

Mr.sc. Marija Zakarija

Znanstveni novak

Fakultet za turizam u vanjsku trgovinu Dubrovnik

E-mail: zakarija@ftvt.hr

STRATEŠKI SAVEZI U ZRAČNOM PRIJEVOZU

UDK/UDC: 65.012

JEL klasifikacija/JEL classification: M19, D21

Pregledni rad/Review

Primljeno/Received: 17. listopada 2002./October 17, 2002

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 27. siječnja 2003./January 27, 2003

Sažetak

U radu se obrađuje sve prisutnije formiranje strateških saveza u zračnom prijevozu. Nastoje se razjasniti obilježja međunarodnog zračnog prometa, pojava okrupnjavanja zračnih prijevoznika, razlozi stvaranja strateških saveza te njihova budućnost. Naposljetku, istražuje se koliko hrvatska je tvrtka Croatia Airlines kooperativna u međunarodnim okvirima.

Ključne riječi: zračni prijevoz, strateški savezi, kooperacija

1. UVOD

Pojam strateški savezi može imati više značenja. Osim tog pojma često se upotrebljava riječ partnerstvo. Strateški savezi predstavljaju samo jedan u nizu termina preuzetih iz vojne i političke domene. Najznačajniji primjer je NATO (North Atlantic Treaty Organization) - vojni savez zemalja bivšeg zapadnog bloka. Strateški savezi se sklapaju na različitim razinama; od malih lokalnih firmi do velikih multinacionalnih kompanija.

Literatura obiluje različitim, često kontradiktornim definicijama. Možemo sa sigurnošću reći da broj definicija korespondira s brojem autora. Zajedničko svim definicijama je da su strateški savezi udruživanje snaga dviju ili više firmi poradi dostizanja zajedničkih ciljeva. Firme partneri, pri tome, ne gube pravnu neovisnost. Jedino se moraju odreći dijela autonomije u donošenju odluka.

Strateški savezi su prisutni u brojnim industrijama. Međutim, najviše su se razvili u zračnom prijevozu. Počeli su se stvarati početkom 80-tih godina prošlog stoljeća, a širenje i učvršćivanje veza među kompanijama rezultiralo je stvaranjem globalnih mreža.

2. MEĐUNARODNI ZRAČNI PRIJEVOZ I NJEGOVA OBILJEŽJA

Premda je zračni prijevoz najmlađa grana u djelatnosti prometa, može se sa sigurnošću reći da je u svojoj relativno kratkoj povijesti doživio najviše promjena. Ne moramo se vraćati u vrijeme prvih letova braće Wright. Još prije tridsetak godina međunarodni je zračni prijevoz izgledao sasvim drugačije s obzirom na broj ostvarenih putničkih kilometara, komfor, sigurnost, raznovrsnost usluga, sustav rezervacija, tehnološku opremljenost zračnih luka, organizacijsku strukturu i drugo. Sve ovo je pridonijelo porastu potražnje za zračnim prijevozom (tablica 1.).

Tablica 1.

Razvitak svjetske potražnje za zračnim prijevozom

Godina	mlrd. putnika/km	Godišnje promjene %
1986.	1 452	-
1987.	1 589	9,4
1988.	1 705	7,3
1989.	1 774	4,0
1990.	1 894	6,7
1991.	1 844	-2,6
1992.	1 926	4,4
1993.	1 949	1,2
1994.	2 089	7,6
1995.	2 230	6,3
1996.	2 411	8,1
1997.	2 590	7,4
1998.	2 635	1,7
1999.	2 797	6,1
2000.	3 017	7,9
2001.	2 930	-2,9

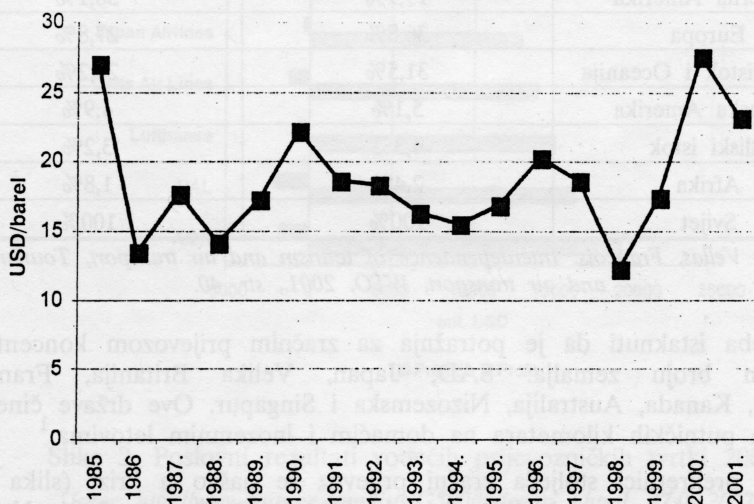
Izvor: Vellas, Francois: *Interdependence of tourism and air transport*, *Tourism and air transport*, WTO, 2001., str. 39. (za 1986.-1998.);

ICAO Journal, 56 (6), July/August 2000. str. 13.,

ICAO Journal, 56(6), July/August 2001. str. 11.,

Potražnja za zračnim prijevozom nesumnjivo raste. Rast je izrazito nejednačen. Stope se kreću od -2,6% u 1991. pa do +9,4% u 1987. godini. Ovim se potkrepljuje tvrdnja o cjenovnoj elastičnosti. Cijene prijevoznčkih usluga uvelike ovise o cijeni nafte i naftnih derivata. Na primjer, negativna stopa iz 1991. je posljedica naglog skoka cijene izazvane

zaljevskim ratom (slika 1). Kao što je vidljivo, u povijesti se bilježe i veći skokovi cijena, naročito krajem sedamdesetih.



Slika 1. Cijene sirove nafte na svjetskom tržištu, (tekuće cijene)

Izvor: *www.opec.com*

Istraživanja pokazuju da je potražnja za zračnim prijevozom neujednačena.

Sjeverna Amerika tvori više od trećine (36%) ukupne potražnje za zračnim prijevozom. Slijedi je Europa sa 27,8% te Daleki istok i Oceanija sa 26,2%. Radi se o tri ekonomski najrazvijenije regije: NAFTA, EU (uvjetno rečeno) i ASEAN. Udio svih ostalih, manje razvijenih regija, je praktično zanemariv (tablica 2).

S druge strane, u međunarodnom zračnom prijevozu prednjači Europa (36%). Daleki istok i Oceanija sudjeluju u međunarodnom prijevozu s 31,5%, a Sjeverna Amerika s tek 19,9%. Razlog tome je veliko nacionalno tržište SAD-a pa se znatan dio zračnog prijevoza odvija unutar granica ove zemlje. Europa je, pak, heterogena regija s velikim brojem država, dok su najrazvijenije države Dalekog istoka i Oceanije otoci (Japan i Australija).

Tablica 2.

Redoviti zračni prijevoz po regijama

Regije	Međunarodni prijevoz	Ukupan prijevoz
Sjeverna Amerika	19,9%	36,1%
Europa	36,8%	27,8%
Daleki istok i Oceanija	31,5%	26,2%
Latinska Amerika	5,1%	4,9%
Bliski istok	4,3%	3,2%
Afrika	2,4%	1,8%
Svijet	100%	100%

Izvor: Vellas, Francois: *Interdependence of tourism and air transport, Tourism and air transport, WTO, 2001., str. 40.*

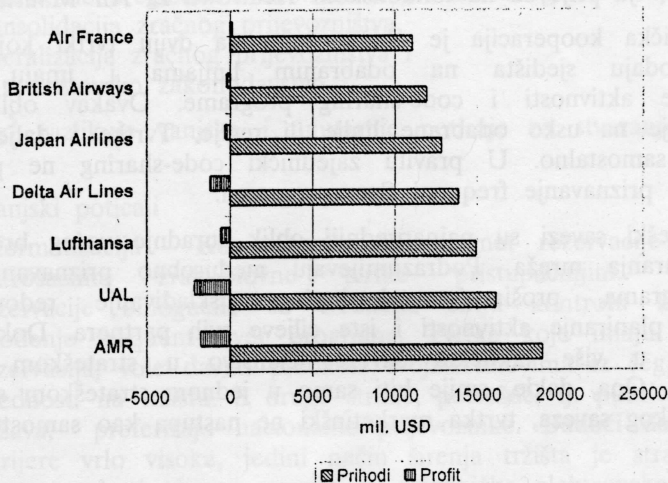
Treba istaknuti da je potražnja za zračnim prijevozom koncentrirana u malom broju zemalja: SAD, Japan, Velika Britanija, Francuska, Njemačka, Kanada, Australija, Nizozemska i Singapur. Ove države čine 75% ostvarenih putničkih kilometara na domaćim i inozemnim letovima.¹

Na prekretnici stoljeća zračni prijevoz se našao u krizi (slika 2), a stanje je pogoršano terorističkim napadom na SAD u rujnu 2001. Nekoliko je ključnih elemenata presudno za razvitak zračnog prijevoza:

- infrastruktura – broj, veličina i tehnička opremljenost zračnih luka,
- informatička tehnologija – navigacijski sustavi i rezervacijski sustavi,
- sigurnost putnika – zaštita od terorizma,²
- zaštita okoliša – smanjenje buke i emisije otrovnih plinova koje ispuštaju zrakoplovi,
- liberalizacija "zračnog tržišta" – bolje provođenje GATS-a (General Agreement on Trade in Services) prema kojemu je svim zemljama zajamčena jednakost i reciprocitet. Stupanj liberalizacije nije isti u svim zemljama. Primjerice, SAD je u procesu liberalizacije daleko odmakla, dok Europa zaostaje za njom.

1 Vellas, Francois: *Interdependence of tourism and air transport, Tourism and air transport, WTO, 2001., str. 40.*

2 Zračni promet se ubraja u najsigurnije oblike prometa. Na primjer, 2001. godine bilo je na 100 milijuna km tek 0,05 zrakoplovnih nesreća (ICAO Journal 58/2002.).



Slika 2. Poslovni rezultati vodećih prijevoznčkih tvrtki 2001.

Izvor: http://www.fortune.com/lists/G500/indsnap_3.html, 27.09.2002.

2. OKRUPNJAVANJE ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Konsolidacija u zračnom prijevozu ogleda se u formiranju velikih prijevoznčkih mreža. Mrežna struktura nastaje čvrstim povezivanjem kroz akvizicije, mergere ili različite oblike kooperativnih odnosa. Razlog okrupnjavanja se nalazi u jednostavnoj računici: troškovi rastu 20% sporije od prihoda tj. dokazano je da, ako se uz ostale nepromijenjene uvjete prihod poveća za jednu kunu, troškovi se povećavaju za 80 lipa³. Uz smanjenje troškova, tu je i želja za globalnom pokrivenošću. Što je pokrivenost veća, šira je lepeza usluga pa se može pružiti primamljiviji frequent flyer program.

Kooperativni odnosi s obzirom na intenzitet veze, variraju. Postoje obična, taktička i strateška kooperacija.

Obična kooperacija je najlabaviji oblik suradnje. Primjenjuje se kad neka kompanija nema interesa izravno opsluživati određenu zračnu luku - bilo zbog malog broja, bilo zbog premalo putnika. Takva se luka

3 Fan Terence et al.: Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century, Journal of Air Transport Management, Volume 7, Issue 6, November 2001, 349-360.

sporazumno i uz naknadu prepušta drugoj kompaniji. Na primjer, Air Canada obavlja prijevoz na londonskom Heatrowu za Air Mauritius.

Taktička kooperacija je obično suradnja dviju tvrtki koje jedna za drugu prodaju sjedišta na odabranim linijama i imaju zajedničke marketinške aktivnosti i code-sharing programe. Ovakav oblik suradnje ograničen je na usko odabrane linije ili regije. Tvrtke i dalje na tržištu nastupaju samostalno. U pravilu zajednički code-sharing ne pretpostavlja međusobno priznavanje frequent flyer programa.

Strateški savezi su najnapredniji oblik suradnje većeg broja tvrtki s ciljem stvaranja mreža. Podrazumijevaju međusobno priznavanje frequent flyer programa, prošireni code-sharing, usklađivanje redova letenja, zajedničko planiranje aktivnosti i iste ciljeve svih partnera. Dok kompanija može biti u više taktičkih saveza, članstvo u strateškom savezu je ekskluzivno. Ona, dakle, smije biti samo u jednom strateškom savezu. Kao član strateškog saveza, tvrtka marketinški ne nastupa kao samostalna pravna osoba.

Tablica 3.

Oblici suradnje zrakoplovnih tvrtki

Suradnja	Razmjena imovine	Logistička pomoć na niskoprofitnim ispostavama	Code-sharing	Frequent flyer reciprocitet	Ekskluzivno članstvo i zajednički marketinški nastup
Obična	moguća	moguća	ne	ne	ne
Taktička	moguća	moguća	da	moguć	ne
Strateška	moguća	moguća	vrlo često	da	da

Izvor: Fan, Terence et al.: *Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century*, *Journal of Air Transport Management*, Volume 7, Issue 6, November 2001, 349.-360, Internet, <http://www.sciencedirect.com>, 05. 03. 2002.

3. MOTIVI STVARANJA STRATEŠKIH SAVEZA MEĐU ZRAKOPLOVNIM TVRTKAMA

Zrakoplovne tvrtke itekako osjećaju na svojim ledima promjene u užem i širem okruženju. Stoga, Fan, Vigeant-Langlois, Geissler, Bosler i Wilmking⁴ navode pet činitelja koji utječu na formiranje strateških saveza:

4 Fan, Terence et al: *Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century*, *Journal of Air Transport Management*, Volume 7, Issue 6, November 2001, 349.-360, <http://www.sciencedirect.com>, 05. 03. 2002.

1. globalizacija međunarodne trgovine i zračnog transporta,
2. porast međuregionalne ekonomske i svake druge suradnje,
3. konsolidacija zračnog prijevoznništva,
4. liberalizacija zračnog prijevoznništva i
5. anti-trustovsko zakonodavstvo

Evans⁵ razlikuje vanjske i unutarnje poticaje za stvaranje strateških saveza.

1. Vanjski poticaji

- informatizacija - Kompjuterske ili internet rezervacije učinile su potrošačima zrakoplovne tvrtke pristupačnijim. Elektronske rezervacije omogućile su tvrtkama bolju kontrolu kapaciteta i uvođenje frequent flyer programa. Tvrtke koje imaju ovakav tip rezervacija, vole davati prednost svojim letovima iz čega proistječu prednosti na tržištu. S druge strane, potrošači tj. putnici, a često i država, preferiraju nacionalne prijevoznike. Budući da su ulazne barijere vrlo visoke, jedini način širenja tržišta je strateški savez putem code-sharing programa tj. zajedničke elektronske rezervacije letova.
- restrukturiranje "zračne industrije" - Tijekom zadnja dva desetljeća paralelno se odvijaju tri procesa: deregulacija, liberalizacija i privatizacija. Prva dva procesa su u koliziji s trećim. Gotovo sve zrakoplovne sile (SAD, Kanada, Australija i EU) zakonskim aktima su proširile manevarski prostor svojim zrakoplovnim kompanijama. Mnoge od njih ne dozvoljavaju većinsko vlasništvo stranca nad domaćim kompanijama. Kupac, čije je sjedište izvan Europske Unije, ne može imati većinski paket dionica u zrakoplovnoj tvrtki unutar nje. Strani ulagač ne smije kupiti više od 49% imovine američke zrakoplovne tvrtke (a kupuje pod posebnim uvjetima) i 25% dionica redovnim putem. Budući da mergeri i akvizicije kao razvojna strategija, iz navedenih razloga, često isključuju jedni druge, strateški savezi su logična alternativa.
- globalna konkurencija - Najprisutnija je u automobilskoj industriji, industriji bezalkoholnih pića, farmaceutskoj industriji i financijskom sektoru. Odnedavna se počela pojavljivati i u zračnom prijevozu. Zahvaljujući tehnološkom napretku transportne usluge se sve više homogeniziraju, standardiziraju i tako postaju globalne. Potražnja za ovakvim tipom usluga stalno raste, dok se želje i potrebe potrošača sve više podudaraju. Da bi se ogromna ulaganja isplatila, potrebno je dostići ekonomiju obujma jer su nacionalna tržišta

5 Evans, Nigel: Collaborative strategy: an analysis of the changing world of the international airline alliances, *Tourism Management*, 22 (2001), 229.-243., str. 233.

postala preuska. Zrakoplovne tvrtke žele postati globalne jer jedino tako mogu poslovati na globalnom tržištu i nuditi globalne usluge.

2. Unutarnji poticaji

- podjela rizika – Zrakoplovstvo je, kao i druge usluge, u sprezi s visokom tehnologijom koja je sama po sebi visoko rizična. Ni jedna tvrtka nije u stanju sama financirati novi razvojni projekt. Na primjer, otvaranje nove linije za kompaniju je veoma rizično. Međutim, ako bi se kompanije udružile i dale u tome solidnu marketinšku potporu, šanse za uspjeh bi bile veće.
- ekonomija obujma i učenje - Ekonomija obujma smanjuje trošak po jedinici pa kompanija može biti konkurentnija, bilo da snizi cijene svojih usluga ili da poveća profit. Znanje i iskustvo su najvažnija nematerijalna imovina tvrtke. Neiskustvo ugrožava sam njezin opstanak. Tržište ne oprašta pogreške ni propuste pa je učenje na vlastitim pogreškama nepreporučljivo. Strano okruženje je puno nepoznanica i zamki. Strateški savezi omogućavaju dobivanje potrebnih informacija od "starosjedilaca" (tvrtki koje su neko vrijeme prisutne na stranom tržištu).
- pristup resursima - se odnosi na pristup linijama i na dozvole za slijetanje u zračne luke. Strateški savez služi kao motka za preskakanje administrativnih prepreka koje bi se možda i ionako prevladale, ali bi se pri tom gubilo dragocijeno vrijeme.
- neutraliziranje konkurencije - Poznata je poslovice "Koga ne možeš pobijediti, pridruži mu se." Strateški savezi su u ovom slučaju obrambeni mehanizmi koji neprijatelja pretvaraju u prijatelja. Primjer ovakvih saveza je prodaja 40% udjela Air Lanke dominantnom Emirates Airlinesu. Savez British Airwaysa i American Airlinesa, 1996. godine, dvaju najžešćih konkurenata, podigao je prašinu u poslovnim krugovima i doživio mnoge pohvale. Prema istraživanjima provedenim među britanskim putnicima, 71% Britanaca misli da je ovaj savez vrlo dobra ideja. Isto istraživanje u SAD-u pokazalo je da mu Amerikanci daju još veću potporu pa 87% američkih putnika smatra savez vrlo dobrom idejom. Predstavnik British Airwaysa je rekao da su savezi prirodna faza razvitka. Ako se budu bazirali na pravdi i jednakosti urodit će većom učinkovitošću i kvalitetnijom uslugom, a to je za putnike dobra vijest.⁶

6 http://press.britishairways.com/cgi-bin/search_engine.pl, 24. 05. 2001.

4. DOSADAŠNJI RAZVOJ ZRAKOPLOVNIH STRATEŠKIH SAVEZA I NJIHOVA BUDUĆNOST

Ulazak u strateški savez danas više nije pitanje izbora, nego bitna pretpostavka opstanka. Dok neki na saveze gledaju kao na optimalan model rasta, drugi ih smatraju "second-best" rješenjem koje će nestati kad se poprave uvjeti poslovanja (misli se na daljnju deregulaciju). Neovisno o svemu, broj strateških saveza stalno raste.

Tablica 4.

Strateški savezi zrakoplovnih tvrtki u svijetu

	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.
Broj saveza	280	324	389	363	502	513
- imovinski oblik	58	58	62	54	56	53
- neimovinski oblik	222	266	327	309	446	460
Novi savezi	-	50	71	72	121	26
Broj partnera	136	153	159	177	196	204

Izvor: Evans, Nigel: Collaborative strategy: an analysis of the changing world of the international airline alliances, Tourism Management, 22 (2001), 229.-243., str. 233.

Iz tablice 3, kao i iz tablice 4, vidljivo je da savezi u zračnom prijevozu nisu imovinskog karaktera, već je prevladavajući oblik suradnje sadržan u podizanju kvalitete usluga kroz zajednički frequent flyer program.

Najznačajniji strateški savezi u zračnom prijevozu su:

- **Star alliance:** Air Canada, Air New Zeland, All Nippon Airways, Ansett Australia, Austrian Airlines, British Midland, Lauda Air, Lufthansa, Mexicana, SAS Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Thai Airways, Tyrolean, United Airlines i Varig,
- **Oneworld:** Aer Lingus, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific Airways, Finnair, Iberia, Lan Chile i Qantas
- **Skyteam:** Aeromexico, Air France, Czech Airlines, Delta Airlines i Korean Air
- **Wings:** KLM Royal Dutch Airlines, Northwest Airlines i Kenya Airways
- **Qualiflyer:** Air Europe, Air Littoral, AOM, Crossair, LOT Polish Airlines, PGA Portugalia Airlines, Swissair, TAP Air Portugal, Turkish Airlines i Volare Airlines
- **Latinpass:** Aces of Columbia, Aereopostal, Avianca, Copa Airlines, SAETA, Aviateca, LACSA, NICA, TACA i TACA Peru.

Postoji zaziranje od strateških saveza zrakoplovnih tvrtki. Sve većom koncentracijom polako se stvaraju monopolski i oligopolski uvjeti. Turisti su već počeli osjećati posljedice toga preko povećanja cijena karata u špići

sezone a da tome razlogu nije bio rast cijene goriva. Pojedincu je skupo često mijenjati prijevoznika ili savez. Kompanije su se potrudile stvoriti umjetnu barijeru i tako vezati turiste-putnike na duži rok, a to je ustvari frequent flyer program⁷.

Ni tvrtkama nije lako promijeniti savez. Ako bi kompanija odlučila iz bilo kojeg razloga istupiti iz saveza, trebala bi promijeniti rezervacijski sustav što je iznimno skup pothvat koji zahtijeva dugotrajnu prilagodbu i učenje.

Pridošlicama je ulazak u industriju gotovo nemoguć ne pristanu li na vazalski odnos u savezu. Izuzeci su tzv. tržišne niše koje omogućavaju malim tvrtkama da pronađu svoje mjesto na tržištu.

S obzirom da su sve značajnije kompanije u nekom od saveza i da su ulazne barijere visoke, broj strateških saveza neće rasti, čak će opadati, a novonastale kompanije ulazit će u postojeće saveze.

Prognozira se da će u budućnosti djelovati tek nekoliko globalnih prijevoznika, a najpesimističnije prognoze idu toliko daleko da govore o samo jednom globalnom prijevozniku. Pritom se s nevjericom misli na SAD jer su američke kompanije na vodećim pozicijama u najjačim savezima. No, uz ovakav zakonski okvir, to se zasigurno neće ostvariti. čak je i u čisto europskom savezu Qualiflyer došlo do potpune integracije nakon što je Swissair kupio svoje partnere.⁸

Ni jedna krajnost nije dobra, pa tako ni neorganizirana rascjepkanost, a ni monopol. Stoga je dvojbena koliko će ovakvi procesi pogodovati turizmu.

5. STRATEŠKI SAVEZI CROATIA AIRLINESA

Croatia Airlines je mlada zrakoplovna kompanija. Osnovana je 1988. godine kao Zagal – Zagreb Airlines i bavila se prijevozom pošiljaka UPS-a jednim zrakoplovom tipa Cessna 402 C. Putničkim prijevozom kompanija se počinje baviti tek 1991. potpisivanjem ugovora sa Adria Airwaysom i unajmljenim zrakoplovom MD-82. Usprkos tome što se počelo od ničega, Croatia Airlines je do danas prošla sve razvojne faze.

Croatia Airlines trenutno ima partnerske odnose s devet zrakoplovnih tvrtki: Lufthansa, Adria Airways, Alitalia, Air Bosna, Air France, Austrian Airlines, Czech Airlines, LOT i Turkish Airlines. Riječ je o strateškim savezima u obliku code sharing programa. Code sharing je dogovor dvaju operatora o letu na određenoj liniji. Moguće su dvije vrste code sharinga:

7 Keller, Peter: Introduction, Tourism and air transport, WTO, 2001. str. 15.

8 Ibidem

1) oba operatora lete na liniji pri čemu svaki zadržava dobit od vlastitog zrakoplova, i 2) jedan operator (operating carrier) opslužuje liniju, a drugi (marketing carrier) zakupljuje određen broj sjedala. Dobit se dijeli prema dogovoru, a u najavi se spominju oba operatora. Na primjer, na linijama iz Zagreba, Splita i Dubrovnika za Rim i obratno leti Croatia Airlines, a Alitalia ima zakupljen određen broj sjedala.

Kad je riječ o motivima ulaska u strateške saveze potrebno je istaknuti 1997. godinu kao prijelomni trenutak u razvitku Croatia Airlinesa. Od 1992. letjelo je pet zrakoplova, dva tipa ATR-42, dva tipa Boeing 737 uz ranije spomenuti MD-82 koji su bili tehnološki zastarjeli i stvarali veliku buku te tako nisu zadovoljavali međunarodne standarde. Nametnule su se dvije opcije: ulagati u modernizaciju postojećih zrakoplova ili kupovati nove. Imajući na umu svjetske trendove u zračnom prijevozništvu, prevladala je druga opcija pa su sredstva uložena u kupnju novih zrakoplova tipa Airbus 319 i Airbus 320. Ovim je činom Croatia Airlines doživjela potpunu tehnološku transformaciju. Naime, novi zrakoplovi tipa Airbus tehnološki se potpuno razlikuju od Boeinga. To implicira promjene u upravljanju zrakoplovom, servisiranju i operativi i to učinkovito i u kratkom roku. S druge strane, smirivanjem ratnih napetosti u regiji, turisti se počinju vraćati u većem broju, a s njima i konkurencija. Ne treba zaboraviti da se na ovom prostoru susreće jaka konkurencija. Mala tvrtka kao što je Croatia Airlines ne može se nositi s tako jakom konkurencijom pa je jedna od strateških odluka bila i pretvaranje konkurenata u partnere. Dakle, Croatia Airlines je imala tipične motive za stvaranja strateških saveza, a to su tehnološki napredak i neutralizacija konkurencije.

Savezi i partnerstva Croatia Airlinesa su nastajali na osnovu prijašnje labavije suradnje. Uzmimo za primjer Lufthansu. Prvi zrakoplovi tipa Boeing su nabavljeni upravo od nje. Nadalje, s Lufthansom je postojao ugovor o tehnološkom održavanju zrakoplova (total technical support). Ova kompanija je u svojim training centrima školovala hrvatske mehaničare, pilote i kabinsko osoblje. Trenutno imamo obrnutu situaciju, pa naši mehaničari servisiraju neke Lufthansine zrakoplove. Ističući učenje kao jedan motiv ulaska u saveze, a znanje kao značajnu vrijednost stvorenu unutar saveza treba dodati da se transfer znanja vrši i u obliku softwera (net line) koji kontrolira i provodi cjelokupno operativno poslovanje. U tijeku su pregovori o transferu još nekih softwera.

Transfer znanja je najveća prednost strateških saveza. Visoke tehnologije su se uolikoj mjeri infiltrirale u zrakoplovstvo da mu diktiraju tempo razvoja. Osim nabave nove tehnologije, bitna je i njezina brza implementacija. Putem strateških saveza može se preskočiti nekoliko razvojnih razina. Druga prednost strateških saveza je stvaranje virtualne veličine. Njemačko tržište je za nas najvažnije jer čini više od 30% svih letova i najveći dio prihoda Croatia Airlinesa. Preko linije za Frankfurt, Hrvatska je spojena s cijelim svijetom. Frankfurt je za našu zemlju gate way tj. vrata u svijet. Budući da je Lufthansa u savezu Star Alliance, i

Croatia Airlines posredno participira u njemu iako formalno nije njegov član. Zahvaljujući savezu s Lufthansom, Croatia Airlines nije više mala izolirana kompanija. Ona također ostvaruje pozitivne efekte u broju putnika i njihovoj platežnoj moći. Vezujući se uz poznati "brand", prepoznatljivija je na međunarodnom tržištu, što svakako povoljno utječe na image kompanije i povjerenje korisnika.

Nedostaci strateških saveza, kao i mogući problemi se vezuju uz veličinu tvrtke. Naime, Croatia Airlines je mala tvrtka okružena velikim igračima i u tom okruženju se mora biti veoma oprezan. Treba balansirati između izoliranosti i potpune ovisnosti o većem i dominantnijem partneru. "Svjesni smo da nismo ravnopravni, ali isto tako nastojimo izvući što više koristi iz saveza. Važno je držati oči široko otvorene i pratiti što se događa u okolini."

Kad je riječ o viziji Croatia Airlinesa u poslovanju preko strateških saveza, poslovodstvo tvrtke ne očekuje ulazak u poznatiji savez, barem do trenutka dok Hrvatska ne postane članica Europske Unije ili neke druge ekonomske integracije.

Croatia Airlines, poput mnogo većih kompanija u zračnom prijevozu, ima brojna partnerstva i izvan prijevoznništva, posebno u turizmu. Čak i vizija Croatia Airlinesa se odnosi na razvitak turizma. Nautički turizam je za Croatia Airlines segment hrvatskog turističkog proizvoda koji može konkurirati u svjetskim razmjerima. Zato je tvrtka sklopila sporazum u okviru ff programa sa ACI marinama, marinom Punat i marinom Frapa. Prema tom sporazumu imateljima srebrne i zlatne ff kartice odobrava se 10% popusta na vezove. Co-branding kreditna kartica sa Diners Clubom trenutno je jedina ove vrste, ali je Croatia Airlines otvorena za suradnju i s ostalim kartičnim kućama. Zadnje partnerstvo je sklopljeno s rent-a-carom Hertz. Putnici na letovima Croatia Airlinesa imaju popust na iznajmljena vozila Hertza. Uskoro će Croatia Airlines imati partnerstvo s još tri rent-a-cara.⁹

Croatia Airlines ima namjeru u budućnosti sklopiti partnerstva s hotelima, bankama i telekomunikacijama na bazi skupljanja nagradnih milja uz napomenu da su mogućnosti za suradnju praktično neograničene.

ZAKLJUČAK

Strateški su savezi nezaobilazan razvojni faktor u zračnom prijevozništvu. Može se reći da više ne postoji konkurencija između

9 Podaci dobiveni o Croatia Airlinesu dobiveni su zahvaljujući intervjuu sa gđom Dubravkom Trukalj, direktoricom marketinga, planiranja i kontrolinga Croatia Airlines u Zagrebu 15. svibnja 2002.

pojedinih zračnih prijevoznika već je riječ o konkurenciji između pojedinih strateških saveza.

Svaka kooperacija nije strateški savez. Strateški savez ima uporište u čvrstim vezama među partnerima, zajedničkim ciljevima i strategijama svih partnera u savezu i isključivosti tj. nemogućnosti istovremenog članstva u drugim savezima.

Formiranju strateških saveza pogoduju razni činitelji kao što su globalizacija, antitrustovsko zakonodavstvo, informatizacija, stalna potreba za novim resursima te postizanje ekonomije obujma.

Utjecaj strateških saveza na kreiranje pravila igre je porastao u tolikoj mjeri da za "samostalne strijelce" jednostavno nema mjesta na tržištu. Strateški savezi su također povećali ulazne i izlazne barijere u industriji. Naročito su u nepovoljnom položaju male tvrtke jer je njihova pregovaračka moć u savezu zanemariva u odnosu na velike.

Croatia Airlines, imajući u vidu činjenicu da ne može ostati outsider, održava tijesne veze sa svojim najvažnijim partnerom Lufthansom. Tim savezom ona osigurava pristup svjetskom tržištu (umjesto užeg regionalnog), novim tehnologijama i njihovoj primjeni.

LITERATURA

- Elemiri, Mohamed: Major challenges for global air transport in the 21st century, *Tourism and air transport*, WTO, 2001.
- Evans, Nigel: Collaborative strategy: an analysis of the changing world of the twenty-first century, *Journal of Air Transport Management*, Volume 7, Issue 6, November 2001, 349.-360.
- Fan, Terence et al.: Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the international airline alliances, *Tourism Management*, 22 (2001), 229.- 243.
- Gudmundsson, Sveinn i Rhoades, Dawna: Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration, *Transport Policy*, Volume 8, Issue 3, July 2001., 209-218.
- Keller, Peter: Introduction, *Tourism and air transport*, WTO, 2001.
- Vellas, Francois: Interdependence of tourism and air transport, *Tourism and air transport*, WTO, 2001.
- http://www.fortune.com/lists/G500/indsnap_3.html, 27. 09. 2002.
- http://press.britishairways.com/cgi-bin/search_engine.pl, 24. 05. 2001.

Marija Zakarija, M.Sc.

Junior Researcher

Faculty of Tourism and Foreign Trade, Dubrovnik

E-mail: zakarija@ftvt.hr

STRATEGIC ALLIANCES IN AIR TRANSPORT**Summary**

The paper deals with the phenomenon of forming strategic alliances in air transport. It aims to identify the characteristics of international air transport, consolidation of air carriers, the reason for making strategic alliances and their future. Finally, the author researches to which extent Croatian firm Croatia Airlines matches with the international co-operative behaviour.

Key words: air transport; strategic alliances; co-operation

JEL classification: M19, D21