



CROATIA AIRLINES

Plan poslovanja za 2003. godinu

**Rezultati preliminarnih
projekcija**

Zagreb, studeni 2002.



SADRŽAJ

UVOD	3
Planske smjernice za 2003. godinu	4
Problematika neoperativnih primanja	7
PROJEKCIJA REDA LETENJA I PROMETNIH UČINAKA	9
USPJEŠNOST POSLOVANJA	13
Planska bilanca uspjeha	13
<i>Projekcija uspješnosti poslovanja na nivou operativne dobiti</i>	<i>13</i>
<i>Projekcija uspješnosti poslovanja na nivou neto dobiti</i>	<i>14</i>
Plan prihoda	14
Plan troškova	15
Plan personala	17
Plan investicija	17

UVOD

Povijest Croatia Airlines je duga svega desetak godina, a hrvatska zrakoplovna tvrtka jedini je prometni sustav u Hrvatskoj nastao u novoj državi, počevši s ništice, u krajnje nepovoljnim uvjetima za razvoj zrakoplovstva. Danas u njoj radi, uz visoku produktivnost radne snage, oko 1000 zaposlenika, od čega polovica ima višu ili visoku školu, s prosječnom starosti 34 godine.

Croatia Airlines punopravna je članica svjetske udruge zračnih prijevoznika i europske udruge zračnih prijevoznika što joj omogućuje suradnju sa prevoznateljima širom svijeta, a bližu suradnju sa desetak najjačih, od čega je od strateške važnosti suradnja sa Deutsche Lufthansom.

Misija tvrtke kao prometnog sustava od značaja za razvoj hrvatskog gospodarstva, a posebice turističkog je odredila poslovnu strategiju u smjeru rasta redovitog prometa povezivanjem Zagreba s većim gradovima Europe te preko istih sa čitavim svijetom kroz suradnju s globalnim prevoznateljima. Istovremeno se daje snažna podrška razvoju turizma uspostavljanjem mreže izravnih letova sa snažnih emitivnih europskih tržišta izravno na hrvatski Jadran.

To je i odredilo potrebu obnavljanja flote te je projektom zamjene flote 1997 – 2000.god. uvedeno u prometovanje sedam novih zrakoplova Airbus, za koje je Vlada Republike izdala jamstvo te se isto tako u proteklim godinama uključila kao institucionalni ulagatelj povećavanjem temeljnog kapitala Croatia Airlines d.d. glede otplate kredita kojima je flota financirana.

S povratkom turizma na Jadransku obalu je već u 2000.godini prevezen milijunti putnik u jednoj godini, a vrlo ambiciozni planovi za 2001.godinu su bili premašeni te je prevezeno 17% putnika više nego prethodne godine. U istoj godini je ostvaren planirani neto gubitak iz poslovanja uslijed visokih financijskih troškova otplate flote, ali je ostvarena i planirana operativna dobit te stopa operativne uspješnosti po kojoj je Croatia Airlines svrstana na 19.mjesto unutar 100 najuspješnijih zrakoplovnih kompanija u svijetu.

Plan za 2002.godinu je odrazio najave i zahtjeve turističke privrede te inozemnih tour operatora i predvidio daljnjih 8% rasta u naletu te 10% rasta u putničkom prometu u odnosu na prethodnu godinu. Zbog toga je uzet u operativni najam dodatni zrakoplov kapaciteta 80-90 sjedala, čijim angažmanom na linijama redovitog prometa s manjim potencijalom su oslobođeni dodatni kapaciteti postojeće flote Airbus-zrakoplova za dodatne potrebe turistike.

Naime, samo na osnovi zahtjeva turističke privrede je planiran rast charter prometa od 36%, dok je rast iz domaćeg prometa i međunarodnog redovitog prometa planiran sa skromnijim rastom od 2 i 8%.

U prvih deset mjeseci ove godine je prevezeno 1.173 mln putnika, što je 5% više od prethodne godine, ali i 5% manje nego što je planirano. Najveći dio neostvarenog prometa proizlazi upravo iz neostvarenog charter prometa i to poglavito s njemačkog tržišta kao najjačeg emitivnog tržišta u redovitom i charter prometu. Posljedice terorističkog napada 11.09.2001.god. su uzrokovale najveću krizu u povijesti civilnog zrakoplovstva u kojoj su bankrotirale 42 zrakoplovne tvrtke, a na području Europe je situacija bitno dodatno pogoršana efektima uvođenja eura, što je uzrokovalo značajna

poskupljenja unutar same unije i smanjenje izdataka za putovanja i godišnje odmore.

Istovremeno je niski standard unutar zemlje doveo do stalnog smanjivanja opsega domaćeg zračnog prometa pa je s krajem listopada uveden novi pojednostavljeni tarifni sustav s određenim dijelom kapaciteta koji se nudi na tržištu po niskim tarifama. Već u prvim tjednima se vide efekti privlačenja dodatne potražnje, tako da se očekuje završetak godine sa ostvarenjem putničkog prometa na nivou od 94% odnosno 1.315 mln putnika.

Kao što se i planiralo za 2002. godinu s osnova trenutne razvojne faze investicijskog ciklusa koja nosi visoke inicijalne troškove ulaganja u nabavu flote i visoke početne troškove financiranja – kamate, očekuje se krajnji neto gubitak iz poslovanja.

Pored toga, u 2002. godini bilo je planirano izdavanje dionica i ostvarenje dokapitalizacije od strane Republike Hrvatske u visini od 300 mln kn. Od toga je do kraja poslovne godine uplaćeno 170 mln kn, koji su bili planirani za pokriće obveza po otplati nove flote sredinom godine. To je rezultiralo dokapitalizacijom za 2002. na manjem nivou od planiranog za 130 mln kn.

Planske smjernice za 2003. godinu

U 2003.godini se uz istu flotu i njenu istovjetnu zaposlenost kao u 2002.godini, očekuje stabilni rast uzrokovan očekivanim oporavkom europskog tržišta posebice u turističkom prometu te osobito iz rasta domaćeg prometa, kao rezultat novog tarifnog sustava.

Kao osnovne ciljeve i smjernice poslovanja Croatia Airlines u 2003. godini planom poslovanja definirano je slijedeće:

- ostvarenje naleta u letovima uz planirano povećanje za 3% u odnosu na 2002. godinu,
- ostvarenje naleta u blok satima uz planirano povećanje za 3% u odnosu na 2002. godinu,
- ostvarenje ukupnog naleta u izvanrednom prometu uz povećanje od 16% (4.770 blok sati), uz zadovoljenje potražnje za charter letovima na tržištima Austrije, Njemačke, Italije, Slovenije, V. Britanije, Irske, Švedske, Češke i Danske,
- zadržavanje svih postojećih destinacija uz povećanje učešća na tržištu,
- ostvarenje godišnjeg prometa od oko 1,472 mln putnika, od čega u redovitom prometu oko 1,239 mln putnika i u izvanrednom prometu oko 234 tisuće putnika,
- ostvarenje prijevoza tereta od oko 5,3 tisuća t (4%-tno povećanje),
- ostvarenje produktivnosti rada mjerene PLF-om od 59,7%, odnosno WLF-om 51,3%,
- nastavak operativnog najma dodatnog kapaciteta tijekom cijele godine,
- nastavak do sada izuzetno uspješne poslovne politike razvoja komercijalnih suradnji kojom je kompanija konkurenciju pretvorila u tržišne partnere (Lufthansa, Air France, Alitalia, Austrian Airlines, Turkish Airlines, Adria Airways, Air Bosna, ČSA, LOT i Mhte sklapanje novog code share

- ugovora sa Malasyan Airlines-om), uz polučivanje očekivanih komercijalnih učinaka,
- Daljnji razvoj Quality Management sustava Croatia Airlines i njegovo proširenje na neoperativni dio kompanije te certifikacija prema normi ISO 9001:2000,
 - ostvarenje daljnjeg informatičkog i telekomunikacijskog povezivanja unutar Društva te implementacija planiranih informacijskih projekata (Revenue Accounting Management, novi software za Frequent Flyer Program, osnovne pripreme za Revenue Management sustav, IP migracije - izrada korporacijske računalne mreže i drugi manji projekti te sustavi software-ske podrške), uz stalno poboljšavanje postojećih,
 - početak druge faze projekta izgradnje cjelovitog informacijskog sustava Croatia Airlines na temelju Strateškog plana razvoja informacijskog sustava kompanije, a koja podrazumijeva realizaciju SAP Enterprise Resource Planning projekta,
 - davanje usluga tehničkih radova na zrakoplovima trećim licima,
 - nastavak suradnje s vanjskim partnerima koji se bave djelatnošću održavanja zrakoplova, posebice s Lufthansom Technik, kroz upućivanje naših aviomehaničara i inženjera na on-job training i specijalizaciju,
 - nastavak pregovora glede mogućeg proširenje suradnje s Lufthansom Technic i kroz Joint Venture Agreement,
 - nastavak racionalizacija svih područja poslovanja planskim budžetiranjem troškova i redovnim praćenjem ostvarivanja planiranih troškova na nivou pojedinih organizacijskih jedinica i cijele kompanije,
 - zapošljavanje tijekom ljetne sezone 65 članova kabinskog osoblja te neophodna popunjavanja personalnih potreba u kompaniji u visini do 50 novozaposlenika,
 - rad na smanjivanju fluktuacije neoperativnog osoblja,
 - početne faze projekta izgradnje tehničke baze Croatia Airlines,
 - ostvarenje ukupnih investicija u visini od oko 19,3 mln USD,
 - izdavanje dionica i ostvarenje dokapitalizacije od strane Republike Hrvatske u visini od 170 mln kn za pokriće obveza po otplati nove flote prema sindikatu banaka. Naime, traženi iznos dokapitalizacije je nastavak ulaganja Vlade Republike Hrvatske, kao institucionalnog ulagatelja u povećanje temeljnog kapitala Croatia Airlines d.d., a u vezi financiranja nabave šest zrakoplova Airbus 319/320 i rezervnih dijelova od konzorcija Airbus, te za izgradnju poslovnog centra, u ukupnom iznosu do 313 mln USD preuzete obveze 16.01.1998. godine.

Ove planske smjernice su donijele projekciju ukupnog naleta na razini od 30.053 blok sati letenja što je 3% više od ostvarenja prethodne godine. Od ukupno planiranog naleta 83% odnosi na redoviti nalet u kojem su sadržani i sezonski letovi turisticke i 17% na charter letove putničkog prometa.

Na taj način projiciran je **ukupan broj putnika planske godine od 1,472 mln u redovitom i charter prometu, što predstavlja rast putničkog prometa za 12%.**

Planska 2003. godina zadržava stalno prisutne poslovne rizike poslovanja kompanije - kretanje tečaja USD te mogući rast cijena goriva,

uz koje se dodatno i ove godine priključuje i opasnost od povećanja troška osiguranja u slučaju izbijanja novog rata ili terorističkih napada. Ostali poslovni rizici ulaze u uobičajene poslovne rizike svake poslovne godine, a posebice ove - uspješnost turističke sezone, ali i problematike moguće fluktuacije neoperativnih djelatnika, stručnjaka ekonomske i pravne te drugih zvanja društvenih smjerova.

S obzirom da još uvijek nije sačinjena službena bilanca stanja za prethodnu godinu finansijski planski podaci u nastavku predstavljaju prvu, preliminarnu procjenu Plana poslovanja za 2003. godinu koja je sačinjena na nekim još uvijek nedefiniranim ulaznim parametrima pa su vrlo vjerovatna odstupanja završne projekcije u odnosu na ovaj prvi draft.

Iz istih razloga ova procjena ne uključuje projekciju planske bilance stanja koja je u izradi.

Isto tako sve do kraja travnja mjeseca se održavaju najznačajnije europske turističke burze na kojima će se tek moći s većom pouzdanošću potvrditi najave/zahtjevi glavnih europskih touroperatora vezano na njihove potrebe za prijevoznim kapacitetima, tako da će se tada moći pouzdano potvrditi ili promijeniti ovaj preliminarni draft plana poslovanja za 2003.godinu vezano na planirani promet, prihode i operativne troškove.

Problematika neoperativnih primanja

Djelatnost svake zrakoplovne kompanije, pa tako i Croatia Airlines, u isto je vrijeme i značajno kapitalno i značajno radno intenzivna. Tijekom zadnjih pet godina investicijskog ciklusa ulaganja u zamjenu i modernizaciju zrakoplova srednjeg doleta, raspoloživa financijska sredstva usmjeravala su se prvenstveno u operativne djelatnosti i podržavanje povećanja i odvijanja prometa, kako kroz ulaganja u investicije kapitalnog opremanja tako i kroz ulaganja radno intenzivnog karaktera – prvenstveno ulaganja u školovanja te povećanje primanja operativnog osoblja (letačkog i kabinskog osoblja te osoblja tehnike), a koja su podržala prelazak radnih procedura i stručnog osoblja na modernije tehnologije.

Operativno osoblje kompanije većim je dijelom međunarodno certificirano te su se njihova primanja nužno cijelo vrijeme kroz kolektivno pregovaranje prilagođavala međunarodnoj cijeni rada operativnog zrakoplovnog osoblja jer je ono po svojim stručnim i certifikacijskim kvalitetama direktno prisutno na međunarodnom tržištu rada i ima mogućnost izbora.

Kao direktna posljedica takvih razvojnih potreba, propisana primanja neoperativnog osoblja nisu se mijenjala cijelo ovo vrijeme te su na istom relativnom nivou već šest godina (zadnje povećanje vrijednosti boda za neoperativno osoblje bilo je 01.06.1996. godine).

Istovremeno, u ovakvoj vrsti djelatnosti dugoročni stabilan razvoj nemoguće je održati bez raspoloživosti najkvalitetnijeg pratećeg stručnog osoblja, naročito stručnog ekonomskog i pravnog profila, koje je sposobno provoditi razvoj kompanije na najefikasniji način kroz brojna poslovna područja, od područja planiranja poslovanja i predviđanja razvojnih trendova i problema koji se gotovo svakodnevno pojavljuju u našoj propulzivnoj i dinamičnoj djelatnosti, preko dinamičkih i distribucijski razvedenih i složenih prodajnih aktivnosti, kvalitetnog promotivnog nastupa, istraživanja tržišta, svakodnevnih pregovaračkih djelatnosti pa sve do kvalitetnog analiziranja poslovanja i pravovremenog dijagnosticiranja tekuće poslovne problematike i pronalaženje fleksibilnih sistemskih rješenja za opstanak i razvoj kompanije u potencijalno stalno promjenjivim uvjetima. Na svim neoperativnim područjima zrakoplovne djelatnosti neophodni su visokostručni kadrovi koji se radom u našoj djelatnosti i dodatno školuju te osposobljavaju dobijajući kvalitete koje im omogućavaju da u trenutnoj tržišnoj situaciji nedostatka stvarno kvalitetnog i međunarodno iskusnog kadra mogu birati poslodavca.

Svojim odlaskom oni sa sobom svaki put odnose bogato iskustvo, znanje i edukaciju stečene radom u Croatia Airlines. Naime, zadnjih godina je sve veći posredan utjecaj i međunarodnog tržišta rada visokostručnog osoblja kroz prisutnost sve većeg broja međunarodnih kompanija i njihovih kćeri i/ili podružnica na hrvatskom tržištu radne snage te je zamjetan trend učestalih prelaska naših djelatnika u neke od vodećih novih kompanija koje su nastale ulaganjem stranog kapitala i koje traže iskusne kadrove s iskustvom u kompanijama koje izlaze na međunarodno tržište.

U svrhu zaustavljanja takvog, potencijalno opasnog utjecaja na usporavanje rasta i razvoja te ostvarivanje razvojnih ciljeva u planskoj godini koja je pred

kompanijom neophodno je razmišljati o načinu usklađivanja vrednovanja neoperativnog osoblja kompanije s tržišnom cijenom rada kvalitetnog visokostručnog osoblja, kako na hrvatskom tako i na prisutnom međunarodnom tržištu stručne radne snage neoperativnog zrakoplovnog profila. U situaciji kada unutar kompanije postoji velika disproporcija između postignutog nivoa vrednovanja operativnog i neoperativnog osoblja, a kad se zaostajanje u povećanju primanja odražava na potcijenjenost stručnog neoperativnog osoblja u odnosu na prosječnu tržišnu cijenu rada, potrebno je zaustaviti trend jačanja fluktuacije visokostručnog osoblja, te posljedičnu negativnu kadrovsku selekciju, što sve postupno stvara plodno tlo za rast nepovoljnog ozračja unutar kompanije.

Najprihvatljivijom od do sada više urađenih projekcija moguće promjene modela vrednovanja neoperativnog osoblja projiciran je utjecaj na troškove planske godine u visini od oko 16,7 mln kuna na nivou cijele poslovne godine. Obzirom da je za takav jedan projekt promjene vrednovanja potrebno izvjesno vrijeme za provedbu, pri čemu govorimo o najmanje par mjeseci priprema, procjenjujemo da bi najveći mogući utjecaj na povećanje troškova u idućoj godini bio u visini od oko 14 mln kn ukoliko primjena počne od početka travnja, odnosno proporcionalno manje sa smanjivanjem broja mjeseci u primjeni novog sustava vrednovanja.

Promjena sustava vrednovanja imala bi utjecaj na procjenjene rezultate poslovanja iznesene u nastavku, u navedenim iznosima ovisnima o periodu primjene.

PROJEKCIJA REDA LETENJA I PROMETNIH UČINAKA

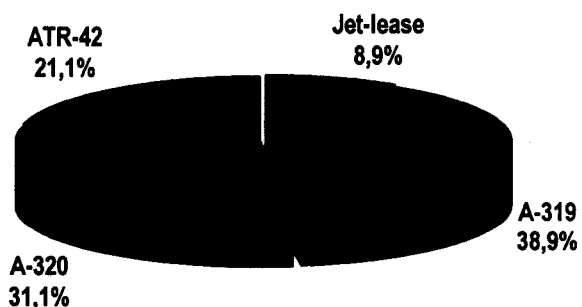
- Projekcija reda letenja obuhvaća 8 destinacija u domaćem redovnom prometu i 17 destinacija u međunarodnom-euromediteranskom redovnom prometu.
- U izvanrednom - charter prometu su planirani lanci charter-letova na tržišta Austrije, Njemačke, Slovenije, V. Britanije, Irske, Švedske, Danske i Češke.
- **Planirani ukupni nalet iznosi 30.053 blok sata (+3% u odnosu na ostvarenje 2002. godine).**
- **Planirani nalet u domaćem redovnom prometu iznosi 5.624 blok sata (+1% u odnosu na ostvarenje 2002. godine).**
- **Planirani nalet u međunarodnom redovnom prometu iznosi 19.658 blok sati (na razini 2002. godine).**
- **Planirani nalet u izvanrednom – charter prometu iznosi 4.771 blok sat (+16% u odnosu na 2002. godinu).**

→ Po periodima reda letenja planirani

1.1.2003 - 29.3.2003	4.839,2
30.3.2003 - 25.10.2003	21.508,0
26.10.2003 - 31.12.2003	3.705,8

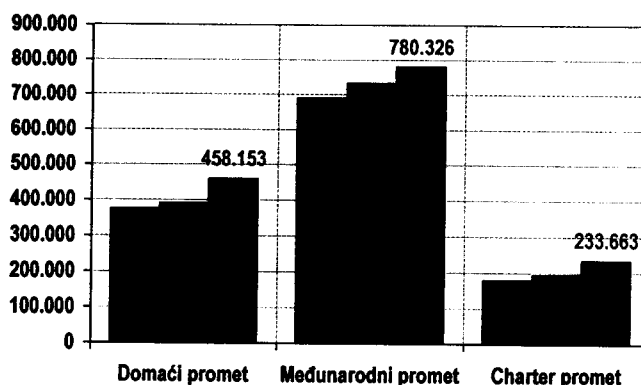
ukupni nalet iznosi:

- **Na zrakoplovima A-319 planirano je ukupno 11.700,7 blok sati, uz prosječnu dnevnu iskorištenost na razini godine od 8,0 blok sati po zrakoplovu.**
- **Na zrakoplovima A-320 planirano je ukupno 9.352,1 blok sata, uz prosječnu dnevnu iskorištenost na razini godine od 8,5 blok sati po zrakoplovu.**
- **Na zrakoplovima ATR-42 planirano je ukupno 6.337,0 blok sati, uz prosječnu dnevnu iskorištenost na razini godine od 5,8 blok sati po zrakoplovu.**
- **Na zrakoplovu u lease-u planirano je ukupno 2.663,2 blok sata, uz prosječnu dnevnu iskorištenost na razini godine od 7,3 blok sata po zrakoplovu.**
- **Povećanje naleta u izvanrednom – charter prometu iznosi 672 blok sata odnosno 16%, a s ciljem zadovoljenja potražnje na tržištima Austrije, Njemačke, Slovenije, V. Britanije, Irske, Švedske, Danske i Češke.**

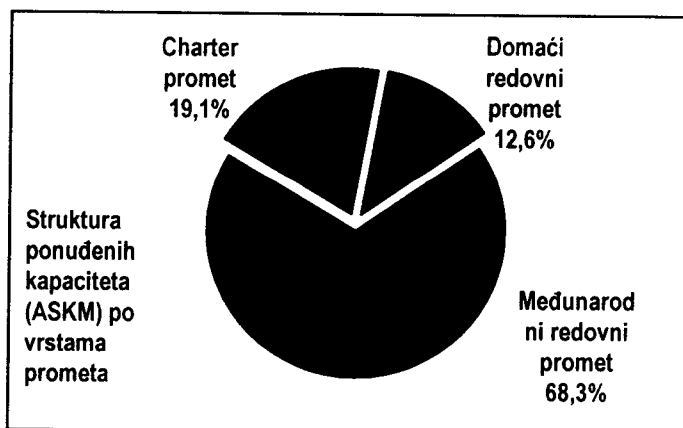


Projekcija reda letenja 2003. godine, zasnovana na osnovnim planskim ciljevima donosi projekciju ukupnog prihodovnog naleta od 14,1 mln km od čega se 14% odnosi na domaći promet, a 86% na međunarodni redovni i izvanredni promet.

- **Nalet 30.053 blok sata** (3% više od ostvarenja 2002. godine). **Redovni promet 25.282 blok sata** (1% više od ostvarenja 2002. godine). **Charter promet 4.771 blok sat** (16% više od ostvarenja 2002. godine).
- **22.501 let** (3% više od ostvarenja 2002. godine). **Redovni promet 19.707 letova** (2% više od ostvarenja 2002. godine). **Charter promet 2.794 leta** (11% više od ostvarenja 2002. godine).
- **1.472.142 prihodovna putnika** (+12% u odnosu na 2002. godinu).
- **458.153 putnika u domaćem redovnom prometu** (18% više od ostvarenja 2002. godine).
- **780.326 putnika u međunarodnom redovnom prometu** (7% više od ostvarenja 2002. godine).
- **233.663 putnika u charter prometu** (20% više od ostvarenja 2002. godine).

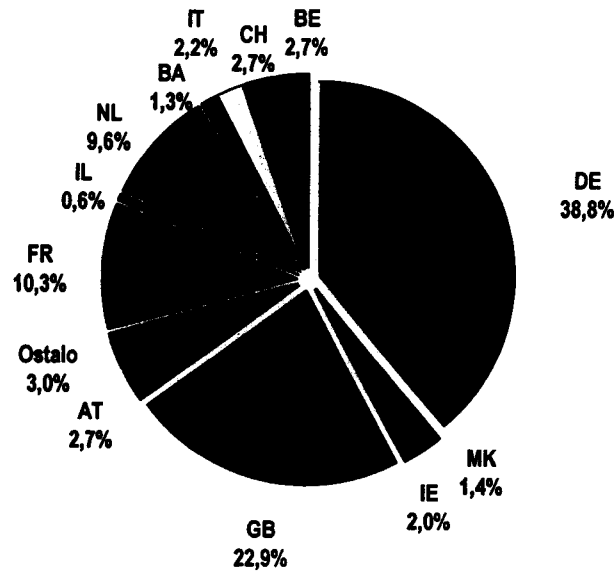


- **ASKM - 4% više od ostvarenja u 2002. godini** (redovni promet +2%; charter promet +16%).
- **Učinak u RPKM - 8% više od ostvarenja u 2002. godini** (redovni domaći promet +18%; međunarodni redovni promet +7%; charter promet +21%).
- **PLF 59,7% / Ostvareni PLF u 2002. godini 57,4%.**



- **4.255 t robe** (+5% u odnosu na 2002. godinu).
- **1.013 t pošte** (+2% u odnosu na 2002. godinu).
- **WLF 51,3% / Ostvareni WLF u 2002. godini 47,9%.**

Struktura ponuđenih kapaciteta (ASKM) u međunarodnom redovnom i izvanrednom (charter) prometu - tržišta



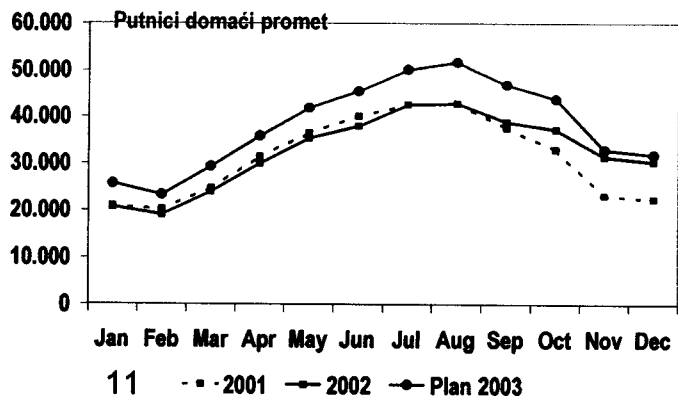
Redovni promet

- 1.238.479 putnika (+10% u odnosu na 2002. godinu).
- ASKM - 2% više u odnosu na 2002. godinu.
- Učinak u RPKM (+9% u odnosu na 2002. godinu).
- PLF 57,6% / Ostvareni PLF u 2002. godini 54,0%.
- 4.255 t robe (+5% u odnosu na 2002. godinu).
- 1.013 t pošte (+2% u odnosu na 2002. godinu).

- WLF 49,9% / Ostvareni WLF u 2002. godini 46,6%.

Domaći redovni promet

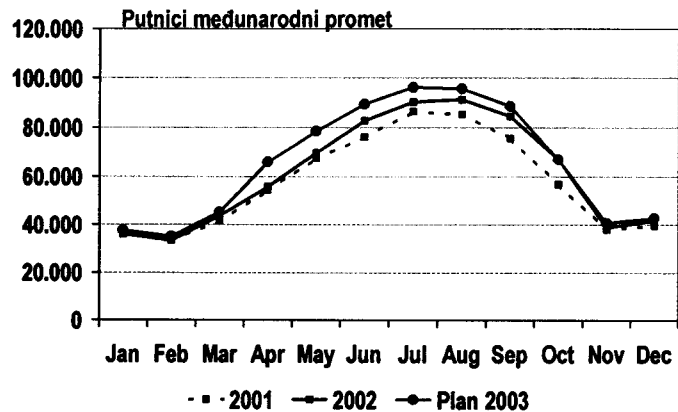
- 458.153 putnika (+18% u odnosu na 2002. godinu).
- ASKM - 7% više u odnosu na 2002. godinu.
- Učinak u RPKM (+18% u odnosu na 2002. godinu).
- PLF 60,5% / Ostvareni PLF u 2002. godini 54,9%.



- **1.351 t robe** (+1% u odnosu na 2002. godinu).
- **135 t pošte** (+1% u odnosu na 2002. godinu).
- **WLF 52,1%** / Ostvareni WLF u 2002. godini 46,9%.

Međunarodni redovni promet

- **780.326 putnika** (+7% u odnosu na 2002. godinu),
- **ASKM - 1% više** u odnosu na 2002. godinu.
- **Učinak u RPKM** (+7% u odnosu na 2002. godinu).
- **PLF 57,1%** / Ostvareni PLF u 2002. godini 53,8%.
- **2.904 t robe** (+7% u odnosu na 2002. godinu).
- **878 t pošte** (+3% u odnosu na 2002. godinu).
- **WLF 49,5%** / Ostvareni WLF u 2002. godini 46,5%.



Izvanredni charter putnički promet

- **233.663 putnika** (+20% u odnosu na 2002. godinu).
- **ASKM - 16% više** u odnosu na 2002. godinu.
- **Učinak u RPKM** (+21% u odnosu na 2002. godinu).
- **PLF 68,7%** / Ostvareni PLF u 2002. godini 65,9%.
- **WLF 56,9%** / Ostvareni WLF u 2002. godini 54,4%.

USPJEŠNOST POSLOVANJA

Planska bilanca uspjeha

	PLAN 2003. (u kn)	PLAN 2003. Ø tečaj US\$
Putnički promet	1.202.815	150.262
Prijevoz tereta	34.907	4.361
Ostali operativni prihodi	108.739	10.807
PRIHODI OD POSLOVANJA	1.346.461	165.430
Troškovi letenja	272.978	34.102
Održavanje	142.933	17.844
Usluge putnicima	122.163	15.261
Usluge u zračnom prometu	280.691	35.065
Promocija i prodaja	188.569	23.557
Opći i administrativni poslovi	87.621	10.946
Amortizacija	155.383	18.983
Ostali rashodi	6.203	775
TROŠKOVI OD POSLOVANJA	1.256.443	156.533
DOBIT PRIJE FINANCIRANJA	90.018	8.896
OSTALI PRIHODI I RASHODI		
Rashodi od kamata	-122.033	-15.245
Prihodi od kamata	3.561	445
Tečajne razlike (netto)	0	2.349
Prihodi od ulaganja	800	100
Ostali financijski rashodi	-2.717	-339
OSTALI PRIHODI/RASHODI NETO	-120.389	-12.690
DOBITAK / GUBITAK	-30.371	-3.794

Projekcija uspješnosti poslovanja proizlazi iz projicirane iskorištenosti flote, naturalnih pokazatelja poslovanja, te na osnovu njih projiciranih prihoda i pripadajućih troškova, kako na operativnom nivou, tako i na ukupnom nivou, uzimajući u obzir i troškove financiranja.

Ovaj materijal predstavlja prvu procjenu Plana poslovanja za 2003. godinu i sadrži dosta još u ovom trenutku nepotvrđenih pretpostavki pa će završni rezultat Plana poslovanja za 2003. godinu ovisiti o promjeni ulaznih parametara koji su opisani u poglavljima o prihodima i troškovima.

Projekcija uspješnosti poslovanja na nivou operativne dobiti

Iz projiciranih operativnih prihoda od prijevoza putnika, tereta i ostalih prihoda proizlazi prihod iz poslovanja od 165,4 mln USD. Pripadajući troškovi iz poslovanja ukupno iznose 156,5 mln USD, što rezultira dobiti prije financiranja od 8,9 mln USD.

Projekcija uspješnosti poslovanja na nivou neto dobiti

Ukupni planirani financijski rashodi u visini od 16,1 mln USD sadrže sve obveze i troškove financiranja flote te ostale troškove financiranja i financijske rashode koji su detaljnije opisani u okviru poglavlja o troškovima.

Ukupni planirani financijski prihodi u visini od 3,4 mln USD sadrže prihode s osnova povijesnih tečajnih razlika, prihode od kamata i prihode od dividendi, a koji su detaljnije opisani u okviru poglavlja o prihodima.

Na osnovu iznesenog vidljivo je da se planira **gubitak iz neoperativnog financijskog poslovanja u visini od 12,7 mln USD**. Ako dobit prije financiranja iskazanu u visini od 8,9 mln USD umanjimo za ukupne troškove kamata, bankarske troškove i ostale rashode te uvećamo za financijske prihode, dakle umanjimo za gubitak iz neoperativnog financijskog poslovanja, **projicira se gubitak poslovne godine od oko 3,8 mln USD**.

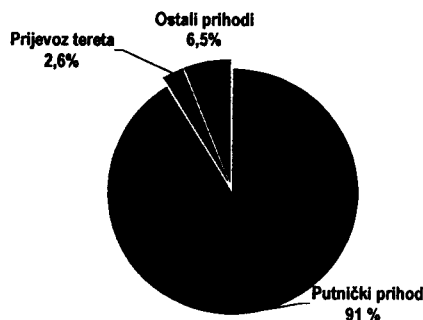
Dakle, projicirani prihodi pokrivaju sve planirane troškove poslovanja (koji uključuju troškove amortizacije planiranih investicija i troškove školovanja), ali ne pokrivaju sve troškove financiranja još uvijek opterećene visokim troškovima kamata. Obzirom da je plan rađen u stalnom tečaju (1 USD = KN 8,0048), u tako iskazane troškove financiranja nije planiran ni uključen eventualni neto rezultat tečajnih razlika koje mogu proizaći u tijeku godine iz promjene monetarnog položaja sukladno kretanju US\$ tijekom planske godine. Planom poslovanja planiran je samo efekt na dolarsku amortizaciju i tečajne razlike odnosa povijesnog tečaja nabave i planskog, odnosno trenutnog tečaja na tržištu (najznačajniji utjecaj kod zrakoplova zbog velike nabavne vrijednosti). Eventualni rast tečaja USD tijekom planske godine iznad planskog tečaja uzrokovat će iskazivanje tečajnih razlika koje mogu dodatno opteretiti planirani poslovni rezultat.

Planirani operativni prihodi u visini od 165,4 mln USD pokrivaju sve planirane troškove poslovanja i cjelokupnu plansku amortizaciju te ostvarenjem operativne dobiti pokrivaju 60% troškova financiranja flote (kamata), još uvijek karakteristično visokih za ovu fazu razvoja i investicijskog ciklusa, u opadajućem trendu od 2002. godine.

Plan prihoda

Plan ukupnih prihoda u visini od 168,8 mln USD obuhvaća plan operativnih prihoda i plan financijskih prihoda.

Plan operativnih prihoda u visini 165,4 mln USD sadrži plan prihoda od putničkog prijevoza, plan prihoda od prijevoza tereta i plan ostalih operativnih prihoda.



Plan prihoda putničkog prometa sadrži plan prihoda od putničkog redovitog prometa i charter letova. **Prihodi od prijevoza putnika planirani su u ukupnom iznosu od 150,3 milijuna USD** (91% ukupno planiranih operativnih prihoda) što je u usporedbi sa procjenom ostvarenja u 2002. godini povećanje

od oko 8%. **Prihodi od prijevoza tereta (robe i pošte) planiraju se u ukupnom iznosu od 4,4 milijuna USD.** Prihodi od prijevoza tereta sačinjavaju 2,6% ukupno planiranih operativnih prihoda.

Ostali operativni prihodi su planirani s 10,8 milijuna USD i sačinjavaju 6,5% ukupnih operativnih prihoda, a uključuju prihode od DFS prodaje u zrakoplovima, prihode od imovine dobivene bez naknade (koncesije Airbus), prihode iz proteklih godina i izvanredne prihode, eventualne prihode od prodaje dugotrajne imovine, prihode od rezervacijskog sustava, prihode od najma prostora, prihode od inflight časopisa, reda letenja i inflight entertainenta, prihode od školovanja, prihode od usluga tehničkog održavanja, prihode po kobrendingu, prihode od Frequent Flyer Club-a, prihode od provizija ino prijevoznika i razne ostale prihode. Unutar operativnih prihoda također se nalaze i prihodi od revalorizacije imovine koja je provedena krajem 2001. godine, a koji vrijednosno odgovaraju povećanim troškovima amortizacije pa je ukupan efekt revalorizacije neutralan na poslovanje.

Plan prihoda od financiranja u visini od 3,4 mln USD obuhvaća prihode s osnova povijesnih tečajnih razlika (obračunska kategorija prihoda koji se generiraju samo u dolarskom prikazu bilance uspjeha iz razlike tečaja troškova amortizacije po kojem su nabavljena osnovna sredstva i trenutnog tečaja, odnosno u ovom slučaju planskog tečaja), prihode od kamata, te prihode od dividendi.

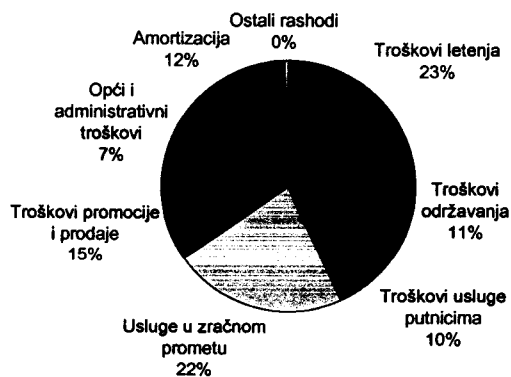
Plan troškova

Plan troškova za 2003. godinu projiciran je na bazi tekućeg tečaja USD od 8,0048 kuna u vrijeme izrade procjene

Pri planiranju operativnih troškova polazilo se od uspostavljenih planskih pretpostavki prometovanja. Plan operativnih troškova rađen je na bazi planskih pretpostavki povećanja naleta flote za 3% u blok-

satima, povećanja broja letova za 3% te povećanja ukupnog broja putnika za 12% u odnosu na procjenu ostvarenja u 2002. godini. Predviđeni opseg poslovanja praćen je planiranim povećanjem broja zaposlenih za 5%, uz 65 domaćica/domaćina zrakoplova – sezonaca tijekom osam mjeseci poslovne godine.

Operativni troškovi planiraju se u visini od 156,5 mln USD, s prosječnim povećanjem od 7% u odnosu na procijenjenu 2002. godinu.



Troškovi letenja planiraju se u visini od 34 mln USD, a sadržavaju sve troškove letačkog osoblja i pratećeg osoblja prometnog sektora, troškove goriva, troškove osiguranja zrakoplova, rezervnih dijelova i posada, troškove najma zrakoplova, troškove školovanja letačkog osoblja te ostale troškove letenja.

Troškovi održavanja planiraju se u visini od 17,8 mln USD, a sadržavaju sve troškove tehničkog osoblja, troškove školovanja, troškove održavanja zrakoplova ATR42, A 320 i A 319 unutar i izvan kuće, troškove potrošnog materijala i potrošnih dijelova za održavanje zrakoplova te razne ostale troškove održavanja. Najveći dio troškova se odnosi na troškove održavanja rotirajućih dijelova, pogonskih grupa i ostale tehničke podrške izvana. U troškove održavanja uključeni su razni projekti suradnje sa LT (obavljanje 3 C pregleda na DLH A 320 zrakoplovima, modifikacije za LHT, specijalizacija aviomehaničara i inženjera u LHT) te ostali projekti pružanja vanjskih usluga.

U tijeku je i dogovor oko mogućeg projekta suradnje s Lufthansom Technik na području zajedničkog Joint Venture-a u poslovima tehničkog održavanja za Lufthansu odnosno treća lica. Obzirom da se još uvijek ne zna ishod istog, u okviru ove procjene nisu uključeni ni mogući prihodi ni mogući troškovi s osnove ovog zajedničkog projekta. Glede tih razvojnih planova tehničkog održavanja, tijekom 2003. godine moguća je izrada idejnog projekta za tehničku bazu CTN-a te izrada dijela glavnog projekta po fazama izgradnje, kao i izgradnja dijela objekta (infrastruktura, pomoćne zgrade, dio hangara) te izgradnja dijela spojnica i stajanka ali pripadajući troškovi te investicija nisu uključeni u ovu procjenu jer su usko vezani uz još neutvrđeni ishod prethodno spomenutih pregovora.

Troškovi usluga putnicima planiraju se u visini od 15,3 mln USD, a sadržavaju troškove kabinskog osoblja i osoblja prihvata i otpreme sa ostalim pratećim osobljem Sektora usluga, troškove podvorbe putnika i reklamacija, troškove prodanih proizvoda te ostale troškove usluga putnicima.

Ukupni troškovi amortizacije opterećuju uspješnost sa 19 mln USD, a obuhvaćaju amortizaciju postojeće imovine i amortizaciju procijenjenih planiranih investicijskih ulaganja. Amortizacija postojećih sredstava planirana je u ukupnom iznosu od 18,6 mln USD. Amortizacija investicijskih ulaganja planske godine procjenjuje se na oko 0,4 tisuće USD.

Troškovi usluga u zračnom prometu planiraju se u visini od 35 mln USD, a sadržavaju troškove zračnih luka, troškove kontrole leta i ostale manje troškove u zračnom prometu.

Troškovi promocije i prodaje planiraju se u visini od 23,6 mln USD, a sadržavaju troškove svih promotivnih aktivnosti i osoblja marketinga, troškove osoblja prodaje, troškove predstavništava, troškove ispravka vrijednosti kupaca, troškove provizija i odobrenja te troškove međukompanijskih sporazuma sa sljedećim partnerima: Turkish Airlines, ČSA, LOT.

Opći i administrativni poslovi planiraju se u visini od 11 mln USD, a sadržavaju troškove sveg ostalog osoblja kompanije, sve režijske troškove i sve ostale troškove administrativne prirode.

Ostali rashodi planiraju se u visini od 0,8 mln USD, a sadržavaju moguće rashode prethodnih godina i slične kategorije izvanrednih troškova.

Ukupni planirani financijski rashodi u visini od 16,1 mln USD sadrže sve obveze i troškove financiranja flote, tečajne razlike te ostale troškove financiranja.

Plan personala

Prvom okvirnom projekcijom Plana personala za 2003. godinu predviđa se povećanje ukupnog broja zaposlenih za oko 50 djelatnika ili 5% više u odnosu na očekivani kraj 2002. godine. Time bi se ukupan broj zaposlenih povećao na 1087 djelatnika (s uključenim detaširanim i lokalnim osobljem u predstavništvima u inozemstvu). Pored toga, tijekom planske 2003. godine u sezoni će biti primljeno i 65 domaćica/domaćina zrakoplova (sezonaca) na određeno vrijeme do kraja sezone.

Unutar plana novih djelatnika, veći dio novozaposlenih djelatnika moći će se uklopiti u neki od planiranih programa zapošljavanja Vlade Republike Hrvatske.

Plan investicija

Detaljan plan investicija je u fazi izrade i u procjenu se ušlo sa procjenjenim iznosom ukupne novonastale amortizacije u visini od 361 tisuće USD za koju se procjenjuje da će pokriti sva značajnija ulaganja koja se planiraju tijekom 2002. godine. Značajnija ulaganja proizaći se na strani tehničkog održavanja te na strani nekih razvojnih projekata kao što su SAP Enterprise Resource Project, Call Centar, Customer i Frequent Flyer projekt, Revenue Accounting i razni drugi manji informacijski i informatički projekti koji su u tijeku ili se planiraju s početkom u 2003. godini.

PREGLED PROCJENE INVESTICIJA ZA 2003. GODINU

	Investicije (000 kn)	Investicije (000 USD)	Amortizacija (000 USD)
Projekt izgradnje tehničke baze	94.457	11.800	-
Rezervni dijelovi, alati i oprema i modifikacije	20.812	2.600	70
ERP projekt	16.010	2.000	100
Ostali projekti (software)	4.002	500	50
Ostalo	440	930	141
Osmogodišnji pregled ATR 42 (CTU)	1.521	190	-
2 IL pregleda na Airbus zrakoplovima	10.646	1.330	-
UKUPNO INVESTICIJE	147.888	19.350	361
<u>Značajniji tehnički projekti kroz troškove</u>			
3 C pregleda na ATR zrakoplovima	600	75	-
6 C pregleda na Airbus zrakoplovima	1.801	225	-
Radovi na motorima ATR 42	5.363	670	-
Radovi na motorima Airbus zrakoplova	24.000	3.000	-
UKUPNO PROJEKTI ODRŽAVANJA	31.764	3.970	-

Dubravka Turkalj
Direktor strateškog planiranja
i kontrolinga



mr. Ivan Mišetić,
Glavni direktor