

SADRŽAJ

1. STRATEGIJSKA ANALIZA FUNKCIONISANJA DRUŠTVA	2
1.1. Osnovni podaci o privrednom društvu	2
1.2. Djelatnost Društva	2
1.3. Kratak istorijat Društva	2
1.4. Pravni status Društva	3
1.5. Osnovni kapital Društva	3
1.6. Vlasnička struktura	3
1.7. Vrijednost i struktura imovine (bilans stanja)	3
1.8. Zaposlenost	4
1.9. Model organizacione strukture Društva, upravljanje i menadžment	4
1.10. Tehnički kapaciteti	5
1.11. Ekonomski aspekti poslovanja	8
1.12. Obim prometa (dinamika i struktura, destinacije)	8
1.13. Strateški razvojni pravci »Montenegro Airlines«-a	9
2. FAKTORI KOJI UTIČU NA PROCES RESTRUKTURIRANJA »MONTENEGRO AIRLINES«-a	11
2.1. Značaj i uloga vazdušnog saobraćaja u transportnom sistemu	11
2.2. Uloga države u razvoju vazdušnog saobraćaja	11
2.3. Iskustva u privatizaciji aviokompanija	12
2.4. Plan privatizacije za 2007. godinu	13
3. PROGRAM RESTRUKTURIRANJA DRUŠTVA	14
3.1. Opravdanost restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a	14
3.2. Cilj programa restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a	14
3.3. Sadržaj i obuhvat programa restrukturiranja	15
3.4. Izbor pravne forme organizovanja »Montenegro Airlines«-a	16
3.5. Privatizacija Društva	17
4. FINANSIJSKA KONSOLIDACIJA U PROCESU RESTRUKTURIRANJA DRUŠTVA	18
4.1. Polazne osnove	18
4.2. Predlozi Odbora direktora za finansijsko restrukturiranje Društva	18
4.2.1. Amortizovanje negativnih posljedica rasta cijene goriva	18
4.2.2. Umanjenje poreskih obaveza nastalih po osnovu različitog tumačenja i primjene propisa	18
4.2.3. Oslobođanje dijela carinskog duga	19
4.2.4. Odlaganje plaćanja carinskog duga po osnovu zakupa aviona	19
5. UPRAVLJANJE PROJEKTOM RESTRUKTURIRANJA »MONTENEGRO AIRLINES«-a	23
5.1. Algoritam za sprovođenje procesa restrukturiranja	23
5.2. Pretpostavke za implementaciju Strategije restrukturiranja	24
5.3. Akcioni plan restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a	26
6. ZAKLJUČCI	26

1.1. STRATEGIJSKA ANALIZA FUNKCIONISANJA Društva

1.1.1. Osnovni podaci o privrednom Društvu

Društvo posluje pod nazivom:

Društvo sa ograničenom odgovornošću za transport putnika i robe u vazduhoplovnom saobraćaju »Montenegro Airlines« d.o.o..

Sjedište Društva je u Podgorici, ul. Beogradska br. 10.

1.2. Djelatnost Društva

»Montenegro Airlines« d.o.o. je registrovan za obavljanje redovnog domaćeg i međunarodnog putničkog saobraćaja i čarter saobraćaja, kao i za prevoz prtljaga i pošte (čl.10 Statuta Društva).

1.3. Kratak istorijat Društva

Osnovna zapažanja koja se tiču istorijata Društva ogledaju se u sljedećem:

- »Montenegro Airlines« je osnovan 24. oktobra 1994. godine sa sjedištem u Podgorici. Prvi avion u floti bio je Fokker F28 kupljen u decembru 1996. godine, a drugi avion istog tipa u julu 1998.
- Prvi komercijalni let obavljen je 7.maja 1997. godine i to na relaciji Podgorica-Bari. Ubrzo nakon prestanka NATO bombardovanja, »Montenegro Airlines« počinje sa sve intenzivnijim letovima ka inostranim destinacijama kao što su Frankfurt, Ciri, Ljubljana, Skoplje, Istanbul i Budimpešta.
- U 2000. godini otpočelo je inoviranje postojeće flote. U tu svrhu su nabavljeni avioni tipa »Fokker F100«, koji su zadovoljavali sve potrebne standarde sa stanovišta tehnologije i bezbjednosti, dok su dva aviona tipa »Fokker F28« prodana. Od ukupno pet aviona koji pripadaju floti »Montenegro Airlines«-a danas, četiri su u njenom vlasništvu, dok je jedan uzet u zakup. »Montenegro Airlines« je u julu tekuće godine potpisao ugovor i o zakupu dva nova aviona tipa Embraer E195 sa lesorskom kompanijom GECAS i njihova isporuka će biti u maju 2008. i maju 2009. god.
- »Montenegro Airlines« je u proteklom periodu uspio da ostvari konstantan rast u poslovanju i broju prevezenih putnika. Taj trend je bio narušen 2006. godine nakon osamostaljivanja Crne Gore, iz razloga što su crnogorskoj aviokompaniji bili zabranjeni letovi iz Srbije ka trećim destinacijama. Uprkos ovim okolnostima, »Montenegro Airlines« je u toku 2007. godine otvaranjem tržišta Rusije povratio pozitivan trend u poslovanju.

Struktura i reorganizacija Montenegro Airlines-a

- Godišnja promjena »Montenegro Airlines«-a je na nivou od 50 miliona eura.
- »Montenegro Airlines« je član Međunarodne asocijacije za vazdušni saobraćaj IATA i nosilac je najznačajnijeg sertifikata za bezbjednost i sigurnost – IOSA.
- »Montenegro Airlines« je korisnik AMADEUS rezervacionog sistema i nosilac Sertifikata IIIA (letenje u uslovima smanjene vidljivosti).

1.4. Pravni status Društva

»Montenegro Airlines« je organizovan kao društvo sa ograničenom odgovornošću za transport putnika i robe u vazduhoplovnom saobraćaju. Predstavlja društvo pravnih lica, čiji osnivači odgovaraju za obaveze društva do iznosa svojih uloga (član 1. Statuta Društva). Osnivači, odnosno imaoци udjela su: Vlada Crne Gore, HTP »Budvanska rivijera«, HTP »Boka«, HTP »Ulcinjaska rivijera«, »Montenegrobanka«, »Onogošt« Nikšić, »Vektra«, »Željezara« Nikšić, »Trebjesa« Nikšić, »Duvanski kombinat« Podgorica i dr.

1.5. Osnovni kapital Društva

Osnovni kapital Društva iznosi 38.378.544,12 €.

1.6. Vlasnička struktura

Unutar vlasničke strukture »Montenegro Airlines«-a zastupljeno je 28 imaoца udjela koji u vlasničkoj strukturi Društva učestvuju:

- Vlada Crne Gore sa učešćem u ukupnom kapitalu Društva od 99,85%.
- Učešće ostalih imaoца udjela iznosi svega 0,15%.

Dominatno učešće u vlasničkoj strukturi »Montenegro Airlines«-a, Vlada Crne Gore je ostvarila po osnovu realizovanih investicionih ulaganja.

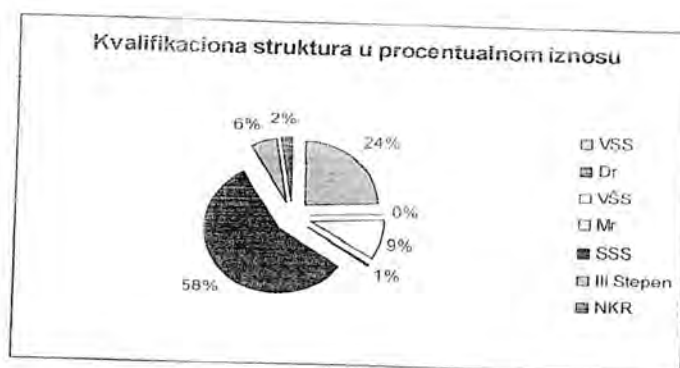
1.7. Vrijednost i struktura imovine (bilans stanja)

Vrijednost aktive Društva na dan 31.12.2006.godine je iznosila 38.668.328 €, od čega je dominantno učešće stalne imovine i iznosi 31.327.298 €, odnosno 81%, od čega nematerijalna imovina iznosi 54.500 €, materijalna imovina 31.203.453 €, dok dugoročni finansijski plasmani iznose 69.245 €. U istoj godini vrijednost ukupne pasive je iznosila 38.668.328 €, od čega se na kapital odnosi 25.349.883 €.

1.8. Zaposlenost

Zaključno sa 31.12.2006. godine u kompaniji je u radnom odnosu bilo 295 lica, to 166 u stalnom, a 129 u radnom odnosu na određeno vrijeme. Pored toga, u više navrata, posebno tokom ljetnje sezone, angažovana su lica po osnovu ugovora o privremenim poslovima (ugovora o djelu).

Kvalifikaciona struktura radno angažovanog osoblja je sledeća: 1 doktor nauka, 2 magistra, 71 sa VSS, 28 sa VŠS, 169 sa SSS, 17 zaposlenih sa III stepenom stručne spreme i 7 nekvalifikovanih radnika.



Grafik br.1 Kvalifikaciona struktura zaposlenih u procentualnom iznosu

Treba istaći da postojeća kvalifikaciona struktura zaposlenih ne odgovara u potpunosti svim zahtjevima kompanije za kvalitetno i efikasno poslovanje. »Montenegro Airlines«-u predstoje određeni zahvati i na planu kadrovskog restrukturiranja do kojih će doći širenjem flote (nabavka novih aviona), ali i osvajanjem seta novih usluga i sl.

1.9. Model organizacione strukture Društva, upravljanje i menadžment

Koncept postojećeg modela organizacione strukture »Montenegro Airlines«-a proizašao je iz karaktera vlasništva, načina obavljanja djelatnosti i oblika upravljanja. Sadašnja organizaciona struktura bazirana je na elementima (kriterijuma) racionalnosti. »Montenegro Airlines« svoje poslovne funkcije postavila je tako da svi organizacioni djelovi imaju što bolju funkcionalnu efikasnost.

Uzimajući u obzir da Društvo posluje po funkcionalnom modelu organizacije, kao i da je pravni status kompanije dioničko društvo, može se predstaviti menadžerski tim koji rukovodi izvršnim poslovima ove avio kompanije, a koga čine:

- Izvršni direktor;
- Pomoćnik izvršnog direktora;
- Komercijalni direktor;
- Direktor letačke operative;
- Direktor zemaljske operative;
- Direktor sektora održavanja;
- Direktor školskog centra;
- Direktor sektora finansija;
- Direktor sektora obračuna, plana i analize;
- Direktor sektora za pravne, kadrovske i opšte poslove;
- Direktor sektora za razvoj, i
- Direktor sektora za bezbjednost.

Organi upravljanja u kompaniji „Montenegro Airlines“ su:

- Skupština;
- Odbor direktora i
- Izvršni direktor.

1.10. Tehnički kapaciteti

»Montenegro Airlines« u sastavu flote ima 5 aviona tipa FOKKER 100, sa kapacitetom od 102 i 108 sjedišta. Od ovih 5 aviona, vlasništvo »Montenegro Airlines«-a su 4 aviona, dok je jedan avion uzet u zakup. Jedan od aviona je iznajmljen albanskoj avio kompaniji Belle Air, pa je stvarni kapacitet flote 426 sjedišta što omogućava ostvarivanje planiranog prevoza od 420.000 putnika u 2007. godini.

Avioni su opremljeni najsavremenijim navigacijskim sistemima što podrazumijeva slijetanje u svim meteo uslovima. Avioni su opremljeni i sistemima za detekciju greške i pružaju najveći moguć stepen sigurnosti.

Osnovni podaci o avionima i raspoloživim resursima dati su u sledećim tabelama:

TIP AVIONA	FOKKER 100	FOKKER100	FOKKER 100	FOKKER 100	FOKKER 100
SERIJSKI BROJ AVIONA	11268	11272	11321	11332	11350
DATUM PROIZVODNJE	JAN 1989	MAJ 1989	DEC 1990	APR 1990	AVG 1991
REGISTARSKA OZNAKA	ZA-ARC	YU-AOK	YU-AOM	YU-AOP	YU-AOT
TIP POGONSKIH MOTORA	ROLLS-ROYCE TAY 620-15	ROLLS-ROYCE TAY 620-15	ROLLS-ROYCE TAY 650-15	ROLLS-ROYCE TAY 650-15	ROLLS-ROYCE TAY 650-15
TIP GLAVNOG/NOSNOG STAJNOG TRAPA	MESSIER-DOWTY	MESSIER-DOWTY	MESSIER-DOWTY	MESSIER-DOWTY	MESSIER-DOWTY

Strategija restrukturiranja Montenegro Airlines-a

Statusni podaci su bazirani na ukupnom naletu aviona (broj časova provedenih u letu) odnosno ukupnom broju ciklusa (jedan ciklus podrazumijeva jedan let tj. jedno polijetanje i slijetanje). Operativni resursi određenih komponenti mogu biti izraženi ili u ukupnom broju dozvoljenih sati leta, ili u ukupnom broju dozvoljenih ciklusa ili sa jasno preciziranim kalendarskim limitom. Izvjestan broj komponenti ima operativne resurse izražene u kombinacijama sati/ciklusi, sati/kalendar, ciklusi/kalendar, pri čemu se kao glavni uzima onaj koji se prvi potroši.

Nakon isteka operativnih resursa motora i stajnog trapa, ove komponente podliježu procesu restauracije (za motore je obavezna posjeta radionici i na sredini operativnog resursa), dok se sam avion nakon isteka svog operativnog resursa smatra neupotrebljivim za dalju eksploataciju.

Za letjelice u floti »Montenegro Airlines«-a, statusni podaci odnosno operativni resursi glavnih cjelina su dati u sledećim tabelama:

STATUSNI PODACI					
REGISTARSKA OZNAKA	ZA-ARC	YU-AOK	YU-AOM	YU-AOP	YU-AOT
UKUPAN BROJ SATI LETA	29081	26429	27516	25985	35128
UKUPAN BROJ CIKLUSA	28617	24801	22780	25397	36126
LJEVI MOTOR: UKUPAN BROJ CIKLUSA OD POSLEDNJE RESTAURACIJE	5981	2568	16467	8296	4946
DESNI MOTOR: UKUPAN BROJ CIKLUSA OD POSLEDNJE RESTAURACIJE	3875	13595	2317	6965	4946
NOSNA NOGA: UKUPAN BROJ CIKLUSA OD POSLEDNJE RESTAURACIJE	12926	2601	3195	14026	4983
LIJEVA NOGA GLAVNOG STAJNOG TRAPA: UKUPAN BROJ CIKLUSA OD POSLEDNJE RESTAURACIJE	10911	9041	7761	13877	824
DESNA NOGA GLAVNOG STAJNOG TRAPA: UKUPAN BROJ CIKLUSA OD POSLEDNJE RESTAURACIJE	10911	10106	7761	9910	12166

OPERATIVNI RESURSI	
OPERATIVNI RESURS AVIONA TIPA FOKKER 100	60 000 UKUPNIH SATI LETA ILI 90 000 CIKLUSA
OPERATIVNI RESURS MOTORA TIPA ROLLS-ROYCE TAY 620-15 UGRAĐENOM NA AVIONU TIPA FOKKER 100	20 000 CIKLUSA
OPERATIVNI RESURS MOTORA TIPA ROLLS-ROYCE TAY 650-15 UGRAĐENOM NA AVIONU TIPA FOKKER 100	18 000 CIKLUSA
OPERATIVNI RESURS NOSNE NOGE TIPA MESSIER-DOWTY INSTALIRANE NA AVIONU TIPA FOKKER 100	20 000 CIKLUSA ILI 12 GODINA (KOJE PRIJE DOĐE)
OPERATIVNI RESURS NOGU GLAVNOG STAJNOG TRIPA INSTALIRANIH NA AVIONU TIPA FOKKER 100	16 000 CIKLUSA ILI 12 GODINA (KOJE PRIJE DOĐE)

Strategija i struktura letjelica Montenegro Airlines-a

U skladu sa gore navedenim podacima, ostaci resursa aviona, motora i nogu, stalnog trapa svih letjelica u floti »Montenegro Airlines«-a su dati u sljedećim tabelama:

AVION	
REGISTARSKA OZNAKA	OSTATAK RESURSA
ZA-ARC (11268)	30 919 UKUPNIH SATI LETA /61 383 CIKLUSA
YU-AOK (11272)	33 571 UKUPNIH SATI LETA /65 199 CIKLUSA
YU-AOM (11321)	32 484 UKUPNIH SATI LETA /67 220 CIKLUSA
YU-AOP (11332)	34 015 UKUPNIH SATI LETA /64 603 CIKLUSA
YU-AOT (11350)	24 872 UKUPNIH SATI LETA /53 784 CIKLUSA

MOTORI			
AVION	POZICIJA	OSTATAK DO POSJETE RADIONICI OTPRILIKE NA SREDINI OPERATIVNOG RESURSA	OSTATAK DO POSJETE RADIONICI NA ISTEKU OPERATIVNOG RESURSA (RESTAURACIJA)
ZA-ARC (11268)	LIJEVI	3019 CIKLUSA	14019
	DESNI	4553 CIKLUSA	16125
YU-AOK (11272)	LIJEVI	6432	17432
	DESNI	VEĆ ODRADENO	6405
YU-AOM (11321)	LIJEVI	VEĆ ODRADENO	1533
	DESNI	5073	15683
YU-AOP (11332)	LIJEVI	704	9704
	DESNI	2035	11035
YU-AOT (11350)	LIJEVI	4054	13946
	DESNI	4054	13946

STAJNI TRAP (OSTATAK RESURSA DO RESTAURACIJE)					
POZICIJA	ZA-ARC (11268)	YU-AOK (11272)	YU-AOM (11321)	YU-AOP (11332)	YU-AOT (11350)
NOSNA NOGA	7074 CIKLUSA ILI 16/09/2011	17 399 CIKLUSA ILI 01/12/2017	16 805 CIKLUSA ILI 16/06/2017	5974 CIKLUSA ILI 23/06/2012	15 017 CIKLUSA ILI 11/08/2016
LIJEVA NOGA GLAVNOG STAJNOG	5089 CIKLUSA ILI 17/11/2012	6959 CIKLUSA ILI 01/11/2012	8239 CIKLUSA ILI 18/06/2014	2123 CIKLUSA ILI 29/09/2012	15 176 CIKLUSA ILI 26/04/2019
DESNA NOGA GLAVNOG STAJNOG	5089 CIKLUSA ILI 17/11/2012	5894 CIKLUSA ILI 14/04 2012	8239 CIKLUSA ILI 18/06/2014	6090 CIKLUSA ILI 04/04/2014	3834 CIKLUSA ILI 03/11/2012

Prema sistemu održavanja propisanom od strane proizvođača, avion tipa »Fokker F100« podliježe odgovarajućim strukturalnim pregledima (inspekcijama) svakih 6 (šest) odnosno 12 (dvanaest) godina. Za avione tipa »Fokker F100« u floti »Montenegro Airlines«-a status je sledeći:

AVION	ZA-ARC	YU-AOK	YU-AOM	YU-AOP	YU-AOT
ŠESTOGODIŠNJA STRUKTURALNA INSPEKCIJA	FEB 2013	OKT 2012	OKT 2010	APR 2009	DEC 2009
DVANAESTOGODIŠNJA STRUKTURALNA INSPEKCIJA	DEC 2012	NOV 2012	JUN 2017	APR 2015	DEC 2015

- Flotom »Montenegro Airlines«-a upravljajuiskusni i dobro obučeni piloti, koji su 2004. godine bili prvi u regionu koji su dobili sertifikat III A (slijetanje u uslovima smanjenje vidljivosti). Takođe, tehnička služba je

obučena i osposobljena da na adekvatan i kvalitetan način opsluži potrebe aviona u sastavu flote.

1.11. Ekonomski aspekti poslovanja

»Montenegro Airlines« karakteriše pozitivno poslovanje sve do 2006.godine, što je rezultat uočenog trenda kontinuiranog povećanja obima prevoza putnika. Ukupan gubitak na dan 31.12. 2006.godine iznosio je 2.782.462 €.

U narednoj tabeli se daju podaci o ukupnom prihodu, kao i poslovnom rezultatu za protekle 3. godine.

Godina	Ukupan prihod (€)	Rezultat poslovanja(€)
2004	29.582.137	13.125
2005	39.471.568	50.593
2006	41.049.279	(-2.782.462)

Tabela br. 1. Poslovni rezultat u poslednje tri godine

1.12. Obim prometa (dinamika i struktura, destinacije)

Godina	Broj putnika	INDEX
2000	109345	
2001	134345	123
2002	210684	157
2003	320402	152
2004	371088	116
2005	460456	124
2006	414090	90

Tabela br. 2. Prikaz broja putnika po godinama

Prethodna tabela pokazuje konstantan rast broja putnika svake godine uzastopno sve do 2006. godine, kada je nakon referenduma u Crnoj Gori i usljed promjene državno-pravnog statusa došlo do administrativne zabrane «pete slobode», čime je »Montenegro Airlines« izgubio svoju najprofitabilniju liniju Beograd-Cirih i značajan broj čartera prema trećim zemljama. Kao posljedica navedenog i ostalih faktora, »Montenegro Airlines« je u 2006. g. ostvario negativan poslovni rezultat. Procjene u pogledu budućih kretanja na tržištu predmetnih usluga upućuju na zaključak da je smanjenje broja putnika i ostvareni

negativni poslovni rezultat u 2006. godini i prirodne prirode, u prilog čemu govore i rezultati ostvareni u prvom polugodištu 2007. godine. Ovaj pozitivan trend takođe treba objasniti i sve većim rastom potražnje za Crnom Gorom kao turističkom destinacijom, gdje će »Montenegro Airlines« kao nacionalni avio prevoznik nastojati da ulaganjem u tehnologiju, profesionalnošću, izbori dobru poziciju na vrlo konkurentnom avio tržištu.

»Montenegro Airlines« kao redovan prevoznik trenutno leti iz Podgorice prema sljedećim destinacijama: Beograd, Cirihi, Frankfurt, Rim, Pariz, Moskva, Sankt Petersburg i Ljubljana.

Takođe, leti iz Tivta ka Beogradu, a ima i »code share« letove (letovi na kojima više kompanija prodaju kapacitete dijeleći rizik) ka Ljubljani, Beču i Budimpešti. Pored redovnog saobraćaja u charter aranžmanima se realizuju letovi ka Italiji, Češkoj, Francuskoj, Austriji, Njemačkoj, Turskoj, Kipru i Grčkoj.

U sljedećem grafičkom prikazu daje se učešće pojedinih vrsta putnika u ukupnoj strukturi prevezenih putnika u 2006. godini:



Grafik br.3 Struktura učešća putnika u 2006. godini

Pri ovome treba istaći da se u posljednje dvije godine učešće turista uvećava u značajnoj mjeri zbog rasta potražnje za Crnom Gorom kao turističkom destinacijom. To nedvosmileno upućuje na zahtjev da Odbor direktora prilikom koncipiranja razvojne politike za naredni period uvaži ovu činjenicu.

1.13. Strateški razvojni pravci »Montenegro Airlines«-a

Kada su u pitanju strateški razvojni pravci »Montenegro Airlines«-a uprava namjerava da se skoncentriše na sljedeće:

- Uključivanje dva nova aviona tipa Embraer E195 (potpisan ugovor o najmu sa rokovima isporuke aviona maj 2008. i maj 2009. g.) stvaraju se adekvatni uslovi za osvajanje udaljenih destinacija na tržištima Rusije, Velike Britanije i Skandinavije. Ovaj pravac razvoja se nameće kao nužan,

Strategija restrukturiranja Montenegro Airlines-a

- jer korišćenje aviona tipa »Fokker F100« na ovim destinacijama podrazumijeva i odgovarajuća značajna ograničenja u težini i broju putnika, a što u krajnjem umanjuje ukupnu efikasnost poslovanja.
- Nabavku novih aviona, čime bi »Montenegro Airlines« bio u poziciji da se nametne kao strateški partner turističke privrede Crne Gore i generator njenog rasta;
 - U funkciji prethodno saopštenih ciljeva, s jedne i opravdanih potreba tržišta, s druge strane, menadžment planira i direktnu kupovinu dva aviona tipa E195 u 2010. i 2011. godini. Kupovina bi se realizovala u okviru finansijskog aranžmana koji podrazumijeva depozit u visini od 21% ukupne cijene što iznosi oko 5 miliona € po avionu i kreditni aranžman na rok od deset do dvanaest godina.
 - Procjena je da se ovi razvojni projekti mogu realizovati u formi dokapitalizacije, odnosno privatizacije kompanije, što bi ujedno na dugi rok rezultiralo istovremenom finansijskom konsolidacijom privrednog društva.

2. FAKTORI KOJI UTIČU NA PROCES RESTRUKTURIRANJA »MONTENEGRO AIRLINES«-a

2.1. Značaj i uloga vazdušnog saobraćaja u transportnom sistemu

Vazdušni saobraćaj je danas jedan od sektora transporta sa najbržim razvojem u svjetskoj ekonomiji:

- u posljednjih 40 godina prošlog vijeka prosječna stopa rasta obima saobraćaja iznosila je blizu 10% godišnje, a u poslednjoj dekadi prošlog vijeka ovaj rast je iznosio u prosjeku 6-7% godišnje;
- u prevozu putnika na dugim relacijama ostvario je punu dominaciju zamijenivši gotovo u potpunosti kopneni saobraćaj;
- avio prevoz tereta konstantno raste, naročito na dugim relacijama, tako da se danas oko 40 svjetskog industrijskog izvoza, po vrijednosti, realizuje avionom;
- većina prognoza pokazuje da će se u prvoj dekadi 21. vijeka nastaviti rast obima vazdušnog saobraćaja po prosječnoj stopi od preko 5%, što je skoro dvostruko više od predviđene stope rasta društvenog proizvoda (to bi značilo dvostruko uvećavanje avioprevoza u narednih 12 do 13 godina).
- U 2000. godini je u svijetu bilo registrovano blizu 3.000 avioprevoznika sa 4 miliona zaposlenih i ukupnim prihodom od 360 milijardi \$. Širi kompleks avio saobraćaja (avio-prevoznici, aerodromi, ATC službe, agencije, proizvođači aviona, serviseri i dr.) je u istoj godini angažovao oko 29 miliona zaposlenih i ostvario ukupan prihod od oko 1.500 milijardi \$.
- U 2000. godini avionima je prevezeno ukupno oko 1,8 milijardi putnika na prosječnoj relaciji od 1.830 km i ostvaren je transportni rad od preko 3.300 milijardi putničkih kilometara.
- Redovni saobraćaj učestvuje sa 89% u ukupnom vazdušnom saobraćaju.
- Avio-saobraćaj predstavlja pokretačku snagu turizma čiji se doprinos svjetskoj ekonomiji procjenjuje na 3.500 milijardi \$, odnosno 12% ukupnog svjetskog GDP-a.

2.2. Uloga države u razvoju vazdušnog saobraćaja

Uloga države u razvoju vazdušnog saobraćaja može se sagledati na osnovu sljedećih zapažanja:

- U većini zemalja svijeta vazdušni saobraćaj se u prošlosti razvijao uz dominantnu ulogu države, kako u oblasti infrastrukture, tako i oblasti avioprevoza. To se ogledalo u direktnom učešću u kapitalnim ulaganjima prilikom osnivanja i razvoja avio-preduzeća, razvoju mreže avio-linija i subvencionisanju neprofitabilnih djelatnosti, linija i sl.
- Kroz bilateralne ugovore i saobraćajne dozvole države obezbjeđuju zaštitu svojih prevoznika u međunarodnom saobraćaju, pri čemu se insistira na ravnopravnim uslovima u pogledu frekvencije letova, broja tačaka koje se povezuju i izjednačenoj ponudi prevoznih kapaciteta.

- Optimalna vazduhoplovna politika podrazumijeva uravnotežen razvoj infrastrukture i domaćih avio-prevoznika osposobljenih za ravnopravnu konkurenciju sa stranim kompanijama, u protivnom zemlja postaje periferno tržište koje eksploatišu strani avio-prevoznici.
- Masovni prevoz je dostigao nivo koji je omogućio formiranje velikih i visokoproduktivnih avio-kompanija sa niskim troškovima poslovanja po jedinici prevoza, što je imalo za posljedicu proces deregulacije i liberalizacije prevoza započet u SAD početkom 80-tih godina.
- Na nivou institucija EU u prethodnih 10 -15 godina počela je da se formira i usaglašava zajednička politika i regulativa, uz podjelu nadležnosti i harmonizaciju djelovanja zajedničkih i nacionalnih organa vazduhoplovne vlasti.
- Sa liberalizacijom međunarodne razmjene i razvojem regionalne saradnje i integracije, dolazi do jačanja konkurencije, do postepene liberalizacije saobraćajnih prava i ujednačavanja vazduhoplovne regulative i to ne samo na bilateralnoj već i na multilateralnoj i regionalnoj osnovi (EU).
- Crna Gora je potpisala i ratifikovala multilateralni sporazum ECAA sa Evropskom Unijom koji podrazumijeva liberalizaciju i slobodnu konkurenciju na avioržištu bez nacionalnih ograničenja i ukida monopolske položaje nacionalnih prevoznika u vazdušnom saobraćaju. Implementacija ECAA podrazumijeva tranzicioni period u toku kojeg nacionalna regulativa mora da se izjednači sa evropskom. U tom periodu država ima interes da aktivno utiče na restrukturiranje »Montenegro Airlines«-a i da ga kroz buduću privatizaciju i finansijsku konsolidaciju osposobi za ravnopravnu konkurenciju na liberalizovanom tržištu.

2.3. Iskustva u privatizaciji aviokompanija

Za potpunije razumijevanje odnosa i kreiranja adekvatne strategije restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a, uključujući i eventualnu privatizaciju, potrebno je imati u vidu sljedeće:

- o Privatizacija nacionalnih avio-kompanija u nekim zemljama je sprovedena, ali u značajnoj zavisnosti od toga koliko je konsolidovana nacionalna ekonomija i vazdušni saobraćaj;
- o U većini zemalja državni kapital je još uvijek većinski i rjeđe se dopušta da strani prevoznici steknu značajnije učešće u njihovoj vlasničkoj strukturi;
- o Radi povećanja konkurentnosti mnoge avio-kompanije se povezuju kroz kapital i razne oblike poslovne saradnje, udruženu eksploataciju linija i flote, u cilju sniženja troškova i boljeg punjenja broja mjesta (tzv. alijanse);

U narednoj tabeli daje se pregled vlasničke strukture pojedinih avio-kompanija u zemljama u tranziciji:

KOMANIJA	VLASNICI – VLASNIČKA STRUKTURA (%)					
ADRIA AIRWAYS Slovenija	Slov. Penzioni Fond	Slov. Fond Restitucije	"Zvon dva" holding	Infond inv. Komp.	Natural Finan. Corp.	Zaposleni i ostali
	56%	20%	13%	5%	3%	3%
CSA Češka Republika	Češki nacionalni Imovinski fond	Česka agencija za konsolidaciju	"Česka Pojstovina" a.s.	Grad Prag	Grad Bratislava	Zadužinski fond nac. Fond Slovačke
	56,43%	34,49%	4,33%	2,94%	0,98%	0,73%
CROATIA AIRLINES Hrvatska	Država	Agencija za osigur. Deposita...	Hrvatski Privatizacioni fond	Ostali		
	94,08%	2,44%	1,65%	1,83%		
CYPRUS AIRLINES Kipar	Država	Privatni Vlasnici				
	69,62%	30,38%				
JAT AIRWAYS Srbija	Država					
	100%					
LOT Poljska	Država	Sair Lines	Zaposleni u kompaniji			
	67,97%	25,10%	6,93%			
MALEV Mađarska	Državna komp. za privatizaciju	Opštine	Ostali			
	97,9%	1,1%	0,9%			
TAROM Rumunija	Država	Henri Coanda Aerodrom	Sevis vazdusnog Saobraćaja	Muntenia Privatni fond	Rumunske vasdušne vlasti	
	95%	2,58%	2,18%	0,15%	0,09%	

2.4. Plan privatizacije za 2007. godinu

Planom privatizacije za 2007. godinu, u dijelu II »Metodi i načini privatizacije«, tačka 1. »Prodaja akcija i imovine putem javnog tendera«, predviđeno je da se u preduzeću »Montenegro Airlines« d.o.o. Podgorica, na osnovu prethodno usvojenog programa restrukturiranja pokrene postupak privatizacije (tačka 1.4. Plana).

3. PROGRAM RESTRUKTURIRANJA DRUŠTVA

3.1 Opravdanost restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a

Opravdanost izrade i implementacije programa restrukturiranja ogleda se u nastojanju da se osmisli valjana strategija kompleksnog restrukturiranja privrednog društva.

U namjeri da identifikujemo osnovne pravce restrukturiranja u okviru Strategije pošlo se od sljedećih saznanja:

- da država (Vlada CG) kao većinski vlasnik, odnosno uprava nastoji da osmisli valjanu, tržišno orijentisanu strategiju na bazi koje će moći da se suoči sa izmjenjenim uslovima na tržištu (liberalizacija) i sve jačoj konkurenciji;
- da tržišta predmetnih usluga evoluiraju velikom brzinom i da preduzeće koje opslužuje to tržište mora da vrednuje i preispituje svoj poslovni portfolio u cilju opstanka;
- da prognoze pokazuju da će obim avio-prevoza imati znatno veće stope rasta nego opšti ekonomski razvoj, a da obim avio-prevoza znatno brže raste u saobraćajnim oblastima i zemljama koje su u ekonomskoj ekspanziji;
- da je »Montenegro Airlines« izgradio pozitivan imidž i stekao zavidne potencijale i iskustvo, što predstavlja mogućnost za pokretanje novih razvojnih projekata, odnosno širenje poslovnog portfolia (djelatnosti);
- budući da troškovi goriva rastu, da profitabilnost u prosjeku opada, to uporedna iskustva pokazuju da slične poslovne sisteme treba postupno privatizovati i povećati efikasnost;
- da dokapitalizacija
- »Montenegro Airlines«-a može otvoriti slobodan prostor za nove razvojne projekte na promijenjenoj vlasničkoj osnovi;
- da promjene pravnog oblika i eventualno vlasničke strukture »Montenegro Airlines«-a neće rezultirati očekivanim efektima ukoliko se ne sprovede sveobuhvatan program restrukturiranja privrednog društva;
- da »Montenegro Airlines« ima poseban značaj u potpunijoj valorizaciji misije Crne Gore kao turističke destinacije

3.2 Cilj programa restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a

Cilj programa restrukturiranja je u funkciji strateških ciljeva poslovanja privrednog društva. Aktivnosti na planu restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a treba usmjeriti na postizanje konkurentne prednosti i zadovoljavajućeg nivoa dugoročne profitabilnosti privrednog društva.

Cilj programa restrukturiranja privrednog društva je:

1. povećanje ukupne efikasnosti poslovanja,
2. pribavljanje novih investicija (dokapitalizacija),
3. povećanje konkurentnosti saobraćaja,
4. prilagođavanje uslovima liberalizovanog evropskog saobraćajnog tržišta,
5. ostvarenje dodatnih prihoda državi (multiplicirani efekti po više osnova).

3.3 Sadržaj i obuhvat programa restrukturiranja

Proces restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a treba da se bazira na tri ključna pravca:

- a) **Institucionalno uobličavanje privrednog društva;** podrazumijeva preispitavnje postojećeg pravnog oblika preduzeća (društvo sa ograničenom odgovornošću) i izbor adekvatnog oblika koji će omogućiti njegovu dokapitalizaciju. Ovaj konceptualni pravac u restrukturiranju privrednog društva javlja se kao polazna pretpostavka za otpočinanje procesa vlasničkog restrukturiranja i njegove finansijske konsolidacije.
- b) **Finansijsko restrukturiranje privrednog društva;** podrazumijeva optimizaciju finansijske strukture i strukture kapitala, upravljanje izvorima finansiranja i kreiranje adekvatne finansijske politike. Početnu vlasničku strukturu u kojoj država ima skoro 100% vlasništvo treba uzeti kao zadatak, i na toj osnovi kombinovati adekvatne modele privatizacije. Finansijsko restrukturiranje će ulaganjem u osavremenjivanje i proširenje flote imati u osnovi razvojni karakter.
- c) **Privatizacija privrednog društva,** podrazumijeva izbor i implementaciju adekvatnog seta, čistih ili kombinaciju modela privatizacije. Konačan rezultat procesa privatizacije trebalo bi da podrazumijeva i istovremeno finansijsko restrukturiranje privrednog društva.

Promjena pravnog oblika privrednog društva, aktivnosti na planu finansijskog restrukturiranja i privatizacije, te osavremenjivanje i proširenje kapaciteta, rezultiraće nizom aktivnosti koje se odnose na sljedeće oblasti:

- a) Inoviranje modela organizacione strukture;
- b) Kadrovske restrukturiranje privrednog društva;
- c) Upravljačko restrukturiranje;

- d) Preusmjeravanje i izborni razvojne strategije (izbor vizije, misije, strategije, redefinisane vizije u skladu sa novim razvojnim projektima, redefinisane resursa, revitalizacija operativnih sistema).
- e) Prethodno navedenim pravcima treba dodati i zahvate koji se odnose na procjenu imovine kompanije, uvažavanje potrebe zaštite okruženja i principa održivog razvoja (usvojena Strategija održivog razvoja) i dopune zakonske regulative u skladu sa direktivama EU.

3.4 Izbor pravne forme organizovanja »Montenegro Airlines«-a

Problem izbora adekvatne pravne forme svodi se na konačno opredjeljenje između dva moguća oblika, po Zakonu o privrednim društvima:

- a) društva s ograničenom odgovornošću i
- b) akcionarskog društva

a) Društvo sa ograničenom odgovornošću karakteriše:

- Značajna sloboda ugovornog uređivanja upravljanja društvom;
- Određene prednosti u pogledu jednostavnijeg upravljanja;
- Članovi društva odlučuju ugovorom, odnosno statutom o organima društva, što omogućuje da se upravljanje relativno manjim privrednim društvom prilagodi potrebama poslovanja i učini efikasnijim.
- Najčešće je u pitanju manji broj ulagača, čiji su ulozu po pravilu nejednaki, uvijek vezani za ime,
- Neadekvatna forma za aviokompanije koje računaju na privlačenja dodatnog kapitala (akcionara);
- Ulozi nisu registrovani u Centralno depozitarnoj agenciji (CDA), teže su prenosivi na treća lica koja nisu članovi društva i sl.

b) Akcionarsko društvo karakteriše:

- Učestvovanje ulagača sa određenim ulogom koji je izražen u akcijama jednake nominalne vrijednosti, i koje su prenosive, tj. društvo je maksimalno otvoreno prema novim ulagačima (trećim licima).
- Mogućnost emitovanja akcija i obraćanja javnosti za upis kapitala, što je jedna od najbitnijih karakteristika.
- Značajna ekonomska funkcija prikupljanja i mobilisanja sredstava velikog broja vlasnika, različite finansijske snage.
- Fleksibilnost, laka prenosivost akcija, centralizovano upravljanje i sl., što omogućava društvu da investira u veće ekonomske poduhvate.

Imajući u vidu: (1) postojeću statusnu formu Društva; (2) predložene metode privatizacije; (3) potrebu za jednostavnijim i uspješnim upravljanjem; (4) procjenu u pogledu budućeg razvoja Društva, optimalno

bi bilo da se »Montenegro Airlines« kao društva sa ograničenom odgovornošću transformiše u akcionarsko društvo.

3.5 Privatizacija Društva

Osnovni cilj privatizacije je da se poboljša ekonomska efikasnost Društva. To podrazumijeva izbor prave strategije i ciljeva i efikasnost korišćenja raspoložive imovine privrednog preduzeća.

Izbor modela privatizacije uslovljen je:

- Zakonom o privatizaciji i Planom privatizacije kao i drugim aktima koji regulišu ovu oblast
- specifičnošću djelatnosti privrednog društva, odnosno grane, i uslova u kojima se vrši privatizacija,
- postojećom vlasničkom strukturom,
- ciljem koji se želi postići

Modeli privatizacije koji su utvrđeni Zakonom o privatizaciji privrede (SL. list RCG, br.23/96; 6/99; 59/00), nakon postupka restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a mogu da budu:

- privatizacija investiranjem domaćeg i stranog kapitala (upis novih akcija putem dokapitalizacije);
- prodaja akcija privrednog društva strateškom investitoru nakon promjene pravnog statusa privrednog društva;
- zajednička ulaganja (strateška partnerstva): na korporativnoj (osnivanjem zajedničkog privrednog društva) ili ugovornoj osnovi (investiranje na osnovu ugovora o ulaganju).

Vlada Crne Gore kao većinski vlasnik ima interes da u procesu implementacije programa restrukturiranja započne privatizaciju s naglaskom na privlačenje stranog kapitala. Primjenom modela dokapitalizacije istovremeno se vrši i finansijsko restrukturiranje i otvara prostor za privatizaciju, što sve skupa doprinosi potpunijem efektuiranju resursa Društva u koje je u proteklom periodu investirala država. U procesu dokapitalizacije trebalo bi da bude realizovana:

- Emisija i prodaja novih akcija u iznosu od 30% procijenjene vrijednosti imovine kompanije.
- Prodaja na berzi do 5% akcija »Montenegro Airlines«-a radi podsticanja i procjene tražnje na tržištu kapitala.

4. FINANSIJSKA KONSOLIDACIJA U PROCESU RESTRUKTURIRANJA DRUŠTVA

4.1 Polazne osnove

- Proces restrukturiranja sam po sebi proizvodi troškove za vlasnika;
- Vlasnik ima interesa da participira u tim troškovima jer po okončanju procesa restrukturiranja raste vrijednost restrukturiranog privrednog društva;
- Aktivna uloga većinskog vlasnika, tj. Vlade Crne Gore u procesu restrukturiranja, neophodna je u pogledu animiranja potencijalnih investitora, obezbjeđivanja potrebnih finansijskih sredstava i stvaranja ukupnog ambijenta za restrukturiranje.

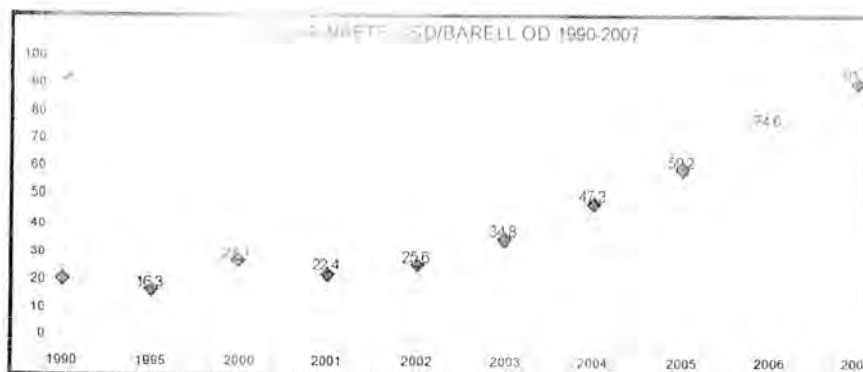
4.2 Predlozi Odbora direktora za finansijsko restrukturiranje Društva

Odbor direktora »Montenegro Airlines«-a na predlog menadžmenta kompanije na svojoj sjednici dana 20.09.2007. usvojio je prijedlog konkretnih mjera za finansijsko učešće Vlade u procesu restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a.

4.2.1 Amortizovanje negativnih posledica rasta cijene goriva

Rast cijene goriva u periodu 2005. – 2006. god bio je oko 15%, a ovako negativni trend nastavljen je i u 2007. god. U prošloj 2006. god. učešće goriva u ukupnim troškovima »Montenegro Airlines«-a iznosilo je 20.62% ukupnih troškova, odnosno 9.6 miliona eura u apsolutnom iznosu. Iako je obim saobraćaja i struktura letenja u 2005. godini bila gotovo ista ukupni troškovi goriva bili su 8,2 miliona eura. Takođe bitno je naglasiti da učešće troškova goriva u ukupnim troškovima bilo na nivou od 10% u 2001. godini .

Ekonomsku stabilnost Društva ugrožava enormni skok cijena goriva na svjetskom tržištu, koje nikad u istoriji vazduhoplovstva nijesu bile veće (npr cijena goriva 1997. godine, kada je »Montenegro Airlines« počinjao sa radom iznosila je 153 USD/t dok u toku tekuće godine prosječna cijena goriva iznosi 800 USD/t sa tendencijom daljeg rasta). Pogledati grafik 4.



IZVOR: WWW.WTRG.COM

Grafik br 4. Trend rasta cijena sirove nafte na svjetskom trzistu

Iskustva zemalja u okruženju ukazuju da su aviokompanije subvencionisane od strane svojih Vlada kako bi se ublažile negativne posljedice rasta cijena goriva i zadržala konkurentnost na tržištu. Tako je subvencionisanje »Croatia Airlines«-a omogućilo rekordne posjete i prihode od turizma u Hrvatskoj u posljednjih nekoliko godina. Finansijska podrška od strane Vlade omogućila je nacionalnoj aviokompaniji da održi svoju konkurentnost na tržištima Njemačke, Francuske, Italije i dr. Hrvatska Vlada ove godine je prvobitno nacionalnom avio-prevozniku namijenila 70 miliona kuna (9.6 miliona eura) subvencija za pokrivanje gubitaka, ali je revizijom budžeta taj iznos smanjen na 55 miliona kuna (7.5 miliona eura). Prošlogodišnje subvencije toj aviokompaniji iznosile su 56 miliona kuna sto je oko 7.7 miliona eura. Slična je situacija i sa »Adria Airways«-om i »JAT«-om koje kroz različite forme dobijaju subvencije i finansijsku podršku od strane svojih Vlada.

Ublažavanje posljedica rasta cijene goriva od strane vlasnika će biti od izuzetnog značaja u periodu restrukturiranja kompanije, i to u cilju održavanja likvidnosti koja bi mogla u narednom periodu biti ozbiljno narušena. **Opredjeljivanje iznosa od cca 1.800.000 eura na ime troškova goriva odlučujuće bi uticalo na finansijsku stabilnost kompanije tokom perioda restrukturiranja. Navedena sredstva trebalo bi obezbijediti u periodu do 31.12.2008 i omogućiti njihovo korišćenje u jednakim mjesečnim iznosima.**

4.2.2 Umanjenje poreskih obaveza nastalih po osnovu različitog tumačenja i primjene propisa

Kontrolom Poreske uprave RCG od 20.12.2006. god. utvrđeno je da »Montenegro Airlines« ima dodatnu obavezu za izmirenje poreza i doprinosa po osnovu zarada u iznosu od 1.062.476.46 eura. Ova suma nastala je kao posljedica novog načina obračuna ličnih primanja letaćkog osoblja u »Montenegro Airlines«-u u kojem se nijesu striktno koristili nazivi iz Zakona o porezu na dohodak fizičkih lica, odnosno Uredbi o određivanju prihoda na koje se ne plaćaju porezi na dohodak fizičkih lica. Umjesto ranijeg termina **dnevnica** koristili su se termini koji imaju istu suštinu, ali su iskazani kroz obračun kao

»duty time« i »sektor«, a koji su u skladu s preciznijem vrednovanju rada u vazduhoplovnoj djelatnosti, i po osnovu kojih je Poreska uprava utvrdila dodatnu poresku obavezu, iako pomenute naknade nijesu trebale podlijegati obračunu jer se radi o letačkim dodacima koji su sadržajno identični sa dnevnicama u odnosu koje se porez ne obračunava. (Naime, prema tumačenju Poreske uprave, samo primanja isplaćena pod imenom dnevnicama su oslobođena plaćanja poreza).

Tako je došlo do situacije da je za približno isti broj izvršilaca i približno isti obim posla u 2005. i 2006. godini, isplaćen približno isti ukupan iznos na ime ličnih primanja i Poreskoj upravi uplaćen približno isti iznos sredstava za poreze i doprinose. Naknadnom kontrolom Poreske uprave, na osnovu drugačijeg tumačenja termina iz Zakona i Uredbe, utvrđena je dodatna poreska obaveza u iznosu od 1.062.476.46 eura.

Oslobađanjem naknadno utvrđene poreske obaveze u iznosu od 1.062.476.46 eura izbjegla bi se dodatna destabilizacija finansijskog položaja Društva.

4.2.3 Oslobađanje dijela carinskog duga

Uredbom Vlade Crne Gore prilikom kupovine prvog aviona tipa Fokker F100, registarske oznake YU-AOK, serijski broj 11272, u 2000. godini, »Montenegro Airlines« je bio oslobođen plaćanja poreza na promet.

Godinu dana kasnije prilikom uvoza drugog aviona tipa Fokker F100, registarske oznake YU-AOL, serijski broj 11268, određen je ukupan iznos obaveza u visini od 433.279.61 eura, od čega opšti porez na promet 325.750.27 eura i carinske dažbine i takse 107.529.34 eura. Po ovom osnovu »Montenegro Airlines« je platio 256.027.04 eura i ostao dužan iznos od 177.252.57 eura.

U cilju finansijskog restrukturiranja Društva bilo bi svrsishodno da Vlada Crne Gore izvrši otpis duga u iznosu od 177.252,57 eura nastalog po ovom osnovu, odnosno da se ovaj iznos konvertuje u trajan ulog države.

4.2.4 Odlaganje plaćanja carinskog duga po osnovu zakupa aviona

U toku 2003. godine kompanija je uzela u najam jedan avion tipa Fokker F100, registarske oznake YU-AOP, serijski broj 11332, od kompanije Debis AirFinance. Ukupan carinski dug (carinska deklaracija br. J5/2 od 27.05.2003.) obračunat je na vrijednost 1.761.487,20 USD, od čega carina iznosi 184.000 USD, a PDV 1.577.487,20 USD. Kako se »Montenegro Airlines«-u PDV obračunava po nultoj stopi, stvarno dugovanje predstavlja samo carina, dok se u redovnoj proceduri vrši povraćaj sredstava PDV-a.

Strategija restrukturiranja Montenegro Airlinesa

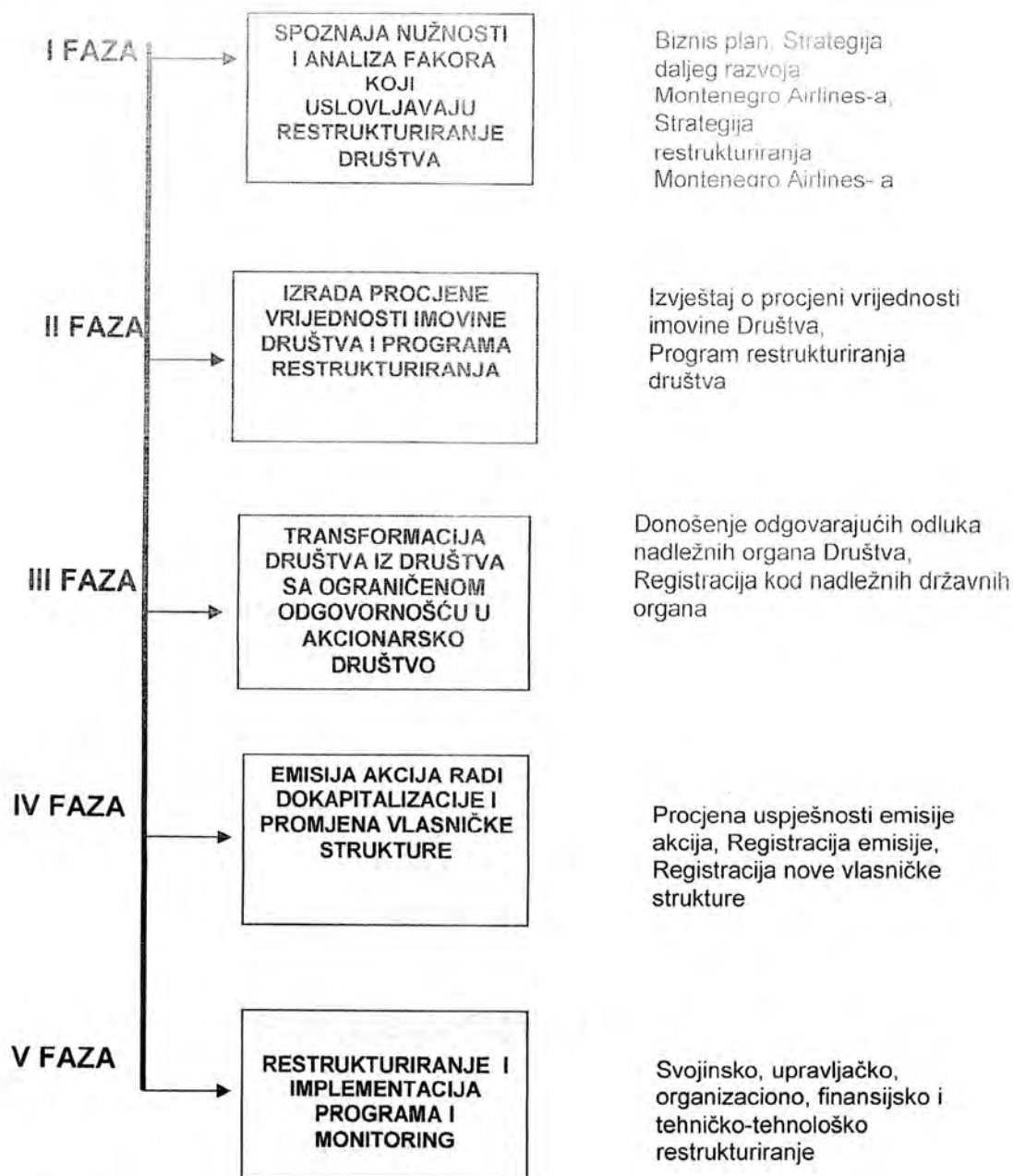
U toku 2005. godine kompanija je uzela u zakup još jedan Fokker F100 od iste kompanije, registarske oznake YU-AOT, serijski broj 11350. Za ovaj avio obračunat je ukupan carinski dug (carinska deklaracija br. ZP/142 od 18.02.2005.) na vrijednost 1.585.880,00 USD, od čega carina iznosi 164.000 USD, a PDV 1.421.880,00 USD. »Montenegro Airlines« je platio dio ovog duga i to 49.200 USD po osnovu carine i 426.564,00 USD po osnovu PDV-a, čiji je povraćaj naknadno obavljen. Preostali dug za ovaj avion je 114.800,00 USD za carinu, dok odgovarajući PDV koji bi bio povraćen iznosi 995.316,00 USD.

U cilju efikasnosti finansijske konsolidacije bilo bi poželjno da Vlada Crne Gore izvrši odlaganje plaćanja ovih obaveza do krajnjeg roka, 15. jula 2008. godine, kako bi se Društvo rasteretilo dodatnog pritiska na likvidnost u procesu restrukturiranja.

Realizacijom naprijed iznijetih mjera finansijske konsolidacije kao i realizacijom modela finansijskog restrukturiranja – dokapitalizacije, obezbijedili bi se trajni izvori kvalitetnog finansiranja, diversifikacija vlasništva, razvijanje korporativnog ambijenta i privlačenje strateških partnera, što bi u krajnjem rezultiralo povećanjem vrijednosti akcija i finansijskih efekata privatizacije za vlasnika.

5. UPRAVLJANJE PROJEKTOM RESTRUKTURIRANJA MONTENEGRO AIRLINESA

5.1 Algoritam za sprovođenje procesa restrukturiranja



Model algoritma za upravljanje procesom restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a

a. Pretpostavke za implementaciju Strategije restrukturiranja

Za uspješnu primjenu predloženih mjera i aktivnosti uprava će izraditi i usvojiti formalni plan implementacije ove Strategije sa aktivnostima i nosiocima tih aktivnosti, tj. timovima ili pojedincima odgovornim za njihovo izvršenje.

Da bi se omogućila uspješna transformaciona promjena – implementacija, koja se predlaže ovom Strategijom, potrebno je osigurati sljedeće preduslove (vidjeti narednu tabelu).

PRIORITET	P R E D U S L O V
1	Usvajanje Strategije restrukturiranja od strane Vlade Crne Gore Formiranje tima za implementaciju strategije restrukturiranja – Vlada Crne Gore.
2	Osigurati opredjeljenost Odbora direktora za predložene promjene, što treba biti vidljivo svim članovima organizacije. Potrebno je da Odbor direktora donese preciznu Odluku o započinjanju i dinamici procesa restrukturiranja.
3	Formirati tim u preduzeću koji će biti odgovoran za sprovođenje Strategije. Tim treba da je sačinjen od pojedinaca sa najvećim autoritetom i treba da bude formiran od ljudi iz raznih sektora, kao i iz raznih nivoa upravljanja. Projektnim timom za restrukturiranje privrednog društva treba da rukovodi lice imenovano od strane Odbora direktora, u hijerarhijskoj strukturi menadžementa direktno podređeno predsjedniku Odbora direktora.
4	Realizovati finansijsku konsolidaciju Društva u skladu sa ovom Strategijom.
5	Obezbijediti saglasnost ključnih grupa za sprovođenje promjena (sindikata, zaposleni, vlasnici i dr.).
6	Formirati tijelo od menadžera i drugih (eksperata, sindikata i sl.) koji su bitni za stvaranje pozitivne atmosfere za sprovođenje promjena. U tu svrhu koristiti sredstva komunikacije i informisanja.
7	Generisati saglasnost svih interesnih grupa u privrednom društvu da je za proces restrukturiranja potreban duži vremenski period.
8	Započeti intenzivno usavršavanje i obuku učesnika za sprovođenje Startegije restrukturiranja. Programom edukacije treba prije svih da bude obuhvaćen menadžment, zatim radnici i sindikati.
9	Istrajavati tokom procesa restrukturiranja i biti spreman da

Strategija restrukturiranja Montenegro Airlines-a

	se preuzme rizik koji je neizbježan.
10	Podržati proces promjena neophodnim resursima (usvojiti kompletan budžet projekta).
11	Održavati otvorenu i permanentnu komunikaciju sa radnicima, sindikatom i relevantnim akterima o nepredovanju, problemima i ostvarenom učinku u realizaciji Strategije restrukturiranja.

5.3 Akcioni plan restrukturiranja »Montenegro Airlines«-a

Redni broj	AKTIVNOST	SADRŽAJ PROMJENE	NOSILAC AKTIVNOSTI	ROK ZAVRŠETKA AKTIVNOSTI
1.	Usvajanje Strategije restrukturiranja	Razmatranje i usvajanje Strategije restrukturiranja od strane Odbora direktora, Ministarstva saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija, Vlade Crne Gore i Savjeta za privatizaciju.	Menadžment preduzeća i konsultanti Odbor direktora Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija Vlada Crne Gore Savjet za privatizaciju	Oktobar 2007 <i>15. Oktobar 2007.</i>
2.	Procjena vrijednosti imovine preduzeća i izrada Programa prelaska Društva iz d.o.o. u A.D.	Utvrdjivanje fer vrijednosti imovine preduzeća u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS). Program prelaska Društva iz d.o.o. u A.D.	Menadžment Projektni tim (ovlašćeni procjenjivač) Odbor direktora	Sredina novembra 2007.
3.	Promjena pravnog oblika organizovanja Društva	Donošenje odluka o transformaciji iz d.o.o. u A.D. i registracija kod nadležnih organa.	Skupština društva Odbor direktora	Kraj decembra 2007.
4.	Finansijska konsolidacija	Realizacija mjera finansijske konsolidacije iz Strategije restrukturiranja tačke 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 i 4.2.4.	Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija Ministarstvo finansija Odbor direktora	Kraj decembra 2007.
5.	Dokapitalizacija	Donošenje odluke o emisiji akcija; Emisija i prodaja novih akcija na tržištu kapitala u iznosu od 30% procijenjene vrijednosti imovine Društva; Prodaja na berzi do 5% akcija »Montenegro Airlines«-a Registracija emisije i nove vlasničke strukture kod nadležnih organa	Skupština akcionara Odbor direktora Menadžment preduzeća	Kraj marta 2008.
6.	Realizacija Strategije i Programa sveobuhvatnog	Svojnisko i upravljačko restrukturiranje na osnovu dokapitalizacije; finansijsko restrukturiranje na osnovu konsolidacije i dokapitalizacije; organizaciono i tehničko-tehnološko restrukturiranje kroz nabavku i uvođenje u flotu	Odbor direktora Stručne službe preduzeća	U toku 2008.

restrukturiranja Društva	aviona tipa Embraer E195.		
7. Privatizacija	Prodaja dijela akcija u vlasništvu države izborom odgovarajućeg modela privatizacije	Vlada Crne Gore, Savjet za privatizaciju Odbor direktora, Menadžment preduzeća	Decembar 2008.

6. ZAKLJUČCI:

Imajući u vidu: (1) postojeću statusnu formu Društva; (2) predložene metode privatizacije; (3) potrebu za jednostavnijim i uspješnim upravljanjem; (4) procjenu u pogledu budućeg razvoja Društva, najoptimalnije bi bilo da se »Montenegro Airlines« iz društva sa ograničenom odgovornošću transformiše u akcionarsko društvo.

Vlada Crne Gore kao većinski vlasnik ima interes da u procesu implementacije programa restrukturiranja započne privatizaciju s naglaskom na privlačenje stranog kapitala. Primjenom modela dokapitalizacije istovremeno se vrši i finansijsko restrukturiranje i otvara prostor za privatizaciju, što sve skupa doprinosi potpunijem efektuiranju resursa Društva u koje je u proteklom periodu investirala država.

U procesu dokapitalizacije trebalo bi da bude realizovana:

- Emisija i prodaja novih akcija u iznosu od 30% procijenjene vrijednosti imovine kompanije.
- Prodaja na berzi do 5% akcija „Montenegro Airlines“-a radi podsticanja i procjene tražnje na tržištu kapitala.

Realizacijom mjera finansijske konsolidacije kao i realizacijom modela finansijskog restrukturiranja – dokapitalizacije, obezbjedili bi se trajni izvori kvalitetnog finansiranja, diversifikacija vlasništva, razvijanje korporativnog ambijenta i privlačenje strateških partnera, što bi u krajnjem rezultiralo povećanjem vrijednosti akcija i finansijskih efekata privatizacije za vlasnika.