**PRILOG STRATEGIJI RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA**

**U HRVATSKOJ DO 2030. GODINE**

**Dr. sc. Mirko Tatalović**

**Jasmin Bajić, dipl. oec.**

**Srećko Šimunović, dipl. oec.**

* 1. **Uvod**

Za Republiku Hrvatsku od 2010. godine i nadalje karakteristično je nepostojanje strateškog okvira razvoja gospodarstva uključujući i prometnu komponentu, kao jednu od vitalnih infrastrukturnih pretpostavki razvoja. Zračni promet u Hrvatskoj priključio se trendovima deregulacije u proteklom razdoblju, međutim bez definiranja strateških ciljeva, sagledavanja posljedica s primjerenim prilagodbama novostvorenim tržišnim uvjetima. Na taj način, u okviru klastera zračnog prometa stvoren je prostor koji se može okarakterizirati kao „strategija bez strategije“ u kojoj su nove okolnosti izuzetno pogodovale monopolistima (zračne luke, kontrola leta, dobavljač goriva), dok su se zrakoplovni prijevoznici na visoko konkurentnom tržištu suočili sa značajnim problemima u poslovanju (Croatia Airlines, Trade Air) ili su bankrotirali (Air Adriatic, Dubrovnik Airline).

Rast cijene nafte, te posljedično mlaznoga goriva, ubrzao je promjene u zrakoplovnim kompanijama. Kontinuirani proces rezanja troškova usprkos znatnom poboljšanju pokazatelja produktivnosti očito nije polučio odgovarajući financijski rezultat budući da je industrija zračnog prijevoza u prvom desetljeću XXI. stoljeća ostvarila neto gubitak od preko 67 milijardi USD. Limitirana je i mogućnost povećanja cijena za postizanje profitabilnosti, bez obzira na odabir poslovnog modela. Postojeća struktura lanca vrijednosti industrije zračnog prometa, u kojemu proizvođači zrakoplova, zračne luke, globalni distribucijski sustavi, leasing kompanije i ostala logistika, ostvaruje relativno visoke profitne margine, dok konkretno uslužno-prijevozni dio bilježi visoke gubitke, nije održiva.

U 2010. godini u uvjetima oporavka industrije prevezeno je 2,68 milijardi putnika i 45,8 milijuna tona robe, čime je ostvaren neto profit od 15,8 milijardi USD. Globalni gospodarski učinak zrakoplovstva procjenjuje se na 3.560 milijardi USD, što je ekvivalentno 7,5 posto svjetskog bruto domaćeg proizvoda (BDP).

* 1. **Europski zračni prijevoz – čimbenik gospodarskog razvoja**

U Europi, kombinirajući izravne, neizravne i inducirane koristi, zrakoplovna industrija 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 zračnog prometa, s dodatnih 200 milijardi USD BDP-a1. I prosječni BDP po zaposlenom u europskoj industriji zračnog prometa od 82.883 USD veći je u odnosu na prosjek ukupnoga europskoga gospodarstva za 50 posto, odnosno 4,3 puta veći je u odnosu na prosjek cjelokupnoga svjetskoga gospodarstva.2 Stoga je potrebno naglasiti važnost procesa deregulacije zračnog prijevoza u Europskoj uniji (EU) koji je dao znatan doprinos povećanju potražnje i razvoju konkurentskog okruženja. Proces je trajao desetak godina (1987-1997), a legislativa se temeljila na tri liberalizacijska paketa. Tek treći paket, usvojen 1992. godine, uklonio je sva ograničenja za prekogranične rute unutar EU.3 Procese deregulacije pratilo je i „ubrizgavanje“ 14,8 milijardi

USD kapitala u nacionalne zrakoplovne prijevoznike (Air France, Sabena, Iberia, Aer Lingus, TAP, Olympic, Alitalia, British Airways, KLM, Lufthansa, Finnair i AOM), a Europska komisija je tu praksu opravdala neophodnošću provedbe financijskog restrukturiranja zrakoplovnih kompanija kao kvalitetnu pripremu za liberalizaciju, konkurenciju i privatizaciju. Iznos od 11,3 milijarde USD odnosio se na odobrenu direktnu državnu pomoć (State Aid), dok je preostali iznos ubrizgan po MEIP4 - principu investitora u tržišnom gospodarstvu.5 Istovremeno, do današnjih dana najveće europske kompanije zadržale su na svojim domaćim čvorišnim zračnim lukama prava na slotove (u prosjeku 50-60 posto6), što predstavlja veliku konkurentsku prednost.

Niskotarifni prijevoznici, čija je ekspanzija zaslužna za povećanje konkurentnosti europskog neba, također su primjer različitih oblika vidljivog ili prikrivenog subvencioniranja, što pokazuje i primjer ugovora Ryanaira i Zračne luke Brussels Charleroi čime se otkriva pozadina Ryanairova poslovnog modela. Ugovor je uključivao sljedeće koristi za Ryanair7:

* preferencijalnu pristojbu za zemaljske usluge prihvata, otpreme i slijetanje 1 EUR po putniku, umjesto 10 do 15 EUR po putniku
* 1.018.000 EUR za hotelske troškove, regrutiranje i školovanje pilota i posada
* 160.000 EUR za svaku novu liniju koju Ryanair otvori, do ukupnih 1,92 milijuna EUR
* ...

Uz to, utvrđena je stimulativna promotivna naknada od 4 EUR po putniku u sljedećih 15 godina za više od 26 dnevnih letova.8

Taj primjer subvencioniranja je obrazac Ryanairovog agresivnog pristupa zračnim lukama i lokalnim vlastima koji mu je u velikoj mjeri omogućio rast, tržišnu ekspanziju i relativno visoku profitabilnost.

**Razvidna je dobra promišljenost europske zrakoplovne strategije razvoja i prateće legislative** koja je omogućila europskim zrakoplovnim kompanijama oporavak i preživljavanje u novim uvjetima liberalizacije, konkurencije i privatizacije na zrakoplovnom tržištu.

Jugoistočna Europa, uključujući i Hrvatsku, ima nerazvijenu mrežu letova unutar regije uz relativno dobru povezanost s glavnim europskim destinacijama. Samo 10 posto 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 intenzivnije uspostavljanje redovnih zračnih linija. U tom smislu je pokrenuta inicijativa za uspostavljanje PSO modela9 u zračnom povezivanju unutar regije, što bi omogućilo podizanje razine gospodarskih aktivnosti, ekonomski razvoj i progres te političku stabilnost u kontekstu europskih integracija.10

* 1. **Analiza postojećih razvojnih dokumenata zračnog prometa Hrvatske**

U odnosu na prognoze prometnih učinaka na hrvatskom zrakoplovnom tržištu, prvi značajan dokument koji obrađuje strategiju prometnog razvitka Republike Hrvatske do 2010. godine11 polazi od projekcije učinka svih zrakoplovnih prijevoznika u 2010. godini od 6,77 milijuna putnika, pri čemu je udio hrvatskih prijevoznika planiran na razini 2,25 milijuna putnika ili 33 posto12. Potkraj tog razdoblja, tj. 2010. godine, ostvareno je 4,8 milijuna putnika, što je **29 posto manje** od iskazanih prognoza. Podbačaj je prisutan i u odnosu na nerealne prognoze rasta broja putnika na zračnim lukama Hrvatske (**32 posto ili 2,44 milijuna putnika manje**).

Godine 2002. izrađen je dokument „Koncepcija strategije razvoja zračnog prometa u Republici Hrvatskoj“ u kojoj se u maksimalnom scenariju ukupni promet 2010. godine predviđa na razini od 4,7 milijuna putnika.13 Ostvareni učinak od 4,8 milijuna prevezenih putnika je za **3 posto veći** od prognoza. Te projekcije temeljene su na osnovi nekoliko prethodnih znanstvenih istraživanja i dobivenih prognoza rasta.14

 *Tablica 1. Usporedba ostvarenih i planiranih učinaka zračnog prometa Hrvatske prema*

 *prognozama Strategije 1999. i Koncepcije strategije 2002. potkraj 2010. godine*



 Izvor: Prema službenim prognozama te ostvarenim učincima (Državni zavod za statistiku), priredili autori

Iz prikazane analize razvidno je kako je došlo do značajne preraspodjele kategorija prometa u korist redovnoga međunarodnoga zračnog prijevoza, a na štetu i preoptimistična predviđanja o velikoj dinamici rasta turističkog čarter tržišta. Navedene strategije nisu adekvatno predvidjele i valorizirale učinke liberalizacije i vrlo intenzivnu penetraciju niskotarifnih prijevoznika. To je posebno vidljivo iz podbačaja u odnosu na prognoze rasta domaćih zračnih prijevoznika koji su se u vrlo kratkom razdoblju našli izloženi golemom porastu konkurencije, a s druge strane profitirale su zračne luke iako su ostvarile gotovo 2,5 milijuna putnika manje od preoptimističnih prognoza. Istovremeno, prognoze za godišnji broj IFR letova15 u nadležnosti Hrvatske kontrole zračne plovidbe bile su izrazito potcijenjene jer je ostvarenje od 422 tisuće letova za 58 posto veće od prognoze za 2009. godinu u iznosu od 266.726.16 Neadekvatne prognoze preuzete od Eurocontrola, potkapacitiranost, nepripremljenost i loša organizacija rezultirali su neopravdanom pojavom problema sa slotovima tijekom ljetnih sezona 2005/2006. godine. Dakle, može se konstatirati da **strategije nisu sadržavale integralni i sinergijski pristup promišljanja o održivosti svih čimbenika lanca vrijednosti** u novim uvjetima otvaranja neba iznad Hrvatske ostvarenog pristupanjem Hrvatske višestranom sporazumu o uspostavi europskoga zajedničkoga zračnog prostora (ECAA)17.

Godine 2007. vremenski horizont prognoza pojedinih autora proširen je na razdoblje do 2014. godine, pri čemu je u razdoblju 2006-2014. godine prosječna godišnja stopa rasta domaćega redovnog prijevoza od 4 posto, međunarodnoga redovnog od 8,8 posto te čarter prometa od 6,2 posto.18

Sredinom promatranog intervala, tj. 2005. godine, angažirana je konzultantska kuća Roland Berger na izradbi studije o budućim strateškim okvirima cjelokupnog sustava zračnog prometa u Hrvatskoj (prijevoznici - zračne luke - kontrola leta).

U okviru toga finaliziran je dokument „Financial outlook 2005-2009 and levers for improvement” s naglaskom na budući poslovni model te u okviru toga restrukturiranje mreže i flote. Konzultant je opisao i analizirao postojeće stanje i predložio okvire budućega strateškog razvoja Croatia Airlinesa preferirajući scenarij „chasing profitability“ .Istovremeno konzultant je izradio i dokument buduće strategije razvoja hrvatskih zračnih luka.19 Temeljni zaključci studije su:

* pet od devet hrvatskih zračnih luka su strukturno ispod kritične mase egzistencije (manje od 500 tisuća putnika godišnje) i trebaju se zatvoriti i prodati;
* zračne luke Zadar, Rijeka, Brač, Lošinj i Osijek nemaju ni minimalne uvjete za opstanak;
* tri najveće zračne luke će uskoro dostići saturaciju kapaciteta putničkih terminala (Zagreb, Dubrovnik i Split).

Uvažavajući napomene o izrazitoj usitnjenosti sustava zračnih luka Hrvatske koji je među najmanjima u Europi (najmanji od EU 25) preporuke konzultanta su u cijelosti ignorirane i nastavljena je nekoordinirana i neharmonizirana praksa prema istovrsnom neracionalnom modelu. Nadalje, poslovanje nacionalnog prijevoznika po predloženom modelu „Chasing profitability“ nije evaluirano u strategiji razvoja zračnih luka jer bi dodatno ugrozilo njihovu opstojnost.

Izrađene studije vlasnika, Republike Hrvatske, nisu izazvale odgovarajuće aktivnosti praktične primjene, već su u cijelosti bile ignorirane. Uz to, kao u pravilu, uvijek kada je riječ o kontroli letenja, analiza tog segmenta zračnog prometa ostala je nepoznata široj stručnoj i znanstvenoj javnosti.

* 1. **Ostvareni razvoj zračnih luka Hrvatske**

Tijekom 2000. godine zračne luke Hrvatske ostvarile su učinak prihvata i otpreme od 47.438 zrakoplova, 8.783 tone tereta te 2.166.000 putnika.20 Na kraju 2010. godine ostvaren je broj putnika od 5.136.000 (prosječna godišnja stopa rasta od 9 posto) prvenstveno zahvaljujući izrazito visokom rastu konkurencije i intenzivnom dolasku niskotarifnih prijevoznika nakon 2004. godine. Primjerice, tijekom 2010. godine na hrvatskom zrakoplovnom tržištu egzistiralo je u punoj ljetnoj sezoni 85 konkurenata, od čega 32 u redovnom međunarodnom prijevozu. Tijekom 2011. godine povećan je broj putnika na hrvatskim zračnim lukama za 8,6 posto dostigavši iznos od 5.579.000.21 Stoga u **prvom desetljeću novog stoljeća** pet zračnih luka Hrvatske koje čine preko 98 posto putničkog učinka ostvarile su ukupnu neto dobit od 521,4 milijuna kuna. Naime, zračne luke Brač, Mali Lošinj, Osijek i Rijeka ukupno u 2011. godine bilježe promet od svega 114.000 putnika.22 Istovremeno, Croatia Airlines je polučila u istom razdoblju neto gubitak od 345,7 milijuna kuna, koji se praktično ostvaruje tijekom zimskog reda letenja kada gotovo da nema potražnje ni konkurencije. **S pozicije zajedničkog vlasnika ostvarena je, dakle, neto dobit od preko 175 milijuna kuna.**

Razlika u ekonomskom položaju gospodarskih subjekata sustava zračnog prometa proizlazi iz **monopolskog položaja zračnih luka prema Croatia Airlinesu** uz istovremeno liberaliziranje usluga zračnog prijevoza što je potaknulo velik rast konkurencije. To je dodatno poboljšalo poslovne rezultate zračnih luka, a pogoršalo uvjete poslovanja Croatia Airlinesa, što je vidljivo iz grafičkog prikaza kretanja neto profitne margine. Ona je u svim godinama promatranog desetljeća pozitivna kada se radi o zračnim lukama (čak i u uvjetima izrazite

gospodarske krize 2008/2009), dok je najveća ostvarena neto profitna margina Croatia Airlinesa u 2004. godini (2,6 posto) gotovo pet puta manja od ostvarenja zračnih luka iste godine.



 Izvor: Prema godišnjim izvješćima zračnih luka i Croatia Airlines priredili autori

*Grafikon 1. Neto profitna margina hrvatskih zračnih luka i Croatia Airlinesa 2001-2010.*

Suprotnost tako dobrim financijskim rezultatima su pokazatelji niske produktivnosti zračnih luka Hrvatske, što je konstatirao i konzultant R. Berger. Prema studiji engleskog Instituta TRL23 koji zapošljava 500 stručnjaka svih profila, razvidno je da je ukupna produktivnost mjerena pokazateljem ATU24/zaposlenom (ATU = putnici + (10 x roba i pošta) + 100 x broj slijetanja) na uzorku od 185 zračnih luka u svijetu iznosila 69.203 što je 12 puta bolje od zbirnog učinka zračnih luka Hrvatske. Istovremeno, produktivnost navedenoga svjetskog uzorka mjerena pokazateljem broja putnika po zaposlenom iznosi 29.762, što je 13,5 puta bolje od ukupne produktivnosti zračnih luka Hrvatske.

Kada se radi o Zračnoj luci Zagreb komparacija produktivnosti s osam europskih zračnih luka, od kojih postoji direktna linija sa šest zračnih luka ukazuje na velike razlike u produktivnosti, mjerenoj navedenim pokazateljima ATU/zaposlenom koji je veći u rasponu od 4,8 do 10,9 puta, a putnici po zaposlenom 4,4 do 9,8 puta.

Osim navedenih čimbenika niske produktivnosti dodatni problem je **sezonalnost potražnje** za uslugama zračnog prijevoza. Naime, **cjelokupan gubitak u poslovanju Croatia Airlinesa generira u vrijeme zimskog reda letenja (studeni – ožujak).** S druge strane, u zimskom razdoblju Croatia Airlines osigurava povezanost Hrvatske s Europom i svijetom bez obzira na izrazito nisku potražnju, budući da ni velika većina konkurenata nije zainteresirana za održavanje linija tijekom zime. Time Croatia Airlines osigurava i **kontinuitet prometnih tokova** na svoju štetu, a **u korist zračnih luka, države i gospodarstva u cjelini**.

Gotovo 50 posto učinka hrvatske zračne luke ostvaruju u trećem kvartalu 2010. godine. S druge strane udio Croatia Airlines ukupno u I. i IV. kvartalu (zima) iznosi 50 posto, a tijekom drugoga i trećega kvartala 26 posto.Dakle, Croatia Airlines dominantno alimentira poslovanje zračnih luka u uvjetima vrlo niske potražnje i posljedično niskih prihoda, gubitaka i problema s likvidnošću odnosno isplatama plaća.

U cijelom desetljeću Zračna luka Zagreb je bez ikakve strategije „gradila i modernizirala“ zračnu luku pri čemu još uvijek nije urađeno ništa. U tobožnjoj strategiji Zračna luka Zagreb je neselektivno financijski stimulirala dolazak niskotarifnih kompanija, i to upravo na rutama koje već godinama opslužuje Croatia Airlines. Proizlazi da je Croatia Airlines bila u inferiornoj i neravnopravnoj tržišnoj i financijskoj poziciji te je indirektno dijelom financirala dolazak svoje konkurencije. U Europi su pojava i zahtjevi niskotarifnih kompanija razvili novi koncept izgradnje niskotarifnih aerodromskih terminala. Tako je primjerice LCC MP2 terminal zračne luke Marseille izgrađen za kapacitet od 3,7 milijuna putnika, a vrijednost investicije iznosila je 16,4 milijuna EUR uz sljedeće uvjete:25

* bez tepiha, mramornog poda i monitora na šalterima za registraciju
* bez pokretnih stepenica i aviomostova, putnici sami nose prtljagu do sigurnosnih rendgenskih uređaja
* funkcionalnost terminalne zgrade mora doprinositi smanjenju tarifa zračnih LCC prijevoznika.

Dakle, strategija Zračne luke Zagreb bila je usmjerena na smanjenje udjela Croatia Airlinesa u ukupnom prometnom učinku bez jasnog opredjeljenja je li projektirani terminal namijenjen niskotarifnim ili klasičnim zrakoplovnim prijevoznicima jer je u projektnom pristupu golema i nepremostiva razlika, što se vidi iz primjera Zračne luke Marseille i velike razlike u visini investicije koja je 11 do 12 puta veća!?

* 1. **Ostvareni razvoj kontrole leta u Hrvatskoj**

Postojeći sustav zračne plovidbe u Hrvatskoj dostatno osigurava sinergijski efekt provedbe procesa zračnog prometa bez naznaka o bilo kojim ekonomskim problemima funkcioniranja sustava, koje su inače prisutne u poslovanju preostalih dvaju čimbenika sustava – zrakoplovne kompanije (u većoj mjeri) i zračne luke (u znatno manjoj mjeri).

Kao dio Eurocontrola HKZP26 aktivno sudjeluje na uspostavi jedinstvenog europskog neba (SES27). Programom SESAR28 Eurocontrol sa svojim članicama i partnerima izgrađuje budući sustav upravljanja zračnim prometom u Europi. Radi se o tehnološkoj i operativnoj dimenziji jedinstvenog europskog neba koja treba osigurati harmonizirani rast kapaciteta zračnih putova s odgovarajućim sigurnosnim standardima.

U analizi prometnog rasta kao prethodno polazište treba naglasiti da je ukupni promet u prijeratnom razdoblju iznosio preko 280 tisuća operacija (1990), da bi tijekom ratne 1992. godine pao na 17.000, a u poslijeratnom razdoblju dostigao prijeratni iznos tek nakon 15 godina, tj. 2005. godine.

**HKZP,** kao integralni dio sustava zračnog prometa također je u cijelosti u državnom vlasništvu u principu kao neprofitni subjekt. Krajem **2006. godine uvedena je obveza plaćanja terminalne naknade Hrvatskoj kontroli zračne plovidbe**. S obzirom na to da Croatia Airlines razmjerno obavlja najveći broj letova iz hrvatskih zračnih luka i u njih, novonastali trošak ga je najviše afektirao. Uz to cijena terminalne naknade pokazuje trend rasta koji je znatno veći od rasta prometa i broja letova, što je još jedan od faktora koji nepovoljno djeluju na poslovanje Croatia Airlinesa u postojećem okruženju.

Ukupno je u razdoblju 2006.-2010. godine Croatia Airlines morala alimentirati **91 milijun kuna novoga dodatnog troška**. Na taj način troškovi kontrole leta su ukupno povećani

s 86,9 u 2005. godini na 104,7 milijuna kn u 2010. godini (povećanje od 20 posto u vrijeme najveće krize zrakoplovstva u povijesti?!?). Istovremeno, tijekom 2010. godine uz ukupan prihod od 534 milijuna kuna HKZP je ostvarila 26 milijuna kuna dobiti prije oporezivanja (profitna margina od 4,9 posto)?!?

Iz financijskih rezultata HKZP razvidno je kako je većina iznosa koji su domaći zračni prijevoznici dodatnim troškovima terećeni za terminalnu naknadu iskorištena za povećanje mase plaća od 25 posto, dok je istovremeno neto dobit povećana za 36 puta?!? Trend je suprotan europskoj praksi gdje je zadržavanje postojećih pa i smanjivanje socijalnih prava u vremenu gospodarske krize izazvalo štrajkove kontrole leta u više europskih zemalja (Španjolska, Francuska, Njemačka, Grčka...).

Zanimljivo je istaknuti primjer britanskog pružatelja usluga kontrole zračne plovidbe (NATS) u čijem odboru direktora sudjeluju i predstavnici zrakoplovnih kompanija. Radi se o javno-privatnom partnerstvu između Airline Group29 – konzorcija od sedam britanskih zrakoplovnih kompanija, koji drži 42 posto dioničkoga kapitala, zaposlenog osoblja koji imaju 5 posto, operatera zračnih luka BAA Ltd s 4 posto, i britanske vlade koja drži 49 posto plus zlatnu dionicu.30 U 2011. godini NATS je na temelju ostvarenih financijskih rezultata podijelio dividende u ukupnom iznosu od 40 milijuna GBP, od čega je Airline Group pripalo 16,8 milijuna GBP.31 Iz tog primjera razvidna je konkurentska prednost britanskih kompanija (easyJet, British Airways, Thoompson...) koje opslužuju hrvatsko tržište u odnosu na hrvatske prijevoznike, jer im se kroz dividendu kompenzira dio troškova navigacije, a uz to imaju mogućnost utjecaja na poslovnu politiku NATS.

* 1. **Ostali subjekti u lancu vrijednosti zračnog prometa**

Osim zračnih luka i kontrole leta, monopolski položaj u sustavu zračnog prometa ima i **INA kao jedini dobavljač mlaznoga goriva u Hrvatskoj**. Croatia Airlines je u razdoblju 1992-2010. godine ukupno nabavio 942.966 tona mlaznoga goriva, od čega na hrvatskim zračnim lukama od INE 62 posto ukupnih količina, a od više različitih stranih dobavljača na inozemnim zračnim lukama preostalih 38 posto količina. Međutim, od ukupno plaćenog iznosa od 447,2 milijuna USD, kompaniji INA je plaćeno 290,4 milijuna USD od ukupnog iznosa (65 posto).

 *Tablica 2. Pregled nabavke goriva Croatia Airlinesa*

 *u razdoblju 1992-2010. godina*



 Izvor: Interni podaci Croatia Airlines, priredili autori

Dakle, da je **cijena INE** bila **na razini** prosječne cijene **stranih dobavljača** (od kojih je nabavljeno 40 posto manje goriva), **Croatia Airlines bi platila** **31.190.496 USD manje** (~168,4 milijuna kuna)**,** što približno odgovara kataloškoj cijeni jednog zrakoplova Airbus A319.

Sustav državnih turističkih potpora je neselektivan i stimulativan uglavnom za strane zrakoplovne prijevoznike koji nisu u sustavu PDV niti su u obvezi plaćanja turističke članarine što je temeljem zakonskih odredaba obveza hrvatskih zrakoplovnih kompanija. Croatia Airlines plaća godišnje turističku članarinu u iznosu oko 1,8 milijuna kuna, dok je u obvezi da na

dodijeljena poticajna sredstva u iznosu od 5 milijuna kuna plati PDV od 1,2 milijuna kuna. Na taj način, budući da su ukupno dodijeljena poticajna sredstva zrakoplovnim prijevoznicima u visini od 35 milijuna kuna, Croatia Airlines s udjelom u broju dovezenih turista od oko 30 posto ostvaruje 6 posto poticaja, a strani prijevoznici čak 94 posto s udjelom od 70 posto. Još jedan primjer neravnopravnog položaja u tržišnom natjecanju!?

Nakon provedenog audita zrakoplovnih vlasti SAD (FAA32) u siječnju 2008. godine, nekompetentna i nestručna Uprava civilnog zrakoplovstva Hrvatske dobila je negativan nalaz i kategorizirana je u grupu 2 kao nespremna. To je onemogućilo aktiviranje već potpisanog code- sharing ugovora s United Airlinesom od ljetnog reda letenja 2008. godine. Dakle, osim nepostojanja vlasničke strategije razvoja navedena činjenica rezultirala je izostankom godišnjeg iznosa od 3-4 milijuna EUR dodatnog prihoda za Croatia Airlines.

„Znanstvenim“ analizama bavila se i Koordinacija sindikata Croatia Airlinesa koja je, angažiravši autora bez i jednog dana radnog staža u zrakoplovstvu, prezentirala javnosti Analizu poslovanja bez i jednoga jedinog elementarnog parametra ekonomike poslovanja. Sindikati se zalažu za optimalnu flotu od 30 zrakoplova 2020. godine (novih 17 zrakoplova približne vrijednosti 700-800 milijuna USD), uvođenje dugolinijskih letova u Sjevernu Ameriku i Aziju, uvođenje 2 dnevna leta za Niš, Ohrid, Tivat, Mostar i Lošinj, nužnost skraćivanja prosječnog transfera na Zračnoj luci Zagreb s 8 sati na 60-90 minuta i sl.!?

Prema harvardskom profesoru Michaelu Porteru, utemeljitelju teorije konkurentske prednosti zračni prijevoznici koji nude osnovnu uslugu (Southwest Airlines) pružaju izvanredan primjer strategija temeljenih na rekonfiguriranju lanca vrijednosti.33 Međutim, u hrvatskom primjeru domaći zračni prijevoznici, a posebno Croatia Airlines, u procesima primjene navedenih strategija suočili su se sa značajnim ograničenjem – dobavljačima u državnom vlasništvu kojima je monopolska pozicija omogućila superiornu financijsku poziciju u lancu vrijednosti. S druge strane, hrvatski zračni prijevoznici posluju u uvjetima izuzetno visoke konkurencije najvećih europskih zrakoplovnih kompanija, dok konkurentska pozicija Republike Hrvatske u proteklom desetljeću znatno pada.

Negativan trend može se promijeniti jedino sustavnim mjerama unapređenja konkurentnosti. Pristup Europskoj uniji je bitna prilika, ali će koristi ovisiti o reformama koje će Hrvatska poduzeti u narednom razdoblju. Klasteri otvaraju mogućnosti za podizanje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, uključujući i zračni promet, a poticaji za njihovo stvaranje dolaze i od Ministarstva gospodarstva i od Hrvatske udruge poslodavaca, koja je osnovala Nacionalni centar za klastere (NCK)34. U Hrvatskoj postoje institucije poput Nacionalnog vijeća za konkurentnost (NVK)35 stvorenog za unapređivanje konkurentnosti, kao i planovi koji ustanovljuju kojim se to slabostima treba posvetiti.

Svjetski gospodarski forum u svom izvješću o globalnoj konkurentnosti pojedinih nacionalnih gospodarstava (139 zemalja) za 2010/2011 godinu svrstao je Hrvatsku na 77. mjesto s ocjenom 4 (tablica 3.).

 *Tablica 3. Pozicija Hrvatske na ljestvici konkurentnosti*

 *Svjetskoga gospodarskog foruma*

**

 Izvor: Prema podacima NVK i WEF priredili autori

Razvidno je da se u razdoblju od 2002. do 2010. godine pozicija Hrvatske prema indeksu globalne konkurentnosti Svjetskoga gospodarskog foruma sa 63. spustila na 77. mjesto.

Analiza formule uspjeha u Hrvatskoj koju odlikuje dominacija razmjerno malih poduzeća (samo 82 s više od 100 milijuna EUR prihoda od kojih 5 iz gospodarske grane prometa i logistike, i to Hrvatske pošta, HŽ Holding, Croatia Airlines, Tankerska plovidba i Jadrolinija) kategorizira svih navedenih pet poduzeća u grupu hrvatskih lokalnih specijalista. Ostvarena produktivnost gospodarske grane od 46.000 EUR po zaposlenom za 2009. godinu približno je pet puta manja od prosjeka, tj. srednje vrijednosti uzorka svjetskih poduzeća prometa i logistike (213.000 EUR).36 Zaključak istraživanja je nužnost restrukturiranja i jačanja navedenih kompanija (dakle i Croatia Airlinesa) kako bi efikasno branila svoju regionalnu i proizvodnu nišu.

Na kraju valja naglasiti da svi relevantni stručni i znanstveni izvori kontinuirano naglašavaju **važnost primjenjivosti odabrane strategije u praksi**, čak i kada je ona nesumnjivo izrazito kvalitetna.37

* 1. **Pretpostavke održivosti zračnih prijevoznika u Hrvatskoj**

Na hrvatskom zrakoplovnom tržištu segment zračnog prijevoza je praktično sveden na Croatia Airlines, ne računajući marginalno značenje kompanije Trade Air. Hrvatski čarter prijevoznici Air Adriatic i Dubrovnik Airline s uloženim privatnim kapitalom koji su u najboljim poslovnim godinama 2006/2007. prevezli preko 570 tisuća putnika godišnje praktično su nestali s tržišta. U navedenim godinama je i Croatia Airlines poslovao s pozitivnim financijskim rezultatom. Međutim, s pojavom globalne, regionalne i hrvatske gospodarske krize, uz istovremeno izrazito visoku prisutnost konkurencije Croatia Airlines je počela iskazivati ozbiljne gubitke.

U strategiji opstanka, odnosno rasta uz restrukturiranje u svakom slučaju, postavljaju se dva ključna opcijska pitanja:

* **Prepustiti tržište stranim prijevoznicima? (Uz koju cijenu?)**
* Zadržati tržište? (Uz koju cijenu?)

U tom kontekstu otvaraju se i mnoga druga pitanja razvojnoga karaktera s obzirom na to da zračni prijevoz predstavlja preduvjet gospodarskog razvoja u cjelini. Osobito je blisko povezan s učincima turističke djelatnosti i svim ostalim srodnim gospodarskim granama, koje je potiču, opslužuju i razvijaju.

Nastavno, domaći linijski zračni promet predstavlja djelatnost od posebnog značenja za Republiku Hrvatsku i reguliran je posebnim odlukama Vlade s odobrenim mehanizmom kontrole provedbe od strane Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja. Prestanak obavljanja te aktivnosti inicira nužnost i obvezu iznalaženja alternativnog rješenja uzimajući u obzir važnost prometne povezanosti regija za daljnji gospodarski razvoj.

Prepuštanje tržišta stranim prijevoznicima ima direktne i značajne posljedice na sustav zračnog prometa u cjelini, koji osim prijevoznika obuhvaća i zračne luke te kontrolu leta. Takav pristup će smanjiti njihove prihode s direktnim posljedicama na realizaciju budućih razvojnih planova. Koliko je teško ponovno vratiti izgubljenu poziciju na tržištu, jasno oslikavaju podaci o putničkom prijevozu na hrvatskim zračnim lukama: trebalo je **20 godina** da se ponovno dostigne razina prometa od **5,2 milijuna putnika** (**1988. g.** i **2008. g**.).

Sredinom 2010. godine usvojen je Business plan 2010-2013. s temeljnim pretpostavkama restrukturiranja Croatia Airlinesa kojima se razina gubitka u poslovanju mora svesti postupno na razinu granične rentabilnosti do 2012. godine. Kako je u 2009. godini gubitak iznosio 199 milijuna kuna, u 2010. godini 157 milijuna kuna, planom za 2011. predviđa se 70 milijuna kuna, razvidno je da se poslovanje kompanije odvija u smjeru ostvarenja temeljnog cilja: „Penjanje na nulu 2012. godine“.

Temeljne pretpostavke na kojima se studija zasniva vezane su uz:

* priključenje Hrvatske Europskoj uniji te svim pripadajućim efektima koje ono donosi, a koje u svim dosadašnjim slučajevima implicira **dvoznamenkasti povećani interes** europskih gospodarskih i drugih subjekata za korištenje usluga zračnog prijevoza. Iskustvo zemalja koje su nedavno primljene u EU (Bugarska, Rumunjska, Poljska…) ukazuje na izrazito visoke stope rasta zračnog prijevoza nakon ulaska u punopravno članstvo (preko 30 posto)
* proces zamjene flote zrakoplova A320
* zadržavanje postojećih razina i odnosa čimbenika vrijednosnog lanca sustava zračnog prometa (zračne luke, kontrola leta, opskrbljivači gorivom, globalni distribucijski sustavi…)
* zadržavanje postojeće razine obveze obavljanja domaćega zračnog prijevoza – PSO približno na razini od 6.900 letova godišnje.

U Hrvatskoj je država, kao javni poduzetnik i ulagatelj, ujedno i vlasnik grupe od 10 poduzetnika u sektoru zračnog prometa (grupa poduzetnika koji su međusobno poslovno međuovisni – kao holding): **osam zračnih luka, jedan zračni prijevoznik, jedan pružatelj ATC usluga.**

Primjer koji uvažava navedene postulate, a egzistira u Europskoj uniji je češki Aeroholding koji uključuje šest međusobno povezanih kompanija, a kao pravni subjekt upisan je u Komercijalni registar 11. 03. 2011.38



 Izvor: <http://www.cah.cz/en/about-us/>, Preuzeto 05.01.2012.

*Shema 1. Struktura Aeroholdinga u Češkoj*

U pogledu državnih potpora, djelovanje države kao javnog poduzetnika izjednačeno je s privatnim poduzetnikom, iz sljedećih ključnih razloga:

* EU i hrvatski propisi o državnim potporama utvrđuju princip neutralnosti u odnosu na vlasništvo i princip jednakosti između javnih i privatnih poduzetnika;
* program financiranja države koji se s razumnom sigurnošću može pretpostaviti da bi bio prihvatljiv i za privatnog poduzetnika ne smatra se državnom potporom.

Croatia Airlines 2011. godine bilježi kontinuirani rast prometa i prometnih učinaka na redovitim i sezonskim letovima. Prevezeno je ukupno 1.878.976 putnika što je za 238.360 putnika (+15 posto) više u odnosu na 2010. godinu. Taj rezultat je najbolje ostvarenje u povijesti Croatia Airlinesa. Popunjenost putničke kabine (PLF) također bilježi rekordnu razinu od 67 posto. Ostvarena je točnost od 83,7 posto, što je za 5,5 pp bolje od ostvarenja 2010. godine. Produktivnost rada mjerena ostvarenim tonskim kilometrima po zaposlenom porasla je više od 16 posto. Sve to nije bilo dovoljno za ostvarenje granične rentabilnosti poslovanja, ali je ostvareni gubitak u biti prepolovljen.39

Projekcija naturalnih učinaka za razdoblje do 2016. godine temelji se na **projiciranom redu letenja** za navedeno razdoblje koji je napravljen sukladno postavkama utvrđene network strategije40. Network strategija polazi od četiri kategorije ruta (primarne rute, sekundarne rute, domaće i regionalne rute i tercijarne rute) što je prikazano u nastavku.



 Izvor: Planski razvojni dokumenti Croatia Airlinesa

*Shema 2. Elementi mrežne strategije Croatia Airlines*

Kategorizirane rute prema projekciji reda letenja opsluživat će broj zrakoplova predočen u tablici 4.

 *Tablica 4. Struktura flote zrakoplova Croatia Airlinesa*

 *2011-2016.*



 Izvor: Planski razvojni dokumenti Croatia Airlinesa

S navedenom strukturom flote broj prevezenih putnika Croatia Airlines porastao bi sa 1,88 milijuna prevezenih putnika 2011. godine na 2,3 milijuna putnika 2016. godine (prosječna godišnja stopa rasta 4,1 posto) odnosno 2,4 milijuna putnika (prosječna godišnja stopa rasta 5 posto). U slučaju povećane potražnje na tržištu moguć je dodatni najam zrakoplova tijekom ljetne sezone što bi povećalo i razinu prometnih učinaka.

Posebno se napominje da se u 2012. godini planira uvođenje tanjih i lakših sjedala na zrakoplovima A319 na postojećoj floti čime se broj sjedala povećava sa 132 na 144 (četiri zrakoplova). Kada se radi o novim zrakoplovima koji bi trebali doći u flotu tijekom 2015. i 2016. godine (2+2), konfiguracija sjedala bit će povećana na 144.

U nastavku prikazane su dugoročne prognoze proizvođača zrakoplova i motora, institucija i organizacija u civilnom zrakoplovstvu.

 *Tablica 5. Prognoze rasta relevantnih čimbenika*

 *civilnog zrakoplovstva*



 Izvor: Prema navedenim nosiocima prognoza priredili autori

Radi se o globalnim svjetskim prognozama i trendovima rasta koji se dominantno kreću u rasponu 4 – 5 posto, pri čemu valja dodatno naglasiti da su prognoze za Europu nešto pesimističnije tj. kreću se u rasponu 3-4 posto.

Kao doprinos izradbi strategije razvoja hrvatskoga zračnog prometa u nastavku prikazani su preliminarni parametri dugoročne projekcije razvoja učinka prijevoza putnika na zračnim lukama Hrvatske do 2030. godine kao i učinci Croatia Airlinesa za isto dugoročno razdoblje.



 Izvor: Priredili autori

*Grafikon 4. Preliminarne prognoze broja putnika na hrvatskim zračnim lukama*

*do 2030. godine*

Autori su prilikom modeliranja prognoza razvoja prometa u rasponu minimalne i maksimalne varijante uzeli u obzir relevantne pretpostavke svjetskih prognoza zračnog prometa, pozitivne pretpostavke produljenja turističke sezone u Hrvatskoj, prognoze gospodarskog rasta u Hrvatskoj41, prilagodbe hrvatskih infrastrukturnih kapaciteta zračnog prometa kao i afirmativnu provedbu procesa restrukturiranja cijelog lanca vrijednosti zračnog prometa u Hrvatskoj. Prosječne godišnje stope rasta prema navedenim pretpostavkama bi iznosile:

* minimalna varijanta 3,6 posto
* srednja varijanta 4,6 posto
* maksimalna varijanta 5,5 posto.

Istovremeno, Croatia Airlines, ako rezultati poslovanja i restrukturiranje u 2012. godini dobiju pozitivnu ocjenu i podršku vlasnika i Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja dugoročno bi se kretali u proporcijama predočenim u tablici 6.

 *Tablica 6. Prognoze rasta prometnih učinaka*

 *Croatia Airlinesa*



 Izvor: Priredili autori

Iz svega toga može se konstatirati sljedeće:

* postojeća vrijednost hrvatskoga zrakoplovnog tržišta iznosi oko 450 milijuna EUR, pri čemu udio Croatia Airlinesa iznosi oko 40 posto. Do kraja 2030. godine ona će porasti na 1000-1300 milijuna EUR. U dugoročnoj strategiji rasta kompanije ključno opcijsko pitanje je treba li prepustiti tržište stranim prijevoznicima i uz koju cijenu ili zadržati tržište i uz koju cijenu;
* Croatia Airlines **uvjeren je u opstojnost i opravdanost egzistencije** kompanije pri čemu je nužno provesti sljedeće aktivnosti buduće tržišne pozicije:
* restrukturiranje poslovnih funkcija uz kontinuirano praćenje efikasnosti primjene poslovnog modela čija najveća vrijednost je aktivno članstvo u STAR alijansi
* stvaranje preduvjeta za moguću, ali ne i pod svaku cijenu, privatizaciju kompanije
* strateško pozicioniranje kompanije sukladno strategiji rasta i pravcima razvoja hrvatskoga gospodarstva - jugoistočna Europa, potencijalna sinergija s regionalnim prijevoznicima
* unapređenje strukture flote kao pretpostavka za optimizaciju primjene modela upravljanja prihodima, „pricing“ modelima i modelima zaštite „bookinga“
* postupno dostizanje i održavanje europskih standarda produktivnosti zrakoplova, zaposlenih i goriva, te kvalitete i točnosti prijevoza
* osiguranje dostatnog stupnja sinergije na tržištu sa Zračnom lukom Zagreb u funkciji značajnijega regionalnoga prometnog čvorišta. Pitanje je koliko su realne ambicije Zračne luke Zagreb da bude vodeća regionalna zračna luka jugoistočne Europe, imajući na umu da je u 2011. godini Aerodrom Beograd ostvario promet od 3,1 milijun putnika, Sofija 3,5 milijuna, Bukurešt 5,3 milijuna i Budimpešta 8,7 milijuna putnika
* restrukturiranje cjelokupnog lanca vrijednosti industrije zračnog prometa;
* uvažavajući dugoročne projekcije rasta navedenih relevantnih čimbenika, mogu se dugoročni razvojni pravci Croatia Airlinesa definirati u sljedećim proporcijama:
* projekcija putnika na zračnim lukama Hrvatske minimalna varijanta 11 milijuna, srednja varijanta 13 milijuna, maksimalna varijanta 15 milijuna putnika
* projekcija razvoja flote godine 2030.
* minimalna varijanta 22 zrakoplova: 7 Airbus 319, 9 zrakoplova sa 100 sjedala te 6 zrakoplova sa 76 sjedala
* srednja varijanta 25 zrakoplova: 8 Airbus 319, 9 zrakoplova sa 100 sjedala te 8 zrakoplova sa 76 sjedala
* maksimalna varijanta 25 zrakoplova: 8 A319, 2 A320, 10 zrakoplova sa 100 sjedala te 8 zrakoplova sa 76 sjedala.

Na tržištu zrakoplova s kapacitetom u rasponu od 70 do 120 sjedala trenutno je moguć odabir između više proizvođača i modela zrakoplova. Potencijalne opcije su Bombardier Dash 8 Q-400, turboprop, Bombardier CRJ 700/900/1000, CSeries 100, Embraer E170/E175/E190/E195, Mitsubishi MRJ70/MRJ90/MRJ100 i Sukhoi Superjet100.

* Prema navedenim projekcijama Croatia Airlines bi godine 2030. prevezao 3,5 do 4,4 milijuna putnika pri čemu bi popunjenost kabine porasla s današnjih 67 posto na 69 posto. Tržišni udio Croatia Airlines bi se smanjio sa sadašnjih 35 posto na približno 30 posto.
* Prema svemu navedenome **ključna razvojna sintagma Croatia Airlinesa je „right sizing“** a to konkretno znači optimalan odabir zrakoplova sa 95-115 sjedala koji će primjereno popuniti sadašnju nepovoljnu strukturu u kojoj je razlika kapaciteta sjedala 76-132 bolja od prijašnje 42-132, ali je još uvijek prevelika.
	1. **Zaključci**

 Analiza realizacije prometnog razvitka Hrvatske u sektoru zračnog prometa ukazuje na preoptimistične prognoze rasta zračnih luka i prijevoznika za oko 30 posto, dok je rast kontrole leta čak 58 posto veći od projekcije do 2010. godine. Od 2010. godine nadalje karakteristično je nepostojanje strateškog okvira razvoja hrvatskoga gospodarstva uključujući i prometnu komponentu, kao jednu od vitalnih infrastrukturnih pretpostavki razvoja.

Civilno zrakoplovstvo podržava društveni i ekonomski razvoj gospodarstva na svim razinama. U posljednjem desetljeću industrija zračnog prijevoza pretrpjela je velike gubitke. Međutim, činjenica je da se na svjetskoj razini ona uspjela značajno oporaviti u 2010. godini. Slično se dogodilo i na hrvatskom zrakoplovnom tržištu u 2011. godini usprkos evidentnim problemima kontinuiteta gospodarske krize u Hrvatskoj. To ulijeva dodatni optimizam za perspektive oporavka hrvatskoga zrakoplovnog tržišta, koji je bio nešto sporiji, kao što je to slučaj i s europskim zrakoplovnim tržištem. Primjena opisanih pretpostavki restrukturiranja Croatia Airlines valja polučiti pozitivne pomake u 2012. i 2013. godini, zbog ulaska Hrvatske u

Europsku uniju što će dodatno stimulirati rast potražnje na zrakoplovnom tržištu, od čega će nesumnjivo koristi imati i Croatia Airlines.

Razvoj zračnog prometa u Hrvatskoj u razdoblju 2000-2010. godine i postojeće stanje može se nazvati: **STRATEGIJA BEZ STRATEGIJE.** Suprotni su primjeri rješenja koja su tijekom liberalizacije zračnog prijevoza u Europskoj uniji devedesetih godina prošlog stoljeća primijenile zemlje članice.

Očigledno neodrživ je poslovni model u kojem svi sudionici u lancu vrijednosti posluju profitabilno (zračne luke, globalni distribucijski sustavi, proizvođači zrakoplova, opskrbljivači hranom...) osim onih koji izravno obavljaju usluge zračnog prijevoza putnika i tereta. Uz to neupitno je da kod prijevoznika, zračnih luka i kontrole leta postoji dodatni prostor za racionalizaciju i povećanje produktivnosti poslovanja. Stoga je **potrebno restrukturirati cijeli lanac vrijednosti industrije** zračnog prometa djelovanjem na svim razinama, uz odgovarajuću gospodarsku i političku podršku na državnoj razini. Sa stajališta zračnog prijevoznika, **najvažniji zadatak je optimizirati poslovni model** koji poštuje uvjete konkurencije, suradnje i održivog razvoja. Isti ciljevi se postavljaju i za hrvatske zračne luke odnosno kontrolu leta.

Država kao javni ulagatelj i poduzetnik mora uspostaviti i provoditi dugoročnu sektorsku strategiju poslovanja i usklađenog razvoja cjelokupnog sektora zračnog prometa. Sukladno navedenim propisima za državne potpore i sudskoj praksi u Europskoj uniji nedvojbeno je da država postupa po načelu privatnog ulagača kada daje potpore jednom poduzetniku iz grupe koji su međusobno poslovno međuovisni, imajući pri tome dugoročni interes za cijeli sektor i poslovanje grupe. Naime, na isti bi načinpostupio i privatni vlasnik u istim uvjetima.

**Pozivne bilješke**

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

2 Ibidem, str. 8.

3 InterVISTAS: The Economic Impact of Air Service Liberalization, Washington, 2006, str. 28-33.

4 MEIP – The Market Economy Investor Principle. U primjeni od 1984. godine u praksi Europske komisije kao

 polazište u ekonomskoj analizi slučajeva državne pomoći.

5 Doganis, R.: The Airline Business, Second edition, Routledge, New York, 2006, str. 245-248.

6 Airline Business June 2010, str. 50-53.

7 Forsyth, P., Gillen, D., Müller, J. and Niemeier, H.-M.: Airport Competition, The European Experience, G.A.R.S.,

 Ashgate, Farnham, 2010, str. 369.

8 Graham, A. et alt.: Aviation and Tourism, separat Echevarne, R.: The Impact of Attracting LCC to Airports,

 Ashgate, Aldershot, 2008, str. 182.

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

10Steiner, 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.

11Strategija prometnog razvitka Republike Hrvatske do 2010. godine, Narodne novine 139/99, Zagreb, 1999.

12Ibidem, str. 4773

13Institut prometa i veza: Koncepcija strategije razvoja zračnog prometa u Republici Hrvatskoj, Zagreb, 2002, str. 46

14Mišetić, I., Tatalović, M., Bajić, J., Takač, A.,: Strategic Directions Of Air Transport Development In Croatia By

 The Year 2010, Promet, Vol. 13, Zagreb, 2001, str. 52.

15IFR – Instrumental Flight Rules

16Institut prometa i veza: O. c. str. 41.

17ECAA - European Common Aviation Area

18Mišetić, I., Malović, I.: „Croatian Air Traffic Market In Light Of Actual Economic Integration Processes“, Zbornik

 radova Europske integracije, Ekonomski fakultet Rijeka, Opatija, 2007.

19Roland Berger: The Future Strategic Development of the Croatian Airport System – Final Report, Zagreb, 2005.

20Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske: Prijevoz, skladištenje i veze u 2000, Zagreb, 2002.

21Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske: Promet u zračnim lukama u prosincu 2011, Priopćenje br. 5,

 1.5/12.

22Ibidem

23TRL - Transport Research Laboratory

24ATU – Airport Throughput Unit (Uvjetna jedinica koja valorizira ukupnu produktivnost zračne luke jer uzima u

 obzir učinak broja slijetanja, putnika, robe i pošte).

25Graham, A.: O. c. separat Echevarne, R.: The Impact of Attracting LCC to Airports, str. 187,188.

26HKZP – Hrvatska kontrola zračne plovidbe

27SES - Single European Sky

28SESAR - Single European Sky ATM Research

29Virgin Atlantic Airways, Thomson Airways, Thomas Cook Airlines, Monarch Airlines, British Airways, easyJet

 Airline i British Midland Airways.

30http://www.nats.co.uk/about-us/nats-board/. Preuzeto 05.01.2012.

31<http://www.nats.co.uk/wp-content/uploads/2011/07/NATS_ARA11.pdf> str. 137. Preuzeto 05.01.2012.

32FAA – Federal Aviation Administration

33Porter , M.E.: Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb, 2008, str.114.

34http://www.hup.hr/homehr.aspx, preuzeto 12. 5. 2011.

35Nacionalno vijeće za konkurentnost (NVK): Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske 2008, u suradnji s

 Institutom za međunarodne odnose, Zagreb, 2009.

36Vizjak, A.: Formule uspjeha za novo desetljeće, MATE, Zagreb, 2010, str. 242, 244.

37Kaplan, R. S., Norton, D. P.:The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston, 2001,

 str. 9.

38<http://www.csa.cz/en/portal/company/news/news_tz/news_tz_data/tz_11032011.htm>. Preuzeto 05.01.2012.

39Prema preliminarnom nerevidiranom izvješću ostvareni gubitak Croatia Airlines za 2011. godinu iznosi 75,8

 milijuna kuna.

40Mišetić, I., Bajić, J., Tatalović, M.: Red letenja zrakoplovne kompanije, Suvremeni promet, god. 30 , br.1-2,

 Zagreb, 2010, str. 46-54.

41Business Montor International: Croatia-Business Forecast Report Q1 2012, London, 2011, str. 12.