

dr.sc. Mirko Tatalović

E-mail: mirko.tatalovic@croatiaairlines.hr

Croatia Airlines

Bani 75b, Buzin, 10010 Zagreb, Republika Hrvatska

Jasmin Bajić

E-mail: jasmin.bajic@croatiaairlines.hr

Croatia Airlines

Bani 75b, Buzin, 10010 Zagreb, Republika Hrvatska

Srećko Šimunović

E-mail: srecko.simunovic@croatiaairlines.hr

Croatia Airlines

Bani 75b, Buzin, 10010 Zagreb, Republika Hrvatska

IZGUBLJENA DEKADA - KRIZA INDUSTRIJE ZRAČNOG PRIJEVOZA 2000-2009

1. UVOD

Industrija zračnog prijevoza suočena je s do sada neviđenom financijskom krizom. U prvoj dekadi stoljeća neto gubitak dosegao je iznos od preko 67 milijardi USD.

Zahvaljujući implementaciji modernih i učinkovitih tehnologija, zračni promet u svijetu pokazuje kontinuirani rast i značajne prometne rezultate. To je vrlo složen proces koji zahtijeva odgovarajuće usklađivanje brojnih faktora kroz sve faze transportnog procesa. Sadašnje stanje na tržištu zračnog prometa karakteriziraju procesi deregulacije i liberalizacije s velikim rastom konkurencije i strukturalnim tržišnim promjenama. U takvom promjenljivom okruženju, samo kompanije koje su dovoljno brze i učinkovite u prilagodbi poslovne strategije novonastalim uvjetima, mogu očekivati uspjeh.

Rast cijene nafte, te posljedično mlaznog goriva, ubrzao je promjene u zrakoplovnim kompanijama, a mnogi analitičari vjeruju da će energetska komponenta imati ključni utjecaj na zrakoplovnu industriju u godinama koje dolaze.

Problemi zrakoplovne industrije su strukturalni, uz činjenicu da će razina prosječnog prinosa po ostvarenom putničkom kilometru uvijek biti problematična. Teško je sagledati rješenje na troškovnoj strani jednadžbe, nakon gotovo desetljeća rezanja troškova usprkos značajnog poboljšanja pokazatelja produktivnosti. Očito, problem je u poslovnom modelu koji uz povećanu potražnju nema mogućnosti odgovarajućeg povećanja cijena za postizanje profitabilnosti. Upitna je održivost postojeće strukture lanca vrijednosti avioindustrije u kojem proizvođači zrakoplova, zračne luke, globalni distribucijski sustavi, leasing kompanije i ostala logistika ostvaruje relativno visoke profitne margine, dok uslužno – prijevozni dio bilježi visoke gubitke.

U priopćenju se razmatraju i analiziraju svjetski, europski i hrvatski rezultati zračnog prijevoza s posebnim osvrtom na izazove koji stoje pred Croatia Airlines.

2. DRUŠTVENE KORISTI OD ZRAČNOG PRIJEVOZA

Industrija zračnog prometa je značajna i ekološki odgovorna gospodarska grana koja je jedan od generatora ekonomskog i društvenog napretka. Čak i u izuzetno izazovnim vremenima, kao što su recesijski gospodarski uvjeti 2008. i 2009. godine, civilno zrakoplovstvo je pružalo značajne ekonomske koristi na globalnoj razini, s godišnje prevezenih 2,3 milijarde putnika i gotovo 40 milijuna tona robe¹. Oko 2.000 kompanija diljem svijeta prometuju flotom od 23.000 zrakoplova na 3.750 zračnih luka s mrežom letova od nekoliko milijuna kilometara, kojima upravlja oko 160 provajdera usluga kontrole zračne plovidbe².

Zračni prijevoz olakšava i podržava tijekove svjetske trgovine, pomažući pojedinim zemljama participiranje u globalnoj ekonomiji, lakšim pristupom međunarodnim tržištima, omogućavajući globalizaciju proizvodnje. Ukupna vrijednost roba koje se prevoze zračnim putem predstavlja 35% cjelokupne međunarodne trgovine. Zračni prijevoz je nezamjenjiv za turistička kretanja, što je glavni pokretač ekonomskog rasta, posebno u zemljama u razvoju. Više od 40% međunarodnih turista za putovanje koriste usluge zračnog prijevoza.³

Industrija zračnog prometa generira ukupno 32 milijuna radnih mjesta diljem svijeta, kroz izravne, neizravne, inducirane i katalitičke utjecaje. Izravni efekti predstavljaju 5,5 milijuna zaposlenih od čega 4,7 milijuna generiraju aviokompanije i zračne luke, a 0,8 milijuna proizvođači zrakoplova i motora. Indirektne poslove obavlja 6,3 milijuna zaposlenih kroz kupovinu dobara i usluga u lancu opskrbe. Potrošnja zaposlenih u avioindustriji kreira 2,9 milijuna poslova (inducirani efekti). Katalitičkim utjecajem (turizam, trgovina...) generira se dodatnih 17,1 milijuna poslova. Globalni gospodarski učinak zrakoplovstva (izravno, neizravno, inducirano i katalitički promatrano)

procjenjuje se na USD 3.560 milijardi dolara, što je ekvivalentno 7,5% svjetskog bruto domaćeg proizvoda (BDP).⁴ Tome treba dodati efekte robnog zračnog prijevoza u međunarodnoj trgovini od oko 3.500 milijarde USD roba koje se prevoze zračnim putem 2006. godine.⁵

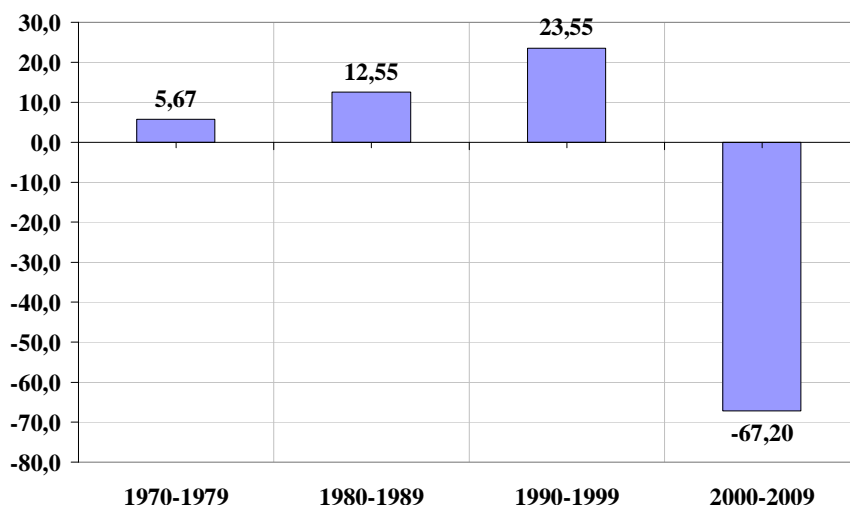
U Europi kombinirajući izravne, neizravne i inducirane koristi, avioindustrija podržava oko 4,5 milijuna radnih mjesta, uz 380 milijardi USD doprinosa bruto društvenom proizvodu (BDP). Uz to 3,3 milijuna radnih mjesta u turizmu podržano je od strane zračnog prometa, s dodatnih 200 milijardi USD BDP-a⁶.

Jugoistočna Europa, uključujući i Hrvatsku, ima nerazvijenu mrežu letova unutar regije uz relativno dobru povezanost s glavnim europskim destinacijama. Samo 10,1% postojećih zračnih linija odnosi se na letove unutar regije. S obzirom na nerazvijenost cestovne i željezničke prometne infrastrukture između zemalja regije najbrži i najjeftiniji način za povećanje razine regionalne povezanosti je uspostavljanje redovnih zračnih linija. U tom smislu ide i inicijativa za uspostavljanje PSO modela⁷ u zračnom povezivanju unutar regije, što bi omogućilo podizanje razine gospodarskih aktivnosti, ekonomski razvoj i progres te političku stabilnost u kontekstu europskih integracija.⁸

3. SVJETSKO ZRAKOPLOVNO TRŽIŠTE

Cikličke oscilacije u zračnom prometu su gotovo uvijek bile povezane s ekonomskim ciklusima, ali su ponekad uzrokovane i nekim drugim značajnim globalnim i regionalnim čimbenicima, među kojima se posebno ističu nekoliko naftnih kriza, kriza rata u Zaljevu, azijske krize, napad na trgovački centar WTC⁹ (9/11), SARS¹⁰, globalna ekonomska recesija 2008/2010, pa i najnovija kriza izazvana erupcijom vulkana Eyjafjallajökull na Islandu u travnju 2010. godine. Navedene krize rezultirale su iznimno negativnim utjecajem na profitabilnost svih svjetskih aviokompanija, ali i zrakoplovne industrije u cjelini. Kriza izazvana pojavom SARS-a se primjerice manifestirala padom prometa na aerodromu u Hong Kongu od 90 posto¹¹. Sličan učinak se dogodio i kod nekoliko azijskih prijevoznika (Cathay Pacific -67%, China Southern -85%, Japan Airlines -42%, Singapore Airlines -55%) u mjesecu svibnju 2003. u odnosu na svibanj 2002. godine¹². Aktualni događaji na svjetskom bankarskom tržištu i burzama, uključujući i udarne efekte restrikcija u financijama - tzv „nestašica kredita“ su jako utjecali na globalnu ekonomiju i povjerenje potrošača¹³ što je rezultiralo globalnim padom potražnje za uslugama zračnog prijevoza.

Grafikon 1: Neto rezultat zrakoplovnih kompanija u svijetu po dekadama (u milijardama USD)



Izvor: ICAO, IATA, priredili autori

Može se zaključiti da je neto financijski rezultat zrakoplovnih kompanija u prvom desetljeću novog stoljeća pokvario sve što je ostvareno u posljednja tri desetljeća prošlog stoljeća (neto profit od 41,8 milijardi USD). Razlika rezultata ostvarenih u prvoj dekadi novog stoljeća u odnosu na zadnju dekadu prošlog stoljeća iznosi ogromnih 90 milijardi USD.

To se događa unatoč vrlo solidnom povećanju produktivnosti rada mjerenoj metodologijom TKM po zaposleniku¹⁴. U razdoblju od 1991. do 1999. godine prosječna godišnja stopa rasta ovog pokazatelja bila je 4,7%. U novom desetljeću 2000 – 2009 zabilježen još brži rast produktivnosti rada (4,9%). Naime, 2000. godine ukupan broj zaposlenih iznosio je 1.711.000.¹⁵ U 2009. godini, prema istovjetnoj statistici svjetskog zračnog prometa - WATS¹⁶ broj zaposlenika iznosio je 1.426.000, dakle smanjio se u odnosu na 2000. godinu za 285 tisuće (prosječna godišnja stopa rasta -2 posto)¹⁷. U razdoblju od 2000-2009, broj putnika se povećao s 1.672 na 2.271 milijuna (+600 milijuna). U isto vrijeme, broj zaposlenika američkih prijevoznika, članica ATA¹⁸ je pao za 143,5 tisuća, dok se broj ukrcanih putnika povećao za 38 milijuna¹⁹. Produktivnost zrakoplova mjerena pokazateljem WLF²⁰ je u tom istom razdoblju stagnirala. Detaljni odabrani rezultati zrakoplovnih kompanija su prikazani u narednoj tablici²¹.

Tablica 1: Selektirani pokazatelji uspješnosti zrakoplovnih kompanija 2000-2009

Industrija zračnog prijevoza globalno	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Ukupno	God.stopa rasta %
Svjetski ekonomski rast	4,5	2,2	2,7	2,8	4,2	3,4	4	3,8	1,7	-2,2	-	2,7
Prihodi, USD milijarde	329	307	306	322	379	413	465	510	564	482	4.077	4,3
Troškovi, USD milijarde	318	319	311	323	376	409	450	490	573	483	4.052	4,8
Operativna dobit, USD milijarde	10,7	-11,8	-4,8	-1,4	3,3	4,4	15	19,9	-8,9	-1,2	25,2	-
Neto dobit, USD milijarde	3,7	-13	-11,3	-7,5	-5,6	-4,1	3,6	12,9	-16	-9,9	-47,2	-
Broj putnika, milijuni	1.672	1.640	1.639	1.691	1.888	2.022	2.127	2.303	2.293	2.277	19.552	3,5
Roba tone, milijuni	30,4	28,8	31,4	33,5	36,7	37,6	40,0	42,0	40,7	37,8	358,9	2,5
Granični težinski faktor popunjenosti, %	60,8	61,3	61,9	61,1	61,9	62,0	61,2	60,9	64,1	63,6	-	0,5
Težinski faktor popunjenosti (WLF), %	61,5	59,0	60,9	60,8	62,5	62,6	63,3	63,4	63,1	62,0	-	0,1
Rast realnog jediničnog prihoda (yield) %	-2,3	-2,9	-5,9	-5,3	-2	0,1	3,3	-1,3	0,2	-14	-	-
Troškovi goriva, USD milijarde	46	43	40	44	65	91	107	134	189	113	872	10,5
TKM / Zaposleni tisuće	225	225	247	265	249	317	346	357	347	345	-	4,9

Izvor: ICAO, IATA, priredili autori

Prva dekada novog stoljeća je zabilježila sedam negativnih financijskih godina i samo tri pozitivna godišnja dostignuća. Iznos gubitka za 2008. godinu razlikuje se u odnosu na ICAO iskaz glede isključenja dodatnih stavki zaštite rizika promjene cijene goriva (hedging) te umanjenja vrijednosti nematerijalne imovine (6+14 milijardi USD)²². Usprkos prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 2,7%, činjenica je da je stopa rasta troškova (4,8%) bila brža u odnosu na stopu rasta prihoda (4,3%). Bitan doprinos toj činjenici je bio prosječan godišnji rast troškova goriva od 10,5%. Osim toga, godine 2008. troškovi goriva od 189 milijardi USD su bili četiri puta veći u odnosu na prvu godinu nove dekade. U prve četiri godine novog desetljeća udio troškova goriva u ukupnim troškovima je bio 13 – 14%, da bi dostigao razinu od 25 – 26% do kraja desetljeća, a godine 2008. iznosio čak 32%. Ekonomska recesija (godine 2008 / 2009) u kojoj je mnogo ljudi ostalo bez posla, znatno je otežala poslovanje industrije zračnog prijevoza. Pad prevezenih putnika (-0,7%) , a pogotovo teretnog prometa (-7,1%), je povezan s padom potražnje tokom 2009., što je bio rezultat jakih turbulencija na svjetskom tržištu. Međutim, najneugodnija činjenica je bio pad prihoda (-82 milijarde USD), kao rezultat pada putničkih prihoda (-15,8%) i pada prihoda tereta od 23,8%. Premda se prometni učinci mogu u konačnici i oporaviti, povratak na profitabilnost će ovisiti o brzini zaustavljanja trenda erozije prihoda i povratka broja poslovnih putovanja na nekadašnje razine. Sa svakom slijedećom krizom s kojom se industrija suočava, zahtijeva dodatno vrijeme za oporavak prometnih učinaka. Krajem 2009. godine ukupno su bila prizemljena 884 zrakoplova

prosječne starosti 22 godine, što čini 7,6 posto ukupne flote članica IATA²³. Prema stručnjacima AEA²⁴ kriza izazvana zaljevskim ratom 1991. godine s realnim padom prihoda od 12 posto uzrokovala je dvogodišnji oporavak RPK učinaka. Nadalje krize rata u Iraku i SARS s padom prihoda od 17 posto uzrokovale su četverogodišnji oporavak, a ekonomskoj krizi 2008/2009 s realnim padom prihoda za 24 % trebat će određeno vrijeme za oporavak razine RPK učinaka.²⁵ Učinci zračnog prijevoza tereta se oporavljaju od šoka pada potražnje brže nego putnička tržišta. Ne postoji čvrsto i pouzdano pravilo, ali za najnoviji krizni ciklus predviđa se oporavak nakon dvije godine, a ne tri što je tipično za putnička tržišta.²⁶

Ako se iz financijskih rezultata zrakoplovnih kompanija isključe vidljive ili skrivene državne i regionalne potpore bilance uspjeha bi bile još slabije. Na primjer, u razdoblju 1992 – 1997 pet avioprijevoznika (Olympic, TAP, Iberia, Air France i Aer Lingus) je dobilo 8,94 milijardi USD potpore²⁷. S druge strane Atlantika Kongres SAD, je krajem 2001. godine donio odluku prema kojoj zrakoplovne kompanije dobivaju 5 milijardi dolara u gotovini za pokrivanje troškova i negativnog novčanog tijeka te se mogu prijaviti za 10 milijardi dolara kredita kako bi poboljšali bilance i stvorili potrebnu likvidnost.²⁸

U rujnu 2005. godine gotovo polovina putničkih kapaciteta američkih zrakoplovnih kompanija bila je pod odredbama Poglavlja 11 (stečaj s preustrojem), uključujući i gigante kao što su Delta, United, Northwest i US Airways.²⁹ Niti ostvareni financijski rezultati u razdoblju 2008/2009. nisu ohrabrujući.

Tablica 2: Rezultati američkih zrakoplovnih kompanija u 2008./2009. godini

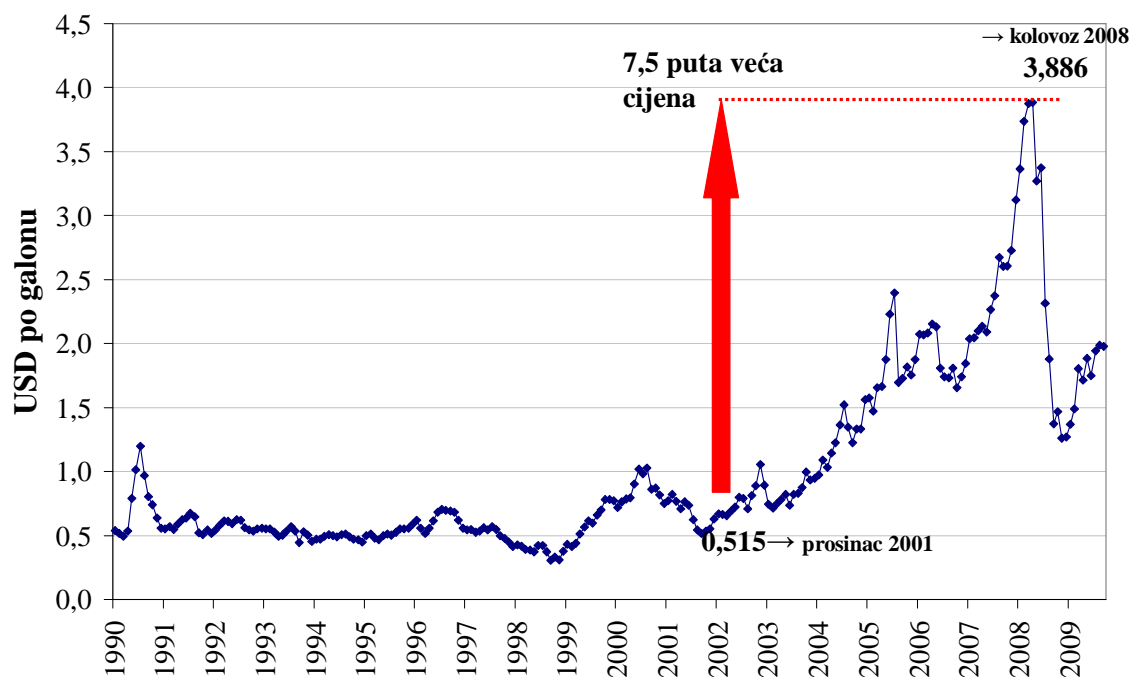
US Majors	Neto Dobit			PLF %		
	2008	2009	Ukupno	2008	2009	Prosjek
Alaska	(95,2)	109,7	14,5	77,3	79,4	78,4
American Airlines	(2.530,8)	(1.475,8)	(4.006,6)	80,6	80,7	80,7
American Eagle Airlines	(55,6)	(27,6)	(83,2)	71,2	72,8	72,0
AirTran Airways	(273,8)	134,7	(139,1)	78,9	79,5	79,2
Atlantic Southeast Airlines	40,4	20,3	60,7	79,8	79,7	79,8
Comair	32,9	24,0	56,9	74,6	73,1	73,9
Continental Airlines	(584,9)	(282,5)	(867,4)	81,2	82,4	81,8
Delta Air Lines	(8.432,7)	(999,2)	(9.431,9)	82,1	82,3	82,2
Expressjet Airlines	(99,1)	(7,6)	(106,7)	76,1	77,4	76,8
Frontier Airlines	(133,1)	120,6	(12,5)	81,9	81,1	81,5
JetBlue Airways	(75,9)	58,5	(17,4)	80,4	79,7	80,1
Mesa Airlines	(8,0)	0,8	(7,2)	76,6	76,8	76,7
Northwest Airlines	(5.986,8)	(296,0)	(6.282,8)	84,9	83,7	84,3
Skywest Airlines	73,4	60,4	133,8	76,3	78,1	77,2
Southwest Airlines	178,2	99,4	277,6	71,2	76,0	73,6
United Airlines	(3.824,0)	(628,1)	(4.452,1)	81,0	81,9	81,5
US Airways	(2.148,4)	(140,5)	(2.288,9)	81,7	81,8	81,8
Ukupno	(23.923,4)	(3.228,9)	(27.152,3)	79,9	80,8	80,4
Ukupno članice ATA	(23.747,0)	(2.528,0)	(26.275,0)	79,5	80,4	80,0

Izvor: U.S. Department of Transportation, ATA, priredili autori

Sve navedeno ostvareno je uz popunjenost putničke kabine od preko 80%. Zrakoplovna kompanija Northwest s PLF od 84,3% ostvarila je 6,3 milijarde USD gubitka, a niskotarifni Southwest, sa „samo“ 73,6% popunjenosti putničke kabine dobit od preko 277 milijuna USD. U.S. Majors³⁰ su otpustili u periodu svibanj 2008/2009 oko 23 tisuće zaposlenika (7-8% od ukupnog broja zaposlenika).

Glavni uzrok prikazanih rezultata je izrazito visoki iznos i rast cijena mlaznog goriva koje su polovinom 2008. godine dostigle razinu, koja praktično onemogućava postizanje granične profitabilnosti. (Grafikon 2.)

Grafikon 2: Cijena mlaznog goriva u SAD 1990.-2009. po mjesecima (USD po galonu)³¹:



Izvor: US Energy Information Administration, priredili autori

Kod analize tako loših rezultata zrakoplovnih kompanija, trebalo bi naglasiti potrebu redefiniranja cjelokupne strategije zračnog prijevoza (prijetnje – mogućnosti), posebno nakon krize od 11. rujna 2001. godine, što je prikazano u nastavku³²:

Prijetnje

- Otmice zrakoplova i terorizam;
- Low-cost prijevoznici kao izazov tradicionalnim prijevoznicima u nekoliko poslovnih segmenata;
- Smanjivanje kompanijskih proračuna za putovanja;
- Napredovanja u telekomunikacijama – smanjenje potrebe za direktnim osobnim poslovnim sastancima;
- Jeftinija potražnja putovanja zbog povećane konkurencije;

Mogućnosti / prilike:

- Zrakoplovne alijanse od code-sharing do strateških alijansi i virtualnih globalnih mreža;
- Ponude preko Interneta u zadnji moment (last minute);
- Niskotarifne zrakoplovne kompanije (LCC) širom svijeta uz više fleksibilnosti i niže cijene;
- Liberalizacija usluga zračnom prijevozu;

Sadašnje stanje industrije zračnog prijevoza u svijetu je model koji ima previše kapaciteta što ju stavlja u stanje marginalnog profita u najboljem slučaju pa sve do stalnih gubitaka u najgorem slučaju.

Udruživanje zrakoplovnih kompanija u strateške alijanse je donijelo dodatne pozitivne učinke u područjima prirasta prihoda, unapređenja razine usluge i racionalizacije troškovnih elemenata. Međutim, partneri alijanse još uvijek imaju dovoljno prostora za daljnja poboljšanja produktivnosti i korištenja sinergijskih financijskih učinaka u globalnom mrežnom tržišnom modelu. Zakonodavno – pravna regulativa, odredbe ugovora o radu i međusobni komercijalni sporazumi te različita ograničenja glede mehanizama osiguranja u okviru pojedinih financijskih okruženja sprječavaju menadžment da postigne koristi koje bi alijansa mogla generirati. Da li bi imalo smisla iskušati drugačiju strategiju nego istu strategiju provoditi efikasnije? Osnove poslovanja zrakoplovne kompanije očigledno su se izmijenile³³.

Istovremeno, u stručnim krugovima postavlja se pitanje zbog čega vlade mnogih država preferiraju vlasništvo i kontrolu poslovanja nacionalnih zrakoplovnih kompanija. Nitko ne očekuje da svaka država ima, na primjer, elektroničku industriju ili automobilsku industriju. S druge pak strane, mnoge manje zrakoplovne kompanije iz zemalja koje su atraktivne turističke destinacije (uključujući tu i Croatia Airlines), koriste komparativne prednosti koje proizlaze iz geografskog položaja. Air Mauritius i Air Seychelles mogu tvrditi da poznaju domicilno tržište bolje od bilo kog drugog³⁴. Osim toga, struktura mreže letova zrakoplovne kompanije i posebno geografski položaj zračne luke unutar mreže može utjecati na dostupnost tržištu, a time i na strukturu cijene prijevoza i vrste turista koji će putovati³⁵. Vlade mnogih država podržavaju svoje nacionalne brendove subvencijama, jeftinim kapitalom ili umjetno nižim cijenama goriva. Takav pristup je opravdan ukoliko države za ovaj oblik potpore prometne povezanosti regija i prometne infrastrukture raspolažu s dovoljnim sredstvima. Primjerice u Europskoj Uniji ukupno 226 zračnih linija u trinaest država primjenjuje PSO model.

U pokušaju davanja vjerodostojnih odgovora o uzrocima i posljedicama krize u zrakoplovstvu, jedna od mogućih opcija je primjena matematičko – statističke korelacije između naturalnih i ekonomskih mjera produktivnosti zračnog prijevoza. Linearni koeficijent korelacije kao numerički izraz kojim se mjeri veličina i smjer dviju numeričkih varijabli, a mjerenje se bazira na parovima vrijednosti numeričkih varijabli (x_i, y_i), polazi od temeljnih pokazatelja produktivnosti zrakoplova i rada u odnosu na ključne financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja (prihod, operativni rezultat i neto dobit).

Kovarianca X i Y varijabli iskazuje se formulom::

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{\left(\sum_{i=1}^n x_i^2 - n\bar{x}^2\right)\left(\sum_{i=1}^n y_i^2 - n\bar{y}^2\right)}} \quad \text{Formula (1)}$$

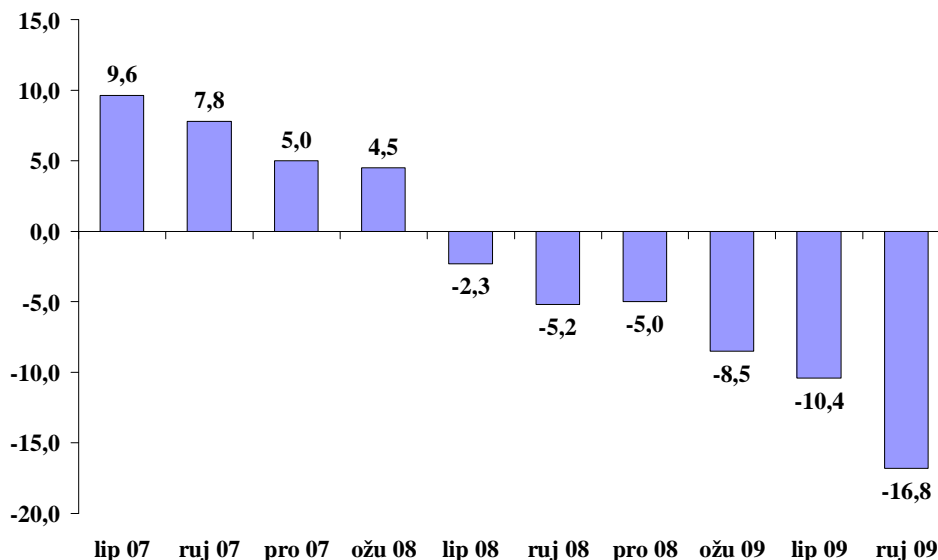
Analiza korelacije za razdoblje 1991 – 2009³⁶ pokazuje jaku korelaciju indikatora produktivnosti rada, tj. WLF i TKM po zaposleniku (0,91) s obzirom na razinu prihoda (WLF – prihodi 0,91). Još je veća razina korelacije varijabli TKM po zaposleniku i prihoda (0,97). Postoji slabija korelacija u odnosu na WLF i operativni rezultat (0,30) i TKM po zaposleniku prema neto rezultatu (0,25). Izrazito niska razina korelacije zabilježena je u odnosu pokazatelja WLF prema neto rezultatu (0,09) te TKM po zaposlenom prema operativnom rezultatu (0,002).³⁷

Zaključak je da **visoka razina produktivnosti ne garantira profitabilnost** zrakoplovne kompanije. Zajamčena je samo visoka razina prihoda, koja očigledno nije dovoljna.

Najrelevantniji izvori prometnih i financijskih rezultata na razini industrije zračnog prijevoza su ICAO i IATA. Pri tome ICAO naglašava da su objavljeni operativni i neto rezultati skloni „znatnoj nepouzdanosti“. To važi posebno za rezultate na razini neto dobiti, odnosno gubitka. Osim toga „manje od 15 posto prihoda i troškova je procijenjeno za zrakoplovne kompanije koje nisu dostavile podatke“³⁸. Analizirajući konkretne rezultate industrije zračnog prijevoza za 2009. godinu razvidno je da odstupanje od jedan posto u veličini prihoda istovremeno znači 49 postotno

odstupanje razine neto rezultata. IATA kvartalno objavljuje analizu stanja i perspektive industrije zračnog prijevoza (Industry Outlook)³⁹, a navedena odstupanja najuočljivija u konkretnom primjeru 2008. godine. Od prvih predviđanja rezultata 2008. godine iz lipnja 2007. godine (dobit 9,6 milijardi USD), pa do konačnog rezultata u rujnu 2009. godine (gubitak od 16,8 milijardi USD), ukupna razlika u iskazu neto dobiti iznosi 26,4 milijardi USD.

Grafikon 3: Dinamika IATA rezultata industrije zračnog prijevoza za 2008. godinu na razini neto dobiti u milijardama USD (**procjene prema tromjesečnim objavama**)



Izvor: IATA, priredili autori

Naravno, negativni financijski rezultati poslovanja na razini industrije zračnog prijevoza u 2008. godini uzrokovani su velikim uzletom cijena goriva te su menadžerske aktivnosti glede kretanja cijena goriva i tečaja valuta bitni indikatori uspješnosti upravljanja zrakoplovnom kompanijom u rizičnim situacijama. Zaštita od navedenih rizika podrazumijeva nekoliko mogućih strategija⁴⁰:

- Ne učiniti ništa;
- Zaštita od rizika (hedging);
- Kombinacija navedenih opcija.

Mnoge industrije ostaju profitabilne unatoč činjenici da pojedini segmenti njihova poslovanja potpadaju pod odredbe „Chapter 11“⁴¹. Nesporna je činjenica da zrakoplovne kompanije imaju mnogo izraženiju statistiku neuspjeha nego kompanije u drugim gospodarskim granama. Kada jednom uđu u probleme, često se ne uspijevaju oporaviti. US GAO⁴² izvještava da od 146 zrakoplovnih kompanija koje su ušle pod odredbe „Chapter 11“ od 1979. samo ih je 16 nastavilo poslovanje do kraja 2005⁴³.

Upravljanje rizicima zahtijeva projektni pristup praćen različitim matričnim rješenjima višestrukih projekata⁴⁴. Aktualna pozicija zrakoplovnih kompanija ističe probleme solventnosti, likvidnosti i upravljanja tijekom novca kao prioritete od kojih zavisi njihov opstanak i budućnost. Probleme likvidnosti kompanije pokušavaju riješiti mjerama kao što su „sale and leaseback“⁴⁵ zrakoplova, prodaja nagradnih milja unaprijed i posuđivanje dodatnih financijskih sredstava, ali sve to nije dovoljno za dugoročan financijski oporavak. Uz sve to vrlo je važno razvijanje svijesti kako troškove zrakoplovne kompanije prvenstveno generiraju struktura flote i red letenja⁴⁶.

Rijetke su zrakoplovne kompanije koje su financijski pozitivne, u dužem nizu poslovnih godina, kao što je to slučaj sa američkom kompanijom Southwest⁴⁷. Stoga za one koji traže tajnu misterije

uspjeha kompanije Southwest – *nema je*. Njena najveća mudrost je dosljedna provedba poznate američke poslovne strategije KISS: **Keep It Simple, Stupid**.⁴⁸

Na svjetskom zrakoplovnom tržištu dvije uzastopne godine pada broj prevezenih putnika u redovnom prijevozu te je **učinak 2009. godine manji od ostvarenja 2007. godine**. Popunjenost kabine PLF, prema podacima ICAO, iznosila je 76%. **Ukupan robni učinak** izražen u tkm u 2009. godini **smanjen je za 10,4 posto** u odnosu na 2008. godinu. Prevezeno je 37,8 milijuna tona robe, što je 7 posto manje od ostvarenja 2008. godine. Težinski faktor popunjenosti (WLF) iznosio je 62 posto, a 2000. godine 61 posto.

4. EUROPSKO ZRAKOPLOVNO TRŽIŠTE

Liberalizacija zračnog prometa u Europi je inicirala tržišne promjene uvjetovane raznim čimbenicima, uključujući multiplikativni efekt deregulacije na europskom nebu, zasićenje tržišta i stupanj liberalizacije drugih gospodarskih sektora. Zrakoplovne kompanije su primorane da poduzimaju mjere za povećanje učinkovitosti, što proizlazi iz ekonomije razmjera, ekonomije opsega i ekonomije gustoće⁴⁹. Što se tiče potražnje, putnici uživaju veći izbor dostupnih destinacija, povećanu razinu opsluživanja i nove poslovne modele, kao što je to bio ulazak LCC na europsko tržište u drugoj polovini devedesetih godina.

Niskotarifne zrakoplovne kompanije sada prevoze preko jedne trećine redovnog prometa u Europi i nastavit će djelovati kao poticaj rasta zračnog prijevoza u budućnosti. Iako su vrlo ugroženi povećanom cijenom goriva, niskotarifni prijevoznici u Europi nisu se obeshrabrili i mnoge su zrakoplovne kompanije zapravo ojačale svoje pozicije. Čak i negativan ekonomski ciklus pruža neke nove prilike, primjerice poslovni putnici sve više lete s niskotarifnim kompanijama, budući da su proračuni gospodarskih subjekata za putovanja reducirani. Na duži rok, mogućnosti za integracije i akvizicije među niskotarifnim kompanijama idu u smjeru manjeg broja većih grupacija, uz omogućavanje pojačavanja njihovih mreža letova pristupom većem broju tržišta, uz moguće uključivanje i na dugolinijskom segmentu. Tri četvrtine kapaciteta niskotarifnih prijevoznika danas otpada na letove unutar Europe, gdje ponuda LCC već prelazi 50 posto tržišnog udjela na velikim tržištima bez regulativnih i drugih ograničenja. Tržišni udio LCC u europskom domaćem sektoru je 22 posto⁵⁰.

Europske zrakoplovne kompanije su bile pogođene rekordnim cijenama goriva u 2008. i finansijskom krizom koja se nastavlja u 2009. i 2010. godini. Dok je racionalizacija operativnih troškova kontinuirani prioritet, prijevoznici paralelno razvijaju partnerske strategije da bi proširili svoje rutne mreže i privukli različite tržišne segmente. Procesi okrupnjavanja oblikovali su nekoliko grupacija zrakoplovnih kompanija, čime će se nastaviti promjene strukture europske avio-industrije.

Tradicionalni prijevoznici (FSNC⁵¹) se i dalje fokusiraju na dugolinijske poslovne putnike, što je dalo veću važnost ulozi regionalnih i niskotarifnih prijevoznika. Nove grupacije kompanijskih partnerskih odnosa stavljaju u prvi plan važnost interkontinentalnih mega čvorišta, koja su dobro pozicionirana da opsluže interregionalni i regionalni porast prometa.⁵²

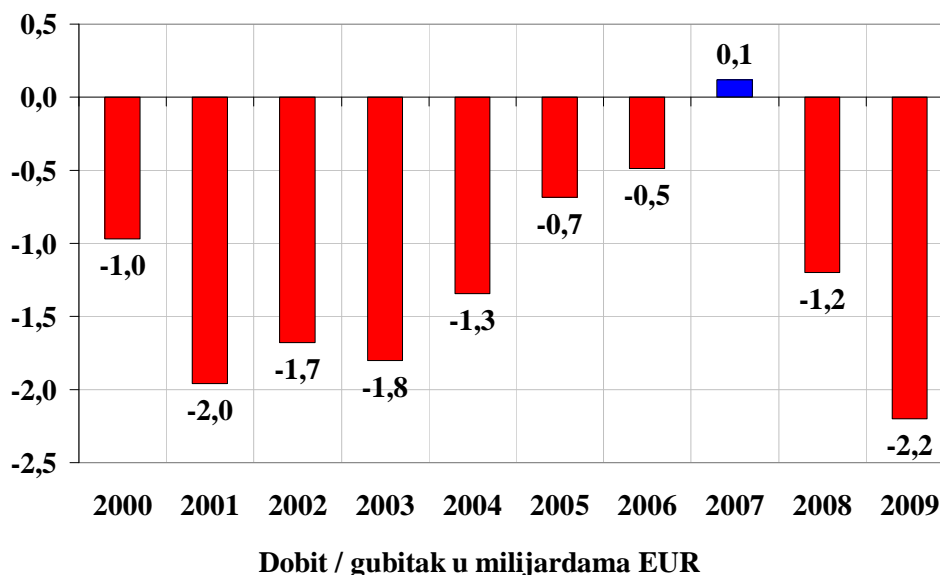
U Europi je 2009. bez posla ostalo preko 21.000 zaposlenika (AF/KLM, SAS, Aer Lingus, XL Airways, Dalavia, Aeroflot, Austrian Airlines...). Osim toga, uvedeni su i neki drugi oblici racionalizacije i uštede na troškovima radne snage: skraćeno radno vrijeme, zamrzavanje plaća, neplaćeni radni sati... (Lufthansa, British Airways, Finnair, Blue 1, Virgin, Air India, Cathay Pacific, Japan Airlines...)⁵³

Zračni prijevoznici oblikuju globalne kompanijske trendove u dva različita ali povezana područja. Veće kompanije s dobro uhodanim dugolinijskim mrežama pojačavajući svoju prisutnost na tržištu putem integracija, kupnji i antitrust zaštite. Istovremeno niskotarifne zrakoplovne kompanije osiguravaju veći udio lokalnih tržišta. Veći mrežni prijevoznici nastavljaju mijenjati fokus interesa od prijevoza putnika između lokalnih destinacija koje su izabrale niskotarifne kompanije. Oni se ne mogu profitabilno natjecati sa prijevoznicima čiji je poslovni model specifičan i zamišljen tako da zarađuje novac stimuliranjem visokih razina potražnje s jednostavnom, jeftinom uslugom⁵⁴

Ovo mogu potvrditi AEA prometni i financijski rezultati u prvoj dekadi novog stoljeća⁵⁵. Broj prevezenih putnika je stagnirao (246 milijuna Putnika), ali faktor popunjenosti (PLF) se povećao s 64.4 posto na 68.1 posto. Robni rezultati (FTK – Freight tonne kilometres) su konstantno u negativnom trendu (Prosječna godišnja stopa pada = -6.4 posto)⁵⁶.

Kao rezultat toga, financijski učinci su još gori sa samo jednim godišnjim pozitivnim dostignućem.

Grafikon 4: Financijski rezultati članica AEA 2000.–2009. na rutnom području Europa u milijardama EUR



Izvor: AEA kolekcija RB8 priredili autori

Sveukupan neto gubitak za zadnjih deset godina je prešao 12,1 milijardi Eura. Istovremeno, niskotarifni prijevoznici su 2008. zabilježili značajne gubitke (Air Berlin, Aer Lingus, Germanwings, easy Jet, Norwegian, Ryanair, Vueling, Sky Europe...). Međutim, u 2009. godini većina LCC kompanija se oporavila ostvarivši približno neto profit od 600 milijuna USD⁵⁷, dok su neke kompanije bankrotirale (Sterling, Sky Europe...).

Gornji rezultati zahtijevaju ozbiljan pristup i primjenu odgovarajućih strukturalnih i tržišnih prilagodbi. Europske zrakoplovne kompanije moraju hitno riješiti kratkoročne zadatke, uključujući:

- Ukidanje pravila 80-20 o korištenju slota za vrijeme zime 2009/10 i ljeta 2010;
- Promptno zamrzavanje cijena aerodromskih usluga, terminalnih i sigurnosnih naknada;
- Moratorij „non-safety“ inicijativa pokrenutih od EASA⁵⁸;
- Olakšanje pristupa financijskim tržištima za kreditiranje nabave zrakoplova;
- Ubrzanje temeljnih strukturalnih reformi;
- Korištenje prednosti Single European Sky (SES);
- Ubrzanje globalnog ETS⁵⁹ i neprihvatanje opcije nametanja regionalnih rješenja;

- Globalni pristup u rješavanju problema sigurnosti, politike konkurentnosti, zaštite okoliša i održivog razvoja.

5. HRVATSKO ZRAKOPLOVNO TRŽIŠTE

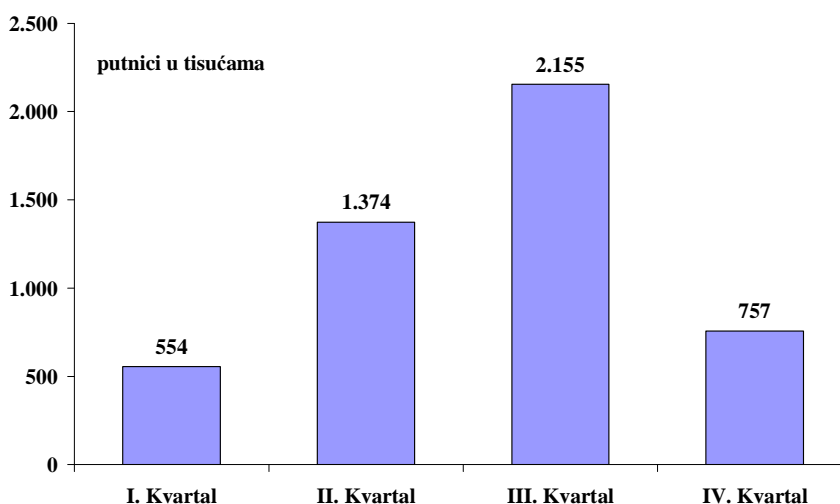
U razdoblju 2000. – 2009. godišnji realni rast BDP-a u Hrvatska kretao 2,4 do 5,5%, osim u 2009. godini, kada je ostvaren pad od 5,8%. Prosječna godišnja stopa rasta realnog BDP-a u deset godina iznosi 3,3%. Istodobno turistička noćenja u desetljeću značajno su porasla od 38,4 milijuna do 56,3 milijuna uz prosječnu godišnju stopu rasta od 4,3%.⁶⁰

Značajan generator rasta zračnog prijevoza je turistički proizvod Hrvatske. U 2009. godini broj turističkih dolazaka stranih turista u padu je za 1%. Od pet najvećih emitivnih tržišta Njemačka (+2%), Italija (+3%) i Austrija(+8%) bilježe rast, dok su Češka (-2%) i Slovenija (-3%) u padu. S gledišta zračnog prometa osobito je važan pad turističkih dolazaka iz Francuske (-8%) i Velike Britanije (-5%). Tome treba dodati i pad dolazaka turista iz SAD za čak 22% te Kanade za 6% što je negativno utjecalo na ostvarenje potencijala dugolinijskog prometa⁶¹.

Na hrvatskom zrakoplovnom tržištu događaju se procesi sukladni europskim trendovima ekspanzije LCC zračnih prijevoznika, što, međutim, nije izmijenilo krivulju sezonalnosti, obzirom da se povećani kapaciteti prvenstveno odnose na ljetnu sezonu povećane potražnje.

U nastavku je grafički prikazan putnički prijevoz po kvartalima u 2009. godini iz kojeg je razvidan visok stupanj sezonalnosti potražnje na hrvatskom zrakoplovnom tržištu.

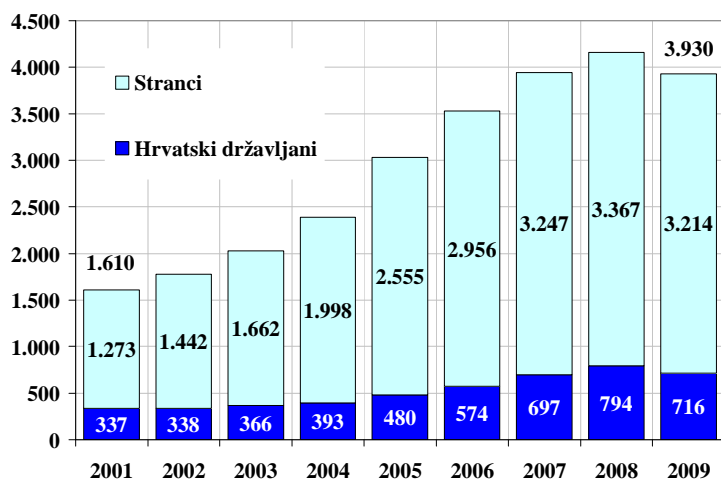
Grafikon 5: Prikaz sezonalnosti na hrvatskom zrakoplovnom tržištu



Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (DZS), priredili autori

Gledajući strukturu prevezenih putnika u međunarodnom zračnom prijevozu (stranci vs. hrvatski državljani) razvidno je da su temeljni generatori rasta dolasci stranih državljana u Hrvatsku. Ukupan broj putnika porastao je sa 1,61 milijuna u 2001. godini na 3,93 milijuna u 2009. godini (+144%). Pri tome je promijenjena struktura prevezenih putnika jer su hrvatski državljani s udjelom od 21% u 2001. godini pali na 18% udjela u 2009. godini. Ova činjenica posebno je pozitivno afektirala dinamiku rasta prometnih i financijskih učinaka zračnih luka Hrvatske.

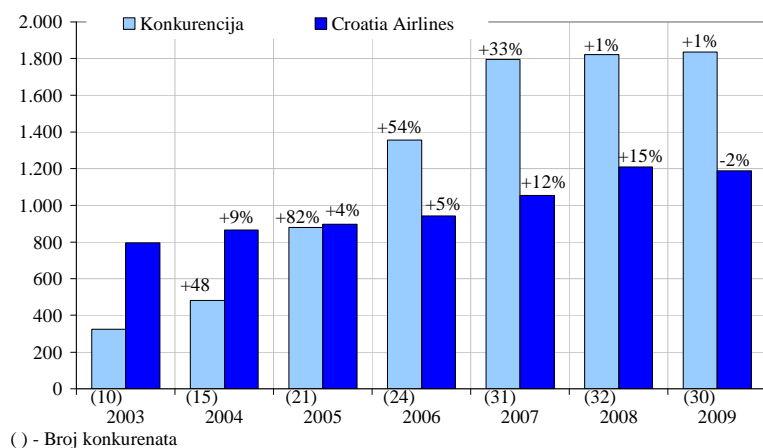
Grafikon 6: Struktura putnika (redovni i charter) u međunarodnom zračnom prijevozu u Hrvatskoj



Izvor: DZS, priredili autori

Broj konkurenata od 2003. godine je utrostručen što je rezultiralo padom tržišnog udjela Croatia Airlines sa 60 na 39 posto. Tek nakon 2007. godine konkurencija stagnira, a Croatia Airlines mora se prilagoditi novim tržišnim uvjetima sa spoznajom da je učinak konkurencije veći od 1,8 milijuna putnika u međunarodnom redovnom prometu. Udio LCC prijevoznika u ukupnom putničkom prijevozu na hrvatskom zrakoplovnom tržištu iznosi 26%, dok udio u međunarodnom redovnom prometu iznosi 39%.

Grafikon 7: Dinamika prevezenih putnika (u tisućama) u međunarodnom redovnom prometu Croatia Airlines vs. konkurencija na u Hrvatskoj



Izvor: DZS, zračne luke, interni podaci Croatia Airlines, priredili autori

Pored konkurenata u redovnom međunarodnom prometu u promatranom razdoblju Croatia Airlines izložena je također istovremenom utjecaju 20-50 charter konkurenata. Međutim, udio charter prometa u ukupnom putničkom prometu je u padu sa 35 posto (2003.g.) na 20 posto (2009.g.). Stupanj konkurentnosti povećan je pojavom charter prijevoznika u Hrvatskoj (Air Adriatic, Trade Air, Dubrovnik Airline) koji jedan dio učinka ostvaruju prijevozom u inozemstvu.

6. PRIMJER IZ PRAKSE - CROATIA AIRLINES

Pokazatelji uspješnosti zrakoplovne kompanije mogu se kategorizirati u više sadržajnih cjelina⁶²:

- Operativni;
- Tehničko - Tehnološki;
- Institucionalni;
- Pokazatelji okruženje;
- Ekonomski;
- Društveni.

Analiza svih navedenih pokazatelja s pozicije Pearson-ovog koeficijenta korelacije ukazuju na identičnost ostvarenih rezultata zračnih prijevoznika u svijetu i Croatia Airlines koji su prikazani u nastavku.

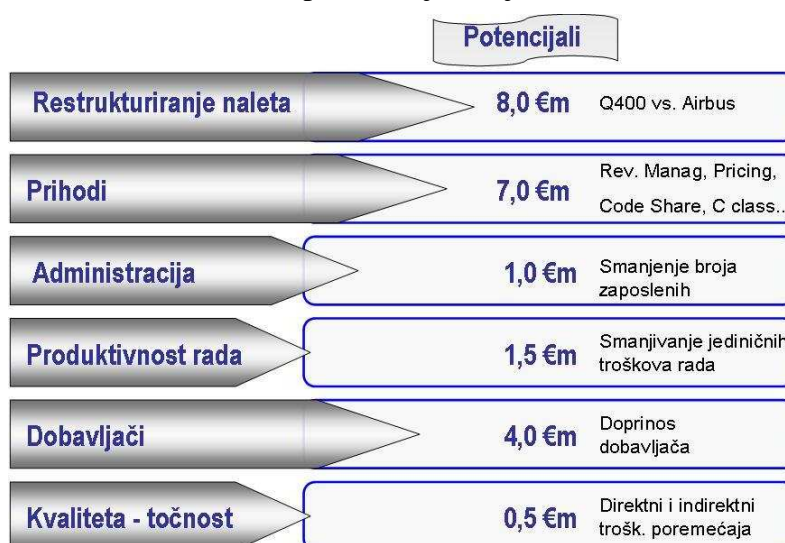
Tablica 3: Rezultati kovarijance 1991. – 2009.

Rezultati kovarijance		Croatia Airlines	Svijet - zračni prijevoz
WLF - TKM/Zaposlenom	1-2	0,889	0,906
WLF - Prihodi	1-3	0,941	0,906
WLF - Operativni rezultat	1-4	0,292	0,298
WLF - Neto rezultat	1-5	0,038	0,093
TKM/Zaposlenom - Prihodi	2-3	0,929	0,967
TKM/Zaposlenom - Operativni rezultat	2-4	0,060	0,002
TKM/Zaposlenom - Neto rezultat	2-5	0,100	0,250

Razvidno je da se Croatia Airlines-u ne događa ništa, što nije nazočno i u praksi svjetskih zrakoplovnih kompanija. Croatia Airlines je u razdoblju 2000.-2009. godine ostvarila u četiri godine pozitivan poslovni rezultat, a šest godina je bilanca uspjeha bila negativna. Gubici u kriznim 2008./2009. godinama ukupno su prešli iznos od 40 milijuna EUR, što je zahtijevalo repozicioniranje kompanije.

Napravljen je program poslovnih aktivnosti usmjerenih k postizanju ključnog cilja - dostizanja marginalne profitabilnosti u naredne dvije godine, a svode se na slijedeća poslovna područja:

Shematski prikaz 1: Kvantificirani učinci po sadržajnim cjelinama



Izvor: Croatia Airlines "Business plan 2010-2013" – temeljne pretpostavke restrukturiranja

→ Restrukturiranje naleta

Restrukturiranje naleta intenzivnijim korištenjem zrakoplova Q 400 u zimskoj sezoni te na linijama s nižom potražnjom omogućavaju ostvarenje značajnih ušteda glede direktnih operativnih troškova goriva, aerodromskih usluga i navigacije. Već u 2010. godini uvođenjem petog i šestog zrakoplova Q400 racionalizacija se odnosi na ukupno 3.268 letova, od čega se 1.500 letova odnosi na dva zimska razdoblja, a 1.768 letova na supstituiranje naleta jednog Airbusa zrakoplovom Q 400 u razdoblju travanj-prosinac. U 2011. i 2012. godini ostvarit će se puni godišnji efekti od 8 milijuna EUR u odnosu na baznu 2009. godinu.

→ Povećanje prihoda

Povećanje prihoda implementacijom softverskih alata za upravljanje prihodom, prilagodba cjenovnih politika, povećanje broja komercijalnih suradnji prvenstveno s članicama Star Alliance i dodatno stimuliranje putnika poslovne klase.

U završnoj su fazi pregovori za nabavu „revenue management“ i „pricing“ sustava koji će znatno doprinijeti povećanju razine prihoda i bržoj reakciji na poteze konkurencije u plasmanu tarifa na zrakoplovnom tržištu. Prema iskustvima zrakoplovnih kompanija u svijetu koje ih primjenjuju ostvareni porast prihoda kreće se u rasponu od 3 do 5 posto. Cilj je Croatia Airlines ostvariti donju granicu navedenog povećanja u naredne dvije do tri godine implementacije.

Oporavkom europskog i hrvatskog gospodarstva te ulaskom u Europsku uniju bit će stvoreni preduvjeti za apsolutno i relativno povećanje broja poslovnih putnika.

Povećanje broja komercijalnih sporazuma (code share) sa devet na petnaest do osamnaest u sljedeće tri godine stvorit će dodatni prihodovni potencijal obuhvaćanjem tržišnih niša koje su nedostupne organizaciji i veličini prodajnih mogućnosti Croatia Airlines.

→ Administracija

Restrukturiranje sadržaja svih administrativnih poslovnih funkcija i optimiziranje mreže predstavništava i poslovnica nužan su preduvjet za povećanje učinkovitosti kompanije. To podrazumijeva širok spektar aktivnosti na unapređenju poslovnih procesa uz dosljednu primjenu upravljačko-organizacijskih principa i postupaka, po principu „multi skill“ radnika, gdje god je to moguće.

Rezultat racionalizacije očitovat će se smanjenjem zaposlenih i uštedom u poslovanju.

→ Produktivnost rada

Navedeni principi „multi skill“ i veće fleksibilnosti pozicioniranja radnika, uz unapređenje poslovnih procesa, moraju se primijeniti i u svim operativnim organizacijskim cjelinama u kompaniji.

Povećanje produktivnosti rada treba da prati i odgovarajuće povećanje prometnih učinaka, a svako odstupanje mora biti usklađeno s mjerama za održanje razine produktivnosti. Uz mjere povećanja produktivnosti rada paralelno se moraju provoditi i aktivnosti na povećanju razine produktivnosti zrakoplova i produktivnosti goriva.

Sve navedeno rezultirat će smanjenjem jediničnih troškova rada u operativnom i neoperativnom segmentu, sukladno shematskoj kvantifikaciji

→ Doprinos dobavljača

Pregovori sa svim dobavljačima o njihovom doprinosu, podrazumijeva široku lepezu aktivnosti na poboljšanju ugovornih elemenata razmjerno značenju Croatia Airlines za svakog pojedinog dobavljača.

Kandidirani iznos u shematskom prikazu od četiri milijuna EUR do 2012. godine je vrlo zahtjevan, ali i nužan preduvjet za harmoniziranje i reorganiziranje pojedinih čimbenika unutar „vrijednosnog lanca“ zračnog prometa (zračne luke, kontrola leta, rezervacijski sustavi, catering dobavljači...)

→ Kvaliteta - točnost

Povećanje točnosti prihvata i otpreme zrakoplova u odlasku i dolasku istovremeno znači i smanjenje direktnih i indirektnih troškova poremećaja u prometu. Radi se o vrlo visokim troškovnim kategorijama te je koordinacija i sinkronizacija operativnih postupaka u neredovnim i nereguliranim uvjetima postulat kojem sve zrakoplovne kompanije poklanjaju izuzetno visoku pažnju.

7. ZAKLJUČCI

Civilno zrakoplovstvo podržava društveni i ekonomski razvoj svjetskog gospodarstva na globalnoj razini. U posljednjem desetljeću industrija zračnog prijevoza pretrpjela je velike gubitke. Zrakoplovne kompanije poduzimaju aktivnosti za preživljavanje („survival mode“).

Neodrživ je poslovni model u kojem svi sudionici u lancu vrijednosti posluju profitabilno (zračne luke, globalni distribucijski sustavi, proizvođači zrakoplova, snabdjevači hrane...) osim onih koji izravno obavljaju usluge zračnog prijevoza putnika i tereta. Uz to neupitno je da kod kontrole leta postoji dodatni prostor za racionalizaciju i povećanje produktivnosti poslovanja.

Potrebno je restrukturirati cijeli lanac vrijednosti avioindustrije djelovanjem na svim razinama profesionalnih udruga, institucionalnih organizacija, uz odgovarajuću gospodarsku i političku podršku na globalnoj razini. Sa stanovišta zračnog prijevoznika, najvažniji zadatak je optimizirati poslovni model koji poštuje uvjete konkurencije, suradnje i održivog razvoja. Isti ciljevi se postavljaju i ispred Croatia Airlines.

Činjenica je da se na svjetskoj razini industrija zračnog prijevoza uspjela značajno oporaviti u 2010. godini. To ulijeva dodatni optimizam za perspektive oporavka hrvatskog zrakoplovnog tržišta, koje će biti nešto sporije kao što je to slučaj i sa europskim zrakoplovnim tržištem. Primjena opisanih pretpostavki restrukturiranja Croatia Airlines valja polučiti pozitivne pomake u 2010. i 2011. godini. Uz to ulazak Hrvatske u Europsku Uniju dodatno će stimulirati rast potražnje na zrakoplovnom tržištu, od čega će nesumnjivo koristiti imati i Croatia Airlines.

Pozivne bilješke

¹ ICAO: Annual Report Of The Council 2009, Montreal, 2010., Appendix 1. Table 1.

² Air Transport Action Group-ATAG: The economic and social benefits of air transport, Geneva, 2008., str. 2.

³ Ibidem

⁴ Ibidem, str. 2.-7.

⁵ Ibidem, str. 8.

⁶ Oxford Economics: Aviation The Real World Wide Web, Oxford, 2009, str.65.

⁷ PSO „Public Service Obligation“ – Obveza obavljanja javne usluge

⁸ Steiner, S., Tatalović, M., Bajić, J.: Competition and Cooperation On European Southeast Air Transport Market, ECONOMIC INTEGRATION, COMPETITION AND COOPERATION, University of Rijeka, Faculty of Economics, Rijeka, 2010., str 534.-552.

⁹ WTC – World Trade Center New York

¹⁰ SARS – Teški akutni respiratorni sindrom (Severe Acute Respiratory Syndrome)

¹¹ Pilarski, M., A.: Why Can't We Make Money in Aviation?, Ashgate, Aldershot, 2007., Str. 2.

¹² TRL: Airline Performance Indicators 2004, Wokingham, TRL, 2004., Str. 5.

¹³ Airbus Industrie: Global Market Forecast 2009-2028, Toulouse, 2009., str.34.

-
- ¹⁴ TKM – Ostvareni tonski kilometri
- ¹⁵ IATA WATS 45, Montreal, Geneva. 2001., str. 24.
- ¹⁶ IATA WATS 54, Montreal, Geneva. 2010., str. 78.
- ¹⁷ U međuvremenu broj IATA članica smanjio se sa 275 na 225 čineći približno 80% učinaka zračnih prijevoznika u svijetu
- ¹⁸ ATA – Air Transport Association of America
- ¹⁹ Air Transport Association – ATA: 2010 Economic Report, Washington DC, 2010. str. 30.
- ²⁰ WLF – Težinski factor popunjenosti
- ²¹ Pierce, B: IATA Industry Financial Forecast December 2010, www.iata.org/economics; str. 4.
- ²² ICAO, Op. cit., Table 9.
- ²³ IATA WATS 54, Op.cit. str. 56.
- ²⁴ AEA - Association of European Airlines
- ²⁵ AEA Traffic Trends – October 2009, Brussels, www.aea.be, Ova konstatacija pokazala se netočnom, jer je oporavak u 2010. godini znatno brži od očekivanog
- ²⁶ IATA Airline Industry Forecast 2009-2013., Montreal, Geneva, 2009. str. 26.
- ²⁷ Morrell, P., S.: Airline Finance, Ashgate, Aldershot, 2007, str. 3.
- ²⁸ Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E.: : Strateški menadžment, Mate d.o.o., Zagreb 2008. godina, str.662
- ²⁹ http://money.cnn.com/2005/09/14/news/fortune500/bankruptcy_airlines/
- ³⁰ U.S. Majors - Porodica američkih zrakoplovnih kompanija u redovnom putničkom prometu prema kriteriju ukupnog godišnjeg prihoda većeg od jedne milijarde USD. Temeljem istog kriterija ovoj porodici pripadaju i najveće zrakoplovne kompanije koje se isključivo bave prijevozom tereta.
- ³¹ US Energy Information Administration: Monthly U.S. Gulf Coast Kerosene-Type Jet Fuel Spot Price FOB (Dollars per Gallon), http://tonto.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=EER_EPJK_PF4_RGC_DPG&f=M
- ³² Flouris, T., G., Oswald, S., L.: Designing and Executing Strategy in Aviation Management, Ashgate, Aldershot, 2006, str. 63. 64.
- ³³ Taneja, N., K.: Simpli-Flying, Ashgate, Aldershot, 2004. str. 203.
- ³⁴ Shaw, S. : Airline Marketing and Management, Ashgate, Aldershot., 2007., str. 133.
- ³⁵ Debbage, K., G., Alkaabi, K.: Aviation and Tourism, Ashgate, Aldershot, 2008. str. 161.
- ³⁶ 1991. godine Croatia Airlines je počela s prometovanjem
- ³⁷ Cfr. infra Tablica 3.
- ³⁸ Morrell, P., S.: Op.cit., str. 4
- ³⁹ IATA Economics www.iata.org/economics
- ⁴⁰ Morrell, P., S.: Op.cit., str. 185
- ⁴¹ Chapter 11 – U zakonodavstvu SAD-a poznat kao bankrot s preustrojem za razliku od članka 7 koji znači likvidaciju kompanije
- ⁴² The U.S. Government Accountability Office
- ⁴³ Pilarski, M.,A., Op. cit. str. 184
- ⁴⁴ Flouris, T., Lock, D.: Aviation Project Management, Aldershot, Ashgate, 2008, str.78 -80.
- ⁴⁵ Prodaja i povratni najam
- ⁴⁶ Tatalović, M., Škurla Babić, R., Bajić, J.: Airline Route Profitability Modelling, ICTS 2009 Conference Portorož, 2009., str. 6.
- ⁴⁷ Prvi američka niskotarifna zrakoplovna kompanija koja već 37 godina uzastopno posluje pozitivno;
- ⁴⁸ Pilarski, M.,A., op. cit. str. 237.
- ⁴⁹ Economies of scale, economies of scope and density economies
- ⁵⁰ Airbus: Global Market Forecast 2009-2028, Toulouse 2009, str. 41.-42.
- ⁵¹ FSNC – Full Service Network Carrier
- ⁵² Embraer: Market Outlook 2009–2028, Sao Jose dos Campos, 2009. str. 30.-33.
- ⁵³ Harvey, G., Turnbull, P.:The impact of the financial crisis on labour in the civil aviation industry,2009, str.7-11.
- ⁵⁴ Boeing: Current Market Outlook 2009-2028, Seattle, 2009. str. 16.
- ⁵⁵ Godine 2000. ukupno 29 kompanija – u 2009. godini ukupno 31 kompanija.
- ⁵⁶ Total Europe – Rutno područje koje obuhvaća međunarodni i domaći redovni promet unutar Europe.
- ⁵⁷ Air Transport World January 2011, str.38-40. izračunali autori
- ⁵⁸ European Aviation Safety Agency
- ⁵⁹ Emission Trading Scheme
- ⁶⁰ Hrvatska gospodarska komora, Gospodarska kretanja Br. 12., god. XIII, 2011., str. 4.
- ⁶¹ Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske: Turizam u 2009., Dok.1408, Zagreb 2010., str.18.
- ⁶² Janic, M.: The Sustainability of Air Transportation, Ashgate, Aldershot, 2007., str.20.

dr.sc. Mirko Tatalović
Jasmin Bajić, dipl.oec.
Srećko Šimunović, dipl oec.

IZGUBLJENA DEKADA - KRIZA INDUSTRIJE ZRAČNOG PRIJEVOZA 2000-2009

SAŽETAK

Svjetski zrakoplovni prijevoznici prevezli su u razdoblju 2000 – 2009 prosječno dvije milijarde putnika godišnje, ostvarivši ukupan gubitak na razini od 67 milijardi USD. Zračni prijevoz je jedna od vodećih industrija u svijetu, koja potiče ekonomski i socijalni napredak, generirajući 32 milijuna radnih mjesta diljem svijeta. Sadašnje stanje na tržištu zračnog prometa karakterizira visoka razina konkurencije konkurencije i brze tržišne promjene. U tom zahtjevnom okruženju samo kompanije samo kompanije koje su dovoljno brze i učinkovite u prilagodbi poslovne strategije novonastalim uvjetima, mogu očekivati uspjeh.

Strateško pozicioniranje Croatia Airlines dominantno se određuje prema modelu mrežnog poslovanja unutar Star Alliance. Aktivnosti restrukturiranja u Croatia Airlines i pristupanje Hrvatske Europskoj uniji će dodatno potaknuti i stimulirati rast potražnje na tržištu zračnog prijevoza.

ABSTRACT

Worldwide commercial airlines transported 2 billion passengers (per annum average) in the current decade, generating in the period 2000 - 2009 net losses at the level of 67 billion USD. Air transport is still one of the world's very important industries, driving economic and social progress, generating 32 million jobs globally. Present situation on the air traffic market is characterised by keen competition and fast changes going on. In this challenging surrounding only the companies who are prone and good at fast and efficient adjustment of business strategy, shall succeed.

The strategic positioning of Croatia Airlines is dominantly determined by the network business model within the Star Alliance. Restructuring activities in Croatia Airlines and Croatian accession to the European Union will further benefit and stimulate the growth of demand in the aviation market.

KLJUČNE RIJEČI

Dekada, zrakoplovna kompanija, konkurencija, Croatia Airlines, pokazatelji uspješnosti.

KEYWORDS

Decade, Airline, Competition, Croatia Airlines, Performance Indicators

Zagreb, siječanj 2011. godine