta porastu proizvodnosti i konkurentnosti (Kersan-Škabić, 2009., 374.).

Europska unija je 1990. godine izdala direktivu prema kojoj država smije davati dvije vrste potpore i to za proizvodnju i za restrukturiranje. Potpora za proizvodnju utvrđuje se u postotku od dogovorene cijene broda, a krajnji iznos se određuje usporedbom najkonkurentnijeg brodogradilišta u EU s tri azijska konkurenta (Kersan-Škabić, 2009., 381.). Potpora za restrukturiranje dobiva se u obliku investicija, pomoći za istraživanje i razvoj, a svaku državnu potporu treba odobriti Europska komisija.

U Europskoj uniji su od siječnja 2004. godine na snazi Okvirna pravila za državne potpore brodogradnji čiji je cilj ukloniti razlike između sektora brodogradnje i ostalih industrijskih sektora. Iako je bilo predviđeno da će se Okvirna pravila za brodogradnju primjenjivati samo do kraja 2006., Europska komisija je već dvaput produljivala vrijeme primjene navedenih pravila (Bulum, Oršulić, 2010., 225.).

#### **4.5. Državne potpore brodogradnji u Republici Hrvatskoj**

U sklopu poglavlja „Tržišno natjecanje“, prilikom pripreme za ulazak u EU, Republika Hrvatska se obvezala prekinuti izdvajanja velikih državnih potpora domaćoj brodogradnji što neminovno dovodi ili do značajnih promjena u upravljanju pojedinim brodogradilištima ili do privatizacije (E-učionica, 18.11.2018.). Logično je da, ako država podupire poduzeća koja kontinuirano ostvaruju gubitak opterećuje državni proračun i porezne obveznike, bez konkretnog efekta. Zato se EU preusmjerava na poticanje istraživanja i razvoja, inovacija, obrazovanja i konkurentnosti (Kersan-Škabić, 2009., 380).

Državne potpore dijele se na:

- potpore za horizontalne ciljeve (istraživanje i razvoj, inovacije, zaštitu okoliša i uštedu energije, malo i srednje poduzetništvo, zapošljavanje itd).
- Sektorske potpore koje su namjenjene poticanju razvitka određenih gospodarskih sektora (npr. čelik, pomorski promet, brodogradnja)
- Regionalne potpore koje potiču razvoj područja s izrazito niskim životnim standardom ili visokom nezaposlenošću

Unatoč visokim državnim potporama, hrvatska brodogradilišta nisu profitabilna, imaju nisku produktivnost, slabu tehnološku osnovicu, nisu povezana i imaju probleme s financiranjem i radnom snagom. Time je jasno kako se takav način dodjele državnih potpora nemože nastaviti. Takav sustav poticanja nije primjeren niti zbog poduzeća ostalih djelatnosti koje svoj tržišni opstanak temelje na vlastitoj efikasnosti i konkurentnosti. Sukladno pravilima o tržišnom natjecanju obveza koju je Hrvatska preuzela po pitanju dodjele potpora za brodogradnju nalaže da se u cijelosti sustav kao takav treba izmjeniti na način da se sredstva za potporu brodogradnji preusmjere u horizontalne potpore jer iste u znatno manjoj mjeri narušavaju tržišno natjecanje. Osim pravila o davanju državnih potpora za sanaciju i restrukturiranje jednom u 10 godina, novost su i kompenzacijske mjere koje se kao obeštećenje za primljene državne potpore moraju osigurati konkurentima. Smisao kompenzacijskih mjera je u tome da potpora u što manjoj mjeri stvara negativne učinke na trgovinske uvjete. Što se više novaca za sanaciju i restrukturiranje dodjeli brodogradilištima toliko će biti veća obeštećenja konkurentima. Time se i brodogradilišta dovodi u poziciju da koriste proračunski novac u minimalnom iznosu (Sokolić, 2008., 182.).

Tabela 6: Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje od 2004. do 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: Karačić T., Analiza i ocjena stanja razvijenost hrvatske brodogradnje nakon pristupanja Europskoj uniji, diplomski rad, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2013. str 55, pristupljeno 14.11.2018.

Kao što se vidi u tabeli 7, rastući je trend potpora sektoru brodogradnje već od 2005. One su te godine iznosile 485,8 milijuna kuna, a u 2006. Su se još povećale na 2,6 milijardi kuna. Toliki porast vezan je uz početak sanacije i restrukturiranje brodogradilišta. 2007. godine brodogradnji je dodjeljeno 2.306,6 milijuna kuna potpora tj. 258,8% više u odnosu na 2005. godinu. Nadalje, 2009. godine dodjeljeno je 1.152,7 milijuna kuna potpora, što je za 39,08% manje nego u 2008. godini. Od ukupnog iznosa potpora, 869,6 milijuna kuna odnosi se na izdana državna jamstva i 283,1 milijun kuna potpora na subvencije. Velikim brodogradilištima nije dozvoljena dodjela horizontalnih potpora sve dok ne izađu iz teškoća već samo potpora za sanaciju i restrukturiranje.

**Tabela 7: Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje 2007.-2009.**

Brodogradnja	2007.		2008.		2009.	
	u mln	u mln	u mln	u mln	u mln	u mln
	HRK	EUR	HRK	EUR	HRK	EUR
A1 subvencije	386,1	52,6	376,1	52,1	283,1	38,6
D jamstva	2.739,2	373,4	1.516,0	209,9	869,6	118,5
<b>UKUPNO</b>	<b>3.125,3</b>	<b>426,0</b>	<b>1.892,1</b>	<b>261,9</b>	<b>1.152,7</b>	<b>157,1</b>
udio (%) u posebnim sektorima	45,85		39,46		30,14	
udio (%) u ukupnim potporama (bez poljoprivrede i ribarstva)	38,97		31,82		22,96	
udio (%) u ukupnim potporama	27,67		19,79		13,26	
udio (%) u BDP-u	0,99		0,55		0,35	

Izvor: God. izvj.o državnim poticajima za 2009. godinu, Ministarstvo financija, pristupljeno 21.11.2018.

Kako je vidljivo iz tabele 8, tijekom 2010. godine izdane su potpore u ukupnom iznosu od 1.240,0 milijuna kuna što je 38,8% više u odnosu na 2009. godinu, a sukladno tome smanjen je udio takve vrste potpora u BDP-u ukupnom potporama i potporama danim posebnim sektorima.

**Tabela 8: Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje 2009. – 2011.**

Brodogradnja	2009.		2010.		2011.	
	u mln HRK	u mln EUR	u mln HRK	u mln EUR	u mln HRK	u mln EUR
A1 subvencije	283,1	38,6	-	-	-	-
D jamstva	869,6	118,5	1.240,0	170,2	705,6	94,9
<b>UKUPNO</b>	<b>1.152,7</b>	<b>157,1</b>	<b>1.240,0</b>	<b>170,2</b>	<b>705,6</b>	<b>94,9</b>
udio (%) u posebnim sektorima	30,14		29,94		19,58	
udio (%) u ukupnim državnim potporama (bez poljoprivrede i ribarstva)	23,22		23,38		14,47	
udio (%) u ukupnim državnim potporama	13,35		13,32		7,84	
udio (%) u BDP-u	0,35		0,38		0,21	

Izvor: Godišnje izvješće o državnim poticajima za 2011. godinu, Ministarstvo financija, pristupljeno 21.11.2018.

Potpore koje su sektoru brodogradnje dodijeljene u 2013. godini odnose se isključivo na subvencije koje je Ministarstvo gospodarstva dodijelilo hrvatskim brodogradilištima za restrukturiranje. Dodijeljeno je ukupno 622,3 milijuna kuna, što iznosi povećanje od 24,6%, tj. 122,9 milijuna kuna u odnosu na 2012 godinu kada je dodijeljeno 499,4 milijuna kuna te smanjenje u odnosu na 2011. godinu za 14,1% odnosno za 101,7 milijuna kuna kada je dodijeljeno 724 milijuna kuna (Ministarstvo financija, 21.11.2018.).

**Tabela 9: Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje od 2011. do 2013.**

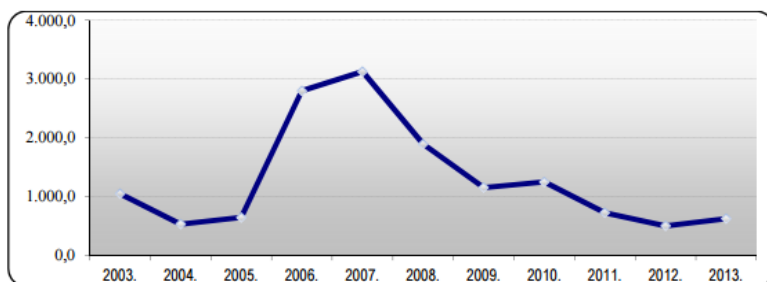
Brodogradnja	2011.		2012.		2013.	
	u mln HRK	u mln EUR	u mln HRK	u mln EUR	u mln HRK	u mln EUR
A1 subvencije	-	-	468,7	62,3	622,3	82,2
CI povoljniji krediti	18,4	2,5	-	-	-	-
D jamstva	705,6	94,9	30,7	4,1	-	-
<b>UKUPNO</b>	<b>724,0</b>	<b>97,4</b>	<b>499,4</b>	<b>66,4</b>	<b>622,3</b>	<b>82,2</b>
udio (%) u posebnim sektorima	20,61		13,61		17,87	
udio (%) u ukupnim državnim potporama (bez poljoprivrede i ribarstva)	15,13		9,50		11,25	
udio (%) u ukupnim državnim potporama	8,02		5,68		7,33	
udio (%) u BDP-u	0,22		0,15		0,19	

Izvor: Godišnje izvješće o državnim poticajima za 2013. godinu, Ministarstvo financija, pristupljeno 21.11.2018.

Pregledom svih deset godina, dakle od 2003. do 2013. godine, (grafikon 1) vidljivo je kako je potreba za državnim potporama najizraženija bila u periodu od 2004. do 2007. godine. Te je godine dodijeljen i najviši iznos (3.125,3 kuna). Od 2007. godine prema 2013. godini potreba za državnim potporama se smanjuje te se otprilike dovodi u razinu od prije 10 godina (622,3 mil kuna).



**Grafikon 1: Potpore dodijeljene sektoru brodogradnje za razdoblje od 2003. Do 2013. godine u milijunima kuna**



Izvor: Godišnje izvješće o državnim poticajima za 2013. godinu, Ministarstvo financija

## **5. UTJECAJ TEČAJNIH PROMJENA NA FINACIJSKI REZULTAT HRVATSKIH BRODOGORADILIŠTA**

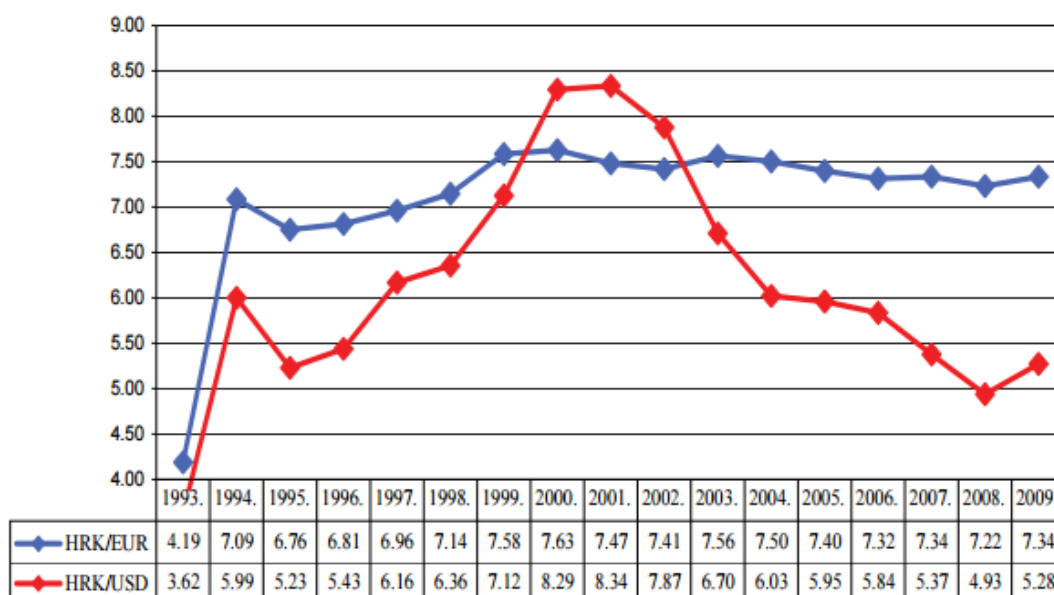
„Rizik je varijacija mogućih ishoda u danoj situaciji u budućnosti. Što je vjerojatnost odstupanja od očekivanih rezultata veća, to je izloženost riziku značajnija“ (Ćurak, Jakovčević, 2007., 109.). Definicija nam govori općenito o pojmu rizika, dok je valutni rizik vjerovatnost kako će promjena deviznog tečaja smanjiti vrijednost financijske imovine koja se obračunava prema tom tečaju. Svako poduzeće treba pratiti valutnu strukturu svojih obveza i potraživanja, predviđati eventualne promjene tečajeva radi minimiziranja gubitaka (Bendeković, Vuletić, 2011., 138.).

Razlikujemo računovodstvenu i ekonomsku izloženost valutnom riziku. Računovodstvena se odnosi na vjerojatnost da kapital vlasnika promijeni vrijednost nakon izrade konsolidiranog izvješća u domaćoj valuti koja uključuje financijska izvješća društava kćeri s poslovanjem u državama koje imaju druge devizne tečajeve. Ekonomska izloženost podrazumijeva rizik smanjenja novčanih tokova zbog promjene deviznih tečajeva. Kod hrvatskih brodogradilišta karakteristična je ekonomska izloženost valutom riziku koja se javlja kao posljedica zanemarivanja mogućnosti korištenja instrumenata zaštite od valutnog rizika.

Na slijedećem grafikonu prikazani su godišnji prosjeci srednjih deviznih tečajeva HNB (Hrvatske narodne banke) od 1992.-2009. u kojem je vidljivo kako je 2003. godine tečaj bio manji u odnosu na prethodnu godinu za 15% te je nastavio opadati do 2009. S obzirom na taj pad USD (američkog dolara) u odnosu na HRK tj. EUR i to od odnosa 8,4 do 4,4

HRK/USD i porast cijene čelika od 300 do 1000 USD/t (u jednom trenutku čak i do 1600 USD/t), hrvatska brodogradnja našla se u problemima s kojima se nosi i danas. Cijelo to vrijeme, hrvatska se brodogradilišta doslovno bore za opstanak.

**Grafikon 2: Godišnji prosjeci srednjih deviznih tečajeva HNB-a, 1993-2009.**



Izvor: Bendeković, J., Vuletić, D. (2011.): Financijska analiza poslovanja hrvatske brodograđevne industrije, Poslovna izvrsnost, Vol.5 No. 1, str. 139

Brodogradilišta koja su ugovorila brod koji otprilike vrijedi 100-120 milijuna dolara po tečaju 1,2 dolara za euro sada, kada je došlo do 1,5 dolara za euro, gube po brodu dvadesetak milijuna ili oko četvrtinu na tečajnim razlikama. U 2009. dolazi do blagog jačanja dolara, no pitanje je koliko će to ići u prilog brodogradilištima jer, iako im to na jedan način pogoduje, na drugi način im je uvozna roba skuplja.

## 6. ANALIZA POSLOVANJA HRVATSKIH BRODOGRADILŠTA

Što se tiče analize financijskih pokazatelja poslovanja hrvatskih brodogradilišta (Uljanik, 3.Maj i Viktor Lenac) korišteni su slijedeći pokazatelji (Bendeković, Vuletić, 2011., 140.):

- Pokazatelji sigurnosti (likvidnost, zaduženost)
- Pokazatelji aktivnosti
- Pokazatelji uspješnosti (ekonomičnost, profitabilnost, investiranje)

Kod izračunavanja financijskih pokazatelja korišteni su Bilanca, Račun dobiti i gubitka te Izvještaj o novčanom tijeku.

Pokazatelji sigurnosti su pokazatelji zaduženosti i likvidnosti. Pokazatelji zaduženosti daju nam podatke koliko je neko poduzeće zaduženo, koliko mu je još prostora ostalo za eventualno daljnje zaduživanje (proširenje poslovanja ili sl.) i je li poduzeće sposobno kvalitetno upravljati vlastitim obvezama i uredno podmirivati nastale dugove.

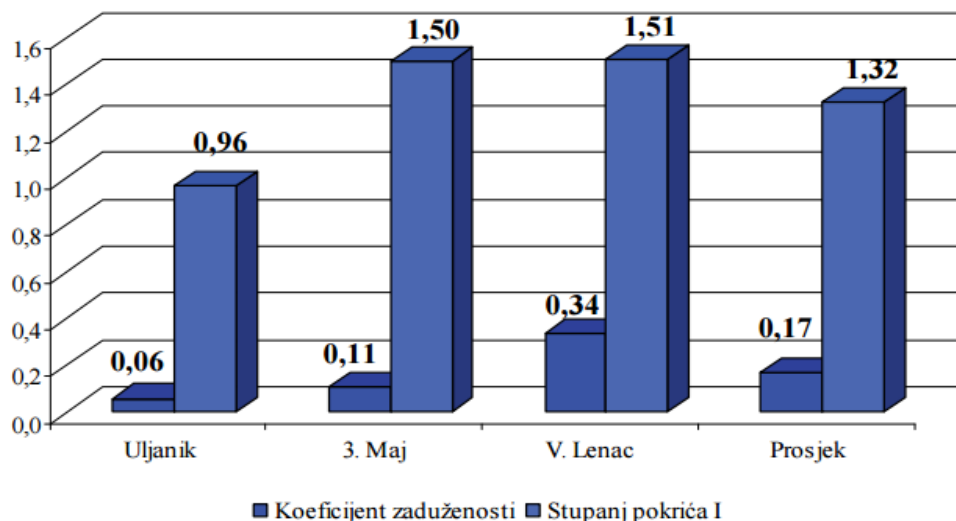
**Tabela 10: Izabrani pokazatelji zaduženosti velikih brodogradilišta, 31.12.2009.**

Pokazatelji zaduženosti	Uljanik	3. maj	V. Lenac	Prosjek
Koeficijent financiranja	0,06139	0,12372	0,50819	0,23110
Koeficijent pokriva troškova kamata	1,49607	0,95728	3,09781	1,85039
Faktor zaduženosti	22,06475	39,34068	3,42837	21,61126
Stupanj pokriva	0,96472	1,50106	1,50620	1,32399
Stupanj pokriva II.	0,96472	1,50106	1,65982	1,37520

Izvor: Bendeković, J., Vuletić, D (2011.): Financijska analiza poslovanja hrvatske brodograđevne industrije, Poslovna izvrsnost, Vol.5 No. 1, str. 140

Kako je vidljivo iz tabele 10, koeficijent financiranja i koeficijent zaduženosti prikazuju strukturu pasive. Kod koeficijenta financiranja uzimaju se u odnos ukupne obveze i vlastiti kapital. Iz tablice se vidi kako kod brodogradilišta Uljanik ukupne obveze čine 6% kapitala, dok kod brodogradilišta Viktor Lenac ukupne obveze čine čak 50% kapitala. Koeficijent zaduženosti prikazuje koliko su puta ukupne obveze veće od ukupne imovine. Stoga je poželjno da je koeficijent zaduženosti što niži. Prosječna razina vrijednosti ovog pokazatelja iznosi 0,17 što znači da velika hrvatska brodogradilišta nemaju velika dugovanja. Za to su jednim dijelom zaslužne i velike državne potpore koje su u to vrijeme brodogradilišta dobila od države. Najniži pokazatelj ima brodogradilište Uljanik.

Grafikon 3: Pokazatelji zaduženosti velikih brodogradilišta 31.12.2009.



Izvor: Bendeković, J., Vuletić, D: Financijska analiza poslovanja hrvatske brodograđevne industrije, Poslovna izvrsnost, Vol.5 No. 1, 2011., str. 141

Koeficijent pokrića troškova kamata pokazuje koliko puta neko poduzeće iz svoje dobiti može isplatiti obveze po osnovi kamatnih rashoda. Brodogradilište Viktor Lenac u mogućnosti je 3 puta podmiriti svoje kamatne troškove, dok 3.Maj ne može isplatiti svoje kamatne troškove u cjelosti.

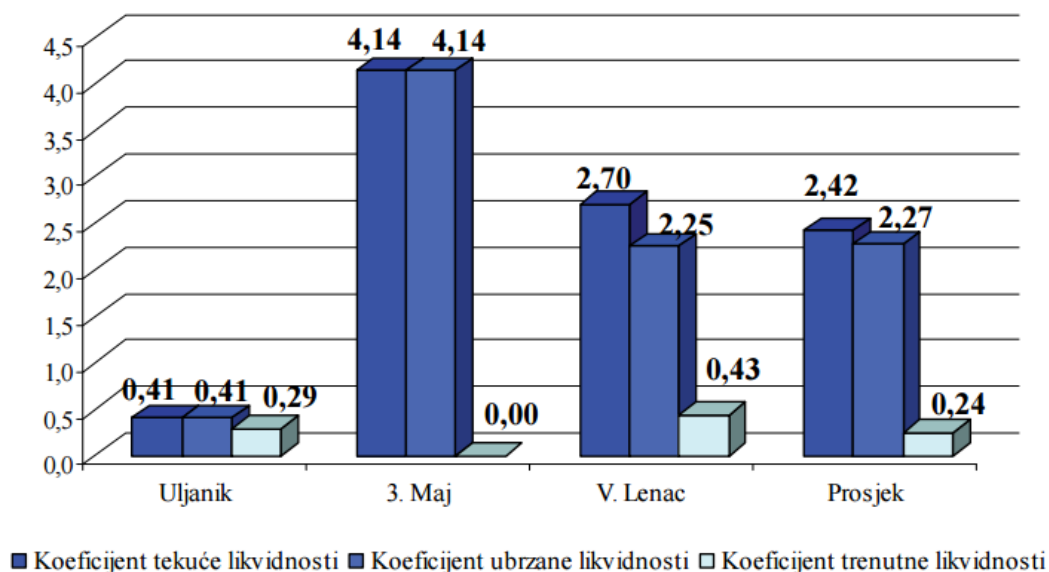
Faktor zaduženosti definiran je kao odnos ukupnih obveza naspram neto dobiti uvećane za amortizaciju, a pokazuje koliko je obračunskih razdoblja potrebno jednom brodogradilištu da podmiri svoje obveze (Bendeković, Vuletić, 2011., 141.) Sukladno tome, Viktor Lenac može podmiriti svoje obveze za samo tri godine, a brodogradilištu 3. Maj potrebno je skoro 40 godina.

Stupanj pokrića 1 pokazuje odnos kapitala i dugotrajne imovine, a stupanj pokrića 2 stavlja u odnos kapital uvećan za dugoročne obveze s dugotrajnom imovinom. Kada se stupnjevi pokrića povećavaju, povećava se i likvidnost poduzeća, a zaduženost se smanjuje. Zbog toga oni nisu samo pokazatelji zaduženosti već i pokazatelji likvidnosti poduzeća. (Žager i sur. 2008., 251.) U grafikonu 3 vidi se kako brodogradilište 3. Maj i Uljanik imaju iste vrijednosti stupnja pokrića 1 i 2, što ukazuje kako nemaju dugoročnih obveza, što nije

slučaj s brodogradilištem Viktor Lenac kod kojega stupanj pokrića 2 ima veću vrijednost od stupnja pokrića 1.

Pokazatelji likvidnosti pokazuju koliko lako poduzeće može doći do gotovine kako bi podmirilo dospjele kratkoročne obveze. To je, istodobno i sposobnost poduzeća prodaje imovine za gotovinu u kratkom roku.

**Grafikon 4: Pokazatelji likvidnosti velikih brodogradilišta, 31.12.2009.**



Izvor: Bendeković, J., Vuletić, D (2011.): Financijska analiza poslovanja hrvatske brodograđevne industrije, Poslovna izvrsnost, Vol.5 No. 1, str. 143

Koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje sposobnost poduzeća za trenutačno podmirenje obveza. Prema Grafikonu 4 prikazana poduzeća mogu podmiriti samo 24% svojih tekućih obveza. Zanimljivo je kako je brodogradilište 3. Maj imalo samo 46.000 kn pod stavkom „novac“ na računu u blagajni, uvidom u bilancu na kraju 2009. godine.

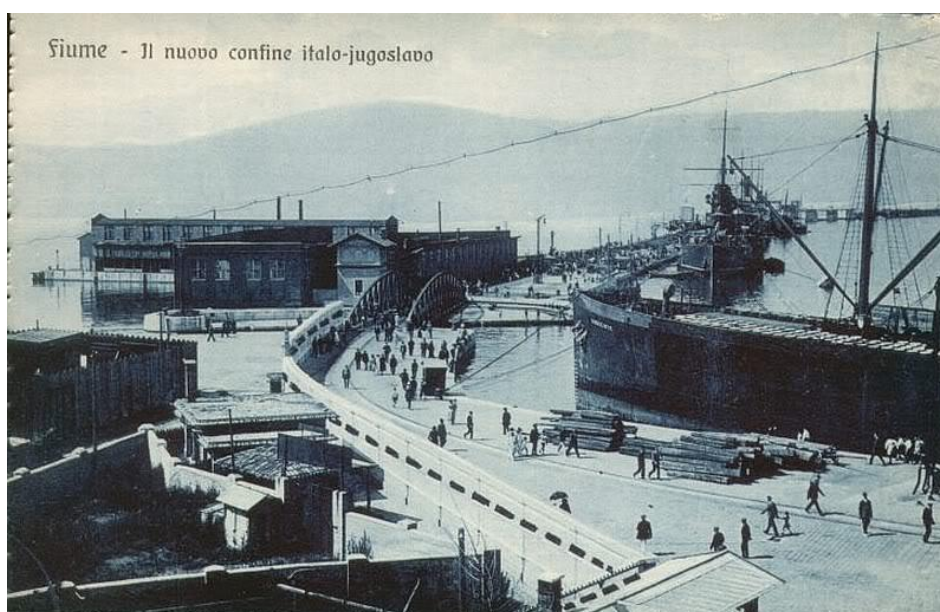
Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje sposobnost poduzeća da u kratkom roku osigura određenu količinu novca. Vrijednost ovog pokazatelja treba biti jednaka ili veća od 1. To je znak da poduzeće održava normalnu likvidnost. U Grafikonu 4 vidi se kako brodogradilišta 3. Maj i Viktor Lenac imaju zadovoljavajuću vrijednost, dok Uljanik nema nikakvih zaliha s obzirom da mu je koeficijent 0,41, dakle ispod vrijednosti 1.

Koeficijent tekuće likvidnosti je i najznačajniji u mjerenju likvidnosti. On pokazuje koliko puta poduzeće može pokriti svoje kratkoročne obveze ili svoje kratkotrajne ili tekuće imovine. Tekuća imovina se odnosi na gotovinu, kratkoročne vrijednosne papire, potraživanja, zalihe sirovina, zalihe gotovih proizvoda te proizvodnju u toku. U Grafikonu 4 vidi se da brodogradilište Uljanik može pokriti oko 40% svojih tekućih obveza, dok Viktor Lenac može pokriti svoje obveze 2,7 puta.

## 7. BRODOGRADILIŠTE VIKTOR LENAC

Brodogradilište Viktor Lenac osnovano je 1896. godine u luci Rijeka pod imenom Lazarus. Tada je gradilo i popravljalo austro-ugarske i talijanske trgovačke i ribarske brodove (Brodogradilište Viktor Lenac, 28.11.2018.).

**Slika 2: Riječki lukobran, Brodogradilište Lazarus**



Izvor: [www.zeljeznice.net](http://www.zeljeznice.net), pristupljeno 28.11.2018.

Godine 1948. Brodogradilište je dobilo ime Viktor Lenac u čast narodnog heroja iz 2. svjetskog rata koji je bio radnik brodogradilišta.

Šezdesetih godina 20. stoljeća došlo je do preseljenja brodogradilišta u zaljev Martinšćica udaljen oko 2 nautičke milje od središnjeg dijela luke Rijeka. Sa dva doka i dvije dizalice brodogradilište je intenzivno krenulo u razvoj djelatnosti remonta, preinaka i offshora.

Reorganizacija brodogradilišta prvi puta je nastala 90-tih godina 20. stoljeća, a 1993. godine Brodogradilište Viktor Lenac registrirano je kao dioničko društvo i danas je jedino brodogradilište u Hrvatskoj u 100% privatnom vlasništvu.

**Slika 3: Viktor Lenac danas**



Izvor: [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 28.11.2018.

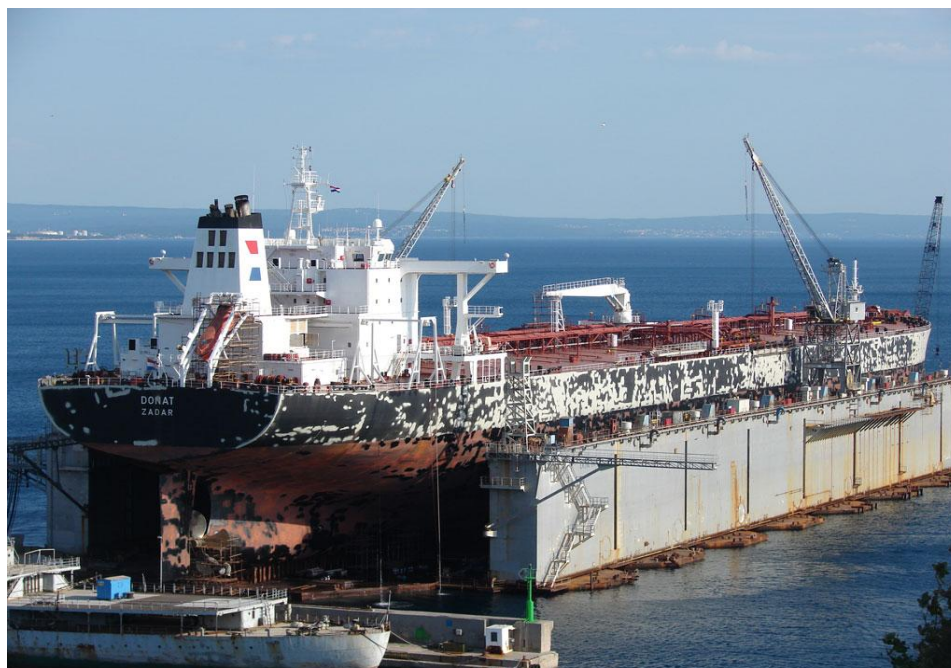
Kao rezultat promašenog investicijskog programa, u prosincu 2003. godine poduzeće je objavilo stečaj. Nakon više od 4 godine rada pod nadzorom Trgovačkog suda u Rijeci, stečajni postupak je okončan pristupanjem novih dioničara. Najveći dioničar do 2018. godine je Tankerska plovidba iz Zadra, vodeći hrvatski brodar, sa 36,95% udjela u temeljnom kapitalu, a slijedilo je Brodogradilište Uljanik iz Pule sa 34,67% udjela.

Jedan od najvažnijih događaja u razvoju brodogradilišta bila je nabavka Doka 11, koji može udokovati brodove Aframax i Suezmax veličine. Nakon obnove, Dok 11 je stavljen 2009. u funkciju čime su se uveliko povećali remontni kapaciteti brodogradilišta koje je ulaskom na tržište velikih brodova dobilo perspektivu te ojačalo svoju poziciju kao jedno od vodećih brodogradilišta za remont i preinake na Mediteranu.

Osnovna djelatnost brodogradilišta je remont. Godišnje se izvrši popravak 60-tak brodova svih vrsta: tankera, kontejneraša, brodova za rasuti teret, brodova za prijevoz ukapljenog plina, brodova hladnjača itd. Brodogradilište nudi usluge od standardnih dokovskih radova, velikih radova u čeliku i AKZ radova, sve do specijaliziranih radova na pogonskim i električnim uređajima.



**Slika 4: Dok 11**



Izvor: vlastiti izvor

Svoju respektabilnu referentnu listu Viktor Lenac izgradio je uspješnom realizacijom niza složenih preinaka i izgradnjom plinskih platformi. Na listi se nalazi slijedeći niz složenih projekata:

- Preinaka ro-ro brodova u brodove za polaganje kabela
- Brod za snabdijevanje u brod za polaganje cjevovoda
- Brod za podršku daljinski upravljane ronilice u brod za polaganje cjevovoda
- Trajekt za prijevoz vlakova u plutajuću rafineriju<sup>3</sup>
- Obnova mega jahte
- Ugradnja dvostruke oplata
- Produljenja brodova

Nakon vrhunca vrijednosti eura u odnosu na dolar, u Europi 2010. godine dolazi do dužničke krize koja je negativno utjecala na vrijednost eura. Dodatni pad prouzročila je mjera kvantitativnog popuštanja pa se već počelo špekulirati o mogućnosti pariteta eura i

---

<sup>3</sup> Najveća preinaka dosad napravljena u Viktor Lenacu je preinaka trajekta za prijevoz vlakova „Karl Carstensen“ u „Helix Producer I“, prvu plutajuću rafineriju u Meksičkom zaljevu, <http://www.lenac.hr/hr/Home.aspx?PageID=26&page=1&KatID=8>, pristupljeno 28.11.2018.

dolara (Buterin et al, 2015). Međutim, ni ovako pozitivna tečajna kretanja nisu u binome pomogla hrvatskim brodogradilištima.

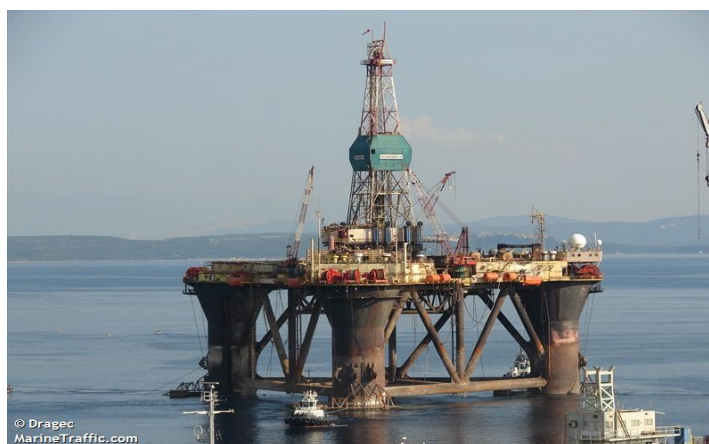
**Slika 5: Helix Producer 1**



Izvor: The First Ship-Shaped Production Unit in the Gulf of Mexico – Helix ESG’s “Producer 1”, <http://gcaptain.com/ship-shaped-production-unit-helix/>, pristupljeno 28.10.2018.

Jedno je od samo nekoliko specijaliziranih brodogradilišta za preinake brodova i offshore projekte na čitavom Sredozemlju.

**Slika 6: Scarabeo 4, platforma izgrađena za Saipem**



Izvor: [www.marinetraffic.com](http://www.marinetraffic.com) pristupljeno 28.11.2018.

## **7.1. Stečaj poduzeća te izlazak iz stečaja (2003.-2008.)**

Poslovanje brodogradilišta je do 2002. godine bilo uspješno. Ostvareni su pozitivni financijski rezultati i kontinuirani rast poslovnih prihoda (Brodogradilište Viktor Lenac, 31.10.2018.). No, u kasnim devedesetim godinama započeta je razvojna faza brodogradilišta s ciljem proširenja tržišta i diverzifikacije proizvodnog programa, te se ulagalo u moderniziranje proizvodne opreme. Investicijski se ciklus nastavio i 2000. godine povećanjem kapitala u visini od 11,85 milijuna USD i odobravanjem 18,5 milijuna USD kreditnih sredstava od strane inozemnih investitora za nabavku većeg plutajućeg doka za dokovanje brodova do 300 metara dužine i izgradnje prve raze radilišta metalnih konstrukcija. U veljači 2002. godine naručitelj preinake broda „Kraka“ jednostrano otkazuje ugovor za preinaku broda koji je već tada bio u visokom stupnju dovršenosti. Vlada Republike Hrvatske pomogla je u saniranju financijskih posljedica raskida ugovora izdavanjem jamstva u visini 22 milijuna EUR-a. No, raskid ugovora se negativno odrazio na tržišnu poziciju brodogradilišta čime je došlo do smanjenja prihoda. Tada, investitori odgađaju odluku o nastavku ulaganja u dovršetak započetih investicija, a time troškovi u međuvremenu rastu iznad prvobitno planiranih iznosa. Kako bi se ostvarila planirana proširenja proizvodnih kapaciteta te proširenje proizvodnog programa bilo je potrebno zaposliti veći broj radnika, uložiti u novu informatičku tehnologiju i obrazovanje što, zbog gubitka u poslovanju te nelikvidnošću koja je ubrzo nastupila, jednostavno nije više bilo izvedivo. Tada Uprava brodogradilišta donosi prijedlog za otvaranjem stečajnog postupka, 8. prosinca 2003. godine.

U travnju 2008. godine Viktor Lenac je okončao stečajni postupak započet u prosincu 2003. godine. Četiri i pol godine trajao je put Viktora Lenca, njegovih radnika, vjerovnika, stečajnih upravitelja i Vlade Republike Hrvatske u dokazivanju kako se unatoč okolnostima u kojima je pokrenut stečaj ipak mogu prevladati poteškoće u kojima se našao i to još uspješno (Godišnje izvješće 2008., 28.10.2018.).

U 2008. godini brodogradilište je dokazalo kako tržište može i dalje računati na kvalitetu njegovih usluga, vratilo je povjerenje vjerovnika kako sve svoje obveze tekućeg poslovanja može uredno podmiriti i dokazalo okruženju da ima sve preduvjete potrebne za daljnji razvoj.

Bilanca Viktora Lenca je restrukturirana, tako da provedbom stečajnog plana Viktor Lenac nastavlja poslovati neopterećen dugovima iz prošlosti. Najveći dio tražbina koje su stečajnim planom bile predviđene za namirenje podmiren je pretvaranjem tražbina u kapital Društva. Time je Viktor Lenac dobio kvalitetnu strukturu vlasništva, uz istovremeno očuvanje obrtnih sredstava za tekuće poslovanje. Obveza novih vlasnika je ulaganje u tehnološku obnovu brodogradilišta. Osim uloge najvećih vlasnika, ključnu ulogu odigrala je i Vlada Republike Hrvatske koja se još u ranoj fazi stečaja aktivno uključila u rješavanje problema s tadašnjim razlučnim vjerovnicima, s isključivim ciljem doprinosa opstanku Viktora Lenca kao jednog od većih hrvatskih izvoznika. Kao najveći vjerovnik Viktora Lenca, putem potraživanja koja su Ministarstvo financija i fondovi s osnova obveznih doprinosa imali od Viktora Lenca, Vlada Republike Hrvatske prenijela je svoja potraživanja „Uljaniku“ i „Tankerskoj plovidbi“ kako bi Viktor Lenac mogao očuvati svoju imovinu i provesti vlasničko restrukturiranje.

Visoka potražnja za remontnim radovima u 2008. godini rezultirali su visokim poslovnim prihodima i dobrim financijskim rezultatom koji su nadmašili planove postavljene za tu godinu. Te godine Lenac je ostvario prihode iz poslovanja u visini od 339 milijuna kuna, što je za 56% više u odnosu na 2007. godinu kada su poslovni prihodi iznosili 218 milijuna kuna. Realizaciji 2008. godine treba pribrojiti i vrijednost proizvodnje u tijeku u visini od 9 milijuna kuna, tako da ukupan poslovni prihod uvećan za vrijednost proizvodnje u tijeku iznosi 348 milijuna kuna ili preračunato 48 milijuna EUR-a. Od poslovnih rashoda Lenac je evidentirao 313 milijuna kuna ili 43 milijuna EUR-a čime je ostvarena dobit u visini 26 milijuna kuna, ili 3,6 milijuna EUR-a.

## **7.2. Okolnosti i uvjeti za nastavak poslovanja**

Viktor Lenac svoje najteže godine proživljava u stečajnom postupku koji traje gotovo četiri i pol godine. Problemi u kojima se našao 2002. godine dovode do osipanja kadrova i to onih kvalitetnijih i mlađih. Za vrijeme stečaja ugovori o radu sklapali su se na određeno vrijeme, a plaće su bile značajno niže od državnog prosjeka što je i nadalje utjecalo na daljnji odlazak stručnog kadra iz brodogradilišta (Brodogradilište Viktor Lenac, 28.11.2018.). No, usprkos svemu Lenac uspijeva očuvati svoju tržišnu poziciju i vratiti povjerenje klijenata, dobavljača i podugovarača, od kojih su ujedno mnogi bili i stečajni vjerovnici, te je uz strpljenje svojih radnika unatoč lošim uvjetima rada, dočekao dan okončanja stečajnog postupka.

## **7.3. Čimbenici rizika**

S obzirom na situaciju postojao je rizik ulaganja u vlasničke vrijednosne papire koji se mogao podijeliti na:

- opći rizik (gubitak cijena vrijednosnih papira na tržištu zbog gospodarskih kretanja)
- specifični rizik (rizik gubitka cijena vrijednosnih papira izdavatelja)
- Nadalje, postojao je rizik investiranja u dionice. Hrvatsko je dioničko tržište značajno manje i nestabilnije time i nelikvidnije u odnosu na zapadnoeuropska i svjetska tržišta.
- Prisutan je i politički rizik. S obzirom da je u to vrijeme Republika Hrvatska bila u procesu pripremnih radnji za ulazak u Europsku uniju, vodilo se usklađivanje domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom Europske unije. Dolazi do zaoštavanja propisa vezanih uz ekologiju, zaštitu na rdu, carinu, sustav sigurnosti, zaštitu od požara te povećanje troškova, a time i prodajnih cijena Brodogradilišta.
- Tržište remonta brodova također nosi određene rizike, s obzirom da se u toj djelatnosti više osjeća kriza radi pada vozarina te porasta cijene nafte.
- Prihod Brodogradilišta uglavnom se ostvaruje na inozemnom tržištu i uglavnom su naplate u EUR-ima, manje u USD. Na domaćem tržištu prihod je denominiran u hrvatskim kunama s valutnom klauzulom vezanom uz EUR. Valutnom riziku su time izložena i devizna oročenja pogotovo ona na duži rok

- Učestala povećanja cijene energenata i materijala utječu na povećanje troškova proizvodnje.
- Nedostatak kvalificiranje radne snage nadoknaditi će se stipendijama, doškolovanjima, prekvalifikacijama, povećanjem cijene rada i slično.

#### **7.4. Poslovanje brodogradilišta u 2009. godini**

Ulaskom u 2009. godinu za Lenac je značilo bitne promjene s kojima se poduzeće suočilo s početkom svjetske ekonomske krize što je i rezultiralo slabijom popunjenosti dokova tj. padom zaposlenosti remontnih kapaciteta (Godišnje izvješće 2009., 31.10.2018.).

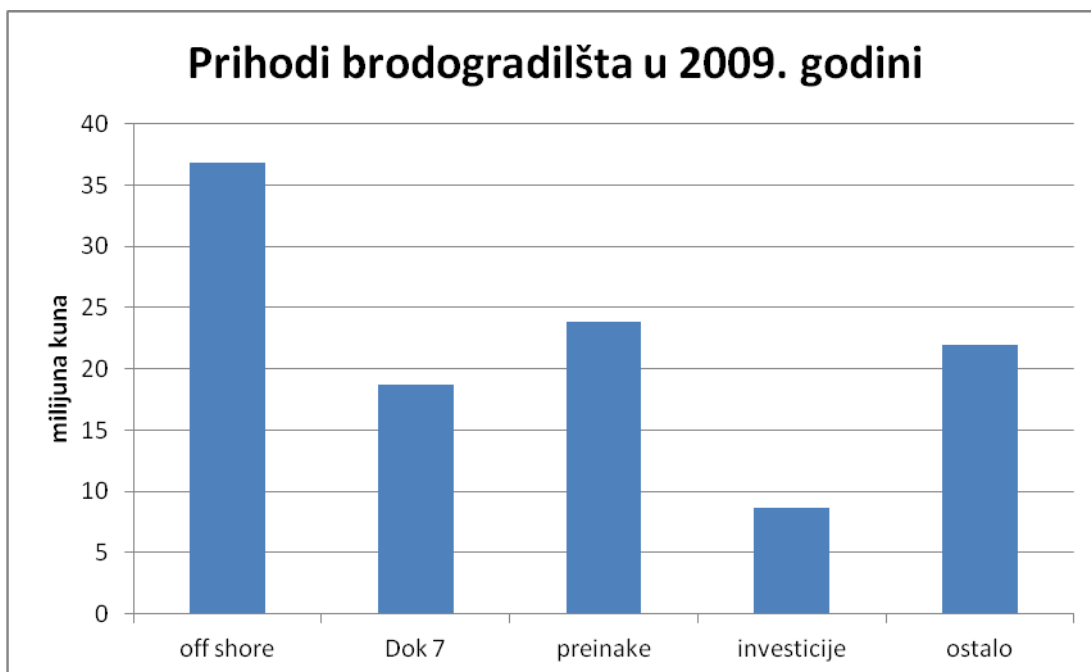
Brodogradilište je te 2009. godine najviše osjetilo krizu potpunim izostankom novih ugovora u djelatnosti preinake brodova.

Također, zbog povećane konkurencije došlo je do smanjivanja prodajnih cijena, otežana je naplata zbog zahtjeva klijenata za plaćanjem na duži rok, uz veći rizik naplate zbog lošijeg financijskog stanja brodarara.

Viktor Lenac je te 2009. godine ostvario prihode u visini od 332 milijuna kuna, što je za 3,4% manje nego u 2008. godini, kada su iznosili 399,0 milijuna kuna. Ukupni rashodi iznosili su 324 milijuna kuna što je rezultiralo s neto dobiti od osam milijuna kuna. No, s obzirom na konkurentnost zemalja s jeftinijom radnom snagom, poslovanje je bilo zadovoljavajuće.

Poslovni prihodi ostvareni u prva četiri tromjesečja ukupno iznose 326 milijuna kuna. Prihodi od remonta brodova ukupno realizirani u prvih dvanaest mjeseci iznose 222 milijuna kuna, a ostvareni su na 56 brodova (Tromjesečni međuzvještaj, 02.11.2018.)

**Grafikon 5: Prihodi brodogradilišta u 2009.**



Izvor: vlastita izrada prema datim podacima

Tržište brodskog tereta je u svojim ključnim segmentima (tankeri, brodovi za rasuti teret i kontejneraši) u 2008. i 2009. godini dotaklo dno i započelo blagi oporovak koji je prekinut polovicom 2010. godine kada je započeo novi, nešto blaži pad vozarina (Tromjesečni međuzvještaj 1.1.-30.9.2010., 02.11.2018.) Drugi zabrinjavajući trend jest nepovoljna situacija s teretom na području Mediterana, što je dovodilo do promjene područja plovidbe brodova, odlaska brodova najčešće na sjever Europe ili Daleki istok. Treći nepovoljni utjecaj je manja potražnja za dokovanjima uslijed izlaska novih brodova na tržište.

Tržište remonta u Mediteranu je doživjelo bitne promjene u odnosu na prethodno razdoblje. Nedostatak posla doveo je do značajnog pada cijena i borbe za svaki posao, najčešće rušenjem cijena i drugim ustupcima brodarima. Nedostatak posla je bio takav da su i susjedna brodogradilišta u tom razdoblju bila prazna.

Što se tiče tržišta preinaka i offshore projekata, u to vrijeme najznačajniji segment su bili brodovi za polaganje i održavanje vjetroelektrana na moru, kao izuzetno složeni i vrijedni brodovi.

Bez obzira na sve, Lenac je te 2009. godine bilo jedino brodogradilište koje je poslovalo s dobiti.

## **7.5. Uloga brodogradilište Viktor Lenac u gospodarskom razvoju**

4. Međunarodna konferencija industrijskog naslijeđa<sup>4</sup> održana je u travnju 2010. godine u Rijeci. Konferencija se afirmirala unutar hrvatskih granica i okuplja vodeće domaće stručnjake koji se zalažu za očuvanje i promicanje industrijske baštine, a s njima i međunarodno ugledna imena iz Njemačke, Austrije, Italije, SAD-a, Rusije, Slovenije, Francuske, Mađarske i drugih (Barišić, 2010., 169). Njihov posjet Lencu bila je najvažnija točka konferencije na kojoj su istaknuli važnost ovog brodogradilišta u gospodarskom razvoju Rijeke i njezina okruženja.

Oštra konkurencija, borba sa cijenama, rokovima i političkim pritiscima obilježava i 2010. godinu. U prilog tome govori i slučaj opožarenog trajekta „Vincenzo Florio“, talijanskog nacionalnog brodarka Tirrenia di Navigazione, za čiji je remont na raspisanom međunarodnom natječaju najbolju ponudu dao upravo Viktor Lenac, no talijanska je vlada popustila sindikatima jer su se talijanski radnici usprotivili želeći 20 mil. eura vrijedan posao zadržati za sebe.

### **7.5.1. Poslovne aktivnosti tijekom 2010. godine**

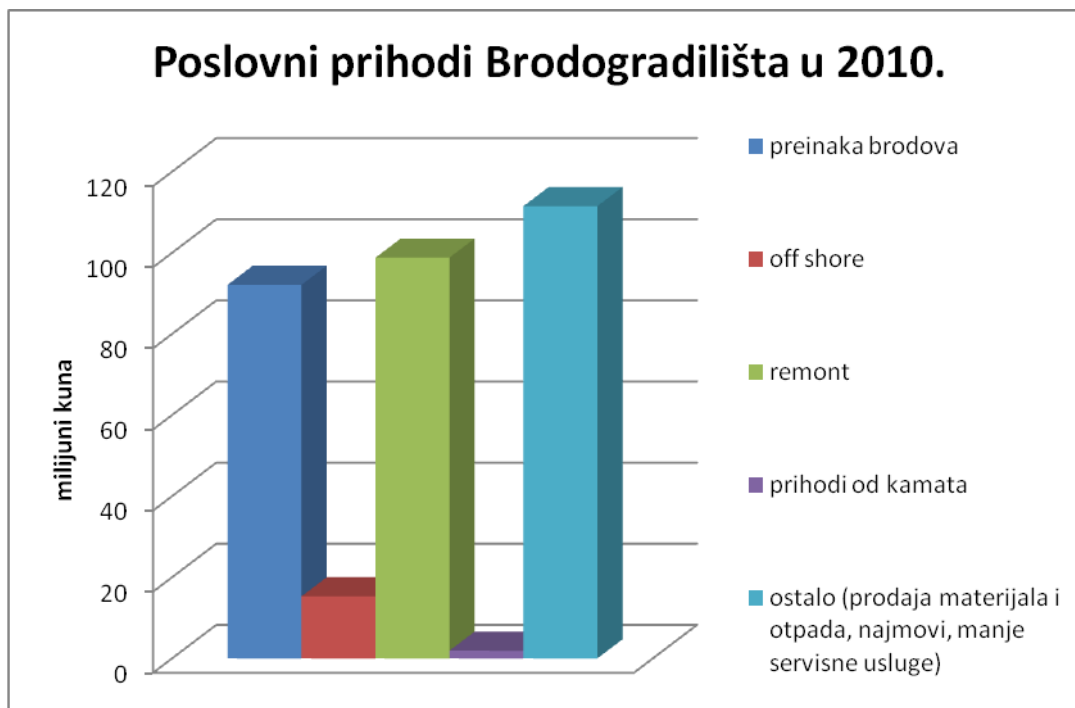
Poslovni prihodi ostvareni u prva četiri tromjesečja čine 98% ukupnih prihoda i iznose 319,6 milijuna kuna. Ukupni prihod od preinake brodova za cijelu godinu iznosi 92,1 milijuna kuna. Prihodi od off shore djelatnosti iznose 15,3 milijuna kuna dok se na remont odnosi 98,8 milijuna kuna.

---

<sup>4</sup>Konferencija se odnosila na brodograđevne i bliske teme; izlagači su govorili o raznim vrstama povijesnih plovila, brodogradilištima, brodograditeljima, pomorcima te podvodnim parkovima, te općim temama s područja industrijske arhitekture ([www.mojarijeka.hr](http://www.mojarijeka.hr), <http://www.mojarijeka.hr/kultura/4-medunarodna-konferencija-industrijskog-naslijeda/>)



**Grafikon 6: Poslovni prihodi Brodogradilišta u 2010.**



Izvor: vlastita izrada prema datim podacima

Operativna dobit od 5,8 milijuna kuna je, zahvaljujući prihodima od kamata koji su nadmašili negativni saldo tečajnih razlika, dodatno uvećana za 1,9 milijuna kuna, tako da Viktor Lenac u posljednjem tromjesečju 2010. godine ostvaruje ukupnu dobit prije oporezivanja u visini 7,7 milijuna kuna (Godišnje izvješće 2010., 02.11.2018.).

Popuštanje ekonomske krize na svjetskoj razini, posljedično je dovelo i do popuštanja pritiska na vozarine najvažnijih tipova brodova koji formiraju većinu svjetskog tržišta brodskog prostora. Prije svega, to se odnosi na kontejnerske brodove čije se tržište konsolidiralo te su vodeće kompanije ponovno počele ostvarivati dobit, što se posljedično odrazilo i na narudžbe novih, prije svega rekordno velikih brodova (Godišnje izvješće 2010., 2.11.2018.).

Tijekom 2010. godine volumen isporuke svjetskih brodogradilišta dosegao je maksimum od preko 50 milijuna cGT<sup>5</sup>. Očekuje se kako će prekapacitiranost brodogradnje zbog naglih otvaranja brodogradilišta u Kini utjecati na tržište još dulje vrijeme, što će za posljedicu imati držanje cijena novogradnji na niskom nivou, ali će negativno utjecati na remontne kapacitete. Godišnji rast svjetske industrijske proizvodnje se vratio na iznose koji su bili uobičajeni za doba prije globalne krize. Slično je i sa svjetskom proizvodnjom čelika, te nešto sporije s proizvodnjom nafte. Međutim, i dalje ostaje prevelik broj novih brodova što rezultira pritiskom na vozarine. Time je situacija na brodarskom tržištu nepovoljna i za tržište preinakama. Potražnja za preinakama brodova je značajno pala, a u realizaciji je relativno mali broj projekata i to uglavnom vezanih za vrlo specijalizirane tržišne niše.

Iako je prihod od remonta niži od prihoda u 2009. godini, on je realiziran remontnim radovima. To svjedoči padu prosječne vrijednosti pojedinog posla, što je posljedica i krize na svjetskom tržištu i odluka brodara da izvrše samo najnužnije radove. Kada se izuzme remontni dio radova na brodu „Seminole“, prosječna vrijednost remontnog posla u 2010. godini iznosila je svega oko 300 tisuća EUR-a.

---

<sup>5</sup> cGT-relativno novi pojam značenja kompenzirana bruto tonaža, uveden je radi opisa vrste i mjera u vezi s opremljenošću broda; Dominis Ž., Institut za javne financije, [www.ijf.hr](http://www.ijf.hr), (02.11.2018.)

**Tabela 11: Značajniji remontni poslovi u 2010. godini**

<b>Značajniji realizirani remontni poslovi u 2010. godini:</b>			
	<b>Vrijednost posla u EUR</b>		<b>Vrijednost posla u EUR</b>
<b><i>Strano tržište:</i></b>		<b><i>Domaće tržište:</i></b>	
MICOPERI 30	1.304.004	FRANKOPAN	821.140
INVIKEN	883.000	HRVATSKA	521.860
OLIVIA	875.138	DIKLO	487.567
UTVIKEN	827.000		

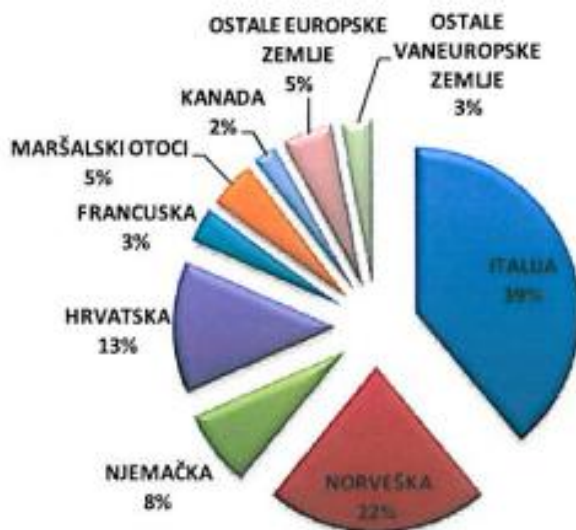
Izvor: Godišnje izvješće 2010., <http://zse.hr/UserDocsImages/financ/VLEN-fin2010-1Y-REV-N-HR.pdf> pristupljeno 3.11.2018.

Ukupni prihodi mogu se rasporediti i prema naručiteljima (slika 19), što bi značilo da je 37,6 milijuna kuna ostvareno za domaće naručitelje, što iznosi svega 13% udjela gledano prema tržištima na kojima je Lenac ostvario prihode od pružanja svojih proizvodnih usluga. Najveći dio prihoda na domaćem tržištu ostvaren je za domaćeg broдача Tankersku plovidbu, te offshore radovima povezivanja platformi na poziciji rada, a preostali prihodi odnose se na dokovanja novogradnji za domaća brodogradilišta te druge manje remontne poslove (Godišnje izvješće, 3.11.2018.).

Talijansko tržište definitivno prednjači, s ukupnih 17,9 milijuna EUR-a realiziranih poslova. Od drugih stranih tržišta, značajna su još bila norveško i njemačko tržište.

## 7.5.2. Prihodi po tržištu

Grafikon 7: Prihodi po tržištima u 2010.



Izvor: <http://zse.hr/UserDocsImages/financ/VLEN-fin2010-1Y-REV-N-HR.pdf>  
pristupljeno 3.11.2018.

Prodajna aktivnost je također bila za nekih 20tak ponuda bolja nego u 2009. godini. Od ukupnog broja datih ponuda za radove remonta i preinaka brodova, ugovorena su tijekom 2010. čak 63 projekta. Najzastupljenije tržište, kako je vidljivo iz grafa bilo je talijansko tržište sa čak 39% udjela, a odmah iza njega norveško tržište sa 22% udjela. Domaće tržište zauzelo je treće mjesto sa 13% udjela u strukturi prihoda po tržištima.

Što se proizvodnje tiče u 2010. godini, najvažniji segment bili su radovi na brodu-dizalici u vlasništvu talijanske kompanije Oil Services (u sastavu kompanije Micoperi iz Ravenne). Projekt je uz ostale remontne radove, uključivao izgradnju i opremanje potpuno novog nadgrađa s nastambama za 250 članova posade, ukupne vrijednosti posla od gotovo 16 milijuna EUR-a.

Slika 7: „Seminole“

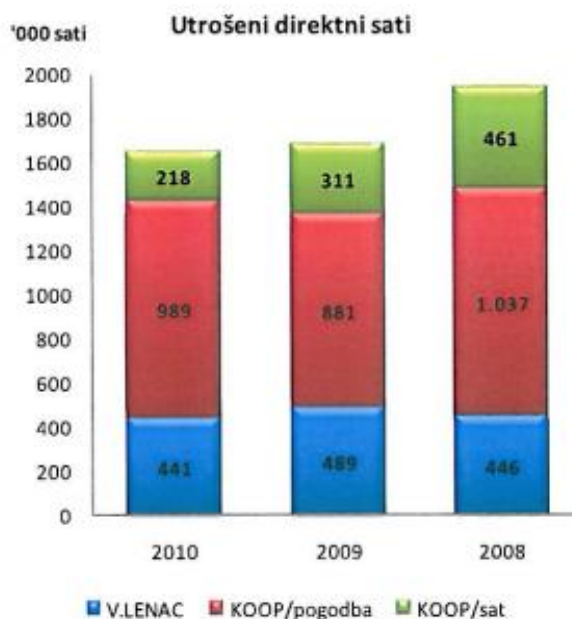


Izvor: [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 3.11.2018.

U svim proizvodnim aktivnostima brodogradilišta, osim vlastitih radnika sudjeluju i radnici podugovarača. Oni se angažiraju ugovorima uglavnom po pogodbi tj. po sistemu „ključ u ruke“, a u manjem opsegu se ugovaraju za rad „po satu“.

Od 1,64 milijuna direktno proizvodnih sati, direktni radnici Viktor Lenca, njih u prosjeku oko 260 sudjelovali su sa 441 000 sati ili 27% sati.

Grafikon 8: Utrošeni direktni sati



Izvor: [www.zse.hr](http://www.zse.hr), pristupljeno 3.11.2018.

Promatrano u novcu, ukupan trošak direktnog rada ugrađenog u radne naloge osnovne, pomoćne i investicijske djelatnosti iznosio je u 2010. godini 97,9 milijuna kuna, od čega se na direktne plaće radnika Viktor Lenca odnosi 17,4 milijuna kuna.

### 7.5.3. Tehnološki razvoj i ulaganja u 2010. godini

Od posebne važnosti su promjene u tehnologiji rada vezane uz primjenu visokotlačnog čišćenja vodom kao ekološki prihvatljivijeg načina čišćenja limova u odnosu na tehnologiju pjeskarenja. Također, novitet je i uvođenje tehnologije permazivanja trajnijim silikonskim bojama umjesto korištenja klasičnih brodskih boja čime dolazi i do promjena opreme za rad.

Što se tiče obrade čelika, od važnosti su strojevi za laku manipulaciju čelikom i učinkovitu predobradu čelika pogotovo kod gradnje novih brodova ili kod offshore projekata.

**Tabela 12: Ulaganja u imovinu tijekom 2010. godine**

Vrsta opreme	Iznos HRK
<i>Izvršena ulaganja u pripremi 31. 12. 2010.</i>	
Obnova Doka 5	14.604.834
Portalna dizalica	1.222.391
Ulaganja u infrastrukturu i radne prostore	878.714
Ulaganja u raznu proizvodnu opremu i alate	333.195
	<b>17.039.134</b>
<i>Izvršena ulaganja aktivirana u 2010.</i>	
Proizvodna oprema i alati	1.949.407
Transportna sredstva	818.914
Mjerna oprema	509.974
Informatička oprema i programi	769.710
Ostala oprema	264.323
	<b>4.312.328</b>
<b>Sveukupno</b>	<b>21.351.462</b>

Izvor: [www.zse.hr](http://www.zse.hr), Godišnje izvješće 2010. pristupljeno 4.11.2018.

Najvažnije ulaganje izvršeno je u obnovu Doka 5, koji je kapitalni objekt za obavljanje djelatnosti. Tu je izmjenjeno preko 230 t čelika te je obavljen servis dizalica i sustava Doka.

#### 7.5.4. Sigurnost i zaštita na radu

Provođenje mjera zaštite na radu u posljednjih nekoliko godina dovele su do smanjenja broja ozljeda, promatrano i u apsolutnom broju ozljea i relativno u odnosu na broj radnika. Iako je broj težih ozljeda nastalih u 2010. godini veće nego u 2009. godini, indeks težine je niži mjeren brojem izgubljenih radnih dana s osnove ozljeda na radu.

**Tabela 13: Broj ozljeda na radu**

	2007	2008	2009	2010
Efektivni sati rada	1.124.347	1.116.833	1.095.324	1.077.765
Broj ozljeda	34	26	25	25
Broj težih ozljeda	8	9	9	10
Ukupno izgubljeni dani rada zbog bolovanja	751	822	1024	892
<b>Indeks frekvencije</b>	<b>30,24</b>	<b>23,28</b>	<b>22,82</b>	<b>23,20</b>
<b>Indeks težine</b>	<b>66,79</b>	<b>73,60</b>	<b>93,49</b>	<b>89,26</b>
Broj ozljeda na 1000 radnika	60,61	45,53	42,81	42,30

Izvor: Godišnje izvješće 2010., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 4.11.2018.

Tijekom 2010. godine osiguralo se za potrebe osobnih zaštitnih sredstava i opreme, specifične zdravstvene zaštite i druge potrebe vezane uz aktivnosti zaštite na radu 1,49 milijuna kuna što je za 4% više nego u godini prije. Dakle, u 2010. godini u prosjeku po radniku, izdvojeno je nešto više od 2500 kuna.

#### 7.6. Očekivanja brodogradilišta u 2011. godini

Političke promjene u sjevernoafričkim zemljama i zemljama Bliskog Istoka početkom 2011. godine, dovode do poremećaja u brodskom prometu, prije svega na Mediteranu. Građanski rat u Libiji, koja je veliki izvoznik nafte i plina ima najveći negativni utjecaja kojega je osjetilo i Brodogradilište Viktor Lenac u brojnim poremećajima dolazaka brodova.

Nastavak političkih nestabilnosti u toj regiji, za koje se može očekivati da će u pojedinim zemljama biti i dugoročne zasigurno će imati negativan utjecaj na ekonomiju tih zemalja, ali i zemalja u regiji oko njih.

Prelazak brodara na petogodišnje intervale dokovanja<sup>6</sup> će dugoročno donijeti smanjenje potražnje za remontnim kapacitetima.

Tržište projekata vezanih uz offshore industriju prije svega ovisi o cijeni nafte i prirodnog plina. Na Mediteranu su najvažnija nalazišta uz sjevernu obalu Afrike, području koje je naglo postalo centar nestabilnosti. Usprkos tome nije došlo do značajnijih zastoja projekata, bar ne onih u čijem nuđenju sudjeluje i Viktor Lenac.

Rast cijene nafte i prirodnog plina utjecati će i na projekte preinaka brodova i platformi vezanih uz aktivnosti istraživanja i eksploatacije nafte i plina.

12. siječnja 2011. godine u Viktor Lenac je dobio priznanje Zlatna kuna za „Najuspješnije Trgovačko Društvo u Županiji u 2009. Godini“ u kategoriji velikih trgovačkih društava (Novosti, 7.11.2018.). Priznanje Zlatna kuna (slika 25) dodjeljuje se za uspješnost u poslovanju i doprinos hrvatskom gospodarstvu u cjelini još od osamostaljenja Hrvatske.

---

<sup>6</sup> Razdoblje između dokovanja propisuju klasifikacijska društva, koja svojim propisima predviđaju periodične, ali i specijalne preglede. Prema tim propisima (SOLAS, Chapter 1, Reg 10-V) svaki brod mora se dokovati svakih pet godina (pregled svih dijelova glavnog motora i sistema bitnih za sigurnost rada motora u plovidbi)



**Slika 8: Plaketa Zlatna kuna**



Izvor: <http://www.lenac.hr/>, pristupljeno 7.11.2018.

Ovakvo priznanje potvrđuje predanost i rad svih zaposlenika u Brodogradilištu usprkos svim nedaćama koje su bile prisutne i još uvijek jesu na globalnom tržištu.

Na pomorskom tržištu je i tijekom 2011. godine vladalo izuzetno nepovoljno stanje. Izuzevši događaje na Bliskom Istoku i sjevernoj obali Afrike, tu je problem velikog broja novih brodova koji ne moraju na remont prije pet godina starosti. Osim toga, tu su i gubici s kojima se susreću brodovlasnici pa se uglavnom ili odgađaju remont ili se obavljaju samo najnužniji radovi (Godišnje izvješće 2011., 5.11.2018.). Zbog toga, tržište remonta je i dalje pod pritiskom nedostatka posla i niskih cijena. Najveća konkurencija Lencu dolazi iz Turske i Crnog mora zbog vrlo jeftinog poslovanja u okruženju. Kriza koja se događa u Grčkoj jednim dijelom ide u korist Viktor Lencu, a veći dijelom turskim brodogradilištima. S obzirom na usporavanje investicija u nove brodove, polako će doći do ravnoteže između ponude i potražnje na brodarskom tržištu, što će stvoriti uvjete za značajniji rast vozarina.

Brodogradilište tijekom 2011. godine očekuje remont većih brodova koji su prikladni za Dok 11 (brodove veličina Aframax i Suezmax do 160.000 tona nosivosti.) Kroz dosadašnje godine Dok 11 se pozicionirao na tržištu tako da u većem opsegu radi za velike brodove. Dok je brodogradilištu doveo i nove klijente i radove za koje nije uvijek konkurentan. U 2012. godini planira se dovođenje novog Doka, čime će se proširiti kapaciteti u remontu. Tržište preinaka tijekom 2011. godine nije baš aktualno s obzirom na vozarine koje postužu trgovački brodovi. Aktualni su uglavnom projekti modernizacije i produljenja brodova. Viktor Lenac je ugovorio preinaku broda „Sampson“ koja je započela u rujnu 2011. godine (slika 26).

Slika 9: „Sampson“



Izvor: [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 5.11.2018.

### **7.6.1. Prihodi od djelatnosti**

Što se tiče prihoda, od osnovne djelatnosti u 2011. godini, standardno visoko učešće bilježi remont brodova (Godišnje izvješće 2011., 5.11.2018.). Za razliku od prijašnjih godina, u 2011. godini izostali su prihodi od offshore djelatnosti. Nedostatak offshore projekata i niži prihodi preinaka brodova nadoknađeni su prihodom od remonta brodova, koji je u odnosu na prethodnu godinu za više od 40% veći. U prihode od remonta brodova uključuje se i remont američkog zapovjednog broda USS Mount Whitney koji u 2011. godini predstavlja najznačajniji projekt.

**Slika 10: USS Mount Whitney u Brodogradilštu**



Izvor: <http://www.shipspotting.com/gallery/photo.php?lid=1404539>, pristupljeno  
7.11.2018.

Prihod od remonta brodova ostvaren je na 67 brodova, a kada se izuzme remont broda „USS Mount Whitney“ (slika 27), prosječna vrijednost remontnog posla u 2011. godini iznosi oko 413.000 EUR-a, što je značajno više u odnosu na 2010. kada je iznosilo svega oko 300.000 EUR-a. (vidljivo na tabelama 1 i 2).

**Tabela 14: Ostvareni prihodi u kunama u 2011.**

HRK	2009	2010	2011
Remont	222.002.665	190.191.866	275.421.116
Preinake	23.557.569	93.754.850	57.374.612
Offshore	37.217.637	15.328.107	
<b>Ostvareni prihodi</b>	<b>282.777.872</b>	<b>299.274.822</b>	<b>332.795.729</b>
Promjene proizvodnje u tijeku	4.538.878	-10.385.475	-1.710.526
<b>Realizirani opseg radova</b>	<b>287.316.750</b>	<b>288.889.347</b>	<b>331.085.203</b>

Izvor: Godišnje izvješće 2011., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 6.11.2018.

**Tabela 15: Ostvareni prihodi u EUR-ima u 2011.**

EUR	2009	2010	2011
Remont	30.246.979	26.080.908	37.013.037
Preinake	3.209.625	12.856.552	7.710.406
Offshore	5.070.755	2.101.935	
<b>Ostvareni prihodi</b>	<b>38.527.359</b>	<b>41.039.395</b>	<b>44.723.443</b>
Promjene proizvodnje u tijeku	618.404	-1.424.155	-229.873
<b>Realizirani opseg radova</b>	<b>39.145.763</b>	<b>39.615.240</b>	<b>44.493.571</b>

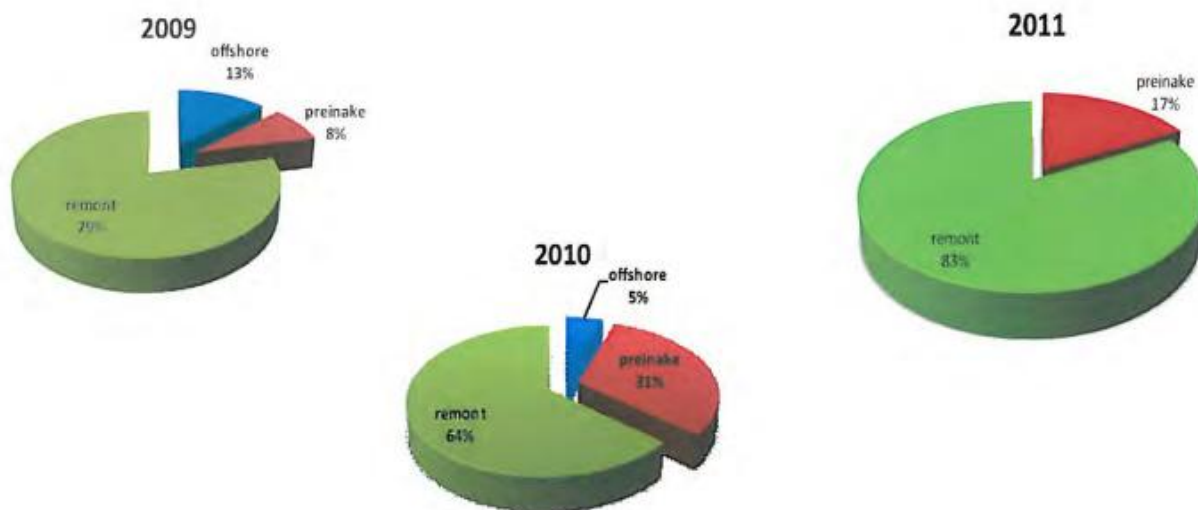
Izvor: Godišnje izvješće 2011., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 6.11.2018.

Ako bi se usporedili prihodi iz 2009., 2010. sa 2011. onda bi se, prema Grafikonu 8, moglo reći kako je u 2009. godini najveći prihod bio od djelatnosti remonta (79%), nadalje slijedi prihod od offshore djelatnosti (13%), te najzad od djelatnosti preinaka (8%).

U 2010. godini, najveći prihod je ostvaren također iz djelatnosti remonta (64%), no drugo mjesto u ovoj godini zauzima djelatnost preinaka (31%), te najzad djelatnost offshore (5%).

U 2011. najveći je ostvareni prihod od djelatnosti remonta od sve tri godine (83%), prihoda od djelatnosti offshore nema uopće i ostatak prihoda je od djelatnosti preinaka (17%) (Godišnje izvješće 2011., 6.11.2018.).

**Grafikon 9: Usporedba prihoda 2009.-2011. godine**



Izvor: Godišnje izvješće 2011., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 6.11.2018.

Prihodi preinaka brodova sadrže vrijednost radova koji su se odnosili na završetak izgradnje novog nadgrađa na brodu Seminole, koji su završeni u ožujku 2011. radova koji su započeli na preinaci broda Sampson, te manje preinake broda Marko Polo.

#### **7.6.2. Struktura prihoda po tržištima**

Od ukupnih 332,8 milijuna kuna ili 44,7 milijuna EUR-a prihoda ostvarenih u osnovnim djelatnostima, samo je 47,5 milijuna kuna ili 14% ostvareno za domaće naručitelje.

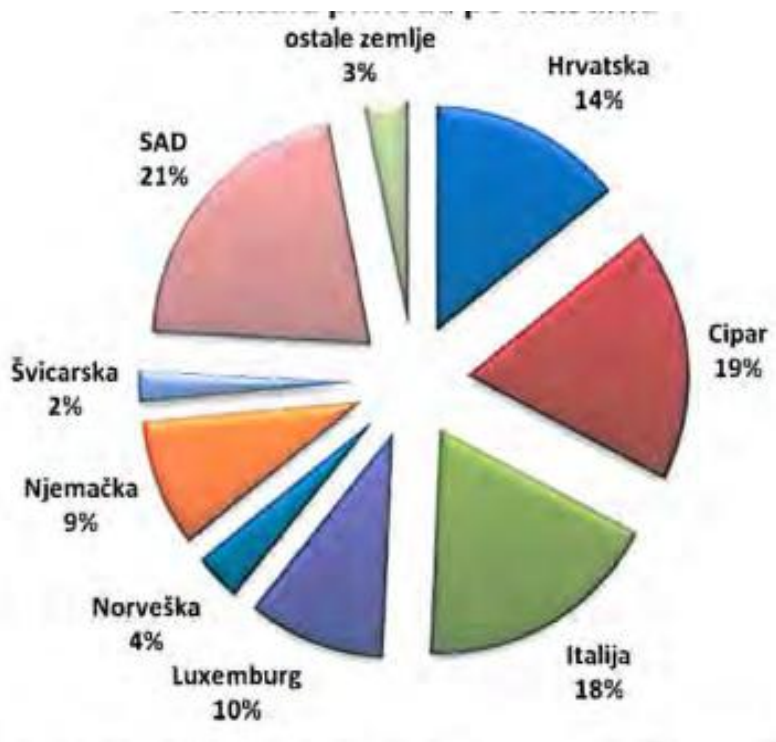
Najveći tržišni udio, zahvaljujući remontu zapovjednog broda USS Mount Whitney u 2011. godini bilježi američko tržište.

S ukupnih 8,2 milijuna EUR-a prihoda ostvarenih na ciparskom tržištu, zahvaljujući povezivanju s nekoliko velikih kompanija koje su omogućile brodogradilištu značajne poslove, navedeno tržište ostvarilo je udio od 19% te time postalo jedno od značajnih tržišta za Viktor Lenac.

Standardno je talijansko tržište jako za Viktor Lenac koje je i u 2011. s ukupnim prihodom od 8,1 milijuna EUR-a, uz Cipar, tržište s najvećim postotnim udjelom.

Osim navedenih, značajan je bio i Luxemburg zahvaljujući ugovaranju preinake broda Sampson.

**Grafikon 10: Struktura prihoda po tržištima u 2011.**



Izvor: Godišnje izvješće 2011., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 5.11.2018.

### **7.7. Poslovanje Brodogradilišta u 2012. godini**

Nakon četiri godine pozitivnog poslovanja 2012. godina bila je godina koja je završila s gubitkom od 3,9 milijuna EUR-a (Godišnje izvješće 2012., 30.10.2018.).

U razdoblju niskih vozarina i viška brodskog prostora došlo je do smanjenja potražnje za remontnim radovima te ograničenja budžeta brodarima. S druge strane, konkurencija među remontnim brodogradilištima u regiji je sve oštrija pa se poslovi remonta ugovaraju za sve niže i niže cijene. S obzirom na geografski položaj Viktor Lenca i njegovu udaljenost od glavnih morskih puteva, Lenac treba dodatno snižavati cijene remontnih usluga radi nadoknade troškova puta brodarima.

U kolovozu 2012. godine je dovršena preinaka broda Sampson i osim toga u djelatnosti preinaka nije bilo novih projekata. Što se tiče offshore djelatnosti, Lenac se pripremao za gradnju platforme IKA JZ, koja je i ugovorena no tek za kraj godine, tako da ovaj projekt neće imati financijskog učinka na poslovne rezultate u 2012. godini.

### 7.7.1. Ostvareni prihodi od djelatnosti

Ukupni prihodi ostvareni u 2012. iznose 255,2 milijuna kuna ili 33,9 milijuna EUR-a i tu je vidljiv pad za 28% u odnosu na 2011. godinu. Ukupni rashodi ostvareni su u iznosu od 284,4 milijuna kuna ili 37,8 milijuna EUR-a te su manji za 18% od 2011.

Slijedom realiziranih prihoda i rashoda gubitak koji je ostvaren u 2012. godini iznosi 29,2 milijuna kuna ili 3,9 milijuna EUR-a.

**Tabela 16: Ostvareni prihodi i rashodi u 2012.**

	2012	2011	2010	2009	2008
Prihodi osnovne djelatnosti	234.976	334.419	300.423	284.298	310.911
Prihodi od osiguranja	22	292	151	18.681	5.392
Prodaja materijala i otpada	3.887	6.477	6.982	5.880	5.033
Ostali poslovni prihodi	11.618	6.814	14.399	8.921	17.013
<b>Ukupno poslovni prihodi *</b>	<b>250.503</b>	<b>348.002</b>	<b>321.955</b>	<b>317.780</b>	<b>338.349</b>
Materijalni troškovi	189.139	236.343	206.955	198.169	208.349
Troškovi plaća	59.027	68.295	66.656	63.825	54.708
Amortizacija	13.657	16.505	22.460	21.060	22.004
Ostali troškovi	16.874	24.373	19.479	29.147	27.483
<b>Ukupno poslovni rashodi *</b>	<b>278.697</b>	<b>345.516</b>	<b>315.550</b>	<b>312.201</b>	<b>312.544</b>

\* U tablici nisu prikazani prihodi i troškovi vezani uz investicije u vlastitoj režiji kao niti troškovi promjene proizvodnje u tijeku.

Izvor: Godišnje izvješće 2012., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 7.11.2018.

U 2012. godini realizirana je nabavka novog plutajućeg doka (Dok 38) koji je u funkciju pušten u srpnju. Izvršena su ulaganja u sva tri Doka nabavljanjem novih dizalica čime se ostvarila učinkovita, brza i sigurna manipulacija teretima.

**Slika 11: Dovlačenje novog Doka RI 38**



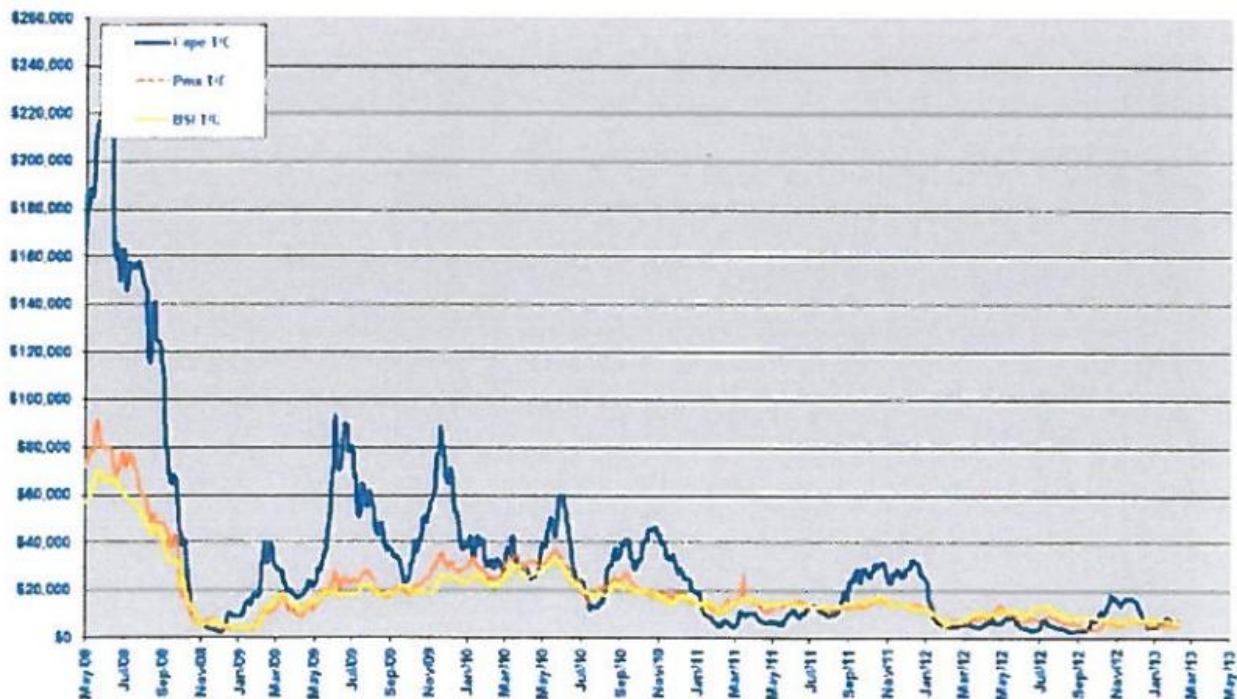
Izvor: Godišnje izvješće 2012., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 6.11.2018.

Zbog situacije na tržištu, velik broj sve mlađih brodova ide u rezalište umjesto na remont – neravnoteža između ponude i potražnje je i dalje u nesrazmjeru. Također, radi krize na tržištu sve više poslova države dodjeljuju domaćim brodogradilištima, bez prave tržišne utakmice (Godišnje izvješće 2012., 30.10.2018.).

Na slijedećoj grafikonu br. 11 vidi se kretanje dnevnih vozarina brodova za prijevoz rasutih tereta koje su kroz 2012. godinu bile na najnižoj razini. Kriza koja traje već određeni broj godina oslabila je financijsku snagu većeg broja brodarskih kompanija što se odrazilo na opseg kao i na cijene remontnih poslova.



**Grafikon 11: Kretanje dnevnih vozarina brodova za prijevoz rasutog tereta**



Izvor: Godišnje izvješće 2012., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 6.11.2018.

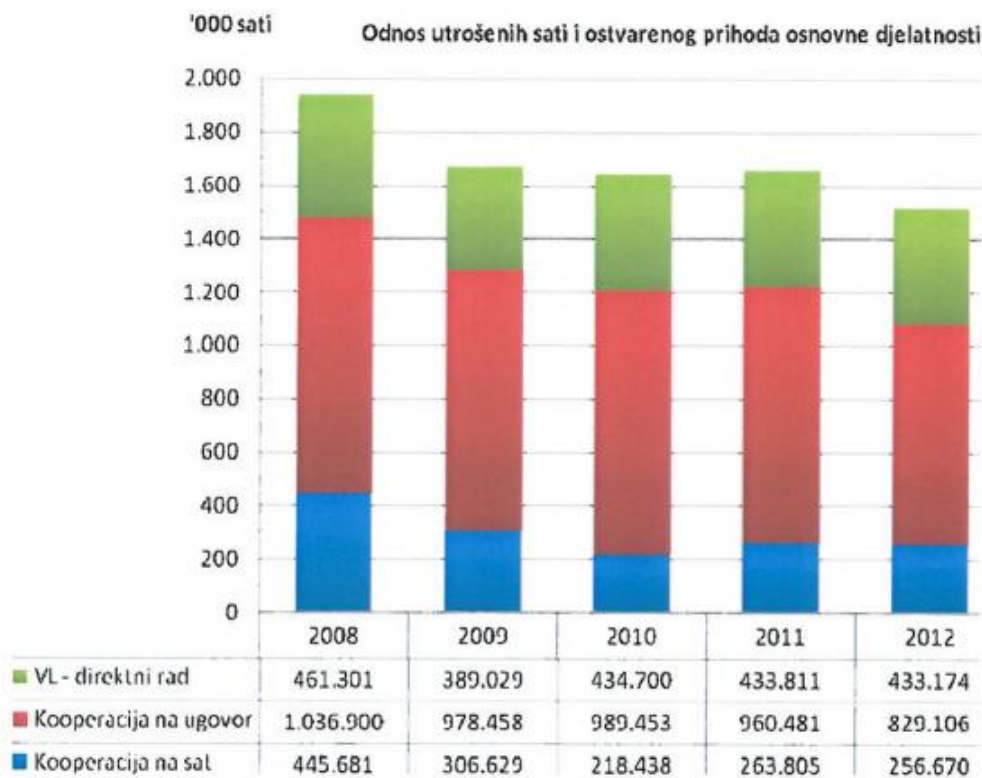
Ono što se pozitivno odrazilo je činjenica kako se te 2012. godine navršio petogodišnji period otkad su započele isporuke većeg broja novih brodova, kada brodovi trebaju obaviti dokovanje i obnoviti klasu. Osim toga, na red dolaze i odgođenja dokovanja koja su brodari tražili za vrijeme 2012. godine.

Tijekom 2012. godine izrađen je i uređaj za pročišćavanje ispušnih plinova tzv. „scrubber“<sup>7</sup> kojeg je Viktor Lenac izradio u suradnji sa tvrtkama LMB kotlovski inženjering, Tankerskom plovidbom i SAACKE grupom. Sukladno novim međunarodnim propisima, brodovi koji za pogon troše jeftinije teško gorivo s povećanim sadržajem sumpora trebaju imati ugrađene sustave za smanjenje emisije štetnih plinova. U nekim plovnim područjima su takva ograničenja već na snazi (Baltik, Engleski kanal i obale SAD-a i Kanade) i u tim područjima brodovi ne smiju koristiti takvo gorivo.

<sup>7</sup> „Scrubber“ uređaj za pročišćavanje kojeg je Viktor Lenac proizveo je testiran ugradnjom na tanker „Kornati“ u vlasništvu Tankerske plovidbe te je konkurentan i po cijeni i po ekološki prihvatljivom načinu zbrinjavanja otpadnih tvari., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno (31.10.2018).

## 7.7.2. Radni kapacitet i troškovi rada u proizvodnji

Grafikon 12: Odnos utrošenih sati i ostvarenog prihoda osnovne djelatnosti



Izvor: Godišnje izvješće 2012., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 7.11.2018.

Direktni rad radnika Viktora Lenca čini 28,5% od ukupnih 1,52 milijuna direktnih sati ostvarenih u 2012. godini. U odnosu na prethodnu godinu utrošeno je 8,4% manje sati.

Promatrano u novcu, ukupan trošak direktnog rada osnovne djelatnosti iznosio je u 2012. godini 92,4 milijuna kuna, od čega se na direktne plaće radnika Viktor Lenca odnosi 16,9 milijuna kuna.

**Tabela 17: Prihodi od osnovne djelatnosti**

	2009	2010	2011	2012
Prihodi osnovne djelatnosti	282.778	299.275	332.795	230.634
Trošak direktnog rada	98.340	94.109	95.845	92.355
Učešće troška rada u prihodima	35%	31%	29%	40%

Izvor: Godišnje izvješće 2012., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 7.11.2018.

### 7.7.3. Zauzetost dokova

Od srpnja 2012. Viktor Lenac raspolaže s još jednim Dokom više, dakle uz postojeće Dok 5 i Dok 11, sada je tu i novonabavljeni Dok Ri 38. Zaposlenost dokova je tijekom godine varirala, a na svakom Doku je zabilježen po jedan slučaj dvostrukog dokovanja, što znači kako su dokovana po dva broda istovremeno. (Godišnje izvješće 2012., 31.10.2018.).

**Tabela 18: Zauzetost dokova u 2012.**

Korišteni kapacitet	Ukupan iznos EUR	Broj projekata
Dok 5	9.339.069,01	23
Dok 11	20.036.319,62	13
Dok RI 38	886.737,08	9
Bez dokovanja	402.108,81	5
<b>Ukupno</b>	<b>30.664.234,52</b>	<b>50</b>

Izvor: Godišnje izvješće 2012., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 7.11.2018.

#### 7.7.4. Ulaganja u kapacitete

Osim ulaganja u obnavljanje i opremanje sva tri Doka, u prosincu 2012. Viktor Lenac je zaključio ugovor o nabavi opreme za visokotlačno pranje vodom umjesto pjeskarenja u vrijednosti 1,7 milijuna EUR-a.<sup>8</sup>

Krajem godine, zaključen je također i ugovor o isporuci statičkog frekventnog pretvarača (slika br. 33), vrijednosti 4,2 milijuna kuna, koji struju napona 380 V i frekvencije 50 Hz pretvara u struju napona 440 V i frekvencije 60 Hz, kakvu u 90% slučajeva koriste trgovački brodovi. Prednost ovog pretvarača naspram diesel generatora jest u smanjenju emisije štetnih plinova u atmosferu koji nastaju kod rada brodskih agregata ili diesel generatora, a reducira se i nivo buke prema okolnim naseljima.

**Slika 12: Frekventni pretvarač struje**



Izvor: <http://www.vecernji.hr/abb-ova-inovacija-smanjuje-oneciscenje-i-stedi-troskove-u-brodogradilistu-viktor-lenac-u-rijeci-901562>, pristupljeno 7.11.2018.

---

<sup>8</sup> Svjetski trendovi u tehnologiji izvođenja antikoroziivnih radova idu ka tome da se „prljave“ tehnologije pjeskarenja zamjene čistim tehnologijama pripreme površina broda pranjem pod visokim tlakom; Godišnje izvješće 2012, str. 24, pristupljeno 7.11.2018.

## **7.8. Poslovanje Brodogradilišta Viktor Lenac u 2013.**

Za razliku od 2012. godine, ova je godina bila mnogo učinkovitija, te je brodogradilište uspjelo ostvariti pozitivan financijski rezultat. Tijekom 2013. godine gradila se platforma IKA JZ za koju su radovi započeli krajem 2012., a do kraja 2013. izvršen je najveći dio radova, u očekivanoj kvaliteti i rokovima.

Prosječni opseg radova u remontu bio je uglavnom mali, no usprkos tome ostvarena je zadovoljavajuća razina ukupnih prihoda zahvaljujući tome što se ugovorio veći broj poslova. Te iste godine, brodogradilište je poduzelo interesantan potez, a taj je što je novodopremljeni Dok RI 38 iznajmio najmoćnijem u Francuskoj i to za razdoblje od godine dana, počevši od travnja 2013. Time si je Lenac osigurao stalni mjesečni prihod uz nisku razinu operativnih troškova (Godišnje izvješće 2013., 7.11.2018.).

### **7.8.1. Ukupni prihodi ostvareni iz djelatnosti**

Ukupni prihodi ostvareni u 2013. godini iznose 283,1 milijun kuna ili 37,4 milijuna EUR-a, što je povećanje od 10% u odnosu na 2012. Ukupni rashodi, s druge strane, su bili za 1% manji od 2012. i to u iznosu od 282,7 milijuna kuna ili 37,3 milijuna EUR-a.

Dobit koja je ostvarena u 2013. iznosi na kraju, 452 000 kuna, što je itekakav plus za razliku od gubitka od 29 milijuna kuna u 2012. godini.

Unatoč ograničenim sredstvima financiranja, brodogradilište je tijekom 2013. godine ipak uspjelo izrealizirati sva bitnija planiranja koja je imalo sukladno investicijskom planu. Jedan od većih projekata, frekventni pretvarač za opskrbu brodova na vezovima električnom energijom napona 440V/60Hz, stavljen je u funkciju.

Na tržištu remonta osjeća se blagi porast vozarina koji polako, ali sigurno dovodi do oporavka tržišta, no to se ipak neće dogoditi još godinu dana. Glavna konkurencija brodogradilištu su i dalje turska i crnogorska brodogradilišta koja ruše svoje cijene, a i lokacijski su povoljnija. Time je brodogradilište i tijekom 2013. godine bilo prisiljeno

spuštati svoje cijene na nivo konkurencije. No, unatoč svim nepogodama, ipak je uspjelo ostvariti priličan broj brodova u remontu.

Što se tiče djelatnosti offshore, tu je brodogradilište odlično odradilo u 2013. radovima na izgradnji platforme IKAJZ za krajnjeg naručitelja Inagip d.o.o. Najveći dio radova završen je do kraja godine, a završetak radova prelazi u 2014. godinu (slika 34).

**Slika 13: Platforma IKA JZ**



Izvor: [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 5.11.2018.

Tijekom 2013. godine (Godišnje izvješće 2013., 7.11.2018.) brodogradilište nije ostvarilo niti jedan projekt iz djelatnosti preinaka. To se desilo iz razloga što je visoka cijena nafte i ostali parametri koji pokreću ovo tržište prisilila vlasnike da se koncentriraju na brodogradilišta uz Sjeverno more ili eventualno Daleki istok. No, brodogradilište nije odustajalo i bilo je konkurentno na različitim ponudama po pitanju preinaka i napokon se trud isplatio. Brodogradilište je krajem 2013. godine uspjelo ugovoriti preinaku barže Cable Enterprise, na kojoj su radovi započeli tek u veljači 2014.

**Tabela 19: Ostvareni prihodi po djelatnostima u kunama**

HRK	2009	2010	2011	2012	2013
remont	222.002.665	190.191.866	275.421.116	140.442.090	180.557.056
preinake	23.557.569	93.754.850	57.374.612	90.077.043	0
offshore	37.217.637	15.328.107		115.691	61.346.394
<b>Ostvareni prihodi</b>	<b>282.777.872</b>	<b>299.274.822</b>	<b>332.795.729</b>	<b>230.634.824</b>	<b>241.903.450</b>
Promjene proizvodnje u tijeku	4.538.878	-10.385.475	-1.710.526	1.485.152	-3.244.332
<b>Realizirani opseg radova</b>	<b>287.316.750</b>	<b>288.889.347</b>	<b>331.085.203</b>	<b>232.119.976</b>	<b>238.659.118</b>

Izvor: Godišnje izvješće 2013., [http://www.lenac.hr/pdf/Godisnje\\_izvjesce\\_2013.pdf](http://www.lenac.hr/pdf/Godisnje_izvjesce_2013.pdf), pristupljeno 7.11.2018.

S obzirom da je brodogradilšte tijekom 2013. godine realiziralo čak 67 remontnih poslova time je i ostvarilo najveći prihod od 180.557.056 kuna (tablica 19).

Poslova preinaka nije bilo, ali je zahvaljujući izgradnji platforme, djelatnost offshore radova donijela firmi prihod od 61.346.394 kuna

**Tabela 20: Ostvareni prihodi po djelatnostima u eurima**

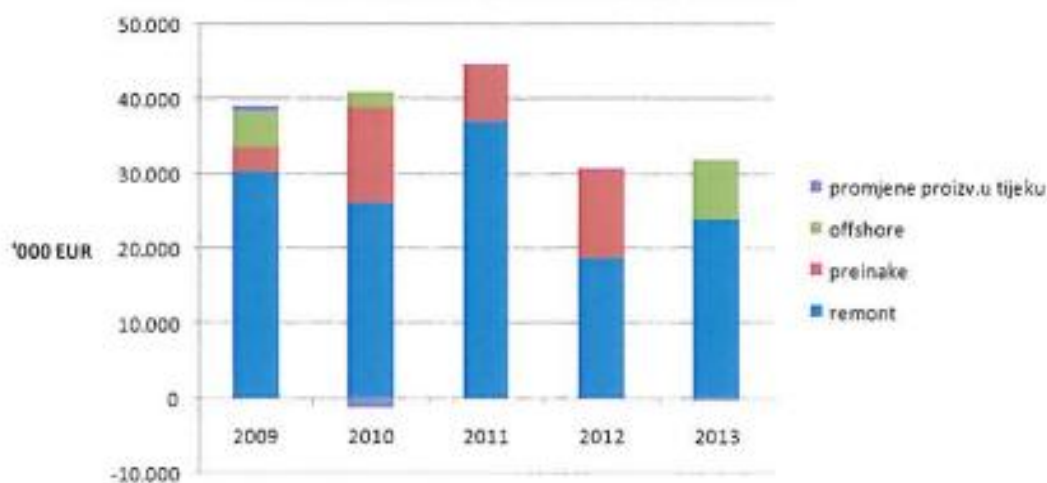
EUR	2009	2010	2011	2012	2013
remont	30.246.979	26.080.908	37.013.037	18.680.734	24.012.833
preinake	3.209.625	12.856.552	7.710.406	11.968.051	0
offshore	5.070.755	2.101.935		15.450	8.097.959
<b>Ostvareni prihodi</b>	<b>38.527.359</b>	<b>41.039.395</b>	<b>44.723.443</b>	<b>30.664.234</b>	<b>32.110.791</b>
Promjene proizvodnje u tijeku	618.404	-1.424.155	-229.873	196.823	-424.782
<b>Realizirani opseg radova</b>	<b>39.145.763</b>	<b>39.615.240</b>	<b>44.493.571</b>	<b>30.861.057</b>	<b>31.686.009</b>

Izvor: Godišnje izvješće 2013., [http://www.lenac.hr/pdf/Godisnje\\_izvjesce\\_2013.pdf](http://www.lenac.hr/pdf/Godisnje_izvjesce_2013.pdf), pristupljeno 7.11.2018.

U tablici 20 prikazani su ukupni prihodi, kao i u tablici 19, ali pretvoreni u eure.

Ako prihode grafički prikažemo tada se upečatljivo vidi od kolikog je značaja remont brodogradilištu te koliko je važno tržište remonta i sva zbivanja koja na njega utječu.

**Grafikon 13: Prihodi osnovne djelatnosti po godinama**



Izvor: Godišnje izvješće 2013, [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 7.11.2018.

### 7.8.2. Ostvareni prihodi po tržištima

Ako se promatra struktura prihoda ostvarena prema tržištu, onda je vidljivo kako najviše učešća ima domaće tržište, čak 38%, zahvaljujući izgradnji platforme IKA JZ. Osim toga, većina remontnih radova bila je za domaće naručitelje (Godišnje izvješće 2013., 7.11.2018.).

Od stranih tržišta, najviše učešće ima talijansko tržište, 22%, a nakon njega njemačko tržište, s 20% učešća.

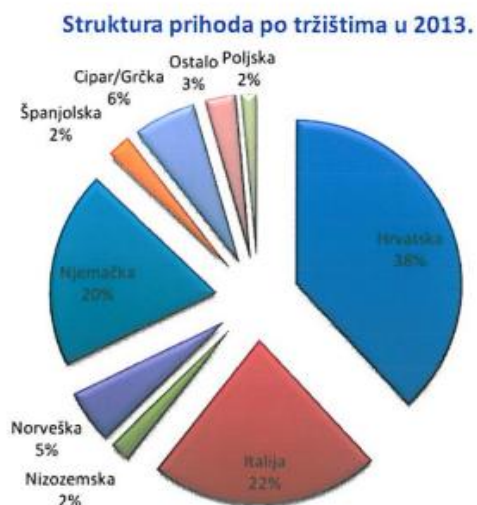
Također je vidljiva i disperzija<sup>9</sup> po tržištima koja je u 2013. bila značajnije veća. U 2012. disperzirani su prihodi na klijente iz 9 različitih zemalja, a u 2013. na klijente iz 15 različitih zemalja.

<sup>9</sup> disperzija (raspršenost) – pojam koji brojčano izražava stupanj varijabilnosti podataka; <http://limun.hr/main.aspx?id=25652&Page=3> pristupljeno 7.11.2018.



**Grafikon 14: Prihodi prema tržištu**

Tržište	Prihod u EUR	Broj projekata
Hrvatska	12.242.081	17
Italija	7.181.089	10
Nizozemska	653.730	2
Norveška	1.676.073	3
Njemačka	6.250.172	19
Španjolska	748.114	3
Cipar/Grčka	1.945.819	7
Ostalo	958.292	6
Poljska	455.422	1
<b>Grand Total</b>	<b>32.110.791</b>	<b>68</b>

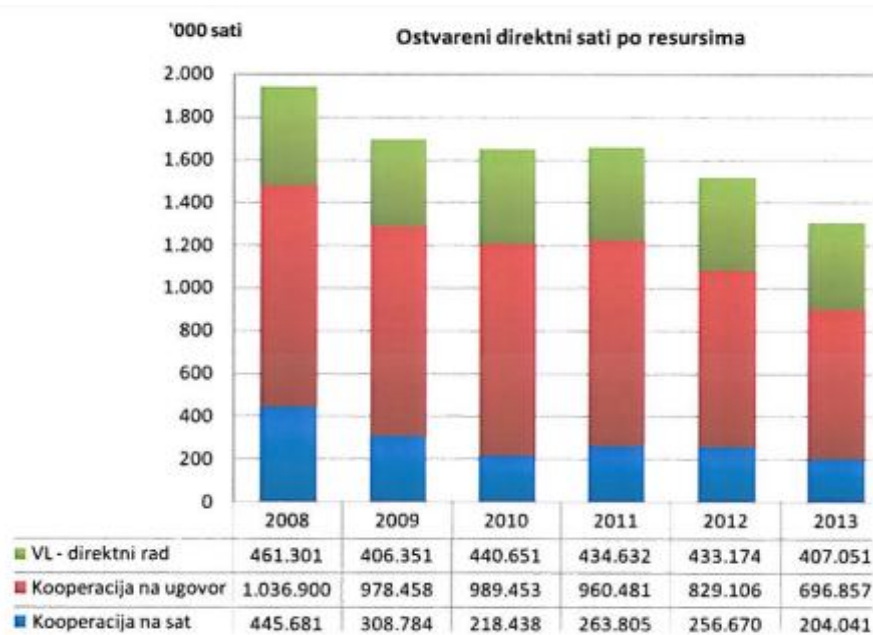


Izvor: Godišnje izvješće 2013., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 7.11.2018.

### 7.8.3. Radni kapaciteti i troškovi rada

Od ukupnih 1,3 milijuna direktnih proizvodnih sati ostvarenih od osnovne djelatnosti, direktni rad radnika Viktor Lenca čini 31,1% što je u odnosu na 2012. godinu više za 2,6%. S druge strane, smanjen je broj radnika podugovarača za 1,3% (grafikon 14). Za razliku od 2012. godine, u 2013. godini utrošno je gotovo 14% manje sati, a ostvaren je veći poslovni prihod, unatoč padu prodajnih cijena.

**Grafikon 15: Ostvareni direktni sati po resursima**



Izvor: Godišnje izvješće 2013. [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 7.11.2018.

Gledajući sveukupno, poslovanje u 2013. bilo je zadovoljavajuće, godina je završila u plusu, što je za razliku od poslovanja u 2012. veliki napredak.

## **7.9. Poslovanje brodogradilišta u 2014.**

Samo poslovanje tijekom 2014. godine nije se značajnije popravilo jer su prodajne cijene remontnih radova i dalje vrlo niske, konkurencija žestoka, a kriza na brogarskom tržištu i dalje prisutna. Vozarine su u malo blažoj poziciji, ali i dalje niske i ispod operativnih troškova brodarka. Usprkos tome, brodogradilšte je te 2014. godine ostvarilo rekord u poslovima remonta. Imalo je čak 80 remontnih poslova. Svejedno, konačan prihod po brodu zbog niske razine prodajnih cijena iznosi tek nešto više od 250 000 EUR-a.

### **7.9.1. Ostvareni prihodi po djelatnostima**

Ukupni prihodi od remonta u 2014. iznosili su 161,9 milijuna kuna ili oko 21 milijuna EUR-a i bili su za oko 10,4% niži od prihoda iz 2013.

Krajem godine brodogradilište opet ostvaruje radove tj. opsežnu modifikaciju zapovjednog broda USS Mount Whitney, ugovorne vrijednosti od gotovo 21 milijun USD. Radovi na pripremi projekta su započeli u rujnu 2014., a dolazak broda i početak radova na brodu uslijediti će sredinom siječnja 2015.

Vežano uz offshore djelatnost, Lenac je završio radove na platformi IKA JZ i to samim aktivnostima koje su se odvijale na lokaciji eksploatacije. Vrijednost ovog projekta koji je započeo u 2013., tijekom 2014. je iznosila oko 3,3 milijuna EUR-A

Što se tiče djelatnosti preinaka, Lenac je krajem 2013. stupio u opsežne pregovore i uspio, unatoč krizi na tržištu, ugovoriti preinaku barže Cable Enterprise, čiji su radovi počeli u 2014. Vrijednost tih radova iznosi oko 18,9 milijuna EUR-a, a odnosi se na radove do kraja 2014. Ukupna vrijednost ovog projekta iznosi 21,5 milijuna EUR-a. Predviđeni završetak radova je u veljači 2015.

**Slika 14: barža Cable Enterprise**



Izvor: <http://www.wykop.pl/> pristupljeno 6.11.2018.

Prihodi koje je još važno naglasiti su prihodi koje je Viktor Lenac ostvario od pružanja servisnih usluga tijekom 2014., te s osnova najma Doka RI 38 te ostale poslovne prihode u visini 362,2 milijuna kuna, što je za 29,9% više nego u istom razdoblju prethodne godine.

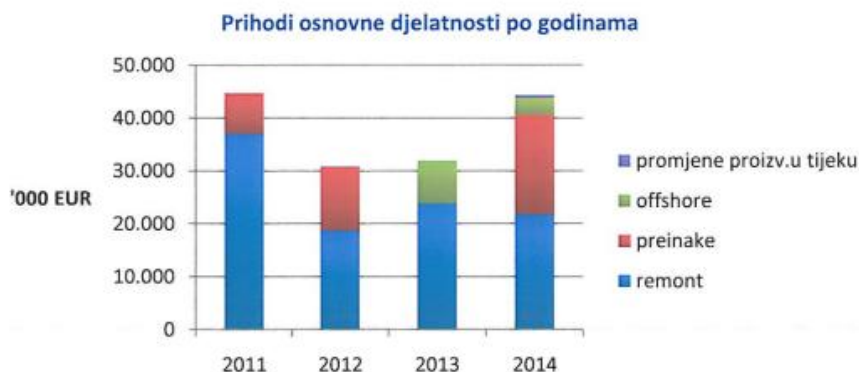
Prema konsolidiranom izvješću iz 2014. godine (Konsolidirano financijsko izvješće 2014., 6.11.2018.) brodogradilište je ostvarilo prihode od sve svoje tri osnovne djelatnosti. Od offshore projekata, preinake i naravno, remonta.

**Tabela 21: Ostvareni prihodi po djelatnostima**

HRK	2011	2012	2013	2014
remont	275.421.116	140.442.090	180.557.056	165.820.853
preinake	57.374.612	90.077.043	0	143.793.961
offshore		115.691	61.346.394	25.334.411
<b>Ostvareni prihodi</b>	<b>332.795.729</b>	<b>230.634.824</b>	<b>241.903.450</b>	<b>334.949.226</b>
Promjene proizvodnje u tijeku	-1.710.526	1.485.152	-3.244.332	3.376.577
<b>Realizirani opseg radova</b>	<b>331.085.203</b>	<b>232.119.976</b>	<b>238.659.118</b>	<b>338.325.802</b>

Izvor: Konsolidirano financijsko izvješće za 2014., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 6.11.2018.

**Grafikon 16: Prihodi osnovne djelatnosti po godinama**



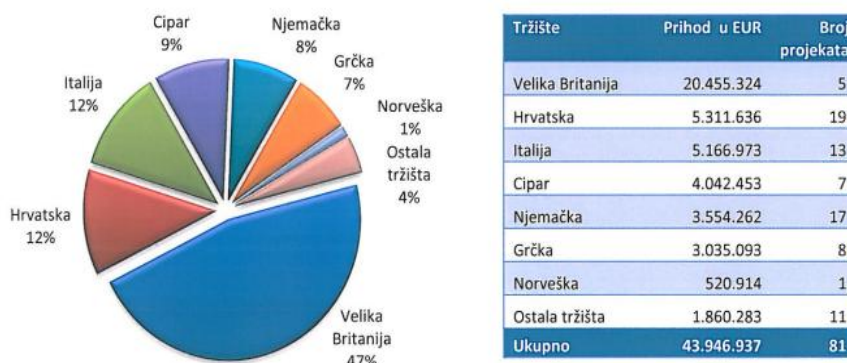
Izvor: Konsolidirano financijsko izvješće, 2014; [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 6.11.2018.

Iz grafikona br. 17 vidljivo je kako je napokon, tijekom 2014. djelatnost preinaka u kojemu se Lenac u povijesti iskazao, ponovno saživjela u tom brodogradilištu, unatoč još uvijek prisutnoj krizi na tržištu preinake.

### 7.9.2. Ostvareni prihodi po tržištima

S obzirom na preinaku Cable Enterprise, došlo je i do promjene po prihodima prema osnovnim djelatnostima gdje je u ovom slučaju prvo mjesto zauzela Velika Britanija sa učešćem od 47%. Domaće i talijansko tržište dijele drugo mjesto s 12% učešća te Cipar treće mjesto sa 9% učešća. Ostale zemlje među kojima su Njemačka, Grčka, Norveška i ostali zauzimaju 20% učešća.

**Grafikon 17: Prihod osnovnih djelatnosti po tržištima**



Izvor: konsolidirano izvješće 2014., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 6.11.2018.

## **7.10. Poslovanje brodogradilišta u 2015.**

Krajem 2014. godine Brodogradilište je ugovorilo novi posao remonta i preinake elektro-energetskog kompleksa zapovjednog broda američke ratne mornarice USS Mount Whitney u očekivanoj vrijednosti većoj od 20 milijuna US dolara. Radovi na objektu započeli su u siječnju 2015. Time je još jedanput potvrdilo kvalitetu u pružanju radova usprkos krizi na pomorskom tržištu.

Od ožujka 2015. nadalje bilježi se stabilna i visoka zaposlenost u redovnim remontnim radovima te je do kraja godine obavljen remont na preko 80 brodova. S ukupnih 86 dovršenih projekata i još četiri u proizvodnji u tijeku brodogradilište je dokazalo da može biti fleksibilno i ispunjavati zahtjeve svojih klijenata i u uvjetima izuzetno visoke zauzetosti svojih kapaciteta (Godišnje izvješće 2015., 8.11.2018.).

Unatoč krizi, koja je i dalje prisutna, nepredvidivosti oporavka vozarina, brodogradilište i dalje konkurira na tržištu.

### **7.10.1. Ostvareni prihodi po djelatnostima**

Tijekom 2015. godine brodogradilište je realiziralo 63,9 milijuna EUR-a iz svojih osnovnih djelatnosti, a s porastom proizvodnje u tijeku, sveukupna vrijednost je dostigla 65,3 milijuna EUR-a što je najviše zabilježeno u posljednjih 10tak godina poslovanja Brodogradilišta.

Tome je definitivno pridonio prihod ostvaren od radova na modifikaciji zapovjednog broda američke ratne mornarice USS Mount Whitney te od najma ostvarenim od posebnog broda za smještaj članova posade za vrijeme trajanja radova.

**Grafikon 18: Prihodi osnovne djelatnosti po godinama**



Izvor: Godišnje izvješće za 2015. [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 8.11.2018.

Iz Grafikona br 18 je vidljivo kako je od remonta u 2015. godini uprihodovano 28,9 milijuna EUR-a, ostvarenih na 82 različita remontna posla, a krajem godine još su četiri broda bila u remontnim radovima, dakle u proizvodnji u tijeku. Ako bi se gledala prosječna vrijednost remontnih radova, ona je za razliku od prošle godine ostvarila značajno povećanje. Prosječna vrijednost remontnih radova u 2014. izosila je 278 000 EUR-a, a u 2015. čak 352 000 EUR-a (Godišnje izvješće 2015., 8.11.2018.).

Najznačajniji projekt u 2015. godini bio je projekt modifikacije i remonta broda USS Mount Whitney. Uz mnogobrojne dodatne radove koji su se do kraja rujna 2015. godine obavljali ukupna vrijednost radova premašila je 31 milijun EUR-a.

Što se tiče djelatnosti preinake u 2015., u ožujku je završena preinaka barže Cable Enterprise, a što se tiče djelatnosti offshore-a, ostvaren je skroman prihod s osnova manjih servisnih radova na platformama za eksploataciju plina na Sjevernom Jadranu.

**Tabela 22: Prihodi po djelatnostima (usporedba)**

	iznosi u HRK			iznosi u EUR		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
remont	180.557.056	165.820.853	221.012.950	24.012.833	21.817.778	28.870.299
preinake/rekonstrukcije	0	143.793.961	267.504.399	0	18.810.720	35.029.536
offshore	61.346.394	25.334.411	334.404	8.097.959	3.318.440	4.417
<b>Ostvareni prihodi</b>	<b>241.903.450</b>	<b>334.949.226</b>	<b>488.851.753</b>	<b>32.110.791</b>	<b>43.946.938</b>	<b>63.943.561</b>
promjene proizvodnje u tijeku	-3.244.332	3.376.577	10.235.775	-424.782	440.722	1.347.30
<b>Realizirani opseg radova</b>	<b>238.659.118</b>	<b>338.325.802</b>	<b>499.087.528</b>	<b>31.686.009</b>	<b>44.387.660</b>	<b>65.290.861</b>

Izvor: Godišnje izvješće 2015. [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 8.11.2016.

U tablici 22 uspoređeni su prihodi iz perioda 2013-2015. iz čega je vidljivo kako je ukupan prihod u 2015. znatno značajniji od prihoda u prethodne dvije godine, osim u prihodima iz offshore djelatnosti gdje je u 2015. ta djelatnost podbacila (Godišnje izvješće 2015., 9.11.2018.).

#### 7.10.2. Prihodi po tržištima

Ako se promatraju prihodi prema strukturi ostvarenih na pojedinim tržištima, u 2015. definitivno preko polovice ukupnih prihoda ostvareno je na američkom tržištu, zahvaljujući radovima na američkom brodu ratne mornarice USS Mount Whitney. Nadalje, na visokoj poziciji je i talijansko tržište, zahvaljujući preinaci barže Cable Enterprise. Tu je i norveško tržište na kojem je ostvarena najveća prosječna vrijednost standardnih remontnih poslova po pojedinom brodu, te kanadsko tržište na kojem je ostvaren prihod od preko milijun EUR-a sa svega dva remontna posla.



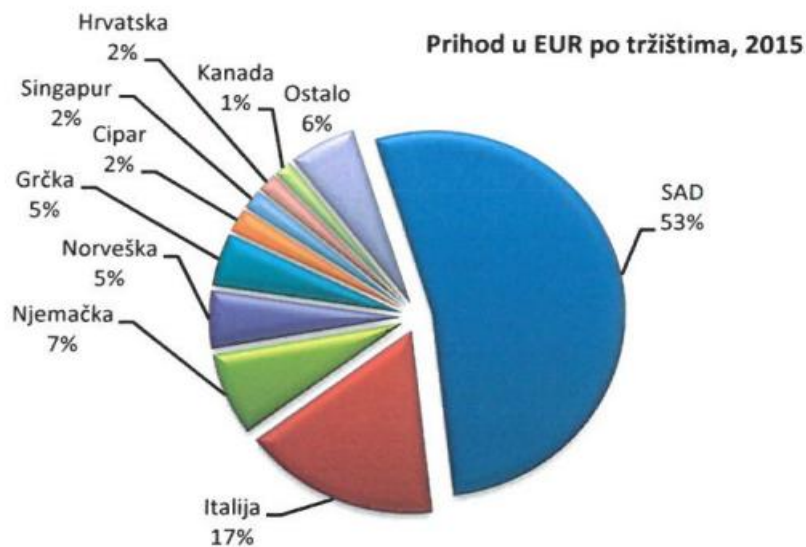
**Tabela 23: Prihodi po tržištima**

Tržište	Ralizirani prihod u EUR	Broj projekata
SAD	35.823.352	3
Italija	11.292.393	16
Njemačka	4.997.807	12
Norveška	3.475.895	5
Grčka	3.179.711	10
Cipar	1.470.170	4
Singapur	1.225.596	3
Hrvatska	1.187.653	15
Kanada	1.058.811	2
Ostala tržišta	3.826.945	16
<b>Ukupno</b>	<b>67.538.333</b>	<b>86</b>

Izvor: Godišnje izvješće 2015., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 8.11.2018.

Još je slikovitiji prikaz prihoda po tržištima na slijedećem Grafikonu br. 19:

**Grafikon 19: Prihodi u EUR po tržištima u 2015.**



Izvor: Godišnje izvješće 2015., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 8.11.2018.

Kao što se vidi na tablici br. 10 i na grafikonu br. 20, na domaćem tržištu je ostvareno više manjih projekata, uglavnom dokovanja novogradnji za domaća brodogradilišta i drugih poslova od čega je ostvareno tek oko 1,2 milijuna EUR-a ili svega 2% udjela u strukturi tržišta. Najviše udjela, kako je već prije rečeno, sa čak 53% odnosi se na američko tržište.

Ukupno promatrano, prihodi su disperzirani na klijente iz 16 različitih zemalja.

### **7.10.3. Tehnološki razvoj i ulaganja**

Brodogradilište se ozbiljno okrenulo prema ulaganju i primjeni mjera energetske učinkovitosti samom rekonstrukcijom rasvjete. Modernizacijom se zamijenila postojeća rasvjeta pogona i pomoćnih prostorija izvedena pretežno sa svjetiljkama sa živinim, metal-halogenim i fluorescentnim izvorima u moderne svjetiljke sa fluorescentnim i LED izvorima.

Projekt ukupne vrijednosti preko 12 milijuna kuna predvidio je zamjenu postojećih izvora rasvjete i to 920 svjetiljki unutarnje rasvjete, 136 cestovnih svjetiljki i reflektora, te 4500 svjetiljki za privremenu rasvjetu za rad na brodovima, što omogućava bolje uvjete rada, učinkovitost rada i smanjuje potrošni rasvjetni materijal.

Tijekom 2015. izvršena su i značajnija ulaganja u informacijski sustav po pitanju zaštite informacijskog sustava, nadogradnje postojeće mrežne infrastrukture te nadogradnje sustava videon nadzora.

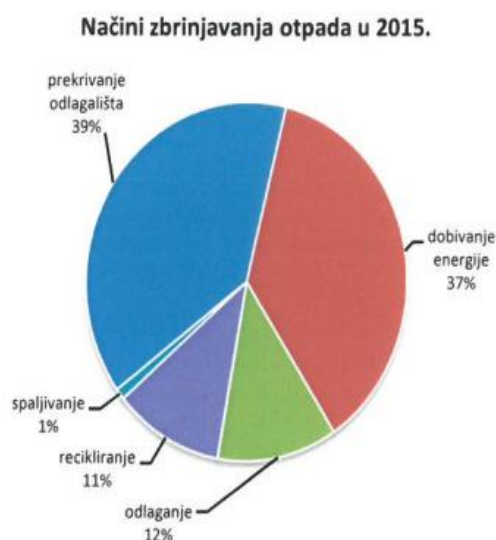
### **7.10.4. Zaštita okoliša**

Uz kontinuiranu brigu za okoliš Viktor Lenac se u srpnju 2015. godine suočio s naglim i nepredviđenim promjenama u mogućnostima zbrinjavanja otpada, budući su se odlagališta u blizini u potpunosti zatvorila za proizvodni otpad, čime je došlo do prekretnice u sustavu gospodarenje otpadom. Prilagođavanje tim promjenama predstavlja veliki izazov za kompleksne industrijske cijelina kao što je Viktor Lenac i u čijim aktivnostima postoji čitan niz tehnoloških procesa koji generiraju najrazličitije vrste otpada (Godišnje izvješće 2015., 8.11.2018.). Time je Lenac pokrenuo primjenu prema načelu dobrog gospodarenja otpadom 4R „reduce, reuse, recicle & replace“, što u prevedenom znači „reduciraj, ponovno upotrijebi, recikliraj i zamijeni“.

Kako je vidljivo u slijedećem grafikonu br. 20, Brodogradilište je pristupilo zbrinjavanju otpada nastalog u 2015. godini na način da je 39% otpada (abrazivni otpad – grit)

iskoristilo za prekrivanje odlagališta, 37% otpada za dobivanje energije (otpad koji sadrži ulja), 11% otpada se recikliralo (otpadna plastika, metali i guma), a 12% otpada se na neki drugi način trajno odlaže na odlagalištu.

**Grafikon 20: Načini zbrinjavanja otpada u 2015**



Izvor: Godišnje izvješće 2015., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 8.11.2018.

Konstantan rast poslovnih prihoda i pozitivni rezultati koje brodogradilište ostvaruje u posljednjih nekoliko godina pokazuju da je spremno sa svojim fleksibilnim organizacijskim i kadrovskim potencijalom zadovoljavati sve zahjeve tržišta i klijenata, ali i istovremeno odgovoriti na oscilacije tržišta.

### **7.11. Poslovanje brodogradilišta u 2016.**

Tijekom 2016. godine Lenac je realizirao 34,2 milijuna EUR-a prihoda iz osnovnih djelatnosti koji su, u odnosu na prethodnu godinu znatno manji i to radi nedostatka projekata preinaka ili većeg remonta (Konsolidirano godišnje izvješće, 2.12.2018.).

Jedan od najvažnijih projekata remonta bila je ugradnja BWTS-a<sup>10</sup> na tankeru NS Stream, ruskog brodara Novoship koji je bio značajan jer je prvi takve vrste kako za Lenac, tako i za brodara, a spada i među prve takve sustave u svijetu. Isti takav sustav ugraditi će se i na tanker NS Power koji je stigao na remont tijekom listopada 2016.

Ove godine nije ostvaren niti jedan projekt iz offshore djelatnosti, a niti će biti u skorijem razdoblju od jedne do dvije godine zbog izrazito niske cijene nafte na svjetskom tržištu. Prihodi se mogu, iako vrlo mali, ostvariti jedino kroz nekakve servisne radove. Tržište preinaka oscilira.

Ono što je opet aktualno, a vezano je uz sam kraj 2016. čime će se značajno pojačati prihodi za ovu godinu je ponovni dolazak broda američke ratne mornarice USS Mount Whitney sredinom prosinca, za čije je radove ugovorena vrijednost od 21 milijun US dolara, uz mogućnost podizanja vrijednosti radova čak do 32 milijuna US dolara. Zbog ovih novih radova i zahvata koji će se napraviti na zapovjednom brodu, boravak broda u Lencu biti će do srpnja 2017. Godine.

S obzirom kako je gubitak od skoro 9,3 milijuna kuna zabilježen u prvih devet mjeseci u Brodogradilištu, ova „injekcija“ je svakako dobrodošla te je siguran pokazatelj kako će brodogradilište u godinama koje slijede zadržati odličnu poziciju na tržištu te osigurati poslovanje svim svojim radnicima kao i radnicima kooperanata.

---

<sup>10</sup> BWTS – sustav za pročišćavanje balastnih voda, <http://damenballastwatertreatment.com/?gclid=CJO0qry0m9ACFdUaGwoddbMIug>, pristupljeno 9.11.2018

### 7.11.1. Prihodi osnovne djelatnosti

Prihod ostvaren radovima remonta iznosio je 27,3 milijuna EUR-a, dok je prosječna vrijednost po pojedinom brodu iznosila oko 355.000 EUR-a, malo više od prosječne vrijednosti remonta u godini prije.

**Tabela 24: Prihodi od osnovnih djelatnosti**

	iznosi u HRK			iznosi u EUR		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
remont	165.820.853	221.012.950	203.644.939	21.817.778	28.870.299	27.250.311
preinake/rekonstrukcije	143.793.961	267.504.399	51.168.459	18.810.720	35.029.536	6.796.883
offshore	25.334.411	334.404	1.094.173	3.318.440	43.727	145.365
Ostvareni prihodi	334.949.226	488.851.753	255.907.571	43.946.938	63.943.561	34.192.558
promjene proizvodnje u tijeku	3.376.577	10.235.775	-7.676.652	440.722	1.340.630	-1.015.727
Realizirani opseg radova	338.325.802	499.087.528	248.230.919	44.387.660	65.284.191	33.176.831

Izvor: Konsolidirani godišnji financijski izvještaji i izvješće neovisnog revizora za 2016  
<https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2016-Konsolidirani-godis%CC%8Cnji-financijski-izvjes%CC%8Ctaji.pdf> (3.12.2018.)

Tržište offshore-a je i dalje slabo, tijekom 2016. Ostvaren je zanemariv prihod od svega nekoliko tisuća EUR-a.

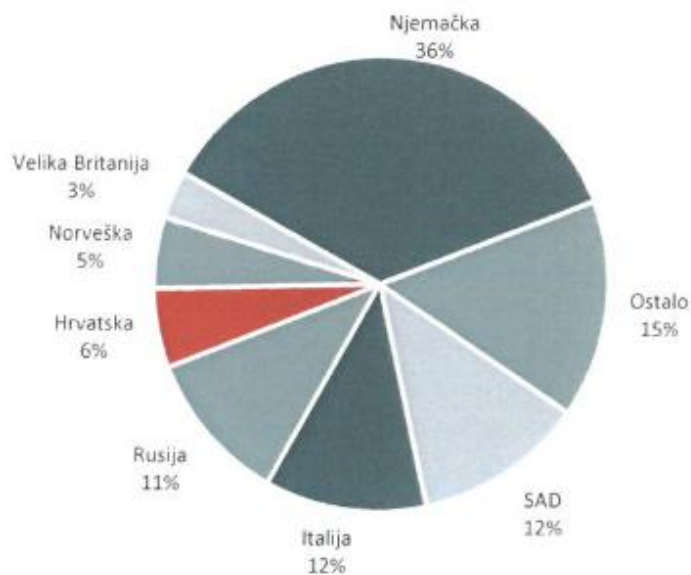
### 7.11.2. Prihodi po tržištima

Tijekom 2016. godine prihodi su ostvareni od projekata iz različitih zemalja. Najviše prednjači Njemačko tržište s udjelom od 36%. Za njih je odrađeno čak 21 remontni posao. Nakon njih, slijede SAD i Italija sa udjelom od po 12%, Rusija s 11%, dok najmanji udio ima Velika Britanija od samo 3%.

Ako bi se gledalo po broju realiziranih projekata, brodova s hrvatskog tržišta bilo je čak 22, no ukupni udio u prihodima s hrvatskog tržišta iznosio je samo 6%.

I ovoga puta je geografski položaj brodogradilišta, ali i cjenovna nekonkurentnost u odnosu na uglavnom turske konkurente u nekim slučajevima bila razlog ne dobivanja većeg broja projekata.

**Grafikon 21: Prihodi po tržištima u 2016.**



Izvor: Konsolidirani godišnji financijski izvještaji i izvješće neovisnog revizora za 2016  
<https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2016-Konsolidirani-godis%CC%8Cnji-financijski-izvjes%CC%8Ctaji.pdf> (3.12.2018.), str. 10

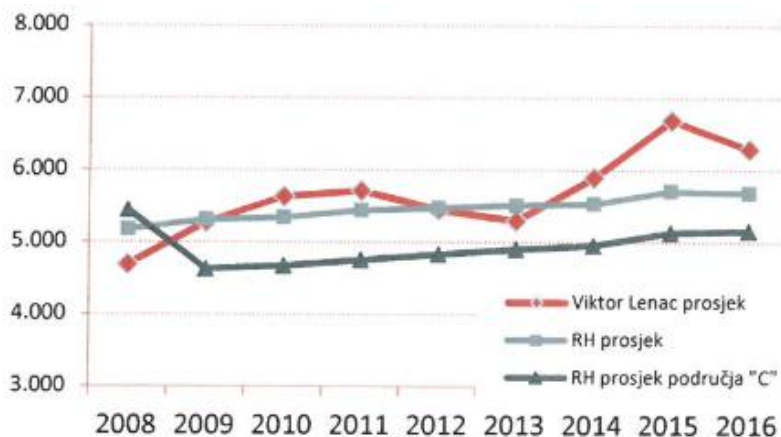
### **7.11.3. Tehnološki razvoj i ulaganja**

Tijekom 2016. u brodogradilište se uložilo 41,8 milijuna kuna u postojeću novu dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu. To se najviše odnosilo na dokove 11 i 5, ali i npr. cjevovode za razvod plina CO<sub>2</sub>, vanjsku rasvjetu (unutar projekta energetske učinkovitosti), telekomunikacijsku opremu i slično.

### **7.11.4. Ostvareni sati i plaće**

Ako bi se usporedile plaće radnika brodogradilišta isplaćene prije 2016. godine, tada bi se definitivno 2015. godina uzela kao godina u kojoj je prosjek plaće u brodogradilištu bio iznad prosjeka RH i iznosila malo manje od 7.000 kn tj. 6.296 kn što je za 10% više od prosječne neto plaće u RH te za 22% više od prosječne neto plaće u RH za područje „C“ (područje prerađivačke industrije u kojem se nalazi i Viktor Lenac).

**Grafikon 22: Kretanje plaća**



Izvor: Godišnje izvješće za 2016., dostupno na:

<https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2016-Konsolidirani-godis%CC%8Cnji-financijski-izvjes%CC%8Ctaji.pdf> (3.12.2018.), str. 10

Iz grafikona je vidljivo kako je najlošiji prosjek plaće isplaćen 2008. godine, a od tada prema danas, prosjek je u porastu.

### **7.12. Poslovanje brodogradilišta u 2017.**

Recesija brodarskog tržišta nastavlja se i tijekom 2017. godine. Brodari traže nove načine smanjivanja troškova održavanja flota i odrađuju samo nužne remonte s ciljem zadovoljenja zahtjeva klasifikacijskih društava.

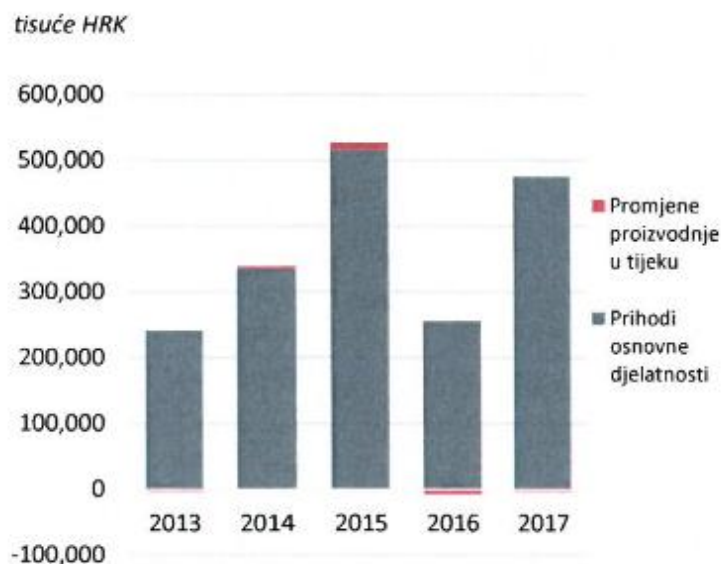
BWTS projekt koji Lenac posjeduje sporadičan je još uvijek radi mogućnosti odgode ugradnje istih za pet godina. No tijekom 2018. godine očekuje se ugradnja 3-4 takva projekta.

Viktor Lenac nastavlja dobru suradnju s Američkom ratnom mornaricom pa se uz projekt USS Mt. Whitney, u trećem kvartalu 2017. odradio i manji projekt na logističkom brodu USNS Trenton.

### 7.12.1. Ostvareni prihodi

Tijekom 2017. godine Viktor Lenac je realizirao 475,4 milijuna kuna ili oko 63,5 milijuna EUR-a. Najznačajniji projekt bio je opsežni remont zapovjednog broda američke 6. Flote USS Mt. Whitney (Godišnje izvješće 2017., 6.12.2018.). Radi zauzetosti kapaciteta, broj ostalih realiziranih projekata bio je znatno manji nego proteklih godina, ali je prosječna vrijednost realiziranih projekata znatnije veća. Ukupno je realizirano 67 različitih projekata, za razliku od prethodne 2016. godine kada ih je bilo 84.

**Grafikon 23: Prihodi osnovne djelatnosti**



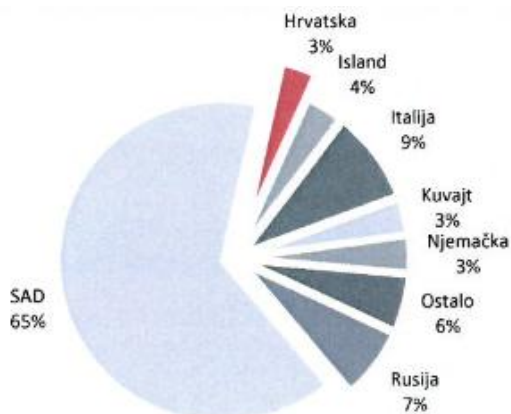
Izvor: Godišnje izvješće za 2017., str. 10

<https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2017-Konsolidirani-godis%CC%8Cnji-financijski-izvjes%CC%8Ctaji-547.pdf> (5.12.2018.)

Ako bi se usporedili prihodi po tržištima, uvjerljivo prvo mjesto zauzima SAD, s 65% udjela u prihodima. Nakon njega je Italija sa 9%, Rusija s 7%, Island sa 4% i dalje slijede Njemačka, Kuvajt, Hrvatska koje dijele udio od 3%.



**Grafikon 24: Prihod po tržištima**



Izvor: Godišnje izvješće za 2017., str. 10

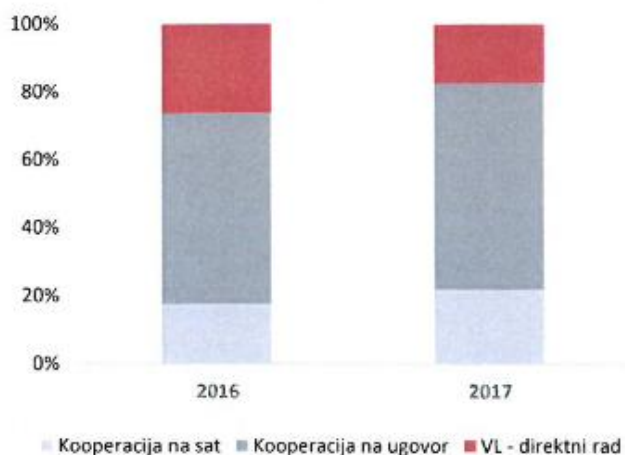
<https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2017-Konsolidirani-godis%CC%8Cniji-financijski-izvjjes%CC%8Ctaji-547.pdf> (5.12.2018.)

Iako Italija ima udio od 9%, brojčano je najzastupljeniji klijent jer je za njih odrađeno čak 13 različitih projekata, dok je za SAD koji ima najveći udio u prihodima od 65%, odrađeno 6 projekata.

### **7.12.2. Radni kapacitet**

Vlastiti radnici predstavljaju fiksni raspoloživi proizvodni kapacitet kojim se osigurava određeni broj proizvodnih sati. U 2017. su ostvarili 6,7% manje nego u 2016. godini i to radi smanjenja broja prekovremenog rada.

**Grafikon 25: Struktura vlastitog rada i rada podugovarača**

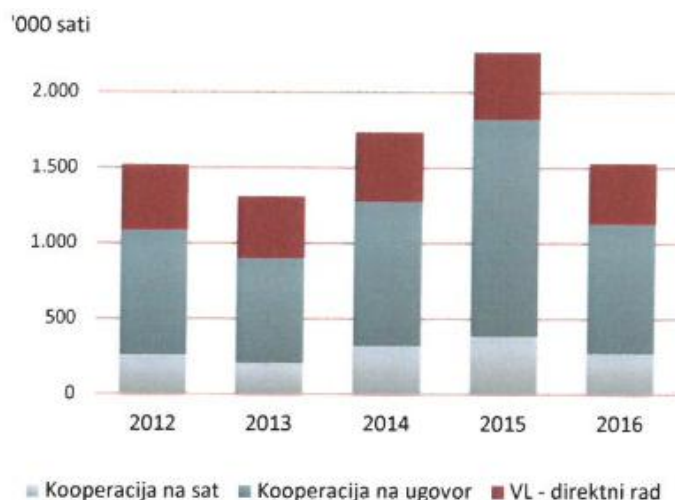


Izvor: Godišnje izvješće za 2017., str. 14

<https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2017-Konsolidirani-godis%CC%8Cnji-financijski-izvjes%CC%8Ctaji-547.pdf> (5.12.2018.)

No, ako bi se usporedile godine od 2012. sve do 2016. vidljivo je kako se struktura radnika iz godine u godinu mijenja, u dijelu rada kooperantskih radnika (kooperacija na ugovor/sat), dok je broj radnika V. Lenca uglavnom fiksni.

**Grafikon 26: Ostvareni direktni sati po resursima**



Izvor: Godišnje izvješće za 2016. godinu, str. 15, dostupno na:

<https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2016-Konsolidirani-godis%CC%8Cnji-financijski-izvjes%CC%8Ctaji.pdf>

Uz navedeno, Lenac je i tijekom 2017. ulagao u daljnja unapređenja radi kvalitetnije usluge. Tako je uložio oko 26,5 milijuna kuna u obnovu plovnih objekata Doka 5 i Doka 11, a iznos od 10,3 milijuna kuna odnosio se na nabavku nove proizvone i druge opreme.

### **7.13. Lenac postaje dio Palumbo Grupe**

Tijekom financijskih problema u koje su tijekom 2018. godine upala brodogradilišta Uljanik i 3. Maj, dolazi do prodaje djela dionica Uljanik grupe, ali istovremeno i dijela dionica Tankerske plovidbe koji su bili dva većinska vlasnika Viktora Lenca te iste otkupljuje talijnska grupa Palumbo. Tijekom lipnja 2018. dolazi do prve ponude, a u listopadu 2018. Hanfa je službeno odobrila Palumbo grupi, sa sjedištem u Napulju, objavljivanje ponude za preuzimanje Brodogradilišta i isto je postalo dio Palumbo grupe u čijem je apsolutnom vlasništvu sa čak 82%. Palumbo grupa ima mrežu od, sada osam brodogradilišta i to sedam u Sredozemlju, jedno na Atlantskom oceanu, dva nova gradilišta, 14 pristaništa te nudi široku paletu specijaliziranih usluga za sve vrste plovila i jahti.

Lenac sa svojom dugogodišnjom tradicijom (preko 120 godina) u brodograđevnoj industriji svakako može opstati na tržištu, unatoč krizi brodograđevne industrije koja je prisutna već određeno vrijeme. Uz krizu, problem se nalazi i u velikoj konkurenciji obližnjih turskih brodogradilišta koji stalnim snižavanjem cijene rada, ali i boljoj zemljopisnoj poziciji „prijetete“ mogućim budućim poslovima Lenca.

S obzirom na promjenu vlasnika, tvrtke koja ima dugogodišnje iskustvo u brodogradnji, budućnost Lenca ne bi trebala biti upitna. Vrijeme će, naravno, pokazati koliko je poslovni pothvat prodaje Lenca Palumbo Grupi bio dobar ili loš potez.

## 8. ZAKLJUČAK

Brodarsko tržište je u recesiji zbog veće ponude brodskih kapaciteta u odnosu na potrebe tržišta, što je izravna posljedica usporavanja gospodarskog rasta Kine i pada cijene nafte. U takvoj situaciji brodari drastično smanjuju troškove i to najčešće troškove održavanja flote te odgađaju poslove remonta. Te promjene se direktno odražavaju na remontna brodogradilišta kao što je Viktor Lenac u smislu pada zaposlenosti kapaciteta i dodatnog pritiska na cijenu čime je automatski konkurencija žestoka.

Prije ulaska Republike Hrvatske u Europsku Uniju većina hrvatskih brodogradilišta je poslovalo s gubitkom i primali su visoke državne potpore zahvaljujući kojima su opstajala. Slično je bilo i s Brodogradilištem Viktor Lenac, iako je njegova situacija bila mnogo ozbiljnija s obzirom da je više od četiri godine bilo u stečaju zahvaljujući velikim financijskim poteškoćama u kojima se tijekom 2003. godine našlo.

S obzirom na činjenicu kako je unatrag deset godina brodogradnja bila jedina gospodarska djelatnost s kojom je Hrvatska konkurirala među prvih deset zemalja u svijetu, opravdano je svako ulaganje s obzirom na njezinu očiglednu stratešku važnost. Osim toga, brodogradnja zapošljava najveći postotak radnog stanovništva u Hrvatskoj čime se također ističe njezina vrijednost.

Dolaskom krize koja je tijekom 2008. godine poprimila globalne razmjere, nije zaobiđeno niti hrvatsko gospodarstvo, a time niti hrvatska brodogradnja. Zbog prednosti Kineskog tržišta te naglih pada cijena vozarina, visoke cijene nafte, niske cijene rada i ostalih popratnih negativnosti koje su pratile tržište brodogradnje, nastala situacija dovela je hrvatska brodogradilišta pred vrata restrukturiranja. Restrukturiranja su prošla nekoliko faza, kroz potpore i subvencije do stupanja Republike Hrvatske u Europsku Uniju. Tada su stupili na snagu Europski zakoni kojima se Republika Hrvatska po pitanju daljnje sanacije brodogradnji trebala prilagoditi. Prema tim zakonima, nakon restrukturiranja brodogradilišta neće primati nikakve nove potpore do isteka razdoblja od najmanje 10 godine.

Brodogradilište Viktor Lenac se nije tada, te 2013. godine po prvi puta susrelo sa privatizacijom. Ono je privatizirano još davne 1991. godine do odlaska u stečaj 2003. godine iz kojega je izašlo tijekom 2008. godine kada su ga preuzele većinskim dijelom hrvatske kompanije Tankerska plovidba iz Zadra, te Brodogradiliše Uljanik iz Pule. Uz ostale vjerovnike, osnovano je i nadalje ostalo d.d. (dioničko društvo). Prednost Viktor Lenca je, za razliku od ostalih brodogradilišta, bila i u tome što je prije globalne financijske krize, prošao vlastitu tijekom godina stečaja. Dokazivanje na tržištu, konkuriranje sa malim brojem kvalitetnih radnika (većina je odlazila zbog uvjeta rada i nesigurnosti), zadržavanje na tržištu među vrhunskim svjetskim brodogradilištima, zadržavanje brenda, osiguralo je Brodogradilištu već tada sigurno poslovanje i dobit koju je ostvarivalo te time uredno rješavalo sve obveze prema vjerovnicima koje je imalo za vrijeme stečaja. Izlaskom iz stečaja, Brodogradilište je samo nastavilo istim putem, no ponovno ga je dočekala kriza, ovog puta globalna.

Svojim osnovnim djelatnostima, remont, offshore i preinake, Brodogradilište uporno konkurira na međunarodnom tržištu i usprkos jakoj konkurenciji, lošem tečajnom odnosu, nezahvalnom geografskom položaju te niskim cijenama rada, uspjeva svoje navoze redovito popunjavati i osiguravati poslovanje svojim i kooperantskim radnicima. Izvedbom svih svojih radova i projekata na vrijeme i kvalitetno zadržava svoj brend na tržištu te se klijenti obraćaju s povjerenjem. Svoje prihode brodogradilište većinom ostvaruje na inozemnom tržištu iako je dobro zastupljeno i domaće tržište.

Pregledom perioda od izlaska iz stečaja, dakle s početkom globalne krize 2008. pa do danas, vidljivo je kako je brodogradilištu najteža godina bila 2012. koja je za brodogradilište završila s gubitkom od 3,9 milijuna EUR-. To se desilo zbog velike krize koja je zahvatila remontnu djelatnost od koje Lenac najviše uprihodava. To je bilo razdoblje niskih vozarina te viška brodskog prostora te je došlo do smanjenja potražnje za remontnim radovima i štednje brodarima po pitanju održavanja flote. S druge strane, konkurencija je ugovarala sve niže i niže cijene rada što je tjeralo brodogradilište Viktor Lenac na sniženje cijena radi loše geografske pozicije. No, upornošću, inovacijama („scrubber“ – uređaj za pročišćavanje ispušnih plinova), dovođenjem novog Doka RI 38 te štednjom, Lenac je već slijedeću godinu završio u plusu.

Kako je 2012. bila najteža godina, tako je, s druge strane, Brodogradilište Viktor Lenac 2015. završilo sa rekordnim prihodom u posljednjih 10 godina poslovanja od 65,3 milijuna EUR-a zahvaljujući radovima na modifikaciji zapovjednog broda američke ratne mornarice USS Mount Whitney. Time je brodogradilište osiguralo poslovanje svim svojim radnicima i radnicima kooperanata. Ujedno je nastavilo sa unapređivanjem i ulaganjem u tehnologiju, energetiku, strojeve te ljudske potencijale koje je tijekom posljednje dvije godine vrlo teško pronaći na domaćem tržištu stoga se brodogradilište počelo okretati inozemnoj potrazi za radnicima, tj. uvozom radne snage.

U listopadu 2018. godine brodogradilište službeno postaje dijelom Palumbo Group-e. Naime, dosadašnji većinski vlasnici Tankerska plovidba i Uljanik d.d prodajom svojih dionica Palumbo Grupi iz Napulja prodaju svoje udjele čime Palumbo postaje najveći vlasnik ovog remontnog brodogradilišta i to u visini od čak 84% vlasništva.

Daljnji nastavak ovakvog uspješnog poslovanja ovome Brodogradilištu i njegovim radnicima trebalo bi donijeti prosperitet i zasluženu poziciju na globalnom tržištu brodogradnje.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Bajo A., Primorac M., Hanich M., (2016.) Restrukturiranje i privatizacija Brodogradilišta u Hrvatskoj, Razborito i odgovorno upravljanje financijama javnog sektora, Fiscus, Zagreb, br. 2, str. 1-24
2. Buterin, V., Buterin, D., Lukežić, E.: Should Croatia develop its mortgage market?, 7th International Scientific Symposium „Economy of Eastern Croatia – Vision and Growth“ Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, 2018. 960-968
3. Ćurak, M., Jakovčević, D. (2007.): Osiguranje i rizici, RRIF, Zagreb
4. Sokolić, D. (2008.): Izgradnja konkurentne sposobnosti hrvatske brodogradnje, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
5. Žager, K., i sur. (2008.): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Zagreb
6. Buterin, V.; Škare, M.; Buterin, D. Macroeconomic model of institutional reforms' influence on economic growth of the new EU members and the Republic of Croatia. // Ekonomska istraživanja. 30 (2017) , 1;
7. Buterin, V; Plenča, J.; Buterin, D. Analiza mogućnosti pariteta eura i dolara. // Praktični menadžment. VI (2015) , 1

### E-KNJIGA

8. Bitzer J. Hirschhausen C., 1997. „The Globalisation of Industry and Innovation in Eastern Europe, Cheltenham, UK, dostupno na: <https://books.google.hr>, pristupljeno 20.10.2018.

### STRUČNI ČLANCI

9. Bendeković, J., Vuletić, D. (2011.): Financijska analiza poslovanja hrvatske brodograđevne industrije, Poslovna izvrsnost, Vol.5 No. 1, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75458> (15.11.2018.)
10. Bulum, B., Oršulić, I. (2010.): Pravno uređenje državnih potpora u sektoru brodogradnje na međunarodnoj razini, u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj,

- Poredbeno pomorsko pravo, Vol 49, Zagreb, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63264> (15.11.2018.)
11. Barišić, Z., Viktor Lenac ima važnu ulogu u gospodarskom razvoju Brodogradnja, Lipanj, 2010. Vol. 01, No. 2, str. 169-171, <http://www.hrbi.hr/brodogradnja/images/stories/2010/210/08%20Vijesti.indd.pdf>
  12. Hrvatska brodogradnja Jadranbrod d.d „Svjetsko brodograđevno tržište – srpanj 2016“, <http://hb.hr/wp-content/uploads/2016/08/HBj-Svjetsko-trziste-2016-07.pdf>, pristupljeno 19.11.2018.
  13. Kersan-Škabić I.: (2009.) Brodogradnja u Europskoj uniji i Hrvatskoj – realnost i izazovi, Ekonomska misao i praksa, Vol. No. 2, str. 374-375, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/48564> (18.11.2018.)
  14. Kesner-Škreb M. i Jović I., (2011.) Industrijska politika i državne potpore u Hrvatskoj, Zagreb, str. 1., dostupno na: <http://www.ijf.hr/newsletter/55.pdf>, pristupljeno 31.10.2018.
  15. Milkotić S. (2010.) Globalna financijska kriza – uzroci, tijek i posljedice, [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr), pristupljeno 15.11.2018.

#### **OSTALI INTERNET IZVORI**

16. Brodogradilište Viktor Lenac, [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 28.11.2018.
17. Brodogradilište Viktor Lenac, Skraćeni prospekt Brodogradilišta Viktor Lenac d.d Rijeka za uvrštenje dionica u Kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze d.d., <http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/VLEN-R-BProspekt-1092008122745.pdf> pristupljeno 31.10.2018.
18. Brodogradilište Viktor Lenac, Tromjesečni međuizvještaj Brodogradilišta Viktor Lenac d.d. Rijeka za razdoblje 01.01. do 31.12.2009. godine, <http://www.lenac.hr/hr/docs/ViktorLenacHR/documents/38/Original.pdf>, pristupljeno 02.11.2018.
19. Brodogradilište Viktor Lenac d.d Rijeka, Godišnje izvješće Brodogradilišta Viktor Lenac d.d. Rijeka, za razdoblje 01.01. do 31.12.2010. <http://www.lenac.hr/hr/docs/ViktorLenacHR/documents/62/Original.pdf>, pristupljeno 02.11.2018.



20. Brodogradilište Viktor Lenac, Godišnje izvješće 2010., <http://zse.hr/UserDocsImages/financ/VLEN-fin2010-1Y-REV-N-HR.pdf>, pristupljeno 02.11.2018.
21. Brodogradilište Viktor Lenac d.d., Godišnje izvješće 2009., <http://www.lenac.hr/hr/docs/ViktorLenacHR/documents/42/Original.pdf> pristupljeno 31.10.2018.
22. Brodogradilište Viktor Lenac, Godišnje izvješće 2013. [http://www.lenac.hr/pdf/Godisnje\\_izvjescje\\_2013.pdf](http://www.lenac.hr/pdf/Godisnje_izvjescje_2013.pdf), pristupljeno 7.11.2018.
23. E-učionica, Sve što ste htjeli znati o ulasku Hrvatske u EU, <http://www.eef.hr/wp-content/uploads/2013/01/EUcionica-publikacija-web.pdf>, pristupljeno 18.10.2016.
24. Godišnje izvješće 2008., <http://www.lenac.hr/hr/docs/ViktorLenacHR/documents/4/Original.pdf>, pristupljeno 28.10.2018.
25. Godišnje izvješće 2010., <http://zse.hr/UserDocsImages/financ/VLEN-fin2010-1Y-REV-N-HR.pdf>, pristupljeno 3.11.2018.
26. Godišnje izvješće 2012, [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 30.10.2018.
27. Godišnje izvješće 2014., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 7.11.2018
28. Godišnje izvješće 2015., [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 8.11.2018.
29. Godišnje izvješće za 2017., Brodogradilište Viktor Lenac, dostupno na: <https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2017-Konsolidirani-godis%CC%8Cnji-financijski-izvjescje%CC%8Ctaji-547.pdf>, str. 9, (6.12.2018.)
30. Hrvatski izvoznici, Hrvatska brodogradnja na svijetu deseta, u Europi druga, pristupljeno 11.11.2018. <http://www.hrvatski-izvoznici.hr/>
31. Konsolidirano financijsko izvješće, 2014; [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr), pristupljeno 6.11.2018.
32. Konsolidirani godišnji financijski izvještaji i izvješće neovisnog revizora za 2016., dostupno na: <https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/2016-Konsolidirani-godis%CC%8Cnji-financijski-izvjescje%CC%8Ctaji.pdf> (2.12.2018.)
33. Ministarstvo financija, Godišnje izvješće o dodjeljivanju državnih potpora za 2013. godinu, <https://vlada.gov.hr>, pristupljeno 21.11.2018.
34. Razvoj i prostorni raspored brodogradnje u svijetu, Brodogradnja Hrvatske, pristupljeno 11.11.2018. <http://www.unizd.hr/Portals/1/nastmat/pomgeograf/Brodogradnja.pdf>

35. Sažeti pregled sadržaja Ugovora o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj Uniji, <http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/pregovori/Ugovor-sazetakMVEP.pdf>, pristupljeno 25.10.2018.
36. Tromjesečno međuzvješće uprave društva za razdoblje 01.01. do 30.09.2016. godine, [www.lenac.hr](http://www.lenac.hr) pristupljeno 9.11.2018.
37. Viktor Lenac, Tromjesečni međuzvještaj 01.01.-30.09.2010., <http://www.lenac.hr/hr/docs/ViktorLenacHR/documents/62/Original.pdf>, pristupljeno 02.11.2018.
38. Viktor Lenac, Godišnje izvješće 2011, <http://www.lenac.hr/hr/docs/ViktorLenacHR/documents/106/Original.pdf>, pristupljeno 5.11.2018.
39. WESP 2009., [www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2009wesp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2009wesp.pdf), pristupljeno 15.11.2018.

## POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

### TABLICE

Tabela 1: Svjetska knjiga narudžbi (srpanj 2016.) .....	11
Tabela 2: Isporuke brodova u 2008. godini i knjiga narudžbi hrvatskih brodogradilišta na dan 28. veljače 2009. ....	13
Tabela 3: Potpore brodogradnji u razdoblju od 2005-2007.....	14
Tabela 4: Prihodi od izvoza pet najvećih brodogradilišta od 2011.-2014. (u mil. kuna) ....	16
Tabela 5: Sanacije brodograđevnih društava od 1992. do 2017. (u mlrd. kuna).....	16
Tabela 6: Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje od 2004. do 2011. godine .....	20
Tabela 7: Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje 2007.-2009.....	21
Tabela 8: Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje 2009. – 2011. ....	22
Tabela 9: Potpore sektoru brodogradnje za razdoblje od 2011. do 2013. ....	22
Tabela 10: Izabrani pokazatelji zaduženosti velikih brodogradilišta, 31.12.2009. ....	25
Tabela 11: Značajniji remontni poslovi u 2010. godini .....	41
Tabela 12: Ulaganja u imovinu tijekom 2010. godine .....	44
Tabela 13: Broj ozljeda na radu.....	45
Tabela 14: Ostvareni prihodi u kunama u 2011. ....	50
Tabela 15: Ostvareni prihodi u EUR-ima u 2011.....	50
Tabela 16: Ostvareni prihodi i rashodi u 2012. ....	53
Tabela 17: Prihodi od osnovne djelatnosti .....	57
Tabela 18: Zauzetost dokova u 2012.....	57
Tabela 19: Ostvareni prihodi po djelatnostima u kunama.....	61
Tabela 20: Ostvareni prihodi po djelatnostima u eurima .....	61
Tabela 21: Ostvareni prihodi po djelatnostima .....	66
Tabela 22: Prihodi po djelatnostima (usporedba).....	70
Tabela 23: Prihodi po tržištima .....	71
Tabela 24: Prihodi od osnovnih djelatnosti .....	75

## **SLIKE**

Slika 1: Svjetska lista brodograđevne industrije od 7. listopada 2015. ....	5
Slika 13: Riječki lukobran, Brodogradilište Lazarus .....	29
Slika 14: Viktor Lenac danas .....	30
Slika 15: Dok 11 .....	31
Slika 16: Helix Producer 1 .....	32
Slika 17: Scarabeo 4, platforma izgrađena za Saipem.....	32
Slika 19: „Seminole“ .....	43
Slika 25: Plaketa Zlatna kuna .....	47
Slika 26: „Sampson“ .....	48
Slika 27: USS Mount Whitney u Brodogradilštu .....	49
Slika 30: Dovlačenje novog Doka RI 38 .....	54
Slika 33: Frekventni pretvarač struje.....	58
Slika 34: Platforma IKA JZ.....	60
Slika 35: barža Cable Enterprise .....	66

## **GRAFIKONI**

Grafikon 1: Potpore dodijeljene sektoru brodogradnje za razdoblje od 2003. Do 2013. godine u milijunima kuna .....	23
Grafikon 2: Godišnji prosjeci srednjih deviznih tečajeva HNB-a, 1993-2009. ....	24
Grafikon 3: Pokazatelji zaduženosti velikih brodogradilišta 31.12.2009.....	26
Grafikon 4: Pokazatelji likvidnosti velikih brodogradilišta, 31.12.2009. ....	27
Grafikon 5: Prihodi brodogradilišta u 2009.....	37
Grafikon 6: Poslovni prihodi Brodogradilišta u 2010. ....	39
Grafikon 7: Prihodi po tržištima u 2010.....	42
Grafikon 8: Utrošeni direktni sati.....	43
Grafikon 9: Usporedba prihoda 2009.-2011. godine.....	51
Grafikon 10: Struktura prihoda po tržištima u 2011.....	52
Grafikon 11: Kretanje dnevnih vozarina brodova za prijevoz rasutog tereta.....	55
Grafikon 12: Odnos utrošenih sati i ostvarenog prihoda osnovne djelatnosti.....	56

Grafikon 13: Prihodi osnovne djelatnosti po godinama .....	62
Grafikon 14: Prihodi prema tržištu .....	63
Grafikon 15: Ostvareni direktni sati po resursima .....	64
Grafikon 16: Prihodi osnovne djelatnosti po godinama .....	67
Grafikon 17: Prihod osnovnih djelatnosti po tržištima.....	67
Grafikon 18: Prihodi osnovne djelatnosti po godinama .....	69
Grafikon 19: Prihodi u EUR po tržištima u 2015.....	71
Grafikon 20: Načini zbrinjavanja otpada u 2015.....	73
Grafikon 21: Prihodi po tržištima u 2016.....	76
Grafikon 22: Kretanje plaća .....	77
Grafikon 23: Prihodi osnovne djelatnosti .....	78
Grafikon 24: Prihod po tržištima .....	79
Grafikon 25: Struktura vlastitog rada i rada podugovarača.....	80
Grafikon 26: Ostvareni direktni sati po resursima .....	80