Evaluacija operativnih mjera europskih zračnih prijevoznika za smanjenje negativnih posljedica COVID-19 pandemije

Oreški, Erica

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:640152

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-03**

Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

ZAVRŠNI RAD

EVALUACIJA OPERATIVNIH MJERA EUROPSKIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA ZA SMANJENJE NEGATIVNIH POSLJEDICA COVID-19 PANDEMIJE

EVALUATION OF OPERATIONAL MEASURES OF EUROPEAN AIRLINES TO REDUCE THE NEGATIVE CONSEQUENCES OF THE COVID-19 PANDEMIC

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Studentica: Erica Oreški

JMBAG: 0135242111

Zagreb, srpanj 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 20. svibnja 2022.

Zavod: **Zavod za zračni promet**
Predmet: **Osnove tehnologije zračnog prometa**

ZAVRŠNI ZADATAK br. 6865

Pristupnik: **Erica Oreški (0135242111)**
Studij: Promet
Smjer: Zračni promet

Zadatak: **Evaluacija operativnih mjera europskih zračnih prijevoznika za smanjenje negativnih posljedica COVID-19 pandemije**

Opis zadatka:

U uvodnom dijelu rada potrebno je opisati predmet istraživanja, objasniti svrhu i cilj istraživanja te dati kratak pregled strukture završnog rada. Istražiti smjernice nadležnih krovnih organizacija i udruga te Svjetske zdravstvene organizacije i njihov značaj za uspostavljanje novih procedura prihvata i otpreme putnika na zračnim lukama i davanje smjernica za prijevoz putnika te prikazati prometne učinke zračnih prijevoznika u razdoblju COVID-19 pandemije i usporediti ih s predpandemijskim ostvarenjima. Analizirati operativne mjere koje su implementirali europski tradicionalni i niskotarifni zračni prijevoznici kako bi konsolidirali svoje poslovanje. Identificirati mjere koje će imati dugoročne posljedice i implikacije na trajne strukturne promjene u odvijanju zračnog prometa te evaluirati mjere zračnog prijevoznika Croatia Airlines za suzbijanje negativnih posljedica COVID-19 pandemije. Komentirati rezultate istraživanja i izvesti zaključke.

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Predsjednik povjerenstva za završni ispit:

SAŽETAK

U ovom su završnom radu analizirane i evaluirane operativne mjere koje su utjecale na rad zračnih prijevoznika tijekom pandemije COVID-19, promatrajući utjecaj COVID-19 na prometne učinke u zračnom prometu i konkretnije na zračni prijevoz, gubitke pretrpljene u prvoj godini i utjecaj iste na prometne pokazatelje u zračnom prostoru Republike Hrvatske. Posebno su evaluirane mjere niskotarifnih i konvencionalnih zračnih prijevoznika na tržištu zračnog prometa u područjima financija, ekonomičnosti operacija i dioničarskih udjela. Evaluacija je izvršena i nad nacionalnim zračnim prijevoznikom Republike Hrvatske, Croatia Airlinesom.

KLJUČNE RIJEČI: pandemija COVID-19, niskotarifni zračni prijevoznici, konvencionalni zračni prijevoznici, potražnja, operativne mjere

SUMMARY

In this final paper, operational measures that affected the work of airlines during the COVID-19 pandemic were analysed and evaluated by observing the impact of COVID-19 on traffic effects in air traffic, especially on air transport, the losses suffered in the first year and its impact on the operations in Croatian airspace. The measures of low-cost and conventional airlines on the air transport market in the areas of finance, economy of operations and shareholder shares were specially evaluated. The evaluation also included the Croatian national air carrier, Croatia Airlines.

KEYWORDS: COVID-19 pandemic, low-cost carriers, conventional airlines, demand, operational measures

SADRŽAJ

1 Uvod ……1

2 Utjecaj COVID-19 pandemije na prometne učinke u zračnom prometu 3

2.1 Utjecaj širenja pandemije COVID-19 na zračni prijevoz 3

2.2 Razmjeri pada zračnog prometa u prvoj godini pandemije 4

2.3 Utjecaj pandemije na prometne pokazatelje u zračnom prostoru Republike Hrvatske 5

3 Operativne mjere niskotarifnih zračnih prijevoznika 7

3.1 Fleksibilnost poslovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika 7

3.2 Važnost privatnih i VFR putovanja 8

3.3 COVID-19 kao katalizator promjena..... 9

3.4 Ryanair – vodeći niskotarifni zračni prijevoznik..... 10

4 Operativne mjere konvencionalnih zračnih prijevoznika.....14

4.1 Scenariji povratka potražnje i oporavka zračnog prometa 14

4.2 Važnost održanja kontinuiteta poslovanja..... 15

4.3 Strategije zračnih prijevoznika za izlazak iz krize..... 16

4.4 Ključni koraci za izlazak iz krize zračnih prijevoznika..... 17

5 Implikacije pandemije COVID-19 na značajke tržišta zračnog prometa 18

5.1 Financijski gubici u zračnom prometu zbog pandemije COVID-19 18

5.2 Ekonomičnost operacija zračnih prijevoznika..... 19

5.3 Povećanje udjela državnog vlasništva u vlasničkim strukturama zračnih prijevoznika..... 21

6 Evaluacija mjera zračnog prijevoznika Croatia Airlines za suzbijanje negativnih posljedica COVID-19 pandemije.....22

6.1 Društvena odgovornost nacionalnog prijevoznika 22

6.2 Struktura vlasništva Croatia Airlines-a 24

6.3 Državne potpore u svrhu podrške poslovanja..... 25

6.4 Rizici poslovanja Croatia Airlinesa..... 26

7 Zaključak.....28

Literatura ……30

Popis kratica 32

Popis slika.....33

Popis tablica 34

Popis grafova.....35

1 Uvod

Bolest COVID-19 uzrok je svjetske pandemije strahovitih razmjera te mnogih restrikcija i mjera koje su podrobnije opisane u narednim poglavljima. Obzirom da se putovanja smatraju najopasnijim čimbenikom u širenju zaraze, virus osim neposrednog utjecaja na zdravlje i ljudske živote, ima značajan utjecaj na ekonomiju općenito, potrošačke navike te posljedično i potražnju za putovanjima pogotovo zrakoplovom.

Nakon uvodnog poglavlja u kojem je prikazana struktura rada, u drugom se poglavlju razlaže utjecaj COVID-19 pandemije na prometne učinke u zračnom prometu, utjecaj širenja pandemije na zračni prijevoz te razmjeri pada zračnog prometa u prvoj godini pandemije, posebno komercijalnog zračnog prometa te utjecaj iste na poslovanje Hrvatske kontrole zračne plovidbe.

U trećem su poglavlju analizirane aktivnosti i mjere koje poduzimaju niskotarifni prijevoznici u uvjetima COVID-19 pandemije te oscilacije u potražnji za određenim vrstama putovanja ubrzo nakon *lockdowna* te nešto kasnije tijekom faze oporavka. Uz i ranije konkurentnu cijenu i direktne letove, ne iznenađuje da su i u ovoj situaciji ovi prijevoznici doskočili kreativnijim idejama za oporavak i dodatne redukcije cijena karata.

U četvrtom poglavlju se razmatraju operativne mjere konvencionalnih zračnih prijevoznika uslijed pada prometa, posebno zbog restrikcija putovanja i promjena u načinu poslovanja mnogih tvrtki kao što su rad od kuće i reduciranje potrebe za službenim putovanjima te njihov utjecaj na prodaju karata konvencionalnih zračnih prijevoznika.

Peto poglavlje bavi se neizbježnim posljedicama koje je pandemija COVID-19 ostavila na zračni promet, u vidu financijskih gubitaka, smanjenja broja putnika i letova, forsirajući promjene u načinu poslovanja, rekonfiguraciju putničkih kabina i korištenje većih zrakoplova s manjim jediničnim troškovima, poštujući novonametnute higijenske, sigurnosne i druge zahtjeve.

U šestom je poglavlju analizirana uloga hrvatskog nacionalnog zračnog prijevoznika u jeku pandemije i epidemioloških restrikcija na putovanja te napori istog u pomoći državi i svojim državljanima u dijaspori. Također se spominju dokumenti krovnih organizacija, Organizacije međunarodnog civilnog zrakoplovstva i Europske komisije s apelom da se vlasti potaknu financijski potpomoći brži oporavak nacionalnih prijevoznika te prijedlozi s ciljem očuvanja poslovanja i kontinuiteta pružanja javnih usluga u zračnom prometu Republike Hrvatske.

Rad je podijeljen kako slijedi:

1. Uvod
2. Utjecaj COVID-19 pandemije na prometne učinke u zračnom prometu
3. Operativne mjere niskotarifnih zračnih prijevoznika

4. Operativne mjere konvencionalnih zračnih prijevoznika
5. Implikacije pandemije COVID-19 na značajke tržišta zračnog prometa
6. Evaluacija mjera zračnog prijevoznika Croatia Airlines na suzbijanje negativnih posljedica COVID-19 pandemije
7. Zaključak.

2 Utjecaj COVID-19 pandemije na prometne učinke u zračnom prometu

COVID-19 je blaga do teška respiratorna bolest uzrokovana korona virusom (teški akutni respiratorni sindrom coronavirus 2 iz roda Betacoronavirus), prenosi se uglavnom kontaktom sa zaraznim materijalom (kao što su respiratorne kapljice) ili s predmetima ili površinama kontaminiranim uzročnikom virusa, i karakteriziran je posebno vrućicom, kašljem i nedostatkom daha te može napredovati do upale pluća i respiratornog zatajenja [1].Potražnja za putovanjima civilnog stanovništva najčešće drastično opada u vrijeme ratova, neimaštine, nerazvijenosti, epidemija i sl. Turistička putovanja bivaju najpogođenija navedenim krizama, a u ekstremnim slučajevima se i potpuno obustavljaju.

Korona virus se proširio svijetom bez priznavanja granica. To je utjecalo na sve industrije, sve sektore i sve aspekte ljudskih života uz razorne ekonomske i financijske gubitke i značajne neizvjesnosti. Pandemija virusa COVID-19 dovela je do višestrukih promjena na međunarodnom tržištu kao i u načinu života ljudi diljem svijeta. Prometni sektor, posebno sektor zračnog prometa, je nedvojbeno bio jedan od najteže pogođenih zbog ograničenja koja su vlade diljem svijeta nametnule kako bi smanjile širenje zaraze i zaštitile zdravlje svojih građana [2].

2.1 Utjecaj širenja pandemije COVID-19 na zračni prijevoz

Među prvim sektorima direktno pogođenim pandemijom u Europskoj uniji (European Union, EU) bili su sektori turizma i putničkog prometa jer je ista bila uzrok velikih odstupanja od dotadašnjeg načina rada, ostavljajući mnoge zrakoplove na zemlji. Prizemljivanje je dovelo do velikog broja otkazanih letova, poslije čega su nezadovoljni putnici zahtijevali povrat novca. Zračni prijevoznici i putničke agencije ostali su iznenađeni naglim i velikim problemima s likvidnošću, a države članice iskazale su solidarnost i ponudile najveću dosad zabilježenu financijsku potporu s ciljem nastavka poslovanja zračnih prijevoznika i opstanka za vrijeme i nakon završetka krize uzrokovane pandemijom COVID-19 [3].

Budući da je većina vlada prepoznala da zračni prijevoz ima važnu ulogu u širenju virusa COVID-19, zatvorile su granice teritorija ili ograničile putovanja. Od ožujka 2020. globalna industrija zračnog prometa zabilježila je pad potražnje za putničkim putovanjima od 70–95 % [4]. Broj planiranih operacija zrakoplova smanjen je za 47,5 % do kolovoza 2020. Ovaj učinak uzrokuje teške ekonomske gubitke ne samo za zračne luke nego i za većinu dionika u sektoru. Zrakoplovne kompanije odgovorile su na ovaj brzi pad potražnje iz perspektive uštede tako što su prizemljile veliki broj zrakoplova i poslale zaposlenike na dopust [4].

Međutim, situacija u zračnim lukama izgleda malo drugačija. Prema Međunarodnom vijeću zračnih luka (Airports Council International, ACI) fiksni troškovi održavanja i upravljanja komponentama infrastrukture čine značajan dio troškova zračne luke. To znači da zračne luke nisu toliko fleksibilne za uštedu troškova kao zrakoplovne kompanije. Zračne luke svoju održivost moraju postići dovoljnom likvidnošću da kratkoročno i dugoročno pokriju troškove. Sugerira se da zračne luke trebaju podići aeronautičke naknade za tu svrhu, no istodobno ukazuju na to da će vlasti država kao regulatori za očuvanje dugoročnog zdravlja cijele industrije, naložiti zračnim lukama da ne podižu aeronautičke naknade. To implicira da bi se zračne luke trebale više usredotočiti na druge izvore prihoda, poput komercijalnih neaeronautičkih prihoda [4].

U Republici Hrvatskoj, znatno smanjenje zračnog prometa paraliziralo je sektor i dovelo nacionalne prijevoznike u težak položaj. Nacionalni prijevoznik i oni subvencionirani za domaće zračne linije i u okolnostima prije pandemije nisu mogli samostalno u cijelosti plaćati troškove poslovanja (prijevozna sredstva, plaće djelatnika, servisi, krediti, zakupi stajanke zrakoplova na međunarodnim i ostalim zračnim lukama). Razlog tome je velik udio turističkih putovanja u zračnom prijevozu, a turizam je u spomenutom periodu bio potpuno obustavljen [2].

2.2 Razmjeri pada zračnog prometa u prvoj godini pandemije

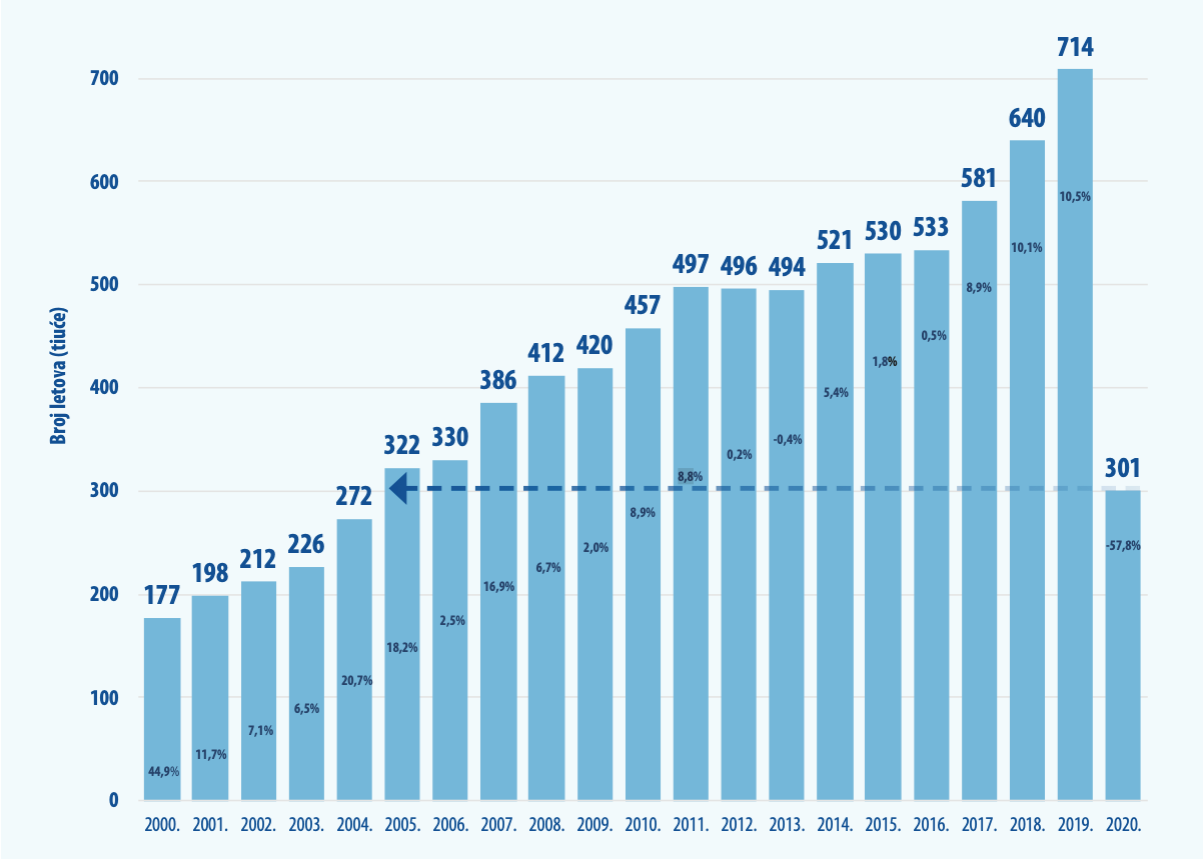
Drastičnim smanjenjem potražnje za putničkim prijevozom uzrokovanim svjetskom pandemijom bolesti COVID-19, prijevoznici su od ožujka 2020. bili primorani uvesti značajne promjene redova letenja, posredno reducirajući stopu iskorištenosti *slotova* koordiniranih zračnih luka uvelike ispod 80 %, koliko je utvrđeno Uredbom o slotovima.

Opadanje potražnje za putničkim prijevozom očekivano se nastavilo i u ljeto 2020. Prema podacima Europske organizacije za sigurnost zračne plovidbe (European Organisation for the Safety of Air Navigation, EUROCONTROL), pad zračnog prometa u Europskom gospodarskom prostoru (EGP) je započeo u 11. tjednu i iznosio je 17 % uspoređujući s istim tjednom godinu ranije. Nastavio se rapidno smanjivati u sljedećem tjednu dosegavši čak 59 %, a u nadolazećem 82 %. Najveći pad dosegnut je u 16. tjednu, a iznosio je 89 %.

Prosječni faktor popunjenosti deset vodećih europskih zračnih prijevoznika se s 80 % u 9. tjednu smanjio na 26 % u 15. tjednu. Ponuda broja letova se znatno smanjila, a putnici su i dostupne letove mnogo manje rezervirali. Popuštanjem mjera i posrednim otvaranjem zračnog prijevoza u EU u 23. tjednu faktor popunjenosti dosegnuo je 44 %. Unatoč malom porastu, krajem godine promet je bio čak 65 % manji u odnosu na 2019. [5].

2.3 Utjecaj pandemije na prometne pokazatelje u zračnom prostoru Republike Hrvatske

Kako u Europi i cijelom svijetu, pandemija je imala negativne učinke i na poslovanje Hrvatske kontrole zračne plovidbe (HKZP). Iako se u 2020. očekivao nastavak trenda rasta, hrvatski zračni prostor iskusio je nagli pad prometa. Najprometniji pravci među Velikom Britanijom i Grčkom ostvarili su prihod od samo 40 % iznosa uspoređujući s 2019., a između Turske i Njemačke samo 27 %. Ukupno smanjenje prometa na najprometnijim pravcima iznosio je 58 %.

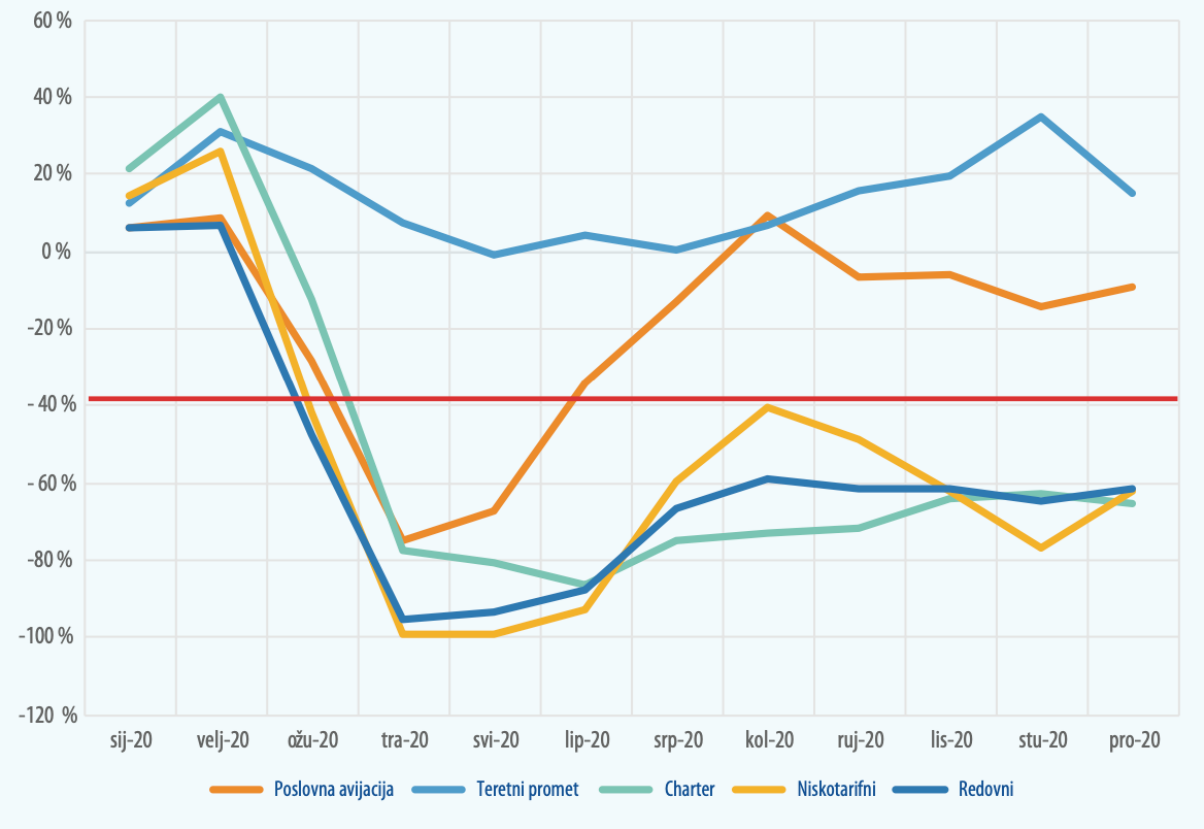


Graf 1. Ukupni komercijalni zračni promet u zračnom prostoru Republike Hrvatske po godinama u razdoblju 2000.-2020.

Izvor: [7]

Iz grafa 1 vidljivo je da je komercijalni zračni promet u zračnom prostoru Republike Hrvatske od 2000. do 2019. kontinuirano rastao dosegavši 714 000 letova, da bi 2020. doživio nagli pad, vraćajući se na kapacitet između 2004. i 2005. od 301 000 letova u godini. Redukcija se može objasniti posljedicama pandemije i mjerama uvedenim s ciljem prevencije bolesti i smanjenjem broja zaraženih. Evidentno je da je ova grana prometa izrazito senzibilna, kako na političke i gospodarske promjene, tako i na teškoće u javnom zdravstvu.

Međunarodni odlasci i dolasci (međunarodna polijetanja i slijetanja) svjedočili su najvećem padu od 38 % prometa u odnosu na 2019. Broj preleta preko Republike Hrvatske smanjio se na 42,8 % onog od 2019., a unutarnji promet je dosegao 64,4 % onog od prethodne godine. Radi *lockdowna* uzrokovanog pandemijom u travnju 2020. postignuto je svega 3.980 letova zrakoplova, što je 92,5 % manje od godine ranije, a 19. travnja je dosegnut minimum od 94 uslužena zrakoplova [7].



Graf 2. Trend mjesečnog kretanja zračnog prometa u zračnom prostoru Republike Hrvatske u 2020., po namjeni, izražen u postotcima prometa iz 2019.

Izvor: [7]

Iz grafa 2 može se vidjeti da je krajem veljače promet svih namjena počeo znatno opadati, a najgore pogođeni su bili niskotarifni prijevoznici i redovan promet s gotovo 100 % pada. Oporavljati se najbrže počela poslovna avijacija u svibnju, a zatim i niskotarifni prijevoz u mjesecu koji je uslijedio. Teretni promet je s druge strane pretrpio najmanju štetu i do kraja godine je uspio vratiti razinu s početka iste, što se ne može reći za *charter,* niskotarifni i redovni prijevoz jer su 2020. završili s oko 60 % manje prometa u usporedbi s prosincem 2019.

3 Operativne mjere niskotarifnih zračnih prijevoznika

Niskotarifni zračni prijevoznici su oni koji omogućavaju znatno manje cijene avionskih karata u usporedbi s konkurencijom pritom nudeći nižu razinu usluge za vrijeme leta, prihvata i otpreme putnika i prtljage te posebno naplaćuju dodatne pogodnosti, također po nižoj cijeni. I prije pandemije, njihova popularnost je rasla zbog povoljnosti, pogotovo za turistička putovanja i posjete obitelji i prijateljima, a izgledno je da će se taj običaj nastaviti i nakon COVID-19.

Analiza koju je radio *Global Data*, ako se potvrdi, sugerira da će niskotarifni zračni prijevoznici biti prvi koji će pokrenuti oporavak nakon globalnog usporavanja bez presedana 2020. Model niskotarifnih zračnih prijevoznika dovest će do oporavka nakon COVID-19 pandemije i pomoći u revitalizaciji potražnje. Poduzete skromne mjere za smanjenje troškova i operativna osjetljivost omogućit će ovim prijevoznicima da brzo počnu apsorbirati nagomilanu potražnju i iskoriste sve prilike ispred drugih, tradicionalnih zračnih prijevoznika [8].

Sve zrakoplovne kompanije drastično su smanjile troškove kako bi prebrodile krizu koju je stvorio COVID-19, a očito je da su niskotarifni prijevoznici (*Low Cost Carriers*, LCC) uspjeli još više smanjiti cijene svojih karata. Ovi prijevoznici time imaju prednost na najunosnijim rutama s nižim faktorom popunjenosti nego prije, što je vrlo važno s pojavom niskih razina potražnje.

Konkurencija na niskotarifnom i regionalnom tržištu također ostaje oštra, vršeći pritisak na cijene i smanjenje profitnih marži. Prema Međunarodnom udruženju zračnih prijevoznika (The International Air Transport Association, IATA) 80 % zrakoplovnih sjedala u svijetu nalazi se na rutama s najmanje dva konkurentska prijevoznika, dok gotovo 30 % ima pet konkurentskih prijevoznika.

U isto vrijeme, niskotarifni prijevoznici nemaju prostora za usvajanje mjera socijalnog distanciranja na letovima ako žele ostvariti granični faktor popunjenosti zrakoplova. Operacije s politikom praznog srednjeg sjedala ili slične ograničile bi faktore popunjenosti na oko 60 % za uskotrupne zrakoplove što bi pozitivno poslovanje učinilo gotovo nemogućim.

Zbog straha od drugog vala virusa koji je prijetio u Europi tijekom 2020., putnici koji brinu o sigurnosti su se sve više odlučivali platiti više za letove tradicionalnih prijevoznika, koji nude opcije socijalno udaljenih sjedala, kao i dodatni prostor i privatnost poslovne klase [9].

3.1 Fleksibilnost poslovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika

Niskotarifni zračni prijevoznici su bili prvi zračni prijevoznici koji su uspješno odgovorili na nagomilanu potražnju na tržištu. WizzAir je dodao kapacitete od Ujedinjenog Kraljevstva do Kanarskih otoka čim je zračni promet na toj ruti bio moguć.

Brzo povećanje kapaciteta koje su plasirali niskotarifni prijevoznici kako bi apsorbirali nagomilanu potražnju nakon ublažavanja pravila putovanja diljem Europe tijekom ljeta 2020. pokazuju njihovu agilnost i fleksibilnost tijekom pandemije.

Niskotarifni zračni prijevoznici su pokazali visok stupanj otpornosti i fleksibilnosti u mrežnom planiranju i korištenju zrakoplova. Ugovori o prodaji i povratnom najmu koje je sklopio prijevoznik EasyJet dali su mu visok stupanj fleksibilnosti flote kako bi bolje odgovorio na promjene potražnje u nadolazećim godinama. To ga stavlja u puno bolju poziciju od tradicionalnih prijevoznika koji su povukli dosta zrakoplova iz službe.

Pandemija COVID-19 pojačala je zabrinutost potrošača oko osobnih financija. Najnovija anketa *Global Data* o oporavku od COVID-19 (2. – 6. prosinca 2020.) pokazala je da je na globalnoj razini nevjerojatnih 87 % ispitanika bilo „iznimno“, „prilično“ ili „pomalo“ zabrinuto za svoju osobnu financijsku poziciju [12].

3.2 Važnost privatnih i VFR putovanja

Mjere smanjenja troškova omogućit će niskotarifnim prijevoznicima da još više smanje cijene karata i zadrže ravnopravnost. Pretpostavlja se da će kao rezultat pandemije, niskotarifni prijevoznici time steći snažnije uporište na tržištu.

Niskotarifni zračni prijevoznici obično ciljaju na putnike koji putuju privatno i na putnike u „posjetu prijateljima i rodbini“ (*Visiting Friends and Relatives,* VFR), a njihova se želja za putovanjem vraća brže nego kod poslovnih putnika, velikog ciljnog tržišta za tradicionalne zračne prijevoznike. Oslanjanje na te putnike značit će da će niskotarifni prijevoznici kratkoročno vidjeti veća povećanja prometa. Također, *point to point* prijevoz na kratkim udaljenostima koji nude niskotarifni prijevoznici bolje odgovara putnicima koji su oprezni u pogledu pandemije i preferiraju putovanja bliže svom prebivalištu.

Budući su se putne navike potrošača promijenile, štedljivo rezanje troškova i operativna agilnost koju primjenjuju mnogi niskotarifni zračni prijevoznici pomoći će ubrzati oporavak prometa. Ti će prijevoznici vjerojatno izaći iz pandemije kao jeftiniji i konkurentniji, a kao rezultat će osvojiti i veće tržišne udjele.

Ključni naglasci koje je *Global Data,* iznio u spomenutoj analizi su:

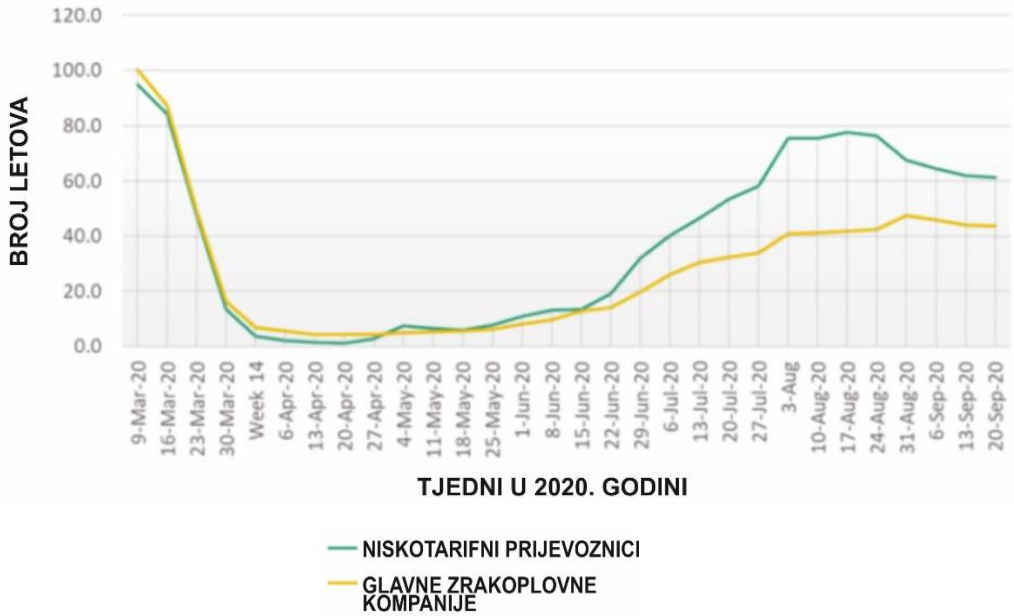
- Zabrana putovanja zrakoplovom tijekom nekoliko mjeseci, kako na domaćim tako i na međunarodnim letovima, ozbiljno je utjecala na poslovanje prijevoznika 2020.; Ograničenja su ukidana postupno, no mnogi se korisnici i dalje suzdržavaju od putovanja osim ako to nije prijeko potrebno;
- Predviđa se da će segment poslovnih putovanja trebati više vremena za oporavak nego segment VFR i privatnih putovanja; Putnici će se nakon pandemije češće odlučiti letjeti iz osobnih razloga; S druge strane, tvrtke

će smanjiti svoje proračune za poslovna putovanja, radije se oslanjajući na tehnologije za online sastanke itd.;

- Sjedinjene Američke Države (SAD) i dalje drže prvo mjesto u svijetu u broju prodanih karata, a slijede ih Španjolska i Ujedinjeno Kraljevstvo. Porast broja prodanih mjesta prvenstveno se pripisuje ekspanziji ultra niskotarifnih prijevoznika kao što su Spirit i Allegiant;
- COVID-19 prouzročio je ogromnu štetu cijeloj industriji zračnog prometa, no niskotarifni zračni prijevoznici u boljem su položaju u usporedbi s tradicionalnim. Niskotarifni prijevoznici su zadržali običaj prevladavanja kratkolinijskog prijevoza, uključujući domaća putovanja [8].

3.3 COVID-19 kao katalizator promjena

U prethodnom poglavlju su razloženi uzroci uspješnijeg povratka niskotarifnih prijevoznika u usporedbi s tradicionalnim, a u grafu 3 prikazan je tijek pada sa 100 % prometa u istom periodu 2019. na 20 % letova do kraja ožujka. Gotovo potpuna stagnacija evidentna je sve do sredine lipnja, kada se obje vrste prijevoznika počinju oporavljati, ali niskotarifni to čine mnogo brže, dostigavši 80 % do kolovoza, kada konkurencija održava upola manje. Po završetku ljetne sezone svjedočilo se očekivanom, ali u usporedbi s proljećem neznatnom padu broja letova na 60 %, odnosno 40 % prometa iz 2019. u slučaju glavnih tradicionalnih prijevoznika.



Graf 3. Europski niskotarifni zračni prijevoznici u usporedbi s glavnim (tradicionalnim) zračnim prijevoznicima po broju letova izraženim u postotnim udjelima prometa iz 2019. u periodu od ožujka do rujna 2020.

Izvor: [9]

Graf 3 ilustrira jasan porast aktivnosti niskotarifnih prijevoznika u blagdanskom razdoblju u kolovozu, što se može pripisati bržem oporavku tržišta privatnih putovanja od poslovnih. Svjetski *trend* prelaska na rad od kuće i briga o smanjenju fizičkog kontakta smanjuje nužnost za poslovnim putovanjima te dolazi do znatnog smanjenja njihovog broja. S druge strane, niskotarifni prijevoznici odgovaraju na potrebe za privatnim putovanjima na kraćim relacijama i *point-to-point* putovanjem do popularnih europskim odredišta. Putnici preferiraju izravne letove bez presjedanja radi sigurnosti po zdravlje jer time manje vremena provode u zračnim lukama, izlažući se potencijalnoj zarazi. Osim toga, brinu o zdravlju na način da sve što im prijevoznik omogućuje obavljaju *online,* od kupnje karte do prijave za let i digitalizacija stavlja u prednost prijevoznike koji se odluče u nju ulagati u doba kontaktnog prijenosa smrtonosnog virusa.

Inovacije kroz digitalnu transformaciju činit će ključnu diferencijaciju za sve zračne prijevoznike dok industrija ulazi u fazu oporavka. Oni koji su spremni prihvatiti promjene u boljem su položaju da iskoriste prilike na tržištu nakon COVID-19 pandemije, kao i da postanu lideri u pokretanju oporavka u ostatku sektora. „Novo normalno“ zahtijeva novi pristup – manje oslanjanja na odluke donesene na temelju prošlih iskustava, veću svijest o situaciji i više odluka vođenih podacima. Put do oporavka je digitalan – stvaranje agilnosti i otpornosti potrebne za prilagodbu operativnom okruženju koje se stalno mijenja [9].

3.4 Ryanair – vodeći niskotarifni zračni prijevoznik

Elementi niskotarifnog modela su većinom vidljivi putnicima. Uključuju prijevoz u jednoj klasi, korištenje sekundarnih zračnih luka koje naplaćuju niže naknade za slijetanje, osoblje obavlja više zadaća nego kod tradicionalnih prijevoznika, sjedala bez nagiba naslona te dodatne naknade za predanu prtljagu, hranu i sve slične dopune usluge na letu.

Na slici 1 vidljiva je mreža destinacija kojom Ryanair raspolaže, omogućavajući dobru povezanost svih relevantnih gradova u Europi i šire, od Londona preko Pariza i Stockholma, do Zagreba, Rima i Ibize, koristeći sekundarne zračne luke kako bi smanjili čekanja, ali prvenstveno vlastite troškove pa tako posredno i cijene karata.

Iza kulisa, niskotarifni zračni prijevoznici također primjenjuju model *hedginga* kako bi smanjili troškove goriva, kupujući mnogo barela nafte dok su cijene povoljne, te potiču izmjene u dizajnu zrakoplova koje omogućuju više sjedala u putničkoj kabini i smanjeni otpor zraka.

Slika 1. Struktura destinacija letova Ryanaira u Europi

Izvor: [10]

Ryanair je 1984. pokrenula skupina irskih poslovnih ljudi, uključujući Tonyja Ryana, osnivača tvrtke za iznajmljivanje zrakoplova *Guinness Peat Aviation*. Počeo je letjeti između Waterforda i zračne luke Gatwick kako bi se natjecao s *British Airwaysom* i *Aer Lingusom*, dodajući liniju Dublin–Luton 1986.

Pravi mozak Ryanairove skromne usluge bio je njegov izvršni direktor Michael O'Leary, koji je promatrao američke niskotarifne operatore poput Southwesta. Godine 1990. Ryanair je ponovno pokrenut kao „prvi europski niskotarifni zračni prijevoznik", prema prikazu povijesti na vlastitoj web stranici. Njegove su inovacije uključivale visokofrekventne letove, prelazak na jednu vrstu flote i ukidanje besplatnih pića i skupih obroka u zrakoplovu.

Godine 1992. Europska unija deregulirala je industriju zračnog prometa, omogućivši europskim prijevoznicima da uvelike povećaju svoje redovne usluge diljem regije, a internetske tražilice i internetska prodaja donijele su značajne promjene na području distribucije usluga zračnog prijevoza.

Ryanairova web-stranica se pojavila 2000. Devet godina kasnije, šalteri za prijavu na let su se skoro mogli izostaviti: putnici su sada sve radili *online*, osim predaje prtljage. Cijeli proces punjenja aviona i otpreme zrakoplova bio je pojednostavljen.

Ryanairov ultraniskotarifni model povremeno je bio kritiziran, ali i sama je tvrtka rado davala bombastične izjave kako bi potaknula publicitet. O'Leary je jednom spomenuo u intervjuu za BBC da je razmišljao o tome da putnicima naplaćuje jednu funtu za korištenje toaleta na letu. Kasnije je priznao da je ta ideja bila neizvediva i protivna propisima EU.

Nuđenje ograničene razine usluge rezultiralo je lošim korisničkim iskustvom dodatno pogoršanim razdražljivim ponašanjem osoblja, pa su putnici s vremenom počeli zaobilaziti kompaniju. Pokunjen, zračni prijevoznik pokrenuo je kampanju poboljšanja, kao što su uvođenje mogućnosti izbora sjedala, dopuštenje drugog komada ručne prtljage i veća fleksibilnost u pogledu veličine prtljage. Dobit je počela rasti, iako je tome doprinio i pad troškova goriva [13].

Nakon pandemije, Ryanair se poprilično brzo oporavio, što potvrđuje najava kupovine velikog broja zrakoplova u 2022. Ryanair ulaže 22 milijarde dolara u 210 novih zrakoplova *Boeing* 737-8200 *'Gamechanger'* koji može primiti 4 % više putnika, ima 16 % manju potrošnju goriva i 40 % manje emisije buke u odnosu na postojeće B737 zrakoplove.

Slika 2. Ryanairova flota najavljena za 2022. s objavljenim kapacitetima zrakoplova

Izvor: [10]

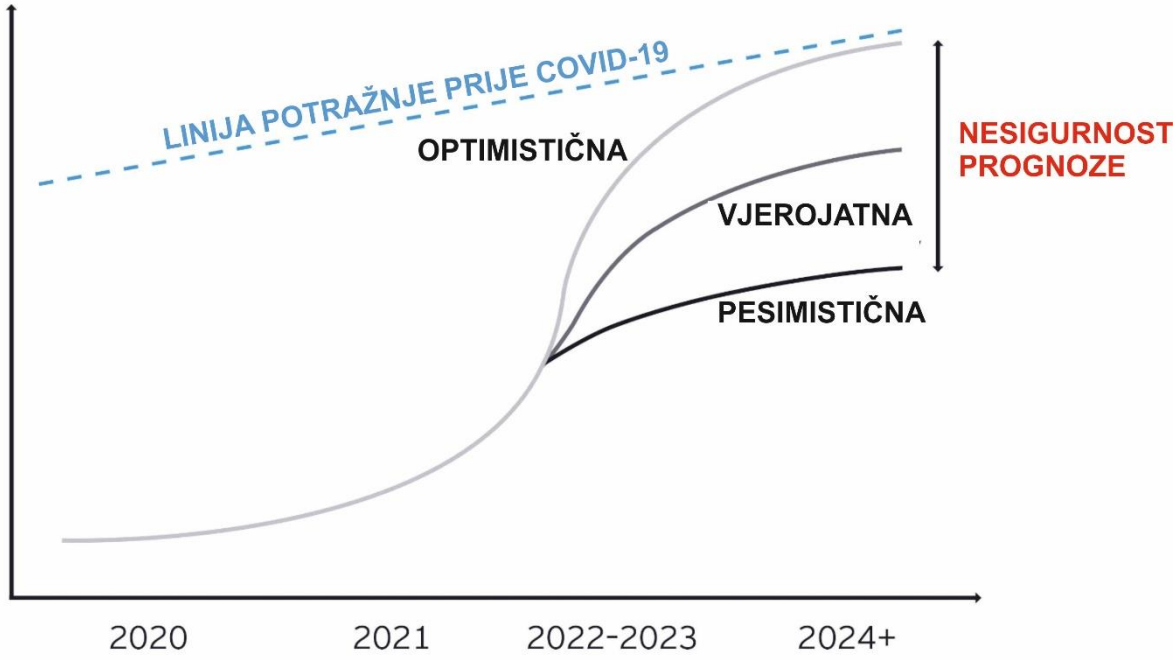
Uz spomenuti *'Gamechanger'*, koji može primiti 197 putnika, na slici 2 vidljiv je i primjer jednog od 409 *Boeingovih* B737 – *Next Gen*, s kapacitetom od 189 sjedala, kao i *Airbusov* A320S s 180 raspoloživih sjedala, od kojih je 505 zrakoplova najavljeno uvrstiti u flotu u ljeto 2022. [11].

4 Operativne mjere konvencionalnih zračnih prijevoznika

Izraz „operacije“ u kontekstu zrakoplovstva može se koristiti za opisivanje širokog raspona aktivnosti uključujući: let zrakoplova, kontrolu i/ili praćenje zrakoplova od strane sustava za upravljanje zračnim prometom i obavljanje raznih aktivnosti zračnih luka. Operacije počinju planiranjem aktivnosti čak i prije ukrcaja putnika i utovara tereta, tijekom cijelog leta, sve dok se putnici ne iskrcaju i teret ne istovari. Jedna konstanta koja se primjenjuje kad god se radi o definiranju operativnih postupaka jest da sigurnost uvijek mora biti na prvom mjestu [14].

4.1 Scenariji povratka potražnje i oporavka zračnog prometa

Industrija zračnog prometa nalazi se na prekretnici, izazvanoj pojavom COVID-19 pandemije te se suočava s velikim poremećajima, a ti će učinci biti ozbiljni i dugotrajni. Dok je svijet u 2020. bio usredotočen na odgovor na pandemiju i planiranje za nepredviđene situacije, sada je potrebno planirati budućnost industrije, budućnost u kojoj će se navike potrošača promijeniti.



Graf 4. Potencijalni scenariji povratka potražnje u oporavku zrakoplovstva od pandemije COVID-19 2020.-2024.

Izvor: [15]

Svaka prognoza strukovnih udruga, proizvođača zrakoplova i eksperata u djelatnosti zračnog prometa u pravilu pretpostavlja određenu razinu oporavka prometa u odnosu na razine zabilježene u 2020., no mišljenja o tome kako će oporavak u konačnici izgledati uvelike se razlikuju. Predviđanja industrije općenito pretpostavljaju da će se potražnja za putovanjima u slobodno vrijeme, dakle godišnji odmori, vratiti na razine prije COVID-19 pandemije, iako se razlikuju u tome koliko brzo će se to postići. Postoji šira i potencijalno konzekventnija rasprava o tome hoće li doći do trajnog smanjenja potražnje za poslovnim putovanjima. Čak i nakon široke dostupnosti cjepiva u određenom zemljopisnom području, povjerenje javnosti u sigurnost zračnog putovanja je nepredvidljivo. Nadalje, vremenski okvir u kojem će vlade ublažiti ograničenja ili propise za domaća i prekogranična putovanja predstavlja još jednu varijablu koju treba uzeti u obzir pri predviđanju povratka potražnje.

U konačnici, većina projekcija slijedi putanju S-krivulje kao što je prikazano u Grafu 4, s najbržim oporavkom koji se događa krajem 2021. do 2022. i povratkom na povijesne prosječne godišnje stope rasta od 5-6 % nakon toga. Pesimistično predviđanje očekuje da će do 2024. potražnja doseći tek pola gore spomenute vrijednosti, a vjerojatna predikcija nalaže da će se rast ipak događati negdje između tih dvaju vrijednosti.

Kritično pitanje za industriju je gdje je točno vrh S-krivulje i koliko je udaljen od mjesta gdje bi potražnja bila da se poremećaji uzrokovani COVID-19 nikad nisu dogodili. Doista, mnogi u industriji smatraju da je ovo tek „kraj početka“, budući da će ozbiljnost doživljenih utjecaja potaknuti preoblikovanje konkurentskog okruženja u nadolazećim godinama [15].

4.2 Važnost održanja kontinuiteta poslovanja

U većini slučajeva, početni odgovor zračnih prijevoznika na šok izazvan COVID-19 pandemijom bio je usredotočen na očuvanje kontinuiteta poslovanja i učinkovito planiranje odgovora na krizne situacije, uključujući potporu vlade, zaštitu ljudi i radne snage, osiguranje kratkoročne do srednjoročne financijske stabilnosti i nastavak poslovanja. Zračni prijevoznici su nastavili održavati mahom samo glavne linije, smanjili kapacitet na gotovo 20 % u odnosu na 2019., ukinuli sve nebitne troškove i ubrzali povlačenje starijih zrakoplova iz službe. Dok se potražnja tijekom druge polovice 2020. i početkom 2021. stabilizirala na oko 55 % razina prije COVID-a, ova umirovljenja i druge mjere smanjenja troškova koje su donijeli zračni prijevoznici, zajedno sa značajno povećanim razinama duga, utjecat će na njihove operativne modele u narednim desetljećima. Industrija zračnog prometa nakon pandemije doživjet će stalne temeljne promjene u gotovo svakom aspektu svog trenutačnog postojanja. Put do oporavka ovisi o nizu čimbenika, od kojih mnogi imaju svoje vremenske okvire koji su uglavnom neizvjesni [15].

Niskotarifni i ultra-niskotarifni prijevoznici u dobroj su poziciji da dobiju veći tržišni udio jer se domaća potražnja ili potražnja za odmorom na kratkim relacijama brzo vraća nakon distribucije cjepiva protiv COVID-19. Usmjerenost ultra-niskotarifnih prijevoznika na domaće ili kratke relacije u kombinaciji s njihovom sposobnošću da snize konkurente cijenom daje ogromnu prednost u sljedeće dvije do tri godine. Njihova bolja pozicija nakon što poraste potražnja za domaćim ili kratkim poslovnim putovanjima također će stvoriti konkurentniju dinamiku u tom dijelu tržišta i omogućiti niskotarifnim prijevoznicima da povećaju pritisak na svoje konkurente.

Tradicionalni zračni prijevoznici će morati pribjeći većoj kreativnosti kako bi se prilagodili promjenjivom tržišnom okruženju u nedostatku stabilne potražnje za poslovnim putovanjima koja obično pokreće njihovu profitabilnost. Međutim, čak i među mrežnim operatorima, implikacije za oporavak domaće u odnosu na međunarodnu potražnju utječu na izglede za oporavak prometa [15].

4.3 Strategije zračnih prijevoznika za izlazak iz krize

Čimbenici koji utječu na bilo kakav oporavak također predstavljaju informaciju o strategiji zračnih prijevoznika za izlazak iz krize izazvane COVID-19. Iako je mnogo toga neizvjesno, jedno je sigurno: s dolaskom cjepiva, zračni prijevoznici moraju početi premještati svoj fokus dalje od poslovanja u uvjetima pada potražnje. Tvrtke bi trebale razmotriti značajke svog poslovanja prije početka bolesti COVID-19 i svoj potencijal da brzo nastave normalne operacije na temelju svoje uloge na tržištu dok planiraju svoju strategiju oporavka.

Zračni prijevoznici koji su bili vrlo uspješni prije pandemije morat će učinkovito preraspodijeliti svoje kapacitete kako bi iskoristili nove prilike dok potražnja ostaje mala. Oni koji su povoljno pozicionirani na tržištu kako bi brzo odgovorili na potražnju i istu kapitalizirali nakon oporavka, poput niskotarifnih prijevoznika i zračnih prijevoznika usmjerenih na domaće tržište, brzo će doživjeti rast blizu razina prije COVID-19 pandemije. Mrežni prijevoznici i oni s većim fokusom na međunarodni promet borit će se za održavanje tržišnog udjela i što brži povratak profitabilnosti. Zračni prijevoznici s lošijim rezultatima koji pate od manjka likvidnosti moraju pronaći načine za očuvanje i stvaranje vrijednosti uz poboljšanje likvidnosti i radnog kapitala. Zračni prijevoznici već su bili prisiljeni donijeti niz drastičnih odluka kako bi smanjili troškove tijekom pandemije. Povratak operacijama znači još rigoroznije odluke u vezi s mrežama i komercijalnim potezima zračnih prijevoznika. Za zračne prijevoznike s malim novčanim rezervama, ulozi u tim odlukama povijesno su visoki.

Postojeće slabosti u operativnim modelima su dodatno pogoršane COVID-19 pandemijom jer su se mnogi zračni prijevoznici znatno zadužili zbog smanjenja tržišta. Neizbježno je da će se neke od njih, pogotovo one koje će zabilježiti sporije povećanje operacija nakon oporavka i koje su već bile suočene s izazovima prije pandemije, suočiti s restrukturiranjem kao najboljim putem za budući rast i stvaranje vrijednosti.

Zračni prijevoznici trebaju poboljšati svoju poziciju fokusiranjem na svoje snage i iskorištavanjem svih unutarnjih resursa koje imaju, proaktivno mijenjajući operacije te se restrukturirati kako bi u konačnici zaštitili svoju vrijednost [15].

4.4 Ključni koraci za izlazak iz krize zračnih prijevoznika

Četiri su koraka koja zračni prijevoznici mogu slijediti kako bi se pozicionirali kratkoročno do srednjoročno:

1. Planiranje scenarija: uz razinu neizvjesnosti koja sada postoji na tržištu, planiranje dinamičkog scenarija ključno je za zračne prijevoznike kako bi agilno odgovorili na promjenjive uvjete koji se očekuju u budućnosti;
2. Izrada strategije: na temelju raspona najvjerojatnijih dostupnih scenarija, zračni prijevoznici će morati artikulirati jasnu, konciznu strategiju kako bi objasnili osoblju, regulatorima, dioničarima, vladama i široj javnosti kako će se vratiti redovnom poslovanju;
3. Kreiranje detaljnog plana aktivnosti: Napraviti jasan plan aktivnosti, edukacija i tečajeva kako bi se strategiju stavilo u upotrebu i kontrolni popis koji će pokazati kako će se ona slijediti i mjeriti;
4. Akcija: Provesti financijske i operativne promjene potrebne za provedbu strategije.

Bez obzira na njihovu trenutnu situaciju, svi zračni prijevoznici mogu slijediti ove osnovne korake, iako će se način na koji ih slijede razlikovati. Sigurno je da će svijet nakon COVID-a 19 izgledati znatno drugačije, nalazimo se na početku vala promjena koji će preoblikovati industrije za jednu generaciju. Zračni prijevoznici i sve ostale tvrtke u zračnom prometu moraju se aktivno pripremiti za upravljanje ovom promjenom ili će promjena upravljati njima [15].

5 Implikacije pandemije COVID-19 na značajke tržišta zračnog prometa

Istovremeno s financijskim nevoljama, pojavljuju se dugoročni učinci pandemije na zrakoplovstvo. Neki od njih su očiti: higijenski i sigurnosni standardi su stroži, a digitalizacija nastavlja mijenjati iskustvo putovanja. Mobilne aplikacije koriste se za pohranjivanje potvrda putnika o cjepivu i rezultata testiranja na COVID-19.

Ostali učinci su, međutim, dublji. Za razliku od globalne financijske krize iz 2008., koja je bila čisto ekonomska i oslabila je kupovnu moć, COVID-19 je nepovratno promijenio ponašanje potrošača i sektor zračnih prijevoznika.

Potražnja za poslovnim putovanjima će se dulje oporavljati, a procjenjuje se da će se vjerojatno oporaviti na oko 80 % predpandemijske razine tek 2024. Rad od kuće i drugi fleksibilni uvjeti rada vjerojatno će se u nekom obliku zadržati nakon pandemije i ljudi će se odlučivati za manji broj poslovnih putovanja.

U prethodnim krizama, izleti, privatna putovanja te posjeti prijateljima i rodbini imali su tendenciju brzog oporavka, kao što je bio slučaj u Ujedinjenom Kraljevstvu nakon 11. rujna i globalne financijske krize. Poslovnim putovanjima je trebalo četiri godine da se vrate na razine prije krize nakon napada na Svjetski trgovački centar, a nisu se oporavila na razine prije financijske krize 2008. u vrijeme izbijanja COVID-19 pandemije. Stoga je za očekivati da će kako pandemija jenjava, porast putovanja u slobodno vrijeme nadmašiti oporavak poslovnih putovanja [16].

5.1 Financijski gubici u zračnom prometu zbog pandemije COVID-19

U 2021. došlo je do djelomičnog, ali održivog oporavka prometa u Europi, počevši s -64 % u siječnju u usporedbi s istim mjesecom 2019. i završivši na -22 % u odnosu na prosinac 2019. Masovna cijepljenja i EU digitalni COVID certifikat pomogao je postići solidan ljetni oporavak, a nakon ljeta je promet ostao relativno stabilan (na oko 70 % u odnosu na 2019.). Međutim, ukupan promet 2021. je i dalje bio u padu od -44 % u odnosu na 2019. s 4,9 milijuna letova manje, a 2020. se neznatno poboljšao s 6,1 milijuna manje na globalnoj razini. Utjecaji smanjenog prometa i dalje su neujednačeni s pet najteže pogođenih zemalja na sjeveru (-55 % do -62 % prometa) i pet najmanje pogođenih na jugu (-8 % do -27 %) [17].

Veća predvidljivost i povratna putovanja pomogla su da zračni prijevoznici i zračne luke opstanu, ali njihovo poslovanje ne rezultira pozitivnim bilancama. Gubici zračnih prijevoznika u 2021. iznosili su 18,5 milijardi eura s čak 1,4-1,5 milijardi putnika manje, a godinu ranije katastrofalni gubici iznosili su 22,2 milijardi eura i 1,7 milijardi

putnika. Faktori popunjenosti (oko 50-60 %) utjecali su na profitabilnost, a vodeći savezi zračnih prijevoznika obavili su 30-64 % manje letova [17].

Neki prijevoznici uvelike ovise o poslovnim putnicima, kako onima koji putuju poslovnom klasom, tako i onima koji rezerviraju sjedala u ekonomskoj klasi prije nego što moraju putovati. Dok putnici koji poduzimaju privatna putovanja popunjavaju većinu sjedala na letovima i pomažu u pokrivanju dijela fiksnih troškova, njihovi ukupni financijski doprinosi u pokrivanju ukupnih troškova su zanemarivi. Većinu profita na dugolinijskim letovima ostvaruje mala skupina visokoplatežnih putnika koji često putuju poslovno, a upravo se njihov broj zbog pandemije znatno smanjio [17].

5.2 Ekonomičnost operacija zračnih prijevoznika

Zračni prijevoznici trebali bi preispitati ekonomičnost svojih operacija, posebno letova na dugim relacijama. Manji udio poslovnih putnika mogao bi zahtijevati drugačiju cjenovnu politiku. Na primjer, danas većina prijevoznika na izravnim letovima nudi znatno više tarife od onih na povezanim letovima. Putnici kojima je vrijeme bitnije od cijene, uglavnom poslovni putnici, rezerviraju ove izravne letove. Putnici koji putuju u privatne svrhe, čak i oni koji putuju u *premium* klasama, osjetljiviji su na cijene i zato odabiru rutu s presjedanjem. Ovaj veliki jaz između cijena izravnih letova i letova s presjedanjem morat će se smanjiti.

Nadalje, manji broj poslovnih putnika može zahtijevati promjene i u mreži destinacija. Zračni prijevoznici su tijekom posljednjih nekoliko godina dodali mnoge letove između čvorišta i manjih gradova, koristeći manje širokotrupne zrakoplove kao što je Boeing 787. Ovi letovi su bili isplativi zbog velike potražnje za poslovnim putovanjima. S njezinim smanjenjem ekonomske zakonitosti daju prednost većim zrakoplovima koji lete rjeđe. Zračni prijevoznici uviđaju da veći zrakoplovi poput Airbusa 350 ili Boeinga 777, koji imaju niže jedinične troškove, čine bazu mreže dugolinijskog prijevoza.

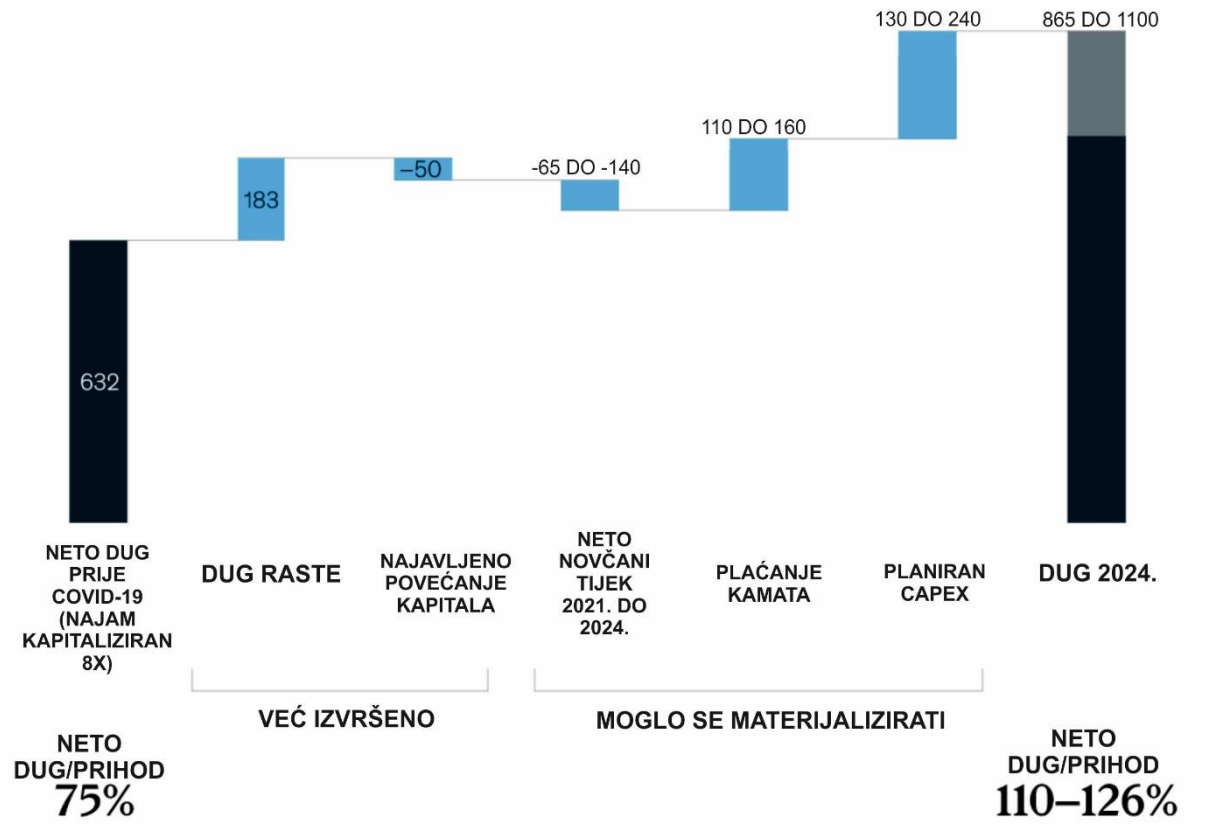
Zračni prijevoznici također mogu razmotriti rekonfiguraciju rasporeda svojih putničkih kabina kako bi odgovorili na povećani udio privatnih putovanja. Na najjednostavnijoj razini, manja potražnja za poslovnim putovanjima može opravdati i manje sjedala u poslovnoj klasi. Također, ponuda bi se trebala bolje prilagoditi putnicima koji uživaju u slobodnom vremenu jer se predviđa rast potražnje za *premium* kabinama u ekonomskoj klasi ili razvoj sjedala u poslovnoj klasi koja su prikladnija za putovanja u parovima ili grupama.

Mnogi zračni prijevoznici morali su posuditi ogromne svote novca kako bi opstali i nosili se s visokim dnevnim troškovima. Koristeći državnu pomoć, kreditne linije i izdavanje obveznica, industrija je 2020. zajedno sakupila više od 180 milijardi USD duga, što je brojka koja je veća od polovice ukupnih godišnjih prihoda te godine, a razine duga i dalje rastu, što je vidljivo iz grafa 5. Najavljeno povećanje kapitala dug bi smanjilo za 50 milijardi USD, a pretpostavlja se da će ga u nadolazećem razdoblju

do 2024. neto novčani tijek dodatno umanjiti za 65-140 milijardi, no znatno će ga povećati plaćanje kamata i kapitalne izdatke (Capital Expanditures, Capex) te bi dug 2024. mogao iznositi i do 1100 milijardi USD. Otplatu tih kredita dodatno otežavaju sve lošiji *kreditni rejting* i viši troškovi financiranja.

Troškovi će se morati nadoknaditi, stoga ćemo vjerojatno svjedočiti porastu cijena karata. Prema procjenama McKinsey&Company, to bi moglo dovesti do rasta cijena karata od oko 3 %, uz pretpostavku desetogodišnjeg roka otplate samo za dodatno preuzeto zaduženje.

Kada se potražnja za zračnim prijevozom vrati, vjerojatno će u početku nadmašiti ponudu. Vidljiva je zasićenost latentne potražnje ljudi željnih putovanja. Zračnim prijevoznicima trebat će vremena da obnove kapacitete, a uska grla kao što su kašnjenja u vraćanju zrakoplova u promet i ponovna obuka posade mogu dovesti do jaza između ponude i potražnje, što će kratkoročno rezultirati višim cijenama [16].



Graf 5. Neto dug industrije zračnog prometa u periodu prije COVID-19 do 2024., izražen u milijardama USD

Izvor: [16]

5.3 Povećanje udjela državnog vlasništva u vlasničkim strukturama zračnih prijevoznika

U mnogim slučajevima, pokušaji spašavanja zračnih prijevoznika dolaze u obliku vladinih mjera spašavanja, ali uz zadane uvjete. Svjedoči se ponovnom pojavljivanju ili povećanju udjela državnog vlasništva i utjecaja. U Europi su portugalski TAP Air Portugal, njemačka Lufthansa Group i latvijski Air Baltic primili državnu pomoć u kombinaciji s povećanjem ili ponovnim uvođenjem državnog udjela.

Kako država postaje sve aktivniji sudionik, bilo kao vjerovnik, izravni dioničar ili dio uprave, zračni prijevoznici morat će bliže surađivati s državnim vlastima. Umjesto da to smatraju nužnim ograničenjem za pristup prijeko potrebnim sredstvima, zračni prijevoznici to mogu tretirati kao priliku za oblikovanje razvoja sektora s ključnim dionicima.

Zračni prijevoznici mogu surađivati s regulatorima kako bi postavili standarde u nizu pitanja, što bi moglo uključivati obvezu smanjenja emisija stakleničkih plinova u zamjenu za veću fleksibilnost rada, povećanje zahtjeva za gotovinom kako bi zračni prijevoznici bili otporniji na buduće iznenadne nedaće, uravnoteženo dijeljenje vrijednosti između zračnih prijevoznika i drugih sektora kao što su zračne luke ili promjene ograničenja vlasništva kako bi se omogućio veći priljev stranog kapitala, smanjujući oslanjanje na državni kapital u budućnosti.

U godinama prije pandemije COVID-19 proizvođači originalne opreme zrakoplova (*Original Equipment Manufacturers*, OEMs) povećali su proizvodnju u iščekivanju kontinuiranog rasta. To je dovelo do dostupnosti prekomjerne količine zrakoplova. Nadalje, neki su prijevoznici vratili relativno nove zrakoplove iznajmljivačima, poput Norwegian Air Shuttlea kada je izašao s tržišta dugih letova. Cijene najma rabljenih zrakoplova naglo su pale i vjerojatno će ostati niže još neko vrijeme. Na primjer, mjesečna cijena najma starog zrakoplova Boeing 777-300ER proizvedenog 2016., u 2019. je iznosila oko 1,2 milijuna dolara. U 2020. iznos najma je pao na manje od 800 000 dolara. Pretpostavlja se da će novi zrakoplovi biti dostupni uz još veće popuste.

Ako financije dopuste, prijevoznicima se nameće rješenje u obliku anticikličke politike: zaključavanje narudžbi za nove zrakoplove ili ugovaranje operativnog najma u vrijeme niske potražnje. Zrakoplovi su značajan trošak i čine 10 do 15 % baze troškova prijevoznika. Budući da cijene najma i cijene proizvođača zrakoplova variraju s razinama ponude i potražnje, sklapanje poslova tijekom krize moglo bi prijevoznicima omogućiti da uživaju u troškovnoj prednosti u godinama koje dolaze [16].

6 Evaluacija mjera zračnog prijevoznika Croatia Airlines za suzbijanje negativnih posljedica COVID-19 pandemije

Croatia Airlines hrvatski je nacionalni zračni prijevoznik i kao takav je strateški vrlo važan dio prometne mreže, a svoju je važnost pokazao u doba krize izazvane pandemijom jer je prijevoznik omogućio održati vitalni lanac prometne povezanosti hrvatskom gospodarstvu. Prijevoznik je u službi građana već više od trideset godina te spaja hrvatske gradove s najbitnijim europskim prijestolnicama, a udružen s drugim prijevoznicima u suradnji povezuje Hrvatsku i s ostatkom svijeta. Jedan je od članova najvećeg svjetskog saveza zračnih prijevoznika, *Star Alliance*, čime uživa mnogobrojne pogodnosti, a svojim korisnicima nudi pristup globalnoj mreži letova [18].

6.1 Društvena odgovornost nacionalnog prijevoznika

Nacionalni prijevoznik jedini nije prestao pružati uslugu prijevoza niti u jeku pandemije korona virusa, dok su inozemni zračni prijevoznici u ožujku 2020. prekinuli prometovanje svih letova za Hrvatsku, čime je ponovno potvrdio svoju društvenu odgovornost i mnogim hrvatskim državljanima omogućio povratak u domovinu nakon što ih je početak pandemije zatekao izvan Hrvatske. Također je ostao na raspolaganju Vladi Republike Hrvatske za prijevoz humanitarne pomoći i vojnika.

Slika 3. Airbus 319 zračnog prijevoznika Croatia Airlines

Izvor: [18]

U travnju iste godine, Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo je Croatia Airlinesu odobrila korištenje Airbus flote u svrhu prijevoza zaštitne opreme i humanitarne pomoći, a zrakoplov A319 spomenute flote vidljiv je na slici 3.

Croatia Airlines kao nacionalni zračni prijevoznik razumijeva društvenu odgovornost u pružanju djelotvorne zračne povezanosti Republike Hrvatske i svijeta, pridajući posebnu važnost razvoju hrvatskog turizma. Croatia Airlines se adaptira mrežom direktnih letova između hrvatske metropole i većih jadranskih gradova, suradnjom s partnerima iz saveza i drugim modovima prijevoza diljem zemlje gdjegod prilike dopuštaju, težnjom turističkoj privredi. Sve navedeno putnicima omogućava dobru i bržu povezanost u usporedbi s drugim oblicima prijevoza te rad hrvatskih zračnih luka tijekom cijele godine, najčešće zrakoplovom *Dash 8* prikazanim na slici 4 [18].

Slika 4. 9A-CQA – De Havilland Canada Dash 8-400, Croatia Airlines u krstarenju

Izvor: [18]

Mjere kojima se pokušalo suzbiti širenje koronavirusa snažno su utjecale na gospodarske aktivnosti. Svijet je doživio najgoru recesiju još od Velike depresije s posljedicama gorim od onih koje je izazvala globalna financijska kriza iz 2008. Od Drugog svjetskog rata nijedna kriza nije izazvala tako snažan efekt na globalnoj razini kao COVID-19. Međunarodni monetarni fond (MMF) je u siječnju 2021. objavio revidirane prognoze koje obuhvaćaju samo najveća svjetska gospodarstva i regije, a prema kojima je globalno gospodarstvo palo 3,5 % u 2020., znatno blaže no što je MMF procijenio prošle jeseni.

Ublažena projekcija pada odražava snažniji oporavak razvijenih gospodarstava u drugoj polovini 2020. nego što se očekivalo, nakon postupnog

ublažavanja mjera karantene u svibnju i lipnju te daljnjeg nastavka tog *trenda*. Prema projekcijama MMF-a američko gospodarstvo, najveće u svijetu, palo je 3,4 % u 2020., Eurozona 7,2 %, dok je kinesko gospodarstvo, jedino među velikima bilježilo rast aktivnosti u 2020., za 2,3 % [19].

Zbog kritične situacije, IATA je sugerirala vladama da pomognu i pružila im nekoliko rješenja koja podrazumijevaju izravne financijske potpore, kredite, jamstva na kredite, podršku tržištima korporativnih obveznica te porezne olakšice. Novčana pomoć vlada najvažnija je jer s njezinim izostankom i bez olakšica, mnogi zračni prijevoznici ne bi bili u stanju održati poslovanje i bilo bi neizgledno da po proglašenju završetka pandemije sudjeluju u gospodarskom oporavku.

Zračni prijevoznici opstaju zahvaljujući izdašnim novčanim doprinosima svojih vlada koje su prema IATA-i osigurale 173 milijarde USD raznih oblika pomoći u 2020. Spomenuti iznos sigurno neće biti dostatan za potpuni oporavak i za očekivati je da će se financijske pomoći nastaviti kroz nadolazeće mjesece. Kriza ovolikog trajanja se nikako nije mogla predvidjeti, a kritično zimsko razdoblje i u vrijeme prije pandemije karakterizira slaba potražnja za uslugama zračnog prijevoza. Broj rezervacija putovanja je i dalje bio u opadanju tijekom 2021., jer su države diljem svijeta na novootkrivene sojeve koronavirusa odgovarale strožim restrikcijama što je stvorilo daljnji pritisak na likvidnost zračnih prijevoznika [18].

6.2 Struktura vlasništva Croatia Airlines-a

Croatia Airlines je dioničko društvo s temeljnim kapitalom Društva od 277.879.530 kn po zadnjem objavljenom mjerenju 2020. i podijeljen je na 27.787.953 redovnih dionica nominalne vrijednosti od 10 kn. Deset najvećih dioničara i njihovi udjeli prikazani su tablicom 1., a vidljivo je da Ministarstvo državne imovine za Republiku Hrvatsku predvodi sa čak 97 % udjela, slijedi ga Zračna luka Zagreb s nešto manje od 2 %, dok ostali dioničari uživaju znatno manje udjele.

Na sjednici Društva održanoj 14. 12. 2020., Glavna je skupština donijela odluku o povećanju temeljnog kapitala Društva izdašnom novčanom uplatom, čime je kapital od dotadašnjih 277.879.530,00 kuna povećan za 350.000.000,00 kuna izdavanjem 35.000.000 novih dionica na ime, zadržavajući nominalnu vrijednost od 10,00 kn. Temeljni kapital je za samo mjesec dana time upisom u sudski registar uvećan na sumu od 627.879.530,00 kuna [18].

Tablica 1. Struktura vlasništva Croatia Airlines 31.12.2020., izražena u broju dionica i postotnom udjelu

Pregled deset najvećih dioničara i njihovih udjela u temeljnom kapitalu na dan 31. 12. 2020.	Broj dionica	%
MINISTARSTVO DRŽAVNE IMOVINE ZA REPUBLIKU HRVATSKU	27.010.821	97,2033
ZRAČNA LUKA ZAGREB D.O.O.	477.121	1,717
HPB ZA REPUBLIKU HRVATSKU	173.768	0,6253
JANAF D.D.	22.000	0,0792
CROATIA OSIGURANJE D.D.	8.950	0,0322
HRVATSKA LUTRIJA D.O.O.	4.000	0,0144
ASTRA INTERNATIONAL D.D. U STEČAJU	3.682	0,0133
HP D.D.	2.750	0,0099
TURISTHOTEL D.D.	2.090	0,0075
TANKERKOMERC D.D.	2.090	0,0075

Izvor: [18]

6.3 Državne potpore u svrhu podrške poslovanja

Potaknuto pandemijom bolesti COVID-19 i njezinim posljedicama na europsko i svjetsko gospodarstvo, Europska komisija usvojila je 19. ožujka 2020. „Privremeni okvir za mjere državnih potpora u svrhu podrške gospodarstvu u aktualnoj pandemiji COVID-19“. Do siječnja 2021. „Privremeni okvir“ je peti put izmijenjen, čime je produljeno vrijeme trajanja dodjele potpore na kraj spomenute godine.

Europski zračni prijevoznici spomenutim dokumentom od vlada država u kojima posluju ostvaruju velike državne potpore, uključujući dokapitalizaciju, kreditna jamstva države, posudbe dioničara i sl. Ovakav pristup pomaže reducirati negativne učinke krize uzrokovane COVID-19, omogućavajući snažan povratak zrakoplovstva i koristi gospodarstva koje isti nosi nakon što se pandemija uspije suzbiti. Primjerice, četvrta u poretku najvećih svjetskih prijevoznika, Lufthansa, od njemačke je vlade primila devet milijardi eura financijske potpore, što ju čini najviše podržanom od svih njemačkih korporacija.

Nizozemska je KLM opskrbila s 3,4 milijarde eura, a Francuski Air France je istom prigodom od svoje vlade dobio sedam milijardi eura. Vrijedi spomenuti da su od ostalih europskih zračnih prijevoznika više od milijarde eura pomoći primili i TUI, Swiss Airlines, TAP Portugal i Finnair. Uz sve navedeno, prijevoznici su zadržali pravo na *slotove* koordiniranih zračnih luka bez dotadašnje obveze ispunjavanja 80 % točnosti dodijeljenih *slotova* kako bi iste zadržali nadolazeće godine, što im je olakšalo razmatrati potrebu letova obzirom na isplativost te posredno stabilniju financijsku situaciju.

Krajem 2020. Hrvatska gospodarska komora je održala izlaganje Vladi Republike Hrvatske u kojem su razmotreni poslovanje subjekata zračnog prometa tijekom 2019., zbivanja zaključno s rujnom 2020. te prognoze poslovanja i krize u 2021. te prijedlog mjera za očuvanje poslovanja i kontinuiteta pružanja javnih usluga u zračnom prometu. Prema financijskim izvještajima iz 2020., ukupni deficit zračnog prometa u Republici Hrvatskoj ostvaren u zračnim lukama, kontroli letenja i Croatia Airlines-u iznosi 1,3 milijarde kuna, a istodobno neostvareni prihodi za devet mjeseci iznose otprilike 1,6 milijardi kuna, temeljem procijenjenog gubitka od oko 8,6 milijuna putnika.

U svrhu očuvanja poslovanja, referirajući se na dokument Europske komisije „Privremeni okvir za mjere državnih potpora u svrhu podrške gospodarstvu u aktualnoj pandemiji COVID-19“, europski zračni prijevoznici od vlada država u kojima imaju sjedište dobivaju izdašne financijske doprinose, što koristi i nacionalni zračni prijevoznik Republike Hrvatske i time uspijeva održati broj operacija.

14. prosinca 2020. Vlada Republike Hrvatske objavila je Odluku o odobrenju državne potpore društvu Croatia Airlines d.d. sukladno „Privremenom okviru Europske komisije“ u obliku povećanja temeljnog kapitala u iznosu od 350 milijuna kuna te zajma dioničara od 250 milijuna kuna, s ciljem oporavka kapitala i rješavanja problema likvidnosti kako bi dostigla stanje prije krize. Spomenutu odluku Vlade Republike Hrvatske opravdava ističući da Croatia Airlines kao prijevoznik u vlasništvu države ima stratešku ulogu u hrvatskoj prometnoj infrastrukturi, što se pokazalo izrazito važnim u kriznom periodu pandemije. Doprinos Croatia Airlinesa održavanju prometne povezanosti bio je presudan za gospodarstvo i građane Republike Hrvatske [18].

6.4 Rizici poslovanja Croatia Airlinesa

Zračni se prijevoznici i u uobičajenom poslovnom okruženju suočavaju sa nizom raznolikih operativnih, strateških i financijskih rizika, a osebujnosti proizlaze iz specifičnih karakteristika pojedinih tržišta ovisno o gospodarskoj razvijenosti, obilježjima potražnje (sezonalnost, turizam…), sadašnjoj i nadolazećoj razini konkurencije te financijskoj veličini i snazi ostalih prijevoznika. Analizom upravljanja rizicima Croatia Airlines, istaknuti su najbitniji rizici prema važnosti tj. snazi učinka na poslovanje i njihovo praćenje se preporuča za ublažavanje negativnih ishoda te preobličenje rizika u prilike gdje god je moguće. Najvažniji vanjski rizici u neometanim uvjetima poslovanja Croatia Airlinesa su gospodarsko okruženje (Hrvatska i odredišta), konkurencija, Star Alliance i partnerstva, rizici oscilacija cijena (prometne naknade i odobrenja za letenje, dobavljači, nafta), kretanja valuta, kamatnih stopa i sl.

Glavni unutarnji rizici podrazumijevaju ljudske resurse, upravljanje kapacitetima, smetnje u operaciji, prodaju i upravljanje prihodima te rizik likvidnosti, posebno u zimskim mjesecima.

Početkom pandemije u ožujku 2020., proveden je niz mjera u svrhu uštede u svim sektorima poslovanja. Izmjena prava iz kolektivnog ugovora o radu nakon pregovora sa sindikatima radnika i dogovori s dobavljačima omogućili su veliku uštedu 2020. unatoč nedaćama. Jedna od mjera bilo je i otkazivanje kratkoročnog sezonskog najma zrakoplova CRJ1000 te obustava dugoročnog najma zrakoplova Q400 bez posade te dogovor s vlasnikom oko odgode početka naplate dugoročnog najma zrakoplova A319 do kraja 2021. uz primjenu „*Power by the Hour*“ (PBH) obračuna. Navedenim mjerama, flota se krajem 2020. uspjela vratiti u isti sastav s kraja 2019., što je vidljivo u tablici 2.

Tablica 2. Struktura flote Croatia Airlines – a u 2020. godini

tip zrakoplova	**broj na kraju 2020.**	**sjedala**	**vlasništvo**	**najam**	**starost (god.)**	**broj na kraju 2019.**	**vlasništvo**	**najam**
Airbus A320	2	348	1	1	21,09	2	1	1
Airbus A319	4	576	4	-	21,49	4	4	-
Q-400	6	456	-	6	11,60	6	-	6
UKUPNO	12	1.380	5	7	16,02	12	5	7

Izvor: [18]

Od 13 ugovora o najmu zrakoplova ili motora, s 11 najmodavaca je uspješno sklopljen dogovor o redukciji mjesečnih rata najma uz primjenu PBH obračuna ili kratkoročne odgode plaćanja rata najmova za dogovorene mjesece. Investicijska ulaganja su smanjena, zapošljavanje sezonskog osoblja odgođeno, a troškovi promocije svih segmenata smanjeni, kao i novac predviđen za službena putovanja i edukacije neoperativnog osoblja. Jedan od pozitivnih ishoda krize je ispunjenje obveza smanjenja emisijskih jedinica stakleničkih plinova u 2020.

Uz navedeno, u razdoblju od travnja do lipnja 2020. s poslovnim bankama je ugovoren moratorij kreditnih obveza, korištene su mjere Vlade Republike Hrvatske za odgodom plaćanja poreza i doprinosa na plaće te drugih različitih javnih davanja (članarine, naknade, rente i sl.). Također su tijekom godine korištene i potpore za očuvanje radnih mjesta Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. U siječnju 2020. Croatia Airlines je zaprimila 150 milijuna kuna drugog dijela dioničarskog zajma, ranije odobrenog u iznosu od 250 milijuna kuna, dok je isplata prvog dijela izvršena u rujnu 2019. Svrha ovog zajma bila je stabilizacija poslovanja prije dokapitalizacije od strane strateškog partnera. U prosincu 2020. uplaćene su državne potpore u iznosu od 350 milijuna kuna (dokapitalizacija) i 250 milijuna kuna (dioničarski zajam) s ciljem osiguranja nužne financijske stabilnosti i likvidnosti te oporavka kapitala [18].

7 Zaključak

COVID-19, respiratorna bolest uzrokovana korona virusom je početkom 2020. preplavila svijet, a posljedice su se (osim ljudskih života), očitovale u mnogobrojnim restrikcijama, ponajviše kretanja i socijalnog kontakta. Jedan od najteže pogođenih gospodarskih sektora nedvojbeno je prometni i turistički sektor, pogotovo putnički promet. Zatvaranjem granica, gospodarstva diljem svijeta pretrpjela su teške ekonomske gubitke, djelatnost zračnog prometa je bila posebno pogođena, velik dio zrakoplova je prizemljen, a zaposlenici otpušteni ili poslani na dopust. Zračne luke su upućene da veći dio prihoda počnu crpiti iz neaeronautičkih naknada. U RH, broj preleta se mogao usporediti s onim prije 20-ak godina, turizam je potpuno obustavljen, a ionako nestalni prihodi nacionalnog zračnog prijevoznika svedeni su na minimum.

Niskotarifni prijevoznici su, obzirom na svoj način poslovanja, skromnim mjerama za ionako smanjene troškove i operativnu osjetljivost, najizgledniji voditi oporavak nakon pandemije i pomoći u revitalizaciji potražnje. Iako se tijekom ljeta 2020. s prvim popuštanjem mjera i još uvijek zabrinutim putnicima počeo širiti trend plaćanja više cijene radi socijalno udaljenih sjedala i dodatnog prostora te privatnosti poslovne klase, želja za uštedom uskoro je vratila potražnju na jeftinije letove niskotarifnih prijevoznika. Putnici koji biraju letenje niskotarifnim prijevoznicima preferiraju kraća putovanja od točke do točke s ciljem posjeta prijatelja i obitelji u slobodno vrijeme, dok tvrtke poslovna putovanja nastoje u što većoj mjeri zamijeniti sastancima putem videopoziva i općenito radom od kuće. Inovacije kroz digitalnu transformaciju i veća svijest o situaciji (radije nego donošenje odluka na temelju prijašnjih zbivanja) bit će ključna diferencijacija za oporavak.

Konvencionalni zračni prijevoznici suočavaju se s velikom promjenom u navikama potrošača, čiji će učinci biti ozbiljni i dugotrajni, rezultirajući trajnim smanjenjem potražnje za poslovnim putovanjima. Iako su vlade ublažile ograničenja za domaća i prekogranična putovanja, smatra se da će ovi događaji potpuno preoblikovati konkurentsko okruženje i strukturu tržišta zračnog prometa. Početkom pandemije, konvencionalni prijevoznici su se usredotočili na očuvanje kontinuiteta poslovanja i učinkovito planiranje odgovora na krizne situacije, zaštitu ljudi i radne snage te osiguranje financijske stabilnosti i nastavak poslovanja, no niskotarifni prijevoznici puno uspješnije odgovaraju na novonastalu potražnju te se uz distribuciju cjepiva sve lakše suočavaju s krizom. Savjetuje se učinkovito preraspodjeliti svoje kapacitete, poboljšati likvidnost i radni kapital smišljajući kreativne načine za povratak na nekadašnju razinu poslovne uspješnosti dobro razrađenom strategijom prilagođenom trenutnim zbivanjima.

Uz financijske mjere, postroženi su i higijenski i sigurnosni standardi, a digitalizacija preuzima sve važniju ulogu. Poslovna putovanja se još nisu potpuno oporavila od kriza prije ove pa je za očekivati da će ih porast putovanja u slobodno vrijeme svakako nadmašiti. Do sada je većinu zarade na dugim letovima ostvarivala mala skupina visokoplatežnih putnika koji često putuju poslovno. „Novo normalno“ zahtjeva drugačiju cjenovnu politiku, dizajniranje optimalne mreže letova i davanje prednosti većim zrakoplovima koji rjeđe lete kao što su A350 ili B777. Također je neophodno razmotriti rekonfiguraciju putničkih kabina u korist potražnje za putovanjima u slobodno vrijeme, u paru ili grupama. Mnogi zračni prijevoznici morali su pozajmiti velike količine novca, a vraćanje duga otežavaju sve lošiji kreditni *rejting* i viši troškovi financiranja. Kako bi se nadoknadili spomenuti troškovi i suzbio očekivani nagli porast potražnje nakon kraja pandemije, neophodno je povećanje cijena karata. Činjenicu da je većina potpora dolazila iz državnih fondova, treba sagledati ne kao teret državnih vlasničkih udjela u tvrtkama, već priliku za dugoročnu suradnju u cilju boljeg poslovanja i rješavanja ekoloških pitanja.

Croatia Airlines predstavlja strateški dio hrvatske prometne infrastrukture i u pandemiji je doprinijela održavanju vitalnog lanca prometne povezanosti hrvatskom gospodarstvu i građanima. Kompanija niti u jednom trenutku nije prekinula poslovanje, već je omogućila povratak mnogim građanima koji su se uoči *lockdowna* našli u inozemstvu te prijevoz humanitarne pomoći i hrvatskih vojnika potrebitima. Obzirom na snažniji oporavak od očekivanog u drugoj polovini 2020., IATA je pozvala vlade na pomoć nacionalnim prijevoznicima u obliku financijske potpore, poreznih olakšica, jamstva na kredite i kredita. Kao odgovor na to, Europska Komisija je usvojila ''Privremeni okvir za mjere državnih potpora u svrhu podrške gospodarstvu aktualnoj pandemiji COVID-19'', koja uključuje dokapitalizaciju, dioničarske zajmove i državna jamstva na kredite. Donesena je i odluka da zrakoplovne kompanije zadržavaju prava na *slotove* čak i ako ne ispune minimum korištenja kako bi se izbjegli prazni letovi. Na razini Hrvatske donesen je prijedlog mjera za očuvanje poslovanja i kontinuiteta pružanja javnih usluga u zračnom prometu te su već od ožujka 2020. stupile na snagu rigorozne mjere štednje pa se očekuje stabilizacija poslovanja prije dokapitalizacije strateškog partnera te oporavak kapitala.

Literatura

1. Merriam-Webster dictionary. *COVID-19.* Preuzeto s: https://www.merriam-webster.com/dictionary/COVID-19 [Pristupljeno: 26. ožujka 2022.]

2. Kos G, Beroš I. *Utjecaj pandemije na promet i turizam u Republici Hrvatskoj – bez brojki.* Institut za turizam. 2020; 13. Preuzeto s: http://www.iztzg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kos-G_Bero%C5%A1-I_2020.pdf [Pristupljeno: 27. ožujka 2022.]

3. European Court of auditors. *Special report.* Preuzeto s: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096969972100048X [Pristupljeno: 26. ožujka 2022.]

4. Manenop S, Kotcharin S. *The impacts of COVID-19 on global airline industry: An event study approach*. Preuzeto s: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7451055// [Pristupljeno: 15. kolovoza 2022.]

5. Europska komisija. *Uredbe Europskog parlamenta i vijeća*. Preuzeto s: https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020PC0818 [Pristupljeno: 27. ožujka 2022.]

6. Lidsen Publishing inc. *Impact of Covid-19 Pandemic on Air Transport.* Preuzeto s: https://www.lidsen.com/aeer.2101002.pdf [Pristupljeno: 26. ožujka 2022.]

7. Hrvatska kontrola zračne plovidbe. *Izvješće o održivosti 2020.* Preuzeto s: https://www.crocontrol.hr/app/uploads/2021/06/Izvjesce_o_odrzivosti_2020.pdf [Pristupljeno: 1. travnja 2022.]

8. Global Travel and Tourism*. Low-cost airlines will lead post-Covid-19 recovery.* Preuzeto s: https://www.aerospace-technology.com/comment/low-cost-airlines-post-covid-19-recovery/ [Pristupljeno: 1. travnja 2022.]

9. Cirium*. The influence of COVID-19 on European low-cost and regional airlines.* Preuzeto s: https://www.cirium.com/thoughtcloud/covid-19-impact-european-low-cost-carrier-market/ [Pristupljeno: 2. travnja 2022.]

10. Ryanair. *About us: Our network. Preuzeto s:* https://corporate.ryanair.com/ [Pristupljeno: 5. travnja 2022.]

11. Ryanair. *Ryanair takes delivery of 1st B737 Gamechanger aircraft. Preuzeto s:* https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-takes-delivery-of-1st-boeing-737-gamechanger-aircraft/ [Pristupljeno: 5. travnja 2022.]

12. Global Data. *Size and Forecast 2020.-2025.* Preuzeto s: https://www.globaldata.com/store/report/low-cost-airlines-market-analysis/ [Pristupljeno: 2. travnja 2022.]

13. Management today. *A brief history of Ryanair.* Preuzeto s: https://www.managementtoday.co.uk/brief-history-ryanair/food-for-thought/article/1449458 [Pristupljeno: 2. travnja 2022.]

14. ICAO. *Environment: Operational measures.* Preuzeto s: https://www.icao.int/environmental-protection/pages/operational-measures.aspx [Pristupljeno: 2. travnja 2022.]

15. EY Parthenon. How the airline industry is bracing for an uncertain recovery. Preuzeto s: https://www.ey.com/en_gl/strategy/how-the-airlines-industry-is-bracing-for-an-uncertain-recovery [Pristupljeno: 3. travnja 2022.]

16. McKinsey&Company. *Back to the future? Airline sector poised for change post-COVID-19.* Preuzeto s: https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/back-to-the-future-airline-sector-poised-for-change-post-covid-19 [Pristupljeno: 4. travnja 2022.]

17. Aviation Intelligence Unit*. Charting the European Aviatio recovery: 2021 COVID-19 impacts and 2022 outlook.* Preuzeto s: https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2022-01/eurocontrol-think-paper-15-2021-review-2022-outlook_0.pdf [Pristupljeno: 4. travnja 2022.]

18. Croatia Airlines. *Godišnje izvješće društva Croatia Airlines d. d. i Grupe Croatia Airlines za 2020. godinu.* Preuzeto s: https://www.croatiaairlines.com/resources/dokumenti/korporativno-upravljanje/godisnja-izvjesca/godisnje-izvjesce-2020.pdf [Pristupljeno: 4. travnja 2022.]

19. International Monetary Fund. *World Economic Outlook Update*. January 2021. Preuzeto s: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update [Pristupljeno: 4. travnja 2022.]

Popis kratica

EU (European Union) Europska unija
ICAO (International Civil Aviation Organisation) Međunarodna organizacija civilnog zrakoplovstva
ACI (Airports Council International) Međunarodno vijeće zračnih luka
EGP Europski gospodarski prostor
HKZP Hrvatska kontrola zračne plovidbe
LCC (Low Cost Carrier) niskotarifni prijevoznici
IATA (The International Air Transport Association) Međunarodno udruženje zračnog prometa
VFR (Visiting Friends and Relatives) posjećivanje prijatelja i rodbine
SAD Sjedinjene Američke Države
MMF Međunarodni monetarni fond
HGK Hrvatska gospodarska komora
OEM (Original Aircraft Manufacturer) proizvođač originalne opreme zrakoplova

Popis slika

Slika 1. Struktura destinacija letova Ryanaira u Europi 11
Slika 2. Ryanairova flota najavljena za 2022. s objavljenim kapacitetima zrakoplova 12
Slika 3. Airbus 319 zračnog prijevoznika Croatia Airlines 22
Slika 4. 9A-CQA – De Havilland Canada Dash 8-400, Croatia Airlines u krstarenju 23

Popis tablica

Tablica 1. Struktura vlasništva Croatia Airlines 31.12.2020., izražena u broju dionica i postotnom udjelu 25
Tablica 2. Struktura flote Croatia Airlines – a u 2020. godini 27

Popis grafova

Graf 1. Ukupni komercijalni zračni promet u zračnom prostoru Republike Hrvatske po godinama u razdoblju 2000.-2020. 5

Graf 2. Trend mjesečnog kretanja zračnog prometa u zračnom prostoru Republike Hrvatske u 2020., po namjeni, izražen u postotcima prometa iz 2019. 6

Graf 3. Europski niskotarifni zračni prijevoznici u usporedbi s glavnim (tradicionalnim) zračnim prijevoznicima po broju letova izraženim u postotnim udjelima prometa iz 2019. u periodu od ožujka do rujna 2020. 9

Graf 4. Potencijalni scenariji povratka potražnje u oporavku zrakoplovstva od pandemije COVID-19 2020.-2024. 14

Graf 5. Neto dug industrije zračnog prometa u periodu prije COVID-19 do 2024., izražen u milijardama USD 20

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
Vukelićeva 4, 10000 Zagreb

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat mojega vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju upotrijebljene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu završnog rada pod naslovom Evaluacija operativnih mjera europskih zračnih prijevoznika za smanjenje negativnih posljedica COVID-19 pandemije, u Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR.

Student/ica:

U Zagrebu, 29. kolovoza 2022. Erica Oreški

(ime i prezime, *potpis*)