

5.

Crna Gora
VLADA CRNE GORE
Broj:03-9139
Podgorica, 18. septembar 2008. godine

MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA, POMORSTVA
I TELEKOMUNIKACIJA

PODGORICA

Vlada Crne Gore, na sjednici od 11. septembra 2008. godine, razmotrila je Informaciju o nabavci novih aviona tipa Embraer 195, koju je dostavilo Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija.

S tim u vezi, Vlada je donijela sljedeće

ZAKLJUČKE

1. Vlada je usvojila Informaciju o nabavci novih aviona tipa Embraer 195, u skladu sa Strategijom restrukturiranja „Montenegro Airlinesa” d.o.o., usvojenom na sjednici Vlade od 29. novembra 2007. godine, s tim da se izmijeni i dopuni sljedeće:

- na strani 21, u dijelu „From 26. october to 31. december 2008-WINTER 2008”, dodaju se riječi:

“PODGORICA-LONDON-PODGORICA

- tri puta nedjeljno

PODGORICA-MILANO-PODGORICA

- dva puta nedjeljno”;

- na strani 22, u dijelu „From 26. october to 31. december 2008-WINTER 2008”, kod reda letjenja PODGORICA-PARIZ-PODGORICA, riječ “dva” zamjenjuje se riječju “tri”.

2. Vlada je saglasna da se „Montenegro Airlines” d.o.o. zaduži radi kupovine aviona tipa Embraer 195, u skladu s članom 25. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Budžetu.

3. Takođe, Vlada je saglasna da „Montenegro Airlines” d.o.o zaključi kupo-prodajni ugovor s kompanijom Embraer i plati depozit u iznosu od 15 % vrijednosti aviona, odnosno 4.680.000 USD.

4. Preostalo zaduženje "Montenegro Airlinesa" d.o.o., u iznosu do 85% vrijednosti aviona, obezbijediće se iz dokapitalizacije, u skladu sa Strategijom restrukturiranja i privatizacije "Montenegro Airlinesa" i komercijalnih kredita.



GENERALNI SEKRETAR
Žarko Sturanović

CO:

- Ministarstvo finansija
- "Montenegro Airlines"
- Kom.za ekon.pol.i finansije

INFORMACIJA O NABAVCI NOVIH AVIONA TIPA EMBRAER 195

Prateći trendove opšteg razvoja Crne Gore, a naročito razvoja turističke privrede kao i na osnovu sopstvenih iskustava i realnih potreba, Montenegro Airlines je započeo obnovu i proširenje flote u skladu sa Strategijom restrukturiranja Montenegroairlines-a usvojenom na sjednici Vlade od 29. novembra 2007godine.

Pomenuti proces započeo je još u julu 2007. godine kad je zaključen ugovor o zakupu na osam godina dva aviona tipa Embraer E195 od kompanije GECAS. Prvi avion je isporučen u junu ove godine, a drugi će u flotu biti uveden u maju 2009.

Nagli razvoj crnogorskih turističkih kapaciteta i kvaliteta ponude, koji se ogleda u planu da se postojećih 35.000 visokokategorisanih ležajeva poveća na 58.000 zaključno sa 2012 godinom (indeks 166), kao i činjenica da se broj turista iz godine u godinu povećava po izuzetno visokoj stopi, uvjerava nas da je neophodno brzo restrukturiranje i proširenje flote. Pored ekspanzije turizma ukupan razvoj Crne Gore generiše i sve značajniji broj poslovnih putnika, a namjera je da se razvija i tranzitni saobraćaj preko Podgorice što će obezbijediti manje oscilacije saobraćaja u toku godine.

U tom smislu Montenegro Airlines je kao prvi korak razvoja tržišta već otvorio liniju za London sa tri frekvencije nedjeljno, uveo dodatnu treću nedjeljnu rotaciju za Pariz, otvorio liniju za Milano kao i dnevni saobraćaj prema Frankfurtu. Ovako brz razvoj tržišnog potencijala nametnuo je potrebu novog strateškog pozicioniranja kompanije čije su srednjoročne perspektive sadržane u Biznis planu koji je dat u prilogu ovog materijala. Biznis plan sadrži detaljne komercijalne i finansijske analize i na osnovu njih definisane projekcije razvoja tržišta, flote i njihov uticaj na povećanje finansijskih efekata kompanije. **Na osnovu tih analiza i projekcija, pokazuje se neophodnim da se u godinama 2009 i 2010 u flotu kompanije uvedu još dva aviona tipa E195 i to kroz aranžman direktne kupovine.**

Komparativne analize Fokker-a F100 i Embraer-a E195 detaljno obrazložene u biznis planu, nedvosmisleno pokazuju prednosti uvođenja Embraera, jer se pod istim finansijskim uslovima, što znači bez dodatnog finansijskog rizika za kompaniju, dobija ultra moderni avion, sa većim kapacitetom putničke kabine, znatno većim doletom i ukupnim performansama koje omogućavaju da Montenegro Airlines dodatno razvija i na najefikasniji način eksploatiše tržište na kojem posluje. Sa ovakvom poslovnom strategijom Montenegro Airlines ide u susret liberalizaciji evropskog aviozržišta na najkvalitetniji i najperspektivniji način. U pregovorima sa proizvođačem obezbijeđeni su produkcionim slotovi za dva E195 aviona za isporuku u junu 2009 i maju 2010 godine. Isporuke u toku maja mjeseca 2009 i 2010 godine bile bi idealni periodi za uključenje novih aviona i iskorišćenje predstojećih visokih sezona. Međutim, u slučaju 2009 godine taj termin (maj) već nije moguće ostvariti jer za proizvodnju aviona minimalno treba 10 mjeseci. Sa druge strane, krajnji rok za Montenegro Airlines da dobije treći E195 u 2009 godini je jun mjesec. Da bi se taj ponuđeni produkcionim slot iskoristio, neophodno je da kupoprodajni ugovor bude zaključen do 15. septembra 2008 kada bi tek mogla da otpočne gradnja aviona, budući da je politika Embraer-a da isključivo gradi avione za poznatog kupca.

Odbor direktora Montenegro Airlines je procijenio da je u ovom momentu

optimalno da se sa Embraerom potpiše ugovor koji bi podrazumijevao kupovinu jednog aviona (« firm aircraft ») sa isporukom u junu 2009 godine kao i opciju « pravo kupovine » (« purchase right ») za još dva aviona. « Pravo kupovine » podrazumijeva garantovanje iste cijene od strane proizvođača kao i za prvi avion, dok se precizno vrijeme isporuke u ovom slučaju ne garantuje. U trenutku kada Montenegro Airlines odluči da iskoristi « pravo kupovine » proizvođač će ponuditi sve raspoložive slotove u tom momentu. Kompanija nema nikakva finansijska opterećenja po osnovu korišćenja opcije « pravo kupovine », ali ima rizik da u trenutku kada se odluči na kupovinu bira samo tada raspoložive slotove za isporuku. Ipak, uzimajući u obzir sve okolnosti, menadžment Montenegro Airlines-a smatra cjelishodnim ovakav, postepeni, aranžman nabavke aviona.

U prilogu ovog materijala data je prevedena komercijalna ponuda Embraer-a koja ima formu ponude za zaključenje kupoprodajnog ugovora.

Uobičajeni finansijski aranžman pri kupoprodaji novog aviona, se sastoji u plaćanju depozita (Progres Down Payment) u visini od 15% vrijednosti aviona i to u više rata u toku njegove gradnje. Ostatak od 85% uglavnom se finansira kroz kreditne aranžmane sa bankama na period od 10 do 15 godina pri čemu je mjesečna rata otplate kredita za jedan avion na nivou rate za zakup tog aviona, tj. oko 250.000 USD što je i uzeto kao ulazna veličina za finansijske analize koje su date u poglavlju 4 Biznis plana.

U konkretnom slučaju ponuđena cijena jednog aviona je 31.2 miliona USD, a plaćanje depozita bi išlo po sledećoj dinamici :

15. septembar 2008 – potpisivanje ugovora, 1% ili 312.000 USD

01. oktobar 2008 – 3.5% ili 1.092.000 USD

01. decembar 2008 – 3.5% ili 1.092.000 USDžišta

01. februar 2009 – 3.5% ili 1.092.000 USD

01. april 2009 – 3.5% ili 1.092.000 USD

što ukupno iznosi 15% odnosno 4.680.000 USD. Ostatak vrijednosti aviona se isplaćuje proizvođaču u trenutku isporuke tj u junu 2009 godine.

Vrijednost depozita za jedan avion (15% vrijednosti aviona) kompanija je u stanju da obezbijedi iz sopstvenih izvora i u saradnji sa CKB kao svojom poslovnim bankom.

Montenegro Airlines je na preporuku Embraera ostvario kontakt sa dvije značajne finansijske institucije, specijalizovane za kreditiranja nabavke aviona: Banka NATIXIS (druga po značaju banka u Francuskoj) i Brazilian Development Bank – BNDES.

Na sastanku sa bankom NATIXIS održanom prošle nedjelje, pokazalo se da ova banka za sada uopšte nema mogućnost ulaganja u Crnu Goru i da još uvijek nema definisanu stopu kreditnog rizika za našu zemlju, te da je njihovo učešće u finansiranju nabavke aviona Montenegro Airlines-a u 2009 godini krajnje neizvjesno.

Pregovori sa Brazilian Development Bank – BNDES su u početnoj fazi analize Biznis plana i finansijskih izvještaja kompanije. Složenost i dugotrajnost procedure koja prethodi odobrenju ovakvog kreditnog aranžmana ostavlja malo nade da se iz ovog izvora može finansirati avion u 2009 godini.

Takođe, menadžment kompanije je pokušao da u kontaktu sa lesorskim kompanijama GECAS i ALDUS CAPITAL iznađe rješenje za finansiranje 85% vrijednosti aviona, ali u

dosadašnjim pregovorima se nije došlo do zadovoljavajuće ponude.

Na ovom je mjestu veoma važno naglasiti da se Montenegro Airlines nalazi u procesu restrukturiranja i privatizacije. Kompanija je u procesu prelaska iz organizacionog oblika društva sa ograničenom odgovornošću u akcionarsko društvo i u toku je registracija kod odgovarajućih državnih institucija. Sledeći korak u implementaciji Strategije restrukturiranja kompanije koju je Vlada Crne Gore usvojila, jeste prodaja do 5% postojećih akcija Vlade Crne Gore kao većinskog vlasnika (99.88%) kao i emisija novih akcija u vrijednosti od 30% aktuelne vrijednosti Društva. Ovi procesi su planirani da se sprovedu do kraja tekuće godine i predstavljaju značajan izvor finansiranja nabavke dva E195 aviona u 2009 i 2010 godini. Brojni su partneri iz avio industrije koji su zainteresovani za saradnju sa Montenegro Airlines-om u ovom procesu restrukturiranja i privatizacije, a i Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj je iskazala značajan interes da se uključi u ovaj proces.

Po osnovu dokapitalizacije Montenegro Airlines očekuje povećanje svojih ukupnih finansijskih potencijela za oko 11 miliona eura, a prema usvojenoj Strategiji ta sredstva su namijenjena upravo za nabavku novih aviona tj restrukturiranje flote.

Iz iznesenog je jasno da će kompanija kroz realizaciju Strategije tj dokapitalizaciju i prodaju do 5% postojećih akcija i njihovog reinvestiranja u kompaniju, raspolagati sa cca 13 miliona eura (cca 20 miliona USD) do kraja tekuće ili u prvom kvartalu naredne godine, iz čega bi se u znatnoj mjeri finansirala nabavka dva nova aviona u 2009 i 2010 godini i na taj način značajno smanjilo kreditno zaduženje kompanije po ovom osnovu.

Dostavljene finansijske analize iz Biznis plana pokazuju da bi u godinama 2009 i 2010 zahvaljujući uvođenju novih aviona i širenju saobraćaja prema novim tržištima bili ostvareni pozitivni finansijski rezultati u visini od 4,401,000 EUR i 3,870,000 EUR respektivno. Sličan trend u poslovanju koji se očekuje i u narednim godinama predstavlja garanciju za uspješno ispunjavanje dugoročnih kreditnih obaveza kompanije.

Na osnovu gore navedenog Odbor direktora Montenegro Airlines-a, na sjednici održanoj 08. septembra 2008 godine, zatražio je od resornog Ministarstva da Vladi Crne Gore, kao većinskom vlasniku, predloži odgovarajuće zaključke u tom smislu.

12

Crna Gora
VLADA CRNE GORE
Broj:03-5986
Podgorica, 29. maj 2008. godine

MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA, POMORSTVA
I TELEKOMUNIKACIJA
MINISTARSTVO TURIZMA I ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE
MINISTARSTVO FINANSIJA

PODGORICA

Vlada Crne Gore, na sjednici od 23. maja 2008. godine, razmotrila je i usvojila Informaciju o otvaranju novih linija i povećanju broja frekvencija na postojećim linijama "Montenegro Airlinesa", koju je, u skladu sa Zaključkom Vlade, pripremila Radna grupa.

S tim u vezi, Vlada je donijela sljedeće

ZAKLJUČKE

Zadužuje se "Montenegro Airlines" i JP "Aerodromi Crne Gore" da, u međusobnoj saradnji i u okviru zajedničke poslovne politike, dogovore model na osnovu kojeg će se obezbijediti finansijska podrška i realizacija projekta otvaranja novih linija i povećanja broja frekvencija na postojećim linijama, na način da se od aerodromske takse naplaćene od putnika na aerodromima u Podgorici i Tivtu, u aktuelnom iznosu od 15,00 eura, JP "Aerodromi Crne Gore" prenosi 7.5 eura, što bi za period od 1. jula 2008. do 1. jula 2009. godine na očekivanih 235.000 odlazećih putnika rezultiralo finansijskom podrškom ovom projektu u iznosu od $235.000 \times 7.5 = 1.762.500$ eura.

Zadužuje se Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija da pripremi nacrt ugovora između Vlade i "Montenegro Airlinesa" o kupovini fiksnog broja karata u biznis klasi na letovima "Montenegro Airlinesa" prema Parizu, Londonu, Frankfurtu i Milanu za potrebe državnih službenika, čijim bi se zaključenjem obezbijedio preostali iznos sredstava od 1.652.210 (3.414.710 – 1.762.500) neophodan za realizaciju ovog projekta.

Zadužuje se Ministarstvo finansija da, u saradnji s Ministarstvom saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija obezbijedi 826.000,00 eura za pokriće troškova projekta u drugoj polovini godini.

Zadužuje se Ministarstvo finansija da, u saradnji s potrošačkim jedinicama, smanji troškove za službena putovanja za 2009. godinu.

Zadužuju se Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija i Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine da izmjenom prioriteta svoje budžetske potrošnje obezbijede sredstva potrebna za kupovinu određenog broja karata za 2009. godinu.

Zadužuju se Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija i Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine da, šestomjesečno informišu Vladu o realizaciji ovog programa.

- - - -

Ovim povodom, Vlada je zaključila da je neophodno dodatno analizirati potrebu i ekonomsku opravdanost uvođenja avio-linije za Brisel.

po GENERALNI SEKRETAR
Žarko Šturanović
Žarko Šturanović

CO:

- "Montenegro Airlines"
- JP "Aerodromi Crne Gore"
- Kom.za ek.politiku i finansije
- Kom.za pol.sis.unut.i spolj.pol.

INFORMACIJA

**O OTVARANJU NOVIH LINIJA I
POVEĆANJU BROJA FREKVENCIJA NA
POSTOJEĆIM LINIJAMA
MONTENEGRO AIRLINES-a**

Maj 2008.

SADRŽAJ

1. TRENUTNO STANJE

2. OTVARANJE NOVIH LINIJA I NOVE FREKVENCije

- a. London
- b. Pariz i Brisel
- c. Frankfurt
- d. Dizeldorf i Berlin
- e. Milano
- f. Moskva
- g. Zagreb

3. REKAPITULACIJA

4. PRILOG

- a. TABELA 1
- b. TABELA 2 (PERIOD I: 1. jul 2008 – 1. jul 2009.)
- c. TABELA 3 (PERIOD II: 1. jul 2009 – 1. jul 2010.)
- d. TABELA 4 (Upoređenje tarifa)

1. TRENUTNO STANJE

Nacionalna aviokompanija „Montenegro Airlines” osnovana je 1994. godine i spada u red mladih evropskih aviokompanija. Iako je nastala u složenom okruženju i u specifičnom vremenskom periodu uspjela se izboriti za svoje mjesto na izuzetno zahtjevnom aviotržištu.

Članstvo u IATA organizaciji (International Air Transport Association), posjedovanje IOSA sertifikata, korišćenje najvećeg globalnog rezervacionog sistema „AMADEUS“ i obavljanje redovnog saobraćaja na većini glavnih evropskih destinacija svrstavaju „Montenegro Airlines“ u red renomiranih aviokompanija u regionu.

Trenutno „Montenegro Airlines” u redovnom saobraćaju leti :

Beograd (iz Podgorice)	3 x dnevno na godišnjem nivou
Beograd (iz Tivta)	2 x dnevno, a u sezoni i do 9 puta dnevno
Frankfurt	5 x nedjeljno na godišnjem nivou, a u sezoni (jul-avgust) 7 x nedjeljno
Moskva	2 x nedjeljno (u sezoni jun- oktobar 6 x nedjeljno)
Cirih	2 x nedjeljno (u sezoni jun-septembar 7 x nedjeljno)
Pariz	2 x nedjeljno (u sezoni maj-oktobar 3 x nedjeljno)
Rim	2 x nedjeljno (u sezoni april-oktobar 3 x nedjeljno)
Beč	code-share sa „Austrian Airlines” (leti „Austrian Airlines” 4 x nedjeljno, a u sezoni jun-septembar „Montenegro Airlines” dodatno leti 3 x nedjeljno)
Ljubljana	1 x nedjeljno cijele godine leti „Montenegro Airlines”, a 3 x nedjeljno u code share sa „Adria Airways”
London	2 x nedjeljno počevši od 15. juna 2008.

Pored redovnog saobraćaja „Montenegro Airlines” obavlja i redovan čarter saobraćaj:

Bari/Brindizi	2 x nedjeljno
Saint Petersburg	u sezoni maj-oktobar 2 x nedjeljno
Prag/Pardubice/Bratislava	u sezoni maj-oktobar oko 80 letova
Ostrava	u sezoni maj-oktobar oko 40 letova
Kijev/Minsk	planiran početak ovog saobraćaja u sezoni 2008.

U tabeli 1 prikazan je ukupan broj putnika u posljednjih 7 godina

GODINA	BROJ PUTNIKA	INDEX
2000	109,345	
2001	134,345	123
2002	210,684	157
2003	320,402	152
2004	371,088	116
2005	460,456	124
2006	414,090	90
2007	420,345	104

Tabela 1.

Ova tabela pokazuje rast u broju putnika svake godine za redom sve do 2006. kada je Crna Gora postala nezavisna i kada je usljed promjene državno-pravnog statusa došlo do gubitka nekih komercijalnih prava pa sa njima i dijela putnika sa tržišta Srbije. Već naredne 2007. godine ostvaren je pozitivan trend u broju prevezenih putnika, što je posledica prilagođavanja „Montenegro Airlines“-a novonastalim tržišnim uslovima.

U toku 2007. godine prevezeno je 420.345 putnika od čega su 148.965 bili turisti, što je 34% ukupnog broja putnika. Sa povećanjem obima saobraćaja koji je već planiran za 2008. godinu očekuje se da će ukupan broj prevezenih putnika biti oko 470.000, od kojih će 36% ili 170.000 biti turisti prevezeni kako na redovnim tako i na čarter letovima.

Broj turista koje je „Montenegro Airlines“ prevezao u toku 2007. godine iz država prema kojim leti kao i njihovu strukturu dajemo u sljedećim pregledima:

Srbija	88.540	58.8 %
Rusija	13.200	8.8 %
Italija	12.600	8.4 %
Češka	11.700	7.8 %
Francuska	8.200	5.4 %
Slovenija	3.120	2.0 %
Njemačka	2.850	1.8 %

Struktura putnika u 2007. godini je bila:

- dijaspora	45 %
- turisti	34%
- business	13 %
- tranzitni	8 %

U uslovima nedovoljno razvijene željezničke i putne infrastrukture, postojanje nacionalne aviokompanije je od velikog značaja za državu Crnu Goru. Njeno aktivno stavljanje u funkciju cjelokupne privrede Crne Gore, a prije svega turističke, predstavlja najracionalniju mjeru u kreiranju konkurentne turističke ponude i efikasnog povezivanja sa svim važnim evropskim destinacijama.

Za državu čija se privreda bazira na turizmu i prihodima od turističke privrede, bilo bi značajno povećati ponudu kojom bi se privukli strani turisti. Rukovodeći se podacima iz Ministarstva turizma Vlade Crne Gore i MONSTAT-a urađena je analiza i predlog povećanja ponude koja bi obezbijedila državi dugoročne prihode od turizma, a „Montenegro Airlines” kao kompanija sa većinskim državnim kapitalom na vrijeme izgradila svoju poziciju na rapidno narastajućem tržištu.

Sa prosječnim godišnjim rastom broja turista od 17% u posljednje dvije godine i procjenama od relevantnih svjetskih turističkih foruma, da će ovaj rast biti neprekidan sve do 2012. uz prosječan rast od 12%, Crna Gora se nalazi u odličnoj poziciji na svjetskom turističkom tržištu. Ovaj rast znači da će prije svega aviotransport kao najkonkurentniji, s obzirom na geografsku poziciju Crne Gore, biti u prilici da se prirodno razvija i bilježi značajan pozitivan trend u narednim godinama.

2. OTVARANJE NOVIH LINIJA I NOVE FREKVENCije

Analizirajući informaciju o pojačanim investicijama u izgradnji hotelskih i smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori, vidi se da će se ponuda hotelskih kapaciteta povećati za 33 % samo u primorskom dijelu Crne Gore do 2010 godine. To znači da se na ovo povećanje smještajnih kapaciteta mora odgovoriti adekvatnom ponudom prevoznih kapaciteta. U tom pravcu razmatrano je, kako povećanje broja letova na već postojećim linijama tako i otvaranje novih destinacija koja su od strane Ministarstva turizma, Ministarstva saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija i Nacionalne turističke organizacije Crne Gore (NTO CG) prepoznate kao najznačajnija turistička i poslovna emitivna tržišta.

U ovom materijalu je analiziran spektar dodatnih aktivnosti „Montenegro Airlines”-a koje je potrebno razviti radi podrške ovom projektu:

- Otvaranje treće rotacije za London
- Otvaranje treće rotacije za Pariz i povezivanje ovih letova sa brzim vozovima (TGV) za Brisel i Strazbur (umjesto otvaranje direktnog leta za Brisel)
- Otvaranje linije za Brisel (tri puta nedjeljno) umjesto treće rotacije za Pariz
- Otvaranje linije za Milano (dva puta nedjeljno)
- Uspostavljanje dnevnog saobraćaja za Frankfurt na nivou cijele godine
- Otvaranje saobraćaja za Dizeldorf
- Otvaranje saobraćaja za Berlin
- Dodatne rotacije za Moskvu u vansezonskom periodu
- Otvaranje linije za Zagreb (dva puta nedjeljno)

U analizi koja je napravljena posmatran je period od 01.07.2008. do 01.07.2010. godine.

Analiza je zasnovana na aktuelnim cijenama od kojih je cijena goriva najmarkantnija i ima trend stalnog rasta. Od početka izrade ovog elaborata prosječna cijena tone goriva se povećala sa cca 700 eura na cca 800 eura po toni, što predstavlja povećanje od 12.5% u toku samo nekoliko nedjelja. U tom smislu tabele i analize date u ovom elaboratu su u međuvremenu korigovane prema novoj cijeni goriva. **S obzirom na ovakav trend rasta cijene goriva i uobičajeno povećanje drugih zavisnih troškova, bilo bi neophodno kvartalno vršiti provjeru prihodovno-troškovnih kalkulacija datih u ovom materijalu.**

a) London

„Montenegro Airlines“ počinje saobraćaj za London (LGW) od 15.juna.2008. Inicijalno, planiran je saobraćaj dva puta nedeljno i to srijedom i nedjeljom. Slotovi na aerodromu Gatwick za ove dane su preuzeti od kompanije „Continental“ na period od tri godine.

Budući da otvaranje nove linije uvijek predstavlja investiciju i da se na toj liniji moraju očekivati gubici u periodu od početne dvije do tri godine, menadžment „Montenegro Airlines“-a je procijenio da iz sopstvenih poslovnih kapaciteta započne saobraćaj od dvije nedjeljne rotacije. Međutim, za ozbiljno prisustvo na nekom tržištu i njegov optimalni razvoj neophodne su minimalno tri rotacije. Kako je tržište Velike Britanije izuzetno interesantno za Crnu Goru, a London predstavlja svjetski finansijski i poslovni centar, a londonski aerodromi jednu od najvećih tranzitnih tačaka u svijetu, smatramo da je dodatna investicija u treću rotaciju prema Londonu vrlo isplativa.

Zbog značaja Londona kao avio destinacije najveći broj veoma konkurentnih avio kompanija leti iz ili prema Londonu sa destinacija u okruženju što predstavlja direktnu konkurenciju „Montenegro Airlines“-u. Ovdje su u pitanju uglavnom turistički putnici gdje je cijena karte uobičajeno najniža. Iz tih razloga je neophodno da u početnoj fazi nastupa na ovom tržištu promoviramo konkurentnu tarifnu politiku i modernu flotu. Analize koje su date u tabelama pokazuju pozitivan trend i mogućnost da u dogledno vrijeme linija za London bude komercijalno isplativa.

Procentualno izraženo, potencijalni putnici na liniji za London su: 55 % turisti, 15 % tranzitni putnici, 30 % lokalni putnici (etnika, poslovni putnici, odlazeći (outgoing) putnici iz Crne Gore).

U tabelama 1, 2 i 3 u prilogu, dati su detaljni podaci o troškovima i prihodima za ovu destinaciju.

b) Pariz i Brisel

„Montenegro Airlines“ saobraća za Francusku već niz godina i uspio je da na godišnjem nivou uspostavi redovan saobraćaj od dva leta nedeljno za Pariz (aerodrom „Šarl de Gol“). Trenutno se leti sa Terminala 3.

U posljednje dvije godine usljed afirmacije kompanije na francuskom tržištu koju je pratilo i interesovanje Francuza za crnogorskom turističkom ponudom, struktura putnika se promijenila u smislu znatnog povećanja učešća turista u ukupnom broju putnika i trenutna struktura je sledeća: dijaspora 45%, turisti 45%, ostali putnici 10%. Ovakva raspodjela je posljedica povećanja ukupnog broja putnika sa ovog tržišta. Evidentno je i sve veće kretanje poslovnih ljudi iz Francuske kao i turista iz Crne Gore u Pariz, a Pariz se sve više koristi i kao tranzitni aerodrom za letove ka USA, Kubi i Južnoj Americi.

Obzirom da kompanija ima već postavljena dva leta nedeljno i oformljeno predstavništvo, dodatni trošak bi bila samo treća rotacija tj. 52 rotacije na godišnjem nivou.

Trošak po jednoj rotaciji je : **23.713 EUR**
Broj dodatnih letova na godišnjem nivou : **52 rotacije**
Totalni trošak za godinu za 52 rotacije: **1.233.059 EUR**

Prosječna cijena RT karte **180 EUR** + aerodromske takse
Prosječan broj putnika po rotaciji : **51**
Prosječan prihod po rotaciji : **9.180 EUR**
Totalni prihod za godinu za 52 rotacija: **477.360 EUR**

Razlika : - 755.699 EUR

Smatramo da ovo tržište ima veliki potencijal za uvođenje treće rotacije nedeljno na godišnjem nivou, posebno imajući u vidu povezivanje sa Briselom i Strazburom preko brzog voza TGV (train a grande vitesse) . Naime, sa aerodroma „Šarl de Gol“ u Parizu na svaki sat vremena za Brisel polazi brzi voz koji za 70 minuta dovodi putnike do centra Brisela, a čime se izbjegava i dodatni transfer sa aerodroma do grada koji je zbog saobraćajnih gužvi često razlog dugih i neudobnih putovanja do krajnjeg odredišta. Predstavništvo „Montenegro Airlines“-a u Parizu bi obezbijedilo putnicima logističku podršku za transfer do stanice TGV na aerodromu „Šarl de Gol“ kao i obezbjeđivanje vozničkih karata. Povratna karta za TGV voz se kreće od 90 do 150 eura.

Ako se ima u vidu da postoji potreba za kretanjima naših državnih službenika prema Briselu zbog saradnje sa EU, smatramo da bi ovo bilo optimalno rešenje i mnogo jeftinije od uvodjenja direktnog leta za Brisel koji nema dovoljan potencijal drugih vrsta putnika da bi u doglednom periodu omogućio isplativ saobraćaj.

Pariz treba posmatrati kao potencijalni čvor i za putnike za Strazbur, jer se brzim vozom do Strazbura putuje svega 120 minuta od aerodroma „Šarl de Gol“.

U razmatranjima opcije direktnog letenja za Brisel od tri puta nedeljno, što predstavlja minimalan broj rotacija adekvatan crnogorskim potrebama dolazi se do sledećih rezultata:

Trošak po rotaciji : **23.467 EUR**
Broj dodatnih letova na godišnjem nivou : **156 rotacija**
Trošak novog predstavništva: **120.000 EUR**
Totalni trošak za godinu za 156 rotacija: **3.780.800 EUR**

Prosječna cijena povratne (RT) karte **220 EUR** + aerodromske takse

Prosječan broj putnika po rotaciji : **30**

Prosječan prihod po rotaciji : **6.600 EUR**

Totalni prihod za godinu za 156 rotacija: 1.029.600 EUR

Razlika : - 2.751.200 EUR

Kao što se može vidjeti iz kalkulacije, otvaranje letova za Brisel proizvelo bi velike troškove, a zbog slabijeg punjenja i gubitke od cca 2.750.000 EUR, što je skoro četiri puta veći iznos nego što je investicija uvođenja treće rotacije za Pariz.

Transfer od aerodroma u Briselu do centra grada može biti taksijem ili autobusom što traje oko 35 - 45 minuta, ukoliko nema gužvi. Cijena voznje taksijem do grada iznosi oko 35 EUR ili povratno 70 EUR što je neznatna razlika u poredjenju sa cijenom povratne karte za voz Pariz (aerodrom) – Brisel, a koja se kreće od 90 do 150EUR zavisno od klase.

Varijanta1: Podgorica – aerodrom Pariz – Brisel centar



	TGD- ap CDG Avion	Transfer	Ap CDG-Brisel TGV	Total
Vrijeme transfera	2h 50min	30min	1h10min	4h30min
Cijena transfera	180 EUR + takse		90EUR	270 EUR + takse

Varijanta2: Podgorica – aerodrom Brisel – Brisel centar



TGD- ap BRU	Ap BRU -Brisel	Total

	Avion		Taxi	
Vrijeme transfera	2h 50min		45min	3h35min
Cijena transfera	220 EUR+ takse		70EUR	290 EUR + takse

UPOREDNI PRIKAZ DODATNIH LETOVA ZA PARIZ I BRISEL

	BT	5.67	5.67
	NAZIV TROŠKA	BRISEL	PARIZ
1	Troškovi otpreme putnika i vazduhoplova (A/C) na aerodromima	2,200.00	2,446.00
2	EURO CONTROL+ATC	1,800.00	1,800.00
3	Gorivo 800 EUR/toni - 2 tone po Blok satu	9,066.67	9,066.67
4	* ACMI 1800EUR/blok satu	10,200.00	10,200.00
5	CATERING 2eur/putniku	200.00	200.00
6	Totalni trošak po rotaciji	23,466.67	23,712.67
7	Broj dodatnih rotacija na godišnjem nivou	156.00	52.00
8	Trošak novog predstavištva na god nivou	120,000.00	0.00
9	Totalni trošak dodatnih rotacija na godišnjem nivou	3,780,800.00	1,233,058.67

		BRISEL	PARIZ
10	Prihod od prodaje karata		
11	Projektovani prosječan broj putnika	30.00	51.00
12	Prosječna cijena povratne (RT) karte	220.00	180.00
13	Totalni prihod po rotaciji	6,600.00	9,180.00
14	Broj dodatnih rotacija na godišnjem nivou	156.00	52.00
15	Totalni prihod dodatnih rotacija na god nivou	1,029,600.00	477,360.00
	BROJ NOVIH PUTNIKA	4,680	2,652

16	Razlika	-2,751,200.00	-755,698.67
----	----------------	----------------------	--------------------

* ACMI - troskovi amortizacije / posada / održavanja /osiguranja

U okviru generalnog opredjeljenja „Montenegro Airlines“-a za uvođenje konkurentne tarifne politike na svim onim destinacijama koje su potencijalno značajna emitivna tržišta i prosječna cijena karte na letovima za Pariz definisana je u cilju dodatnog osvajanja tog tržišta i ostvarivanja konkurentnosti „Montenegro Airlines“-a u dužem vremenskom periodu imajući u vidu stalni rast broja turista sa te destinacije. Sa druge strane otvaranje linije za Brisel u uslovima kada se sa tog tržišta ne može očekivati značajan broj putnika, u dogledno vrijeme, cijena karte bi morala biti veća kako zbog niske popunjenosti kabine tako i zbog ne postojanja razloga za primjenu konkurentne tarifne politike.

Stoga, analize jasno pokazuju prednosti transfera putnika do Brisela preko Pariza, jer se na taj način putovanje neznatno produžava, dok je ukupna cijena transfera čak i nešto niža nego da se leti za Brisel, a ukupan trošak u ovoj varijanti manji je za cca 2 miliona eura na godišnjem nivou.

Iz navedenih razloga predlažemo da se saobraćaj ka Briselu odvija preko letova za Pariz u kombinovanom aranžmanu avion - brzi voz, čime se troškovi i gubici umanjuju za 3 do 4 puta, a potencijalni putnici takođe stižu na krajnje odredište udobno i efikasno.

Ipak otvaranje linije za Brisel biće predmet stalnih nastojanja menadžmenta kompanije kako bi se ova linija uspostavila čim za to budu ispunjeni minimalni komercijalni uslovi, a imajući u vidu njen politički značaj u procesu pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.

c) Frankfurt

„Montenegro Airlines” leti prema Njemačkoj uz održavanje redovnog saobraćaja sa Frankfurtom. Ima svoje predstavništvo u Frankfurtu i razradjenu BSP (Billing and Settlement Plan) agentsku mrežu koja u potpunosti omogućava pokrivenost ovog tržišta. Trenutno letimo 5 puta nedeljno, a u ljetnjoj sezoni (15 jun - 31 avgust) se veza između Podgorice i Frankfurta postavlja na dnevni saobraćaj.

Frankfurt je glavna tranzitna tačka „Montenegro Airlines”-a ka Crnoj Gori jer se preko ovog grada odvija veoma intezivan međunarodni saobraćaj na kome je „Lufthanza” dominantna i stoga sa ovom kompanijom imamo ugovor o specijalnim tarifama (SPA ugovor).

Uvođenjem dva dodatna leta u vanezonskom periodu tj. dnevnim saobraćanjem na godišnjem nivou, ostvarili bi neophodnu povezanost Crne Gore sa Evropom i svijetom, jer je aerodrom u Frankfurtu najznačajnija tranzitna tačka u Evropi.

Uvođenje dnevnog saobraćaja prema Frankfurtu će pored povezivanja Crne Gore sa svijetom i poslovnim centrima, omogućiti da njemački turoperatori dobiju najširu mogućnost da na temelju konkurentne tarifne politike u potpunosti afirmišu crnogorske turističke potencijele.

U tabelama 1 i 2 u prilogu dati su detaljni podaci o troškovima i prihodima za ovu destinaciju.

d) Dizeldorf i Berlin

Shodno informacijama iz Nacionalne turističke organizacije Crne Gore postoji potreba za uvođenjem bar još jedne dodatne linije na njemačkom tržištu. Dvije najinteresantnije destinacije, imajući u vidu da se već leti za Frankfurt, su Dizeldorf i Berlin. Dizeldorf ima značajan turistički potencijal, a ujedno je interesantan i kao transferna tačka za putnike iz Holandije i Luxemburga za Crnu Goru. Njemački tour operatori su u prethodnim sezonama mnogo više forsirali ovu tačku od letova iz Berlina. „Montenegro Airlines” u ovim gradovima

nema svoja predstavništva i morao bi pokrenuti proceduru za osnivanje istih što predstavlja dodatna ulaganja.

Mišljenja smo da saobraćaj tokom cijele godine prema bilo kojoj od ove dvije linije ne bi bio racionalna investicija u ovom momentu, te da je uspostavljanje dva leta nedjeljno ka Dizeldorfu u toku sezone jun-septembar, koje je „Montenegro Airlines” već planirao iz sopstvenih kapaciteta, dovoljan da pokrije aktuelne potrebe tržišta. Za očekivati je da će u sledećoj ljetnjoj sezoni uspostavljanje saobraćaja ka Berlinu biti takođe racionalan poslovni potez imajući u vidu očekivani rast turističkih kapaciteta u Crnoj Gori koji će do tada biti stavljeni u funkciju.

Analizirajući saobraćaj ka Njemačkoj, stanovišta smo da uvođenje dodatnih letova za Frankfurt (kako bi ostvarili dnevnu vezu sa ovim najznačajnijom tranzitnom tačkom u Evropi) uz dva leta nedjeljno prema Dizeldorfu koje „Montenegro Airlines” svakako planira u sezoni jun-septembar 2008 predstavlja najracionalniju opciju.

e) Milano

Nacionalna aviokompanija „Montenegro Airlines“ tržište Italije pokriva sa letovima za Rim 2 do 3 puta nedjeljno. Takođe ima i svoje predstavništvo u Rimu uz BSP (Billing and Settlement Plan) prodajnu mrežu koja pokriva cijelu Italiju. Međutim pored povezanosti sa Rimom, linija za Milano bi omogućila pristup značajnom dijelu italijanskog tržišta. Područje koje gravitira aerodromu u Milanu je jedna od ekonomski najrazvijenijih regija Evrope i za Crnu Goru i kompaniju postoji izražena potreba da se pozicionira na jednom tako važnom ekonomskom i saobraćajnom čvoru. Napominjemo da je Milano jedan od najvažnijih tranzitnih aerodroma u Evropi, što dodatno opravdava potrebu za otvaranjem ove destinacije. Otvaranje ove destinacije ne bi imalo negativne efekte na naš saobraćaj prema Rimu jer se radi o dvije velike i različite regije u Italiji.

Očekivana raspodjela putnika na ovoj destinaciji je: turisti 40%, tranzitni putnici 30 % i lokalni putnici 30%. Mišljenja smo da bi ovu destinaciju trebalo otpočeti sa dvije rotacije na godišnjem nivou i u tu svrhu bi se moralo osnovati predstavništvo „Montenegro Airlines“-a u Milanu.

Ovaj saobraćaj u svakom slučaju treba otpočeti u ovoj ljetnjoj sezoni i to od 1. jula do kada bi se obavile neophodne komercijalne, marketinške, tehničke i administrativne pripreme potrebne za uspješan nastup na novom tržištu.

f) Moskva

Ekspanzija turista sa ruskog tržišta nametnula je potrebu za sve većim brojem rotacija iz Moskve i Sankt Petersburga. Trenutno „Montenegro Airlines” leti 2 leta nedjeljno ka Moskvi van sezone, dok je u periodu jun-oktobar planiran dnevni saobraćaj. S obzirom na potencijal koje ovo tržište već ima i na perspektivu njegovog daljeg širenja, mišljenja smo da će od maja 2009, uvođenje značajnog broja dodatnih letova na nivou cijele godine predstavljati odličnu investiciju i šansu da se „Montenegro Airlines” sa svojom modernom flotom konačno

pozicionira kao najznačajniji redovni prevoznik na ovoj destinaciji. S obzirom da je „Montenegro Airlines“ već oformio svoje predstavništvo u Moskvi to znači da je ukupna logistika već pripremljena.

Budući da je procenat popunjenosti putničke kabine (load factor) već na nivou 65%, umjerena dodatna ulaganja od maja 2009. godine donijela bi veliki broj novih putnika i razvoj ove značajne linije. Smatramo da bi početkom sledeće godine bilo neophodno razmotriti ovu dodatnu investiciju koja se kreće na nivou od cca 430.000 eura (vidi Tabelu 1.) za prvu godinu. Mišljenja smo da bi od svih novih ili dodatno razvijanih linija, Moskva prva dostigla komercijalnu isplativost i profitabilnost.

g) Zagreb

Tržište Hrvatske, tj. Zagreba do sada nije bilo pokriveno avio linijom jer su „Montenegro Airlines“ i menadžment „Croatia Airlines“-a smatrali da ne postoji dovoljan potencijal putnika da bi ova linija mogla biti rentabilna. Naime, jedini potencijal koji je prepoznat na ovoj liniji su bili poslovni putnici, što je bilo nedovoljno za uvođenje linije na kojoj bi letio Fokker 100.

Analize pokazuju da bi negativna razlika troškova i prihoda na letovima sa F100 za Zagreb u frekvenciji od dva puta nedeljno bila - **768.267 EUR** na godišnjem nivou, te da bi za ovaj saobraćaj, a u svetlu aktuelnog stanja tržišta, turbo-prop avion manjeg kapaciteta bio jedina prihvatljiva opcija.

U tom smislu je „Croatia Airlines“ najavila letenje između Podgorice i Zagreba od juna 2008. sa manjim i za ove uslove ekonomičnijim avionima tipa ATR42 od 40 sjedišta. „Montenegro Airlines“ je u komunikaciji sa „Croatia Airlines“-om i očekuje se da se uspostavi komercijalna saradnja dvije kompanije na ovoj budućoj liniji.

Do sada je alternativa ovoj liniji bio saobraćaj na relaciji Ljubljana – Podgorica jer je rastojanje Zagreba i Ljubljane samo 127 km. Otvaranje ove linije omogućice i pristup tržištu Banja Luke, koja se u geografskom smislu više oslanja na aerodrom Zagreb nego na aerodrom Sarajevo ili Beograd.

U tabeli 1 u prilogu može se vidjeti kalkulacija prihoda i troškova i za ovu liniju.

3. REKAPITULACIJA

Potpuna afirmacija Crne Gore kao turističke destinacije koja će u dogledno vrijeme ostati primarno avio destinacija, što je prepoznato i u Master planu razvoja turizma, u potpunosti je moguća samo povećanjem inteziteta i kvaliteta avio saobraćaja. Razvoj avio saobraćaja koji Vlada Crne Gore u ovom momentu postavlja kao jedan od prioriteta u podsticanju ukupnog razvoja privrede Crne Gore kao i inicijativa Ministarstva turizma i Ministarstva saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija uz podršku Ministarstva finansija da se pronađu konkretni modaliteti ulaganja u razvoj avio saobraćaja, prezentirani su u ovom elaboratu.

Tabela 1 prikazuje analizu troškova i prihoda svih dodatnih letova na nekim već postojećim destinacijama „Montenegro Airlinesa” (London, Pariz, Frankfurt i Moskva) kao i analizu troškova i prihoda letenja ka eventualno novim destinacijama (Brisel, Milano, Dizeldorf, Berlin i Zagreb), a razmatranih u razgovorima sa predstavnicima Ministarstva Turizma, Ministarstva saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija, Ministarstva finansija, Nacionalne turističke organizacije Crne Gore i „Montenegro Airlines"-a.

Ukoliko bi se realizovao ovaj koncept u punom obimu, naše kalkulacije pokazuju da bi negativni finansijski rezultat prve godine iznosio – **10.559.234 EURA**.

Smatramo da ovakav trošak na godišnjem nivou, sagledan u svjetlu broja dodatnih putnika koji je procijenjen na 32.717 nije opravdan. Zato menadžment kompanije predlaže restriktivniji, ali rentabilniji saobraćaj koji je analiziran u tabeli 2 i 3 za period od naredne dvije godine. U prezentiranim analizama zadržali smo se na periodu od samo dvije godine jer je to period u kojem je moguće realno anticipirati fluktuacije cijena inputa koji dominantno determinišu komercijalnu isplativost razmatranih linija.

U tom smislu predlaže se sledeće:

1. Uspostavljanje dnevnog saobraćaja na liniji za Frankfurt na nivou cijele godine
2. Otvaranje treće rotacije za Pariz i povezivanje ovih letova sa brzim vozovima (TGV) za Brisel i Strazbur
3. Uspostavljanje treće rotacije za London
4. Otvaranje linije za Milano na nivou od dvije rotacije nedjeljno.

Smatramo da ovakav saobraćaj u ovom mementu odgovara zahtjevima tržišta i da predstavlja optimalni odnos investicije i očekivanih koristi od povećanja broja turista i drugih putnika u Crnoj Gori, kao i razvoja tržišta sa kojeg će se dugoročno ubirati koristi. Da bi se ovaj cilj efikasno ostvarivao neophodno je uvesti novu povoljniju tarifnu politiku što će za posledicu imati povećanje konkurentnosti crnogorskog turističkog proizvoda i mnogo bolju povezanost crnogorskih građana sa Evropom i svijetom (vidi tabelu 4 uporednih tarifa).

Frakfurt je najznačajniji tranzitni aerodrom u Evropi i uspostavljanje dnevnog saobraćaja iz Crne Gore prema ovoj tački omogućiće suštinsku povezanost Crne Gore sa svijetom 365 dana godišnje. „Montenegro Airlines” je iz sopstvenih poslovnih kapaciteta, a nastupajući na

ovom tržištu dugi niz godina, razvio ovaj saobraćaj do nivoa od 5 rotacija nedeljno i dodatna investicija u iznosu od cca **880.000 eura** u razvoj dnevnog saobraćaja predstavlja racionalno ulaganje u cilju efikasnog povezivanja Crne Gore sa svijetom.

Kao što je naprijed detaljno obrazloženo, u uslovima već razvijenog saobraćaja prema **Parizu** i izuzetno dobre povezanosti aerodroma „Šarl de Gol“ sa Briselom i Strazburom, otvaranje treće rotacije na godišnjem nivou uz investiciju od cca **750.000 eura** najracionalniji je način povezivanja Crne Gore kako sa Francuskom tako i sa Briselom kao sjedištem EU, a što će istovremeno omogućiti i adekvatnu valorizaciju narastajućeg francuskog turističkog tržišta.

London predstavlja jedan od najznačajnijih ekonomskih, finansijskih, političkih i kulturnih centara na svijetu, a Velika Britanija veoma značajno turističko emitivno tržište za Crnu Goru. U tom smislu tri rotacije nedeljno su preduslov za adekvatan razvoj i eksploataciju ovakve destinacije. „Montenegro Airlines“ je uzimajući u obzir maksimum svojih trenutnih poslovnih potencijala planirao uspostavljanje saobraćaja sa Londonom na nivou dvije rotacije nedeljno, ali bi investicija od cca **830.000 eura** za uvođenje treće rotacije značilo obezbjeđenje optimalnog kvaliteta nastupa na ovom tržištu i njegov najbrži razvoj i ekspanziju.

Područje koje gravitira aerodromu u **Milanu** je jedna od ekonomski najrazvijenijih regija Evrope i za Crnu Goru i kompaniju postoji izražena potreba da se pozicionira na jednom tako važnom ekonomskom i saobraćajnom čvoru. Otpočinjanje saobraćaja na nivou dva puta nedjeljno od jula ove godine uz investiciju od cca **940.000 eura** na godišnjem nivou predstavlja dogoročno posmatrano isplativu investiciju, jer je za očekivati da se u periodu od naredne tri godine i ova linija dovede na nivo komercijalne isplativosti.

U cilju praćenja potreba crnogorske turističke privrede „Montenegro Airlines“ je već planirao da u sezoni jun-septembar 2008. leti za Dizeldorf dva puta nedeljno. Smatramo da dodatna investiranja u ovu liniju u ovom momentu nijesu neophodna i da ih treba razmatrati i planirati za sledeću ljetnju sezonu i dalje.

Takođe smatramo da liniju za Berlin, za koju je već iskazan širi interes, treba uvesti tek u maju 2009. godine kada će biti stvoreni svi neophodni preduslovi za njenu eksploataciju.

Iz analiza proizilazi da od proljeća 2009. godine treba investirati i u uvođenje dodatnih letova ka Rusiji, čime bi se „Montenegro Airlines“ sa novom modernom flotom pozicionirao kao vodeći redovni prevoznik na ovom za Crnu Goru izuzetno značajnom turističkom emitivnom tržištu.

Ukupan trošak za realizaciju ovog plana novih linija i povećanja broja frekvencija na postojećim linijama iznosio bi u prvoj godini **3.414.710 Eura**. Realne procjene razvoja ovih tržišta (vidi tabelu 3) pokazuju da će već u drugoj godini (1. jul 2009 – 1. jul 2010) doći do značajnog smanjenja potrebne investicije usled povećanja popunjenosti kabine (load factor) uz umjereno usklađivanje tarifne politike u odnosu na konkurenciju, a što će biti zasnovano na povećanju kvaliteta usluga „Montenegro Airlines“-a zbog uvođenja novih modernih aviona na tim destinacijama. U drugoj godini nedostajuća razlika između prihoda i troškova iznosila bi **2.343.440 Eura**. Broj novih putnika koji će doći u Crnu Goru samo na ovom dodatno planiranom saobraćaju iznosiće po godinama, 13.200 i 16.400, što je ukupno 29.600. S

obzirom na značajno povećanje ponude na linijama za Frankfurt, London i Pariz koja će biti dnevna ili minimalno tri puta nedjeljno na nivou cijele godine sa sigurnošću se može očekivati da će se broj putnika i na već postojećim frekvencijama dodatno povećati. Procjene su da bi to povećanje broja putnika na postojećim frekvencijama iznosilo dodatnih 5.000 na godišnjem nivou, tako da je ukupni broj novih posjetilaca Crne Gore procijenjen u prve dvije godine na cca 35.000.

Kao što je već ranije rečeno, u ovom elaboratu smo se ograničili na razmatranje perioda od dvije godine, iz razloga nedovoljne pouzdanosti preciznih procjena na duži vremenski period. Međutim, očigledno je da će biti prisutan stabilan pozitivan trend, da će se nivo potrebne investicije bitno smanjivati i da će razvoj ovog saobraćaja dugoročno obezbjeđivati priliv novih putnika u Crnu Goru. Uobičajeno je svjetsko iskustvo u avio biznisu da je za razvoj jedne destinacije, prije nego što ona postane komercijalno isplativa i profitabilna, potreban period od minimalno tri godine. Imajući sve gore rečeno u vidu potrebno je na godišnjem nivou sagledavati stepen usklađenosti investicije sa efektima koji se očekuju od realizacije ovog projekta.

U cilju sagledavanja ukupih pozitivnih efekata realizacije ovog projekta neophodno je imati u vidu procjenu WTTC (World Touristic Travel Council) o prosječnoj potrošnji gosta u Crnoj Gori u periodu 2008-2010. Naime, ova prosječna potrošnja se procjenjuje na 765 Eura per capita, što znači da bi na očekivanih 35.000 novih posjetilaca ukupan efekat bio cca 26.800.000 Eura.

Na radnim sastancima koji su pratili izradu ovog materijala, a na kojima su prisustvovali predstavnici Ministarstva saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija, Ministarstva finansija i Ministarstva turizma kao i predstavnici NTO CG i „Montenegro Airlines“-a, kao najoptimalnije forme za realizaciju ove investicije predložene su sljedeće dvije opcije:

1. Da se od aerodromske takse naplaćene od putnika na aerodromima u Podgorici i Tivtu, a u aktuelnom iznosu od 15 eura, JP Aerodromi Crne Gore prenosi iznos od 7.5 eura, što bi za period od 1. jula 2008. do 1. jula 2009. godine na očekivanih 235.000 odlazećih putnika rezultiralo finansijskom podrškom ovom projektu u iznosu od $235.000 \times 7.5 = 1.762.500$ Eura.

Smatramo da je predloženi model finansiranja ovog projekta kroz saradnju „Montenegro Airlines“-a i JP „Aerodromi Crne Gore“ u skladu sa u svijetu uobičajenom praksom da domaći prevozioci koji ostvaruju najveći dio prometa matičnih aerodroma imaju odgovarajući povoljniji položaj u odnosu na druge prevoziocce.

Ovim programom otvaranja novih linija i novih frekvencija prema evropskim destinacijama, obezbijediće se značajan broj novih putnika, što će značiti i nove prihode za JP Aerodromi Crne Gore, čime bi se kompenzovao jedan dio sredstava zadržan u „Montenegro Airlines“-u kroz umanjenje povraćaja aerodromske takse JP Aerodromi Crne Gore.

2. Preostali iznos od **1.652.210 Eura** (3.414.710 - 1.762.500), obezbijedio bi se po osnovu ugovora između Vlade Crne Gore i aviokompanije, o kupovini fiksnog

broja karata u biznis klasi na letovima „Montenegro Airlines“-a prema, Parizu, Londonu, Frankfurtu i Milanu za potrebe državnih službenika:

Destinacija	Broj letova	Broj karti	Cijena	Ukupno
Pariz	156	15	250	585.000
London	156	8	280	394.440
Frankfurt	365	5	250	456.250
Milano	104	10	210	218.400
Total:				1.654.090 Eura

Ovaj model, ukoliko se pokaže uspješnim, mogao bi se primjenjivati i kao rješenje za finansiranje ovog projekta i u drugoj godini njegove realizacije.

Nije zanemarljiva okolnost da predloženi način realizacije ovog projekta ne bi bio u suprotnosti sa Multilateralnim sporazumom o zajedničkom vazduhoplovnom području (ECAA sporazum) koga je Crna Gora ratifikovala u oktobru 2007. godine, a koji isključuje svaki otvoreni vid subvencioniranja nacionalnih kompanija.

Analize u ovom elaboratu su zasnovane na aktuelnim cijenama od kojih je cijena goriva najmarkantnija i ima trend stalnog rasta. Od početka izrade ovog elaborata prosječna cijena tone goriva se povećala sa cca 700 eura na cca 800 eura po toni, što predstavlja povećanje od 12.5% u toku samo nekoliko nedjelja. U tom smislu tabele i analize date u ovom elaboratu su u međuvremenu korigovane prema novoj cijeni goriva. S obzirom na ovakav trend rasta cijene gorivom i uobičajeno povećanje drugih zavisnih troškova, neophodno je kvartalno vršiti provjeru prihodovno-troškovnih kalkulacija datih u ovom materijalu.

Razvoj avio saobraćaja temeljen na velikom broju destinacija i frekvencija kao i konkurentnoj tarifnoj politici, prema kojoj će npr. projektovana cijena povratne karte za London iznositi samo 185 Eura, omogućiće suštinsko povezivanje građana Crne Gore sa zemljama EU i njihovu potpunu integraciju u privrednom, administrativnom, kulturnom, naučnom, sportskom i u krajnjem civilizacijskom smislu.

Crna Gora
VLADA CRNE GORE
Broj:03-1528
Podgorica, 28. februar 2008. godine

MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA,
POMORSTVA I TELEKOMUNIKACIJA

PODGORICA

Vlada Crne Gore, na sjednici od 22. februara 2008. godine, razmotrila je Predlog za izmjenu Zaključka Vlade Crne Gore br. 03-993, od 6. decembra 2007. godine, pod tačkom 4 alineja 2, usvojenog na sjednici od 29. novembra 2007. godine, u vezi sa Strategijom restrukturiranja Montenegro Airlinesa d.o.o., koji je dostavilo Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija.

S tim u vezi, Vlada je donijela sljedeće

ZAKLJUČKE

1. Vlada je usvojila predlog za izmjenu Zaključka Vlade Crne Gore br. 03-9937, od 6. decembra 2007. godine, pod tačkom 4, usvojenog na sjednici od 29. novembra 2007. godine.
2. U Zaključku 4 alineja 2 se zamjenjuje s dvije nove alineje, koje glase:
" - Vlada odustaje od naplate potraživanja po osnovu poreza na dohodak fizičkih lica (dio koji pripada Budžetu Crne Gore), u iznosu od 340.256,00 €;
- Vlada preuzima obavezu plaćanja doprinosa za obavezno socijalno osiguranje, u iznosu od 637.155,62 € (PIO 408.182,97 €, zdravstveno osiguranje 213.181,43 € i osiguranje od nezaposlenosti). "

GENERALNI SEKRETAR
Žarko Šturanović

CO:

- Kom.za ekonomsku politiku
- Kom.za fin.sis.i jav.potrošnju

Crna Gora
MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA, POMORSTVA I
TELEKOMUNIKACIJA

Primijeno: 27. 01. 2008			
Org. jed.	Broj	Priog	Vrijednost
05	97/1		



MINISTARSTVO FINANSIJA CRNE GORE

Br: 02-7913/3

Podgorica, 14. januar 2008. godine

MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA, POMORSTVA I TELEKOMUNIKACIJA -n/r ministra, gospodina dr Andrije Lompara -

Poštovani gospodine Lompar,

Obraćam Vam se u vezi sa Predlogom Strategije restrukturiranja „Montenegroairlinesa“ d.o.o. Naime, Vlada Crne Gore je na sjednici od 29. novembra 2007. godine donijela Zaključak (akt broj: 03-9937 od 06. decembra 2007. godine) kojim je usvojila Strategiju restrukturiranja „Montenegroairlinesa“ d.o.o.

Tačkom 4. alineja 2 Zaključka predviđa se sljedeće: „Montenegro Airlines d.o.o. oslobađa se naknadno utvrđene poreske obaveze, u iznosu od 1.062.476,46 eura, proizašle iz promjene načina obračuna plate letačkog osoblja (do koje je došlo unošenjem termina „duty time“ i „sektor“, primjerenijih preciznijem vrednovanju rada u vazduhoplovnoj djelatnosti, umjesto ranijeg termina „dnevnic“), po osnovu kojih je Poreska uprava utvrdila dodatnu poresku obavezu u navedenom iznosu, a koju nije trebalo obračunati, jer se radi o letačkim dodacima koji su sadržajno identični dnevnicama na koje se porez ne obračunava.“

U vezi sa prethodno navedenim ističemo da je mišljenjem Ministarstva finansija na predmetni dokument broj: 02-7913/2 od 07. novembra 2007. godine ukazano sljedeće: „U vezi sa tačkom 4.2.2 Strategije kojom se previđa otpis poreskog duga u iznosu od 1.062.476,46 € - od čega se na porež na dohodak fizičkih lica - dio koji pripada Budžetu odnosi 340.256,00 €, a na dio poreza na dohodak koji pripada budžetima opština 85.064,84 € (Opštini Podgorica 42.532,42 € i Egalizacionom fondu 42.532,42 €), Ministarstvo finansija predlaže Vladi davanje saglasnosti za izvršenje otpisa 80% poreza na dohodak fizičkih lica (dio koji pripada Budžetu), u iznosu od 340.256,00 €.“

U tom smilu Vas molimo da pokrenete inicijativu izmjene Zaključka Vlade CG broj: 03-9937 od 06. decembra 2007. godine, kako je sugerisano mišljenjem Ministarstva finansija broj: 02-7913/2 od 07. novembra 2007. godine.

S poštovanjem,


MINISTAR
dr Igor Lukšić

Prilog: - Zaključak Vlade CG broj: 03-9937 od 06. decembra 2007. godine;
- Akt Ministarstva finansija broj: 02 - 7913/2 od 07. novembra 2007. godine.


MINISTARSTVO FINANSIJA CRNE GORE

Broj: 04- 1186/1

Podgorica, 18. 02. 2008. godine

 Crna Gora
 MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA, POMORSTVA I
 TELEKOMUNIKACIJA

Primljeno: 18.02.2008			
Org. jed.	Broj	Prilog	Vrijednost
	97/2		

**MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA, POMORSTVA I
 TELEKOMUNIKACIJA**
PODGORICA

U vezi vašeg akta (broj:05-97/1 od 13.02.2008.godine) koji se odnosi na izmjenu Zaključka Vlade Crne Gore od 6.decembra 2007.godine, a u dijelu otpisa duga "Montenegro Airlines"-u doo, smatramo da alineju 2 tačke 4 Zaključka treba zamijeniti sa dvije nove alineje, koje glase:

"- Vlada odustaje od naplate potraživanja po osnovu poreza na dohodak fizičkih lica (dio koji pripada Budžetu Crne Gore) u iznosu od 340.256,00 €;

- Vlada preuzima obavezu plaćanja doprinosa za obavezno socijalno osiguranje u iznosu od 637.155,62 € (PIO - 408.182,97 €, zdravstveno osiguranje - 213.181,43 € i osiguranje od nezaposlenosti - 15.791,22 €), na teret opštih prihoda koji se usmjeravaju fondovima za obavezno socijalno osiguranje."



81000 Podgorica, ul. Stanka Dragojevića br. 2
 tel: +381 81 225 013; fax: +381 81 224 480; e-mail: mf@mn.yu

Crna Gora
VLADA CRNE GORE
Broj:03-2401
Podgorica, 5. mart 2009. godine

MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA, POMORSTVA
I TELEKOMUNIKACIJA

PODGORICA

Vlada Crne Gore, na sjednici od 26. februara 2009. godine, razmotrila je Informaciju o odlaganju isporuke aviona Embraer E 195, koju je dostavilo Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija. S tim u vezi, Vlada je donijela sljedeće

ZAKLJUČKE

1. Vlada je usvojila Informaciju o odlaganju isporuke aviona Embraer E 195.

2. Vlada daje saglasnost „Montenegro Airlinesu“ a.d. za zaključivanje Aneksa kupo-prodajnog ugovora od 16. 9. 2008. godine, zaključenog s kompanijom „Embraer“, kojim se odlaže isporuka aviona Embraer E 195 za maj 2010. godine.

GENERALNI SEKRETAR
Žarko Šturanović

- CO:
- "Montenegro Airlines" a.d.
- Kom.za ekon.politiku i finansije

Crna Gora
VLADA CRNE GORE
Broj:03-2401
Podgorica, 5. mart 2009. godine

MINISTARSTVO SAOBRAĆAJA, POMORSTVA
I TELEKOMUNIKACIJA

PODGORICA

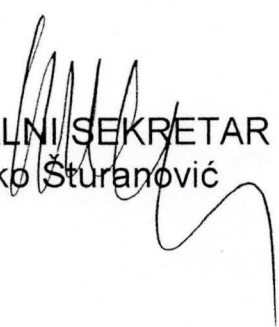
Vlada Crne Gore, na sjednici od 26. februara 2009. godine, razmotrila je Informaciju o odlaganju isporuke aviona Embraer E 195, koju je dostavilo Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija. S tim u vezi, Vlada je donijela sljedeće

ZAKLJUČKE

1. Vlada je usvojila Informaciju o odlaganju isporuke aviona Embraer E 195.

2. Vlada daje saglasnost „Montenegro Airlinesu“ a.d. za zaključivanje Aneksa kupo-prodajnog ugovora od 16. 9. 2008. godine, zaključenog s kompanijom „Embraer“, kojim se odlaže isporuka aviona Embraer E 195 za maj 2010. godine.

GENERALNI SEKRETAR
Žarko Šturanović



- CO:
- "Montenegro Airlines" a.d.
- Kom.za ekon.politiku i finansije



Crna Gora

Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija

INFORMACIJA O ODLAGANJU ISPORUKE AVIONA EMBRAER E 195

Vlada Crne Gore je zaključkom br. 03-9139 od 18. septembra 2008. godine, usvojila Informaciju o nabavci novog aviona tipa Embraer E 195, a u skladu sa Strategijom restrukturiranja „Montenegro Airlines“-a, koja je usvojena na sjednici Vlade 29. novembra 2007. godine. Pomenutim zaključcima Vlada je dala saglasnost da se „Montenegro Airlines“ zaduži radi kupovine aviona tipa Embraer E 195, u skladu sa članom 25. Zakona o izmjenama i dopunama zakona o budžetu, kao i da „Montenegro Airlines“ zaključi kupoprodajni ugovor sa kompanijom „Embraer“, i plati depozit u iznosu od 15% vrijednosti aviona, odnosno 4.680.000 USD, a preostalo zaduženje u iznosu od 85% vrijednosti aviona obezbijedi iz dokapitalizacije u skladu sa Strategijom restrukturiranja i privatizacije „Montenegro Airlinesa“, i komercijalnih kredita.

Finansiranje kupovine ovog aviona trebalo je da se prvenstveno obezbijedi kroz realizaciju dokapitalizacije kompanije, a ostatak iz kredita koji bi obezbijedila Crnogorska komercijalna banka (CKB-poslovna banka „Montenegro Airlines“-a a. d.), kao i iz sopstvenih izvora. U protekloj godini „Montenegro Airlines“ a.d. je imala intenzivne pregovore sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) radi njenog uključivanja u proces privatizacije „Montenegro Airlines“-a a. d. kroz dokapitalizaciju. EBRD se legitimisala kao najozbiljniji partner za ovaj proces ne samo zbog svojih nespornih referenci, već i zbog spremnosti da obezbijedi sredstva za finansiranje konsultantske kuće u cilju realizacije njihovog učešća u privatizaciji kompanije. U transparentnoj proceduri između trinaest ponuda za konsultanta je izabrana, kompanija „SH&E“ iz SAD.

Shodno Zaključcima Vlade, „Montenegro Airlines“ i „Embraer“ potpisali su u septembru 2008. kupoprodajni ugovor sa planiranom isporukom aviona u junu 2009. godine. Ugovor je potpisan u vrijeme kada je postojao primjetan rastući trend turističke privrede u Crnoj Gori i značajnom broju putnika koji koriste avionski prevoz, povoljnom kursu dolara u odnosu na euro (cijena aviona je izražena u dolarima), kao i



Crna Gora

Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija

spremnosti domaćih banaka da uzmu učešće u finansiranju kupovine aviona. „Montenegro Airlines“ a. d. je iz sopstvenih izvora prema uslovima definisanim u Ugovoru započeo plaćanje depozita od 15 % vrijednosti aviona, i u periodu od septembra do decembra 2008. godine platio 1.4 miliona USD od ukupno 4.68 miliona USD depozita.

Globalna finansijska kriza, koja se u vrijeme zaključivanja ugovora nije mogla predvidjeti, značajno se odrazila i na avio industriju. Naime, banke koji su bili najznačajniji finansijeri avio industrije u svijetu, prvo su stornirale kredite za nabavku aviona. Tako je francuska banka NATAXIS, koja je jedna od najvećih finansijera avioindustrije, i sa kojom je u početnim fazama „Montenegro Airlines“

a. d. pregovarao o finansiranju nabavke aviona, potpuno obustavila ulaganja u avio sektor, sa procjenom da će to potrajati do kraja 2009. godine. Na ovaj način, do daljnjeg je limitiran razvoj većine avio kompanija, naročito srednjih i manjih koje su finansijski u najvećoj mjeri zavisne od bankarskih izvora. Takođe nakon višemjesečnih pregovaranja sa EBRD i već trasiranih puteva saradnje i uključivanja ove banke u dokapitalizaciju aviokompanije, EBRD je relativizovao svoju poziciju, postavljajući nove uslove iz čega je očigledno da finansiranje neće moći biti zaokruženo i izvjesno u roku koji je preciziran Ugovorom. Radi sagledavanja cjelokupne situacije važno je naglasiti da je konsultantska kuća „SH&E“ iznijela stav da aktuelni trenutak nije najpovoljniji za privatizaciju „Montenegro Airlines“-a a. d., što je primarno opredijelilo EBRD da realizaciji projekta pristupi opreznije i da promijeni pregovaračku poziciju.

Pod uticajem finansijske krize došlo je do naglog pada broja putnika i uopšte tražnje u aviobiznisu. Globalne procjene za 2009 godinu su prilično pesimističke i upućuju na neophodnost brzog prilagođavanja novim okolnostima. Ovakvi uslovi uticali su i na CKB da obavijesti „Montenegro Airlines“ a. d. da nije u mogućnosti da realizuje ranije planirani kredit.

Sa druge strane, promjena kursa USD, koji je sa 0.63 dolara za Euro porastao u veoma kratkom roku na vrijednost od 0.77 (u jednom momentu i 0.80) uzrokovao je povećanje cijene aviona za oko 4.5 miliona Eura, što je u velikoj mjeri otežalo obezbjeđivanje ukupnog iznosa sredstava.

Pored ovih razloga i osjetan pad broja putnika izazvan globalnom krizom, ukazao je na potrebu menadžmentu „Montenegro Airlines“-a a. d. da hitno reaguje i zatraži odlaganje isporuke aviona za godinu dana. U komunikaciji sa kompanijom „Embraer“, još u decembru 2008. godine, potvrđena je mogućnost odlaganja isporuke aviona, s



Crna Gora

Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija

tim što su iz kompanije „Embraer“ istakli da odlaganje isporuke za njih iziskuje dodatne finansijske troškove. Ovi troškovi se ogledaju u troškovima otkazivanja narudžbi kod dobavljača motora, opreme, enterijera i sl., troškovima zamrzavanja sredstava već uloženi u proizvodnju aviona, kao i skladištenja proizvedenih elemenata. Na osnovu prethodno navedenog, „Embraer“ je dostavio Anex kupoprodajnog ugovora po kojem se isporuka odlaže za godinu dana, uz korekciju cijene aviona iz navedenih razloga za iznos od 480.000 USD, koji bi se platio prilikom konačne isplate aviona, pred isporuku. Ovo takođe podrazumijeva i odlaganje daljeg plaćanja depozita do kraja 2009 godine, što imajući u vidu iznijete okolnosti, omogućava „Montenegro Airlines“-u a. d. da u tekućoj godini održi i očuva likvidnost.

Blagovremena reakcija menadžmenta „Montenegro Airlines“-a a. d., ukoliko bi se potpisao Aneks ugovora o odlaganju isporuke aviona, garantovaće isporuku u 2010. godine i cijena odlaganja će se zadržati na pomenutom iznosu. Naime, u međuvremenu je Embraer-u otkazano 30 ugovorenih isporuka za 2009. godinu, a svi ne mogu biti isporučeni u 2010. godini.

Realno sagledavajući sadašnje perspektive, poslovni ambijent i prognoze, postoji mogućnost da ni nakon godinu dana neće biti moguće zatvoriti finansijski aranžman za kupovinu ovog aviona. Na osnovu toga menadžment „Montenegro Airlines“-a a. d. upoznao je resorno Ministarstvo sa poverljivošću da se nađe partner koji bi imao finansijske mogućnosti da preuzme ugovor sa Embraer-om, iskoristi ugovorenu isporuku aviona i dio plaćenog depozita, i kupi predmetni avion. „Montenegro Airlines“ a. d. smatra da je taj avion moguće uposliti od juna 2010 godine i zainteresovan je da se isti uzme u zakup, tzv. „lease back“. Na taj način otvorila bi se mogućnost da referentan partner, uzme učešće i u privatizaciji „Montenegro Airlines“-a a. d., u skladu sa Strategijom restrukturiranja „Montenegro Airlines“-a.

Budući da je Vlada zaključkom broj 03-9139 od 18. septembra 2008. godine. dala saglasnost za kupovinu aviona Embraer E 195, i potpisivanje kupoprodajnog ugovora, neophodno je istu saglasnost obezbijediti i za potpisivanje Aneksa koji je dat u prilogu Informacije.