



CLEAN START

MINISTARSTVO POMORSTVA, PROMETA I INFRASTRUKTURE

BDO Savjetovanje d.o.o.
Radna verzija dokumenta
Srpanj - listopad, 2012. godine





Ministarstvo

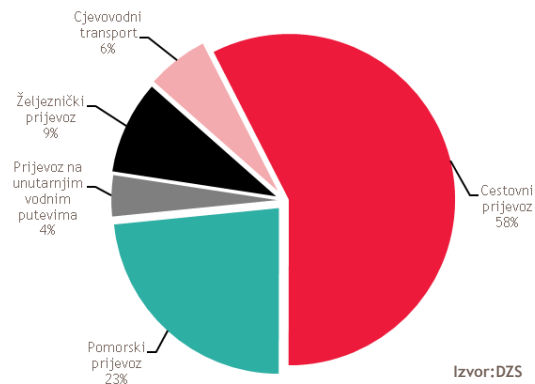
Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture

MINISTARSTVO POMORSTVA, POMETA I INFRASTRUKTURE	2010.	2011.	Trend
Broj zaposlenih u sektoru	35.716	35.491	↓

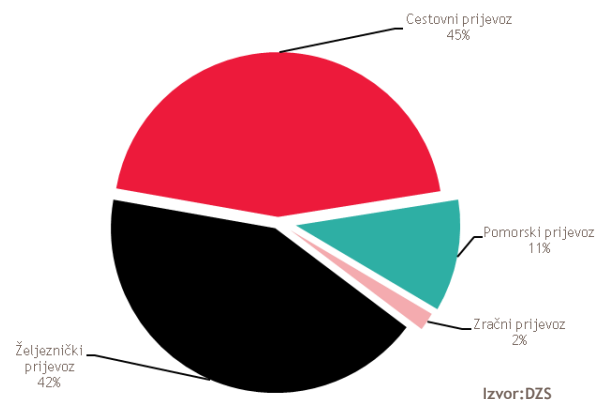
FINANCIJSKI POKAZATELJI SEKTORA	2010.	2011.	Trend
U milijunima kuna			
Račun dobiti i gubitka			
Ukupno prihodi	17.933,3	17.797,8	↓
Ukupno rashodi	19.523,6	19.039,7	↓
Prihodi od prodaje	11.074,2	10.841,0	↓
Subvencije i ostali transferi države	6.542,1	5.701,1	↓
Operativni troškovi	12.400,0	12.023,4	↓
Financijski rashodi	3.150,7	3.386,0	↑
Financijski rashodi (kamate)	1.722,3	1.961,1	↑
Bilanca			
Dugotrajna imovina	155.432,0	156.910,3	↑
Kratkotrajna imovina	7.552,9	7.846,9	↑
Ukupna imovina	163.179,0	164.940,0	↑
Temeljni kapital	11.343,1	11.502,2	↑
Ukupno kapital	103.198,1	101.924,8	↓
Financijske obveze / Dug	46.327,1	50.598,4	↑
Obv. prema dob. i ost. obveze	8.025,9	6.889,0	↓
Rizici / potencijalne obveze			
Bankovne garancije (primljene)	1.749,3	1.401,3	↓
Bankovne garancije (izdane)	53,4	18,6	↓
Zadužnice (primljene)	1.252,8	1.295,7	↑
Zadužnice (izdane)	13.392,3	17.062,6	↑
Mjenice (primljene)	323,1	170,7	↓
Mjenice (izdane)	8.364,0	8.661,8	↑
Primljena državna jamstva	36.929,6	40.587,2	↑
Sudski sporovi u korist	464,2	487,8	↑
Sudski sporovi protiv (VPS)	1.598,1	1.929,4	↑

INVESTICIJE	2010.	2011.	Trend
Planirano	7.660,0	7.990,0	↑
Izvršeno	5.740,2	4.781,4	↓
U tijeku	14.235,6	13.057,5	↓

STRUKTURA PREVEZENE ROBE PO VRSTI PRIJEVOZA U RH, 2011.



STRUKTURA PREVEZENIH PUTNIKA PO VRSTI PRIJEVOZA U RH, 2011.



Sektorska analiza (1)

Kratki pregled sektora željezničkog prijevoza

FINANCIJSKI POKAZATELJI SEKTORA	2010.	2011.	Trend
U milijunima kuna			
Račun dobiti i gubitka			
Ukupno prihodi	4.354,7	4.179,8	↓
Ukupno rashodi	4.417,8	4.298,5	↓
Prihodi od prodaje	2.092,5	2.016,9	↓
Subvencije i ostali transferi države	2.177,1	1.877,8	↓
Operativni troškovi	3.801,2	3.681,3	↓
Financijski rashodi	106,8	94,4	↓
Financijski rashodi (kamate)	54,2	68,1	↑
Bilanca			
Dugotrajna imovina	15.325,3	15.460,2	↑
Kratkotrajna imovina	1.964,1	2.388,4	↑
Ukupna imovina	17.299,3	17.859,4	↑
Temeljni kapital	2.648,4	2.648,4	↔
Ukupno kapital	8.505,8	8.619,8	↑
Financijske obveze / Dug*	2.461,8	2.899,8	↑
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	1.502,2	1.480,4	↓
Rizici / potencijalne obveze			
Bankovne garancije (primljene)	35,5	33,9	↓
Bankovne garancije (izdane)	1,2	1,7	↑
Zadužnice (primljene)	333,9	349,6	↑
Zadužnice (izdane)	965,8	1.866,0	↑
Mjenice (primljene)	309,1	155,8	↓
Mjenice (izdane)	140,6	218,2	↑
Ostala jamstva (primljena)	17,5	66,7	↑
Ostala jamstva (dana)	288,0	483,9	↑
Primljena državna jamstva	857,1	1.417,8	↑
Sudski sporovi u korist	167,4	170,7	↑
Sudski sporovi protiv (VPS)	322,0	305,9	↓

Napomena: Zbog računovodstvenih načela ne ulaze sve subvencije i transferi države u RDG u razdoblju u kojem su sredstva i zaprimljena

Izvor: Javna objava, HŽ Holding, HŽ Cargo, HŽ Infrastruktura, HŽ PP, HŽ VV

Nalaz

- OBIM RADA: Financijski pokazatelji željezničkog sektora dobiveni su zbrajanjem pozicija iskazanih u financijskim izvještajima društava HŽ Holding d.o.o., HŽ Infrastruktura d.o.o., HŽ Putnički prijevoz d.o.o., HŽ Cargo d.o.o. i HŽ Vuča vlakova d.o.o. U predmetnoj analizi nisu uključena ovisna društva.
- FINANCIJSKE OBVEZE: Dug sektora se u promatranom razdoblju povećao za 438 milijuna kuna, te na 31.12.2011. godine iznosi 16,24% ukupne imovine promatranih subjekata. Zaduženost sektora nije značajna zbog nedostatka kapitalnih ulaganja.
- PRIHOD OD PRODAJE I SUBVENCIJE: Udio poslovnih prihoda (prihoda od prodaje) u 2011. godini u ukupnim prihodima iznosi 48,25% (2010. 47,77%), dok udio subvencija i ostalih transfera države u ukupnim prihodima iznosi 48,60% (2010. 50%) ukupnih prihoda.
- POTENCIJALNE OBVEZE: Oko 49% financijskih obveza sektora pokriveno su jamstvima Ministarstva Financija RH, te predstavljaju potencijalne obveze države. Ukupno stanje primljenih i izdanih zadužnica, mjenica kao i sudskih sporova upućuje na potrebu sustavnog praćenja kao i detaljnu pravnu analizu sa direktnim utjecajem na novčane tokove sektora i Ministarstva.

KPI	2010.	2011.	Trend
EBITDA bez transfera države (u mil. HRK)	(1.489,9)	(1.474,0)	↑
EBITDA bez transfera države po zaposlenom (u mil. HRK)	(0,1)	(0,1)	↔
Poslovni prihodi po zaposlenom (u mil. HRK)	0,17	0,16	↓
Poslovni prihod po km (u mil. HRK)	0,77	0,74	↓
Dug/EBITDA	-	-	↔
Povrat kapitala (ROE)	-	-	↔

INVESTICIJE	2010.	2011.	Trend
Planirano	1.180,3	2.439,5	↑
Izvršeno	1.013,4	907,5	↓
U tijeku	2.875,4	2.845,8	↓

Izvor: Javna objava, HŽ Holding, HŽ Cargo, HŽ Infrastruktura, HŽ PP, HŽ VV

Sektorska analiza (2)

Kratki pregled sektora cestovnog prijevoza

	2010.	2011.	Trend
FINANCIJSKI POKAZATELJI SEKTORA			
U milijunima kuna			
Račun dobiti i gubitka			
Ukupno prihodi	6.874,3	6.264,7	↓
Ukupno rashodi	8.461,4	7.728,3	↓
Prihodi od prodaje	3.284,0	2.838,9	↓
Subvencije i ostali transferi države	3.588,2	3.044,9	↓
Operativni troškovi	3.115,4	2.589,2	↓
Financijski rashodi	2.718,7	2.851,8	↑
Financijski rashodi (kamate)	1.528,0	1.736,9	↑
Bilanca			
Dugotrajna imovina	128.653,8	129.630,9	↑
Kratkotrajna imovina	2.781,1	2.233,9	↓
Ukupna imovina	131.496,3	131.916,5	↑
Temeljni kapital	2.504,6	2.504,6	→
Ukupno kapital	86.928,4	85.122,6	↓
Financijske obveze / Dug	40.215,9	43.834,1	↑
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	3.816,2	2.551,8	↓
Rizici / potencijalne obveze			
Bankovne garancije (primljene)	1.437,4	1.162,1	↓
Bankovne garancije (izdane)	-	-	→
Zadužnice (primljene)	791,4	793,2	↑
Zadužnice (izdane)	10.881,0	13.820,1	↑
Mjenice (primljene)	0,0	0,1	↑
Mjenice (izdane)	7.479,0	7.494,0	↑
Primljena državna jamstva	33.798,3	36.430,3	↑
Sudski sporovi u korist	165,0	157,0	↓
Sudski sporovi protiv (VPS)	892,5	1.204,8	↑

Napomena: Zbog računovodstvenih načela ne ulaze sve subvencije i transferi države u RDG u razdoblju u kojem su sredstva i zaprimljena

Nalaz

- OBIM RADA: Financijski pokazatelji cestovnog sektora dobiveni su zbrajanjem pozicija iskazanih u financijskim izvještajima društva Hrvatske autoceste d.o.o., Hrvatske ceste d.o.o., Autocesta Rijeka-Zagreb d.d., Autocesta Zagreb-Macelj d.o.o. i Bina-Istra d.d.
- SUBVENCIJE: U promatranom razdoblju vidljiv je trend smanjenja subvencija države, što je u konačnici rezultiralo smanjenjem ukupnog prihoda analiziranih subjekata.
- FINANCIJSKE OBVEZE: dug sektora se u promatranom razdoblju povećao za 3,6 milijardi kuna, te na 31.12.2011. godine iznosi 33,23% ukupne imovine promatranih subjekata.
- PRIHOD OD PRODAJE: Udio poslovnih prihoda (prihoda od prodaje) u 2011. godini u ukupnim prihodima iznosi 46,67% (2010. 47,77%), dok udio subvencija i ostalih transfera države u ukupnim prihodima iznosi 48,60% (2010. 52,20%) ukupnih prihoda.
- TRENTNA ZADUŽENOST SUBJEKATA: ograničene mogućnosti zaduživanja, negativni operativni rezultati, nizak kreditni rejting zemlje, te negativni povrati na investiciju predstavljaju ključno ograničenje i rizik, te ukazuju da je u sektoru cestovnog prometa odabran neodrživ poslovni model.
- DRŽAVNA JAMSTVA: Preko 80% financijskih obveza sektora pokrivena su jamstvima Ministarstva Financijske RH, te predstavljaju potencijalne obveze države,
- POTENCIJALNE OBVEZE: Ukupno stanje primljenih i izdanih zadužnica, mjenica kao i sudskih sporova upućuje na potrebu sustavnog praćenja kao i detaljnu pravnu analizu sa direktnim utjecajem na novčane tokove sektora i Ministarstva.

	2010.	2011.	Trend
KPI			
EBITDA bez transfera države (u mil. HRK)	168,6	249,6	↑
Poslovni prihodi po zaposlenom (u mil. HRK)	0,82	0,71	↓
Poslovni prihod po km ceste/autoceste (u mil. HRK)	0,41	0,35	↓
Investicija po km ceste/autoceste (u mil. HRK)	0,45	0,39	↓
Dug/EBITDA	239	176	↓
Povrat kapitala (ROE)	-	-	→

	2010.	2011.	Trend
INVESTICIJE			
Planirano	4.643,0	4.123,1	↓
Izvršeno	3.639,2	3.127,7	↓
U tijeku	10.994,4	9.711,1	↓

Sektorska analiza (3)

Kratki pregled sektora zračnog prijevoza

FINANCIJSKI POKAZATELJI SEKTORA	2010.	2011.	Trend
U milijunima kuna			
Račun dobiti i gubitka			
Ukupno prihodi	2.783,7	3.182,3	↑
Ukupno rashodi	2.823,7	3.155,8	↑
Prihodi od prodaje	2.437,1	2.719,4	↑
Subvencije i ostali transferi države	287,0	311,5	↑
Operativni troškovi	2.285,6	2.550,0	↑
Financijski rashodi	142,9	229,1	↑
Financijski rashodi (kamate)	37,2	47,0	↑
Bilanca			
Dugotrajna imovina	3.962,5	3.961,3	↓
Kratkotrajna imovina	1.094,1	1.135,0	↑
Ukupna imovina	5.098,8	5.134,8	↑
Temeljni kapital	3.109,6	3.114,8	↑
Ukupno kapital	2.859,2	2.848,2	↓
Financijske obveze / Dug*	1.186,2	1.041,9	↓
Obv. prema dob. i ost. obveze	913,8	1.132,3	↑
Rizici/potencijalne obveze			
Bankovne garancije (primljene)	52,2	103,0	↑
Bankovne garancije (izdane)	11,1	12,9	↑
Zadužnice (primljene)	17,1	25,6	↑
Zadužnice (izdane)	910,2	813,5	↓
Mjenice (primljene)	-	-	↔
Mjenice (izdane)	60,0	410,0	↑
Ostala jamstva (primljena)	-	-	↔
Ostala jamstva (dana)	5,6	5,2	↓
Primljena državna jamstva	613,5	819,2	↑
Sudski sporovi u korist	55,3	54,0	↓
Sudski sporovi protiv (VPS)	87,7	87,7	↓

Izvor: Javna objava, AC, ZL Split, ZL Dubrovnik, ZL Pula, ZL Rijeka, ZL Zadar, ZL Osijek, ZL Zagreb, Zračno pristanište Mali Lošinj, Aerodrom Brač, Hrvatska kontrola zračne plovidbe

Nalaz

- OBIM RADA: Financijski pokazatelji zračnog sektora dobiveni su zbrajanjem pozicija iskazanih u financijskim izvještajima društva Croatia Airlines d.d., Zračna luka Split d.o.o., Zračna luka Dubrovnik d.o.o., Zračna luka Pula d.o.o., Zračna luka Rijeka d.o.o., Zračna luka Zadar d.o.o., Zračna luka Osijek d.o.o., Zračna luka Zagreb d.o.o., Zračno pristanište Mali Lošinj d.o.o., Aerodrom Brač d.o.o. i Hrvatska kontrola zračne plovidbe d.o.o.
- SUBVENCIJE: U promatranom razdoblju subvencije od države su se povećale za 24,5 milijuna kuna.
- FINANCIJSKE OBVEZE: Dug sektora se u promatranom razdoblju smanjio za 144,3 milijuna kuna, te na 31.12.2011. godine iznosi 20,29% ukupne imovine promatranih subjekata.
- PRIHOD OD PRODAJE: Udio poslovnih prihoda (prihoda od prodaje) u 2011. godini u ukupnim prihodima iznosi 85,45%.
- POTENCIJALNE OBVEZE: Preko 78% financijskih obveza sektora pokrivene su jamstvima Ministarstva Financija RH, te predstavljaju potencijalne obveze države, Ukupno stanje primljenih i izdanih zadužnica, mjenica kao i sudskih sporova upućuje na potrebu sustavnog praćenja kao i detaljnu pravnu analizu sa direktnim utjecajem na novčane tokove sektora i Ministarstva.

KPI	2010.	2011.	Trend
EBITDA bez transfera države (u mil. HRK)	151,5	169,5	↑
EBITDA bez transfera države po zaposlenom (u mil. HRK)	0,04	0,04	↑
Poslovni prihodi po zaposlenom (u mil. HRK)	0,64	0,71	↑
Dug/EBITDA	8	6	↓
Povrat kapitala (ROE)	-1%	1%	↑

INVESTICIJE	2010.	2011.	Trend
Planirano	445,2	444,0	↓
Izvršeno	314,3	323,2	↑
U tijeku	53,9	26,2	↓

Sektorska analiza (4)

Kratki pregled sektora pomorskog prijevoza

FINANCIJSKI POKAZATELJI SEKTORA	2010.	2011.	Trend
U milijunima kuna			
Račun dobiti i gubitka			
Ukupno prihodi	1.891,8	2.150,0	↑
Ukupno rashodi	1.815,7	1.891,4	↑
Prihodi od prodaje	1.348,9	1.399,1	↑
Subvencije i ostali transferi države	471,4	450,5	↓
Operativni troškovi	1.413,7	1.479,3	↑
Financijski rashodi	116,7	142,2	↑
Financijski rashodi (kamate)	54,7	63,5	↑
Bilanca			
Dugotrajna imovina	5.770,5	6.129,8	↑
Kratkotrajna imovina	1.225,4	1.614,4	↑
Ukupna imovina	7.038,8	7.782,3	↑
Temeljni kapital	1.996,7	2.076,9	↑
Ukupno kapital	3.884,8	4.235,6	↑
Financijske obveze / Dug*	1.884,0	2.253,8	↑
Obv. prema dob. i ost. Obveze	1.172,8	1.205,8	↑
Rizik/potencijalne obveze			
Bankovne garancije (primljene)	196,6	76,6	↓
Bankovne garancije (izdane)	-	1,0	↑
Zadužnice (primljene)	44,2	49,1	↑
Zadužnice (izdane)	534,9	440,9	↓
Mjenice (primljene)	-	-	↔
Mjenice (izdane)	513,0	383,3	↓
Ostala jamstva (primljena)	-	-	↔
Ostala jamstva (dana)	7,7	14,4	↑
Primljena državna jamstva	1.660,7	1.920,0	↑
Sudski sporovi u korist	47,1	52,9	↑
Sudski sporovi protiv (VPS)	246,7	303,7	↑

Napomena: Zbog računovodstvenih načela ne ulaze sve subvencije i transferi države u RDG u razdoblju u kojem su sredstva i zaprimljena
Izvor: Javna objava, Jadrolinija, Plovput, ACI, Jadroplov, Luka Rijeka, Luka Ploče, Lučka uprava Zadar, Lučka uprava Split, Lučka uprava Rijeka, Lučka uprava Ploče, Lučka uprava Dubrovnik, Lučka uprava Šibenik

Nalaz

- OBIM RADA: Financijski pokazatelji pomorskog sektora dobiveni su zbrajanjem pozicija iskazanih u financijskim izvještajima društava Jadrolinija d.d., Plovput d.o.o., ACI d.d., Jadroplov d.d., Luka Rijeka d.d., Luka Ploče d.d., Lučka uprava Zadar, Lučka uprava Split, Lučka uprava Rijeka, Lučka uprava Ploče, Lučka uprava Dubrovnik i Lučka uprava Šibenik. U predmetnoj analizi nisu uključena ovisna društva.
- FINANCIJSKE OBVEZE: Dug sektora se u promatranom razdoblju povećao za 369,8 milijuna kuna, te na 31.12.2011. godine iznosi 28,96% ukupne imovine promatranih subjekata. Zaduženost sektora nije značajna, no promatrani subjekti su u tijeku investicija te za njihovo dovršenje biti će potrebna dodatna zaduženja.
- PRIHOD OD PRODAJE I SUBVENCIJE: Udio poslovnih prihoda (prihoda od prodaje) u 2011. godini u ukupnim prihodima iznosi 65,07% (2010. 71,30%), dok udio subvencija i ostalih transfera države u ukupnim prihodima iznosi 20,95% (2010. 24,92%) ukupnih prihoda. Državne subvencije u 2011. godini su se smanjile za 4,4%.
- POTENCIJALNE OBVEZE: Oko 85,19% financijskih obveza sektora pokrivene su jamstvima Ministarstva Financija RH, te predstavljaju potencijalne obveze države. Ukupno stanje primljenih i izdanih zadužnica, mjenica kao i sudskih sporova upućuje na potrebu sustavnog praćenja kao i detaljnu pravnu analizu sa direktnim utjecajem na novčane tokove sektora i Ministarstva.

KPI	2010.	2011.	Trend
EBITDA bez transfera države (u mil. HRK)	(64,9)	(80,2)	↓
EBITDA bez transfera države po zaposlenom (u mil. HRK)	0,0	0,0	↓
Poslovni prihodi po zaposlenom (u mil. HRK)	0,33	0,35	↑
Dug/EBITDA	-	-	↔
Povrat kapitala (ROE)	2%	6%	↑

INVESTICIJE	2010.	2011.	Trend
Planirano	1.109,7	791,0	↓
Izvršeno	619,2	256,3	↓
U tijeku	263,0	445,3	↑

Sektorska analiza (5)

Kratki pregled sektora prometa unutarnjim vodenim putovima

FINANCIJSKI POKAZATELJI SEKTORA	2010.	2011.	Trend
U milijunima kuna			
Račun dobiti i gubitka			
Ukupno prihodi	70,3	79,5	↑
Ukupno rashodi	72,1	76,9	↑
Prihodi od prodaje	45,5	52,2	↑
Subvencije i ostali transferi države	17,9	15,9	↓
Operativni troškovi	59,4	63,1	↑
Financijski rashodi	4,7	2,3	↓
Financijski rashodi (kamate)	4,6	1,1	↓
Bilanca			
Dugotrajna imovina	306,2	315,8	↑
Kratkotrajna imovina	34,1	38,5	↑
Ukupna imovina	340,4	355,0	↑
Temeljni kapital	66,3	66,3	↔
Ukupno kapital	245,3	248,8	↑
Financijske obveze / Dug*	16,3	12,9	↓
Obv. prema dob. i ost. Obveze	73,6	88,4	↑
Rizik/potencijalne obveze			
Bankovne garancije (primljene)	-	0,1	↑
Bankovne garancije (izdane)	-	-	↔
Zadužnice (primljene)	2,0	0,5	↓
Zadužnice (izdane)	-	-	↔
Mjenice (primljene)	-	1,8	↑
Mjenice (izdane)	-	-	↔
Ostala jamstva (primljena)	-	-	↔
Ostala jamstva (dana)	-	-	↔
Primljena državna jamstva	-	-	↔
Sudski sporovi u korist	0,5	0,5	↔
Sudski sporovi protiv (VPS)	-	-	↔

Izvor: Javna objava, Brodocentar Sisak, Robno transportni centar Brod, HRB Dunavski Lloyd-Sisak, Luka Vukovar, Lučka uprava Osijek, Lučka uprava Vukovar, Lučka uprava Sisak, Lučka uprava Sl. Brod

Nalaz

- OBIM RADA: Financijski pokazatelji sektora prometa unutarnjim vodenim putovima dobiveni su zbrajanjem pozicija iskazanih u financijskim izvještajima društava Brodocentar Sisak d.o.o., Robno transportni centar Brod d.o.o., HRB Dunavski Lloyd-Sisak d.o.o., Luka Vukovar d.o.o., Lučka uprava Osijek, Lučka uprava Vukovar, Lučka uprava Sisak i Lučka uprava Slavonski Brod. U predmetnoj analizi nisu uključena ovisna društva.
- FINANCIJSKE OBVEZE: Dug sektora se u promatranom razdoblju smanjio za 3,4 milijuna kuna, te na 31.12.2011. godine iznosi 3,5% ukupne imovine promatranih subjekata. Zaduženost sektora nije značajna zbog nedostatka kapitalnih ulaganja,
- PRIHOD OD PRODAJE I SUBVENCIJE: Lučke uprave su proračunski korisnici stoga više od 50% prihoda ostvaruju iz državnog proračuna. Udio poslovnih prihoda (prihoda od prodaje) u 2011. godini u ukupnim prihodima iznosi 65,66% (2010. 64,72%), dok udio subvencija i ostalih transfera države u ukupnim prihodima iznosi oko 20% prihoda.
- POTENCIJALNE OBVEZE: Ukupno stanje primljenih i izdanih zadužnica, mjenica kao i sudskih sporova upućuje na potrebu sustavnog praćenja kao i detaljnu pravnu analizu sa direktnim utjecajem na novčane tokove sektora i Ministarstva.

KPI	2010.	2011.	Trend
EBITDA bez transfera države (u mil. HRK)	(13,9)	(10,8)	↑
EBITDA bez transfera države po zaposlenom (u mil. HRK)	(0,1)	(0,0)	↑
Poslovni prihodi po zaposlenom (u mil. HRK)	0,18	0,20	↑
Poslovni prihod po km (u mil. HRK)	0,06	0,05	↓
Investicija po km (u mil. HRK)	0,02	0,02	↓
Dug/EBITDA	-	-	↔
Povrat kapitala (ROE)	-	-	↔

INVESTICIJE	2010.	2011.	Trend
Planirano	24,4	22,3	↓
Izvršeno	19,7	20,4	↑
U tijeku	3,9	3,3	↓

Sektorska analiza (6)

Kratki pregled sektora elektroničkih komunikacija i pošta

FINANCIJSKI POKAZATELJI SEKTORA	2010.	2011.	Trend
U milijunima kuna			
Račun dobiti i gubitka			
Ukupno prihodi	1.958,6	1.941,5	↓
Ukupno rashodi	1.932,9	1.888,8	↓
Prihodi od prodaje	1.866,3	1.814,5	↓
Subvencije i ostali transferi države	0,5	0,5	↔
Operativni troškovi	1.724,7	1.660,5	↓
Financijski rashodi	60,8	66,2	↑
Financijski rashodi (kamate)	43,5	44,5	↑
Bilanca			
Dugotrajna imovina	1.413,7	1.412,3	↓
Kratkotrajna imovina	454,1	436,7	↓
Ukupna imovina	1.905,4	1.892,0	↓
Temeljni kapital	1.017,4	1.091,2	↑
Ukupno kapital	774,6	849,9	↑
Financijske obveze / Dug*	562,9	555,9	↓
Obv. prema dob. i ost. obveze	547,4	430,4	↓
Rizici/potencijalne obveze			
Bankovne garancije (primljene)	27,6	25,6	↓
Bankovne garancije (izdane)	41,2	3,0	↓
Zadužnice (primljene)	64,1	77,8	↑
Zadužnice (izdane)	100,5	122,1	↑
Mjenice (primljene)	14,0	13,0	↓
Mjenice (izdane)	171,3	156,3	↓
Ostala jamstva (primljena)	-	-	↔
Ostala jamstva (dana)	3,0	-	↓
Primljena državna jamstva	-	-	↔
Sudski sporovi u korist	28,9	35,7	↑
Sudski sporovi protiv (VPS)	14,6	27,3	↑

Izvor: Javna objava, HP, OIV

Nalaz

- OBIM RADA: Financijski pokazatelji sektora elektroničkih komunikacija i pošta dobiveni su zbrajanjem pozicija iskazanih u financijskim izvještajima društava HP Hrvatska pošta d.d. i Odašiljači i veze d.o.o. U predmetnoj analizi nisu uključena ovisna društva.
- FINANCIJSKE OBVEZE: Dug sektora se u promatranom razdoblju smanjio za 7 milijuna kuna, te na 31.12.2011. godine iznosi 29,38% ukupne imovine promatranih subjekata. Zaduženost sektora nije značajna.
- PRIHOD OD PRODAJE: Udio poslovnih prihoda (prihoda od prodaje) u 2011. godini u ukupnim prihodima iznosi 93,45% (2010. 95,29%). Pad prihoda od prodaje od 2,7% u odnosu na 2010. godinu popraćen je padom operativnih troškova za 3,7%.
- SUBVENCIJE: Promatrani sektor je u 2011. (kao i u 2010. godini) zaprimio samo 0,5 milijuna kuna, te poslovanje promatranih subjekata nije ovisan o dotacijama iz državnog proračuna.
- POTENCIJALNE OBVEZE: Ukupno stanje primljenih i izdanih zadužnica, mjenica kao i sudskih sporova upućuje na potrebu sustavnog praćenja kao i detaljnu pravnu analizu sa direktnim utjecajem na novčane tokove sektora i Ministarstva. Država nije jamac financijskih obveza promatranih subjekata.

KPI	2010.	2011.	Trend
EBITDA bez transfera države (u mil. HRK)	141,6	154,0	↑
EBITDA bez transfera države po zaposlenom (u mil. HRK)	0,01	0,01	↑
Poslovni prihodi po zaposlenom (u mil. HRK)	0,17	0,17	↓
Dug/EBITDA	4	4	↓
Povrat kapitala (ROE)	3%	6%	↑

INVESTICIJE	2010.	2011.	Trend
Planirano	257,4	170,1	↓
Izvršeno	134,4	146,2	↑
U tijeku	45,0	25,8	↓

Sektorska analiza (7)

Investicije: Ključni strateški ciljevi i kritični faktori uspjeha

Sektori u obimu analize u sljedećem razdoblju su pred značajnim promjenama i usklađenjem sa praksom EU. Investicijski ciklus će biti ključan za ekonomski razvoj RH, stoga u odnosu na strateške ciljeve (definirane metodologijom) želimo istaknuti kritične faktore uspjeha, (odnosno potencijalne rizike):

STRATEŠKI CILJEVI	KRITIČNI FAKTORI USPJEHA
1  Pripreda strategije razvoja	<ul style="list-style-type: none">▪ Razumijevanje procesa deregulacije sektora▪ Razumijevanje potražnje za uslugama prijevoza u RH/regiji (demand analysis)▪ Razumijevanje stakeholder modela▪ Analiza sadašnjeg stanja raspoloživih resursa▪ Emisije CO2 i sigurnosti u prometu kao glavni pokretači investicija u sektoru▪ Cjenovne politike i modeli distribucije i naplate▪ Usklađenje sa strategijom EU
2  Strategija upravljanja investicijskim programima	<ul style="list-style-type: none">▪ Usklađenje sa strategijom razvoja infrastrukture i sa prioritetima drugih sektora i operatora, kao i ključnih međunarodnih pravaca▪ Razumijevanje internacionalnih tržišta kapitala, investitora i strukture financiranja▪ Definiranje cost benefit analize i kompetencija u segmentu EU financiranja, kao i definiranja faza izgradnje obzirom na prioritete
3  Strategija upravljanja imovinom	<ul style="list-style-type: none">▪ Definiranje načina obima i prioriteta održavanja po strukturi imovine uzimajući u obzir navike kupaca, cijene i profitabilnost ruta▪ Definiranje razine investicijskog održavanja i prioriteta▪ Konsolidacija unutar sektora
4  Provedba operativnog plana	<ul style="list-style-type: none">▪ Kompetencije unutar Društva▪ Prioriteti▪ Preuzimanje najbolje prakse EU
5  Revizija planova i kontrola	<ul style="list-style-type: none">▪ Revizija i analiza izvršenog▪ Usklađenje sa strateškim ciljevima i mjerama▪ Mjerenje rezultata

Pristup investicijskom ciklusu

Kritični faktori uspjeha i raspon rezultata

U slučaju ne povezivanja područja razvoja sektora, odnosno strateških ciljeva i kritičnih faktora uspjeha moguće je niz neizvjesnosti - rizika koji mogu utjecati na ministarstvo i sektore sa rasponom rezultata

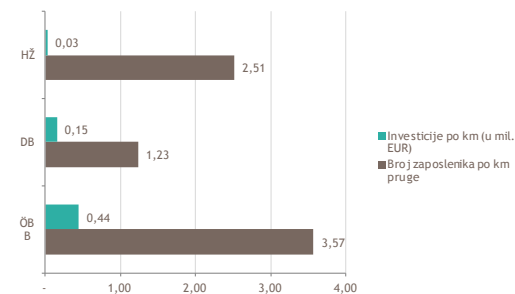
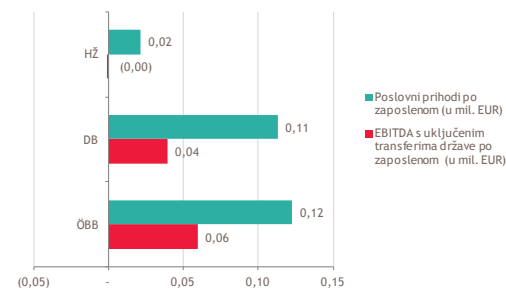
← Raspon rezultata →

Priprema strategije razvoja	Smanjenje stope rasta ključnih mjera sektora	Operativni prihodi	Neusklađenost sa mjerama EU (sigurnost i CO2)	Ograničeni efekti na BDP
Strategija upravljanja investicijskim programima	Smanjene investicije u sektor	Rizična struktura financiranja	Niske stope povrata (<i>cost benefit</i> analiza)	
Strategija upravljanja imovinom	Niža razina sigurnosti	Povećani troškovi održavanja	Ograničeni efekti na BDP	Neučinkovito poslovanje
Provedba operativnog plana	Povećani troškovi investicija	Rizik završetka i razine kvalitete izvedbe projekta		
Revizija planova i kontrola	Smanjenje mogućnosti unapređenje mjera	Povećani troškovi i niži povrti na investicije	Gubitak kredibiliteta među <i>stakeholderima</i>	

HŽ INFRASTRUKTURA (1)

Usporedba i ključna smjernice za unapređenje

	ÖBB-Infrastruktur AG		DB Netze Track		HŽ Infrastruktura	
	2010.	2011.	2010.	2011.	2010.	2011.
Ukupni poslovni prihod (u mil. EUR)	2.155	2.110	4.580	4.642	174	170
EBITDA, s uključenom državnim subvencijama (u mil. EUR)	949	1.026	1.524	1.624	1	(3)
% EBITDA, uključujući državne subvencije	44,0%	48,6%	33,3%	35,0%	0,5%	-2,0%
Ukupan prihod (u mil. EUR)	2.891	2.937	6.136	6.301	199	181
Transferi države (u mil. EUR)	1.362	1.424	4.316	4.396	152	145
Dobit prije oporezivanja (EBT) (u mil. EUR)	11	8	243	331	(3)	(9)
Povrat kapitala (ROE)	1,0%	0,8%	1,4%	1,8%	-0,4%	-1,0%
CAGR (prihodi od prodaje)	-	-2%	-	1%	-	-2%
Dug/EBITDA	16	16	7	6	239	(71)
Kapital na 31. prosinca (u mil. EUR)	1.133	1.116	17.719	17.911	832	838
Ukupna imovina na 31. prosinca (u mil. EUR)	17.756	19.029	21.451	21.128	1.315	1.323
Iznos financijskog duga na 31. prosinca (u mil. EUR)	15.290	16.522	9.975	10.186	220	243
Investicije (kapitalna ulaganja) (u mil. EUR)	2.287	2.145	4.986	5.143	83	79
Broj zaposlenika na 31. prosinca	18.333	17.214	39.849	41.136	6.866	6.843
Dužina željezničke pruge (u km)	4.825	4.825	33.526	33.378	2.722	2.722
Broj operatera u zemlji	23	26	370	385	2	2

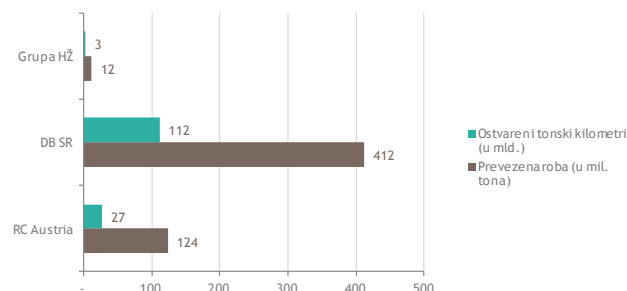
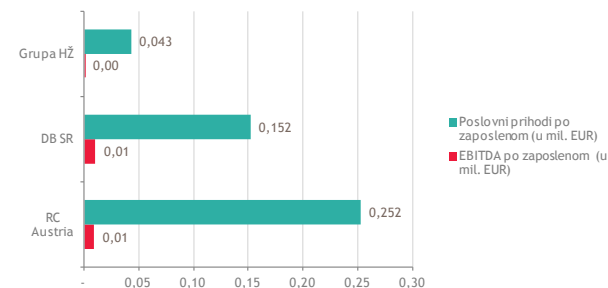


Nalaz	Smjernice
Dokapitalizacija	<ul style="list-style-type: none"> Uzimajući u obzir strukturu kapitala, pasive, model generiranja prihoda kao i potencijal tržišta povećanje temeljnog kapitala je preduvjet restrukturiranja Društva. Dokapitalizacija bi osigurala projektno financiranje infrastrukturnih ulaganja i povećanje razine usluge kao i proces operativnog restrukturiranja.
Povećanje prihoda	<ul style="list-style-type: none"> Sadašnji način utvrđivanja i generiranja prihoda od najma trase je neodrživi na kratki rok, nužne su značajne promjene u modelu generiranja prihoda: <ul style="list-style-type: none"> Usklađivanje cijena usluge sa cijenama u EU Procjena mogućnosti strateških partnerstva Priprema društva za buduće natječaje i razumijevanje rutne profitabilnosti Mogući negativan utjecaj jest promjena i smanjenje prihoda iz proračuna za održavanje željezničke infrastrukture, što na kratki rok predstavlja značajan rizik.
Operativno restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> Positivan utjecaj na poslovanje jest proces operativnog restrukturiranja kao i upravljanja troškovima koji bi osigurao smanjenje troškova, obzirom na poslovni model ključno je (1) upravljanje sa rutama i (2) resursima Društva kao dva područja koji pokreću direktne i indirektne varijabilne troškove Društva

HŽ CARGO (2)

Usporedba i ključna smjernice za unapređenje

	Rail Cargo Austria AG		DB SCHENKER RAIL		Grupa HŽ Cargo	
	2010.	2011.	2010.	2011.	2010.	2011.
Ukupni poslovni prihod (u mil. EUR)	2.413	2.509	4.584	4.924	145	146
Od čega državne subvencije (u mil. EUR)	-	-	-	-	4	5
Od čega javne usluge (u mil. EUR)	104	97	-	-	-	-
EBITDA s uključenom transferom države (u mil. EUR)	(59)	90	302	336	(1,3)	0,8
EBITDA marža	-2,4%	3,6%	6,6%	6,8%	-0,9%	0,5%
EBITDA bez transfera države (u mil. EUR)	(59)	90	302	336	(5)	(4)
EBITDA marža	-2,4%	3,6%	6,6%	6,8%	-3,7%	-2,9%
Ukupan prihod (u mil. EUR)	2.495	2.603	4.891	5.224	183	172
Gubitak prije oporezivanja (EBT) (u mil. EUR)	(353)	(49)	(86)	(54)	0	(5)
Povrat kapitala (ROE)*	-	-	-2,8%	-1,7%	1,1%	-13,5%
CAGR (prihodi od prodaje)	-	4%	-	7%	-	0%
Dug/EBITDA	-	17	5	5	-	-
Kapital na 31. prosinca (u mil. EUR)	(115)	(16)	3.104	3.199	40	35
Ukupna imovina na 31. prosinca (u mil. EUR)	2.274	2.072	4.652	4.557	252	249
Iznos financijskog duga na 31. prosinca (u mil. EUR)	1.478	1.528	1.514	1.526	44	53
Investicije (kapitalna ulaganja) (u mil. EUR)	205	147	350	260	16	21
Broj zaposlenika na 31. prosinca	10.804	9.949	32.618	32.466	3.452	3.400
Prevezenaroba (u mil. tona)	124	124	415	412	13	12
Ostvareni tonksi kilometri (u mil.)	25.900	27.300	105.794	111.980	2.732	2.521



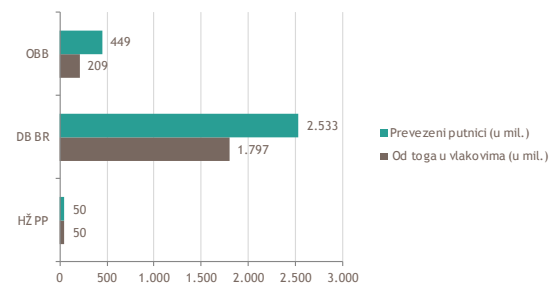
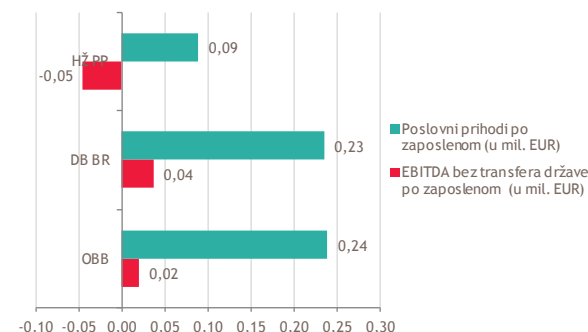
Nalaz Smjernice

- | | |
|-----------------------------|--|
| Dokapitalizacija | <ul style="list-style-type: none"> Dokapitalizacija bi osigurala projektno financiranje zamjene voznog parka i povećanje razine usluge kao i proces operativnog restrukturiranja. Opciju predstavlja osnivanje projektnog Društva koje bi obavljalo poslove prijevoza roba sa novim vlakovima, i koje bi bilo platforma za strateško partnerstvo u srednjem roku Deregulacija i primjena pravila EU (natječaji, MEIP princip itd) bitno će ograničiti mogućnost za direktnim transferima iz proračuna. |
| Povećanje prihoda | <ul style="list-style-type: none"> Sadašnji poslovni model kalkuliranja cijene i prodajnih cijena, te odnosa sa AGIT d.o.o. nije održiv na kratki rok, nužne su značajne promjene u modelu generiranja prihoda: 1. Promjena sustava prodaja, marketinga i odnosa sa ključnim kupcima, logističkim centrima i lukama; 2. Procjena mogućnosti strateških partnerstva te značajniji ulazak u poslovni model integrirane logistike; 3. Priprema društva za konkurenciju i razumijevanje rutne profitabilnosti |
| Operativno restrukturiranje | <ul style="list-style-type: none"> Positivan utjecaj na poslovanje jest proces operativnog restrukturiranja kao i upravljanja troškovima koji bi osigurao smanjenje troškova, obzirom na poslovni model ključno je (1) upravljanje sa rutama i (2) upravljanje voznim parkom kao dva područja koji pokreću direktne i indirektno varijabilne troškove prijevoza |

HŽ PUTNIČKI PRIJEVOZ (3)

Usporedba i ključna smjernice za unapređenje

	OBB-Personenverkehr AG		DB Bahn Regional		HŽ Putnički prijevoz	
	2010.	2011.	2010.	2011.	2010.	2011.
Prihod od prodaje (u mil. EUR)	1.720	1.749	8.603	8.718	101	100
Od čega državne subvencije (u mil. EUR)	-	-	-	-	48	48
Od čega javne usluge (u mil. EUR)	568	565	4.248	4.260	13	9
EBITDA s uključenom transferom države (u mil. EUR)	112	146	1.351	1.361	(5)	(1)
EBITDA marža	6,5%	8,4%	15,7%	15,6%	-4,5%	-1,1%
EBITDA bez transfera države (u mil. EUR)	112	146	1.351	1.361	(52)	(50)
EBITDA marža	6,5%	8,4%	15,7%	15,6%	-98,1%	-96,3%
Ukupan prihod (u mil. EUR)	1.747	1.782	8.995	9.149	116	115
Dobit/gubitak prije oporezivanja (EBT) (u mil. EUR)	(13)	16	726	770	(6)	(4)
Povrat kapitala (ROE)	-2,6%	3,3%	23,2%	24,0%	-14,0%	-14,2%
CAGR (prihodi od prodaje)	-	2%	-	1,3%	-	-0,6%
Dug/EBITDA (bez transfera države)	18	13	1	1	-	-
Kapital na 31. prosinca (u mil. EUR)	493	488	3.128	3.213	45	40
Ukupna imovina na 31. prosinca (u mil. EUR)	2.972	2.945	6.293	6.448	236	225
Iznos duga na 31. prosinca (u mil. EUR)	2.007	1.936	1.002	1.036	25	32
Investicije (kapitalna ulaganja) (u mil. EUR)	156	169	287	393	25	10
Broj zaposlenika na 31. prosinca	7.551	7.321	36.334	37.131	1.188	1.129
Prevezeni putnici (u mil.)	453	449	2.548	2.533	70	50
Od čega u vlakovima (u mil.)	210	209	1.774	1.797	70	50



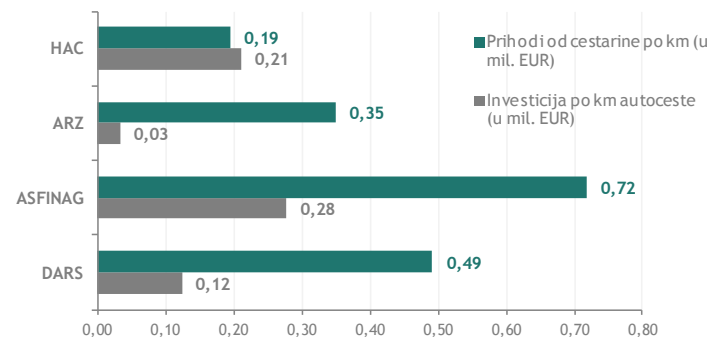
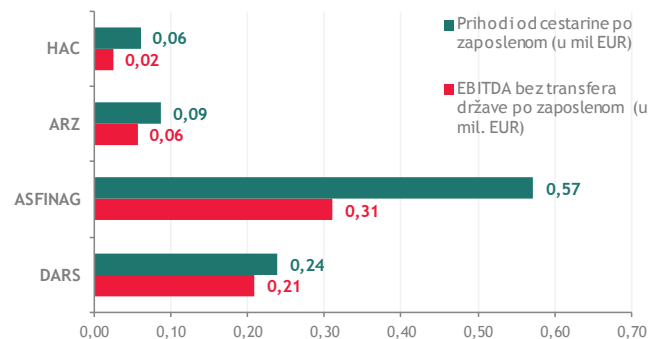
Nalaz Smjernice

- | | |
|-----------------------------|---|
| Dokapitalizacija | <ul style="list-style-type: none"> Dokapitalizacija bi osigurala projektno financiranje zamjene voznog parka i povećanje razine usluge kao i proces operativnog restrukturiranja. Opciju predstavlja osnivanje projektnog Društva koje bi obavljalo poslove prijevoza putnika sa novim vlakovima, i koje bi bilo platforma za strateško partnerstvo. Deregulacija i primjena pravila EU (natječaji, MEIP princip, itd.) bitno će ograničiti mogućnost za direktnim transferima iz proračuna. |
| Povećanje prihoda | <ul style="list-style-type: none"> Sadašnji način brojanja putnika i prihodi (financijski učinci) su neodrživi na kratki rok, nužne su značajne promjene u modelu generiranja prihoda: <ul style="list-style-type: none"> Usklađivanje cijena usluge sa cijenama u EU Promjena sustava prodaja, marketinga i odnosa sa lokalnom samoupravom Prodaja dodatnih usluga (oglašavanje, hrana i piće, internet, itd.) Procjena mogućnosti strateških partnerstva sa lokalnim samoupravama i lokalnim prijevoznicima |
| Operativno restrukturiranje | <ul style="list-style-type: none"> Operativno restrukturiranje sa ciljem promjene modela generiranja troškova i načina pokrivanja troškova PSO naknade, te utjecaj na ukupnu troškovnu strukturu (fiksne i varijabilne troškove) |

HRVATSKE AUTOCESTE (4)

Usporedba i ključna smjernice za unapređenje

	DARS		ASFINAG		ARZ		HAC	
	2010.	2011.	2010.	2011.	2010.	2011.	2010.	2011.
Prihod od naplate cestarine u (u mil. EUR)	290	298	1.512	1.561	61	64	169	169
- prihod od vinjeta (u mil. EUR)	131	137	357	368	-	-	-	-
- prihod od teretnih vozila (u mil. EUR)	159	161	1.155	1.193	-	-	-	-
EBITDA bez transfera države (u mil. EUR)	224	261	39	847	38	38	71	68
EBITDA marža	74,3%	84,0%	2,3%	49,3%	46,4%	54,0%	40,0%	38,6%
Ukupni prihodi (u mil. EUR)	317	337	2.995	2.105	91	81	446	415
Transferi države (u mil. EUR)	-	-	907	254	0	3	188	205
Neto dobit (u mil. EUR)	30	25	339	440	(37)	(50)	(128)	(70)
Povrat kapitala (ROE)	1,3%	1,0%	15,3%	17,2%	-	-	-4,1%	-2,3%
CAGR (ukupni prihodi)	-	6,3%	-	-29,7%	-	-10,7%	-	-6,9%
CAGR (prihodi od naplate cestarine)	-	2,8%	-	-24,7%	-	5,5%	-	2,1%
Dug/EBITDA	13	11	12	10	28	25	11	11
Dug/EBITDA (bez transfera države)	13	11	289	13	28	25	40	43
Kapital na 31. prosinca (u mil. EUR)	2.403	2.427	2.211	2.551	(169)	(215)	3.104	3.013
Imovina na 31. prosinca (u mil. EUR)	5.611	5.529	14.233	14.337	1.039	952	6.056	6.006
Iznos duga na 31. prosinca (u mil. EUR)	2.999	2.932	11.366	11.202	1.045	1.015	2.835	2.885
Investicije (u mil. EUR)	195	75	753	604	17	6	188	183
Broj zaposlenika na kraju razdoblja	1.247	1.249	2.719	2.727	734	733	2.843	2.827
Dužina autoceste (u km)	607	607	2.175	2.175	182	182	868	868
Broj zaposlenih po km autoceste	2,06	2,06	1,25	1,25	4,03	4,03	3,28	3,26
Broj vozila (u tisućama)	-	-	-	-	18.290	19.043	32.407	33.189
Broj prodanih vinjeta (u tis.)	4.928	5.339	22.500	23.100	-	-	-	-



Nalaz Smjernice

Monetarizacija/Financijsko restrukturiranje

- Mogućnost monetarizacije - unovčavanja cjelokupne mreže ili dijela mreže autocesta, uz zadržavanje pozicije koncesionara, te na taj način unovčavanja javnog dobra.

Povećanje prihoda

- Model generiranja prihoda moguće je značajno unaprijediti kroz:
 - Usklađivanje cijena usluge sa cijenama u EU (osobni automobili i teretna vozila),
 - Definiranje odnosa sa Republikom Srbijom u dijelu prolaza teretnih vozila (kontekst alternativnog pravca Mađarska-Grčka/Turska),
 - Iznajmljivanje odmorišta/lokacija na koridorima uz sklapanje ugovora koji osiguravaju i najam i sudjelovanje u dobiti,
 - Procjenu mogućnosti uvođenja vinjete sukladno praksi EU.

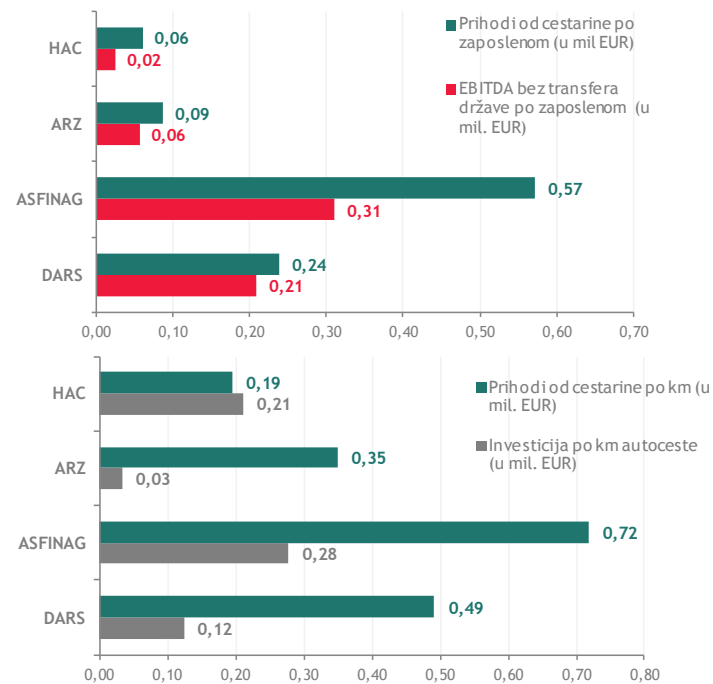
Operativno restrukturiranje

- Uzimajući obzir razinu kompetencija, organizaciju i druge elemente Društvo je na tržištu usluga u mogućnosti ponuditi usluge drugim institucijama unutar sektora primjerice usluge vođenja projekata za HŽ ili kroz povezivanje u segmentu održavanja sa Hrvatskim cestama

HRVATSKE CESTE (5)

Usporedba i ključna smjernice za unapređenje

	DARS		ASFINAG		ARZ		HAC	
	2010.	2011.	2010.	2011.	2010.	2011.	2010.	2011.
Prihod od naplate cestarine u (u mil. EUR)	290	298	1.512	1.561	61	64	169	169
- prihod od vinjeta (u mil. EUR)	131	137	357	368	-	-	-	-
- prihod od teretnih vozila (u mil. EUR)	159	161	1.155	1.193	-	-	-	-
EBITDA bez transfera države (u mil. EUR)	224	261	39	847	38	38	71	68
EBITDA marža	74,3%	84,0%	2,3%	49,3%	46,4%	54,0%	40,0%	38,6%
Ukupni prihodi (u mil. EUR)	317	337	2.995	2.105	91	81	446	415
Transferi države (u mil. EUR)	-	-	907	254	0	3	188	205
Neto dobit (u mil. EUR)	30	25	339	440	(37)	(50)	(128)	(70)
Povrat kapitala (ROE)	1,3%	1,0%	15,3%	17,2%	-	-	-4,1%	-2,3%
CAGR (ukupni prihodi)	-	6,3%	-	-29,7%	-	-10,7%	-	-6,9%
CAGR (prihodi od naplate cestarine)	-	2,8%	-	-24,7%	-	5,5%	-	2,1%
Dug/EBITDA	13	11	12	10	28	25	11	11
Dug/EBITDA (bez transfera države)	13	11	289	13	28	25	40	43
Kapital na 31. prosinca (u mil. EUR)	2.403	2.427	2.211	2.551	(169)	(215)	3.104	3.013
Imovina na 31. prosinca (u mil. EUR)	5.611	5.529	14.233	14.337	1.039	952	6.056	6.006
Iznos duga na 31. prosinca (u mil. EUR)	2.999	2.932	11.366	11.202	1.045	1.015	2.835	2.885
Investicije (u mil. EUR)	195	75	753	604	17	6	188	183
Broj zaposlenika na kraju razdoblja	1.247	1.249	2.719	2.727	734	733	2.843	2.827
Dužina autoceste (u km)	607	607	2.175	2.175	182	182	868	868
Broj zaposlenih po km autoceste	2,06	2,06	1,25	1,25	4,03	4,03	3,28	3,26
Broj vozila (u tisućama)	-	-	-	-	18.290	19.043	32.407	33.189
Broj prodanih vinjeta (u tis.)	4.928	5.339	22.500	23.100	-	-	-	-



* Podaci se odnose na Hrvatske autoceste obzirom da ne raspoložemo podacima za ceste

Nalaz Smjernice

- | | |
|-----------------------------|--|
| Investicije | <ul style="list-style-type: none"> Model investiranja moguće je značajno unaprijediti kroz: <ul style="list-style-type: none"> Reklasifikacije prometne infrastrukture Prodaju/iznajmljivanje imovine koja se nalazi uz prometnice i koja ima mogućnost komercijalizacije Pripremu analize modela financiranja u EU i pripremu prijedloga za stakeholdere (posebice u dijelu emisije CO2 i sigurnost prometa) |
| Operativno restrukturiranje | <ul style="list-style-type: none"> Positivan utjecaj na poslovanje jest proces operativnog restrukturiranja kao i upravljanja troškovima koji bi osigurao smanjenje troškova, kao i konkurentnost poslovnog modela u odnosu na konkurente u Republici Austriji i Republici Sloveniji. Mogućnost redefiniranja zemljopisne organizacije i Županijskih cesta, kao i preklapanja sa ostalim Društvima u sektoru, kao i dijelom privatnog sektora. |
| Operativno restrukturiranje | <ul style="list-style-type: none"> Uzimajući u obzir razinu kompetencija, organizaciju i druge elemente Društvo je na tržištu usluga u mogućnosti ponuditi usluge drugim institucijama unutar sektora primjerice usluge vođenja projekata za HŽ ili kroz povezivanje u segmentu održavanja sa Hrvatskim autocestama |

Društva (6)

Ključni podaci

Podatak	HŽ INFRASTRUKURA	HŽ CARGO	HŽ PP	HŽ VUČA	HAC*	HC*
Potrebna dodatna sredstva do 2016. godine (investicije, stabilizacija financijske pozicije)	23,2 mlrd HRK	3,5 mlrd HRK	6,9 mlrd HRK	-	4,5 mlrd HRK	3,3 mlrd HRK
Dokapitalizacija radi stabilizacije financijske pozicije i osiguranja obrtnog kapitala	1 mlrd HRK	600 mil. HRK - 1,0 mlrd HRK	1,2-1,5 mlrd HRK	-	-	-
Planirane investicije do 2016. godine	17,4 mlrd HRK	2,9 mlrd HRK	4,2 mlrd HRK	-	1,6 mlrd HRK	1,3 mlrd. HRK
Planirani transferi države (tekuće poslovanje + investicije)	5,8 mlrd HRK	864,5 mil. HRK	5,9 mlrd HRK	-	1,4 mlrd HRK	1,4 mlrd HRK
Normalizirana EBITDA*2011 sa uključenim subvencijama	(57) mil. HRK	(6) mil. HRK	(8) mil HRK	(30) mil. HRK	2.028 mil. HRK	613 mil. HRK
Normalizirana EBITDA*2011 Bez uključenih subvencija	(1.020) mil. HRK	(44) mil. HRK	(368) mil. HRK	(30) mil. HRK	504 mil. HRK	(817) mil. HRK
Potencijalne obveze	MIN: 324 mil. HRK MAX: 373 mil. HRK	MIN: 291 mil. HRK MAX: 374 mil. HRK	MIN: 86 mil. HRK MAX: 116 mil. HRK	MIN: 138 mil. HRK MAX: 158 mil. HRK	MIN: 21 mil. HRK MAX: 436 mil. HRK	MIN: 0 MAX: 429 mil. HRK
Vrijednosna usklađenja imovine	MIN: 267 mil. HRK MAX: 518 mil. HRK	MIN: 371 mil. HRK MAX: 692 mil. HRK	MIN: 799 mil. HRK MAX: 1.292 mil. HRK	MIN: 581 mil. HRK MAX: 955 mil HRK	MIN: 1 mil. HRK MAX: 342 mil. HRK	MIN: 2 mil. HRK MAX: 0
Subvencije kao % poslovnih prihoda	85,28%	4,95%	48,52%	-	53,83%	97,10%
Održivost plana poslovanja i investicijskog plana	< 25%	< 25%	< 25%	< 25%	< 25%	< 25%
Smanjenje broja zaposlenika	Prirodni odljev 1.996 BM analiza 1.447	Prirodni odljev 461 BM analiza 531 Restrukturiranje**2.284	Prirodni odljev 280 BM analiza 422 Restrukturiranje** 525	Prirodni odljev - BM analiza -	Prirodni odljev 104 BM analiza 502	Prirodni odljev 37 BM analiza -
Ključni mjere	Financijsko restrukturiranje/Dokap. Upravljanje projektima Operativno restrukturiranje Model generiranja prihoda	Financijsko restrukturiranje/Dokap. Operativno restrukturiranje Model generiranja prihoda	Financijsko restrukturiranje/Dokap. Operativno restrukturiranje Model generiranja prihoda	Pripajanje/upravljanje likvidacijom	Monetarizacija Model generiranja prihoda Pripajanje/ konsolidacija Operativno restrukturiranje	Financijsko restrukturiranje/Dokap. Upravljanje projektima Konsolidacija
Dokapitalizacija radi stabilizacije financijske pozicije i osiguranja obrtnog kapitala	939 mill HRK - 1,1 mlrd HRK Vrijednosno usklađenje imovine: 939 mil. HRK Početak investicijskog ciklusa: 160 mil HRK	586 mil. HRK - 1,0 mlrd HRK Vrijednosno usklađenje imovine: 586 mil. HRK Norm. radnog kapitala: 225 mil. HRK Početak investicijskog ciklusa: 189 mil. HRK	736 mil. HRK -1,5 mlrd HRK Vrijednosno usklađenje imovine: 736 mil. HRK Norm. radnog kapitala: 159 mil. HRK Početak investicijskog ciklusa: 605 mil. HRK	-	-	-

Društva (7)

Identifikacija područja za koja je potrebno poboljšati efikasnost upravljanja

Uzimajući u obzir Društva u obimu našeg rada možemo istaknuti sljedeća područja u kojima je potrebno poboljšati upravljanje:

	OPERATIVNI NIVO	FINANCIJSKI NIVO	NIVO KAPITALNIH IZDATAKA
1	<ul style="list-style-type: none">▪ OPERATIVNO RESTRUKTURIRANJE: Obzirom na poslovni model i rezultate usporedbe, rezultate analize poslovnog modela nužna je priprema i provedba mjera i ciljeva operativnog restrukturiranja (organizacija, procesi, ljudski resursi, upravljanje troškovima), kao i razrada opcija povezanih sa unapređenjem cjenovnih politika, modela naplate i sustava održavanja.	<ul style="list-style-type: none">▪ FINANCIJSKO RESTRUKTURIRANJE: Uzimajući u obzir strukturu kapitala, pasive, model generiranja prihoda kao i potencijal tržišta povećanje temeljnog kapitala je preduvjet održivog poslovanja.▪ Deregulacija i primjena pravila EU (natječaji, MEIP princip itd) bitno će ograničiti mogućnost za direktnim transferima iz proračuna	<ul style="list-style-type: none">▪ INVESTICIJSKI ODBOR: Kao sastavni dio korporativne strukture potrebno je formirati investicijski odbor, koji će pripremati, analizirati, selektirati, te upozoravati Upravu i Nadzorni odbor vezano uz investicije, rizike i prioritete, te usklađenje sa ostalim sektorima i ministarstvima.
2	<ul style="list-style-type: none">▪ BALANCED SCORECARD: Potrebno je definirati mjere, procese i aktivnosti koji će omogućiti praćenje poslovnih i operativnih ciljeva te povezivanje sa strategijom poslovanja.	<ul style="list-style-type: none">▪ RISK MANAGEMENT: Potrebno je definirati strategiju upravljanja rizicima koja će omogućiti da se izbjegnu neželjene situacije pri izvršenju zadataka i ciljeva.	<ul style="list-style-type: none">▪ FINANCIRANJE EU FONDOVIMA: Potrebno je formirati samostalnu organizacijsku jedinicu koja će obavljati poslove vezane uz projekte EU fondova i usklađenje sa smjernicama.
3	<ul style="list-style-type: none">▪ LJUDSKI RESURSI: Potrebno je osigurati dostatan broj zaposlenih sa stručnim znanjima i vještinama koji će doprinijeti razvoju i uspješnosti poslovanja, treba uvesti analizu učinkovitosti zaposlenika kao i varijabilni sustav nagrađivanja.	<ul style="list-style-type: none">▪ KONTROLING: Potreban je adekvatan sustav financijskog upravljanja i kontrole koji će biti uspostavljen na način da financijski aspekti poslovanja društva podupiru realizaciju ciljeva i mjera.	<ul style="list-style-type: none">▪ KOORDINACIJA: Potrebno je formirati tim koji će utjecati na moguću konsolidaciju unutar sektora, kao i usklađenje aktivnosti povezanih sa operativnim radom.





BDO Savjetovanje d.o.o. is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms.
BDO is the brand name for the international BDO network and for each of the BDO Member Firms.
Copyright ©2011 BDO Savjetovanje d.o.o. All rights reserved.
www.bdo.hr

