

# Oblici suradnje tradicionalnih zračnih prijevoznika

---

**Raguž-Vodenac, Zdravko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:119:213175>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences -  
Institutional Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Zdravko Raguž-Vodenac**

**OBLICI SURADNJE TRADICIONALNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zagreb, 2020.**

Zagreb, 6. travnja 2020.

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

## **ZAVRŠNI ZADATAK br. 5869**

Pristupnik: **Zdravko Raguz-Vodenac (0135245550)**  
Studij: **Promet**  
Smjer: **Zračni promet**

Zadatak: **Oblici suradnje tradicionalnih zračnih prijevoznika**

### **Opis zadatka:**

U uvodnom dijelu rada potrebno je opisati predmet istraživanja, objasniti svrhu i cilj istraživanja te dati kratak pregled strukture završnog rada. Zatim je potrebno opisati relevantne značajke tradicionalnog modela zračnih prijevoznika. Potrebno je analizirati i usporediti sljedeće oblike suradnje: suradnja temeljem ugovora o priznavanju prijevoznih dokumenata, suradnja temeljem međukompanijskih komercijalnih sporazuma o podjeli prihoda, "code share" suradnja, "joint venture" suradnja. Na kraju je potrebno izvesti zaključke i koncizno prikazati i komentirati rezultate istraživanja.

**Mentor:**



---

**doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić**

**Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit**

---

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet prometnih znanosti

**ZAVRŠNI RAD**

**OBLICI SURADNJE TRADICIONALNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**

**FORMS OF COOPERATION AMONG TRADITIONAL AIRLINES**

Mentor: doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Student: Zdravko Raguž-Vodenac

JMBAG: 0135245550

**Zagreb, rujan 2020.**

## SAŽETAK

U ovom završnom radu analizirani su sporazumi između zračnih prijevoznika. Sklapanje sporazuma i međukompanijska suradnja doživjeli su iznimno brzi rast. Međukompanijski sporazumi predstavljaju temeljne značajke tradicionalnog modela poslovanja. Sporazumi zračnih prijevoznika pridonose pozitivnom i uspješnom poslovanju. Između ostalih, najvažniji i najzastupljeniji sporazumi su *code share*, *joint venture*, specijalni proratni sporazum, te sporazum o međusobnom priznavanju prijevoznih dokumenata. U radu su opisani navedeni sporazumi, te su navedene i analizirane njihove pozitivne i negativne stavke. Na suradnju zračnih prijevoznika utječu tržište, zakoni i tehnološki uvjeti. Zračni prijevoznici iz godine u godinu sklapaju sve veći broj sporazuma s drugim prijevoznicima s ciljem obostrane koristi, te nastojanjem ispunjenja zahtjeva i zadovaljavanjem korisnika. Ipak, navedeno i opisano u radu treba uzeti s rezervom zbog trenutne situacije u svijetu (*Covid-19 virus*).

**Ključne riječi:** Sporazumi zračnih prijevoznika; *code share*; *joint venture*

## SUMMARY

In this final work agreements between airlines are analyzed. Agreements and cooperation among airlines have experienced extremely rapid growth. Agreements between airlines are fundamental features of the traditional business model. Agreements between airlines contribute to positive and successful business. Among others, the most important and most represented agreements are code share, joint venture, special prorated agreement and interline traffic agreement. This final work describes these agreements, and lists and analyzes their positive and negative items. The cooperation of airlines is influenced by the market, laws and technological conditions. From year to year, airlines enter into increasing number of agreements with other carriers with the aim of mutual benefit, by striving to meet the requirements and satisfy the users. What is stated and described in the work should be taken with caution due to the current situation in the world (*Covid-19 virus*).

**Key words:** Agreements among airlines; code share; joint venture

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Relevantne značajke tradicionalnog modela zračnih prijevoznika .....	3
3. Suradnja temeljem ugovora o priznavanju prijevoznih dokumenata .....	7
3.1. Multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata.....	8
3.2. Bilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata .....	8
3.3. Unilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata.....	9
4. Suradnja temeljem međukompanijskih komercijalnih sporazuma o podjeli prihoda .....	10
4.1. Primjena međukompanijskih sporazuma o podjeli prihoda .....	10
4.2. Sadržaj međukompanijskih sporazuma o podjeli prihoda .....	12
5. <i>Code share</i> suradnja .....	13
5.1. Oblici <i>code share</i> sporazuma.....	13
5.1.1. <i>Free sale code share</i> sporazum .....	14
5.1.2. <i>Block seat code share</i> sporazum .....	14
5.2. Alijanse i <i>code share</i> sporazumi .....	15
5.3. <i>Code share</i> partnerstva u Croatia Airlines-u .....	16
5.4. Zaštita tržišnog natjecanja u Europskoj uniji.....	17
6. <i>Joint venture</i> suradnja .....	19
6.1. Analiza poslovanja <i>joint venture</i> suradnje .....	19
6.2. Povećanje vrijednosti <i>joint venture</i> sporazuma .....	21
7. Zaključak.....	26
Literatura.....	28
Popis slika .....	30
Popis tablica .....	30
Popis grafikona .....	30
Popis kratica .....	31

# 1. Uvod

Kod tradicionalnih zračnih prijevoznika, javlja se potreba za suradnjama s drugim prijevoznicima s ciljem povećanja prihoda i veće konačne dobiti korištenjem zajedničkih resursa. U današnjem svijetu gotovo pa ne postoji zračni prijevoznik, a da ne surađuje barem s jednim prijevoznikom.

Trajanje sporazuma tj. suradnje zračnih prijevoznika vrlo je složeno, te je potrebno oprezno pristupiti suradnji s opreznim ulaganjima svake strane, te s jasno definiranim mogućim dobicima ili gubicima.

Cilj ovog rada je definirati određene međukompanijske suradnje tradicionalnih zračnih prijevoznika. Rad pokazuje pojedine prednosti i nedostatke određenih sporazuma, te nastoji prikazati potencijalni napredak i iskoristivost određenih suradnji i pojedinih rješenja unutar njih. U radu se navode regulatorni i zakonski uvjeti koji se trebaju zadovoljiti pri sklapanju sporazuma, te jesu li međukompanijske suradnje isplative.

Rad je podijeljen u sedam poglavlja:

1. Uvod
2. Relevantne značajke tradicionalnog modela zračnih prijevoznika
3. Suradnja temeljem ugovora o priznavanju prijevoznih dokumenata
4. Suradnja temeljem međukompanijskih komercijalnih sporazuma o podjeli prihoda
5. *Code share* suradnja
6. *Joint venture* suradnja
7. Zaključak.

U uvodnom dijelu navedena su poglavlja od kojih se rad sastoji, prikazani su ciljevi istraživanja, te su navedene pojedine značajke rada.

U drugom poglavlju prikazane su relevantne značajke tradicionalnog modela zračnih prijevoznika, navedene su glavne stavke poslovanja tradicionalnih prijevoznika, te su prikazane usporedbe s drugim modelima zračnih prijevoznika.

U trećem poglavlju analizirana je suradnja temeljem ugovora o priznavanju prijevoznih dokumenata, prikazane su pojedine prednosti ove suradnje, te su navedene i opisane podvarijante temeljnog sporazuma o priznavanju prijevoznih dokumenata.

Četvrto poglavlje prikazuje suradnju temeljem sporazuma o podjeli prihoda. Navedena je primjena sporazuma, prikazane su faze sporazuma o podjeli prihoda, te je prikazan sadržaj sporazuma.

U petom poglavlju analizirana je *code share* suradnja. Prikazani su i opisani oblici *code share* suradnje, prikazana je i analizirana međusobna povezanost alijansi i *code share* suradnje. Navedena su *code share* partnerstva Croatia Airlines-a, te je analizirana zaštita tržišnog natjecanja u Europskoj uniji.

Šesto poglavlje opisuje *joint venture* suradnju, analizira poslovanje *joint venture* suradnje, te prikazuje potencijalne prednosti i povećanje vrijednosti sporazuma.

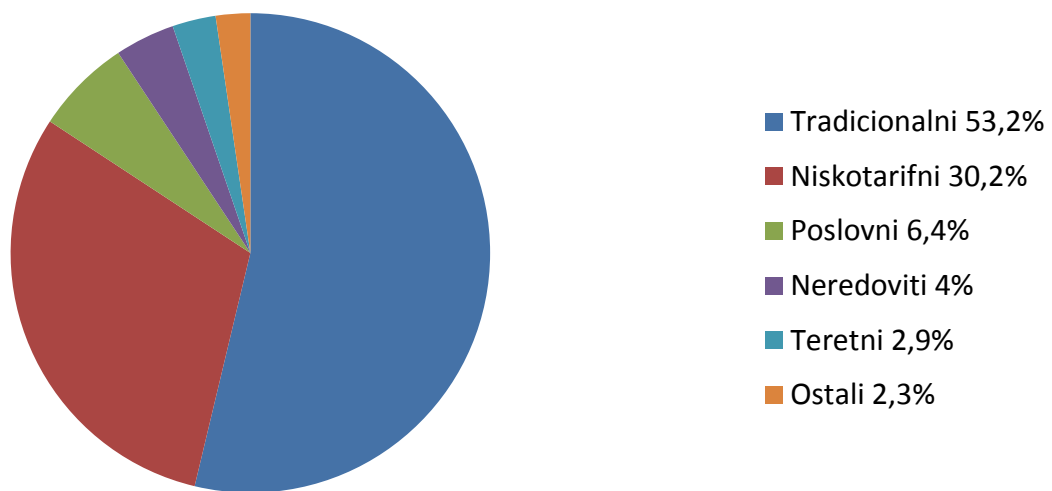
U zaključnom poglavlju navedene su značajke do kojih se došlo analizom rada, te su prikazane stavke i zaključci prikupljeni tijekom istraživanja.



## 2. Relevantne značajke tradicionalnog modela zračnih prijevoznika

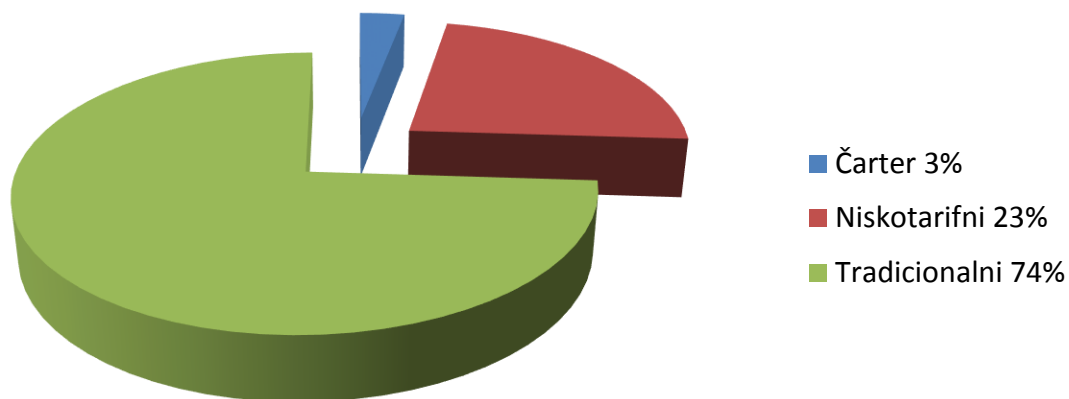
Tradicionalni zračni prijevoznici su zračni prijevoznici čiji poslovni model uključuje raznovrsnu ponudu usluga gotovo svim tržišnim segmentima. Omogućuju putnicima rezervaciju sjedala, a ovisno o tarifi i povrat novca u slučaju odustajanja od leta [1]. Fokusirani su na pružanje što kvalitetnije usluge prije i tijekom samog leta. Prijevoznici koriste razne programe za poticanje putnika na češće korištenje njihovih usluga, za što ih nagrađuju dodatnim miljama ili drugim pogodnostima kao što su interne promotivne tarife za određene destinacije, različiti promotivni materijali, sudjelovanje u nagradnim igrama itd.

Tradicionalni prijevoznici se često povezuju s drugim takvim prijevoznicima, udružuju se u alijanse, kako bi povećali profite. Alijanse omogućuju dodatne pogodnosti za putnike, npr. prioritetno ukrcavanje u zrakoplov, prioritetno iskrcavanje prtljage itd. Najzastupljeniji su zračni prijevoznici (grafikon 1.) i imaju najveći udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu na globalnoj razini, što je prikazano na grafikonu 2 [2].



**Grafikon 1.** Tržišni segmenti u Europi prema broju operacija 2019. godine

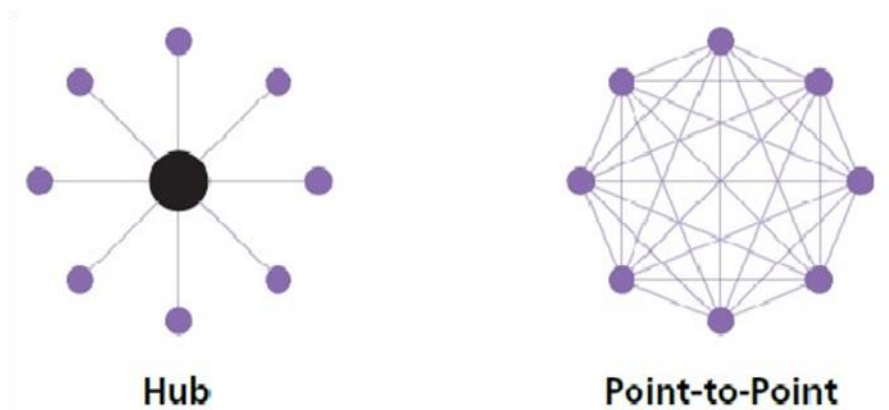
Izvor: [2]



**Grafikon 2.** Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika na globalnoj razini za 2019. godinu

Izvor: [3]

Prema mrežnom modelu prijevoznici mogu operirati prema *point-to-point* ili *hub and spoke* sustavu, prikazanima na slici 2.



**Slika 1.** Usporedni prikaz *hub and spoke* i *point-to-point* modela

Izvor: [4]

*Point-to-point* sustav, odnosno sustav direktnih letova za prednosti ima smanjenje broja konekcija i vremena putovanja, što za rezultat daje manji broj nepravilnosti u rukovanju prtljagom. Za razliku od *hub and spoke* sustava, kašnjenje jednog leta ili zatvaranje neke zračne luke ne moraju nužno utjecati na redove letenja čime se smanjuju i nepravilnosti vezane uz letove. *Hub and spoke* sustav smanjuje broj ruta potrebnih za opsluživanje mreže. *Hub*-ovi predstavljaju zračne luke koje su glavna transferna čvorišta, a *spoke*-ovi su središta povezana s glavnim čvorištem. Ovim sustavom prijevoznici povećavaju broj putnika jer korištenjem *hub*-

ova dobivaju transferne putnike, koje korištenjem drugog sustava ne bi imali. Prednosti za putnike su manje tarife, veći izbor destinacija, veća frekventnost letova.

Iz slike 2. se može zaključiti kako je model *hub and spoke* puno isplativiji jer je za povezivanje istog broja čvorišta potrebno puno manje linija nego što je slučaj u *point-to-point* modelu. Unatoč bitnim razlikama, oba modela su u aktivnoj uporabi jer nedostaci jednog nužno ne znače nedostatke drugog modela.

Većina tradicionalnih prijevoznika koristi *hub and spoke* model i time pokriva relativno široka geografska područja. Koriste raznoliku strukturu flote, a red letenja obuhvaća veliki broj polazno-odlaznih destinacija s visokom frekvencijom opsluživanja. Prijevozne usluge koje pružaju prijevoznici svrstavaju se u klase. Tradicionalni zračni prijevoznici pružaju različite razine usluga za različite klase. U slučaju poslovnih korisnika, kojima cijena ne igra veliku ulogu, a važna im je udobnost i brzina prijevoza, imaju posebne pogodnosti kao što su saloni za odmor na zračnim lukama, brzi šalteri za prihvata putnika i prtljage. Takvi putnici imaju određene pogodnosti i tijekom samog leta i na njihove tarife se ne primjenjuju ograničenja ili su ona vrlo mala. Cijena se najčešće određuje temeljem vremenske varijable, uzima se u obzir trenutak kupovine i kada će uslijediti realizacija usluge. Navedene karakteristike nalaze se u tablici 1 [4].

**Tablica 1.** Temeljne poslovne karakteristike tradicionalnih zračnih prijevoznika

Kategorija	Tradicionalne zrakoplovne kompanije
Poslovni model	Kooperativan
Obuhvatnost mreže	Globalna
Naglasak mreže opsluživanja	Kratko-dugolinijski
Mrežni model	<i>Hub and spoke</i> (transferni)
Mrežna povezanost	Ključna
Flota	Mrežovita struktura
Nagradni program za vjernost	Da
Salon za odmor	Da
Struktura cijena	Složena
Poslovna klasa	Da
Tipovi zračnih luka	Pretežno veće, glavne, često prometno zagušene
Udruga	Puna usluga
Distribucija preko putničkih agenata	Da

Izvor: [4]

Elementi tržišnog poslovanja tradicionalnih prijevoznika mogu se grupirati u nekoliko raznih pretpostavki poslovanja:

- struktura flote – raznolika, od manjih regionalnih do najvećih zrakoplova,
- geografska pokrivenost – domaće, međunarodno, interkontinentalno tržište,
- mrežna struktura – *hub and spoke*,
- red letenja – široki raspon polazno-odlaznih destinacija,
- karakteristike usluge – klase, raznolikost cijena i kvalitete,
- struktura cijena – složena [4].

### 3. Suradnja temeljem ugovora o priznavanju prijevoznih dokumenata

Sporazum o međusobnom priznavanju prijevoznih dokumenata (*Interline Traffic Agreement – ITA*) predstavlja osnovni oblik suradnje zračnih prijevoznika. Međunarodna udruga za zračni prijevoz (*International Air Transport Association – IATA*) objavljuje putničke i cargo rezolucije koje propisuju standarde i tehničke specifikacije za karte i tovarne listove te putničke i cargo agentske sporazume kojima se reguliraju odnosi među članicama i njihovim agentima. Međukompanijski obračuni predstavljaju dio poslovanja, naročito kada se radi o prijevozu koji uključuje više prijevoznika.

IATA kliring (*IATA Clearing House – ICH*) omogućava zračnim prijevoznicima i drugim subjektima uključenim u prijevoz siguran, pravovremen i efikasan klirinški obračun. 1947. godine, kada je IATA kliring započeo rad, ukupna vrijednost financijskih transakcija iznosila je 26 milijuna USD za 17 prijevoznika članova. IATA klirinške transakcije su 2015. godine iznosile 54,3 milijarde američkih dolara (*United States dollar – USD*) što daje prosječnu godišnju stopu rasta od 12%, a pouzdanost naplate iznosi 99,99%. Međukompanijski obračuni putem IATA kliringa su se obavljali jednom mjesečno. Nakon toga je koncept promijenjen na tjednu bazu, odnosno na tjedne obračunske cikluse u tri različite sadržajne cjeline.

Praktična primjena ITA sporazuma omogućava prijevoznicima međusobno priznavanje putničkih i robnih prijevoznih dokumenata od početne točke putovanja do krajnjeg odredišta. Plaćanje usluge prijevoza realizira se u jednoj valuti i na jednom mjestu, a u prijevoz može biti uključeno više prijevoznika. Standardizacija dokumenata i procedura svodi eventualne konflikte na minimum, ali i osigurava određenu razinu sigurnosti i kvalitete prijevoza. Mogu se izdvojiti tri varijante temeljnog ITA sporazuma:

- multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata,
- bilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata,
- unilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata [5].

### **3.1. Multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata**

Multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata (*Multilateral Interline Traffic Agreement – MITA*) je ugovor kojim putnici i teret koristeći putničku kartu ili tovarni list putuju različitim modalitetima transporta kako bi došli do krajnje destinacije. U okviru IATA regulative 350 prijevoznik primjenjuje MITA sporazum koji ima unaprijed propisani karakter sklapanja, raskidanja i administriranja uz standardiziranu, jednostavnu i brzu proceduru. Ovakvi ugovori u praksi znače uštedu vremena tijekom usuglašavanja ugovora. IATA izdaje MITA priručnik dva puta godišnje. Sadržaj MITA priručnika uključuje listu svih članica s potrebnim podacima o članstvu, detalje ugovora, definicije, prava i obveze, načine i upute za sklapanje ili raskid partnerstva. Članstvo u Međunarodnoj udruzi za zračni prijevoz podrazumijeva zadovoljavanje širokog spektra sigurnosnih standarda, a finalni uvjet je stjecanje IATA *Operational Safety Audit* (IOSA) certifikata prolaskom sigurnosnog audita.

MITA sporazum je karakterističan oblik suradnje za tradicionalne prijevoznike u odnosu na niskotarifne koji u pravilu ne prakticiraju ovakav tip poslovanja. Razlozi tome su visoki troškovi globalnih rezervacijskih sustava, kašnjenja ili druge neregularnosti u prometu koje uzrokuju dodatne troškove. Unatoč tome, u praksi ipak ima ovakvih sporazuma između tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika. Jedan od primjera je jedan od najvećih tradicionalnih zračnih prijevoznika, American Airlines, koji ima nekoliko *interline* sporazuma s niskotarifnim prijevoznicima kao što su kanadski WestJet i američki JetBlue, a s brazilskim prijevoznikom GOL-om, Jetstar i Alaska Airlines/Horizon Air-om čak i *code sharing* [5].

### **3.2. Bilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata**

Bilateralni međukompanijski sporazum između zračnih prijevoznika (*Bilateral Interline Traffic Agreement – BITA*) uključuje većinu elemenata standardnog MITA sporazuma, uz mogućnost određenih razlika ili proširenja primjene partnerstva. Specifični argumenti za

sklapanje bilateralnog sporazuma mogu biti, između ostalih, uvjeti realizacije naplate, ukoliko jedan prijevoznik u pregovorima nije članica IATA kliringa [5].

### **3.3. Unilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata**

Ovaj sporazum (*Unilateral Interline Traffic Agreement – UNITA*) u praksi podrazumijeva jednostranu mogućnost izdavanja dokumenata za letove prijevoznika partnera, dok u suprotnom taj isti prijevoznik partner nije u mogućnosti izdavati dokumente za letove prvog zračnog prijevoznika. Razlog takvom pristupu može biti komercijalno-organizacijsko ustrojstvo nekog prijevoznika koji posluje isključivo kao operator unutar veće grupacije zračnih prijevoznika, kao što je npr. talijanski AirOne koji je integriran u Alitaliu. Manji zračni prijevoznici uglavnom ne raspolažu poslovnim jedinicama vlastite prodaje, a međukompanijski obračun, kao i sudjelovanje u pojedinim međukompanijskim oblicima suradnje, obavlja se preko matičnog zračnog prijevoznika [5].

## **4. Suradnja temeljem međukompanijskih komercijalnih sporazuma o podjeli prihoda**

Sporazum o podjeli prihoda, odnosno specijalni proradni sporazum (*Special Prorate Agreement* – SPA) predstavlja međukompanijski sporazum o podjeli prihoda primjenom tarifnih komponenti sukladno ugovoru između prijevoznika koji sudjeluju u zajedničkom komercijalnom prijevoznom poduhvatu. Sporazum se može odnositi na putnički ili robni promet. Prije sklapanja SPA ugovora obično se vode pregovori čiji krajnji ishod mora zadovoljiti oba partnera. Zračni prijevoznik može osigurati 3-5 % veći prihod, slijedeći specifične zahtjeve SPA metodologije. Bez SPA ugovora zračni prijevoznici izloženi su riziku značajnog gubitka prihoda koji odlazi drugom partneru.

SPA često obuhvaća neregularnosti u prometu koje nastaju zbog kašnjenja ili otkazivanja letova. U tim situacijama putnike se prevozi do krajnje destinacije alternativnim rutama ili drugim prijevoznicima, a umjesto originalnih kupona za let izdaje se poseban dokument zamjenske kuponske karte (*Flight Interruption Manifest* – FIM) [6].

### **4.1. Primjena međukompanijskih sporazuma o podjeli prihoda**

Za shvaćanje i primjenu SPA potrebno je poznavati glavne odrednice proratiranja, način naplate i obračuna između komercijalnih partnera. Složeniji itinereri koji se baziraju na *interlining*-u, obračunski se moraju distribuirati, razmjerno podijeliti između prijevoznika. Navedena podjela prihoda između prijevoznika koji sudjeluju u tom prijevozu u terminologiji avioprijevoza naziva se proratiranje. Stručni priručnici detaljno obrađuju problematiku proratiranja, npr. zamjenu karte, rerutiranje, posebne kategorije putnika, višak prtljage itd. Metodologija ovog procesa precizno je definirana.

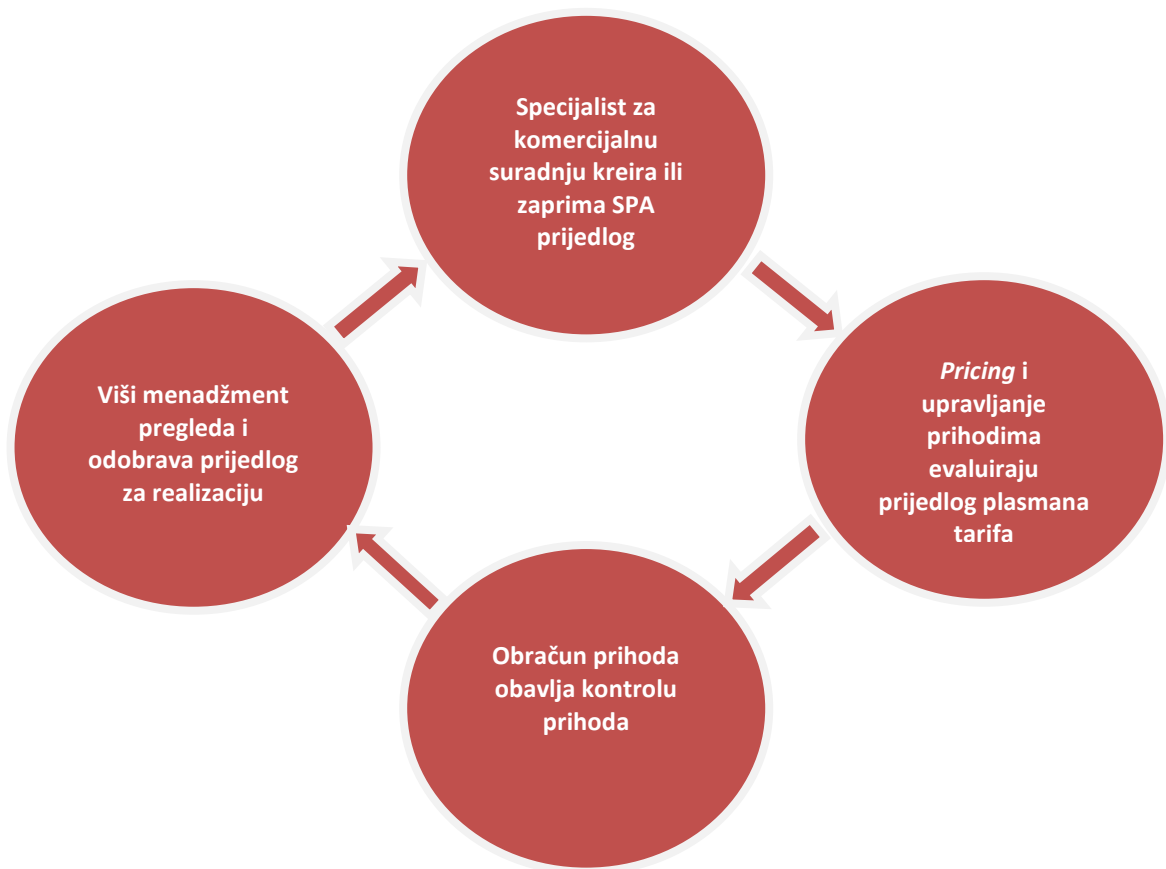
Proratiranje prema industrijskim normama temelji se na proradnim faktorima na osnovi izračuna troška uz primjenu specifičnih formula Međunarodne udruge civilnog zrakoplovstva (*International Civil Aviation Organization* – ICAO). Jedna od njih je uvjet minimalnog proradnog pravila (*Minimum Prorate Rule* – MPR) koje podrazumijeva vrijednost izraženu u postotku koja



se kod proratnih izračuna primjenjuje za određenu kombinaciju udaljenosti i publicira se u proratnom priručniku. *Proviso* podrazumijeva uvjet izražen u postotku koji prijevoznik traži od objavljenog fiksnog iznosa, a definira se prema geografskom području, klasi prijevoza i tipu tarife. Hrvatski zračni prijevoznik, Croatia Airlines (CA), definira *proviso* za poslovnu i ekonomsku klasu prijevoza, za područje Europe i za normalne i specijalne tarife. Destinacije u dugolinijskom prijevozu ne opslužuje. Primjena *provisa* u funkciji je zaštite prihoda.

Svrha sklapanja SPA odražava komercijalne prednosti u odnosu na standardnu računsku metodu. Stvaraju se uvjeti povećanja prisutnosti na tržištu proširenjem ponude, što omogućava generiranje dodatnog prihoda. SPA se smatra „nevidljivim“ oblikom suradnje s obzirom da nije marketinški eksponiran kao što su *code share* ili *joint venture* sporazumi.

Sklapanje SPA općenito otvara mogućnost povećanja *interline* prometa ukoliko se temeljem sporazuma na tržište plasira kvalitetan i konkurentan proizvod. Ipak, u nekim slučajevima nije moguće napraviti proizvod koji bi donio željene rezultate, da oba partnera budu jednako zadovoljna. Na slici 2. prikazane su faze provedbe procesa SPA ciklusa [6].



**Slika 2.** Faze SPA ciklusa

## 4.2. Sadržaj međukompanijskih sporazuma o podjeli prihoda

Za SPA ne postoji unificirana forma na razini industrije kao kod MITA sporazuma, već prijevoznici međusobno dogovaraju i osmišljaju način suradnje u svrhu povećanja i poboljšanja međusobnog interline prometa.

Sadržaj SPA obuhvaća:

- opći dio (uvod, svrha, dokumentacija, definicije – iznimno važna stavka),
- tarife, rute i usluge – dio sporazuma u kojem se specificira geografsko područje ili parovi gradova koje SPA pokriva, klase knjiženja, vrsta usluge i tip tarifa za plasiranje na tržištu,
- proratni detalji, popusti i obračun – u slučaju fiksnih iznosa definiraju se primjenjive klase knjiženja (*Reservation Booking Designator – RBD*), s pripadajućim iznosima, valuta prema kojoj će se raditi obračun, kao i određivanje neto ili bruto iznosa, svaki RBD je u okvirima predviđene financijske vrijednosti,
- međukompanijska provizija (*Interline Service Charge – ISC*) – na razini IATA članica, standardni ISC iznosi 9%, a kroz posebne sporazume kao što je SPA ta provizija se može dogovoriti u većem ili manjem postotku ili bez provizije,
- tajnost podataka – detalji SPA redovito su tajni pa se klauzula o tajnosti često definira ugovorom, izuzev eventualne potrebe za otkrivanjem specifičnih informacija regulatornim ili državnim tijelima, ali u zakonskim okvirima,
- važenje ugovora i obavijesti – SPA se može sklopiti na određeni rok ili na neograničeno,
- usklađivanje klasa knjiženja - u slučaju suradnje koja uključuje *code share* primjenjuju se CCCT (*code sharing Class Conversion Table*, termin koji koristi prijevoznik Lufthansa ili *Booking Class Mapping* (BCM) koji koristi prijevoznik Amadeus), CCCT ili BCM pravila su poseban dodatak SPA sporazumu, a mogu biti i dio *code share* sporazuma,
- ostali uvjeti – od ostalih uvjeta najčešće se definira nadležnost suda i mjerodavni zakonski okvir, te referentni jezik ugovora, najčešće engleski [6].

## 5. *Code share* suradnja

Sporazum o zajedničkoj eksploataciji rute (*code share* sporazum) predstavlja praksu kada se let koji obavlja jedan zračni prijevoznik plasira na tržište kroz prodajne, distribucijske i rezervacijske kanale kao zajednički proizvod s drugim ili više drugih zračnih prijevoznika. *Code share* suradnju primjenjuje većina redovnih prijevoznika. To je ujedno i jedno od ključnih obilježja alijansi zračnih prijevoznika. Potrebno je razlikovati operativnog prijevoznika koji fizički obavlja let koristeći vlastitu flotu, posadu i zemaljske usluge, od marketinškog prijevoznika koji isti taj let plasira na tržište kao svoj proizvod, ali ne obavlja taj let fizički. Upravljanje *code share* sporazumom obuhvaća široki spektar poslovnih procesa prijevoznika partnera od pojavljivanja na tržištu, obavljanja prijevoza sve do aktivnosti nakon slijetanja.

*Code share* sporazum je razina suradnje između zračnih prijevoznika kada dva prijevoznika shvaćaju da postoje korisne vrijednosti u zajedničkom radu i odlučuju da žele surađivati. Glavna prednost toga je što on potiče posao prijevoznicima koji međusobno surađuju.

*Code share* sporazum može se promatrati sa stajališta zračnog prijevoznika i korisnika usluge. Za razliku od ITA i SPA sporazuma *code share* predstavlja vidljivi oblik partnerstva prijevoznika i većinski se odnosi na putnički promet. Ovakav oblik suradnje moguć je i u robnom prometu, iako znatno rjeđe u praksi uglavnom zbog nekompatibilnosti ili ograničenih mogućnosti različitih robnih rezervacijskih sustava [6].

### 5.1. Oblici *code share* sporazuma

*Code share* sporazum se temelji na zajedničkom dogovoru o plasmanu kapaciteta na tržištu s vidljivom kodnom oznakom dva ili više partnera u prodajnim, distribucijskim i rezervacijskim prodajnim kanalima. Oni se javljaju u različitim oblicima:

- *free sale code share* sporazum i
- *block seat code share* sporazum.

### **5.1.1. *Free sale code share* sporazum**

*Free sale code share* sporazum predstavlja oblik suradnje u kojem operativni prijevoznik zadržava sve prihode na letu bez obzira tko ih je od partnera generirao, a mogu biti jednostrani i obostrani [6].

### **5.1.2. *Block seat code share* sporazum**

*Block seat code share* sporazum predstavlja zakup određenog broja sjedala unutar ponuđenog tržišnog kapaciteta na nekoj ruti, a temeljna podjela ove grupe odnosi se na *hard block* i *soft block* modalitet sporazuma.

*Hard block seat code share* sporazum polazi od fiksnog zakupa određenog broja sjedala po sistemu puno za prazno. Takvim načinom prijevoznik, racionalizirajući plasman kapaciteta na tržištu jer ne angažira svoju flotu, otvara dodatne profitne potencijale s ciljem da prihodi budu veći od određenog fiksnog iznosa zakupa sjedala.

*Soft block seat code share* sporazum je sporazum u kojem se dogovorena cijena po sjedalu vezuje uz prodaju prijevoznog dokumenta, što znači da smanjuje rizik neprodanog zakupljenog sjedala. Obračun cijene sjedala se može realizirati u postotnom iznosu u odnosu na prodanu tarifu, dogovorenu cijenu sjedala bez obzira na vrijednost prijevoznog dokumenta. Cijena sjedala uglavnom se određuje posebno za prodano sjedalo poslovne klase koje je znatno skuplje i za prodano sjedalo ekonomske klase. Postoje i još detaljnije obračunske kategorije kao što su posebna cijena za putnike koji zauzimaju sjedalo kao transferni putnici za razliku od *point-to-point* putnika.

Spomenute kategorije sporazuma imaju i podvarijante:

- jednostrani *hard/soft block code share* u kojem je samo jedan od poslovnih partnera prisutan na tržištu kao operativni prijevoznik,
- obostrani *hard/soft block code share* u kojem se oba partnera pojavljuju i kao operativni i kao marketinški prijevoznik,
- selektivni jednostrani ili obostrani *hard/soft block code share* u kojem se zajednički broj leta na nekoj ruti odnosi samo na pojedine letove, npr. partneri

se mogu dogovoriti da sporazum vrijedi samo kada se obavlja mlaznim avionima, ali ne i u slučaju kada na ruti operira turboprop avion [6].

## 5.2. Alijanse i *code share* sporazumi

Alijanse nastaju udruživanjem više zračnih prijevoznika. Tri najveće alijanse su: Star Alliance, One world i Sky Team. Prijevoznici koji osnuju alijansu ili joj se priključe povezuju se različitim međukompanijskim ugovorima. Najčešće se koriste prednosti koje donosi *code share* sporazum [7].

Prema podacima o broju *code share* sporazuma po alijansama prijevoznika zanimljivo je spomenuti da je njihov prosječan broj po prijevozniku (21-22) gotovo jednak bez obzira o kojoj se alijansi radi, što je prikazano u tablici 2 [8].

**Tablica 2.** *Code share* sporazumi po alijansama 2016. godine

Star Alliance		SkyTeam		One world		Ostali izvan alijansi	
Adria Airways	13	Aeroflot	27	Air Berlin	23	Aer Lingus	7
Aegean	16	Aerolineas Argentinas	8	American Airlines	31	Alaska Airlines	14
Air Canada	32	Aeromexico	11	British Airways	19	Emirates	19
Air China	33	Air Europa	18	Cathay Pacific	18	Etihad Airways	50
Air India	14	Air France	53	Finnair	21	GOL	11
Air New Zeland	21	Alitalia	33	Iberia	26	Hainan Airlines	13
ANA	31	China Airways	18	JAL	27	Hawaiian Airlines	12
Asiana Airlines	26	China Eastern	25	LATAM Airlines	13	Jet Airways	21
Austrian Airlines	32	Achina Southern	22	Malasya Airlines	26	Jet Blue	13
Avianca Airlines	13	CSA	24	Ouantas	26	Jetstar Airways	5
Avianca Brasil	8	Delta	22	Qatar Airways	15	Philippines Airlines	14
Brussels Airlines	24	Garuda Indonesia	24	Royal Jordanian	13	Sichuan Airlines	5
Copa Airlines	9	Kenya Airways	18	S7 Airlines	22	Virgin Atlantic	7
Croatia Airlines	13	KLM	43	Srilankan Airlines	15	Virgin Australia	11
Egyptair	17	Korean Airlines	34			Vueling	2
Ethiopian Airlines	24	Middle East Airlines	10			West Jet	16
Eva Air	13	Sauda Airlines	8				

LOT	21	Tarom Airlines	14				
Lufthansa	32	Vietnam Airlines	21				
SAS	22	Xiamen Airlines	11				
Singapore Airlines	14						
RSA Airlines	26						
Shenzen Airlines	25						
Swissair	24						
TAP	27						
Thai Airlines	23						
Turkish Airlines	39						
United Airlines	33						
<b>Ukupno</b>	<b>625</b>	<b>Ukupno</b>	<b>444</b>	<b>Ukupno</b>	<b>295</b>	<b>Ukupno</b>	<b>220</b>
<b>Prosječno po kompaniji</b>	<b>22</b>	<b>Prosječno po kompaniji</b>	<b>22</b>	<b>Prosječno po kompaniji</b>	<b>21</b>	<b>Prosječno po kompaniji</b>	<b>14</b>

Izvor: [8]

### 5.3. Code share partnerstva u Croatia Airlines-u

*Code share* suradnja Croatia Airlines-a počinje 1992. godine sklapanjem ugovora s Air France-om. Nakon toga sklapaju sporazume s Alitalia-om, Avioimpex-om, Turkish Airlines-om, Iberia-om i El Al-om. Slijedili su moderniji i napredniji oblici suradnje s Lufthansa-om i Austrian Airlines-om. Godine 2007. CA potpisuje prvu interkontinentalnu međukompanijsku suradnju s United Airlines-om.

U sklopu suradnji, CA koji obavlja regionalne letove na području Europe, svoje letove čini dostupnima i izvan Europe. Kao nacionalni zračni prijevoznik tako pridonosi razvoju turističkih potencijala Republike Hrvatske i jačanju hrvatskoga gospodarstva, a što bilježi pozitivne efekte i na rastu putničkog prometa [9].

Croatia Airlines trenutno ima *code share* suradnju sa 16 zračnih prijevoznika, prikazanih u tablici 3 [10].

**Tablica 3.** Code share partneri Croatia Airlinesa

Zračni prijevoznici	Kod zračnog prijevoznika
Air Canada	AC
Air India	AI
Air France	AF
Allitalia	AZ
Asiana Airlines	OZ
Austrian Airlines	OS
Brusseles Airlines	SN
KLM	KL
LOT Polish Airlines	LO
Lufthansa	LH
SAS	SK
Singapore Airlines	SQ
Swiss International Airlines	LX
TAP Portugal	TP
Turkish Airlines	TK
United Airlines	UA

Izvor: [10]

#### 5.4. Zaštita tržišnog natjecanja u Europskoj uniji

Problematika usklađivanja cijena i ostale zabranjene prakse koje potpadaju pod primjenu članka 101. Ugovora o funkcioniranju Europske unije, detaljno je razrađena kroz praksu Suda Europske unije. Razvoj industrije praćen je ubrzanim razvojem novih ugovora i pravnih rješenja, kojim poduzetnici na najbolji način ostvaruju svoje interese i prilagođavaju se tržištu. Takav razvoj ugovora zahtjeva neprestani angažman tijela zaduženih za zaštitu tržišnog natjecanja koji moraju ispitati nova pravna sredstva i ocijeniti usklađenost s propisima o zaštiti tržišnog natjecanja, odnosno ocijeniti da li takvi novi ugovori predstavljaju pokušaj zaobilaženja propisa o zaštiti tržišnog natjecanja.

Promatrajući pravo tržišnog natjecanja i njegov doseg u transportnom sektoru, izgleda kako je najveći broj odluka donesen u sektoru zračnog putničkog prijevoza. Vrlo bitne su odluke u postupcima ispitivanja usklađenosti koncentracija velikih poduzetnika u

transportnom sektoru, npr. odluke u predmetima British Airways i Iberia. Valja istaknuti i cijeli niz važnih odluka u drugim aspektima zaštite tržišnog natjecanja, kao što je odluka Suda Europske unije u ocjeni dopuštenih rabata.

Jako je izgledno da će tijela nadležna za zaštitu tržišnog natjecanja morati sve više djelovati u transportnom sektoru i provoditi sofisticiranije metode analize s obzirom na relativno mali broj odluka u području transportnog sektora koje se odnose na zaštitu tržišnog natjecanja. Međutim, ostaje nejasnim što sačinjava povredu tržišnog natjecanja u slučaju *code share* sporazuma. Predmetni rad je usmjeren na identifikaciju ključnih faktora u analizi *code share* sporazuma iz pogleda tržišnog natjecanja. Zbog raširene uporabe *code share*-a, bilo bi uputno odrediti kriterije za ocjenu takvih sporazuma te pružiti dovoljno vremena poduzetnicima za prilagodbu [11].



## 6. *Joint venture* suradnja

Sporazum o zajedničkom poslovnom pothvatu, *joint venture*, podrazumijeva zajednički tržišni nastup u kojem dva ili više zračnih prijevoznika udružuju resurse u cilju ostvarenja poslovnog pothvata s odgovarajućom podjelom prihodnih i troškovnih rizika. *Joint venture* sporazumi podliježu vrlo strogim zakonskim propisima, a preduvjet uspostave je *antitrust* imunitet od određenih državnih tijela za zaštitu tržišnog natjecanja. Takav oblik suradnje se primjenjuje i u drugim gospodarskim područjima. Na tržištu, partneri ovakvih sporazuma prema korisnicima djeluju kao jedan zračni prijevoznik, ali zadržavaju svoj brand i neovisnost. Na svjetskoj razini najrelevantniji *joint venture* sporazumi u putničkom zračnom prijevozu su oni koji se odnose na sjeverno-atlansko rutno područje, a razlikuju se prema pripadnosti alijansama.

Promatrajući složenost i različite nivoe suradnji zračnih prijevoznika sa stajališta ekonomskih, pravnih, operativnih i tehničko-tehnoloških zahtjeva, *joint venture* predstavlja najvišu razinu, nakog čega preostaje spajanje prijevoznika u jedinstveni poslovni subjekt. Pri tome postoje regulatorna ograničenja stranog vlasništva u zračnim prijevoznicima (Europa 49%, SAD 25%) [6].

### 6.1. Analiza poslovanja *joint venture* suradnje

Sporazum o zajedničkom ulaganju velika je poslovna odluka koja obično zahtijeva odobrenje vlade. Kad zračni prijevoznici formiraju zajedničko ulaganje, oni usklađuju cijene i raspored i imaju sporazum o podjeli prihoda. Međutim, kako sporazum o podjeli prihoda ovisi o konkretnom sporazumu, ideja je da dva zračna prijevoznika u osnovi obavljaju zajedničko ulaganje.

Zračni prijevoznici obično formiraju zajednička ulaganja između određenih regija, zbog čega je to drugačije od izravnog spajanja, npr. American ima preoceansko zajedničko ulaganje s British Airways-om, Finnair-om i Iberia-om, dok oni imaju zajedničko ulaganje s Japan Airlines-om.

Iz perspektive potrošača, zajedničko ulaganje je i dobro i loše. Pozitivna stvar je da obično pruža najviše mogućnosti letova u smislu rasporeda budući da prijevoznici djeluju kao jedan. Zračni prijevoznici često pokušavaju učiniti to iskustvo što dosljednijim među markama. Negativna strana je da je kao konkurencija eliminiran na tržištu, pa to može dovesti do većih cijena jer smanjuje konkurenciju [12].

U današnje vrijeme, zbog mnogih čimbenika, nemoguće je da jedan zračni prijevoznik leti svugdje. Zahvaljujući partnerskim sporazumima ono postaje stvarno. Od 1997. godine, kada je sklopljen prvi sporazum između Northwest Airlines-a i KLM-a, svake godine se primjećuje porast *joint venture* sporazuma. Očekuje se da bi do 2021. godine 35% cjelokupnog prometa na dugim relacijama moglo biti obavljano zračnim prijevoznicima s *joint venture* sporazumima. Prema sporazumima u zadnjih 10 godina (tablica 4) može se vidjeti koliko su ti sporazumi učestali [13].

**Tablica 4.** *Joint venture* sporazumi

<b>Godina</b>	<b><i>Joint venture</i> partneri</b>
2009	Air Canada + Lufthansa + United
2009	Delta + Air France + KLM + Alitalia
2010	American + IAG + Finnair
2011	ANA + United
2011	JAL + American
2011	Delta + Virgin Australia
2011	Air New Zealand + Virgin Australia
2012	ANA + Lufthansa + Austrian + Swiss
2013	Qantas + Emirates
2013	Japan Airlines + IAG + Finnair
2013	Delta + Virgin Atlantic
2014	Air New Zealand + Singapore
2014	Air France + KLM + Kenya Airways
2016	Singapore + Lufthansa
2017	Delta + Aeromexico
2018	Air New Zealand + United
2018	Delta + Korean Air
2019	Qantas + American

Izvor: [13]

Promatrajući sklapanje sporazuma, može se zaključiti da zračni prijevoznici sklapaju sve više *joint venture* sporazuma. Delta Airlines se htio proširiti u Meksiku, dogovorili su

partnerstvo s Aeromexicom. Godinu dana nakon dogovora odlučuju razviti svoje istočno tržište, surađuju s Korean Air-om i daje im priliku da koriste široki izbor ruta unutar SAD-a u zamjenu za pristup do 80 destinacija u Aziji. To je način za obostrano zadovoljstvo i uspješno poslovanje. Međutim, postoje i određene restrikcije. U slučaju kada dva velika zračna prijevoznika npr. American Airlines i Qantas žele sklopiti sporazum to mora prvo odobriti vlada. Ako sporazum djeluje na štetu potrošača ili protiv pravila konkurencije, bit će odbijen i odobrenje se neće izdati. Takav slučaj dogodio se 2015. godine kada su oba zračna prijevoznika prvi put prijavili sporazum. Tada je Ministarstvo prometa SAD-a bilo zabrinuto zbog „virtualnog spajanja“ jer bi predloženi savez značajno smanjio konkurenciju i izbor potrošača, a da ne proizvede dovoljne izravne koristi.

Prema publikaciji o učincima *joint venture-a* s 4. Međunarodne konferencije o liderstvu, tehnologiji, inovacijama i upravljanju poslovanjem, pridržavajući se američke odluke o DOT-u, prednosti putnika mogu se u osnovi podijeliti u dvije vrste:

- efekti razmjera – odnosi se na veličinu mreže u geografskom opsegu, pristup novim uslugama, rutama, izravnim letovima i fleksibilnijim rasporedom jer malo prijevoznika djeluje kao jedan,
- učinci veze – odnose se na uslužnu povezanost, omogućiti putnicima lako uspostavljanje veze u kojima je uključeno više zračnih prijevoznika.

Nedostaci su evidentni, konsolidacija velikih zračnih prijevoznika o sporazumima o zajedničkom ulaganju eliminira njihove konkurente s tržišta i to vodi višim cijenama [13].

## **6.2. Povećanje vrijednosti *joint venture* sporazuma**

U nekim slučajevima, javljaju se zajednička ispitivanja između velikih, globalnih zračnih prijevoznika, poput veza između tržišta i poremećaja tržišta Qantas i Emirates, te Delta i Virgin. Inače, vodeći prijevoznici koristeći zajedničke resurse s regionalnim zračnim prijevoznicima pokušavaju dobiti pristup tržištu u rastu. Na taj način se obraćaju i žale regionalnim zračnim prijevoznicima zbog ekonomije razmjera koje nudi globalni partner. Dugogodišnji udio

nizozemskog prijevoznika KLM-a i ulaganje u Kenya Airways, te Delta-ino partnerstvo s GOL-om primjeri su takvih odnosa između velikih i malih prijevoznika.

Vjeruje se da će *joint venture* suradnja postati sve popularnija širom svijeta. Do 2021. godine bi moglo sudejlovati 35% cjelokupnog globalnog prometa u zajedničkom ulaganju na duge staze. Tim rastom vjerojatno će doći do povećanih suradnji između razvijenih i tržišta u razvoju.

Promatrajući Aziju, Europa i Sjeverna Amerika potiču zračne prijevoznike na stvaranje zajedničkih poduhvata i na daljnje proširenje postojećih partnerstava. Kineski prijevoznici bi mogli imati važnu ulogu u budućim partnerstvima s obzirom na eksplozivni rast prometa između Kine i ostatka svijeta kao i sve veći značaj njezine glavne kopnene zračne luke. Strukture partnerstava odrediti će njihov uspjeh.

Zračni prijevoznici shvaćaju da je povjerenje iznimno važno u odnosima s korisnicima. Dugovječnost i uspjeh zajedničkih zrakoplova ovise o sposobnosti zračnih prijevoznika da konstruiraju pravedne i fleksibilne partnerske ugovore. U većini slučajeva ovi aranžmani temelje se na takvom principu da se prihod ili dobit dijele. To pomaže prijevoznicima u izgradnji povjerenja, te u usklađivanju poticaja. Financijska organizacija, također je ključna za uspostavljanje povjerenja od početka pregovora. Iz takvih temelja, za obe strane slijedi mnoštvo potencijalnih razmatranja u pogledu strukture, mehanizma i upravljanja za analizirati i pregovarati.

Strukturni elementi kod zajedničkih pothvata često čine osnove za pregovore. Utvrđivanjem strukture zajedničkih *joint venture-a* postavlja se temelj za sve naredne pregovore. Slučajevi u povijesti sugeriraju da se najuspješniji sporazumi temelje oko toga koje će regije sklopiti sporazum o partnerstvu, kako će letovi prema i sa dogovorenih domaćih tržišta biti regulirani i odvijani. Na primjer, *joint venture* između Singapore Airlines-a pokriva tradicionalna Lufthansa-ina domaća tržišta Austrije, Belgije, Njemačke i Švicarske, dok s druge strane tržište Singapore Airlines-a sastoji se od šireg skupa tržišta koji uključuje Singapur, Maleziju, Indoneziju i Australiju.

Jedan od najtežih i dugotrajnijih elemenata zajedničkog života je određivanje podjele prihoda ili profita, te određivanje racionalnih i pametnih ulaganja. Imajući u vidu trajnost

sporazuma, pregovaranje pravednim mehanizmom i pravednom raspodjelom udjela podrazumijeva uspješnost zajedničkog poslovanja u budućnosti. Rukovoditelji trebaju odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Hoće li zajednički poduhvat djelovati kao podjela prihoda ili kao podjela dobiti? Dok je velika većina zajedničkih poduhvata strukturirana kao podjela prihoda, Delta je provela raspodjelu dobiti za oba njena prekooceanska ulaganja. Upotreba takvog mehanizma za podjelu nedavno se proširila do novonastalog sporazuma s Aeromexico-om i Korean Air-om.
- Kakva će biti samostalna (tj. početna) profitabilnost svake strane? Hoće li prilagodbe uzimati u obzir nepravilnosti? Sporazumi između American-a, British Airways-a i Iberia-e odredili su samostalnu profitabilnost pomoću razdoblja 2008.-2009., kao temeljne vrijednosti za sporazum, s 15% dodatka za *code share* promet koji prolazi preko ili izvan zračne luke.
- Hoće li doći do prilagodbe plaćanja između partnera s lošijim rezultatima i uspješnijeg partnera? Kako će financijski mehanizam biti strukturiran? Na primjer, istaknuta su izvješća o novčanoj nagodbi između KLM-a i Kenya Airways-a kao rezultat početnog dogovora dvaju partnera.
- Koji će izvori prihoda biti podložni dogovoru? U skladu s predloženim zajedničkim sporazumom između LATAM-a i American-a, prihodi i rashodi povezani su s naplatom kilometraže te će biti uključeni unutar dijeljenja. Partneri su istaknuli važnost programa kreditnih kartica vezanih za „*frequent flyer*“ programe uključujući taj prihod.
- Za sporazume o podjeli dobiti, kako će se raspodijeliti troškovi u zajedničkom poduhvatu? Koji je mehanizam za rješavanje jednostranih eskalacija troškova rada ako je, npr. jedan prijevoznik ugovorno obvezan plaćati pilote i ostalo letačko osoblje do određeneog datuma?
- Hoće li se primijeniti odredba o proporcionalnosti radi reguliranja rasta kapaciteta? Kako će se riješiti bilo koja neravnoteža? Što je mehanizam za smanjenje zajedničkog kapaciteta? Od 2010. do 2013. Air France, KLM i Delta su kolektivno povukli gotovo 3% prekooceanskog tržišta, dok su prijevoznici ostali stabilni na

45% (Delta) i 55% (Air France i KLM) – naznaka da je izvršen uzrok proporcionalnosti, zajednički kapaciteti su racionalizirani [14].

U cilju uspostavljanja snažne strukture, rukovoditelji se nadaju najboljem, ali se pripremaju za najgori mogući ishod. Pred nepredviđenim okolnostima uspješno upravljanje može se uspostaviti na načine:

- Da se odredi duljina sporazuma, te definiraju pravila o kazni i ukidanju; na primjer, kada su Air France/KLM i Delta/Northwest 2009. godine zatražili integrirani sporazum, zalagali su se za dugoročni, automatski obnavljajući aranžman koji se može otkazati samo s trogodišnjim otkazom, a može se dati samo nakon razdoblja od 10 godina od datuma sklapanja sporazuma.
- Da se odredi tko posjeduje združene resurse poput slotova za polijetanje i slijetanje na glavnim zračnim lukama i kako se tim resursima upravlja u zajedničkoj suradnji; Air Zealand i Singapore Airlines uključili su poseban ugovor o prijenosu slotu u svoju zajedničku suradnju za podjelu prihoda.
- Odrediti koje će komponente sporazuma o zajedničkom poduhvatu biti podobne u slučaju ponovne suradnje nakon isteka prijašnje; Kenya Airways ponovno je pregovarala o svom zajedničkom sporazumu s KLM-om o raspodjeli profita ili gubitka s 40/60 podjele na 50/50 podjelu.
- Odrediti pod kojim uvjetima će sporazum biti nevažeći, odrediti kakav je protokol za rješavanje sporova, te definirati postupak prekida partnerstva.

Kako model sporazuma sazrijeva, prijevoznici mogu potražiti dodatne mogućnosti, unovčiti imovinu zajedničkog ulaganja u korist dioničara. Rukovoditelji mogu odlučiti odvojiti dio njihovog poslovanja u IPO-u (*Initial Public Offering*). Takav strateški potez sličan je odjelu programa lojalnosti koje je poduzela Air Canada, Aeromexico i drugi tijekom prošlog desetljeća. Takva struktura omogućila bi investitorima mogućnost ulaganja u određenoj regiji ili u sustavu ruta.

Bez obzira na rute koje zračne luke koriste, očekuje se da će zajednički poduhvati stjecati prednost širom industrije. Prognoze sugeriraju da će za 5 godina više od trećine cjelokupnog prometa na daljinu obavljati prijevoznici koji sudjeluju u zajedničkom poduhvatu. Modeli

partnerstva i dalje će se razvijati strateški na načine koji najbolje služe njihovim poslovnim ciljevima. Vrijednosti takvih partnerstava uvelike će ovisiti o tome kako se prijevoznici partneri snalaze i odgovaraju na prethodno navedena pitanja [14].

## 7. Zaključak

Zračni promet je grana prometa koja, između ostalog u suradnji s drugim granama, ima najbolje predispozicije za poslovanje diljem svijeta uz uspješnu efikasnost. Također, to je grana koja podupire i ostala područja ekonomije na nacionalnoj i međunarodnoj razini. U vrijeme kada se zračni promet konstantno razvija, zračni prijevoznici nastoje se prilagoditi razvoju i uvjetima tržišta. Tradicionalni zračni prijevoznici, s promjenama tržišta, nastoje zadovoljiti korisnike raznovrsnim pogodnostima i širokom ponudom usluga.

U cilju povećanja dobiti i profita, tradicionalni zračni prijevoznici povezuju se s drugim takvim prijevoznicima. Sklapanje međukompanijskih sporazuma, te mnogobrojne suradnje nude prijevoznicima mnoge prednosti i pogodnosti. Razne vrste međukompanijskih sporazuma omogućuju prijevoznicima uspješno poslovanje i neprestani napredak. Primjena raznovrsnih međukompanijskih sporazuma donosi prihode suradnjama temeljenim na ulaganju zajedničkih resursa i podjeli prihoda. Financijske transakcije s vremenom konstantno rastu, uz veliku pouzdanost naplate, te se očekuje da će u budućnosti još više rasti.

Pri sklapanjima sporazuma polazišne i najbitnije stvari su sigurnost, kvaliteta, te zakonske regulative. Bez poštivanja zakonskih regulativa dolazi do neželjenih i nezadovoljavajućih rezultata. Prijevoznici moraju zadovoljavati regulative i pronaći odgovore na pitanja i izazove koji se pred njih postavljaju. Tržište i definiranost ugovora regulirani su i zaštićeni na mnogobrojne načine, npr. zaštita tržišnog natjecanja u Europskoj uniji, kao što je navedeno u radu. Sporazumi trebaju biti jasno definirani, uz određeni sadržaj i definirana pravila. Za zračne prijevoznike, iznimno su važna održavanja postojećih partnerstava s drugim prijevoznicima, kao i traženja i stvaranja novih. Osim financijske snage, suradnje zahtijevaju aktivaciju i korištenje resursa obiju strana. Prekid suradnje, također, treba biti jasno definiran i pravno reguliran. Kada se zadovolje svi navedeni uvjeti i propisi, prijevoznici mogu biti gotovo pa sigurni da će suradnja biti uspješna.

Istraživanjem i analizom međukompanijskih suradnji navedenih u radu, može se zaključiti da su najpopularnije *code share* i *joint venture* suradnja, te da imaju najsvjetliju budućnost.



Uzimajući u obzir činjenice i podatke koji su navedeni u ovom radu, može se zaključiti da su međukompanijske suradnje doživjele iznimno brz razvoj i ekspanziju. Za očekivati je da će s godinama sve više zračnih prijevoznika sklapati međukompanijske sporazume, poučeni primjerima većine prijevoznika koji ostvaruju iznimno uspješno poslovanje u svojim suradnjama s drugim zračnim prijevoznicima.

## Literatura

- [1] Struna. Preuzeto sa: <http://struna.ihjj.hr/naziv/tradicionalni-zracni-prijevoznik/305/>  
[Pristupljeno: kolovoz, 2020.]
- [2] Network Operations Report 2019. Preuzeto sa:  
<https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2020-04/nm-annual-network-operations-report-2019-main-report.pdf> [Pristupljeno: rujan, 2020.]
- [3] World Air Transport Statistics 2020. Preuzeto sa: [WATS-2020.pdf](#) [Pristupljeno: rujan, 2020.]
- [4] Roso, MA. Diplomski rad: Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke Međunarodne zračne luke Zagreb. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti; 2017.; str. 4-6
- [5] Tatalović M, Mišetić I, Bajić J. Planiranje zračnog prijevoza. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti; 2017.
- [6] Tatalović M, Bajić J, Kučko K. Optimizacija upravljanja komercijalnim aktivnostima aviokompanije. Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije. 2016;6(2): 316-334
- [7] Aviokarta. Preuzeto sa: <https://www.aviokarta.net/avioalijanse-i-udruzenja/> [Pristupljeno: kolovoz, 2020.]
- [8] Statista. Preuzeto sa: <https://www.statista.com/search/?q=codeshare%20agreement>  
[Pristupljeno: rujan, 2020.]
- [9] Parlov P. Završni rad: Usporedna analiza code share sporazuma zračnih prijevoznika u Europskoj uniji. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti; 2018.; str. 35
- [10] Croatia Airlines. Preuzeto sa: <https://www.croatiaairlines.com/About-us/Partners-alliances/code-share-partners> [Pristupljeno: kolovoz, 2020.]
- [11] Intranslaw portal. Preuzeto sa: <http://intranslaw.hdtp.eu/code-sharing-ugovori-i-zastita-trzisnog-natjecanja-u-europskoj-uniji/?lang=hr> [Pristupljeno: kolovoz, 2020.]

[12] Onemileatime. Preuzeto sa: <https://onemileatime.com/interline-codeshare-alliances-joint-ventures/> [Pristupljeno: kolovoz, 2020.]

[13] Aeroobservator. Preuzeto sa: <https://aeroobservator.com/airline-joint-venture-what-is-all-about/> [Pristupljeno: kolovoz, 2020.]

[14] Lek. Preuzeto sa: [https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/1930\\_Airlines-Joint\\_Ventures\\_Executive\\_Insights.pdf](https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/1930_Airlines-Joint_Ventures_Executive_Insights.pdf) [Pristupljeno: kolovoz 2020.]

## Popis slika

Slika 1. Usporedni prikaz <i>hub and spoke</i> i <i>point-to-point</i> modela .....	4
Slika 2. Faze SPA ciklusa.....	11

## Popis tablica

Tablica 1. Temeljne poslovne karakteristike tradicionalnih zračnih prijevoznika.....	5
Tablica 2. <i>Code share</i> sporazumi po alijansama 2016. godine.....	15
Tablica 3. <i>Code share</i> partneri Croatia Airlinesa .....	17
Tablica 4. <i>Joint venture</i> sporazumi .....	20

## Popis grafikona

Grafikon 1. Tržišni segmenti u Europi prema broju operacija 2019. godine .....	3
Grafikon 2. Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika na globalnoj razini za 2019. godinu .....	4

## Popis kratica

BCM – (Booking Class Mapping) poseban dodatak sporazumima; vrsta knjiženja

BITA – (Bilateral Interline Traffic Agreement) bilateralni bilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata

CA – (Croatia Airlines)

CCCT – (code sharing Class Conversion Table) poseban dodatak sporazuma; vrsta knjiženja

FIM – (Flight Interruption Manifest) zamjenska kuponska karta

IATA – (International Air Transport Association) Međunarodna udruga za zračni prijevoz

ICAO – (International Civil Aviation Organization) Međunarodna organizacija za civilno zrakoplovstvo

ICH – (IATA Clearing House) Ustanova naplate usluga u zračnom prometu

IPO – (Initial Public Offering) Ponuda dionica privatnih tvrtki prema javnosti

ISC – (Interline Service Charge) međukompanijska provizija

ITA – (Interline Traffic Agreement) sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata

IOSA – (IATA Operational Safety Audit) certifikat sigurnosnog procesa

MITA – (Multilateral Interline Traffic Agreement) Multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata

MPR – (Minimum Prorate Rule) minimalni proradni uvjet

RBD – (Reservation Booking Designator) klasa knjiženja

SAD – Sjedinjene Američke Države

SPA – (Special Prorate Agreement) specijalni proradni sporazum; međukompanijski sporazum o podjeli prihoda

UNITA – (Unilateral Interline Traffic Agreement) Unilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata

USD – (United States dollar) Američki dolar



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj \_\_\_\_\_ završni rad

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako 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 **Oblici suradnje tradicionalnih zračnih prijevoznika**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, \_\_\_\_\_ 09.09.2020 \_\_\_\_\_

Student/ica:

(potpis)