

# TRŽIŠNA MOĆ VODEĆIH SVJETSKIH PRIJEVOZNIKA U PUTNIČKOM ZRAČNOM PROMETU

---

Perišić, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:249266>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-25**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**TRŽIŠNA MOĆ VODEĆIH SVJETSKIH  
PRIJEVOZNIKA U PUTNIČKOM ZRAČNOM  
PROMETU**

**Mentor:**  
Prof. dr. sc. Ivan Pavić

**Studentica:**  
Maja Perišić

**Split, rujan 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	2
1.2. Istraživačke hipoteze.....	3
1.3. Ciljevi i doprinos istraživanja .....	4
1.4. Metode rada.....	4
1.5. Struktura rada.....	5
<b>2. TRŽIŠNA MOĆ I TRŽIŠNO NATJECANJE</b> .....	<b>6</b>
2.1. Tržišne strukture i tržišna moć.....	7
2.2. Liberalizacija tržišta i tržišno natjecanje .....	10
2.3. Natjecateljske prakse i mjerenje tržišne koncentracije.....	11
2.4. Zaštita tržišnog natjecanja .....	18
<b>3. SVJETSKI PUTNIČKI ZRAČNI PROMET</b> .....	<b>20</b>
3.1. Razvoj putničkog zračnog prometa.....	20
3.2. Suvremeni putnički zračni promet.....	22
3.3. Trendovi na tržištu putničkog zračnog prijevoza .....	25
<b>4. ANALIZA TRŽIŠNE MOĆI PRIJEVOZNIKA</b> .....	<b>28</b>
4.1. Opis istraživanja .....	29
4.1.1. Metodologija .....	29
4.1.2. Uzorak .....	30
4.1.3. Ograničenja istraživanja.....	30
4.2. Analiza prijevoznika na globalnom i regionalnom tržištu .....	30
4.3. Profitabilnost prijevoznika i tržišna moć .....	33
4.4. Testiranje hipoteza.....	40
4.5. Interpretacija rezultata istraživanja .....	48
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>50</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>53</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>55</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>56</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>57</b>
<b>DODACI</b> .....	<b>58</b>

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>60</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>61</b>

# 1. UVOD

Proučavanje i analiza tržišne moći privrednih subjekata spada u području mikroekonomije. Mikroekonomija je disciplina koja proučava troškove proizvodnje, formiranje i raspodjelu profita, formiranje cijena, distribuciju roba i usluga te druga pitanja ekonomske efikasnosti, kao što su odluke o upotrebi određenih proizvodnih resursa, preferenciju tržišta prema jednom tipu robe u odnosu na drugi, odluke o proizvodnom programu, dubini i širini asortimana i druga pitanja vezana uz potražnju.

Globalni zračni promet čini velik broj sudionika različitih funkcija i infrastrukture. Njihovo zajedničko obilježje je težnja stabilnosti i profitabilnosti te kumulativno unaprjeđenje kvalitete i sigurnosti globalnog zračnog prometnog sustava. Akteri koji osiguravaju osnovnu infrastrukturu su zračne luke i pružatelji usluga zračnog prijevoza (flota). Na tim osnovama razvijaju se brojne i različite usluge zračnog prijevoza tereta i prijevoza putnika, ali i različiti odnosi između aktera na promatranom tržištu.

Problem ovoga rada zahvaća i strategije postizanja tržišne moći glavnih sudionika zračnog putničkog prometa. Udruživanje zrakoplovnih kompanija u alijanse donijelo je mnoge pozitivne učinke kao što su porast prihoda, racionaliziranje troškova i brojne druge. U svijetu je dvije trećine svjetskog učinka zrakoplovnog prometa obuhvaćeno u tri alijanse: Star Alliance<sup>1</sup>, SkyTeam<sup>2</sup> i Oneworld<sup>3</sup>. Motivi i potrebe formiranja alijansi s pozicije efikasnog konkurentskog nastupa na tržištu mogu se definirati kao<sup>4</sup>:

1. sve veći zahtjevi za upotrebu nove generacije efikasnih zrakoplova,
2. ograničenja investicijskih mogućnosti i
3. ograničenja pristupa na tržištu (bilateralni sporazumi, prometna prava...).

Regulacije na tržištu putničkog zračnog prijevoza postižu se i drugim vidovima udruživanja. Primjerice, Međunarodna organizacija za civilno zrakoplovstvo (ICAO)<sup>5</sup> osnovana je 1944. godine i do danas okuplja 192 države članice. Svrha postojanja ICAO je uvođenje međunarodnih standarda civilnog zrakoplovstva i politika koje podupiru siguran, učinkovit, ekonomski održiv i ekološki odgovoran civilni zrakoplovni sektor. ICAO koordinira

---

<sup>1</sup> Star alliance, <http://staralliance.com> (11.05.2018.)

<sup>2</sup> SkyTeam, <http://www.skyteam.com> (11.05.2018.)

<sup>3</sup> Oneworld, <https://oneworld.com> (11.05.2018.)

<sup>4</sup> Naveau, J. (1999.), Airline Alliance, Vol. 49, ITA, Pavis, str. 23.

<sup>5</sup> International Civil Aviation Organization (ICAO), <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (04.05.2018.)

izgradnju kapaciteta u državama kroz potporu brojnim ciljevima razvoja zrakoplovstva. ICAO djeluje kroz stvaranje planova za koordinaciju multilateralnog strateškog napretka sigurnosti i zračne plovidbe na globalnoj razini, te prati i izvještava o brojnim mjerenjima performansi sektora zračnog prometa. Druga organizacija je Međunarodna udruga zračnog prometa (IATA)<sup>6</sup>. Ovo je trgovačka udruga koja okuplja oko 280 svjetskih zrakoplovnih tvrtki (83% ukupnog zračnog prometa). IATA podržava mnoga područja zrakoplovne djelatnosti i pomaže u formulaciji industrijske politike u ključnim pitanjima: sigurnost zrakoplova, smanjenje pristojbi, smanjenje naknada za gorivo i poreze, dobra praksa putničke prtljage, sprječavanje tržišne dominacije i promicanje tržišnog natjecanja, podupiranje programa obrazovanja u zrakoplovnim tvrtkama, promicanje transparentnog poslovanja i ugovaranja, te poboljšanje regulatornog i pravnog okruženja i druga pitanja temeljem kojih se promiče konkurentnost i liberalizacija tržišta usluga putničkog zrakoplovnog prijevoza.

Liberalizacija tržišta vodi većem broju tržišnih aktera i višem stupnju konkurencije. Viši stupanj konkurencije vodi raznovrsnijoj ponudi i kvalitetnijim proizvodima i uslugama te povoljnijim cijenama. Za razliku od toga, stupanj koncentracije koju ima jedan ili više privrednih subjekata naziva se tržišna moć. Ujedno to je pokazatelj nekonkurentne tržišne strukture koje stvaraju nepovoljne posljedice za ekonomsku efikasnost i ukupno društveno blagostanje. Analiza i nadzor nad nekim tržištem i tržišnim procesima prvenstveno se provode s ciljem uspostavljanja tržišne ravnoteže slobodne konkurencije gdje svi subjekti imaju jednake uvjete.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Širi problem ovoga rada određen je zahtjevom razumijevanja reprodukcije ciklusa proizvodnje, raspodjele i potrošnje sudionika u zračnom putničkom prometu (lokalno, regionalno i globalno). Uži problem ovoga rada je prepoznavanje okolnosti koji vode prema modelima udruživanja i okrupnjavanju sudionika putničkog zračnog prometa. Rezultat takvih aktivnosti je rast tržišne moći u geografskim regijama i globalno.

Predmet istraživanja u ovom radu je tržišna moć vodećih svjetskih prijevoznika u putničkom zračnom prometu. Da bi se detektirao predmet istraživanja, potrebno je istražiti bazu znanja,

---

<sup>6</sup> International Air Transport Association (IATA), <http://www.iata.org/about/pages/index.aspx> (10.05.2018.)

primjerice:<sup>7</sup> Airports Council International (ACI), International Air Transport Association (IATA), Official Airline Guide (OAG), World Tourism Organization (UNWTO) i drugi.

Navedeni izvori periodično izvještavaju o stanju i dinamici na tržištu putničkog zračnog prometa. U tu svrhu postignuti su konsenzusi u pogledu pokazatelja na temelju kojih se provodi rangiranje sudionika putničkog zračnog prometa. Prema podacima koji se objavljuju na službenim stranicama IATA, može se na mjesečnoj razini pratiti dinamika putničkog zračnog prometa na temelju izabranih pokazatelja. Prema istom kriteriju rangirane su vodeće grupacije prijevoznika putničkog zračnog prometa. Izvješća za regije ukazuju da je najveća dinamika putničkog zračnog prometa na tržištu regije Azije i Pacifika, a slijede ga Europa i Sjeverna Amerika te Srednji Istok i Afrika. Regije ne ukazuju i na stupanj koncentracije tržišne moći pojedinih prijevoznika, jer se pomoću alijansa prijevoznici međusobno podržavaju pa je koncept interesantan za istraživanje i prepoznavanje određenih zakonitosti i veza.

## **1.2. Istraživačke hipoteze**

Za potrebe istraživanja definirane su tri hipoteze:

***H<sub>1</sub>: U putničkom zračnom prometu, obično kao i u svim drugim industrijama, nastoji se na različite načine povećati tržišna moć.***

Ova pretpostavka ispituje strategije povećanja tržišne moći svjetskih prijevoznika u putničkom zračnom prijevozu.

***H<sub>2</sub>: Akteri u putničkom zračnom prometu svoju tržišnu moć ponajprije nastoje povećati spajanjima i pripajanjima.***

Ova pretpostavka ispituje učestalost strategije povećavanja tržišne moći kroz spajanja i pripajanja prijevoznika u putničkom zračnom prijevozu.

***H<sub>3</sub>: Vodeći prijevoznici u svjetskom i regionalnom putničkom zračnom prometu povezuju se u alijanse da bi povećali učinkovitost, produktivnost i da bi smanjili regulatorna ograničenja.***

---

<sup>7</sup> ICAO, Economic Development (2018.), Air Transport Monthly Monitor, World Results and Analyses for NOV 2017. Total scheduled services (domestic and international), više na: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Air-Traffic-Monitor.aspx> (06.05.2018.)

Ova pretpostavka analizira svrhu, ciljeve i zadaće alijansi prijevoznika u putničkom zračnom prijevozu.

### **1.3. Ciljevi i doprinos istraživanja**

Ciljevi istraživanja su:

1. Objasniti teorijska polazišta tržišne moći i tržišnog natjecanja;
2. Istražiti povijesni razvoj putničkog zračnog prijevoza;
3. Detektirati vodeće grupacije prijevoznika na globalnom i regionalnom tržištu putničkog zračnog prijevoza;
4. Istražiti modele povećanja tržišne moći kod vodećih prijevoznika u putničkom zračnom prometu;
5. Istražiti spajanja i pripajanja kao način stjecanja tržišne moći;
6. Istražiti ulogu i ciljeve alijansa u putničkom zračnom prijevozu.

Doprinos ovoga rada je u multidisciplinarnosti gdje se isprepliće područje tehničkih znanosti (tehnologija prometa i transport), područje društvenih znanosti (makroekonomija, mikroekonomija) i područje prirodnih znanosti (ekonomska matematika i statistika) s ciljem prepoznavanja zakonitosti predmeta istraživanja te uočavanja veza između stanja određenog stupnjem tržišne moći i stanja određenog uspješnosti poslovanja.

### **1.4. Metode rada**

Pristup problematici istraživanja tržišne moći vodećih grupacija prijevoznika u putničkom zračnom prometu u ovom je radu predviđen kroz teorijski (pregledni) i analitički pristup.

U teorijskom dijelu rada koristit će se istraživanje za stolom i povijesna metoda kako bi se ponudio prikaz teorije o tržišnoj moći i teorije o tržišnom natjecanju, uz interpolaciju predmeta istraživanja a to je putnički zračni prijevoz u povijesnom i aktualnom značenju.

U analitičkom dijelu rada težište je na analizi dinamike putničkog zračnog prijevoza u svjetskim regijama i globalno, a sve s ciljem detektiranja vodećih grupacija prijevoznika na globalnom i regionalnom tržištu putničkog zračnog prijevoza. S obzirom na multidisciplinarnan pristup u izradi preglednog i analitičkog dijela rada, od znanstvenih metoda biti će korištene: analiza i sinteza, indukcija i dedukcija, konkretizacija i generalizacija, te statističke i matematičke metode uz analizu financijskih izvještaja putem pokazatelja i profitabilnosti.



Za potrebe analitičkog dijela rada koristit će se namjerni uzorak prijevoznika koji su na ljestvici petnaest vodećih svjetskih kompanija prema ICAO mjesečnim izvješćima, počevši od siječnja 2015. do travnja 2018. godine.

### **1.5. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet dijelova. U prvom dijelu će biti pojašnjeno polazište istraživanja, problem i predmet istraživanja, hipoteze rada te ciljevi i doprinos istraživačkog postupka.

U drugom dijelu rada će biti objedinjena teorijska polazišta objašnjenja pojma "tržišna moć" i pojma "tržišno natjecanje" te pojma "liberalizacija tržišta". Problematika tržišne moći i tržišnog natjecanja biti će predstavljena i sa stajališta promatrane globalne transportne grane putničkog zračnog prijevoza s prikazom glavnih politika tržišnog natjecanja u promatranoj industriji, natjecateljskoj praksi i nadzora od agencija za zaštitu tržišnog natjecanja.

U trećem dijelu rada pobliže će biti predstavljene bitne činjenice globalnog putničkog zračnog prometa. U ovom dijelu rada pobliže će biti pojašnjeno mjesto i značaj zračnog putničkog prometa u povijesnom i suvremenom značaju, biti će objašnjena infrastruktura i organizacija u promatranoj globalnoj industriji s prikazom i objašnjenjem trendova koji su zabilježeni na ovom tržištu kao i projekcije razvoja u budućnosti. Da bi se ukazalo na dinamiku razvoja promatrane djelatnosti u globalnim razmjerima, dat će se osvrt na stanje putničkog zračnog prometa.

U četvrtom dijelu rada će biti provedena stupnjevita analiza tržišne moći prijevoznika. Biti će objašnjen postupak istraživanja, metodologija, uzorak i ograničenja u istraživačkom postupku. Rezultati analize o vodećim svjetskim prijevoznicima i vodećim regionalnim prijevoznicima dat će pretpostavke za selekciju prijevoznika za koje će biti provedena analiza njihovog poslovanja. Cilj stupnjevito analitičkog postupka je osigurati pretpostavke za testiranje statističkih veza između dvije neovisne varijable: (1) tržišna moć i (2) uspješnosti poslovanja (putem pokazatelja).

U petom dijelu rada, zaključku, biti će izdvojeni glavni nalazi i uvidi dobiveni tijekom istraživanja izabrane teme.

Rad će biti upotpunjen grafičkim, tabelarnim i slikovnim elementima.

## 2. TRŽIŠNA MOĆ I TRŽIŠNO NATJECANJE

Opravdanost poslovnog pothvata je u njegovoj ekonomskoj održivosti. Ekonomska održivost za poduzeće podrazumijeva stabilnu ili rastuću potražnju za proizvodima ili uslugama. „Poduzeće obavlja određenu ekonomsku djelatnost radi ostvarenja takvog prihoda koji podmiruje troškove i daje profit,“<sup>8</sup> pa se može reći da je poduzeće zainteresirano djelovati samo kroz one segmente u kojima ostvaruje pozitivan novčani tok, odnosno da priljevi novčanih sredstava budu veći od odljeva novčanih sredstava. Priljevi novčanih sredstava ostvaruju se kroz prodaju usluga i proizvoda, a odljevi su usmjeren na servisiranje troškova vezanih uz poslovanje.

Tržište je prostorno i vremenski determinirana veličina na kojem se susreću ponuda i potražnja. Ponuda je sve ono što se nudi na tržištu. Ponuda je „količina proizvoda koju su proizvođači ili prodavatelji spremni prodati po određenim cijenama u određenom vremenskom razdoblju“.<sup>9</sup> Ponuda je samo ona koja je prepoznata od strane potrošača, odnosno za kojom postoji potražnja. Potražnju čine sve fizičke i pravne osobe i država. Oni kroz potrošnju dobara i usluga zadovoljavaju opće, specifične ili javne potrebe.

Ponudu i potražnju može se mjeriti i vrednovati kvantitativno (količinski), na temelju prihoda (cijena), na temelju kupovne moći potrošača (dohodak), u određenom intervalu (vremenski) i u prostoru (geografski). Problem kod mjerenja i vrednovanja ponude i potražnje nastaje kada se uključi i virtualno tržište. Virtualno tržište egzistira na mreži Interneta i omogućuje razmjenu dobara i usluga neovisno o prostoru, pa govorimo o globalnom tržištu, odnosno o globalnoj potražnji i globalnoj ponudi.

Tržišta treba razlikovati i prema vrsti dobara ili usluga koje su predmet potrošnje. Prema tom kriteriju fokus je na određenoj industriji, djelatnosti ili grupi djelatnosti koje su uključene u formiranje finalnog proizvoda. U ovom radu fokus je na tržištu putničkog zračnog prijevoza. S obzirom na obilježja ovoga tržišta, sa različitih gledišta može se govoriti o nacionalnom, regionalnom i globalnom tržištu putničkog zračnog prometa.

Da bi objasnili tržišnu moć, potrebno je razmotriti okolinu u kojoj egzistira poduzeće. To stoga jer su neka tržišna pitanja i odnosi pod regulacijom posebnog državnog interesa ili postoje ograničenja koja proizlaze iz pravnih izvora kroz sporazume ili druge izvore, pa su

<sup>8</sup> Benić, Đ. (2001.). Osnove ekonomije, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 158.

<sup>9</sup> Grubišić, D. (2004.), Poslovna ekonomija, Ekonomski Fakultet Split, Split, str. 61.

uvjeti ulaska na tržište onemogućene, odnosno ograničene, djelomično ograničene ili slobodne. Ovisno o pravnom okruženju, povećanje stupnja tržišne koncentracije je manje ili više uvjetovano. Stoga poduzeća koja imaju potencijala rasta i razvoja i djeluju globalno ili regionalno, nastoje na druge načine postići tržišnu moć, a da pritom djeluju unutar pravnog okvira i pozitivne prakse.

Pojam „tržišna konkurencija“ i „tržišna utakmica“ podrazumijeva veći broj situacija. Prema Kotleru i Kelleru, konkurencija ili rivalstvo, odnosno tržišna utakmica može se detektirati „između prodavača čiji je cilj da svoju robu prodaju po što boljim uvjetima i u što većoj količini; tržišnu utakmicu između kupaca koji se nadmeću u pritisku na cijene kako bi došli do željene robe; tržišnu utakmicu između prodavača i kupaca gdje svaka strana nastoji ostvariti što povoljnije uvjete za sebe“.<sup>10</sup> Uz navedeno, konkurencija se javlja između poduzeća jer poduzeća na istom tržištu nude iste proizvode (supstitute) i konkuriraju cjenovno, kvalitetom i drugim dodanim vrijednostima, za dohodak kojim potrošači raspolažu za pribavljanje i plaćanje dobra kojima zadovoljavaju svoje potrebe.

## **2.1. Tržišne strukture i tržišna moć**

S obzirom na osnovna obilježja, uobičajena je klasifikacija tržišnih struktura na:

- savršenu konkurenciju,
- monopolističku konkurenciju,
- oligopol i
- monopol.

Tržište savršene konkurencije je oblik organizacije tržišta proizvoda na kojem posluje velik broj prodavatelja i kupaca homogenog proizvoda, pri čemu su svi savršeno informirani o uvjetima na tržištu, a ulazak i izlazak je potpuno slobodan.<sup>11</sup> Monopolistička konkurencija je oblik organizacije tržišta na kojem mnogo poduzeća prodaje diferenciran proizvod na koje poduzeća ulaze relativno lako, a njihov izlazak s tržišta je slobodan.<sup>12</sup> Oligopol je tržišna struktura u kojoj se poduzeća ponašaju na način koji je određen očekivanjima reakcije njihovih konkurenata na njihove odluke.<sup>13</sup> Monopol je tip tržišne strukture sa samo jednim prodavateljem proizvoda koji nema bliske substitute i koje je zatvoreno za ostala poduzeća.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Kotler, P., Keller, K. (2007.), Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 11.

<sup>11</sup> Pavić, I. (2015.), Mikroekonomija – teorija i praksa, Sveučilište u Splitu, Split, str. 331.

<sup>12</sup> Ibidem, str. 449.

<sup>13</sup> Ibidem, str. 469.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 389.

Savršena konkurencija je tržište na kojem sve tvrtke nude identične proizvode i usluge, a svaka tvrtka je tako mala da ne utječe na industriju. Obilježja i pretpostavke savršene konkurencije su:<sup>15</sup>

- preuzimanje cijena (price taking),
- homogenost proizvoda i
- slobodan ulaz i izlaz.

Nesavršena konkurencija su oligopol, duopol i monopol. Oligopol je situacija kada nekoliko poduzeća sudjeluje u cjelokupnoj ponudi. Duopol je situacija kada na tržištu kreiraju ponudu dva poduzeća. Monopol je situacija kada jedno poduzeće (jedan davatelj usluga) trajno i zaštićeno nastupa kao jedini pružatelj usluga ili proizvoda. U sva tri slučaja riječ je o nesavršenoj konkurenciji koja je posljedica povlaštenog statusa djelatnosti zbog nacionalnog interesa ili je rezultat vlasništva nad resursima, patentima ili licencama.

Kod nesavršene konkurencije riječ je o tržišnoj moći jednog, dvaju ili nekoliko poduzeća (subjekata). Nepotpuna konkurencija (izostanak slobodnog tržišnog natjecanja) rezultira „previsokim cijenama, manjom potrošnjom, visokim troškovima i manjom efikasnosti“<sup>16</sup> Sudionici na strani ponude u uvjetima nepotpune konkurencije uživaju visoki do apsolutni nadzor nad cijenom svog proizvoda. Ulazak drugih aktera na takva tržišta ili je zabranjen (protuzakonit) ili je otežan brojnim preprekama, uvjetima i kontrolom.

Tržišna moć ili tržišna snaga privrednih subjekata je područje koje izučava mikroekonomija jer zahvaća u pitanja koja razmatraju efikasnost i efektivnost poslovanja. Ukoliko na određenom tržištu postoji samo jedan ili nekoliko subjekata koji nude određenu uslugu ili proizvod, govorimo o tržišnoj moći. Nacionalne ekonomije u manjoj ili većoj mjeri kontroliraju i uređuju određena tržišta. Na taj način postižu se učinci zaštite kroz onemogućavanje ulaska drugim akterima. To mogu biti djelatnosti koje su zakonom proglašene kao posebni nacionalni ili državni interes. Istodobno, tržišna moć je problematika koja se uređuje zakonima i propisima kako bi se očuvala konkurentnost na tržištu.

Uz tržišnu moć valja spomenuti i tržišni udio. Tržišni udio (engl. *market share*, franc. *part de marche*, njem. *Markanteil*) je mjerilo relativne veličine poslovnog subjekta na nekom tržištu, sektoru ili industriji i predstavlja odnos obujma proizvodnje (prodaje) poslovnog subjekta i

---

<sup>15</sup> Bilen, M. (2007.), Tržište proizvoda i usluga, Mikrorad, Zagreb, str. 143.

<sup>16</sup> Ibidem., str. 148.

ukupnog obujma proizvodnje (prodaje) na promatranom tržištu. U ovom slučaju riječ je o poslovnom subjektu koji je na temelju strategije rasta i razvoja stekao tržišni udio pa se pozicionirao kao tržišni lider, tržišni sljedbenik, tržišni tamponer, ili je to subjekt orijentiran na posebnu tržišnu nišu. U svakom slučaju, prevladavajući utjecaj jednog ili dva ili nekoliko poduzeća na tržištu, povlači pitanje tržišne moći. Prvenstveno to pitanje proizlazi iz analize efikasnosti i efektivnosti poslovanja, pitanje cijena, potrošnje i troškova.

Tržišna utakmica na tržištu putničkog zračnog prometa je jaka. Tome u prilog idu projekcije rasta potražnje za zračnim putničkim prijevozom. Prema analizi tržišta putničkog zračnog prijevoza, OECD predviđa da će tijekom dvadeset godina zrakoplovna putnička i transportna industrija utrostručiti ili učetverostručiti svoje usluge zbog projekcije rasta populacije koji raspolaže tzv. „srednjim dohotkom“. Regije u kojima se očekuje porast potražnje jesu: Azija i Pacifik, Latinska Amerika, Srednji Istok te Subsaharska Afrika.

**Slika 1. Projekcija rasta potražnje za uslugama zračnog prijevoza, projekcija 2030. godina.**



Izvor: IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, str. 13. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.218.)

U svijetu je 2016. godine aktivno više od pet stotina poduzeća koja pružaju usluge putničkog zračnog transporta. Pojedinačno, oni su pozicionirani na nacionalnim tržištima kao jedini nositelji djelatnosti. Međutim, u međunarodnom putničkom prometu, zrakoplovne kompanije pojedinačno nemaju snagu da utječu na tržište. Da bi poboljšali svoj položaj na

konkurentnom tržištu, one ulaze u razne oblike poslovne suradnje ili poduzimaju druge aktivnosti s ciljem okrupnjavanja.

## **2.2. Liberalizacija tržišta i tržišno natjecanje**

Liberalizacija ili otvaranje tržišta i slobodna konkurencija stvara pretpostavke veće raznovrsnosti ponude i kvalitete te veći raspon cijena za određenu uslugu ili proizvod. Liberalizacija se u praksi provodi postupno na način da domaće tržište povećava propusnost za inozemne ponuđače proizvoda i usluga. Tako se može govoriti o liberalizaciji financijskog tržišta, liberalizaciji tržišta usluga, liberalizacija tržišta sirovina i proizvoda. Uvod u liberalizaciju tržišta je najčešće – trgovina.

Liberalizacija je rezultat globalizacije. Oman<sup>17</sup> ističe da „ekonomisti shvaćaju globalizaciju kao smanjenje političkih i tehničkih barijera u međunarodnim ekonomskim aktivnostima“. Ekonomije diljem svijeta približavaju se putem trgovinske razmjene i ugovora o trgovinskoj razmjeni, a u nadnacionalnim tvorevinama, kao što je Europska unija, usvojene su direktive i sporazumi o slobodnoj trgovini, slobodnom kretanju kapitala, ljudi, informacija. Riječ je o nacionalnim tržišno orijentiranim ekonomijama koje se sve više otvaraju na način da smanjuju administrativne ili pravne prepreke za određene privredne grane i povećavaju stupanj liberalizacije tržišta. To znači da je liberalizacija temeljena na pravnim i tehničkim osnovama i uvodi se s ciljem da svi subjekti ostvaruju jednake uvjete na zajedničkom tržištu i da konkuriraju svojim proizvodima i uslugama. S jedne strane, liberalizacija tržišta povećava potrošnju jer je u ponudi veća količina proizvoda po različitim cijenama. S druge strane, liberalizacija tržišta istiskuje one ponuđače koji nisu konkurentni. Međutim, s liberalizacijom tržišta mogu se ugroziti domaći proizvođači koji postaju nekonkurentni u odnosu na proizvode koji dolaze kroz uvoz. Ovaj je problem tim izraženiji ukoliko se liberalizacijom tržišta povećava nezaposlenost domaćeg stanovništva zbog nekonkurentnosti i gašenja domaćih (tuzemnih) poduzeća.

„Ključna ideja u pozadini globalizacije je kapitalizam slobodnog tržišta“<sup>18</sup>. Na to se dovezuje činjenica da globalizaciju promiče upravo smanjenje ili eliminacija trgovinskih barijera (carina). Liberalizacija određenih segmenata domaćeg tržišta i povećanje propusnosti za uvoz robe i usluga koje će konkurirati na domaćem (nacionalnom) tržištu, treba biti u protuteži s

---

<sup>17</sup> Oman, C. (1999.), *Technological Change, Globalisation of Production and the Role of Multinationals*, u Hiemenz, U. (Ed.), (1999.), *Growth and competition in the new global economy*. Paris, OECD, str. str. 45.

<sup>18</sup> Friedman, L.T. (2000.), *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York: Anchor Books, str. 27.

nacionalnim prioritetima, pa je liberalizacija ujedno i plodno tlo za prodor stranih (inozemnih) poduzeća koja brzo preuzimaju tržište te istiskuju konkurenciju. Ovakvi scenariji nisu rijetkost.

S tog stajališta, opravdanje za liberalizaciju tržišta može biti privlačenje stranih direktnih ulaganja (FDI), tj. stranih kapitalnih investicija koje kreiraju poslovnu infrastrukturu (izgradnju proizvodnih kapaciteta i slično) i doprinose zapošljavanju lokalnog stanovništva. „Prema podacima Svjetske banke, na vrhuncu hladnog rata 1975. godine, samo 8% država je imalo režim liberaliziranog slobodnog tržišta kapitala. Tada su direktna inozemna ulaganja iznosila 23 milijarde dolara. U sljedećih dvadeset godina, odnosno do 1997. godine, liberalizaciju tržišta uvelo je 28% država u svijetu. Tada su inozemna direktna ulaganja iznosila 644 milijarde dolara.,<sup>19</sup> Liberalizacija tržišta može biti model koji podržava razvoj domaće ekonomije jer se očekuju vanjski investitori koji će biti potpora procesu restrukturiranja nacionalnog gospodarstva ili potpora koja podupire razvoj domaće ekonomije. U tom kontekstu neophodno je da država koja konkurira za FDI ima administraciju koja je u stanju usmjeravati i apsorbirati potencijale FDI-a.

S povećanjem broja država koje su otvorile svoja tržišta, povećava se potreba zaštite nacionalnih interesa u dijelu pojedinih pitanja. Nastaju sporazumi kojima se kontrolira (uvjetuje) jednakost domaćim i inozemnim sudionicima. Istodobno, globalizacija nezaustavljivo napreduje. Razvijaju se neovisne asocijacije i agencije koje na globalnoj razini prikupljaju podatke i ocrtavaju impuls globalne ekonomije, odnosno rast svjetske trgovine i GDP-a. Pored toga, otvaranje tržišta s procesom globalizacije prima i promjene u pojedinim sektorima koji su, s više ili manje uspjeha, prolazeći strukturnu transformaciju, bili pogođeni ili dobivali na važnosti<sup>20</sup>. Drugim riječima, globalne krize (financijske, ekonomske, naftne...) dodatno su utjecale na repozicioniranje sudionika na globalnom planu: neki su sudionici bankrotirali, ali su drugi istodobno preuzeli tržište i izrasli. Na taj način tržišno natjecanje u uvjetima krize preslikava situaciju na pojedino nacionalno i liberalizirano tržište. Liberalizirano tržište osjeća posljedice sveukupnog (globalnog) gospodarskog okruženja.

### **2.3. Natjecateljske prakse i mjerenje tržišne koncentracije**

Prethodno je pojašnjeno da se tržišna moć pojedinog subjekta može održati uz povoljno političko i pravno okruženje. U ovom slučaju riječ je o reguliranom tržištu na kojem su

---

<sup>19</sup> Ibidem, str. 28.

<sup>20</sup> Hadžiahmetović, A. (2011.), Ekonomija evropske unije, Sarajevo Universal Press, Sarajevo, str. 107.

uspostavljeni određeni odnosi. S ekonomskog stajališta, zatvorena i planski orijentirana privreda najčešće je orijentirana na sebe i kao takva nije konkurentna niti dugoročno održiva. Otvaranjem tržišta, odnosno liberalizacijom tržišta (u pojedinom segmentu ili u potpunosti), započinje dubinska transformacija gospodarstva.

Transformacija gospodarstva je i u novom načinu poslovanja, poslovne filozofije i načina stvaranja vrijednosti. Tržišta koja se otvaraju, liberaliziraju, ujedno uče model poslovanja koji donose strani investitori. To su poslovni koncepti koji su polučili određene rezultate i kao takvi prihvaćaju se kao model i kultura, način poslovanja i komunikacije, uređenost odnosa i poslovne izvrsnosti. Glavni alat natjecanja u uvjetima tržišno orijentiranog okruženja je marketing. Czinkota i Ronkainen smatraju da je međunarodni marketing „planiranje i provođenje transakcija izvan nacionalnih granica s ciljem razmjene i zadovoljenja ciljeva organizacija i pojedinaca.“ Nešto drukčija je definicija koju navode Nietto Churraco i Llamazares Garcia-Lomas: „međunarodni marketing je strategija koja se razvija radi postizanja nekih ciljeva na stranim tržištima, temeljena na sposobnosti poduzeća, stanja u okruženju i međunarodnoj konkurenciji.“<sup>21</sup> Keegan koristi izraz „globalni marketing“ pod kojim podrazumijeva „način postizanja punog trgovinskog potencijala“, te razmatra osnovne razloge radi kojih bi tvrtke trebale prihvatiti ovaj način razmišljanja i djelovanja. Autor ističe razliku između globalnog i *običnog* marketinga; „marketing je univerzalna disciplina koja se isto primjenjuje u bilo kojoj zemlji, dok tvrtka uz pomoć globalnog marketinga provodi poslovne aktivnosti izvan tržišta domaće zemlje.“<sup>22</sup> Značaj globalnog marketinga očituje se kroz<sup>23</sup>: globalne veze, trgovinu, investicije i tvrtke. Globalizacija je potaknuta i ulaganjem u razvoj. Veliki dio kapitala razvijene zemlje ulažu u zemlje u razvoju, jer je shvaćena važnost investicija kako bi se pospješili trgovinski, tehnološki, informacijski, investicijski i financijski tokovi.

Natjecateljske prakse u tržišno orijentiranim ekonomijama utemeljene su na marketinškim strategijama razvoja i rasta. Glavni izvor znanja o okruženju su znanja o konkurenciji i poznavanje potreba kupaca. Konkurencija su svi akteri koji djeluju na istom tržištu. Benchmarking je mjerenje rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće izravnih konkurenata.

---

<sup>21</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.), Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, str. 8.

<sup>22</sup> Keegan, W. J. (1989.), Global Marketing Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 2i7.

<sup>23</sup> Johanson, J. K. (1997.), Globalni marketing, Rob Zwetler, Boston, str. 428 do 430.



Pozicioniranje poduzeća je određeno tržišnim udjelom. Tržišni lider je poduzeće prepoznatljivo u industrijskoj grani i ima najveći tržišni udio. Liderska pozicija kombinira strategije napada, obrane ili gerilskih aktivnosti. „Gerilske aktivnosti mogu biti na čitavom tržištu kako bi svi protivnici (konkurenti) bili izvan ravnoteže te može pokušati zaokružiti cjelokupno tržište, ili može započeti s napadima održivih cijena“.<sup>24</sup> Poduzeća koje se po tržišnoj snazi nalaze na drugom mjestu nazivaju se poduzećima u usponu. Svoj uspon poduzeća osiguravaju strategijom tržišnih izazivača ili strategijom tržišnih sljedbenika. Tržišni izazivač je poduzeće koja kreira ofenzivne strategije. Cilj ovih poduzeća je pridobivanje i širenje tržišta pomoću neke od strategija:<sup>25</sup>

1. strategija diskontne cijene,
2. strategija jeftinih proizvoda,
3. strategija prestižnih proizvoda,
4. strategija inovacije proizvoda,
5. strategija poboljšane usluge,
6. strategija inovacije u distribuciji,
7. strategija smanjivanja troškova u proizvodnji i sl.

Ukoliko poduzeće ne želi djelovati na spomenute načine, ono može izabrati strategiju tržišnog sljedbenika. Ova poduzeća koriste „recepture“ tržišnih lidera i izbjegavaju troškove uvođenja novih proizvoda ili za promociju. Na taj način postaju jeftiniji za kupca, pa su sljedbenici najopasniji konkurenti tržišnih lidera. Tržišni sljedbenici svoju strategiju razvoja i rasta mogu provoditi kao:<sup>26</sup>

1. krivotvoritelj: koji duplicira proizvode i pakiranje lidera i prodaje ih na crnom tržištu,
2. kloner: on oponaša proizvode, distribuciju, oglašavanje i ostale segmente lidera,
3. imitator: kopira lidera u nekim elementima, ali zadržava različitost u pakiranju, oglašavanju, određivanju cijene,
4. adapter: uzima proizvode lidera te ih prilagođava ili poboljšava.

Ipak, veći je broj poduzeća usmjerenih na manja tržišta. To su tzv. „tržišni tamponeri“. Oni izbjegavaju konkurirati velikim poduzećima i koncentrirani su na manja tržišta. Tamponeri imaju tri zadatka: oni stvaraju tržišne niše, proširuju tržišne niše ili zaštićuju određene tržišne

---

<sup>24</sup> Kotler, P.: (2001.), Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb str. 379.

<sup>25</sup> Ibidem., str. 392 i 393.

<sup>26</sup> Ibidem., str. 394.

niše. Ova poduzeća razvijaju visoku specijalizaciju u svom poslovanju jer se na taj način štite od preuzimanja. Strategije tržišnih tamponera javljaju se kao specijalist za:<sup>27</sup>

1. krajnjeg korisnika,
2. vertikalne razine,
3. veličinu kupca,
4. određene potrošače,
5. geografsko područje,
6. proizvod ili liniju proizvoda,
7. određenu karakteristiku proizvoda,
8. određene poslove,
9. usluge,
10. kanale.

Važno je napomenuti da su natjecateljske prakse različite shodno veličini poduzeća, zrelosti poduzeća, raspoloživim resursima, stanju na tržištu i slično.

Natjecateljske prakse su i kroz diferencijaciju i pozicioniranje. Pozicioniranje prvi put spominju Jack Trout i Al Ries 1969. godine<sup>28</sup>. Njihovo je stajalište o pozicioniranju objašnjeno kroz fizičke osobine proizvoda. S vremenom je uočeno da fizičke osobine proizvoda nisu presudne već je mnogo važnije da su potrebe kupaca zadovoljene. Pozicioniranje se u današnje vrijeme kreira na temelju imaginacije. To može biti:<sup>29</sup>

1. važnost,
2. isticanje,
3. superiornost,
4. komunikativnost,
5. mogućnost kopiranja,
6. priuštivost,
7. profitabilnost.

Diferencijacija i pozicioniranje planira se i provodi na temelju poznavanja okoline. Stoga je za pravilan izbor diferencijacije i pozicioniranja obaviti predradnje, a to su:<sup>30</sup>

1. segmentiranje kupaca,

---

<sup>27</sup> Ibidem., str. 397 i 398.

<sup>28</sup> Renko, N (2005.), Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb str. 251.

<sup>29</sup> Kotler, P.: (2001.), Upravljanje marketingom, str. 294.

<sup>30</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ (2004.), Marketing, Adverta, Zagreb., str. 87.

2. istraživanje proizvoda (supstituta, komplementara),
3. istraživanje cijena i
4. istraživanje promocije.

Navedeni postupci i aktivnosti poduzeće mogu dovesti u povoljniji položaj u odnosu na konkurenciju. Natjecateljska praksa može krenuti u smjeru preuzimanja konkurenata, okrupnjivanje i drugi načini povećanja tržišne moći. Takve aktivnosti mogu dovesti do poremećaja, poglavito ukoliko jedno poduzeće počne zloupotrebljavati svoj položaj.

U ekonomskoj teoriji razvijene su metode i tehnike za posredno utvrđivanje, mjerenje stupnja nejednakosti sudionika u tržišnoj utakmici na nekom prostoru i prema tržištu proizvoda ili usluga. Nejednakost se detektira kao tržišna moć pojedinih aktera. Istodobno, detektiranje tržišne moći ne podrazumijeva da je istodobno riječ o oligopolu ili monopolu na tržištu, poglavito ukoliko postoje supstituti za određenu uslugu ili za proizvod. Također, tržišna moć i koncentracija ne podrazumijeva i utjecaj koji bi mogao biti zloupotrebljen i na štetu potrošača.<sup>31</sup> U praksi, tvrtke će nastojati postići što je moguće veći tržišni udio i na taj način osigurati svoju poziciju u odnosu na konkurenciju (povećati tržišni udio). Međutim, tržišna moć i tržišni udio omogućava kontrolu nad tržištem. Da bi se pratila dinamika i intenzitet povećanja tržišne moći i tržišnog udjela sudionika na strani ponude, osmišljeni su i uvedeni mehanizmi mjerenja tržišne moći i tržišnog udjela. Ovi su mehanizmi prisutni na tržištima koja su liberalizirana.

Detektiranje tržišne moći i tržišne koncentracije provodi se pomoću određenih postupaka izračunavanja. „Polazeći od toga da je monopolska moć upravo proporcionalna broju poduzeća i njihovom tržišnom udjelu, došlo se na ideju da se monopolska moć izmjeri na vrlo jednostavan i lako razumljiv način, pomoću tržišnog udjela određenog broja poduzeća u nekoj industriji ili na nekom tržištu. Pri tome se pretpostavlja da je monopolska moć veća u onim industrijama ili na onim tržištima na kojima manji broj poduzeća drži veći tržišni udio. Upravo na ovoj osnovi koncipiran je koncentracijski omjer kao najjednostavniji pokazatelj monopolske moći.“<sup>32</sup> Uz koncentracijski omjer, valja spomenuti Herfindahl-Hirschmanov indeks, Lernerov indeks i Ginijev koeficijent.

---

<sup>31</sup> Drašković, B., Domazet, I. (2008.), Koncentracija tržišne moći kao izraz nesavršenosti tržišta, [http://ebooks.iien.bg.ac.rs/193/1/bd\\_2008\\_02.pdf](http://ebooks.iien.bg.ac.rs/193/1/bd_2008_02.pdf) (06.07.2018.)

<sup>32</sup> Pavić, I. (2015.), Mikroekonomija – teorija i praksa, op.cit., str. 432.

Koncentracijski omjer monopolsku moć mjeri u vidu postotka tržišnog udjela kojega imaju četiri, osam ili dvanaest najvećih poduzeća u određenoj industriji. Koncentracijski omjer ( $CR_n$ ) izračunava se pomoću jednadžbe:<sup>33</sup>

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i \quad (1)$$

Gdje je:

$CR_n$  = tržišni udio n poduzeća u promatranoj industriji

$S_i$  = tržišni udio i-tog poduzeća također u promatranoj industriji.

Vrijednost koncentracijskog omjera se može protezati u rasponu od blizu 0% do 100%.

Herfindahl-Hirschman indeks (HHI) koristi se kao pokazatelj veličine poduzeća u odnosu na granu u kojoj djeluje. Ova je indeks u primjeni u pravnoj struci u slučaju kada se želi utvrditi kršenje antimonopolskog zakonodavstva i ispravnost spajanja i pripajanja u odnosu na očuvanje tržišnih odnosa. HHI se definira kao suma kvadrata učešća na tržištu svakog pojedinog poduzeća. Na temelju izračuna dobije se rezultat koji može biti u rasponu od 0 do 1 ili od 0 do 10.000, ovisno o načinu iskazivanja rezultata. Formula pomoću koje se HHI izračunava je sljedeća:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (2)$$

Gdje je:

HHI = zbroj kvadrata postotka tržišnih udjela svih poduzeća u industriji ili na tržištu

$S_i^2$  = kvadratni postotak tržišnog udjela i-tog poduzeća u industriji ili na tržištu.

n = broj poduzeća

Utvrđivanje monopola može se obaviti pomoću Lernerovog indeksa (Lerner Abba, 1903.-1983.). Izračun daje rezultat koji se tumači kao stupanj tržišne moći, ali ne mjeri potencijal poduzeća da se na tržištu ponaša kao monopolist. Formula koja se koristi pri izračunu ima sljedeće elemente:

$$LI = \frac{P-MC}{P} \quad (3)$$

Gdje je:

LI = Lernerov indeks monopolske moći

P = cijena proizvoda

---

<sup>33</sup> Pavić, I. (2015.), Mikroekonomija – teorija i praksa, op.cit., str. 423.

MC = granični troškovi proizvoda

Lernerov indeks monopolske moći može se izraziti i pomoću cjenovne elastičnosti potražnje.<sup>34</sup> Granični prihod (MR) jednak je razlici između prosječnog prihoda (AR) i odnosa prosječnog prihoda (AR) i cjenovne elastičnosti potražnje ( $E_p$ ) (izraz 4. i 5.)

$$MR = AR - \frac{AR}{E_p} \quad (4)$$

odnosno:

$$MR = AR \frac{E_p - 1}{E_p} \quad (5)$$

Prosječni prihod jednak je cijeni proizvoda pa slijedi da je:

$$MR = P \frac{E_p - 1}{E_p} \quad (6)$$

odnosno:

$$P = MR \frac{E_p}{E_p - 1} \quad (7)$$

S obzirom da je pri količini koja maksimizira profit granični trošak jednak graničnom prihodu, uvrštavanjem prethodnih dvaju izraza u Lernerov indeks monopolske moći, dolazi se do sljedećeg izraza:

$$LI = \frac{MR \frac{E_p}{E_p - 1} - MR}{MR \frac{E_p}{E_p - 1}} \quad (8)$$

odnosno:

$$LI = \frac{1}{E_p} \quad (9)$$

U slučaju savršene konkurencija, cijena je jednaka graničnom trošku, pa indeks moći monopola ima vrijednost 0. Kada je cijena iznad graničnog troška, Lernerov indeks postaje

---

<sup>34</sup> Visoka cjenovna elastičnost potražnje ne dopušta veliku monopolizaciju tržišta, jer povećanje cijene dovodi do smanjenja količine potražnje. S druge strane, niska cjenovna elastičnost ostavlja znatno veću mogućnost monopolizacije tržišta, jer povećanje cijene neće značajnije utjecati na smanjenje količine potražnje. Pavić, I. (2013.), Mikroekonomija – teorija i praksa, op.cit., str. 427.

pozitivan i ima vrijednost između 0 i 1. Što je vrijednost indeksa bliža 1, to je veća moć monopolskog poduzeća.

Prikladan pokazatelj je Ginijev koeficijent. Ginijev koeficijent je mjera relativnih veličina. Mjerenje nejednakih učešća u distribuciji dohodaka na bazi Ginijevog koeficijenta ima sljedeći matematički izraz:

$$G = 1 + \frac{1}{n} - \frac{1}{n^2\gamma'} [y_1 + 2y_2 + 3y_3 + \dots ny_n] \quad (10)$$

Gdje je:

G = Ginijev koeficijent

$[y_1 \dots y_n]$  = individualni prihodi prikazani u padajućem nizu od najviših do najnižih

n = broj sudionika

$\gamma'$  = srednja vrijednost prihoda

Ginijev koeficijent ima maksimalnu vrijednost od 0 (apsolutne jednakosti) do 1 (apsolutne nejednakosti). Ukoliko se koeficijent prikazuje u postotku (relativno), tada je raspon vrijednosti od 0% do 100%.

Navedeni postupci i izračuni važan su alat u detektiranju problema tržišnog natjecanja. Ovi su problemi uvijek potencijalni na tržištu zbog rivalstva. Želja za jačanjem, rastom i razvojem, može potaknuti na nepoštenu borbu koja će nanesti štetu konkurentu. U tom slučaju slijede sudske parnice i odštetni zahtjevi, a može se izazvati i bankrot, koji za sobom povlači pitanje odgovornosti prema stakeholderima, zaposlenicima, kupcima i društvu. Da bi se spriječile zlorabe i nelojalna konkurentnost, djeluju agencije za zaštitu tržišnog natjecanja.

#### **2.4. Zaštita tržišnog natjecanja**

Analiza i nadzor nad nekim tržištem i tržišnim procesima provode se kako bi se uspostavila tržišna ravnoteža slobodne konkurencije. U određenim situacijama to nije moguće postići jer država ima posebne interese da zaštiti i regulira određeno tržište. U drugim situacijama nastupa agencija za zaštitu tržišnog natjecanja.

Zaštita tržišne konkurencije provodi se kroz postupak ocjenjivanja koncentracije, postupka utvrđivanja postojanja dominantnog položaja ili postupka utvrđivanja zabranjenog sporazuma. Agencija primjenjuje kriterije za utvrđivanje relevantnog tržišta koji su

standardizirani. Standardiziranost se odnosi na polazište koje podrazumijeva utvrđivanje zamjenjivosti ponude za određenim proizvodom ili uslugom.<sup>35</sup>

Reguliranje tržišta putničkog zračnog prijevoza postiže se i na druge načine. Valja spomenuti Međunarodnu organizaciju za civilno zrakoplovstvo - International Civil Aviation Organization (ICAO)<sup>36</sup> koja uvodi međunarodne standarde civilnog zrakoplovstva i Međunarodnu udruhu zračnog prometa - International Air Transport Association (IATA)<sup>37</sup> koja se bavi pitanjima sprječavanja tržišne dominacije i promicanje tržišnog natjecanja, te poboljšanje regulatornog i pravnog okruženja i druga pitanja. Ove asocijacije na mjesečnoj i godišnjoj razini objavljuju izvješća o stanju i dinamici tržišta te pritom iskazuju podatke o poretku grupacija aviokompanija prema određenim kriterijima usporedbe. Kontinuirana analiza tržišta ukazuje i na druge pokazatelje koji su važni za donošenje investitorskih, poslovnih i drugih odluka.

---

<sup>35</sup> Bogojević, A. (2015.), Koncentrisanost tržišta i tržišna moć, Godišnjak Fakulteta pravnih nauka, Banja Luka, god. 5., str. 231.

<sup>36</sup> International Civil Aviation Organization (ICAO), <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (04.05.2018.)

<sup>37</sup> International Air Transport Association (IATA), <http://www.iata.org/about/pages/index.aspx> (10.05.2018.)

### 3. SVJETSKI PUTNIČKI ZRAČNI PROMET

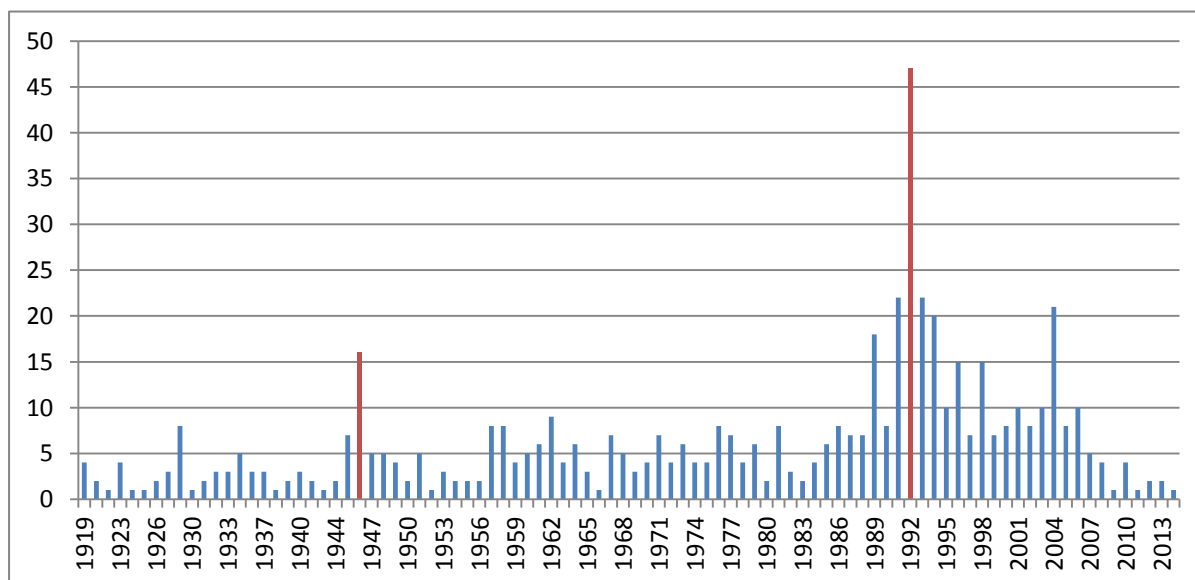
#### 3.1. Razvoj putničkog zračnog prometa

Razvoj putničkog zračnog prometa u uskoj je vezi s razvojem inovacija, tehnike i tehnologije. Prema povijesnim izvorima, svaka civilizacija u svijetu imala je svoje inovatore koji su nastojali poletjeti. Primjerice, „Kinezi su razvili prve rakete, zmajeve, balone na topli zrak...“<sup>38</sup> Na starom kontinentu, braća Montgolfer godine 1783. razvijaju balon za letenje, što je potaklo razvoj cepelina. U Njemačkoj razvijaju zračne jedrilice. Preokret u zrakoplovstvu dogodio se u razdoblju prvog i drugog svjetskog rata zbog potreba ratne avijacije. Razvoj tehnologije učinio je daljnje pomake. Primjer su mlazni motori kojima se postiže brzina veća od brzine zvuka.

Zrakoplovi su u mirnodopsko vrijeme počeli vršiti funkciju transporta tereta i prijevoza putnika. U nacionalnim okvirima nastaju zrakoplovne kompanije koje djeluju pod zaštitom vlade i bez konkurencije. To je razumljivo jer je investicija u zrakoplovnu infrastrukturu velika, a prijevoz putnika i transport tereta zrakoplovima predstavlja važan nacionalni interes.

Na grafikonu 1. prikazan je broj novoosnovanih kompanija zračnog prijevoza po godinama.

**Grafikon 1. Godine osnivanja i broj novoosnovanih zrakoplovnih kompanija u svijetu**



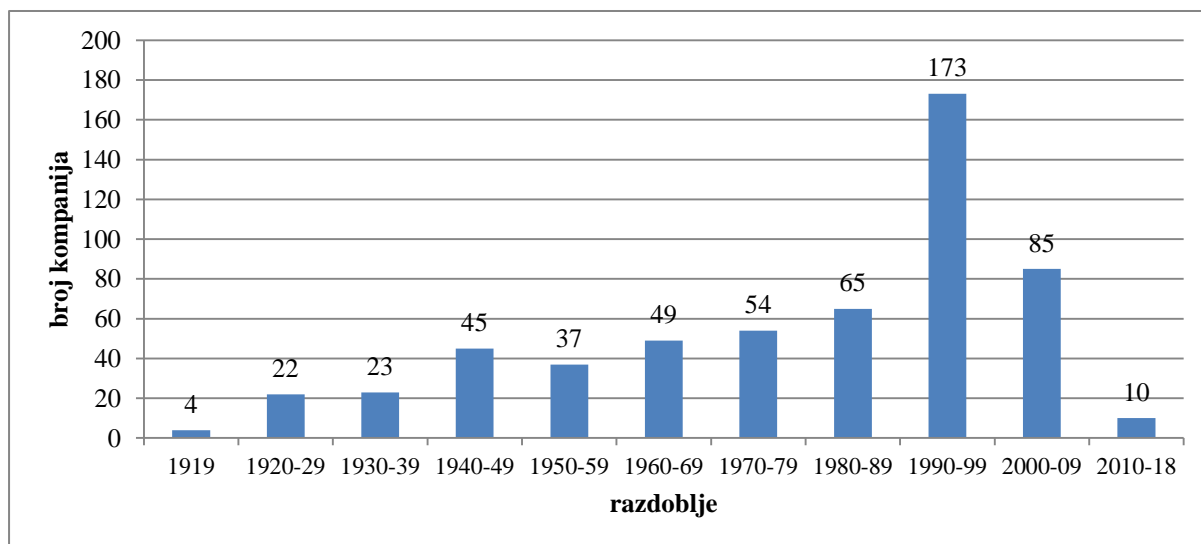
Izvor: ICAO (2016.), List of Government-owned and Privatized Airlines, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Tools.aspx> (16.07.2018.). Obrada autorice.

<sup>38</sup> Zrakoplovstvo, Wikipedia, <https://hr.wikipedia.org/wiki/Zrakoplovstvo> (15.07.2018.)



Prve kompanije za zračni prijevoz nastaju 1919. godine u državama Velika Britanija, Ekvador, Kolumbija i Nizozemska. Godine 1920. osnovana je zrakoplovna kompanija u Australiji i Novom Zelandu. Godine 1921. uključuje se Meksiko. Godine 1923. uključuju se Belgija, Češka, Finska i Rusija. U narednim godinama uključuje se sve veći broj država. Zbog preglednosti podaci su prikazani na grafikonu.

**Grafikon 2. Godine u kojima nastaje veći broj kompanija u zračnom prometu (svijet)**



Izvor: ICAO (2016.), List of Government-owned and Privatized Airlines, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Tools.aspx> (16.07.2018.). Obrada autorice.

Prema podacima koje raspolaže ICAO<sup>39</sup>, godine 2016. u svijetu je bilo aktivno 567 zrakoplovnih kompanija. U 17% kompanija država ima udio vlasništva, ali nema prava odlučivanja jer drži udio 50% ili manje. Država je većinski vlasnik 47% zrakoplovnih kompanija u svijetu. Privatni kapital u 100% vlasništvu nad zrakoplovnim kompanijama bilježi se kod 35% kompanija (tablica 1).

**Tablica 1. Vlasništvo nad zrakoplovnim kompanijama 2016. godine (svijet)**

Udio državnog vlasništva	Broj zrakoplovnih kompanija	Postotak zrakoplovnih kompanija
0%	200	35%
1% do 50%	96	17%
51% do 100%	269	47%
nema podataka	2	0%
<b>UKUPNO (svijet)</b>	<b>567</b>	<b>100%</b>

Izvor: ICAO (2016.), List of Government-owned and Privatized Airlines, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Tools.aspx> (16.07.2018.). Obrada autorice.

<sup>39</sup> ICAO (2016.), List of Government-owned and Privatized Airlines, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Tools.aspx> (16.07.2018.)

Prema podacima iz tablice 2. može se uočiti da su na globalnom tržištu podjednako zastupljene državne zrakoplovne kompanije i kompanije čiji je kapital privatnog porijekla ili javno-privatno partnerstvo.

### **3.2. Suvremeni putnički zračni promet**

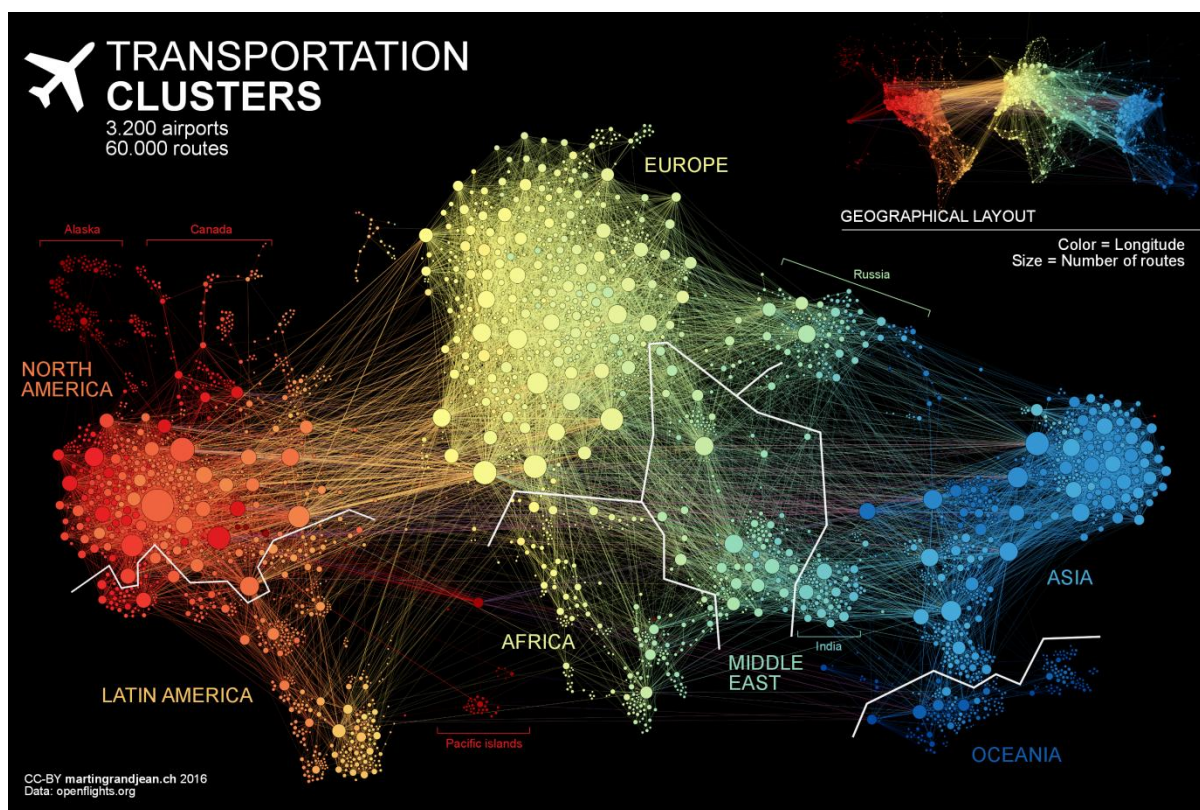
Uspostavom zračne povezanosti, država ostvaruje mnoge prednosti za vlastite ciljeve, bilo da je riječ o socio-ekonomskom razvoju, turizmu ili podršci lokalnim građanima i poduzećima da lakše i brže putuju, dobivaju sirovine i materijale iz udaljenijih krajeva, ili da dobiju kvalitetne usluge prijevoza u slučaju potreba za medicinskim uslugama, hitnim dogovorima ili u nekim drugim situacijama.

Putnički zračni promet okuplja velik broj različitih sudionika. Različitost sudionika proizlazi iz njihove specijalizacije i podjele rada. Najčešće se kao glavne aktere putničkog zrakoplovnog transporta navode zračne luke i flota. Međutim prihode kroz putnički zračni prijevoz ostvaruju i druge djelatnosti. To su: putničke agencije, ugostiteljska poduzeća za catering, pružatelji usluga on-line sustava rezervacija, pružatelji usluga održavanja, popravaka i opskrbe zrakoplova, pružatelji usluga na pisti, pružatelji usluga koordinacije letova, razni proizvođači, davatelji usluga najma, zakupa i drugi.

Zrakoplovstvo podrazumijeva širok raspon infrastrukture, ljudskih resursa, obuke i povezanih aktivnosti. Njihov je napor usmjeren na ostvarivanje sigurnog i učinkovitog sustava zračnog prometa u određenoj državi, u regiji, i globalno.

Na slici 2. prikazana je mreža svjetskog zračnog prometa koji se odvija preko 3.200 zračnih luka i 60.000 zračnih pravaca. Na slici 2. su veličinom kruga prikazane zračne luke prema broju ruta koje podržavaju. Ujedno je riječ o najfrekventnijim zračnim lukama u svijetu.

**Slika 2. Mreža zračnih luka i zračnih pravaca zrakoplovnih ruta (2016.)**



Izvor: <http://www.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2018/06/air-traffic-network-map-1.html> (14.08.2018.)

Na slikama 3. i 4. su primjeri infrastrukture zračnih luka smještenih na kopnu i na moru. Zračna luka u Frankfurtu je treća po veličini u Europi i smještena je na kopnu (slika 3.).

**Slika 3. Zračna luka Frankfurt**



Izvor: <https://structurae.net/structures/frankfurt-airport-terminal-1> (11.08.2018.)

Za razliku od Frankfurta, inovativnost zračne luke u Osaki je u izgradnji umjetnog otoka na kojem je postavljena infrastruktura zračne luke (slika 4.).

#### **Slika 4. Umjetni otok – zračna luka Osaka**



Izvor: <https://www.airport-technology.com/projects/kansai/attachment/kansai4/> (11.08.2018.)

Riječ je o internacionalnim zračnim lukama, a njihovi gabariti i kapaciteti ukazuju na veličinu prometa koji se na njima odvija.

Flotu čine zrakoplovi opremljeni za kraće ili duže relacije i prihvat putnika i njihove prtljage. Na slici 5. prikazana je unutrašnjost luksuznog zrakoplova Boeing 777-300 zrakoplovne kompanije Emirates.

#### **Slika 5. Unutrašnjost zrakoplova Boeing 777-300**



Izvor: Tportal.hr, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/na-franju-tudmana-sletio-prvi-zrakoplov-emiratesa-20170601> (19.07.2018.)

Suvremeni zrakoplovi nude udobnost i brzinu. S ekonomskog stajališta neophodno je povećati kapacitete pa su u današnje doba u prometu zrakoplovi koji mogu prihvatiti i do 850 putnika, a u sklopu prostora zrakoplova nude se usluge restorana i zabave.<sup>40</sup>

### 3.3. Trendovi na tržištu putničkog zračnog prijevoza

Prethodno je navedeno da je problem ovoga rada djelomično fokusiran i na sagledavanje strategija kod postizanja tržišne moći. Tako je udruživanje zrakoplovnih kompanija u alijanse donijelo mnoge pozitivne učinke. Alijanse su podržale porast prihoda, racionaliziranje troškova i brojne druge. Shodno prednostima koje pružaju, dvije trećine svjetskog učinka zrakoplovnog prometa obuhvaćeno je u tri alijanse: Star Alliance<sup>41</sup>, SkyTeam<sup>42</sup> i Oneworld<sup>43</sup>.

Star Alliance osnovano je 1997. godine od strane pet zrakoplovnih kompanija: United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Thai Airways Company i SAS Group. Sjedište udruženja je u Frankfurtu na Majni. To je ujedno i najveće zrakoplovno udruženje na svijetu i okuplja 28 zrakoplovnih tvrtki. Veličina voznog parka iznosi 4.657 jedinica.

Slika 6. Članice Star Alliance



Izvor: Star Alliance, <https://www.staralliance.com/en/member-airlines> 19.08.2018.)

<sup>40</sup> Poslovni.hr, <http://www.poslovni.hr/after5/foto-zavirite-u-leteci-hotel-najveci-putnicki-zrakoplov-na-svijetu-306102> (12.08.2018.)

<sup>41</sup> Star alliance, <http://staralliance.com> (16.07.2018.)

<sup>42</sup> SkyTeam, <http://www.skyteam.com> (16.07.2018.)

<sup>43</sup> Oneworld, <https://oneworld.com> (16.07.2018.)

SkyTeam osnovana je 2000. godine sa sjedištem u Amsterdamu. Osnivači su Delta Air Lines, Air France, Korean Air i Aeromexico. Udruženje okuplja dvadeset kompanija. Veličina voznog parka iznosi 3.054 jedinica.

**Slika 7. Članice Sky team udruženja**



Izvor: Skyteam, <https://www.skyteam.com/en/> (09.08.2018.)

Oneworld osnovano je 1999. godine. Sjedište je u New York. Sjedinjene Američke Države. Osnivači su American Airlines, British Airways, Qantas Airways, Cathay Pacific i Canadian Airlines. Veličina voznog parka iznosi 3.553 jedinica. Udruženje okuplja trinaest kompanija.

**Slika 8. Članice Oneworld udruženja**



Izvor: Oneworld, <https://www.oneworld.com/member-airlines/overview> (04.08.2018.)

Alijanse su u mogućnosti ponuditi ono što pojedina zrakoplovna kompanija nije u mogućnosti. Naime, pojedini prijevoznik ne može pokriti svaku rutu dok putnike i teret treba premjestiti s točke A u točku B. Stoga se suvremeni zrakoplovni promet temelji na suradnji zračnih prijevoznika na način da kroz udruženje (alijanse) usklađuju svoju ponudu, rute koje pokrivaju i prijevozni park. Upravo kombinacija usluga različitih zrakoplovnih prijevoznika kreira optimalnu razinu ponude i organizaciju zračnog prijevoza na lokalnom, regionalnom i globalnom planu. Uz navedeno, alijanse mogu ponuditi daleko veći izbor letova nego kada pojedina kompanija nastupa samostalno na tržištu. „Iz perspektive razvoja učinkovite marketinške strategije, Internet pruža bolji uvid u ponekad skrivene i nedostupne podatke o kupcu, njihov utjecaj na poslovanje, ponašanje potrošača i odluku o kupnji. Internet također pruža priliku tvrtkama da grade imidž, da ponude informacije o proizvodima i uslugama, da razvijaju odnos s kupcima koji kreiraju profit, da bolje razumiju potrošačku praksu, da osiguraju kontinuirano unaprjeđenje ponude uz poštivanje potreba kupaca, itd.“<sup>44</sup> Upravo ove prednosti koje nudi Internet, alijanse koriste kako bi privukle kupce svojih usluga. Svaka alijansa na svom poslovnom web portalu nudi uslugu planiranja puta, pa je u tom pogledu konkurentna, jer eliminira trošak posrednika kod prodaje kapaciteta.

---

<sup>44</sup> Kursan, M., Mihić, M. (2010.), Business Intelligence: the role of the Internet in marketing research and business decision-making, Management, Vol. 15., I, str. 72.

## 4. ANALIZA TRŽIŠNE MOĆI PRIJEVOZNIKA

Kod pružanja usluga prijevoza putnika, kompanija raspolaže poznatim kapacitetima. To znači da kompanija prodaje sjedala ili putnički prostor, a svako transportno sredstvo, u ovom slučaju pojedini zrakoplov, ima konačan broj putničkog prostora kojeg kompanija može prodati na jednom letu. Nadalje, let podrazumijeva kilometre. To znači da će zrakoplov prijeći cijelu rutu (kilometre, milje) bez obzira jesu li sva putnička sjedala prodana ili ne. Kompanija teži da rasproda sve kapacitete na jednom letu. No u praksi to uvijek nije slučaj. S tog stajališta let u naravi predstavlja fiksni trošak. Let će u svakom slučaju uzrokovati troškove koji su predvidivi i neizbježivi za realizaciju jednog polijetanja, leta i slijetanja: trošak pripreme i opremanja, trošak goriva, amortizacije i rada, ne može se umanjiti zbog činjenice da dio kapaciteta na nekom letu nije prodan.

Razumijevanjem ovih polazišta usvojen je konsenzus u pogledu pokazatelja koji se iskazuju za prikazivanje rezultata (realizacije) u putničkom zračnom transportu. Pokazatelji imaju višestruku ulogu:

1. za međusobne usporedbe rezultata za kompanije zračnog putničkog prijevoza u istom razdoblju;
2. za usporedbe pokazatelja po razdobljima za pojedinu kompaniju;
3. za usporedbe kompanije s industrijom (globalno).

Uobičajeno se u mjesečnim, kvartalnim, polugodišnjim i godišnjim izvješćima o putničkim aviokompanijama iskazuju sljedeći pokazatelji. To su:

1. RPK = Revenue Passenger-Kilometres (prihod putničkih kilometara ili prihod putničkih milja);
2. ASK = Available Seat-Kilometres (dostupni ili raspoloživi kilometri sjedala);
3. YoY = Year-on-year (godina dana unatrag – usporedba);
4. YTD = Year-to-date (usporedba izabranih pokazatelja na određeni datum).

Prihod putničkih kilometara ili prihod putničkih milja (RPK) je mjerni podatak zrakoplovne industrije koji pokazuje broj kilometara ili milja, koji putuju putnici koji plaćaju. Izračunava se kao broj putnika (koji plaćaju) pomnoženo s udaljenosti koja se putovala. Na taj način mjeri se stvarna potražnja za zračnim transportom i naziva se zračnim prometom. RPK se uobičajeno izračunava za zrakoplov, ali se najčešće iskazuje na razini kompanije ili grupacije



kompanija. Povećanje (rast) RPK-a je pozitivno za poduzeće, jer znači da više putnika koristi usluge prijevoza kod kompanije. Dostupni kilometri sjedala (ASK) je mjera koja govori o ukupnom broju putničkih kilometara koji bi se mogli generirati. Kod mjerenja razlika između performansi, cijena, količina ili bilo koje druge vrijednosti uobičajeno je izmjeriti najnoviju vrijednost i usporediti ju s vrijednošću koja je bila postignuta prije godinu dana (YoY). Godina dana ili YoY je koristan podatak jer omogućava usporedbu. Promjena vrijednosti u kalendarskoj godini do danas ili promjena vrijednosti u financijskoj godini do danas (YTD) je pokazatelj koji omogućava realniji uvid u promjene.<sup>45</sup>

#### **4.1. Opis istraživanja**

Istraživanje je provedeno u lipnju i srpnju 2018. godine na temelju dostupnih podataka iz on-line mjesečnih izvješća ICAO. Budući da ne postoje analize tržišta putničkog zračnog prometa koja uključuju i analizu uspješnosti zadovoljavanja potražnje i financijske uspješnosti zrakoplovnih tvrtki, istraživanje je provedeno kroz tri operacije.

Prva operacija je bila orijentirana na prikupljanje podataka. U tu svrhu korištena su objavljena mjesečna izvješća sa web stranice <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Air-Traffic-Monitor.aspx>. U ovim izvješćima nalaze se podaci o stanju u industriji i petnaest najbolje rangiranih zrakoplovnih tvrtki prema pokazatelju RPK.

Druga operacija je bila unos podataka u excel tablicu, sređivanje podataka i priprema za prijenos u statistički program SPSS i njihovu obradu.

Treća operacija je pronalaženje i analiza godišnjih financijskih izvješća najbolje rangiranih korporacija. Cilj je ispitati natjecateljsku praksu korporacije ili grupacije te vezu između RPK pokazatelja i profitabilnosti.

##### **4.1.1. Metodologija**

Metode koje se koriste u ovom dijelu rada su:

1. istraživanje za stolom, pri čemu se koristi digitalna građa, izvješća udruženja, izvješća korporacija i drugi izvori relevantnih podataka i informacija;
2. povijesna metoda, pri čemu se prikupljaju povijesni podaci o predmetu istraživanja;

---

<sup>45</sup> Primjerice, ako je poduzeće objavilo da je cijena dionice porasla za pet posto godišnje, ovaj će pokazatelj ukazati da je cijena dionice pala deset posto u protekloj godini.

3. statističke metode, pri čemu se vrše radnje prikupljanja, sortiranja i obrade kvalitativnih podataka;
4. analiza, pri čemu se analizira završno financijsko izvješće korporacija;
5. metoda analize, pri čemu se analiziraju činjenice o objektu istraživanja.

#### **4.1.2. Uzorak**

Za potrebe analitičkog dijela rada koristit će se namjerni uzorak prijevoznika koji su na ljestvici petnaest vodećih svjetskih kompanija prema ICAO mjesečnim izvješćima, počevši od siječnja 2015. do travnja 2018. godine. U uzorak su obuhvaćene: American, United, Delta, Emirates, AF-KLM, IAG, Lufthansa Group, China Southern, Southwest, Air China, China Eastern, LATAM Airlines Group, Qantas Group, Cathay Pacific Group, Turkish Airlines.

#### **4.1.3. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje je provedeno uz objektivna ograničenja. Objektivno ograničenje je u postupku obrade podataka jer se koriste finalni podaci (pokazatelji) koje nije moguće rekonstruirati na sastavnice i provjeriti metodologija njihovog nastanka.<sup>46</sup> Ograničenje je i u metodologiji kojom su podaci objavljeni te zbog nemogućnosti da se raspolaze većim spektrom ujednačenih podataka o različitim kompanijama, suženi uvid može dati dvosmislene rezultate. Također je ograničenje vremena i resursa da se provede detaljna analiza svake kompanije, pa je postupak optimalan.

#### **4.2. Analiza prijevoznika na globalnom i regionalnom tržištu**

Putnički zračni promet podijeljen je na regije. Za statističke i druge svrhe prikupljaju se podaci za osam svjetskih regija. To su:

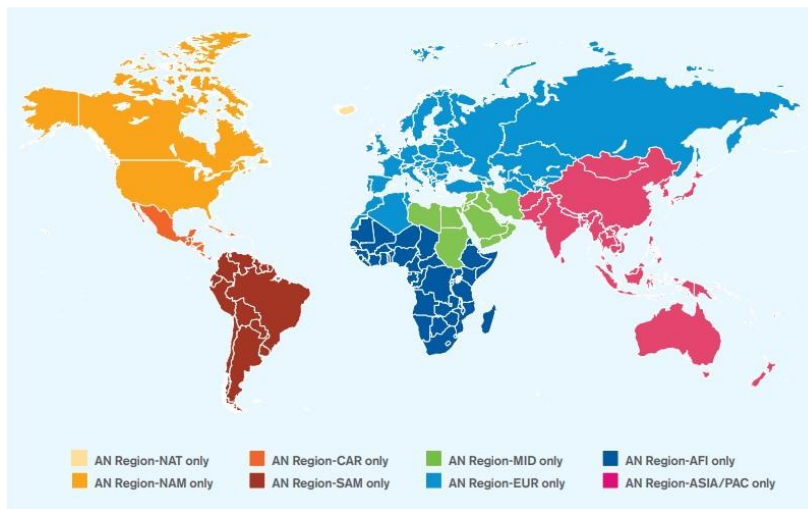
1. Afrika (AFI), okuplja 48 država,
2. Azija-Pacifik (ASIA/PAC), okuplja 38 država,
3. Karibi (CAR), okuplja 19 država,
4. Europa (EUR), okuplja 55 država,
5. Srednji Istok (MID), okuplja 15 država,
6. Sjeverna Amerika (NAM), okuplja dvije države,
7. Sjeverni Atlantik (NAT), jedna država i
8. Južna Amerika (SAM), okuplja 13 država.

---

<sup>46</sup> Primjer Mjesečnog izvješća ICAO prikazan je se u Dodatku rada.

Na slici 9. prikazane su geografske cjeline unutar kojih zrakoplovne kompanije nude usluge putničkog zračnog prometa. Osim u navedenim okvirima, aviokompanije mogu biti orijentirane i na šire područje (međuregionalno ili interkontinentalno), ovisno o kapacitetima i tržištu na koje je orijentirano.

**Slika 9. Svjetske regije putničkog zračnog prometa**



Izvor: ICAO (2016.), Air Navigation Report, Capacity & Efficiency, str. 18., [https://www.icao.int/airnavigation/Documents/ICAO\\_AN%202016\\_final\\_19July.pdf](https://www.icao.int/airnavigation/Documents/ICAO_AN%202016_final_19July.pdf) (14.07.2018.)

Prethodno je iznesen podatak o tome koliko država gravitira pojedinoj zoni. U tablici 2. je prikazan broj aktivnih zrakoplovnih kompanija koji djeluje u pojedinoj zoni.

**Tablica 2. Broj zrakoplovnih kompanija prema zonama**

Zona (područje)	Broj zrakoplovnih kompanija	Postotak
n/d	2	0,4
AF	72	12,7
AS	119	21,0
EE	84	14,8
EU	107	18,9
LA	77	13,6
ME	51	9,0
NA	29	5,1
PC	26	4,6
Ukupno	567	100,0

**Bilješka 1:** The definition of areas is different from ICAO statistical regions - AF (Africa excluding North Africa), AS (Asia), EE (Europe excluding European Economic Area and Switzerland), EU (European Economic Area and Switzerland), LA (Latin America and Caribbean), ME (Middle East including North Africa), NA (North America, i.e. Canada and the United States), and PC (Oceania/Pacific Islands).

Izvor: ICAO (2016.), List of Government-owned and Privatized Airlines, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Tools.aspx> (16.07.2018.). Obrada autorice.

Prema podacima iz tablice 2. može se uočiti različitost udjela pojedine zone u odnosu na ukupni broj zrakoplovnih kompanija u svijetu. Najveći broj aviokompanija ima sjedište na području AS (Azija), EE (Europa) i EU (Europska Ekonomska Zajednica uključujući Švicarsku). Ove tri regije okupljaju 310 aviokompanija što čini 54,7% svih kompanija u svijetu.

Nadalje, ako pogledamo koliko aktivnih aviokompanija ima pojedina država u svijetu, proizlazi da 91 država ima samo jednu aviokompaniju osnovanu na svom teritoriju. Njih 47 ima aktivnih dvije aviokompanije koje imaju sjedište na njihovom teritoriju. Međutim, u svijetu postoje države koje imaju veći broj aktivnih aviokompanija registriranih na svom teritoriju. Primjerice, Kina ima 38 aktivnih aviokompanija, a Ruska Federacija 44 aviokompanije (tablica 3.).

**Tablica 3. Broj aktivnih aviokompanija po državama (svijet)**

Broj država	Broj zrakoplovnih kompanija
91	1
47	2
16	3
18	4
4	5
1	6
7	7
4	8
1	9
2	10
1	13
2	14
1	38
1	44

Izvor: ICAO (2016.), List of Government-owned and Privatized Airlines, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Tools.aspx> (16.07.2018.). Obrada autorice.

Prema podacima o disperziji (razmještaju) poduzeća za zračni prijevoz, analizu tržišne moći aviokompanija može se promatrati i sa stajališta pojedine države, jer su aviokompanije u pretežitom ili djelomičnom njezinom vlasništvu. Država će podržati svoje aviokompanije raznim oblicima subvencija i zaštite pa su ove kompanije u povoljnijem položaju na domaćem tlu, odnosno kreiraju uvjete na nacionalnom tržištu koje je veliko i ima obilježje regije. U tom slučaju inozemne kompanije vrlo teško mogu ući u taj prostor i konkurirati.

Jedini model koji bi omogućio inozemnim aviokompanijama da se uključe u nacionalna tržišta sa zadovoljenom potražnjom, je da sklapaju ugovore o suradnji i da se na taj način

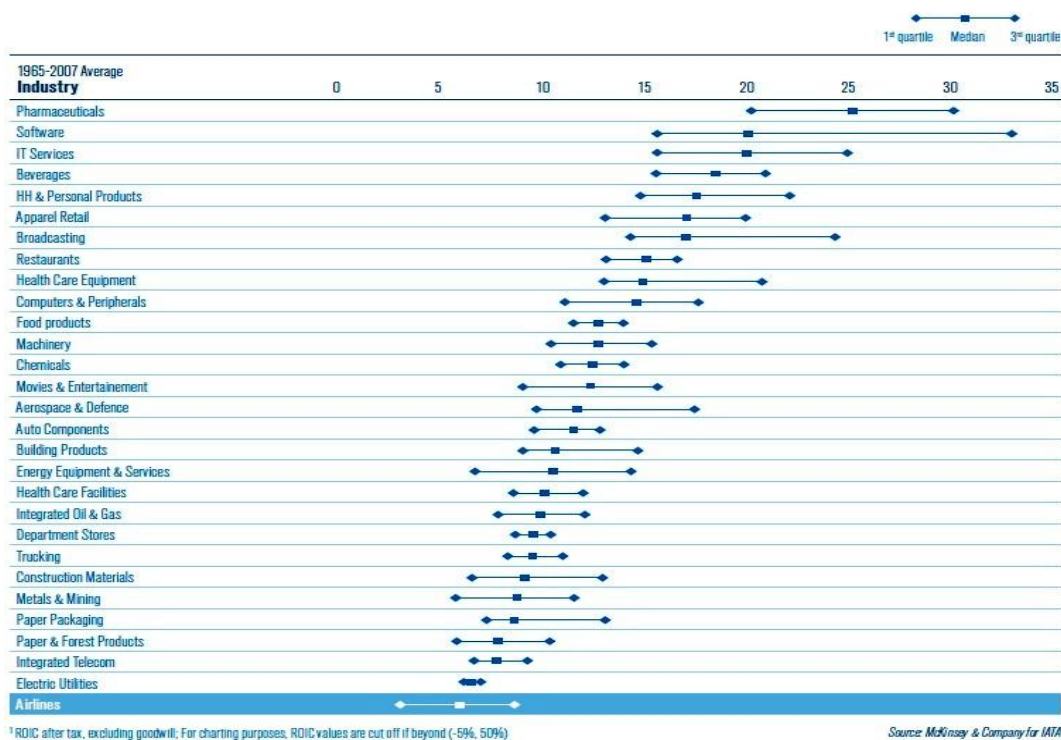
proširi ponuda letova međukontinentalno kroz širenje mreže s drugim aviokompanijama. Perma podacima o alijansama, odnosno članicama koje okuplja pojedina alijansa, može se vidjeti da, primjerice, aviokompanije kineskog tržišta djeluju kroz alijanse sa sjedištem na europskom kontinentu.

### 4.3. Profitabilnost prijevoznika i tržišna moć

Širi problem ovoga rada je razumijevanje reprodukcije ciklusa proizvodnje, raspodjele i potrošnje sudionika u zračnom prometu, lokalno, regionalno ili globalno. Uži problem kojem je posvećena posebna pažnja u ovome radu je prepoznavanje okolnosti koje vode prema modelima udruživanja i okrupnjivanja sudionika zračnog prometa.

Što se profitabilnosti tiče, u posljednjih 30 do 40 godina industrija zračnog putničkog prijevoza generira jedan od najnižih stopa povrata kapitala u odnosu na ostale industrije. Na slici 10. može se vidjeti da je povrat na investirani kapital u zrakoplovne kompanije rangiran pri samom dnu ljestvice.

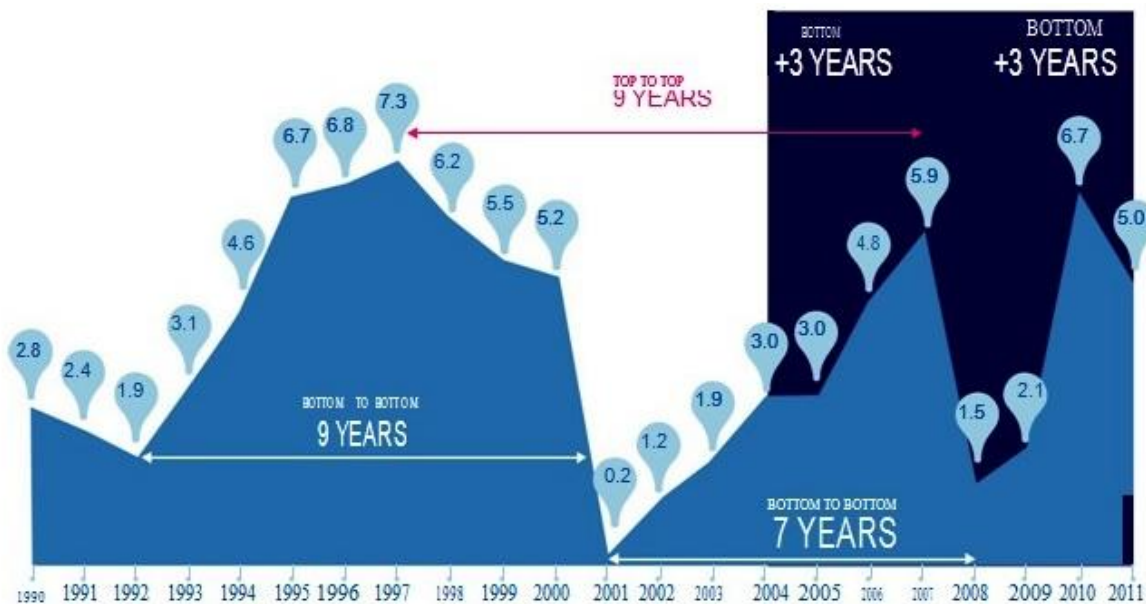
**Slika 10. Povrat na investirani kapital u različitim industrijama i zrakoplovnim kompanijama**



Izvor: IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, str. 12. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.218.)

Ovaj problem najvećim dijelom otežava dostupnost kapitalu. Osim toga, industrija je bila na udaru različitih nepovoljnosti, što je dodatno otežalo poslovanje.<sup>47</sup> Riječ je o krizama izvanjskih utjecaja koje su imale negativnog učinka na potražnju za putničkim zrakoplovnim uslugama. Osim općeg pada potražnje uzrokovano terorističkim aktivnostima, povećanjem cijene nafte i drugim utjecajima, valja spomenuti i prirodne nepogode – vulkanske erupcije, koje su u potpunosti onemogućile letove, ili vremenske nepovoljne uvjete kada dolazi do potpunog kolapsa u zrakoplovnom prijevozu. Na slici 11. prikazani su gapovi nastali vanjskim utjecajem. Intervali u kojima se javljaju određene negativne promjene u industriji zračnog transporta putnika su sve učestaliji i ponavljaju se unutar kraćih vremenskih intervala.

**Slika 11. Gapovi potražnje za zračnim putničkim prijevozom.**



Izvor: IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, str. 47. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.218.)

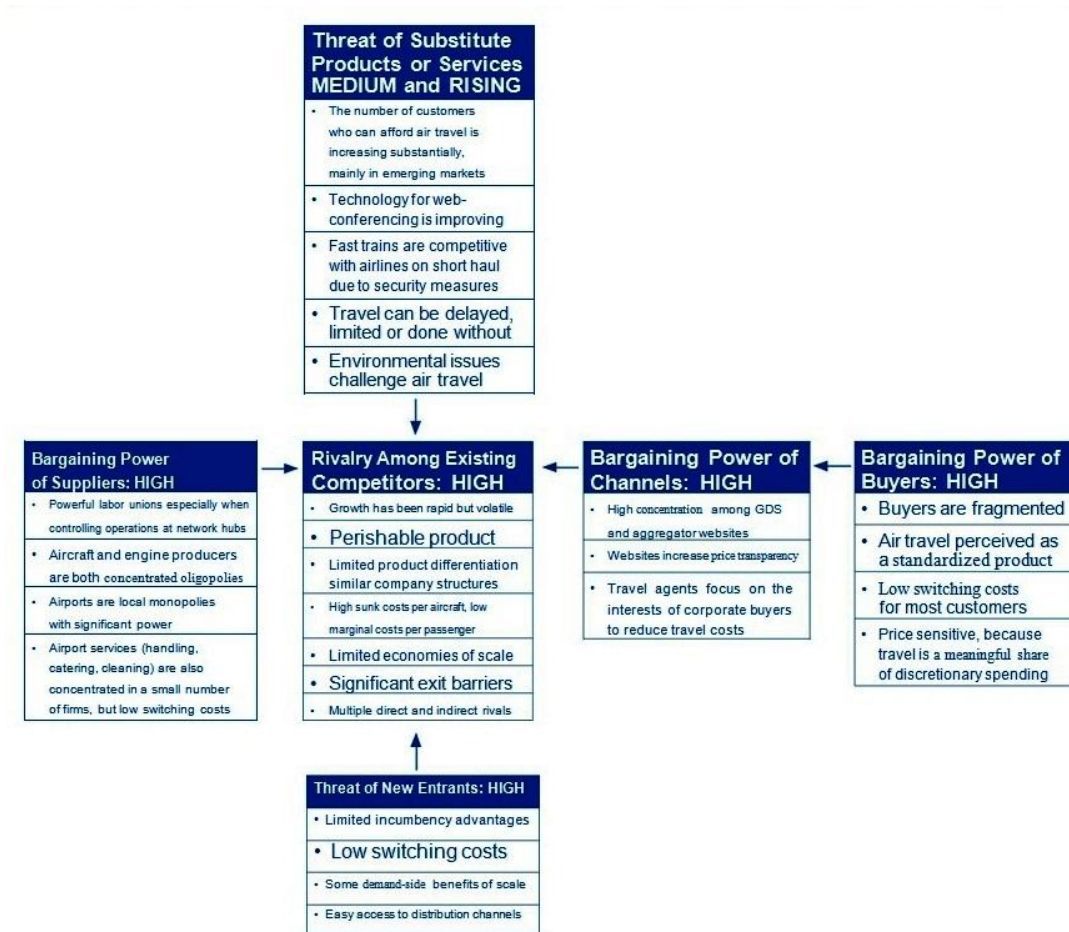
Uz navedeno, i razne regulative utječu na povećano nezadovoljstvo kako aviokompanija tako i putnika. Zabrana korištenja ili prenošenja određenih predmeta, pomagala, ima negativnog učinka za odabir zrakoplova kao prijevoznog sredstva. Najnoviji primjer je zabrana da putnici na određenim relacijama nose i koriste laptope i tablete, odnosno računalnu opremu. Razlog

<sup>47</sup> IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, str. 12. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.218.)

za takve regulative pronalazi se u prijetnjama terorizma i povećanju sigurnosti putovanja zrakoplovom.

Godine 2011. IATA je provela industrijsku analizu s ciljem prepoznavanja uzroka niskih cijena i niskih stopa povrata zrakoplovnih korporacija. Rezultati analize predočeni su slikom 12.

**Slika 12. Porterovih pet snaga – tržište putničkog zračnog prijevoza**



IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, str. 12. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.218.)

Prema Porteru "konkurentnost u nekoj djelatnosti ovisi o pet osnovnih snaga, a to su:"<sup>48</sup>

1. jačina nadmetanja među poduzećima koja djeluju unutar promatrane industrije – suparništvo među postojećim konkurentima;

<sup>48</sup> Porter, M. E. (1998.), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, str. 6.

2. postojanje poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika – prijetnja od pridošlica;
3. prijelaz kupaca na zamjenske proizvode ako oni pridobiju njihovu preferenciju izbora – prijetnja od zamjenskih proizvoda;
4. pregovaračka moć kupca;
5. pregovaračka moć dobavljača.

Model pet konkurentskih snaga opisuje proces nastojanja pomicanja industrije prema ekonomskim uvjetima savršene konkurencije.<sup>49</sup> Prema Porterovom modelu, ulazom novih konkurenata smanjuje se cijena, a time i profit, dok je istodobno „strateški atraktivna ona industrija u kojoj prosječna poduzeća posluju s profitom višim od prosjeka sektora i/ili gospodarstva u cijelosti i u kojoj se može identificirati isti ili bolji profitni potencijal u budućnosti.“<sup>50</sup> Međutim, kao što je prethodno prikazano, aviokompanije to ne postižu.

U industriji putničkog zračnog prometa, detektirani su jaki utjecaji na svih pet polja. Rizici opstanka ovih poduzeća tim su izraženiji jer se međunarodnim i drugim aktima usvajaju pravila poslovanja koja imaju negativnih posljedica na potražnju. Osim toga, čisti prihodi koji se ostvaruju po putniku nisu visoki, pa kompanije nemaju prostora za manevar kod nastupa novih kriza.

Prihodi, kao što je poznato, ostvaruju se putem cijene. Na slici 13. prikazane su cijene prijevoza zrakoplovom u razdoblju od 1970-ih godina nadalje. Na slici je vidljivo da je prosječna cijena po putovanju od početka promatranog razdoblja do 2010. godine smanjena za 60%. Pad cijene proizlazi iz činjenice povećanja sudionika na strani ponude ali i na strani potražnje za putničkim zračnim prijevozom.

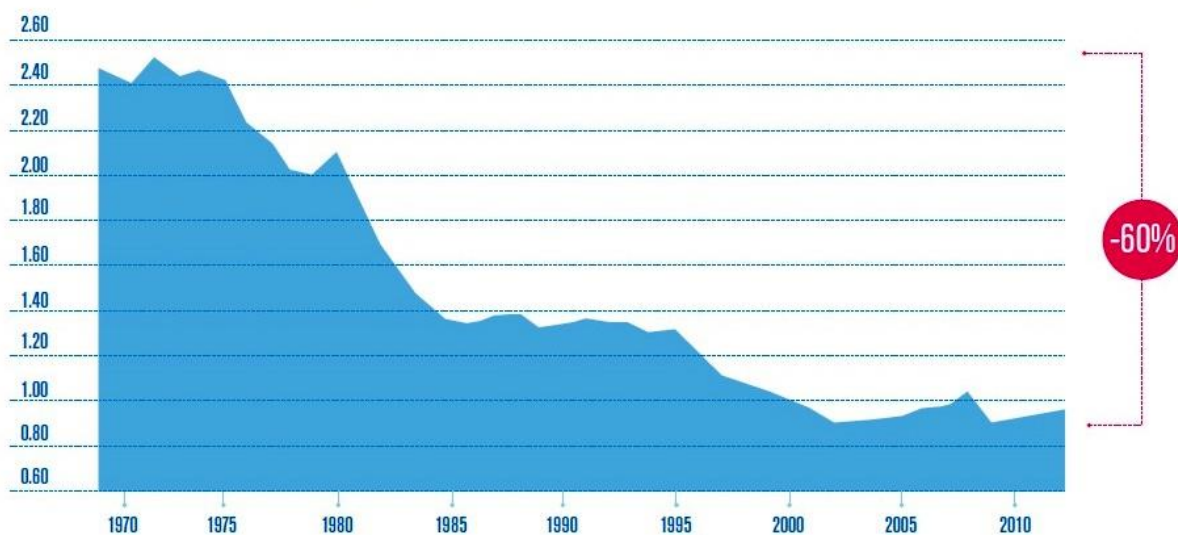
---

<sup>49</sup> Butigan, R. (2008.), Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, 59, 3-4, str. 159.

<sup>50</sup> Tipurić i dr. (1999.), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 3.



**Slika 13. Cijene zračnog prijevoza**



Izvor: IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, str. 9. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.218.)

Nadomjestak za pad cijene traži se u povećanju efikasnosti i efektivnosti. Izgradnja većih zrakoplova s više raspoloživih kapaciteta može biti jedan od načina. Pregledom podataka o profitabilnosti zrakoplovnih kompanija i zračnih luka, može se uočiti da u sustavu zračnog prometa vlada svojevrsna neučinkovitost. S jedne strane, tome pridonosi povlaštenu status kompanija zbog vlasničke strukture i zaštite koju uživaju. Zračne luke možda nisu prirodni monopoli, ali imaju mjesnu monopolsku moć osobito ako su međunarodne ili predstavljaju glavna čvorišta zračnih ruta. Učinkovitost zračnih luka može se pratiti pomoću raznih pokazatelja, a najčešće su u primjeni analize iskorištenosti zračnih staza, obrada putnika po zaposleniku, i drugi pokazatelji unutarnje produktivnosti.

Poslovanje zračnih prijevoznika uspoređuje se i mjeri na temelju izvješća koje objavljuju i koja su u skladu s računovodstvenim standardima i konvencijama. Obzirom da kompanije djeluju u različitim pravnim i gospodarskim okruženjima, i njihova izvješća o uspješnosti poslovanja nisu nužno usporediva. U okvirima rada pojedine asocijacije iz područja industrije, kreiraju se izvješća o stanju u putničkom zračnom prijevozu u svijetu, no u tim izvješćima se ne prikazuju podaci o profitabilnosti kompanija, već se naglasak stavlja na iskorištenosti kapaciteta, prodaju kapaciteta i rangiranje kompanija ili grupa kompanija prema učinku (realizaciji). Cilj ovih asocijacija je prepoznati neloyalnu konkurenciju i osigurati da na tržištu avio prijevoznika ne bude narušen odnos konkuriranja.

Prema računovodstvenim standardima i konvencijama, postoji mnogo načina na koji se može mjeriti profitabilnost. Prijevoznici zračnog prometa prvenstveno su orijentirani na privlačenje kapitala, sve kako bi osigurali dugoročnu održivost poslovanja. U komunikaciji s tržištem kapitala i potencijalnim investitorima, najčešće se koriste parametri ROIC – stopa povrata na investirani kapital. Standardni pristup formiranja pokazatelja ROIC je iskazivanje oportunitetnog troška ili propuštenih prilika da investiraju u neku drugu industriju ili u neki drugi poslovni pothvat. Prosječni trošak kapitala WACC agregira očekivane prinose na kapital s očekivanim povratom glavnice. Idealno je da prinosi budu do ROIC pokazatelja. Neke industrije ostvaruju visoku stopu povrata što se postiže zbog inovativnosti ili zbog tržišne snage. Međutim, kod kompanija zračnog prijevoza pokazatelj ROIC je ispod WACC i privlačenje investitora je otežano (slika 14.).

**Slika 14. Odnos pokazatelja ROIC i WACC kod kompanija zrakoplovnog prijevoza**

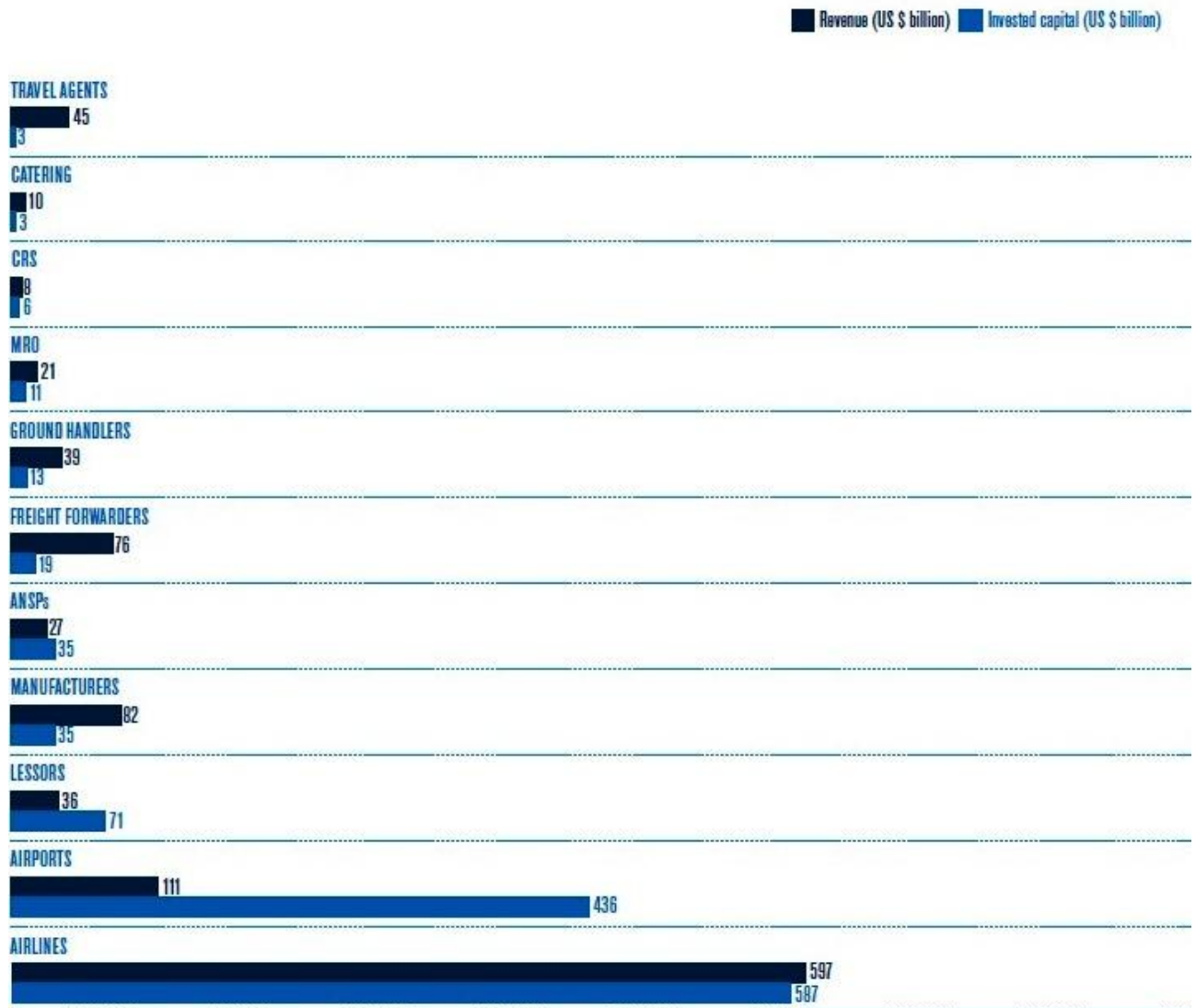


Izvor: IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, str. 16. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.218.)

Niska profitabilnost kod aviokompanija proizlazi i iz činjenice visoke podjele rada kod pružanja usluga. Postoji čitav niz sudionika koji djeluju samostalno i obavljaju određeni segment poslova te zajednički kreiraju finalni proizvod (uslugu transporta). Ukoliko se provede analiza uloga i povrata pojedinačnog sudionika u lancu vrijednosti putničkog zračnog transporta proizlazi da su neki sudionici u puno boljem položaju što se tiče omjera uloga i povrata na uloženo. Na slici 15. su prikazani sudionici u lancu vrijednosti putničkog

zračnog prijevoza. Vidljivo je da, primjerice, svi većina sudionika ima povoljan omjer investicije i povrata i taj je omjer manje ili više izražen. Jedino su prijevoznici, uz još neke sudionike, u situaciji da u kontinuitetu investiraju, ali povrat na investiciju vrlo teško postižu.

**Slika 15. Povrat na investiciju i investirani kapital kod sudionika lanca vrijednosti prijevoznih zračnih kompanija**



Izvor: IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, str. 20. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.218.)

S obzirom na navedeno, može se reći da aviokompanije imaju značajnu ulogu u svjetskom putničkom i teretnom prometu. Također nastupaju kao oligopol ili su pod protekcijom nacionalnih interesa pa djeluju kao javne ili javno-privatne kompanije. Manji udio su kompanije koje djeluju isključivo kroz privatni kapital. Iako se na nacionalnom, regionalnom i globalnom tržištu zrakoplovne kompanije usmjeravaju na konkuriranje, one su primorane

djelovati kroz saveze i udruženja s ciljem povećanja ekonomičnosti i efikasnosti poslovanja. Samostalni nastup pojedine kompanije znači povećanje troškova. To se može uočiti iz brojnosti sudionika koji su uključeni u kreiranje konačnog proizvoda, odnosno logistika prijevozniku. Sveukupan dojam o industriji je da pokazuje oscilacije i pod utjecajem je globalnih promjena. To znači da je vrlo osjetljiva kada je u pitanju nadmetanje, budući da sve kompanije nude homogen proizvod, odnosno uslugu, a pozicionirati se mogu prema segmentu tržišta kojeg opslužuju. Suparništvo je jako i ulazak ponude low-cost putovanja dodatno opterećuje prijevoznike. Razvojem Internet poslovanja i prodaje kapaciteta, aviokompanije nastoje istisnuti posrednike kako bi ostvarile uštede. U tome su od pomoći alijanse, koje nastupaju na tržištu zajedničkom ponudom svih članica te na taj način zadovoljavaju dio tržišta. Utjecaj alijansa ne može se mjeriti jer one zastupaju zajedničke interese članica, a svaka kompanija zadržava svoju autonomnost. Alijanse su kao interesna društva koja promiču interese članica, ali u konačnici, svaka članica mora se potvrditi na tržištu i osigurati povjerenje stakeholdera kao i investitora.

Tržište putničkog prijevoza je u porastu. Segment koji doprinosi povećanju potražnje za putničkim zračnim prijevozom je turizam. Turizam se naizmjenično javlja kroz povećanu potražnju u regijama, odnosno sjevernoj i južnoj polutki, ovisno o godišnjem dobu, ali i ovisno o svjetskim aktivnostima koja okupljaju globalnu pažnju. U novije vrijeme predviđaju se povećanje potražnje za putničkim i teretnim prijevozom jer se događa oporavak regionalne i globalne ekonomije. To može biti poticaj za ulazak novih kompanija, što će dodatno proširiti ponudu, a možebitno i utjecati na cijenu prijevoza.

#### **4.4. Testiranje hipoteza**

Teoretski, aktivnosti poput udruživanja i okrupnjivanja sudionika zračnog prometa vode prema rastu tržišne moći regionalno i/ili globalno. Međutim, potražnja za zračnim putničkim prijevozom je u porastu, a efikasnost pojedinog prijevoznika je niska, pa se postavlja pitanje o realnoj tržišnoj moći koja bi se eventualno mogla izraziti ekonomskim odnosima.

Analiza tržišne moći prijevoznika u putničkom zračnom prometu provodi se od strane agencija i drugih asocijacija. Njihov zadatak je da kontinuirano prikupljaju i analiziraju relevantne podatke te izračunavaju pokazatelje i o istima izvještavaju javnost.

Prikladni izvori informacija su: Airports Council International (ACI), International Air Transport Association (IATA), World Tourism Organization (UNWTO), Official Airline

Guide (OAG), a pokazatelji koji se mogu iščitati iz raznih izvješća su: Available Seat-Kilometers (ASK), Freight Tonne-Kilometres (FKT), Passenger Load Factor (LF), Revenue Passenger Kilometres (RPK), Year-on-year (YoY), Year-to-date (YTD). Međutim, ovi su pokazatelji u izvješćima prikazani za kompaniju ili za grupaciju, pa se vrlo teško može donijeti zaključak o tržišnoj moći. Više je riječ o efikasnosti iskorištavanja raspoloživih kapaciteta, koji su povećani kroz udruženja ili alijanse. Alijanse, za razliku od pojedinih prijevoznih poduzeća, zbrajaju kapacitete svih članica, pa je vrlo teško razaznati tok novca i prihoda koji se ostvaruje kroz pojedine kanale prodaje, odnosno raspodjelu ostvarenih rezultata među pojedinim sudionicima u lancu vrijednosti. Iz toga razloga, tržišna moć ili tržišna koncentracija ili tržišni udio je nespretno razlučiti za kompaniju koja djeluje kroz više kanala s istim ciljem.

Prodaja kapaciteta također ne prikazuje stvarno stanje jer se u jednoj putničkoj karti nalaze kilometri dvije ili više kompanije koje djeluju kroz saveze. Sveukupno, tržišna moć ili tržišna koncentracija se gubi iz prvog plana, a nameće se pitanje razumijevanja internih tokova informacija, prava i ugovora, kalkulacija i ustupanja, te drugih poslovnih interakcija koje utječu na tok novca koji pristiže iz pružanja usluga na tržištu putničkog zračnog prometa.

Osim toga, neizostavan akter u ovom kontekstu su države. One nastoje provesti nacionalne interese neovisno o međunarodnim ekonomskim odnosima. One su autonomne provoditi zakone, štiti određene industrije ili ne prihvaćati preporuke neovisnih asocijacija. Nacionalne ekonomije će osigurati prometnu infrastrukturu unutar svojih granica na optimalan način, a liberalizacijom tržišta i dalje onemogućavati inozemne kompanije da se nastane na njihovom tlu i konkuriraju svojom ponudom.

Aviokompanije su strateške točke i važna nacionalna pitanja. Stoga se tržišna moć i koncentracija mogu promatrati sa stajališta pojedine države. One su pak, manje ili više privlačne inozemnim zračnim kompanijama, poglavito zbog pravnih okvira, dadžbina ili infrastrukture zračnih luka koje možda nisu prilagođene međunarodnim standardima ili kapacitetima.

Svaka komponenta je bitna u sagledavanju stvarne tržišne moći pojedinog zračnog prijevoznika. No u raspoloživom vremenu i raspoloživim kapacitetima, bilo bi potrebno daleko više vremena da se prikupe svi relevantni podaci koji bi potvrdili ili opovrgli dominaciju neke prijevozne kompanije, poglavito je to nespretno činiti za uslugu kao što je

prijevoz zrakoplovom na rutama koje su promjenjive. Usluga se u trenutku može promijeniti, kako smjerom tako i intenzitetom, sve u skladu s težišnim okruženjem. S toga gledišta, dominacija se ne može potvrditi u duljem vremenskom razdoblju, jer u svijetu djeluje više od pet stotina kompanija koje nude homogenu uslugu – prijevoz zrakoplovom od točke A do točke B.

Analiza tržišne moći i tržišne strukture za vodeće svjetske prijevoznike u putničkom zračnom prometu provedena je za razdoblje od tri godine: 2015., 2016. i 2017. na temelju podataka ICAO. U tablici 4. prikazani su podaci za petnaest vodećih prijevoznika u putničkom zračnom prometu prema postotnom udjelu u realizaciji ukupno ostvarenog prijevoza putnika (osnova za izračun i rangiranje je RPK pokazatelj, tj. prihod putničkih kilometara ili prihod putničkih milja, pri čemu je uzet u obzir broj realiziranih putovanja putnika i prijedena udaljenost).

**Tablica 4. Tržišni udio petnaest vodećih svjetskih prijevoznika u putničkom zračnom prometu za 2015., 2016., 2017.**

Prijevoznici*	Tržišni udio prijevoznika		
	2015.	2016.	2017.
<i>rang</i>	<i>u %</i>	<i>u%</i>	<i>u%</i>
1	5,60	5,10	4,90
2	5,30	5,00	4,80
3	5,00	4,70	4,40
4	4,30	4,50	4,40
5	3,50	3,70	3,60
6	3,40	3,20	3,30
7	3,10	3,10	3,20
8	2,90	2,90	3,10
9	2,90	2,90	2,90
10	2,70	2,80	2,80
11	2,30	2,50	2,50
12	2,10	2,00	2,00
13	2,00	1,90	2,00
14	1,90	1,70	1,90
15	1,80	1,70	1,90
<b>Zbroj za 15</b>	<b>48,80</b>	<b>47,70</b>	<b>47,70</b>
<b>Ostali prijevoznici zbroj</b>	<b>51,20</b>	<b>52,30</b>	<b>52,30</b>

\* ICAO, 2016., 2017., 2018.

U tablici 4. je vidljivo da petnaest prijevoznika u putničkom zračnom prometu drži približno 48,8% ili 47,7% ukupne realizacije, dok ostali (njih 552 kompanije) drže 51,2 do 52,3% ukupne realizacije.

Ukoliko podatke iz tablice 4. kvadriramo, dobijemo sljedeće podatke (prikazano u tablici 5.).

**Tablica 5. Kvadrirani postotak tržišnog udjela vodećih svjetskih prijevoznika u putničkom zračnom prijevozu za 2015., 2016., 2017.**

Prijevoznici*	Tržišni udio prijevoznika - KVADRAT		
	2015.	2016.	2017.
<i>rang</i>	<i>KVADRAT %</i>	<i>KVADRAT %</i>	<i>KVADRAT %</i>
1	31,36	26,01	24,01
2	28,09	25,00	23,04
3	25,00	22,09	19,36
4	18,49	20,25	19,36
5	12,25	13,69	12,96
6	11,56	10,24	10,89
7	9,61	9,61	10,24
8	8,41	8,41	9,61
9	8,41	8,41	8,41
10	7,29	7,84	7,84
11	5,29	6,25	6,25
12	4,41	4,00	4,00
13	4,00	3,61	4,00
14	3,61	2,89	3,61
15	3,24	2,89	3,61
Ostali prijevoznici zajedno	2.621,44	2.735,29	2.735,29

\* ICAO, 2016., 2017., 2018.

Na temelju podataka iz tablice 4. i tablice 5. možemo izračunati koncentracijski omjer (CR) za vodećih četiri (CR<sub>4</sub>), osam (CR<sub>8</sub>), i dvanaest (CR<sub>12</sub>) kompanija, te možemo izračunati Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) za svih petnaest kompanija (HHI<sub>15</sub>).

Prema formuli za izračun koncentracijskog omjera:  $CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$ , te prema formuli za izračun Herfindahl-Hirschmanovog indeksa  $HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$ , dobiveni su podaci (tablica 6.).

**Tablica 6. CH<sub>4</sub>, CH<sub>8</sub>, CH<sub>12</sub>, HHI<sub>15</sub>.**

Pokazatelji	2015.	2016.	2017.
	u %	u%	u%
CR <sub>4</sub>	20,20	19,30	18,50
CR <sub>8</sub>	33,10	32,20	31,70
CR <sub>12</sub>	43,10	42,40	41,90
HHI <sub>15</sub>	181,02	171,19	167,19

Izvor: Tablica 4., tablica 5.

Prosječan koncentracijski omjer za prvih četiri kompanija (CR<sub>4</sub>) u promatrane tri godine iznosi 19,33.

$$\bar{X} = \frac{20,20 + 19,30 + 18,50}{3} = 19,33$$

Prosječan koncentracijski omjer za prvih osam (CR<sub>8</sub>) kompanija u promatrane tri godine iznosi 32,33.

$$\bar{X} = \frac{33,10 + 32,20 + 31,70}{3} = 32,33$$

Prosječan koncentracijski omjer za prvih dvanaest (CR<sub>12</sub>) kompanija u promatrane tri godine iznosi 42,46.

$$\bar{X} = \frac{43,10 + 42,40 + 41,90}{3} = 42,46$$

Prema izračunu koncentracijskog omjera za 4, 8 i 12 kompanija, može se utvrditi da se isti nalazi u rasponu od 0 do 100. Koncentracijski omjer četiri najveća poduzeća iznosi 19,33% i kao takav ne ukazuje na tržišnu moć. Ukoliko pak pogledamo HHI<sub>15</sub> u promatranom razdoblju, dobivamo da se isti kretao u rasponu od 181,02 do 167,18 te u tom razdoblju ukazuje na pad, odnosno na smanjivanje. Prema veličini HHI<sub>15</sub> može se ukazati da ne postoji tržišna moć na tržištu prijevoznika u putničkom zračnom prometu. Sukladno nalazu, provedeno je testiranje hipoteza u nastavku.



Prva hipoteza u ovome radu glasi:

*H1: U putničkom zračnom prometu, obično kao i u svim drugim industrijama, nastoji se na različite načine povećati tržišna moć.*

Ova pretpostavka polazi od strategije povećanja tržišne moći svjetskih prijevoznika u putničkom zračnom prijevozu. Tijekom istraživačkog postupka utvrđeno je da u svijetu djeluje 567 zrakoplovnih tvrtki. U izvješćima o aktivnostima zrakoplovnih tvrtki, pronalazi se podatak da je uglavnom riječ o grupacijama. Primjerice, United Airlines i United Express naprave oko 4.600 letova dnevno na 357 zračnih luka na pet kontinenata. Godine 2017. United i United Express postigli su više od 1.6 milijuna letova s više od 148 milijuna klijenata. United ima najopsežniju mrežu ruta na svijetu, uključujući američka kopnena čvorišta u Chicagu, Denveru, Houstonu, Los Angelesu, New Yorku, San Franciscu i Washingtonu. Ujedinjeni United ima 757 glavnih zrakoplova, a zrakoplovni prijevoznici United Express 551 regionalnih zrakoplova. Osim toga, zrakoplovna tvrtka je osnivačica Star Alliancea, koja pruža usluge u 193 zemlje preko 28 članova zrakoplovnih tvrtki.<sup>51</sup>

Riječ je o horizontalnim spajanjima tvrtki koje nude slične usluge pa je rezultat toga da se zaokruži ponuda i postiže se ekonomija obujma. Na taj način se smanjuju troškovi i postiže se viši stupanj učinkovitosti. Međutim, valja istražiti vlasničku strukturu. U određenim slučajevima država je ta koja kontrolira zrakoplovno poduzeće. Povećanje tržišne moći na domaćem tržištu ovisi o potražnji za uslugama. U ovom slučaju može se istražiti sustav poticaja i subvencija koje zrakoplovno poduzeće dobiva i ujedno djeluje bez domaće konkurencije, ali postiže cijene koje vanjski konkurenti ne mogu ponuditi pa je na taj način zaštićeno. Okrupnjivanje kao model unutar nacionalnog gospodarstva je prirodan tijekom razvoja djelatnosti, poglavito ukoliko uživa određene povoljnosti. Ova poduzeća mogu djelovati i prema van, odnosno tražiti načina za širenje tržišta pa pristupaju u alijanse. U alijansama, kada se pogleda tko su članice, može se uočiti da u većini slučajeva regionalno određenje prema sjedištu alijanse nije kriterij i za članice. Naprotiv, alijansa okuplja zrakoplovne tvrtke iz različitih regija, da bi na taj način oblikovala prekograničnu, međunarodnu i interkontinentalnu ponudu letova. Primjer je SkyTeam sa sjedištem u Amsterdamu, a okuplja Aeroflot, Aerolineas Argentina, AeroMexico, AirEuropa, China Southern, Czech Airlines, Garuda Indonesia, Korean Air, Kenia Airways i druge.

---

<sup>51</sup> United, <http://ir.united.com/company-information/company-overview> (10.09.2018.)

Shodno prevladavajućoj praksi udruživanja, praksi grupacija, praksi alijansi, može se potvrditi prva hipoteza rada, odnosno prihvatiti stav da u putničkom zračnom prometu, obično kao i u drugim industrijama, poduzeća nastoje na različite načine povećati tržišnu moć. Zadržka se može izraziti tek u tumačenju tržišne moći, jer bi valjano bilo koristiti izraz tržišni udio, budući da tržišna moć implicira utjecaj na cijenu, što u industriji putničkog zračnog prijevoza nije prisutna praksa, poglavito uz činjenicu da cijene bilježe kontinuirani pad, počevši od 1970-ih godina, a u današnje vrijeme su izraženi i low-cost letovi koji potvrđuju ekonomiju obujma i snižavanje cijena usluga transporta.

U skladu s navedenim, prihvaća se prva hipoteza rada.

Druga hipoteza rada glasila je:

*H2: Akteri u putničkom zračnom prometu svoju tržišnu moć ponajprije nastoje povećati spajanjima i pripajanjima.*

Ova pretpostavka ispituje učestalost strategije povećavanja tržišne moći kroz spajanja i pripajanja prijevoznika u putničkom zračnom prijevozu. Prema dobivenim uvidima, a na temelju analize dostupnih povijesnih informacija o poslovanju pojedine grupacije, pojedinog poduzeća za putnički zračni prijevoz, odnosno uzimajući u obzir krize koje su odvele u nepovoljan položaj ili bankrot mnoga poduzeća, pri čemu je njihova imovina prešla na njihove vjerovnike, a njihovi kupci konkurenciji, može se potvrditi da krizna vremena potiču na spajanja i pripajanja. Primjer su „Air Berlin, Alitalia i Darwin koje su otišle u stečaj a od kojih dvije više ne postoje. Sada talijanska vlada želi spasiti Alitaliju na način da proda 49% udjela u kompaniji, za što se bore Lufthansa, Air France-KLM zajedno s easyJetom i Wizz Air.“<sup>52</sup> Primjerice, Lufthansa se nije spajala s drugim poduzećima, ali je pripojila nekoliko aviokompanija koji su dio Grupacije. To su: Lufthansa Frankfurt, Lufthansa Munich, Swiss Zurich, Austrian Viena, Lufthansa Cargo, Lufthansa Technik, LSG group i druge kompanije.

Osim toga, zrakoplovne kompanije su vrlo osjetljive na vanjske utjecaje. To stoga jer posluju na granici održivosti ili generiraju gubitke. Poslovanje na granici održivosti ili poslovanje s iskazanim gubitkom posljedica je kontinuiranog investiranja u infrastrukturu flote ili djelovanje ispod razine pune efikasnosti. Da bi se investiranje u flotu optimiziralo, pripajanjima i spajanjima zaobilaze se takvi problemi jer se udružuju kapaciteti i povećavaju

---

<sup>52</sup> Tango Six, <https://tangosix.rs/2018/17/08/jet-airways-u-problemima/> (10.09.2018.)

se operativni potencijali. Osim toga, smanjuju se troškovi logistike jer se zadržavaju samo one pomoćne djelatnosti koje su optimalne, ali nisu udvostručene. Organizacijom poslovanja se smanjuje personal, zaobilaze se posrednici, a grupacija vlastitim resursima nastoji maksimizirati učinkovitost, a na temelju know-how postiže tržišnu moć. Ovdje valja spomenuti i liberalizaciju tržišta s ciljem privlačenja FDI, pa za posrnule zrakoplovne kompanije koje su u društvenom vlasništvu, inozemna direktna ulaganja podrazumijevaju sanaciju akumuliranih problema. FDI nerijetko podrazumijeva ulazak u vlasničku strukturu ili preuzimanje kontrolnog paketa dionica, pa je spajanje ili pripajanje nezaustavljiv proces, pri čemu tvrtka zadržava svoj identitet u lokalnom okruženju, ali je pod upravom inozemnog poduzeća. Preuzimanja su prijateljska, jer se radi o zadržavanju iste djelatnosti i uzajamne podrške razvoja i rasta. Primjer su upravo Lufthansa, Air France-KLM, easyJet i Wizz Air, koji su zainteresirani za preuzimanje 49% dionica Alitalia.

Shodno nalazu, povijesnom i aktualnom, potvrđuje se stav i polazište da akteri u putničkom zračnom prometu svoju tržišnu moć ponajprije nastoje povećati spajanjima i pripajanjima.

U skladu s navedenim, prihvaća se druga hipoteza rada.

Treća hipoteza u ovome radu glasila je:

*H3: Vodeći prijevoznici u svjetskom i regionalnom putničkom zračnom prometu povezuju se u alijanse da bi povećali učinkovitost, produktivnost i da bi smanjili regulatorna ograničenja.*

Ova pretpostavka analizira svrhu, ciljeve i zadaće alijansa prijevoznika u putničkom zračnom prijevozu. Uzimajući u obzir podatke ICAO o petnaest vodećih zrakoplovnih kompanija, čije je rangiranje učinjeno na temelju pokazatelja RPK = Revenue Passenger-Kilometres, može se potvrditi da vodeće zrakoplovne tvrtke: American, United, Delta, Emirates, AF-KLM, IAG, Lufthansa Group, China Southern, Southwest, Air China, China Eastern, LATAM Airlines Group, Qantas Group, Cathay Pacific Group, Turkish Airlines imaju članstvo u nekoj od alijansi: Aliance, Sky Team, Oneworld. Stoga se može sa pouzdanošću potvrditi da se vodeći prijevoznici u svjetskom i regionalnom putničkom zračnom prometu povezuju u alijanse da bi povećali učinkovitost, produktivnost i da bi smanjili regulatorna ograničenja. Ulazak novih članova u alijansu, kao i izlazak postojećih članova iz alijanse ne događa se u kratkoročnom ili srednjoročnom vremenskom horizontu, ili na dnevnoj razini, jer je riječ o dugoročnim i strateškim poslovnim odlukama. Drugim riječima, tržište je definirano, kao i članstvo zrakoplovnih kompanija u alijansama. Promjene u sastavu članstva alijansi događaju se

najčešće u vrijeme oscilacija na tržištu i kriza zbog toga što svaka alijansa nastoji svojim članicama pružiti potporu da se održi pod pritiskom tržišnih kolebanja. S obzirom da je potvrđena treća polazišna hipoteza, ona se prihvaća kao osnovana.

#### **4.5. Interpretacija rezultata istraživanja**

Stupnjeviti analitički postupak proveden u ovome radu u konačnici je bio usmjeren na definiranje odnosa između dvije neovisne varijable: (1) tržišna moć i (2) uspješnost poslovanja promatranog u naturalnim pokazateljima. Analizom tržišne moći prijevoznika zračnog putničkog prometa utvrđeno je da tržišna moć, prema definiciji – *ukoliko na određenom tržištu postoji samo jedan ili nekoliko subjekata koji nude određenu uslugu ili proizvod, govorimo o tržišnoj moći* – takav nalaz nije potvrđen u međunarodnom, međuregionalnom ili globalnom okruženju. Naime, za razliku od tržišne moći, uspješno je detektiran tržišni udio vodećih svjetskih prijevoznika, ali nije potvrđena tržišna moć na temelju koje bi pojedini prijevoznik imao kontrolu nad cijenama ili imao utjecaj na cijene. Stoga se pojam tržišne moći u ovom radu treba tumačiti kao potencijal, intencija, strateška orijentacija, prioritet, nastojanje, namjera ili drugi izričaj kojim se ukazuje na konstruktivnost, ali ne i na stvarnu moć i potencijal pojedinog poduzeća unutar globalnog tržišta putničkog zračnog prijevoza. O tržišnoj moći moglo bi se raspravljati ukoliko bi razina promatranja zrakoplovnih kompanija bilo nacionalno tržište na kojem djeluju dvije ili više poduzeća. No takvu analizu valja provesti u nekom sljedećem istraživanju.

Budući da tržišna moć (u punom značenju) nije detektirana, tomu se može pridati i nalaz da izostaje i detektiranje uspješnosti poslovanja. Naime, zrakoplovne tvrtke koje nude uslugu prijevoza putnika, nisu visoko-profitabilne niti raspolažu akumuliranim kapitalom za investiranje u rast i razvoj. To su korporacije koje kreiraju značajne novčane tokove, ali se novac distribuira velikom broju sudionika koji sudjeluju u lancu vrijednosti. Drugim riječima, ove su tvrtke opterećene troškovima, niskim profitima i osjetljive su na utjecaje okoline. Najčešće je riječ o tvrtkama koje djeluju kao javna poduzeća, a manjim dijelom kao poduzeća javno-privatnog partnerstva. U nacionalnom okruženju uživaju određene potpore i pomoći. To stoga jer pružaju usluge koje su od strateškog ili posebnog nacionalnog interesa te ne mogu biti istisnute, ali moraju ponuditi kvalitetnu i svima dostupnu uslugu prijevoza i transporta. S tog stajališta, ove tvrtke imaju veći socijalni doprinos od ekonomskog doprinosa. Socijalne koristi su kroz unaprjeđenje turizma, dostupnost brzog prijevoza i transporta, uključivanje u međunarodne tokove, povezivanje ljudi, i druge činidbe koje

donose druge vrste koristi koje se u ovom radu ne mogu vrednovati i pripisati profitabilnosti pojedinoj tvrtki, već nacionalnom blagostanju u cjelini. Upravo djelatnost koju obavljaju zahtijeva veliki kapital kojeg poduzetnička sfera nije u stanju akumulirati, pa su ove tvrtke orijentirane na investitore i kapital za kojeg garantiraju vlade, ili je vlada kao vlasnik zrakoplovne kompanije svojevrsna sigurnost opstanku ovih poduzeća. Ovime se ne umanjuje napor menadžmenta zrakoplovnih tvrtki, no želi se istaknuti da tvrtka koja koristi veliku kapitalnu supstancu za realizaciju pothvata s niskim povratom, dugoročno mora imati neku vrstu zaleđa ili oslonca. Ukoliko uzmemo u obzir i oscilacije u potražnji te razne vanjske utjecaje, naravno da se u takvim okolnostima profitabilnost ne može očekivati. Osim toga, u djelatnostima u kojima ne postoji željena razina profitabilnosti, ne može se očekivati niti rivalstvo ciljano na postizanje tržišne moći. U ovom slučaju tržišna moć je skrivena iza ekonomije obujma, a ona se preferira zbog smanjivanja troškova. U ekonomiji obujma smanjenjem troškova postižu se akumulacije dobiti za reinvestiranje u rast i razvoj. U ekonomiji obujma koji se ostvaruje kroz alijanse, smanjenje troškova je uvjetovano, jer su kompanije suočene dugotrajnim padom cijena na tržištu putničkog prijevoza. Bez obzira što svako poduzeće nastoji smanjiti troškove, ono nema utjecaj na promjene uvjeta, pa djeluje optimalno s ciljem vlastitog održanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Opći problem kojim se ovaj rad bavi je da ponudi objašnjenje reprodukcije ciklusa proizvodnje, raspodjele i potrošnje sudionika u zračnom prometu regionalno i globalno. Uži problem ovoga rada bio je da se detektiraju okolnosti koje su potakle implementaciju modela udruživanja i okrupnjavanja prijevoznika putničkog zračnog prometa. Predmet istraživanja u ovom radu bio je tržišna moć vodećih svjetskih prijevoznika u putničkom zračnom prometu.

Polazeći od općeg problema, zaključak ide u smjeru ukazivanja na organizaciju djelatnosti putničkog zračnog prometa. Naime, u strukturi takve usluge nalaze se brojni autonomni akteri specijalizirani za određene radnje. Svi se naplaćuju preko cijene putne karte te ostvaruju različite povrate na uloženi kapital. U lancu vrijednosti, kompanija zračnog putničkog prometa ostvaruje vrlo niske povrate na uloženi kapital i dugoročno je osjetljiva na promjene u okolini. Budući da je profitabilnost putničkih zračnih kompanija niska, one nastoje ekonomijom obujma postići efekt smanjenja troškova. Optimalnom organizacijom nastoje ponuditi zaokruženu uslugu, a samostalnim nastupom anulirati posrednike.

Drugi model je okrupnjivanje. Okrupnjivanje se postiže spajanjem ili pripajanjem. Ovome su pogodovale ekonomije u tranziciji i tržišta koja su liberalizirana. Ulaskom na inozemno tržište kao investitor ili kao partner, otvorile su se mogućnosti za preuzimanje kontrolnog paketa dionica i okrupnjavanje. Poslovni model bi i dalje egzistirao, ali bi se kontrola nad poslovanjem promijenila u korist investitora. Pretpostavka je da su ove radnje usmjerene na postizanje tržišne moći avioprijevoznika. Međutim, studioznim pristupom analizama tržišta i analizom podataka neovisnih asocijacija iz industrije, došlo se do modificiranih uvida. Naime, problematika tržišne moći razrješava se pravnim putem i na temelju tehnika i metoda izračuna tržišne moći subjekta. Isto se provodi kada je u pitanju spajanje i pripajanje. Vodi se briga da na tržištu ne bude narušena konkurentnost, odnosno da tržište bude slobodno regulirati odnose bez da pojedino poduzeće stekne moć i preuzme kontrolu nad istim. Tržišna moć, ukoliko postoji, ona anulira tržišno natjecanje. Međutim, u industriji putničkog zračnog prometa, na globalnom planu egzistira tržišno natjecanje. Rezultat tržišnog natjecanja je poboljšana ponuda usluga prijevoza, povećana kvaliteta infrastrukture, povećana sigurnost putnika, itd.

Prema izvješćima o stanju i dinamici na tržištu putničkog zračnog prijevoza detektirani su vodeći prijevoznici na globalnom i regionalnom tržištu. Riječ je o prijevoznicima koji su u

dosadašnjem poslovanju postigli tržišni udio do pet posto, a vodećih petnaest poduzeća drži približno 45% svjetskog tržišta u putničkom zračnom prijevozu. Ovi su prijevoznici razmješteni u osam svjetskih regija, a prema podacima koje raspolažu neovisne agencije, ne može se utvrditi status ovih zrakoplovnih kompanija u regijama, već se sagledavaju u globalnom okruženju. Veličina pojedine zrakoplovne tvrtke također nije originalna, jer je riječ o grupacijama, a rezultati su konsolidirani. Grupacija može egzistirati disperzirano u prostoru, pa se ni u tom pogledu ne može detektirati tržišna moć svake pojedinačno. Ono što je bitno istaknuti jest da su vodeća poduzeća najvećim dijelom članice alijansi, a u određenom smislu i više njih visokorangiranih ima članstvo u istoj alijansi. Međutim, alijanse okupljaju i druga poduzeća koja ne postižu značajne rezultate, pa se ne može potvrditi da članstvo u alijansi ima za sve članice jednakog značaja.

Za potrebe istraživanja definirane su tri hipoteze:

**Prva hipoteza, H1:** „*U putničkom zračnom prometu, obično kao i u svim drugim industrijama, nastoji se na različite načine povećati tržišna moć*“, ispitana je s povijesnog i aktualnog stajališta. Utvrđeno je da zrakoplovna poduzeća koriste različite strategije s ciljem povećanja tržišne moći. U izvješćima o aktivnostima zrakoplovnih tvrtki, pronalazi se podatak da je uglavnom riječ o grupacijama. Primjerice, United Airlines i United Express naprave oko 4.600 letova dnevno na 357 zračnih luka na pet kontinenata. United ima najopsežniju mrežu ruta na svijetu, uključujući američka kopnena čvorišta u Chicagu, Denveru, Houstonu, Los Angelesu, New Yorku, San Franciscu i Washingtonu. Ujedinjeni United ima 757 glavnih zrakoplova, a zrakoplovni prijevoznici United Express 551 regionalnih zrakoplova. Osim toga, zrakoplovna tvrtka je osnivačica Star Alliancea, koja pruža usluge u 193 zemlje preko 28 članova zrakoplovnih tvrtki. U ovom slučaju riječ je o povećanju tržišnog udjela kroz alijansu i kroz ulazak na nova tržišta. Tržišna moć u originalnom značenju nije detektirana, već rezultati koji su postignuti na temelju ekonomije obujma i općenito povećanja kapaciteta. U skladu s navedenim, prva hipoteza rada je prihvaćena.

**Druga hipoteza, H2:** „*Akteri u putničkom zračnom prometu svoju tržišnu moć ponajprije nastoje povećati spajanjima i pripajanjima*“, ispitana je na temelju dostupnih povijesnih informacija o poslovanju pojedine grupacije, pojedinog poduzeća za putnički zračni prijevoz. Činidbe spajanja i pripajanja su detektirane, a rezultati takvih rješenja doveli su do povećanja tržišta, pa se može govoriti o povećanju realizacije i povećani obujam ponude. Aktualno u

vrijeme pisanja ovoga rada je spašavanje Alitalije od stečaja, a mediji su potvrdili da najveći interes za kupnju 49% dionica iskazuju Lufthansa, Air France-KLM zajedno s easyJetom i Wizz Air. Kandidat za preuzimanje paketa dionica – Lufthansa – nije bila pripojena ili spojena s drugim poduzećima, ali je uz sebe tijekom svoga postojanja pripojila mnoga zrakoplovna poduzeća i na taj način okrupnila. Shodno nalazu, povijesnom i aktualnom, potvrđuje se stav i polazište da akteri u putničkom zračnom prometu svoju tržišnu moć ponajprije nastoje povećati spajanjima i pripajanjima, te se ova hipoteza prihvaća.

**Treća hipoteza, H3:** „*Vodeći prijevoznici u svjetskom i regionalnom putničkom zračnom prometu povezuju se u alijanse da bi povećali učinkovitost, produktivnost i da bi smanjili regulatorna ograničenja.*“, ispitana je na temelju izvješća o stanju u industriji. Na temelju podataka utvrđeno je da vodeći svjetski prijevoznici imaju članstvo u nekoj od alijansi. American, United, Delta, Emirates, AF-KLM, IAG, Lufthansa Group, China Southern, Southwest, Air China, China Eastern, LATAM Airlines Group, Qantas Group, Cathay Pacific Group, Turkish Airlines imaju članstvo u nekoj od alijansi: Star Alliance, Sky Team, Oneworld. Alijanse utječu na kreiranje pravila i regulacija, pa su članice aktivni sudionici u kreiranju okruženja, međutim to ne podrazumijeva tržišnu moć, već pregovaračku moć glede pitanja od interesa. Na temelju stečenih uvida, potvrđena je treća hipoteza.

Prema izračunu koncentracijskog omjera za 4, 8 i 12 kompanija, može se utvrditi da se isti nalazi u rasponu od 0 do 100. Koncentracijski omjer četiri najveća poduzeća iznosi 19,33% i kao takav ne ukazuje na tržišnu moć. Ukoliko pak pogledamo  $HHI_{15}$  u promatranom razdoblju, dobivamo da se isti kretao u rasponu od 181,02 do 167,18 te u tom razdoblju ukazuje na pad, odnosno na smanjivanje. Prema veličini  $HHI_{15}$  može se ukazati da ne postoji tržišna moć na tržištu prijevoznika u putničkom zračnom prometu.



## LITERATURA

1. Benić, Đ. (2001.). Osnove ekonomije, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb.
2. Bilen, M. (2007.), Tržište proizvoda i usluga, Mikrorad, Zagreb.
3. Bogojević, A. (2015.), Koncentrisanost tržišta i tržišna moć, Godišnjak Fakulteta pravnih nauka, Banja Luka, god. 5., str. 213-241.
4. Butigan, R. (2008.), Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, 59, 3-4, str. 153-176.
5. Drašković, B., Domazet, I. (2008.), Koncentracija tržišne moći kao izraz nesavršenosti tržišta, [http://ebooks.iien.bg.ac.rs/193/1/bd\\_2008\\_02.pdf](http://ebooks.iien.bg.ac.rs/193/1/bd_2008_02.pdf) (06.07.2018.)
6. Friedman, L.T. (2000.), The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization, New York: Anchor Books.
7. Grubišić, D. (2004.), Poslovna ekonomija, Ekonomski Fakultet Split, Split.
8. Hadžiahmetović, A. (2011.), Ekonomija evropske unije, Sarajevo Universal Press, Sarajevo.
9. <http://www.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2018/06/air-traffic-network-map-1.html> (14.08.2018.)
10. <https://structurae.net/structures/frankfurt-airport-terminal-1> (11.08.2018.)
11. <https://www.airport-technology.com/projects/kansai/attachment/kansai4/> (11.08.2018.)
12. <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Air-Traffic-Monitor.aspx>.
13. IATA (2013.), Profitability and the Air Transport Value Chain, <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf> (10.08.2018.)
14. ICAO (2016.), Air Navigation Report, Capacity & Efficiency, [https://www.icao.int/airnavigation/Documents/ICAO\\_AN%202016\\_final\\_19July.pdf](https://www.icao.int/airnavigation/Documents/ICAO_AN%202016_final_19July.pdf) (14.07.2018.)
15. ICAO (2016.), List of Government-owned and Privatized Airlines, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Tools.aspx> (16.07.2018.)
16. ICAO, Economic Development (2018.), Air Transport Monthly Monitor, World Results and Analyses for NOV 2017. Total scheduled services (domestic and international), više na: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Air-Traffic-Monitor.aspx> (06.05.2018.)
17. International Air Transport Association (IATA), <http://www.iata.org/about/pages/index.aspx> (10.05.2018.)

18. International Civil Aviation Organization (ICAO), <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (04.05.2018.)
19. International Civil Aviation Organization (ICAO), <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (04.05.2018.)
20. Johanson, J. K. (1997.), Globalni marketing, Rob Zwetler, Boston.
21. Keegan, W. J. (1989.), Global Marketing Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
22. Kotler, P. (2001.), Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb.
23. Kotler, P., Keller, K. (2007.), Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb.
24. Kursan, M., Mihić, M. (2010.), Business Intelligence: the role of the Internet in marketing research and business decision-making, Management, Vol. 15., I, str. 69-86.
25. Naveau, J. (1999.), Airline Alliance, Vol. 49, ITA, Pavis.
26. Oman, C. (1999.), Technological Change, Globalisation of Production and the Role of Multinationals, u Hiemenz, U. (Ed.), (1999.), Growth and competition in the new global economy. Paris, OECD, str. 37-58.
27. Oneworld, <https://oneworld.com> (16.07.2018.)
28. Oneworld, <https://www.oneworld.com/member-airlines/overview> (04.08.2018.)
29. Pavić, I. (2015.), Mikroekonomija – teorija i praksa, Sveučilište u Splitu, Split.
30. Porter, M. E. (1998.), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.
31. Poslovni.hr, <http://www.poslovni.hr/after5/foto-zavirite-u-leteci-hotel-najveci-putnicki-zrakoplov-na-svijetu-306102> (12.08.2018.)
32. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ (2004.), Marketing, Adverta, Zagreb.
33. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.), Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb.
34. Renko, N. (2005.), Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb.
35. SkyTeam, <http://www.skyteam.com> (16.07.2018.)
36. Star Alliance, <https://www.staralliance.com/en/member-airlines> (19.08.2018.)
37. Tango Six, <https://tangosix.rs/2018/17/08/jet-airways-u-problemima/> (10.09.2018.)
38. Tipurić i dr. (1999.), Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb.
39. Tportal.hr, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/na-franju-tudmana-sletio-prvi-zrakoplov-emiratesa-20170601> (19.07.2018.)
40. United, <http://ir.united.com/company-information/company-overview> (10.09.2018.)
41. Zrakoplovstvo, Wikipedia, <https://hr.wikipedia.org/wiki/Zrakoplovstvo> (15.07.2018.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Projekcija rasta potražnje za uslugama zračnog prijevoza, projekcija 2030. g. ....	9
Slika 2. Mreža zračnih luka i zračnih pravaca zrakoplovnih ruta (2016.) .....	23
Slika 3. Zračna luka Frankfurt .....	23
Slika 4. Umjetni otok – zračna luka Osaka.....	24
Slika 5. Unutrašnjost zrakoplova Boeing 777-300 .....	24
Slika 6. Članice Star Alliance .....	25
Slika 7. Članice Sky team udruženja .....	26
Slika 8. Članice Oneworld udruženja .....	26
Slika 9. Svjetske regije putničkog zračnog prometa.....	31
Slika 10. Povrat na investirani kapital u različitim industrijama i zrakoplovnim kompanijama.....	33
Slika 11. Gapovi potražnje za zračnim putničkim prijevozom.....	34
Slika 12. Porterovih pet snaga – tržište putničkog zračnog prijevoza .....	35
Slika 13. Cijene zračnog prijevoza .....	37
Slika 14. Odnos pokazatelja ROIC i WACC kod kompanija zrakoplovnog prijevoza .....	38
Slika 15. Povrat na investiciju i investirani kapital kod sudionika lanca vrijednosti prijevoznih zračnih kompanija .....	39

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Vlasništvo nad zrakoplovnim kompanijama 2016. godine (svijet) .....	21
Tablica 2. Broj zrakoplovnih kompanija prema zonama .....	31
Tablica 3. Broj aktivnih aviokompanija po državama (svijet).....	32
Tablica 4. Tržišni udio petnaest vodećih svjetskih prijevoznika u putničkom zračnom prometu za 2015., 2016., 2017.....	42
Tablica 5. Kvadrirani postotak tržišnog udjela vodećih svjetskih prijevoznika u putničkom zračnom prijevozu za 2015., 2016., 2017. ....	43
Tablica 6. CH <sub>4</sub> , CH <sub>8</sub> , CH <sub>12</sub> , HHI <sub>15</sub> .....	44

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Godine osnivanja i broj novoosnovanih zrakoplovnih

kompanija u svijetu ..... 20

Grafikon 2. Godine u kojima nastaje veći broj kompanija

u zračnom prometu (svijet) ..... 21



# ECONOMIC DEVELOPMENT JUL 2018: Air Transport Monthly Monitor

World Results and Analyses for MAY 2018. Total scheduled services (domestic and international).

Air Transport Bureau  
E-mail: [edd@icao.int](mailto:edd@icao.int)

<http://www.icao.int/sustainability/Pages/Air-Traffic-Monitor.aspx>

### GLOBAL KEY FIGURES

**MAY 2018**  
(versus MAY 2017)

RPK  $\uparrow$  +6.1% ASK  $\uparrow$  +5.9% FTK  $\uparrow$  +4.2% LF: 80.1%  $\triangleright$  +0.0 pt

**OUTLOOK\* - JUN 2018**  
(versus JUN 2017)

ASK  $\uparrow$  +6.0% \*Source OAG

### PASSENGER TRAFFIC

#### Revenue Passenger-Kilometres - RPK

World passenger traffic grew by +6.1% YoY in May 2018, -0.1 percentage point lower from the growth in the previous month. Performance of regions has been a mix. Three regions, Africa, Asia/Pacific and the Middle East, continued to see slowdown in growth. Africa experienced the weakest performance and was the only region posting negative growth. The three other regions, Europe, Latin America/Caribbean and North America, posted slight acceleration in traffic growth. Domestic traffic demand in India and China continued to be strong, and both grew double-digitally.



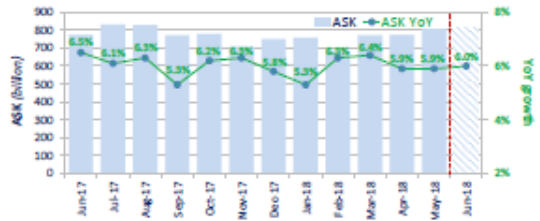
(Source: ICAO, IATA, OAG)

### CAPACITY

#### Available Seat-Kilometres - ASK

Capacity worldwide increased by +5.9% YoY in May 2018, same as the growth in the previous month (+5.9%).

In response to the passenger traffic demand, the expansion of capacity is expected to be at +6.0% in June 2018.

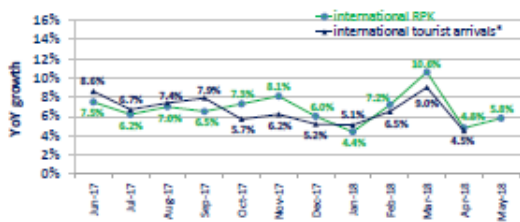


(Source: ICAO, IATA, OAG)

#### International Traffic vs. Tourist Arrivals

International passenger traffic grew by +5.8% YoY in May 2018, +1.0 percentage point higher from the growth in the previous month. Three regions, Europe, Latin America/Caribbean and North America, accelerated in growth. Asia/Pacific continued to be the fastest growing region, followed by Latin America/Caribbean.

The growth of international tourist arrivals\* followed a similar monthly trend.



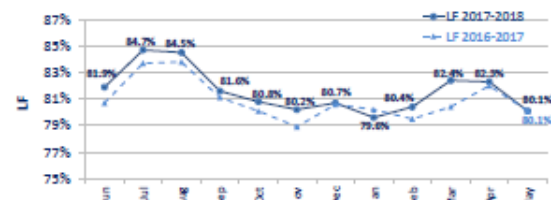
\*UNWTO Definition

(Source: IATA, UNWTO)

#### Load Factor - LF

The passenger Load Factor reached 80.1% in May 2018, -2.2 percentage points lower than the LF recorded in the previous month.

As traffic growth outpaced the capacity expansion with a small difference, the May LF was at the same level as the rate in the same period in 2017.

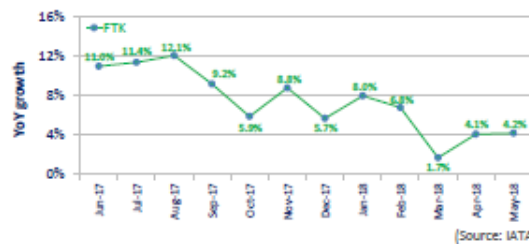


(Source: IATA)

### FREIGHT TRAFFIC

#### Freight Tonne-Kilometres - FTK

World freight traffic grew by +4.2% YoY in May 2018, +0.1 percentage point higher than the growth in the previous month. Freight traffic growth moderated in recent months due to the slowing world trade. Africa, Europe and the Middle East posted a deceleration in growth with Africa experiencing the most significant slowdown and becoming the only region with negative growth. On the positive side, improvement was observed in Asia/Pacific, Latin America/Caribbean and North America, and all the three regions grew faster than world average, offsetting the weakness in other regions. Latin America/Caribbean continued to be the fastest growing region and was the only region posting double-digit increase.



(Source: IATA)

ACRONYMS: AC: Airports Council International; ASK: Available Seat-Kilometre; IATA: International Air Transport Association; FTK: Freight Tonne-Kilometre; LF: Passenger Load Factor; OAG: Official Airline Guide; RPK: Revenue Passenger-Kilometre; UNWTO: World Tourism Organization; YoY: Year-on-year; YTD: Year-to-date.

&gt;&gt; Continued from page 1

**TOP 15 AIRPORTS (Ranked by aircraft departures, passengers and volume of freight)**

MAY 2018: +2.8%, +3.5%, and +3.7% YoY in terms of aircraft departures, passengers and freight for the Top 15

MAY 18

Aircraft Departures			Passengers*			Freight**		
Airports (ranking by number of departures)	Departures	YoY	Airports (ranking by number of passengers)	Passengers*	YoY	Airports (ranking by tonnes of freight)	Freight**	YoY
Atlanta GA, US (ATL)	38,915	↑ 0.6%	Atlanta GA, US (ATL)	4,769,827	↑ 2.0%	Hong Kong, CN (HKG)	428,000	↑ 4.7%
Chicago IL, US (ORD)	38,245	↑ 3.5%	Beijing, CN (PEK)	4,174,912	↑ 6.8%	Memphis TN, US (MEM)	382,622	↑ 8.7%
Los Angeles CA, US (LAX)	30,537	↑ 3.0%	Los Angeles CA, US (LAX)	3,772,352	↑ 5.3%	Shanghai, CN (PVG)	319,294	↑ 1.0%
Dallas/Fort Worth TX, US (DFW)	28,474	↑ 2.4%	Chicago IL, US (ORD)	3,622,434	↑ 4.8%	Anchorage AK, US (ANC)	242,774	↑ 6.9%
Beijing, CN (PEK)	26,050	↑ 5.0%	Tokyo, JP (HND)	3,394,089	↓ -2.9%	Incheon, KR (ICN)	240,120	↑ 4.4%
Denver CO, US (DEN)	25,011	↑ 1.9%	London, GB (LHR)	3,339,922	↑ 3.1%	Dubai, AE (DXB)	221,363	↓ -5.0%
Charlotte NC, US (CLT)	24,639	↑ 0.8%	Dubai, AE (DXB)	3,294,632	↓ -3.8%	Louisville KY, US (DFP)	209,026	↑ 1.9%
Amsterdam, NL (AMS)	23,200	↓ -1.6%	Amsterdam, NL (AMS)	3,200,133	↑ 3.0%	Tokyo, JP (NRT)	195,751	↑ 5.9%
Frankfurt, DE (FRA)	22,854	↑ 9.1%	Shanghai, CN (PVG)	3,076,796	↑ 6.4%	Taipei, CN (TPE)	195,349	↑ 5.1%
Shanghai, CN (PVG)	21,346	↑ 2.4%	Frankfurt, DE (FRA)	3,068,377	↑ 9.5%	Miami FL, US (MIA)	186,080	↑ 9.0%
Paris, FR (CDG)	20,902	↓ -1.6%	Paris, FR (CDG)	3,041,327	↑ 2.1%	Doha, QA (DOH)	184,372	↑ 4.6%
New Delhi, IN (DEL)	20,738	↑ 9.1%	Hong Kong, CN (HKG)	3,016,000	↑ 1.1%	Los Angeles CA, US (LAX)	182,269	↑ 0.8%
London, GB (LHR)	20,670	↑ 0.4%	Dallas/Fort Worth TX, US (DFW)	2,982,539	↑ 3.1%	Singapore, SG (SIN)	180,500	↑ 1.8%
Toronto ON, CA (YYZ)	20,413	↑ 6.3%	New Delhi, IN (DEL)	2,950,183	↑ 8.6%	Frankfurt, DE (FRA)	173,762	↓ -1.9%
San Francisco CA, US (SFO)	20,111	↑ 4.8%	Guangzhou, CN (CAN)	2,823,094	↑ 5.8%	Beijing, CN (PEK)	172,752	↓ 6.3%

Note: Total scheduled and non-scheduled services

(Source: ACI)

In terms of aircraft departures, the Top 15 airports reported a growth of +2.8% YoY. All the Top 15 airports posted YoY increases, except for Amsterdam and Paris with a decline of -1.6%. The strongest growth in operations was recorded by New Delhi and Frankfurt, and both airports grew at the same pace of +9.1%.

In terms of passengers, the Top 15 airports reported a growth of +3.5% YoY. Two airports, Tokyo and Dubai, posted a decline of -2.9% and -3.8%, respectively. Decline in Dubai was mostly due to the start of Ramadan. Atlanta retained the 1st position with a growth of +2.0%. Frankfurt recorded the strongest growth within the Top 15 by +9.5%, followed by New Delhi (+8.6%).

In terms of freight, the Top 15 airports reported a growth of +3.7% YoY. All the Top 15 airports posted YoY increases, except for Dubai (-5.0%) and Frankfurt (-1.9%). The most significant increase was recorded by Miami (+9.0%), followed by Memphis (+8.7%) and Anchorage (+6.9%). Hong Kong remained at 1st with a growth of +4.7%.

**TOP 15 AIRLINE GROUPS (Ranked by RPK)**

MAY 2018: +6.0% YoY in terms of RPK for the Top 15

In terms of RPK, the Top 15 airline groups accounted for 48.5% of world total RPK in May 2018, and grew by +6.0% YoY. This growth was -0.1 percentage point lower than the world average on scheduled services. All the Top 15 airline groups posted YoY increases.

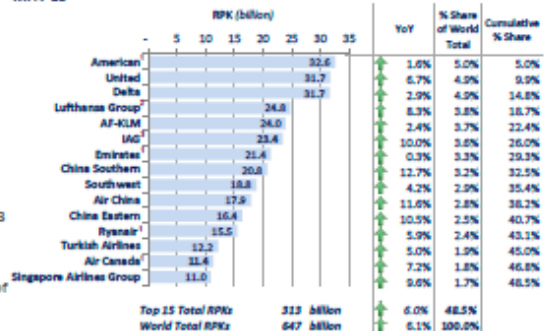
American ranked 1st and grew by +1.6%. United continued to record the strongest growth among the Top 3 airlines at +6.7%, and retained the 2nd position, followed by Delta. Southwest rose by +4.2% YoY in traffic, and improved 1 position to 9th. Air Canada ranked 14th, and recorded the strongest growth (+7.2%) within the North American airlines in the Top 15.

Emirates experienced the slowest growth among the Top 15 by a marginal +0.3%, and went down 3 positions to 7th.

Three European airline groups, Lufthansa, AF-KLM, and IAG ranked over Emirates at 4th, 5th, and 6th, respectively, and posted relatively strong growth except for AF-KLM with a moderate growth of +2.4%. Turkish Airlines grew modestly by +5.0%, and remained at 13th.

Major airlines in Asia/Pacific continued to grow significantly, with China Southern, Air China and China Eastern recording the fastest growth by +12.7%, +11.6%, and +10.5%, respectively. This was followed by Singapore Airlines Group with a growth of +9.6%, and ranked 15th.

MAY 18



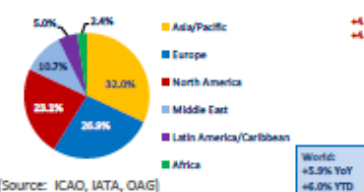
(Source: ICAO, airlines' websites)

Note: Total scheduled and non-scheduled services

**CAPACITY BY REGION (ICAO Statistical Regions)**

MAY 2018: +5.9% YoY in terms of World ASK

% Share of Capacity by Region


 (Source: ICAO, IATA, OAG)  
 Note: Total scheduled services

Worldwide capacity expanded by +5.9% YoY in May 2018. All regions posted capacity increase, with the exception of Africa which experienced a decline of -0.9%. Asia/Pacific continued to record the fastest capacity expansion, albeit with a slightly slower pace compared to the previous month. The other regions accelerated in capacity growth, and the second fastest growing region was Latin America/Caribbean, followed by Europe, North America and the Middle East.

\* Embarked Passengers \*\* Loaded and Unloaded Freight in Tonnes 1. ICAO estimates 2. Lufthansa Airlines, Eurowings, SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Sun Express, and Lufthansa Cargo 3. British Airways, Iberia, and Vueling

ACRONYMS: ACI: Airports Council International; ASK: Available Seat-Kilometres; IATA: International Air Transport Association; FTK: Freight Tonne-Kilometres; LF: Passenger Load Factor; OAG: Official Airline Guide; RPK: Revenue Passenger-Kilometres; UNWTO: World Tourism Organization; YoY: Year-on-year; YTD: Year-to-date.

## SAŽETAK

U ovom radu obrađena je tema tržišne moći vodećih prijevoznika u putničkom zračnom prometu. Problematika je sagledana sa stajališta tehnologije prometa i transporta, makroekonomije i mikroekonomije. Polazišta u ovom radu su da u putničkom zračnom prometu, obično kao i u svim drugim industrijama, postoji nastojanje da se na različite načine poveća tržišna moć. Također je pretpostavka da akteri u putničkom zračnom prometu svoju tržišnu moć ponajprije nastoje povećati spajanjima i pripajanjima te da su vodeći prijevoznici u svjetskom i regionalnom putničkom zračnom prometu povezani u alijanse da bi povećali učinkovitost, produktivnost i da bi smanjili regulatorna ograničenja. Polazišta su ispitana na namjernom uzorku petnaest vodećih grupacija prijevoznika putničkog zračnog prometa u vremenskom intervalu od siječnja 2015. do travnja 2018. godine. Uvidom u poslovne prakse subjekata obuhvaćenih uzorkom, potvrđeno je da su strategije povećanja tržišne moći prisutne, no u konačnici ne postižu tržišnu moć sudionika, već ekonomiju obujma kroz model okrupnjivanja kapaciteta prijevoznika, dok udruživanjem u alijanse postižu pregovaračku moć u provedbi regulacija tržišta. Također je detektirano da je industrija putničkog zračnog prijevoza niskoprofitna industrija, osjetljiva na vanjske utjecaje i egzistira u uvjetima povećanja potražnje za uslugama uz kontinuirano smanjenje cijena.

*Ključne riječi: putnički zračni promet, alijanse, tržišna moć.*



## SUMMARY

This paper deals with the market power of the leading carriers in passenger air traffic. The issue is seen from the perspective of traffic and transport technology, macroeconomics and microeconomics. Starting points in this paper are that the passenger air transport, usually as in all other industries, there is an attempt to in different ways increase market power. It is also assumed that the actors in the passenger air transport their market power primarily seek to increase mergers and acquisitions and that the leading carriers in the global and regional passenger air transport is linked in alliances to increase efficiency, productivity and to reduce regulatory constraints. Starting points are tested on deliberate sample fifteen leading group carrier of passenger air traffic in the time interval from January 2015 to April 2018. After examining the business practices of operators included in the sample, it was confirmed that the strategy of increasing market power present, but ultimately fail to achieve market power of participants, but economies of scale through consolidation model capacity of the carrier, while joining the alliance achieve the bargaining power in the implementation of market regulation. It was also detected that the industry of passenger air transport low-profit industry, sensitive to external influences and existing in conditions of increasing demand for services with continuous price reductions.

*Key words: passenger air transport, alliance, the market power.*