POSLOVNI SAVEZI U PUTNIČKOM ZRAČNOM PROMETU KAO OBLIK RESTRUKTURIRANJA PODUZEĆA

Listeš, Cvita Katarina

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:835354

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

POSLOVNI SAVEZI U PUTNIČKOM ZRAČNOM PROMETU KAO OBLIK RESTRUKTURIRANJA PODUZEĆA

Mentor:

prof. dr. sc. Ivan Pavić

Studentica:

Cvita Katarina Listeš

Split, rujan, 2018. Godina

SADRŽAJ :

1. UVOD 4

1.1.Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Ciljevi istraživanja 7

1.3. Istraživačke hipoteze 8

1.4. Metode istraživanja 9

1.5. Doprinos diplomskog rada 10

1.6. Sadržaj diplomskog rada 11

2. RESTRUKTURIRANJE PODUZEĆA 13

2.1 Motivi za poduzimanje procesa restrukturiranja poduzeća 14

2.2. Složenost restrukturiranja poduzeća 15

2.3. Strategije restrukturiranja poduzeća 17

3. OSNOVNE ZNAČAJKE POSLOVNIH SAVEZA 21

3.1. Motivi za sklapanje poslovnih saveza 21

3.2. Faktori koji poslovne saveze čine uspješnima 23

4. RAZVOJ POSLOVNIH SAVEZA PUTNIČKOG ZRAČNOG PROMETA KROZ POVIJEST 25

4.1. Povijesne značajke koje su prethodile poslovnim savezima aviokompanija 25

4.2. Razvoj poslovnih saveza aviokompanija 26

4.2.1. Uloga i značenje poslovnih saveza aviokompanija 27

4.2.2. Promjene u strukturi tržišta svjetskih alijansi 28

5. POSLOVNI SAVEZI U PUTNIČKOM ZRAČNOM PROMETU KAO OBLIK RESTRUKTURIRANAJ PODUZEĆA 30

5.1. Motivi i potrebe formiranja poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu 30

5.1.1. Prednosti i nedostatci poslovnih saveza zračnog prometa 31

5.1.2. Učinci globalnih poslovnih zrakoplovnih savez 33

5.2. Vrste poslovnih saveza aviokompanija 39

5.2.1. Taktički savezi 39

5.2.2. Strateški savezi 41

5.3. Poslovni savezi u putničkom zračnom prometu 43

5.3.1 Tri najveća globalna poslovna saveza 44
5.3.1.1. Star Alliance 45
5.3.1.2. Oneworld 47
5.3.1.3. SkyTeam 50
5.3.3. Pokrivenost tržišta i tržišni udio poslovnih saveza aviokompanija 51
6. BUDUĆNOST POSLOVNIH SAVEZA PUTNIČKOG ZRAČNOG PROMETA 56
7. ZAKLJUČAK 57
SAŽETAK 59
SUMMARY 60
POPIS LITERATURE: 61
POPIS GRAFOVA, TABLICA I SLIKA 66

1. UVOD

1.1.Problem i predmet istraživanja

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet diplomskog rada su poslovni savezi u putničkom zračnom prometu kao oblik restrukturiranja poduzeća. Teorijski dio diplomskog rada predstavlja detaljno objašnjenje pojma restrukturiranja poduzeća, utvrđivanje složenosti restrukturiranja, uzroka i potreba za restrukturiranjem, te objašnjenje ciljeva koji se nastoje postići restrukturiranjem. Također se obrađuje pojam i ciljevi poslovnih saveza, i njihove temeljne karakteristike.

U istraživačkom dijelu rada istražit će se aktivnosti, strategije i vrste poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu. Nastojat će se utvrditi važnosti poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu kao oblik restrukturiranja poduzeća. Istražit će se motivi i važnost sklapanja poslovnih saveza aviokompanija kao oblik restrukturiranja poduzeća, te na koji način sklapanje alijansa utječe na konkurentnost na tržištu. Istraživanje će se provedeno pregledom najnovijih članaka i web izvora, komparativnom analizom znanstvene literature, u cilju stjecanja informacija o sklapanju poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu kao obliku restrukturiranja poduzeća.

PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja predstavljaju poslovni savezi koji se javljaju u putničkom zračnom prometu u vidu restrukturiranja poduzeća, prvo s teorijskog aspekta, a potom i kroz provedeno istraživanje.

Restrukturiranje predstavlja značajne promjene u strategijama i politikama poslovanja, koje se odnose na sastav imovine, odgovornosti i vlasničke strukture, kao i operacije poslovanja. Važna stavka koja se treba naglasiti kada se raspravlja o restrukturiranju poduzeća odnosi se na to da se korporativni menadžer suočava s promjenjivom okolinom.

Menadžeri imaju različite strateške opcije prilikom ocjenjivanja izbora koji se trebaju poduzeti u vezi s takvim promjenama.[1]

Restrukturiranje poduzeća složen je proces koji poduzimaju menadžeri poduzeća. Menadžeri su dužni utvrditi prednosti i nedostatke restrukturiranja kao i ciljeve kojima se teži kako bi restrukturiranje bilo efikasno.

Mnogobrojne situacije zahtijevaju restrukturiranje poduzeća, neke od njih su:[2]

- ✓ postojeće vještine, znanja i kapaciteti ne zadovoljavaju nove zahtjeve tržišta,
- ✓ pojedini organizacijski dijelovi imaju višak ili manjak zaposlenih,
- ✓ sporo reagiranje na promjene u okruženju i usporen proces donošenja poslovnih odluka,
- ✓ učestalost poslovnih grešaka koje imaju za posljedicu pogoršanje poslovnih i inancijskih preformansi i pad ugleda poduzeća,
- ✓ organizacijska komunikacija, nejasna, nekonzistentna ili neefikasna,
- ✓ porast troškova ili su rezultati pojedinca/organizacijskih dijelova ispod planiranih i očekivanih,
- ✓ motiviranost i moral zaposlenih su na niskoj razini .

[1] J. Fred Weston, Mark L. Mitchell, J. Harold Mulherin (2004) ; Takeovers,Restructuring, and Corporate governance, Fourth Edition Str. 672 - 288.
[2] J. Višić; Korporacijsko restrrukturiranje- 1. i 2. tema, Listopad 2016, str. 4

Poslovni savezi predstavljaju formalni poslovni odnos između dvije ili više organizacija za postizanje kolektivnih poslovnih ciljeva. [3]

Motivi za sklapanje saveza uključuju; podjelu rizika, pristup novom tržištu, upoznavanje novog proizvoda, dijeljenje tehnologije, globalizacija, želja za pokrenuti ili napustiti posao. Poslovni savezi mogu preuzeti različite poslovne strukture poput korporacija, LLC (limited liability company), partnerstvo, franšize i pisani ugovor. [4]

Razlozi sklapanja poslovnih saveza su brojni, poduzeća se odlučuju na saveze kako bi dijelile rizik, pristupile novim tržištima i proširili svoje poslovanje, dobile uvod u stjecanje ili izlazak, te zbog povoljnih regulatornih tretmana i ostalih pozitivnih značajki poslovnih saveza.[5]

Udruživanjem aviokompanija nastaju poslovni savezi. Postoje tri najveća globalna poslovna saveza u putničkom zračnom prometu: Star Alliance, Oneworld i Sky Team. Aviokompanije koje osnuju alijansu ili joj se priključe povezuju se različitim među kompanijskim multilateralnim ugovorima. Najveće pogodnosti koje se koriste donose code share ugovori. Avio kompanije sklapanjem poslovnih saveza nastoje ostvariti i ciljeve restrukturiranja i učinke poslovnih saveza, poput sinergije, kooperacije, jasnoće svrhe, uloge i odgovornosti.

[3] Definicija preuzeta sa web stranice Chron; http://smallbusiness.chron.com/advantages-business-alliances-22151.html
[4] Donald M. DePamphilis; Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities str. 556.
[5] Donald M. DePamphilis; Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities str. 531.-536.

1.2. Ciljevi istraživanja

Definiranjem predmeta i problema istraživanja, rad se nastavlja postavljanjem ciljeva istraživanja, kako znanstvenih tako i istraživačkih. Glavni cilj istraživanja je ustanoviti kako se poslovni savezi kao oblik restrukturiranja poduzeća u putničkom zračnom prometu odražavaju na poslovanje aviokompanija.

Znanstvenim ciljevima će se:

- ✓ Utvrditi motivi restrukturiranja poduzeća;
- ✓ Odrediti faktori uspješnosti poslovnih saveza;
- ✓ Utvrditi postojeći poslovni savezi u putničkom zračnom prometu;
- ✓ Utvrditi značaj poslovnih saveza u procesu restrukturiranja poduzeća u putničkom zračnom prometu.

Uz znanstvene, definirat će se i istraživački ciljevi kojima će se:

- ✓ istražiti uzroke poslovnih alijansa putničkih aviokompanija u procesu restrukturiranja poduzeća,
- ✓ analizirati učinak poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu na racionalnije poslovanje, koje utječe na smanjenje troškova i povećanje prihoda, odnosno profita,
- ✓ istražiti utjecaj avio alijansa na pružanje šire mreže usluga, veći broj destinacija, pa time i povećanje tržišnog udjela.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju prethodno definiranog predmeta i problema istraživanja, te utvrđenih ciljeva istraživanja postavljaju se određene istraživačke hipoteze.

H1: Poslovni savezi u putničkom zračnom prometu općenito pozitivno utječu na uspješnost restrukturiranja poduzeća.

Kod ispitivanja temeljne hipoteze želi se utvrditi jesu li poslovni savezi koji se sklapaju u putničkom zračnom prometu dobar odabir u procesu restrukturiranja poduzeća, te koje su pozitivne značajke koje proizlaze iz te aktivnosti.

H2: Poslovni savezi u putničkom zračnom prometu omogućuju veću racionalizaciju poslovanja, pa time i veću profitabilnost poduzeća.

Ispitivanjem se nastoje utvrditi pozitivne značajke poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu na sveobuhvatno poslovanje, racionalnije poslovanje zbog zajedničkog nastupanja na tržištu, smanjenje troškova, te ostvarivanjem većih prihoda, a samim time i profita.

H3: Poslovni savezi u putničkom zračnom prometu omogućuju bolju pokrivenost, pa time i veći tržišni udio.

Polazi se od pretpostavke da se avio alijansama omogućuje veća pokrivenost tržišta, putnicima se nude usluge na području čitave mreže, više destinacija i mogućnosti kombiniranja. Aviokompanije koje se odluče na pridruživanje avio alijansama ostvaruju veći tržišni udio.

1.4. Metode istraživanja

Kako bi se ispunili postavljeni ciljevi istraživanja i analizirale hipoteze istraživanja, primjenit će se nekoliko znanstvenih metoda u svrhu lakše i točnije obrade i prikupljanja podataka, činjenica i informacija. U znanstvenom istraživanju i otkrivanju znanstvenih spoznaja koriste se ove znanstvene metode:[6]

✓ *induktivna metoda*- na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka, od poznatih pojedinačnih slučajeva polazi se nepoznatom općem. Na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja dolazi se do formiranja i uopćavanja zakonitosti.

✓ *Deduktivna metoda*- iz općih postavki dolazi se do konkretnih pojedinačnih zaključaka, iz jedne ili više tvrdnji izvodi se neka nova tvrdnja koja proizlazi iz prethodnih tvrdnji. Koristit će se u svrhu objašnjenja i otkrivanja činjenica i zakona, dokazivanja i provjeravanje postavljenih hipoteza.

✓ *Metoda analize*- postupak raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina, na njihove jednostavnije dijelove, zatim se oni izučavaju zasebno i u odnosu na druge dijelove.

✓ *Metoda sinteze*- metoda sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, a potom složene u još složenije, povezujući pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu. Koristit će se pri objašnjenju teorijskog dijela rada, te prilikom izvođenja zaključka.

✓ *Metoda deskripcije*- metoda jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Koristit će se pri objašnjavanju postavljenih hipoteza, i utvrđivanja činjenica.

✓ *Metoda kompilacije*- postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, tj. tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ova metoda koristit će se za prikupljanje bitnih činjenica, informacija i događaja vezanih za problematiku rada.

[6] Zelenika, R. (2000). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci,Rijeka str. 295.-313.

✓ *Statističke metode*- metode pomoću kojih analiziramo pojave koje nas okružuju, pomoću grafikona i izračunatih pokazatelja otkrivamo njihove strukture, karakteristike i zakonitosti u pojedinim vremenskim intervalima te uzročno-posljedične veze između tih pojava. Ova metoda primijenit će se u istraživačkom dijelu rada.

✓ *Povijesna metoda*- postupak kojim se na temelju raznovrsnih dokumenata i dokaznog materijala može egzaktno saznati ono što se u prošlosti dogodilo.

Rezultati i spoznaje istraživanja dobivene navedenim metodama koristit će se u svrhu analize poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu kao obliku restrukturiranja poduzeća.

1.5. Doprinos diplomskog rada

Definiranjem predmeta, problema, ciljeva i metoda istraživanja, te postavljanjem hipoteza utvrdit će se i doprinos istraživanja koji će se ponajprije očitovati u istraživačkom dijelu rada. Osnovni cilj i svrha istraživanja je otkrivanje novih saznanja i činjenica o istoimenoj problematici. Postavljanjem hipoteza nastoji se utvrditi veza između poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu i tržišnog udjela, pokrivenosti tržišta, racionalnog poslovanja, te prednosti udruživanja u avio alijanse.

Doprinos istraživanja očituje se u utvrđivanju važnosti i prednosti uspostavljanja poslovnih saveza između putničkih zračnih kompanija kao načina restrukturiranja poduzeća. Putnički zračni promet pruža različite usluge korisnicima, te nastoji svoje poslovanje dovesti do razine u kojoj postiže visoku razinu kvalitete na tržištu.

Diplomski rad sadrži teorijski i istraživački dio. Istraživanje je provedeno u svrhu novih saznanja problematike koja je vezana za predmet rada. Utvrđeni su utjecaji sklapanja poslovnih saveza na ostvarivanje većeg udjela na tržištu, efikasnost poslovanja i veći broj usluga pruženih korisnicima zračnog prometa.

1.6. Sadržaj diplomskog rada

Ovaj rad je podijeljen na sedam uzajamno povezanih dijelova.

Prvo poglavlje rada, sadrži uvod u tematiku, definirani su predmet i problem rada, utvrđeni ciljevi istraživanja kao i metode kojima će se istraživanje provesti, postavljene su istraživačke hipoteze za daljnje istraživanje, utvrđeni su doprinos istraživanja te sadržaj diplomskog rada.

Drugo poglavlje odnosi se na proces restrukturiranja poduzeća. Utvrđeni su motivi koji poduzeća potiču na poduzimanje restrukturiranja poduzeća, te potencijal koji se ostvaruje restrukturiranjem. Analizirana je složenost restrukturiranja poduzeća kao i strategije provođenja restrukturiranja.

U trećem poglavlju utvrđene su osnovne značajke poslovnih saveza, određeni su motivi zbog kojih se poduzeća odlučuju na sklapanje poslovnih saveza i faktori koji poslovne saveze čine uspješnima.

Četvrto poglavlje je vezano za razvoj poslovnih saveza putničkog zračnog prometa kroz povijest, istražene su povijesne značajke koje su prethodile razvoju poslovnih saveza u zračnom prometu, kao i razvoj zračnih saveza, koja je njihova uloga i značenje te promjene koje su se dogodile u tržišnoj strukturi svjetskih alijansa.

Peto poglavlje odnosi se na poslovne saveze u putničkom zračnom prometu kao oblik restrukturiranja poduzeća, istraženi su motivi i potrebe formiranja zračnih poslovnih saveza, potencijalne prednosti i nedostatci, te su analizirani učinci sklapanja poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu. Također su određene vrste saveza koje aviokompanije sklapaju, te izdvojene tri globalne alijanse i njihove temeljne karakteristike. Provedena je usporedba poslovanja tri svjetske zračne alijanse, kako bi se utvrdila pokrivenost tržišta i tržišni udio zračnih saveznica.

U šestom poglavlju istražene su buduće moguće promjene poslovanja vezano za poslovne saveze u putničkom zračnom prometu, očekivane promjene i moguća napredovanja.

Sedmo poglavlje je zaključak u kojem je izneseno sve prethodno istaknuto u radu, utvrđene određenje činjenice, iznesene određene spoznaje stečene u istraživanju problematike poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu kao obliku restrukturiranja poduzeća.

Na samom kraju diplomskog rada nalazi se popis literature, sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, slike, grafovi i popis tablica.

2. RESTRUKTURIRANJE PODUZEĆA

Pojam korporacijsko restrukturiranje podrazumijeva aktivnosti, odnosno izmjene u strukturi poduzeća koje se poduzimaju kako bi se povećao ili smanjio obujam poslovnih djelatnosti poduzeća i/ili kako bi se poboljšale njegove preformanse. [7]

Restrukturiranje u najširem smislu predstavlja promjene u području financija, organizacije, vlasništva, tržišta, te tehnološkog dijela, koje u kriznim situacijama i u situacijama promjenjivog okruženja trebaju dovesti do poboljšanja položaja poduzeća i omogućiti daljnji kvalitetan i uspješan rast. U užem smislu pojam restrukturiranja podrazumijeva skup aktivnosti koje poduzeće primjenjuje kada se suoči s krizom, iako se ono može primjenjivati i u situacijama uspješnog poslovanja poduzeća kako bi se poslovalo još bolje.

Restrukturiranje predstavlja proces u kojem se provodi reorganizacija financijske i kapitalne strukture poduzeća, poduzimanja aktivnosti kako bi se poboljšale preformanse poduzeća, poduzimanja različitih mjera koje se provode na temelju unaprijed utvrđenog plana restrukturiranja i nakon postavljanja ciljeva koji se obično ogledaju u poboljšanju poslovanja.

Najbolji način za kvalitetno restrukturiranje, predstavlja provođenje procesa kada poduzeće dobro posluje kako bi njegovo poslovanje bilo još uspješnije i efikasnije, no najčešći slučaj donošenja odluke za restrukturiranjem je u situaciji kada se poduzeće u svom poslovanju susretne sa različitim poteškoćama i problemima.

Cilj koji se nastoji ostvariti restrukturiranjem je povećanje konkurentnosti i tržišnog udjela, kako bi poduzeće opstalo u promjenjivim uvjetima okoline i adekvatno odgovorilo na iste. Ono mora promijeniti dosadašnje strategije rada i aktivnosti. Promjene koje se trebaju napraviti obuhvaćaju velik spektar aktivnosti i obuhvaćaju mnoge razine poslovanja, potreban je novi sustav vrednovanja, gdje će se važnost staviti na kvalitetu poslovanja.

Važno je istaknuti tri karakteristike ciljeva restrukturiranja poduzeća:[8]

1. osnovni cilj restrukturiranja poduzeća je jednak osnovnom cilju postojanja poduzeća,

[7] J. Višić; Korporacijsko restrukturiranje- 1. i 2. tema,Listopad 2016, str. 1,2.
[8] J. Višić; Korporacijsko restrukturiranje- 1. i 2. tema,Listopad 2016, str. 5.

2. sekundarni, operativni ciljevi restrukturiranja obilježeni su prvenstveno uzrocima, odnosno motivima restrukturiranja,
3. svaki proces restrukturiranja je jedinstven i uvjetuje postavljanje specifičnih izvedivih ciljeva koji odražavaju situaciju u kojoj se poduzeće našlo.

Prije nego se krene sa postupkom restrukturiranja trebaju se utvrditi uzroci koji su doveli poduzeće do lošeg financijskog i poslovnog stanja.

2.1 Motivi za poduzimanje procesa restrukturiranja poduzeća

Jedan od glavnih motiva poduzeća kada je u pitanju restrukturiranje jest povećanje konkurentnosti i odgovor na promjene u gospodarstvu. Također poduzeća se okreću provedbi restrukturiranja kada nastoje u što bržem roku promijeniti negativne preformanse poslovanja, te uspostaviti efikasno poslovanje poduzeća.

Kao razlozi zbog kojih se poduzeća najčešće odlučuju na ovaj korak ogledaju se u poboljšanju produktivnosti poslovanja, postizanje boljeg položaja na tržištu u pogledu većeg tržišnog udjela, bolju konkurentnost, kvalitetnija kontrola troškova, bolji financijski pokazatelji poslovanja, rast profitabilnosti i troškovna efikasnost, također razlog zbog kojeg se poduzeća mogu odlučiti za restrukturiranje može biti i u želji za promjenom postojeće strategije poslovanja, želja za spajanjem i pripajanjem drugim poduzećima.

Restrukturiranje poduzeća može imati značaj i u situacijama kada se želi unaprijediti i poboljšati menadžment kako bi se poboljšalo cjelokupno poslovanje.

Motivi za restrukturiranjem su brojni, ali u konačnici svaka želja za boljim poslovanjem u situaciji kada su promjene u poduzeću neophodne stvaraju potrebu za provedbom restrukturiranja.

2.2. Složenost restrukturiranja poduzeća

Proces restrukturiranja neovisno o veličini poduzeća predstavlja vrlo težak i zahtjevan pothvat. Tijekom procesa dolazi do sukoba različitih interesa, dok se u praksi nerijetko događa da jedna ili više strana snosi veći dio tereta, kao što su vlasnici u pogledu odricanja od dijela vlasništva, kreditori od dijela potraživanja i budućih prihoda, zaposlenici svojih potraživanja i plaća, država prihoda od poreza. No ono što ih drži jednoglasno je želja za profitabilnošću i uspješnim poslovanjem kako bi mogli nadoknaditi nastale gubitke proizašle iz postojećeg načina poslovanja.[9]

Ovaj proces je složen iz razloga jer dolazi do ispreplitanja različitih područja poslovanja, ono uključuje velik broj funkcija u poduzeću, a često je slučaj da su sve funkcije uključene, potreban je širok spektar znanja kako bi se restrukturiranje kvalitetno provelo, što znači da zahtjeva velik broj stručnjaka sa brojnim znanstvenim disciplinama.

Iz navedenog složenost aktivnosti restrukturiranja ogleda se u tri bitna područja: [10]

Interdisciplinarnost

Brojne znanstvene discipline proučavaju određene procese restrukturiranja, te je potreban širok spektar znanja iz raznih područja poslovanja osobama zaduženim za provedbu uspješnog procesa restrukturiranja. Kako bi provedba restrukturiranja bila uspješna, menadžment mora posjedovati tehnička, humanistička i konceptualna znanja i vještine. Da bi razumjeli transformacijski proces i proces rješavanja operativnih problema, bili vješti u odnosima sa zaposlenicima, te ispravno proveli aktivnosti restrukturiranja. Uz navedena znanja menadžer mora posjedovati i znanja povezana sa organizacijom i njezinom strukturom, upravljanjem i kulturom, financijskim disciplinama i ostala znanja bitna za uspješnu provedbu restrukturiranja poduzeća.

[9] Internetski članak: Poslovna učinkovitost; Restrukturiranje poduzeća, dostupno na: http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/restrukturiranje-poduzeca

[10] J. Višić; Korporacijsko restrukturiranje- 1. i 2. tema,Listopad 2016, str. 2.

Prožimanje većeg broja poslovnih funkcija

Restrukturiranje utječe na većinu, često i na sve funkcije u nekom poduzeću. Financijska funkcija jedna je od važnijih funkcija na koje restrukturiranje ima utjecaj, a odražava se na području računovodstva, promjene u strukturi troškova, kapitala, izvorima financiranja itd. Uz financijsku funkciju isprepliću se i proizvodne i uslužne djelatnosti, marketing, funkcija vezana za istraživanje i razvoj, te funkcija upravljanja ljudskim resursom.

Implikacije restrukturiranja na različite interesne skupine

Svako poduzeće objedinjava interese različitih interesnih skupina, uzimajući u obzir da se veća poduzeća susreću sa većim brojem interesnih skupina. Sve interesne skupine u nekom poduzeću moguće je podijeliti u dvije kategorije:

a) Interne (vlasnici, menadžeri, zaposleni);
b) Eksterne (potrošači, dobavljači, vjerovnici i ostali).

U provedbi procesa mogu se javiti različiti otpori, pa se iz tih razloga restrukturiranje treba provesti prvo na razinama gdje je otpor manji, a zatim se prebaciti na razine koje predstavljaju izazov i pružaju veći otpor promjenama. [11]

Kompleksnost se javlja zbog promjena na upravljačkoj razini, financijama, promjene u organizacijskoj strukturi, poslovnim procesima, kapacitetima, promjena vlasničke strukture, te uvođenje modernijih tehnologija. Zbog toga je potrebo odrediti strategije kojima će se promjene adekvatno provesti na svim razinama i postići zadovoljstvo svih interesnih skupina, a ujedno ostvariti ciljevi poduzeća.

Poduzeće mora razviti nove strategije poslovanja i razvoja, novi proizvodni program, strategije vezane uz organizacijsku strukturu i nastup na tržištu, strukturu zaposlenika.

[11] Dejan D. Erić, Ivan S. Stošić (2013): Korporativno restrukturiranje, Institut ekonomskih nauka,str. 19.-32., dosrupno na: https://core.ac.uk/download/pdf/83635796.pdf

2.3. Strategije restrukturiranja poduzeća

Kada se govori o strategijama koje menadžeri poduzeća primjenjuju u procesu restrukturiranja važno je naglasiti njihovo suočavanje sa različitim i promjenjivim uvjetima u okolini. Menadžeri poduzeća na raspolaganju imaju različite strateške opcije za koje se mogu odlučiti kako bi se provelo kvalitetno restrukturiranje unutar poduzeća, kao odgovor na takve promjene u okolini.

Kako bi poduzeće pristupilo procesu restrukturiranja ono mora definirati ciljeve koje ovim procesom nastoji postići. Ti ciljevi mogu ležati u želji za reorganizacijom zbog lakše provedbe prodaje, povećanje efikasnosti, poboljšanje pozicije na tržištu, bolja kontrola i upravljanje.

Nakon što je poduzeće definiralo ciljeve, politike, programe i planove koje nastoji ostvariti u okviru restrukturiranja, započinje primjena strategija, tj. poduzimanje aktivnosti. Strategije se formuliraju na temelju utvrđenih ciljeva poduzeća.

Strategija se sastavlja nakon provedbe detaljne analize trenutnog stanja poduzeća, provedbom SWOT analize. Strategije predstavljaju metode ostvarenja zacrtanih ciljeva poduzeća, te potrebno vrijeme za njihovu realizaciju.

Mjere koje poduzećima stoje na raspolaganju kada je riječ o poboljšanju poslovanja kroz financijsko i operatvino restrukturiranje su sljedeće : [12]

Financijsko restrukturiranje

- ✓ Optimizacija strukture kapitala
- ✓ Restrukturiranje kreditnog portfolija
- ✓ Izdavanje obveznica, konvertibilnih obveznica i preferencijalnih akcija
- ✓ Dokapitalizacija
- ✓ Spajanje i pripajanje u cilju stvaranja većih i profitabilnihih kompanija

[12] SEECAP, financijski konsalting; Restrukturiranje, dostupno na : http://www.seecap.com/restruktuiranje.html

- ✓ Zajednička ulaganja (joint venture), prodaja poduzeća ili udijela u njima (spin-offs, carve-outs, split-offs)
- ✓ Prodaja imovine uz leasing (sell&lease back)
- ✓ Prodaja imovine nepotrebne za osnovnu djelatnost radi oslobađanja zarobljenih financijskih sredstava i reinvestiranja u osnovnu djelatnost.

Operativno restrukturiranje

- ✓ Strategijski ciljevi i restrukturiranje i optimizacija poslovnog modela poduzeća
- ✓ Optimizacija procesa proizvodnje, povećanje produktivnosti, eliminiranje neefikasnosti
- ✓ Analiza resursa, njihovih troškova i njihova optimizacija
- ✓ Analiza dobavljača, prodaje, marketinga, kupaca
- ✓ Dinamika obrta novčanih sredstava, povećanje prihoda i poboljšanje profitabilnosti
- ✓ Položaj na tržištu i povećanje tržišnog učešća

Kako bi restrukturiranje bilo uspješno provedeno potrebno je izraditi plan provedbe. Tu su potrebne kreativne vještine menadžmenta i sistematsko razmišljanje o budućnosti organizacije. Menadžeri moraju voditi računa o resursima, te odrediti strategiju upravljanja resursima na način da se alociraju tamo gdje će imati najveću korist odnosno najveću stopu prinosa. Kada se radi o velikom poduzeću koje obuhvaća veći skup poslova, organizacijskih dijelova i zadataka, poduzeća mogu provoditi različite strategije u različitim područjima. U nekom dijelu može biti izražena strategija rasta zbog većeg potencijala za rast, dok se u dugom dijelu može primjenjivati strategija ozdravljenja. Strategije koje stoje na raspolaganju menadžmentu kada se radi o restrukturiranju poduzeća su one u funkciji rasta, poslovnih aktivnosti i ozdravljenja. [13]

[13] Dejan D. Erić, Ivan S. Stošić (2013) ; Korporativno retrukturiranje, Institut ekonomskih nauka, str. 323-437.

Strategija restrukturiranja u funkciji rasta

Ova strategija restrukturiranja poduzeća u funkciji rasta je najjednostavnija. Prilikom odabira strategije treba uzeti u obzir da nisu sva poduzeća u poziciji da mogu ostvariti rast, ili im neki eksterni i interni faktori u okruženju ukazuju na druge prioritete. Rast i razvoj bitni su za svako poduzeće jer stvaraju mogućnost ekonomije obujma, istraživačko-razvojnih mogućnosti, privlačenje kvalitetnog ljudskog resursa. Veličina poduzeća može se pratiti na temelju financijskih pokazatelja i naturalnih pokazatelja. Postoji pet mogućih pravaca rasta:

Konsolidacija - poduzeća na postojećem tržištu s postojećim proizvodima štite i jačaju svoju poziciju, kako bi sačuvala svoj tržišni udio, gdje se resursi koriste za čuvanje postojećeg položaja na tržištu. Poduzeća poduzimaju aktivnosti u okviru organizacijskog i tržišnog restrukturiranja.

Tržišna penetracija – ovdje poduzeća nastoje povećati svoj tržišni udio, poboljšanjem kvalitete, inovacijama i različitim marketinškim aktivnostima u okviru operativnog i tržišnog restrukturiranja poduzeća. U slučaju rastućeg i nezasićenog tržišta lakše je realizirati ciljeve ove strategije, dok se kod stagnirajućeg tržišta teže realizira rast.

Razvoj proizvoda – radi se o razvoju, odnosno uvođenju novih inovativnih i poboljšanih proizvoda, koji su rezultat razvoja nove tehnologije i uvjeta na tržištu.

Razvoj tržišta – poduzeće nalazi prostor za rast plasiranjem postojećih proizvoda na nova tržišta, pronalaženjem novih tržišnih segmenata na kojima se bolje zadovoljavaju potrebe potrošača. Također imaju mogućnost geografske rasprostranjenosti, ulaskom na tržišta koja se prije nisu opsluživala. Predstavlja oblik tržišnog restrukturiranja.

Diversifikacija – podrazumijeva rast izvan osnovne djelatnosti poduzeća, koji može biti povezan ili nepovezan sa osnovnom djelatnošću. Podrazumijeva strategijsko, organizacijsko, financijsko, tržišno i ostale oblike restrukturiranja.

Poduzeće može ostvariti interni rast koji podrazumijeva strategiju rasta u kojoj poduzeća koriste vlastite snage kako bi napredovala, eksterni rast koji se odvija povezivanjem sa drugim subjektima i kombinirani rast koji u sebi sadrži elemente i internog i eksternog rasta.

Strategije restrukturiranja u funkciji poslovnih aktivnosti

Kada poduzeće odabere ovu strategiju restrukturiranja to znači da se ono opredijelilo za poslovanje kroz smanjenje obujma aktivnosti, prodaju pojedinih dijelova organizacije, napuštanje nekih poslova, te promjenu postojeće poslovne djelatnosti. Ovoj strategiji pouzeća najčešće pribjegavaju u situacijama krize i lošeg poslovanja. Ova strategija je učestala i značajnija za velika poduzeća koja imaju kompleksniju organizacijsku strukturu. Strategije u funkciji poslovnih aktivnosti predstavljaju skup aktivnosti restrukturiranja putem kojih se smanjuje obujam poslovanja, veličina poduzeća, vrši povlačenje i napuštanje određenih poslovnih segmenata. Ove strategije podrazumijevaju strategijsko, financijsko, organizacijsko, vlasničko i tržišno restrukturiranje. Ukoliko ove strategije koje moraju dovesti do povećanja efikasnosti, rasta profitabilnosti i povećanja vrijednosti poduzeća u tome i uspiju, smatraju se uspješnima.

Strategija restrukturiranja u funkciji ozdravljenja

Strategija ozdravljenja koristi se u situacijama kada poduzeće zapadne u krizu, zbog toga je važno da poduzeće utvrdi uzroke krize. Kada se utvrde uzroci koji su poduzeće doveli do negativnog poslovanja i krize, mogu se odrediti mjere koje će se poduzeti u procesu ozdravljenja. Strategija restrukturiranja u funkciji ozdravljenja ima za zadatak poboljšanje poslovanja i otklanjanje neuspjeha i pojava koje ugrožavaju poslovanje poduzeća. Upravljanje krizom može biti aktivno ili pasivno. Aktivno podrazumijeva sprječavanje nastanka krize, dok pasivno podrazumijeva poduzimanje aktivnosti za sprječavanje širenja i eliminiranje negativnih učinaka. Ove strategije su različite za svako poduzeće i svaku situaciju, što znači da se ne primjenjuju iste strategije ozdravljenja kod različitih poduzeća i situacija jer nisu adekvatne. Tri pojma važna pri definiranju strategije ozdravljenja su:

1. Poslovni zaokret – pristup ozdravljenju promjenom pozicije i poduzimanja aktivnosti poduzeća, usmjeravanje poduzeća ka poboljšanju efikasnosti i ostvarenju boljih poslovnih rezultata.
2. Oporavak – koriste ga poduzeća koja su upala u dublju krizu, kada poslovni zaokret nije napravljen na vrijeme, situacija u kojoj se poduzeće nalazi je nepovoljnija od onoga u slučaju zaokreta.

3. Sanacija – predstavlja nesolventnost poduzeća, kada je poduzeće upalo u duboku krizu, nastoje se ukloniti gubitci i uspostaviti rentabilnost. Poduzeća ovu strategiju koriste kada se nalaze u najnepovoljnijem položaju.

3. OSNOVNE ZNAČAJKE POSLOVNIH SAVEZA

Poslovni savez predstavlja poslovan, formalan odnos između dvije ili više organizacija za postizanje zajedničkih poslovnih ciljeva. Provođenje zajedničkih pothvata, franšizing, cross-licensing, cross-market i zajednička proizvodnja predstavljaju samo neke od formalnih struktura pri upravljanju poslovnim savezima. Svaka vrsta poslovnih saveza ima kako prednosti tako i nedostatke, no općenito poduzeću daje mogućnost da dosegne svoj potencijal rasta.[14]

Uspostavljanje sporazuma između nezavisnih poduzeća vrši se s određenom namjerom, često u svrhu smanjenje troškova i boljeg načina pružanja usluga.

3.1. Motivi za sklapanje poslovnih saveza

Novac sam kao takav rijetko osigurava uspješno dugoročno poslovanje saveza. Partnerstvo osigurava različiti izvora sredstava, također se može ostvariti pristup skupu vještina ili nefinancijskim resursima druge strane, tj između partnera. Motivi za sklapanje poslovnih saveza su sljedeći :[15]

Podjela rizika – rizik predstavlja opasnost od gubitka ili ne stjecanja vrijednosti. Veći rizik zahtjeva veću razinu novca, više vremena i drugih resursa za koje se tvrtka obvezala, te u konačnici manje siguran ishod. Kako bi se ublažilo rizik i ostvarila preferirana razina rizika

[14] Chron; The advantages of business alliance, dostupno na : https://smallbusiness.chron.com/advantages-business-alliances-22151.html
[15] Donald M. DePamphilis; Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities str. 531-536.

poduzeća sklapaju poslovne saveze u cilju stjecanja i dobivanja know-how pristupa, te smanjenju broja resursa kojima bi se samostalno trebala posvetiti.

Smanjenje troškova – velika konkurentnost i učestale promjene u okruženju prisiljavaju poduzeća na ulaganje u nove proizvode i usluge, te racionalno korištenje resursa. Kako bi održalo željenu razinu konkurentnosti poduzeće mora ponuditi kvalitetan proizvod ili uslugu po što nižim troškovima prije nego to učini konkurencija. Mogući su i savezi sa drugim ciljevima poput: podjele proizvođačkih znanja, menadžerskih sposobnosti i ostalih potrebnih resursa, osiguravanje izvora opskrbe inputima.

Pristup novim tržištima - pristupanje novim potrošačima je često jako skup proces, koji uključuje značajan početnički marketinški trošak, kao što je oglašavanje, promocija i distribucija troškova. Troškovi mogu biti previsoki osim ako alternativni distribucijski kanali ne osiguraju pristup ciljanom tržištu.

Globalizacija – povezana je sa pristupom novim tržištima. Poduzeća sklapanjem poslovnih saveza imaju mogućnost ojačati svoj tržišni položaj sklapajući saveze sa inozemnim partnerima u odnosu na domaće konkurente.

Uvod u preuzimanje ili izlaz iz promatranog poduzeća – poslovni savezi predstavljaju dobar uvod u preuzimanje promatranog poduzeća stjecanjem uvida u kvalitetu menadžmenta, karakteristike tehnologije, itd. Obavljanjem detaljnog uvida u poslovanje promatranog poduzeća može se doći i do odustajanja od preuzimanja.

Povoljni pravni tretman u odnosu na preuzimanja – poslovni savez s pravnog aspekta može se smatrati prihvatljivim kada se radi o zajedničkom poduhvatu u kojem raste broj poduzeća, u odnosu na spajanje gdje se broj poduzeća smanjuje. Zbog jačanja tržišne moći poduzeća moraju voditi računa o regulatornim okvirima tržišta. [16]

[16] J. Višić; Korporacijsko restrukturiranje- 5. tema,Listopad 2016, str. 4,5.

3.2. Faktori koji poslovne saveze čine uspješnima

Uspjeh poslovnih saveza ovisi o sinergiji, suradnji, jasnoći ciljeva, uloga i odgovornosti, win-win situaciji, kompatibilnim vremenskim rasponima i financijskim očekivanjima za partnere, te podršci top menadžmenta.[17]

Sinergija

Uspješni poslovni savezi predstavljaju one u kojima se partneri međusobno nadopunjavaju kada su u pitanju njihove snage, ali isto nadoknađuju međusobne slabosti. Primjeri uključuju ekonomiju razmjera i opsega, pristup novim proizvodima, distribucijske kanale, dijeljenje vlasničkih znanja. Uspješni savezi često su oni u kojima partneri pridonose vještini ili resursima, ne samo u segmentu financija. Takvi savezi obično imaju dobar ekonomski smisao i kao takve imaju mogućnost financiranja.

Kooperacija

Nedostatak suradnje doprinosi slaboj komunikaciji i smanjuje vjerojatnost sklapanja poslovnog saveza. Tvrtke sa sličnim filozofijama, ciljevima, nagradama, radnim praksama i etici imaju veće mogućnosti i vjerojatnosti za dugoročnu uspješnu suradnju.

Jasna svrha

Jasno definirana svrha ili cilj koji se želi ostvariti stvara mogućnost za dobrom organizacijom, podjelom odgovornosti, predanošću ostvarenju zadane svrhe i mjerenje rezultata. Međunarodni konflikti proizlaze iz slabo definiranih uloga i odgovornosti partnera saveza.

Odgovornost

Jednom kada su uloge i odgovornosti dodijeljene, trebalo bi utvrditi mjerljive ciljeve koji će se ostvariti u određenim vremenskim okvirima za sve menadžere. Takvi ciljevi trebaju biti izravno povezani sa ključnim ciljevima poslovnih saveza. Trebaju postojati poticaji za nagrađivanje dobre izvedbe s obzirom na ciljeve, a za one koji se ne ostvare treba preuzeti odgovornost.

Obostrana korist

[17] Donald M. DePamphilis; Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities str. 536-539.

Poslovni saveznici moraju vjerovati u prednosti partnerstva kako bi ostvarili uspjeh, također bi od poslovnih saveza obje strane u partnerstvu trebale imati korist.

Usklađeni vremenski okviri i financijska očekivanja

Duljina trajanja sporazuma o savezu ostaje na snazi, ovisno o ciljevima partnera, dostupnosti resursa i točnost pretpostavki na kojima se zasnivaju poslovni planovi saveza. Neusklađeni vremenski okviri dovode do velikih nepogodnosti.

Potpora top menadžmenta

Top menadžment poslovnih saveza mora pristupiti agresivno i aktivnosti obavljati javno, slaba podrška menadžmenta na nižim razinama može demotivirajuće djelovati na menadžere koji se onda okreću aktivnostima koje im omogućavaju maksimalne naknade te skreću pozornost s aktivnosti koje su važne za savez.

4. RAZVOJ POSLOVNIH SAVEZA PUTNIČKOG ZRAČNOG PROMETA KROZ POVIJEST

Sklapanje poslovnih saveza između zračnih kompanija postalo je aktualno početkom devedesetih godina, razlog udruživanja bile su mogućnosti poput proširenja međunarodne povezanosti te povećanje broja destinacija i pokrivenih ruta putovanja. Glavna zamisao Aviokompanija bila je stvaranje besprijekorne mreže linija, uz niže troškove, tj. dijeljenje troškova međusobno, što bi stvaralo bolje uvijete poslovanja i bolju profitabilnost objema stranama.

4.1. Povijesne značajke koje su prethodile poslovnim savezima aviokompanija

Prvi avioprijevoznik u svijetu koji je krenuo sa zračnim prijevozom bilo je njemačko dioničko društvo koje je prometovalo zračnim brodovima, pod nazivom *DELAG (Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft),* 1910. godine društvo je krenulo sa prometovanjem cepelinima. No nakon veliko poznate nesreće u kojoj je veliki broj ljudi izgubio život 1937. godine, u požaru Hindenburg cepelina, ovakva vrsta zračnog prijevoza prestala se upotrebljavati za prijevoz putnika.

Redovno prometovanje putničkog zračnog prijevoza krenulo je 1941. godine u SAD-u. Ustaljeno je nakon prvog svjetskog rata, kada se krenuo ujedno razvijati i teretni prijevoz. Zrakoplovstvo se velikom brzinom razvijalo, tako se brzo uspostavio i međukontinentalan promet.

Najstarije aviokompanije su nizozemski KLM, kolumbijska Avianca i američki Chalk's Ocean Airways, australski Quantas, češki Czech Airlines i belgijska Sabena, te španjolska Iberia. Neki avio prijevoznici bili su državni ili im je država pružala potpore, dok su druge kompanije otvarane kao privatne ili su naknadno bile privatizirane.

Protokom vremena kompanije međusobno počinju kooperirati, ostvarujući veću razinu suradnje. Code-share ugovori postaju značaji u zračnom poslovanju, gdje kompanije zajednički eksploatiraju jednom rutom i dogovorno dijele troškove, dok se proces prodaje obavlja odvojeno, svaka kompanija za sebe prema svojoj tržišnoj politici.

Krajem 20. stoljeća dolazi do sklapanja poslovnih saveza između avioprijevoznika, koji podrazumjevaju partnerstvo između više zračnih kompanija kako bi uživale razne pogodnosti kojima sporazumi odlikuju poput : manjih troškova, veće mreže poslovanja, veći broj korisnika usluga, lakše nošenje sa državnim ograničenjima itd. [18]

4.2. Razvoj poslovnih saveza aviokompanija

Poslovni savezi aviokompanija počinju se formirati 1968. godina kada aviokompanije UTA, SAS, KLM i Swissair stvaraju KSSU alijansu. Ova avioalijansa bila je osnovana na bazi ad-hoc i razlog uspostavljanja saveza ležao je u ekonomičnosti održavanja aviona. Godine 1998. osnovana je Qualifl yet grupacija u kojoj su bili Swiss i Sabena vodeće kompanije, kasnije im se pridružuju TAP, Turkish Airlines, Air Liberte, Air Littoral, Air Europe, LOT, PGA i Volare Airlines, no 2001. alijansa kao takva propada zbog prelaska kompanija u druge alijanse i restrukturiranja nekih od članica, ali i zbog bankrota.

Aktuanla alijansa bila je i Wings u kojoj su članice bile KLM i Northwest. Do 2001. godine na tržištu se formiralo pet poslovnih saveza aviokompanija Star Alliance, Oneworld, SkyTeam, Wings i Qualiflyer.

Međutim, uzimajući u obzir učestalost letova unutar svakog saveza samo Star Alliance i Oneworld ostvarile su značajne globalne dosege. Star Alliance je u svibnju 1997. sačinjavao: United Airlines, Air Canada, Lufthansa, SAS i Thai Airways International, krajem godine pridružuje joj se i brazilski prijevoznik Varg Airlines koji 2007. godine napušta članstvo.

Ulaskom Air New Zelanda i Ansett Australia u ožujku 1999.godine, poslovni savez se sastojao od članica koje su bila rasprostranjene po svim kontinentima osim Afrike, do 2006. kada se pridružuje alijansi prva afrička zrakoplovna tvrtka. Godine 1998. osniva se Oneworld globalna zrakoplovna mreža sa članicama : American Airlines, Canadian Airlines,British Airways, Cathay Pacific i Qantas. Canadian Airlans napušta članstvo u 2010. godini.

[18] Enciklopedija, Zračni promet, Leksikografski zavod Miroslava Krleže, (Internet), raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67447

SkyTeam je bio posljednja formirana avio alijansa. Osnovali su je Delta Air Lines, Aeroméxico, Air France i Korean Air 2000. godine. Pridruživanjem Continental Airlines, KLM i Northwest Airlines SkyTeam alijansi, on premašuje Oneworld u poslovanju koji je do tada bio drugi vodeći savez na svijetu, iza Star Alliance. [19]

Nakon niza godina osnivanja i propadanja poslovnih saveza između različitih članica, kompanija, na tržištu opstaju tri značajne alijanse Star Alliance, SkyTeam i Oneworld.
Star Alliance i danas je najveća alijansa i najmoćnija, pokriva gotovo trećinu cjelokupnog svjetskog putničkog prijevoza. Iza nje slijedi SkyTeam, dok Oneworld zauzima treće i posljednje mjesto, trenutno je najmanja alijansa.

4.2.1. Uloga i značenje poslovnih saveza aviokompanija

Stvaranjem poslovnih saveza postiže se mrežna povezanost na globalnoj razini i raste svijestko gospodarstvo. Tržište na kojem kompanije posluju i nude svoje usluge postaje sve konkurentnije, a kako bi se takvim zahtjevima tržišta udovoljilo zračni prijevoznici su nastojali optimizirati marketinške aktivnosti povezane sa prodajom, povećanjem broja komercijalnih partnera što im stvara uvjete za povećanje tržišnog udjela, i veći broj usluga koje mogu zadovoljiti potrebe potrošača, proširenje grupe proizvoda.

Aviokompanije koje se nalaze unutar pojedinog poslovnog saveza, zajednički posluju na različite načine i kroz različite programe poslovanja:[20]

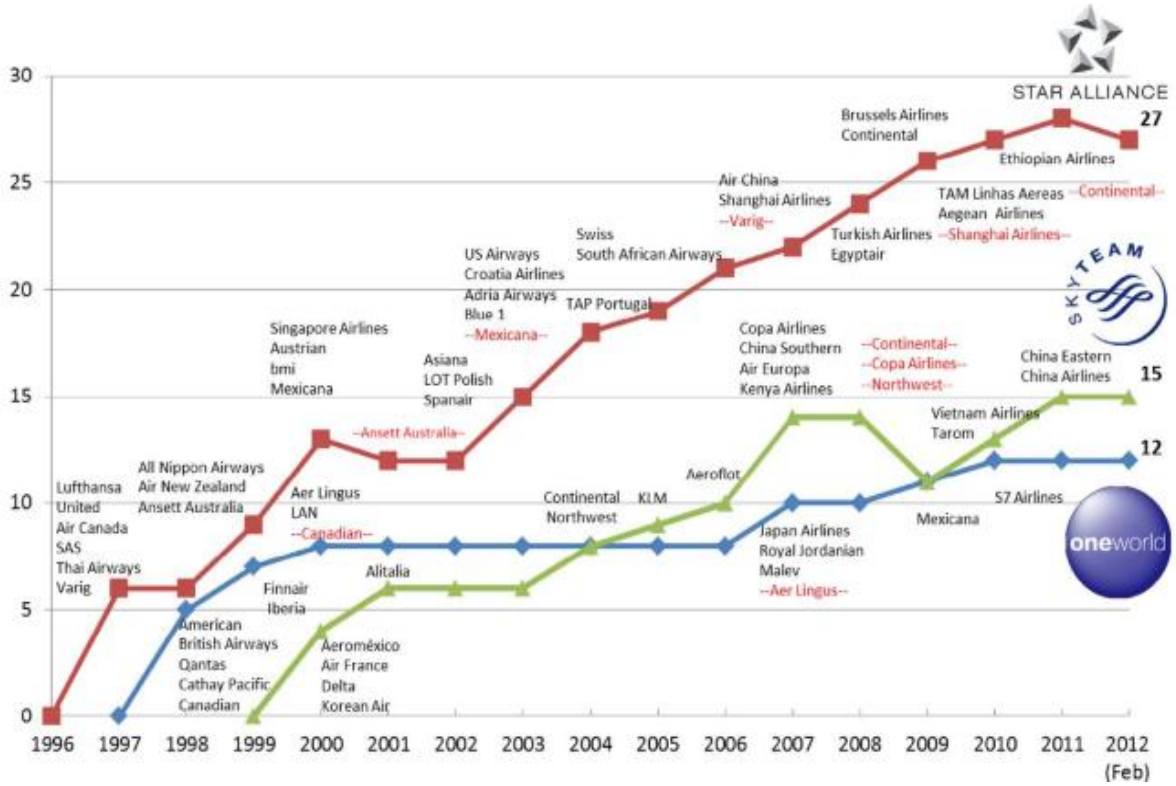
- ✓ Code Share ugovori
- ✓ Zajedničko sudjelovanje u nagrađivanju vjernosti
- ✓ Suradnja u eksploataciji tržišta
- ✓ Zajedničko provođenje marketinških aktivnosti
- ✓ Koordinacija poslovanja
- ✓ Razvoj postojećeg informacijskog sustava, te također korištenje zajedničkog
- ✓ Zajedničko sudjelovanje u pokrivanju troškova poslovanja, i održavanja

[19] Wikipedia (2018): Airline Alliance, raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Airline_alliance
[20] Tatalović Mirko, Bajić Jasmin, Kučko Krešimir (2016): Optimizacija upravljanja komercijalnim aktivnostima aviokompanije, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije str. 327., dostpuno na: http://www.emc-review.com/sites/default/files/2016-2/EMC%20-%20godina%20VI%20broj%202-Mirko%20Tatalovic.pdf

4.2.2. Promjene u strukturi tržišta svjetskih alijansi

Tijekom vremena struktura alijansi se mijenjala u pravcu njihova širenja, odnosno povećanja broja članica.

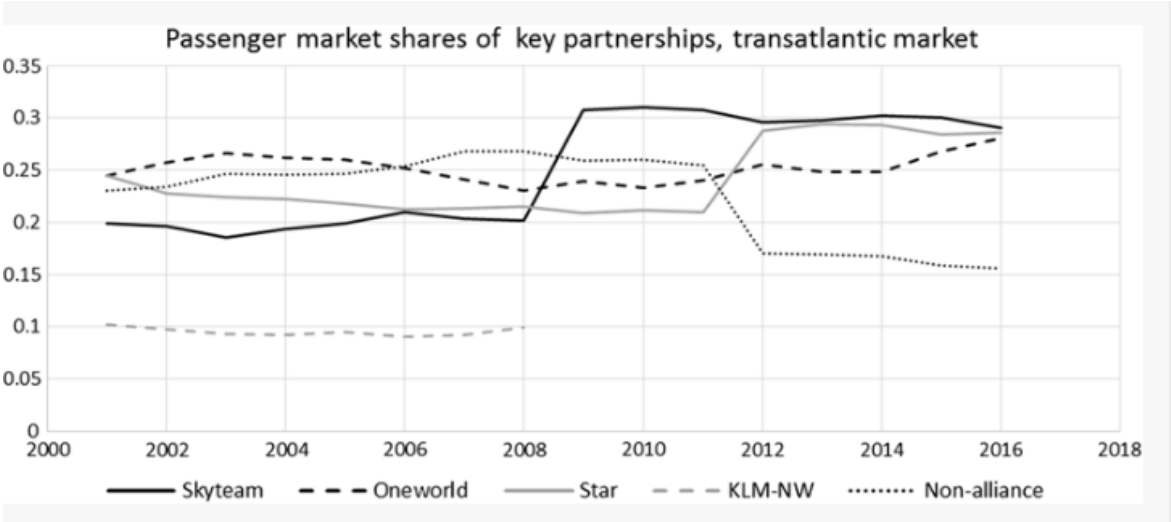
Grafikon 1. prikazuje kako su se tri glavne alijanse razvijale, odnosno tijekom godina dobivale veći broj članica. Star Alliance u Veljači 2012. godine ima 27 članica, dok u isto vrijeme SkyTeam broji 15 članica u svojoj alijansi, Oneworld i danas najmanja alijansa u to vrijeme imala je 12 članica.



Grafikon 1. Članice saveza u razdoblju od 1996. do 2012. godine

Slika 2. Prikazuje razvoj tržišnog udjela poslovnih saveznica u prijevozu putnika tijekom razdoblja od 2000 do 2016 godine. U 2016 godini 85% putnika koji su letjeli preko atlantskog oceana između SAD-a I Europe, let su obavljali putem jedne od tri glavne poslovne saveznice. Događaj koji je utjecao na povećanje dominantnosti partnerstva samatra se sjedinjenje Kontinenatlne I US aviokompanjia u razdoblju od 2011. Do 2012 godine.

U 2017-toj godini porastao je broj članica poslovnih saveza u zračnom prometu. Star Alliance vodeći je poslovni savez koji broji 28 članica, zatim po veličini kada se uzima broj članica kao mjerilo sljedi SkyTeam sa 20 članica, a Oneworld i dalje ostaje najmanji poslovni savez sa 13 članica.



Grafikon 2. Udio tri ključne poslovne saveznice u prijevozu putnika zračnim prometom za razdoblje 2000. – 2016. godine.

Izvor: Airline Partnerships, Antitrust Immunity, and Joint Ventures.

Tržišni udio u prijevozu putnika Oneworld saveza je u prvom radoblju bio u sporom padu, no nakon toga počinje ostvarivati rast. Kao odgovor na tu promjenu moglo bi se prepisati činjenici da prije 2010. godine America Airlines/ British Airways partnerstvo nije imalo antitrustov imunitet. Partneri aviokompanija izradili su nekoliko zahtjeva koji su bili odbijeni zbog zajedničke dominacije prijvoznika na ključnim transatlanskim rutama.

Ukupno 81% putnika koji su letjeli između SAD-a i Europe u 2016. godini, letjeli su aviokompanijama koje pripadaju jednom od saveza. [21]

[21] Bilotkach Volodymyr (2018): What We Know and What I Think We Would Like to Know, str.1-24, ,raspoloživo na: https://link.springer.com/article/10.1007/s11151-018-9636-x

5. POSLOVNI SAVEZI U PUTNIČKOM ZRAČNOM PROMETU KAO OBLIK RESTRUKTURIRANAJ PODUZEĆA

Poslovni savezi poprimili su veliki značaj u industriji zračnog prijevoza, njihova uloga očituje se u prednostima koje su savezi donijeli svojim članicama. Uvođenje poslovnih saveza kao oblik restrukturiranja u poduzeću donosi prednosti u racionalizaciji poslovanja, takav način poslovanja donosi veću profitabilnost, bolju raspodjelu troškova koja reflektira višu zaradu.

Restrukturiranjem u vidu alijansi poduzeća brže odgovaraju na zahtjeve sve više promjenjive okoline, pokrivaju veći broj tržišta, a samim time povećavaju svoj tržišni udio.

Poslovnim savezima aviokompanijama se omogućuje bolja pokrivenost tržišta, a pozitivni aspekti uočavaju se s obje strane, s jedne strane takav način poslovanja poboljšava mrežnu pokrivenost i nudi veći broj destinacija što je pozitivno sa gledišta potrošača, te predstavlja benefit i kompanijama za zračni prijevoz jer ostvaruju veći tržišni udio.

Uloga restrukturiranja aviokompanija sklapanjem poslovnih saveza očituje se u boljim ekonomskim pokazateljima poslovanja, zajedničkim djelovanjem na tržištu nastojeći ostvariti definirane ciljeve. Poslovne saveznice surađuju na tržištu, te dijele rizik djelujući sinergijski međusobno se nadopunjavajući.

Poslovni savezi u putničkom zračnom prijevozu očituju se kao pozitivan pothvat kada se žele poduzeti koraci za pokretanje procesa restrukturiranja poduzeća. Oni predstavljaju dobar izbor kada poduzeća trebaju popraviti svoje poslovanje, te promijeniti postojeću strategiju poslovanja.

5.1. Motivi i potrebe formiranja poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu

Mnoge aviokompanije udružuju se u poslovne saveze i motive za pridruživanje pronalaze u „spašavanju“ od brojnih restrikcija nametnutih od strane države. Ovakvo udruživanje u alijanse omogućava kompanijama da zadrže svoje specifičnosti koje ih na tržištu poslovanja izdvajaju od ostalih poduzeća, te da kompanije ostvare pozitivne učinke od međusobne suradnje.

Poduzeća, odnosno aviokompanije koje su odlučile pristupiti poslovnim savezima kao obliku restrukturiranja poduzeća i načina promjene poslovanja, odnosno proširenja i unaprjeđenja dosadašnje strukture poslovanja, ostvaruju različite ciljeve poput:[22]

- ✓ smanjenje troškova poslovanja, podjela troškova koja dovodi do povećanja profitabilnosti svake pojedine kompanije, članice saveza
- ✓ porast produktivnosti
- ✓ smanjenje ograničenja pravne regulative, državnih restrikcija
- ✓ veća fleksibilnost i efikasnost poslovanja na tržištu
- ✓ integracija i optimizacija mreže poslovanja

Ovakvi ciljevi motiviraju aviokompanije za pristupanje u poslovne saveze jer svako poduzeće želi poboljšati svoje poslovanje i povećati razinu profitabilnosti, što se kroz alijanse lakše postiže.

5.1.1. Prednosti i nedostatci poslovnih saveza zračnog prometa

Poduzeća koja se u svom poslovanju bave prijevozom putnika zračnim prometom nastoje efikasno poslovati i oblikovati, restrukturirati svoje poslovanje na načni koji ih dovodi do veće razine profitabilnosti, bolje organizacijske i upravljačke strukture, boljih aktivnosti i raspodjele troškova. Nastoje iskoristiti sve prednosti udruživanjem u poslovne saveze, tako se poduzeća koja se odluče priključiti ili osnovati alijansu povezuju različitim multilateralnim ugovorima. „Code share“ ugovori su pogodnost poslovnih saveza koje kompanije najčešće koriste.

Prednosti koje donosi pridruživanje poslovnom savezu su mnogobojne, ogledaju se u racionalizaciji poslovanja zbog zajedničkog nastupanja na tržištu u mjeri koja članicama sudionicama odgovara. To su pogodnosti u okviru značajnih rezanja troškova, ušteda u poslovanju, također se proširuje mreža poslovanja i tržište koje se opslužuje, takav način

[22] Tatalović Mirko, Bajić Jasmin, Kučko Krešimir (2016): Optimizacija upravljanja komercijalnim aktivnostima aviokompanije, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije str. 326.-327., dostpuno na: http://www.emc-review.com/sites/default/files/2016-2/EMC%20-%20godina%20VI%20broj%202-Mirko%20Tatalovic.pdf

poslovanja povećava razinu prodaje , koja se zajedničkim nastupanjem na tržištu u pogledu marketinških aktivnosti, kampanjama te raznim prigodnim promocijama povećava. [23]

Pozitivne strane ogledaju se i sa druge strane, odnosno i u pogledu potrošača jer dolazi do nižih cijena karata, uz povećanje kvalitete usluge. Putnici sada imaju veći izbor destinacija i mogućnost kombiniranja različitih pogodnosti.

Poslovni savezi aviokompanijama predstavljaju najbolje rješenje za povećanje udjela na tržištu, a takvim rastom udjela tržišta povećava se dobit poslovanja. U okviru ove vrste poslovanja poduzeća nisu prisiljena širiti razinu usluga koje pružaju.

Međutim, spominju se i neki negativni efekti povezani uz sklapanje poslovnih saveza u putničkom zračnom prometu. Kako se prijevoz vrši suradnjom dvaju ili više avio poduzeća, javlja se na pojedinim mrežnim linijama manja razina konkurentnosti, koja uzrokuje porast cijena.

Prednosti: [24]

- ✓ uspostavljanje velike mreže putem „code share“ ugovora,
- ✓ veća pokrivenost tržišta, širok spektar usluga opsluživanja,
- ✓ pojednostavljenje prijevoza,
- ✓ povećanje učinkovitosti,
- ✓ smanjenje operativnih troškova,
- ✓ pozitivni učinci na ekonomske pokazatelja.

Nedostatci :

- ✓ prepreku novim sudionicima na tržištu unutar industrije,
- ✓ smanjenje konkurentnosti.

Temeljem navedenog može se reći kako poslovni savezi u putničkom zračnom prometu predstavljaju dobar odabir u procesu restrukturiranja poduzeća, te da pozitivno utječu na

[23] Aviokarta (2016): Avioalijansa i udruženja, dostupno na: https://link.springer.com/article/10.1007/s11151-018-9636-x
[24] Aviationknowledge (2009): Airline Alliance, dostupno na: http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:airline-alliance

uspješnost restrukturiranja poduzeća. Obzirom da se sklapanjem poslovnih saveza ostvaruje više pogodnosti nego negativnih efekata.

5.1.2. Učinci globalnih poslovnih zrakoplovnih savez

Aviokompanije ulaze u alijanse kako bi ostvarili prednosti ekonomije razmjera i obujma, povećavajući tako broj svojih odredišta i šireći mreže linija. Ključne odrednice uspjeha partnerstva leže u razumijevanju ciljeva i pretpostavki partnerstva:
Razumijevanje uloga partnera u alijansi; [25]

- ✓ Izbor partnera;
- ✓ Iznalaženje ravnoteže između obaveza i fleksibilnosti;
- ✓ Određivanje odgovornosti
- ✓ Izgradnja efikasne strukture vodstva alijanse;
- ✓ Osiguranje resursa menadžmenta alijanse;
- ✓ Ostvarivanje angažmana cijele organizacije;
- ✓ Izgradnja sustava evaluacije učinaka alijansi;
- ✓ Prepoznavanje izazova uzrokovanih različitim nacionalnim i korporativnim kulturama;
- ✓ Uvažavanje stilova menadžmenta i osobnosti u zajedničkom poslu.

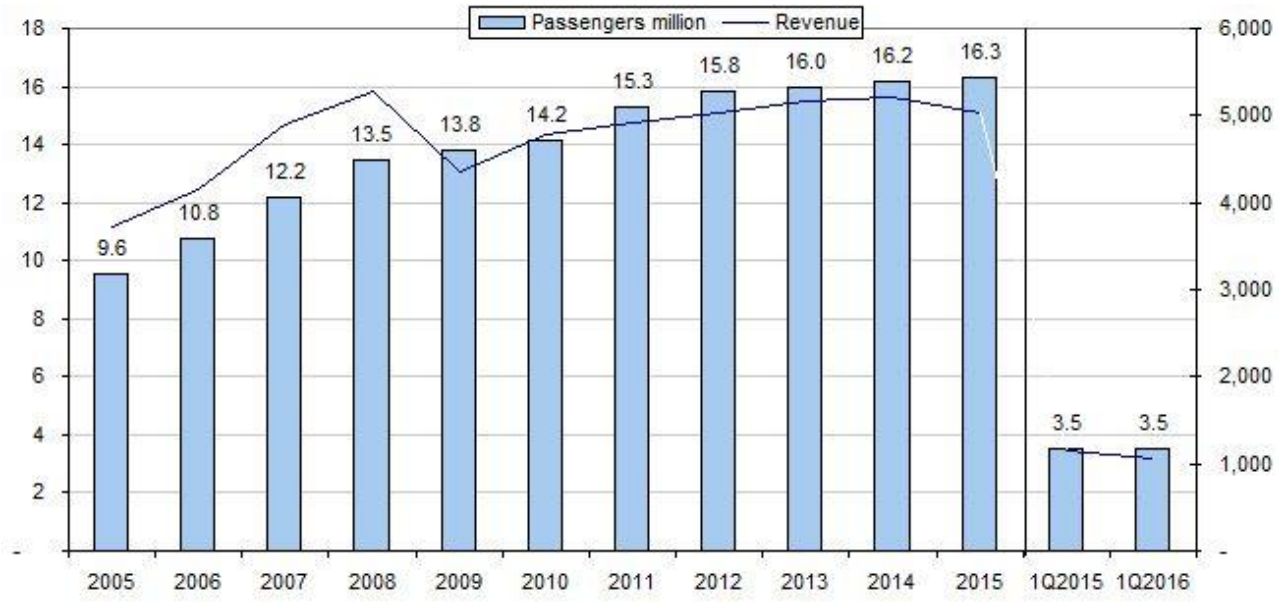
Poslovni savezi zračnih prijevoznika utječu na unaprjeđenje svih elemenata uslužnog procesa aviokompanija, i na neki način predstavljaju prethodnike budućih internacionalnih spajanja zračnih prijevoznika.

Profitabilnost i prihodi članica poslovnih saveza

Prihodi u prvom kvartalu 2016. godine pali su za 7,2% odnosno na vrijednost od 1 071 milijun CHF, u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, dok je broj putnika za to razdoblje ostao ne promijenjen.

[25] Trstenjak Nikša, Altaras Penda Ivor (2018): Restrukturiranje i sanacija poduzeća u uvjetima financijske krize, Zbornik sveučilšta Libertas, časpois za ekonomiju I tržišne komunikacije (Internet), str.329, raspoloživo na: file:///C:/Users/Listes/Downloads/zbornik_3_13%20(1).pdf

Tijekom razdoblja od 2005. do 2015. godine broj putnika se kontinuirano povećava, SWISS kompanija pridružila se Star Allianci 2006. godine, od kako se broj putnika tijekom razdoblja neprestano povećavao. U istom razdoblju prihodi su tijekom prvih godina rasli i najveću vrijednost dosegli u 2008. godini u iznosu većem od 5 miliona, zatim 2009. dolazi do značajnog pada, a razdoblje od 2010. pa dalje obilježava rast prihoda. Iz grafikona se može vidjeti kako SWISS aviokompanija ostvaruje rast prihoda nakon 2006. godine, kada je postala članica Star Alliance. (Grafikon 3.)



Grafikon 3. Prikaz broja putnika (u milionima) i prihoda (u milionima CHF) SWISS aviokompanije

zvor: CAPA

Iz prikazanog (Grafikon 4.) može se vidjeti kako SWISS aviokompanija 2006. godine ostvaruje pozitivnu operativnu dobit, u odnosu na 2005. godinu kada je operativna dobit bila negativna. U godini ulaska u poslovni savez 2006. godina, operativna dobit iznosi više od 200 milijuna CHF, dok je operativna marža u toj godini iznosila 5,6%. U 2007. godini ostvaren je najveći iznos operativne dobiti i marže, nakon čega dolazi do blagog pada i značajnijeg pada 2009. godine. Operativna marža i operativna dobit u posljednjih nekoliko godina promatranog razdoblja obilježavaju rast.

Može se vidjeti kako su i operativna dobit i operativna marža u razdoblju nakon ulaska aviokompanije u poslovni savez značajno porasli, te su tijekom ostalih godina promatranog

razdoblja bili uvijek pozitivni. Odnosno negativan rezultat ostvaren je samo u godini prije ulazak u savez.



Grafikon 4. Operativna dobit (u milijonima CHF) i operativna marža (u % od prihoda) za SWISS aviokompaniju

Izvor. CAPA

Tablica 1. prikazuje financijsko stanje Aegean aviokompanije u razdoblju prije i nakon ulaska u poslovni savez Star Alliance. Aegean se 2010. godine pridružuje i postaje članica Star Alliance-a. Može se vidjeti kako Aegean aviokompanija u razdoblju od 2008. do 2010. godine ostvaruje pad u prihodima, no nakon pridruženja Star Alliance-i ostvaruje porast u prihodima koji se kontinuirano nastavlja i tijekom ostalih promatranih godina. Najniži iznos prihoda u promatranom razdoblju ostvaren je 2010. godine kada su prihodi iznosili 515 839 000 eura, dok su najveći prihodi ostvareni 2015. godine u iznosu od 982 964 000 eura.

Dobit nakon oporezivanja se tijekom razdoblja smanjivala, a u periodu od 2010. do 2012. godine bila je negativna, no nakon toga razdoblja ostvaruje značajan rast te u 2015. godini kada iznosi 68 394 000 eura. Najveća dobit nakon oporezivanja ostvarena je 2014. godine kada je iznosila 80 245 000 eura. Tijekom promatranog perioda u prvih nekoliko razdoblja dobit je opadala, te je 2010. godine kada se aviokompanija pridružila savezu bila negativna, tj kompanija je imala gubitak, ali dvije godine nakon toga gubitak se smanjivao te je 2013 ostvaren pozitivan rezultat, koji je u preostalim razdobljima rastao.

Može se vidjeti kako je aviokompanija prije ulaska u poslovni savez ostvarivala rast prihoda i pozitivnu dobit prije oporezivanja, prihodi su u razdoblju nakon ulaska nastavili rasti sve do 2015. godine, dok je dobit počela padati ali je u kasnijim razdobljima porasla i bila veća u odnosu na razdoblje prije ulaska u poslovni savez.

Tablica 1. Financijsko stanje Aegean aviokompanije tijekom razdoblja od 2008. do 2015. godine

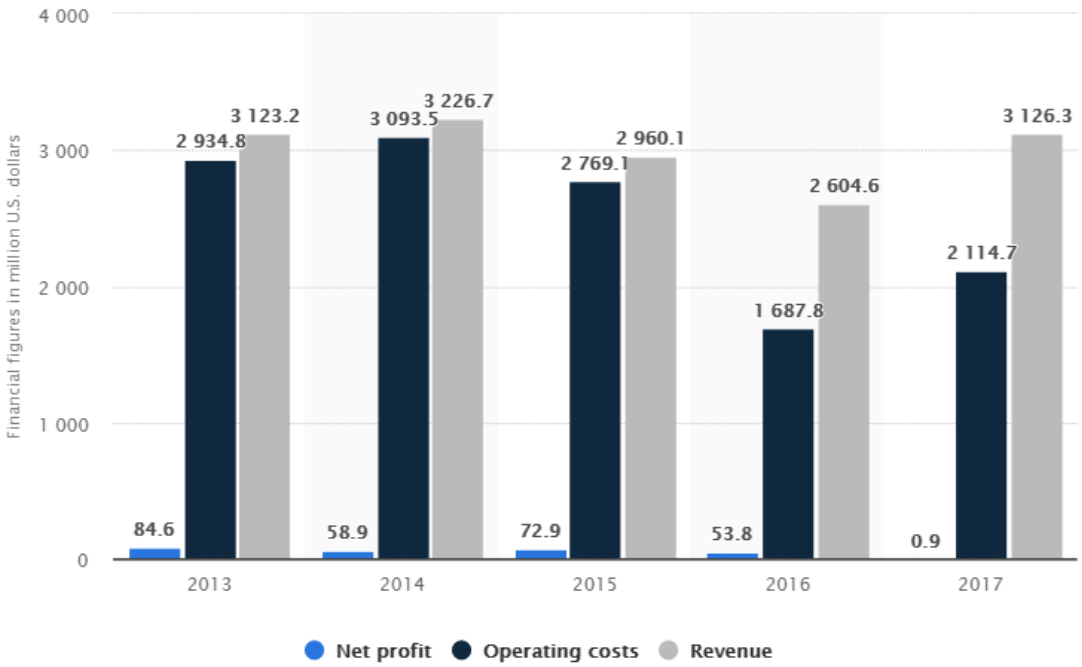
Income Statement								
	Company						Group	
Amounts in ,000 €	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
						Pro-forma		
Revenue [1]	558,820	552,855	515,839	579,983	562,858	850,003	911,794	982,964
EBITDAR:								
Earnings before net interest expense, income taxes, depreciation and amortization and rental costs	102,185	95,892	75,819	61,779	73,394	181,814	209,468	217,320
Profit / (losses) before taxes	39,938	32,526	(18,679)	(31,153)	(12,618)	70,850	94,631	100,317
Profit / (losses) after taxes	29,465	23,037	(23,292)	(27,176)	(10,496)	52,459	80,245	68,394
Net profit margin %	5%	4%	-5%	-5%	-2%	6%	9%	7%

31.12.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
						Pro-forma		
Cash and cash equivalents & financial assets	182,805	212,976	195,996	171,758	156,084	244,173	218,385	237,836
Total equity	85,973	83,343	103,231	98,477	82,126	59,049	58,486	55,372
Total loan obligations/ (Cash & financial assets)	(96,832)	(129,633)	(92,765)	(73,281)	(73,958)	(185,124)	(159,899)	(182,464)

Izvor: Aegean airlines S.A. godišnji izvještaj

Tijekom razdoblja od 2013. do 2017. godine AeroMexico članica i ujedno aviokompanija koja je sudjelovala u osnivanju SkyTeam saveza 2000. godine, ostvaruje pozitivne poslovne rezultate. Neto dobit oscilira tijekom godina, najveću vrijednost doseže 2013. godine kada je iznosila 84,6 miliona USD, dok je najmanja vrijednost ostvarena 2017. godine. Operativni troškovi se tijekom razdoblja smanjuju, a u 2017. godini iznose 2 114,2 miliona USD. Prihodi poslovanja tijekom promatranih razdoblja se značajno ne mijenjaju u 2016. godini su najniži i iznose 2 604,6 miliona USD, nakon čega rastu na 3 126,3 miliona USD.

Može se reći kako AeroMexico aviokompanija posluje profitabilno tijekom promatranih razdoblja, te ostvaruje pad troškova, dok su promjene u prihodima male. (Grafikon 5.)

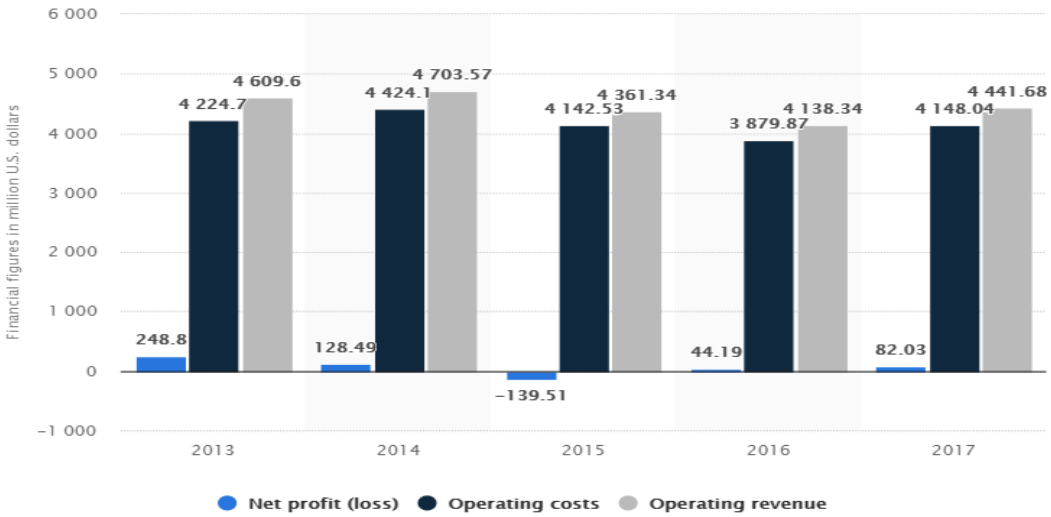


Grafikon 5. Financijski rezultati AeroMexico aviokompanije (u milionima USD)

Izvor: The statistic portal

Avianca aviokompanija pridružila se Star Alliance poslovnom savezu 2012. godine. Grafikon 6. prikazuje poslovanje aviokompanije nakon udruživanja u savez.

Avianca posluje profitabilno, odnosno ostvaruje pozitivnu neto dobit u prve dvije godine nakon ulaska u poslovni savez. U 2015. godini neto dobit je negativna, neto gubitak iznosi 139,51 milion USD. Tijekom ostale dvije promatrane godine neto dobit raste i ostvaruje pozitivan financijski rezultat u iznosu od 82,03 miliona USD u 2017. godini. Troškovi i prihodi se tijekom promatranog razdoblja značajno ne mijenjaju.



Grafikon 6. Financijski rezultati Avianca aviokompanije (u milionima USD)

Izvor: The statistic portal

Kako bi se utvrdilo omogućuju li poslovni savezi u putničkom zračnom prijevozu veću racionalizaciju poslovanja, pa time i profitabilnost u obzir su uzeti podatci poslovanja članica poslovnih saveza za godine prije i nakon pridruživanja u savez.

Na temelju podataka može se reći kako su članice nakon udruživanja ostvarivale pozitivne financijske rezultate, u prvim razdobljima pridruživanja može se uočiti stagnacija ili slaba promjena u rezultatima, no protokom vremena u posljednjim promatranim godinama operativna dobit i marža su rasle. Dobit pojedinih članica saveza prije ulaska u poslovni savez bila je negativna, odnosno kompanija je poslovala negativno, ali nakon ulaska ostvaruje pozitivan financijski rezultat ovdje je za primjer uzeta SWISS aviokompanija. Može se zaključiti kako su neke aviokompanije ostvarivale gubitke tijekom prvih godina ulaska u saveze, ali su se ti gubitci vremenom smanjivali i dobit je u kasnijim godinama porasla i bila veća u odnosu na godine prije udruživanja u savez. Nakon pridruživanja članica u saveze prihodi su kontinuirano tijekom vremena rasli. Na temelju svega navedenog može se reći da poslovni savezi u putničkom zračnom prometu omogućili veću racionalizaciju poslovanja, a time i profitabilnost, uz važnost uzimanja u obzir kako su na profitabilnost poslovanja nakon ulaska u poslovne saveze ali i općenito značajan utjecaj imali i drugi faktori.

5.2. Vrste poslovnih saveza aviokompanija

U zrakoplovnom putničkom prijevozu, aviokompanije sklapaju poslovne saveze kako bi generirali veće prihode, smanjili jedinične troškove od ekonomije razmjera i smanjili ili podijelili rizike jačanjem svoje pozicije izvan domaćeg tržišta. Suradnja između avio prijevoznica može se okarakterizirati kao taktički savez ili strateški savez.

„Move under one Roof" predstavlja model u kojem članovi zrakoplovnih kompanija mogu dijeliti sadržaje u zračnoj luci, na istom terminalu kako bi snizili troškove poslovanja i pojednostavnili prijevoz putnika do željene lokacije.[26]

Poslovni savezi u putničkom zračno prometu:

- ✓ Star Alliance
- ✓ SkyTeam
- ✓ Oneworld

Poslovni savezi u teretnom prijevozu:

- ✓ SkyTeam Cargo
- ✓ WOW Alliance
- ✓ ANA/UPS Alliance

5.2.1. Taktički savezi

Taktički ili marketinški savezi, obično se sastoje od bilateralnih sporazuma između aviokompanija koje se zajedničkim naporima pridružuju ograničenom dijelu ruta i imaju pristup mreži druge zrakoplovne kompanije. Ovaj tip saveza započeo je prvo s zrakoplovnim tvrtkama koje surađuju na razini marketinga putem sporazuma pro-rating i code share ugovora, a zatim koordiniranjem zajedničkih ulaganja Join Venture. [27]

[26] AviationKnowledge (2009); Airline Alliance, (Internet), raspoloživo na: http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:airline-alliance

[27] A. Tugores-García (2012); Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development, Massachusetts Institute of Technology, str. 14,15,16.

Interline/Pro-Rate sporazumi

Odnose se na prijevoz putnika i tereta sa jedne zračne linije na drugu u mreži linija, dok svaka od aviokompanija koje sudjeluju u prijevozu odražava svoj identitet, a između njih postoji vrlo ograničena koordinacija. Putnik plaća jedinstvenu cijenu za cijelu rutu, dok se udio prihoda aviokompanija procjenjuje (pro-rating).

Code shareing sporazumi

Predstavlja dijeljenje kapaciteta između prijevoznika na određenom letu, svaka aviokompanija uključena u ovu vrstu ugovora ima kod. Ovaj oblik saveza se najčešće koristi kod zračnog prijevoza.

Postoje dvije mogućnosti za putovanje zajedničkim letovima:
Zrakoplovna tvrtka A može prodati rutu koja uključuje tvrtke prijevoznice A i B, i platiti liniju koju pokriva aviokompanija B prihvaćanjem putnika za jednu ili više linija. Ili tvrtka A može imati neka mjesta rezervirana za aviokompaniju B, kako bi prodaju izvršila po cijeni koju smatra prikladnom, tzv. „blocked space arrangement".

U taktičke saveze ubrajaju se :[28]

- ✓ Interline/Pro-Rate
- ✓ Mutual Ground Handling
- ✓ Frequent Flyer Programs – FFP
- ✓ Code-Share
- ✓ Block Space
- ✓ Common Sales / Ticketing Outlets
- ✓ Schedule / Capacity Co-Ordination
- ✓ Zajednički inžinjerin
- ✓ Zajednički letovi
- ✓ Franšizing

[28] AviationKnowledge (2009); Airline Alliance, (Internet), raspoloživo na: http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:airline-alliance

5.2.2. Strateški savezi

Strateške saveze označavaju ugovorni odnosi između dvije ili više neovisnih tvrtki, čija se suradnja ogleda u poslovima proizvodnje , razvoju ili prodaji novog proizvoda usluge, ili ostvarenja drugi poslovnih ciljeva.

Strateški savezi su bilateralni ili multilateralni ugovori u kojima srodne aviokompanija dijele slične poslovne ciljeve, te svoje usluge koordiniraju kako bi ostvarili te zajedničke ciljeve. Fokus se stavlja na korištenje zajedničkog osoblja, zrakoplova, prometnih prava, kapitalnih sredstava, jedinstvenih usluga i imovine za identifikaciju zrakoplovnih tvrtki u strateškom savezu.

Koordiniranje poslovanja, rezervacija, prodaje i upravljanja zalihama, stavlja naglasak na pružanje besprijekornih veza koje su ključni element strateških saveza.[29]

U strateškim savezima poslovanja javljaju se tri oblika:

1. Join Venture

Zajednički pothvat predstavljaju partnerstva prihoda ili dijeljenja dobiti između prijevoznika na međunarodnim linijama, tako da prihodi partnera ili ostvarena dobit ne ovisi o tome koja aviokompanija je pružila uslugu zračnog prijevoza. U ovom obliku poslovanja svaki zrakoplovni prijevoznik dobiva svoj dio prihoda bez obzira koja aviokompanija u partnerstvu provodi let. Puna implementacija ove kooperativne strategije na određenoj liniji zahtjeva davanje antitrust imuniteta od strane regulatornih tijela kako bi se partnerima saveza omogućilo da sastavljaju letove i cijene zajedno.

Zajedničko poslovanje postiže se uspostavom novog manjeg poduzeća. Ako svako snosi jednak udio u novom poduzeću, to je oblik Joni Venture 50-50. Ako jedno poduzeće ima udio od 60%, dok drugom poduzeću pripada udio od 40%, zajedničko ulaganje je klasificirano kao Join Venture u većinskom vlasništvu.

[29] Tugores-García A. (2012); Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development, Massachusetts Institute of Technology, str. 14,15,16.

1.Strateški savezi udjela

Strateški savez se uspostavljaju kada se izvrši kupoprodaja, na način da jedno poduzeće kupi određeni postotak udjela druge tvrtke.

2.Strateški savezi bez udjela u poslovanju

Strateški savezi bez raspodjele udjela i sudjelovanja u kapitalu, nastaje kada se ugovorni odnos uspostavi s ciljem zajedničkog upravljanja i korištenja resursa, racionalizacije i poboljšanja mogućnosti.

Strateškim savezom stvaraju se nove vrijednosti u pogledu:

1. poboljšanja postojećih proces poslovanja: ekonomija razmjera, sposobnost učenja od partnera, podjela troškova i rizika između saveznica.
2. promjena konkurentnog okruženja: postavljanje novih standarda na konkurentskom tržištu.
3. pojednostavljenje ulaska i izlaska: formiranje strateškog saveza radi lakšeg ulaska u industriju, niski troškovi izlaska iz iste.[30]

[30] CFI (2018): Strategic Alliance, What are strategic alliance? , dostupno na: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-alliances/

5.3. Poslovni savezi u putničkom zračnom prometu

Poslovni savezi u putničkom zračnom prometu tijekom vremena mijenjali su neke od važnih karakteristika poput: broja članica, tržišnog udjela, preformansi, broja putnika itd.

Iz tablice 2. može se vidjeti kako je najveći poslovni savez Star Alliance, nakon njega slijedi SkyTeam, a najmanji po veličini je Oneworld, ove značajke mogu se iščitati i u broju članica koje se nalaze u savezima. Preformanse su im relativno slične, dok Star Alliance opslužuje 29,30% tržišta, Oneworld zauzima 24,6% tržišta, a tržišni udio SkyTeam-a iznosi 23,20%

Tablica 2. Bitne karakteristike poslovnih saveza u aviokompanijama (podatci iz 2017. godine)

Facility	Star Alliance	One World Alliance	Sky Team Alliance
Incorporation date	14 May 1997	01 February 1999	22 June 2000
Size	The largest one	The Smallest one	The Youngest and growing one
Category	Global network	Evenly spread throughout the world	Very strong in the European Union countries
Alliance members	27 airlines	15 airlines	20 airlines
Benefits	E-ticketing available	First one to issue interlining e-tickets	E-ticketing available
Loyalty Programs	Frequent flyer Programs available	Frequent flyer Programs available	Frequent flyer Programs available
Performance	88.13%	88%	85.11%
Quality according to the Skytrax source	5-star	2-star	1-star
Average delay in minutes	13.73	13.48	17.63
Passenger patronage	641.1 million	557.4 million	665.4 million
Countries services	192	161	177
Destinations covered	1330	1016	1062
Fleet size	4657	3560	3054
Market Share	29.30%	24.60%	23.20%
Headquarters	Frankfurt	New York	Amsterdam
Customer satisfaction	Excellent	Fair	Fair

Izvor: The wise traveller

5.3.1 Tri najveća globalna poslovna saveza

Glavna tri poslovna saveza Star Alliance, SkyTeam i Oneworld razlikuju se u broju članica. U tablici 3. navedene su članice po pojedinom poslovnom savezu kao i ukupan broj članica za svaku pojedinu alijansu.

Tablica 3. Popis članica poslovnih savezi u puničkom zračnom prometu

Poslovni savez	Star Alliance	SkyTeam	OneWorld
broj članica	28	20	13
Članice	Adria Airways	AEROFLOT Russian Airlines	American Airlines
	Aegean Airlines	Aerolineas Argentinas	British Airways
	Air Canada	AeroMexico	Cathay Pacific
	Air China	Air Europa	Finnair
	Air India	Air France	Iberia
	Air New Zealand	Alitalia-Italian Air Company	Japan Airlines
	All Nippon airways (ANA)	China Airlines	LATAM Airlines Group
	Asiana Airlines	China Eastern	Malaysia Airlines
	Austrian Airlines	China Southern	Qantas Airways
	Avianca	Czech Airlines	Qatar Airways
	United	Delta Air Lines	Royal Jordanian
	Brusseles Airlines	Garuda Indonesia	S7 Airlines
	Copa Airlines	KLM (Royal Dutch Airlines)	Sir Lanka Airlines
	Croatia Airlines	Korean Air	
	Egyptiar	Kenya Airways	
	Ethiopian Airlines	Middle East Airlines (MEA)	
	EVA Air	Saudia	
	LOT Polish Airlines	TAROM	
	Lufthausa	Vietnam Airlines	
	Scandinavian Airlines	Xiamen Airlines	
	Singapore Airlines		
	Shenzhea Airlines		
	South African Airways (SAA)		
	Swiss International Airlines (SWISS)		
	TAP Air Portugal		
	Thai Airways International (THAI)		
	Turkish Airlines		

Izvor: izrada autora

5.3.1.1. Star Alliance

Satr Alliance predstavlja najveći poslovni savez, zauzima liderski položaj na tržištu. Osnivanje alijanse započelo je 1997. godine kada se nekoliko aviokompanija udružilo kako bi ostvari ekspanziju na tržištu i postigli bolju učinkovitost poslovanja (udruženje: Tajlandski Airways International, Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines i United Airways). Broji 28 članica. [31]

Udio tržišta koji opslužuje svojim uslugama iznosi 30% svjetskog tržišta, svojim zračnim prijevozom preveze skoro trećinu svih putnika na svijetu broj prevezenih ruta je blizu brojke 600 miliona, te stječe trećinu ukupno ostvarenih prihoda poslovanja aviokompanija u vrijednosti od oko 170 milijardi dolara. Poslovni savez raspolaže sa gotovo 4.000 zrakoplova, te sudjeluje u poslovanju na preko 1.000 aerodroma na svim kontinentima. Središte saveza nalazi se u Frankfurtu u Njemačkoj.

Tablica 4. Bitne karakteristike Star Alliance poslovnog saveza

-	Star Alliance
Godina osnivanja	2000
Broj članica	28
Dnevni polasci	18 800
Broj zrakoplova	4 700
Destinacije	1317
Zemlje	193
Godišnji broj putnika	više od 725 miliona
Broj sjedišta	1000+

Izvor: izrada autora

[31] Hopper Editors (2014) : A Guide to The Tree Major Airline Alliance: Star Alliance, Oneworld and SkyTeam, (Internet), raspoloživo na: https://www.hopper.com/articles/860/a-guide-to-the-three-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-sky-team

Članovi kroz razvoj poslovne alijanse:[32]

- ✓ Osnivači alijanse: Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airline System, Thai Airways, United Airlines, Varig (suspendiran 2007.)
- ✓ Ostali članovi: Adria Airways, Aegean Airlines, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Blue, BMI, Brussels Airlines, Continental, Croatia Airlines, EgyptAir, Ethiopian Airlines, LOT Polish Airlines, Shangai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair (bankrot proglasio 2012), Swiss, TAM, TAP Portugal, Turkish Airlines, United Airlines, US Airways
- ✓ Budući članovi: Avianca, Copa Airlines, TACA Airlines, Shenzhen Airlines
- ✓ Bivši članovi: Mexicana (prešla u Oneworld alijansu 2009. a zatim bankrotirala), Ansett Airlines (ugašen 2001.), Varig (suspendiran 2007.)

Čvorišta alijanse:

Minhen, Frankfurt, London Heathrow (terminal 1),

Peking (terminal 3), Mexico City (terminal 1),

Šangaj – Pudong, Pariz – Charles de Gaulle (terminal 1),

Tokio – Narita (terminal 1, južno krilo),

San Francisko (terminal G), Kairo (terminal 3),

Majami (hol J), Seul – Incheon (hol A), Toronto Pearson (terminal 1)

[32] Aviokarta (2016): Star Alliance, dostupno na: https://www.aviokarta.net/star-alliance/

5.3.1.2. Oneworld

Oneworld treći je poslovni savez po broju članica i tržišnom udjelu osnovan 1999. godine, pokrenut dvije godine nakon osnivanja Star Allinace. Članice koje su ujedno bile osnivači same alijanse bili su ugledne zrakoplovne kompanije British Airways, American Airlines i Qantas, kojima su se naknadno pridružila još dva visoko stojeća europska prijevoznika FinnAir i Iberia. Cilj ovog saveza je razvijanje boljih odnosa s učestalim međunarodnim korisnicima usluga, posebice iz korporativnog i poslovnog svijeta, sa sjedištem u Park aveniji NY.[33]

Opslužuje oko 1000 zračnih luka, s poslovanjem u više od 150 zemalja što je poprilično manja brojka u odnosu na druga dvije saveznice. Oneworld ima zasebnu kompaniju koja ima za zadaću upravljati poslovnim savezom Oneworld Managment Company, sjedište kompanije nalazi se u Kanadi (Vancouver).

[33] Hopper Editors (2014) : A Guide to The Tree Major Airline Alliance: Star Alliance, Oneworld and SkyTeam, (Internet), raspoloživo na: https://www.hopper.com/articles/860/a-guide-to-the-three-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-sky-team

Tablica 5. OneWorld pokazatelji i opsluživanje tržišta po članicama i ukupno za 2017. godinu

oneworld airlines	Destinations	Countries*	Daily departures	Fleet	Annual passengers (millions)	RPKs (scheduled, millions)	ASKs (scheduled, millions)	Passenger Load Factor (%)
oneworld	1,012	158	12,738	3,447	527.9	1,139,466	1,393,847	81.6
American Airlines	356	57	6,226	1,536	198.7	359,651	440,010	81.7
BRITISH AIRWAYS	235	90	1,043	529	88.3	145,170	178,732	81.2
IBERIA	135	45	513			51,064	62,282	82.0
CATHAY PACIFIC	98	35	428	189	34.3	123,477	146,085	84.5
FINNAIR	135	45	316	73	10.9	27,065	33,914	79.8
JAPAN AIRLINES	80	21	781	222	40.2	62,411	84,196	71.5
LATAM	140	23	1,284	329	66.9	113,627	134,968	80.4
malaysia airlines	62	22	448	76	20.7	48,323	59,932	76.7
QANTAS	81	17	747	193	28.2	79,245	99,859	79.4
QATAR airways	172	86	360	194	19.4	82,439	109,794	75.1
ROYAL JORDANIAN	54	33	84	26	2.9	7,181	10,735	66.9
S7 Airlines	124	29	252	59	13.1	27,086	n/a	n/a
SriLankan Airlines	38	20	87	21	4.3	12,728	15,790	80.6

Izvor: www.Oneworld.com

U tablici 5. su prikazani podaci članica poslovnog saveza koje ukazuju na razinu poslovanja. Oneworld alijansa je u 2017. godini obavila letove na 1 012 destinacija, broj država u kojima je obavila letove za tu godinu iznosio je 153, dnevni broj odlazaka bio je 12 738, , prosječan broj putnika za istu godinu iznosio je 527,2 miliona. Vrijednost faktora operećenja iznosi 81,6% u 2017. godini.

Ova saveznica ima 13 članica aviokompanija i njihovih 19 zavisnih aviokompanija, koje predstavljaju pridružene članove koji nemaju prava glasa. Dok tri kompanije čekaju svoje članstvo.

Oneworld posjeduje jednu četvrtinu svjetskog tržišta, gdje doseže brojku od 8300 u broju dnevnih letova, sa preko 2300 aviona. Ukupan ostvareni prihod iznosi oko 100 milijardi dolara.

Članovi:[34]

- ✓ Osnivači: Alijanasa Oneworld osnovana je od strane nekoliko velikih svetskih aviokompanija sa engleskom kolonijalnim predznakom: American Airlines (SAD), Canadian Airlines (bivša kanadska kompanija koju je preuzela Air Canada), British Airways (V. Britanija), Cathay Pacific (Hong Kong) i Qantas (Australija).
- ✓ Ostali članovi: Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, Malev (proglasio bankrot 2012), Mexicana (nije operativna od 2010), Qantas, Royal Jordanian, S7 Airlines, Air Berlin.
- ✓ Bivši članovi: Canadian Airlines, Aer Lingus

Čvorišta alijanse:

Aman, Bangkok, Peking, Budimpešta, Buenos Aires, Čikago, Dalas, Frankfurt, Helsinki, Hong Kong, Lima, London Gatwick, London Heathrow, Los Anđeles, Madrid, Mančester, Mexico City, Majami, Nagoja, Njujork – JFK, Osaka, Pariz – Charles de Gaulle, Rim, San Francisko, Santiago, Singapur, Sidnej, Tokio – Narita, Toronto Pearson, Vankuver i Berlin Brandenburg.

[34] Avokarta (2016): Oneworld, dostupno na: https://www.aviokarta.net/oneworld/

5.3.1.3. SkyTeam

SkyTeam poslovni savez osnovan je 2000. godine od strane četiri aviokompanije (Aeromexico, Air France, Delta Airlines i Korean Air.) koje su joj omogućili široku pokrivenost tržišta, predstavlja drugu po veličini poslovnu alijansu, uz putničku pokrenuta je i kargo alijansa SkyTeam crago. Ova saveznica broji 20 članova od 2014. godine, također ima osam pridruženih članica, koji predstavljaju regionalne prijevoznike. [35]

SkyTeam godišnje preveze oko 730 miliona putnika, putem mreže od 16 320 letova koji putuju na 1057 destinacija u 177 država, s uslugama na oko 1000 aerodroma diljem svijeta.

Tablica 6. Bitne karakteristike SkyTeam poslovnog saveza

-	SkyTeam
Godina osnivanja	2000
Broj članica	20
Dnevni letovi	16 320
Broj sjedišta	600+
Destinacije	1057
Zemlje	177
Godišnji broj putnika	730 miliona

Izvor: izrada autora

Članovi:[36]

- ✓ Osnivači: Air France, Delta Air Lines, AeroMexico, Korean Air
- ✓ Članovi: Aerolineas Argentinas, Aeroflot, Alitalia, China Southern Airlines, ČSA – Czech Airlines, KLM, Vietnam Airlines, TAROM, China Airlines, China Eastern Airlines, Air Europa, Kenya Airways, Saudia (Saudi Arabian Airlines), MEA, Xiamen Airlines i garuda Indonesia
- ✓ Bivši članovi: Continental Airlines, Copa Airlines, Northwest Airlines

[35] Hopper Editors (2014) : A Guide to The Tree Major Airline Alliance: Star Alliance, Oneworld and SkyTeam, (Internet), raspoloživo na: https://www.hopper.com/articles/860/a-guide-to-the-three-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-sky-team

[36] Aviokarta (2016): SkyTeam, dostupno na: https://www.aviokarta.net/sky-team/

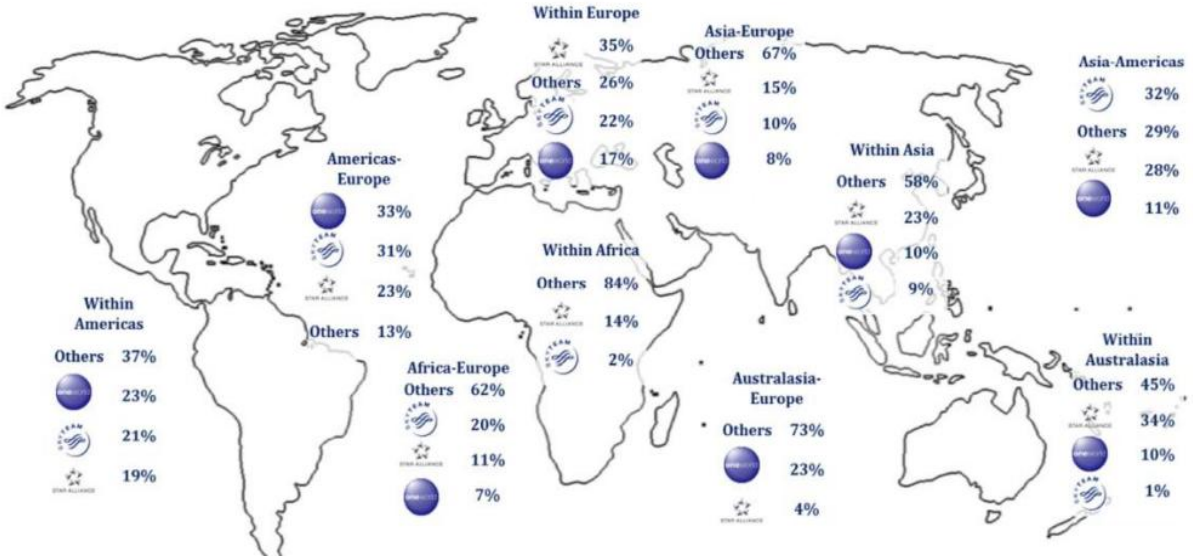
Čvorišta alijanse:

Atlanta, Pariz -Charles de Gaulle, Amsterdam, Prag, Madrid, Moskva – Šeremetjevo, Meksiko Siti, Sinsinati, Njujork – JFK, Peking, Gvangdžou, Seul – Incheon, Sjamen.

5.3.3. Pokrivenost tržišta i tržišni udio poslovnih saveza aviokompanija

Poslovni savezi u putničkom zračnom prijevozu omogućuju veću pokrivenost tržišta zbog kooperativnih prednosti sklapanja poslovnih saveza. Aviokompanije šire svoje poslovanje diljem svijeta i povećavaju broj destinacija i odredišta koje nakon ulaska u zračne saveze opslužuju.

Iz slike 1. Može se vidjeti pokrivenost tržišta svake pojedine poslovne saveznice, tj. tri glavne alijanse Star Alliance, SkyTeam i Oneworld po kontinentima. Oneworld najveći tržišni udio ostvaruje na području Amerike od 23%, dok joj je najveća pokrivenost tržišta kada se uzimaju u obzir relacije poslovanja 33% Amerika-Europa. Nizak tržišni udio u vrijednosti od 10% ostvaruje na području Austrailije i Azije, a kada se radi o relacijama najnižu pokrivenost ima na relaciji Afrika - Europa 7%. SkyTeam najveći tržišni udio ima u Europi 22%, kada se radio o relacijama najveći postotak 32% ima na relaciji Azije – Amerike. Nizak tržišni udio ima u Australiji u vrijednosti od 1%, a na relaciji Azija – Europa ostvaruje pokrivenost od 10%. Star Alliance saveznica najveći tržiši udio ima u Australiji 34%, te pokrivenost na relaciji Azija – Amerika 28%. Nizak tržišni udio ima na relaciji Australija – Europa 4%, a po kontinentima 14% u Africi.

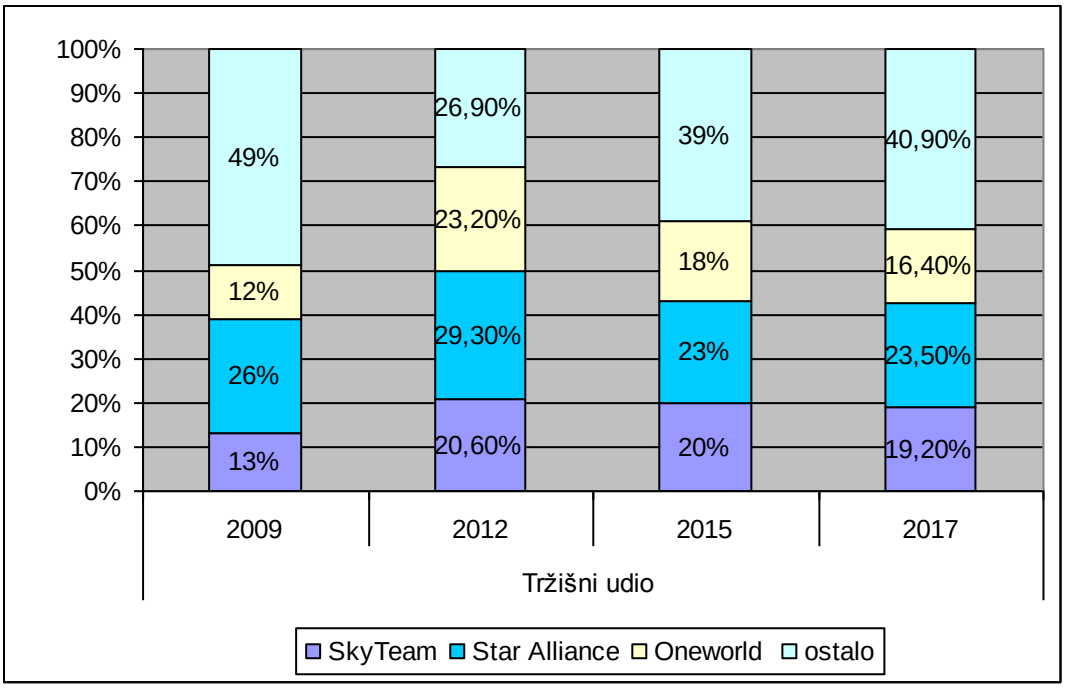


Slika 1. Rasprostranjenost i postotak tržišnog udijela poslovnih saveznica diljem svijeta

Tržišni udio poslovnih saveza u zračnom prijevozu tijekom godina neprestano se mijenjao, ulaskom novih članica u saveze dolazilo je do promjena u opsluživanju tržišta.

Grafikon 7. prikazuje promjene tržišnih udjela za tri glavne saveznice. Za razmatranje su uzete 4 godine, 2009. god., 2012. god., 2015. i 2017. god. Može se vidjeti kako se tržišni udio poslovnih saveza mijenjao, no Star Alliance predstavlja poslovni savez koji je tijekom ove četri promatrane godine imao najveći tržišni udio. Nakon nje po veličini slijedi SkyTeam koji je jedino u 2012 godini imao pad tržišnog udjela, tj. udio manji od Oneworld alijanse.

Star Alliance poslovni savez aviokompanija vodeći je u svijetu sa udjelom na tržištu od 23,5% , sljedi je SkyTeam sa postotkom od 19,2% tržišnog udjela, dok najmanji dio tržišnog udjela raspoređen između ova tri zrakoplovna saveza otpada na treću i posljednju po veličini zračnu alijansu, sa postotkom od 16,4% tržišnog udjela.

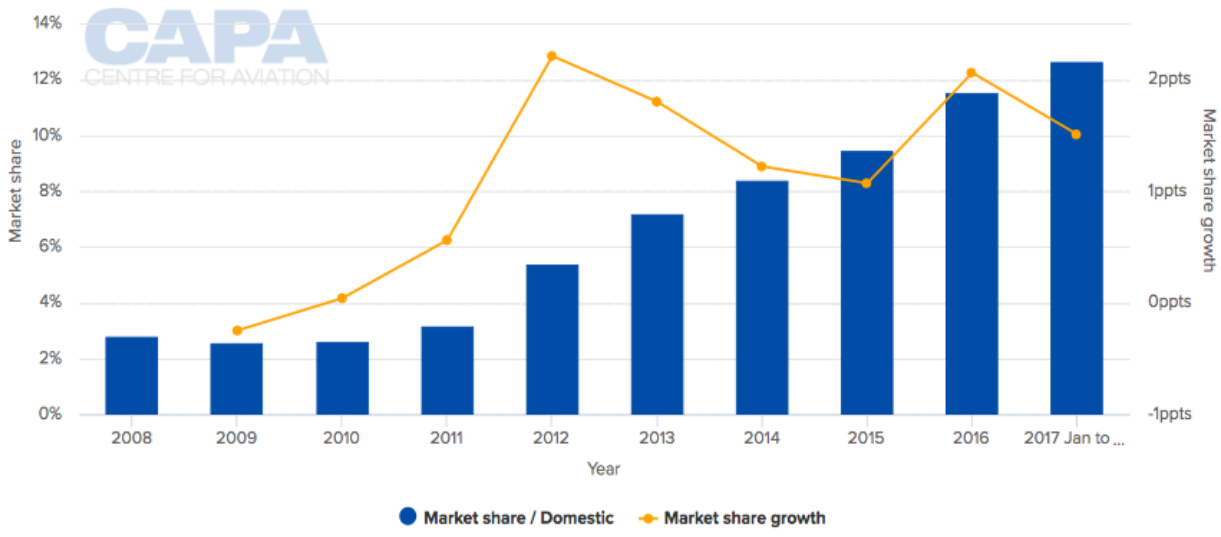


Grafikon 7: Tržišni udio tri glavne poslovne saveznice

Izvor: izrada autora

zvor: CAPA

Avianca aviokompanija nakon ulaska u poslovni savez Star Alliance u 2012. godini ostvaruje značajan porast tržišnog udjela, koji se tijekom preostalih godina kontinuirano povećava, te u 2017. godini tržišni udio joj iznosi 12,6% što je porast od 1,5 postotnih poena u odnosu na prethodnu godinu. (Grafikon 8.)

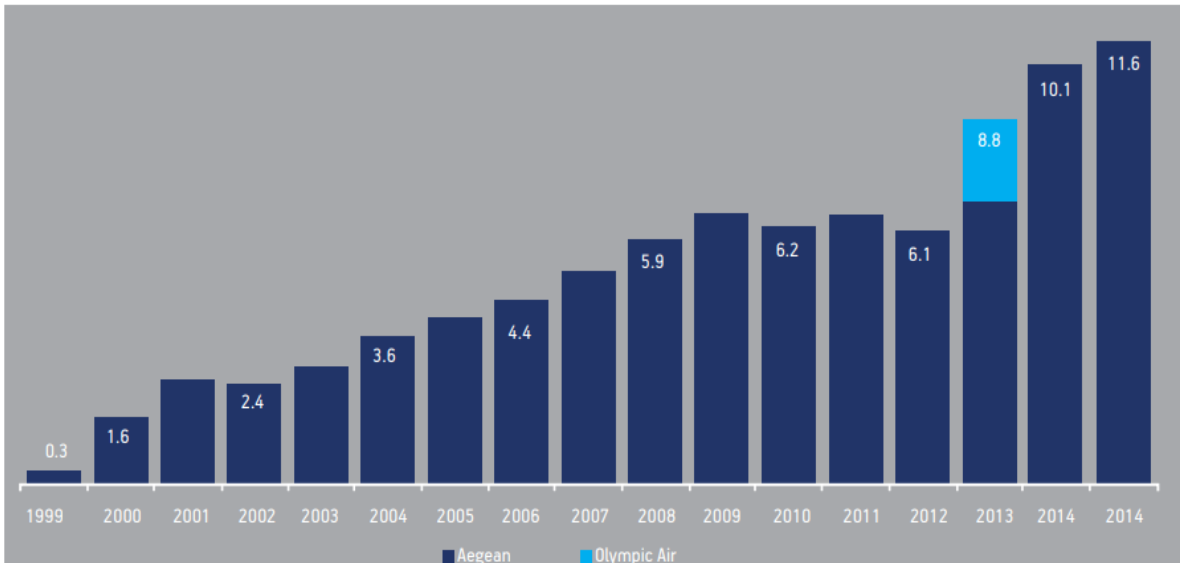


Grafikon 8: Tržišni udio Avianca kompanije (razdoblje od 2008 do 2017 godine)

Izvor: CAPA

Kako se povećava broj tržišta koje saveznice opslužuju, tako tijekom vremena raste i broj putnika kojeg aviokompanije članice saveza prevoze na sve veći broj destinacija.

Aegean aviokompanija ostvaruje porast broja putnika. Tijekom razdoblja od 1999 do 2014 broj putnika je značajno porastao sa 3 tisuće u 1999. godini na 11,6 miliona u 2014 godini (Grafikon 9.). Obzirom da se Aegean poslovnom savezu priključio 2010 godine, možemo vidjeti kako se broj putnika nakon ulaska u poslovni savez povećao i to posebno u posljednje tri promatrane godine.



Grafikon 9: Broj putnika Aegean airlines (u milionima)

Izvor: Aegean airlines S.A.

Temeljem utvrđenih podataka može se reći kako poslovni savezi imaju pozitivan utjecaj na povećanje tržišnog udjela članica. Kompanije nakon ulaska u poslovne saveze ostvaruju porast tržišnog udjela, veću mrežu poslovanja i veći broj destinacija, zajedničkim sudjelovanjem na tržištu pokrivaju destinacije diljem svijeta i povećavaju vlastitu pokrivenost tržišta. Na izdvojenom primjeru se može vidjeti kako članica nakon ulaska u savez ostvaruje i veći tržišni udio, ali i porast u broju putnika koji se koriste njezinim uslugama, što se zasigurno odražava i na prihode poslovanja. Poslovni savezi SkyTeam, Oneworld i Star Alliance pokrivaju većinu tržišta, dok manji dio otpada na saveznice koje se ne nalaze u poslovnim savezima. Može se zaključiti kako poslovni savezi u putničkom zračnom prometu omogućuju bolju pokrivenost i samim time veći tržišni udio, ali treba uzeti u obzir i ostale faktore koji utječu na povećanje tržišnog udjela uz poslovne saveze.

6. BUDUĆNOST POSLOVNIH SAVEZA PUTNIČKOG ZRAČNOG PROMETA

Vračajući se na razdoblje razvoja poslovnih saveza putničkog zračnog prijevoza, može se uočiti njihov razvoj u vrijeme značajne konkurentnosti na tržištu. Mnogobrojne kompanije koje su pružale usluge prijevoza zračnim putem konkurirale su međusobno na tržištu prije nego se uspostavio poslovni savez, odnosno prije osnivanja prve poslovne alijanse u kojem su aviokompanije mogle međusobno surađivati. Vremenom se nastoji staviti cilj na konsolidaciju između aviokompanija, kako bi se postigao dinamičniji oblik strateškog poslovanja aviokompanija.

Postojeći negativni efekti poslovnih saveza stvaraju prepreku uspješnijem poslovanju u budućnosti, te kooperaciji ostalih aviokompanija. Iz primjera nekih aviokompanija može se uočiti napredak u pogledu suradnje s niskobudžetnim aviokompanijama ali i onih koje to nisu. Neke poslovne saveznice poput Star Alliance već su započele s programima združivanja niskobudžetnih aviokompanija, što daje za primjer budućem poslovanju i kooperaciji drugih alijansi.

Poslovni savezi predstavljaju čvrste veze, ali nisu limit. Male aviokompanije u budućnosti će biti u većem fokusu, savezi su odradili dobar posao u pogledu prihoda, te su učinkoviti komercijalni i marketinški alati za poduzimanje aktivnosti, u budućnosti se očekuje veća razina sinergije na strani troškova.

Činjenica je da se velik postotak kapaciteta nalazi u rukama poslovnih saveznika, što odaje uspješnost alijansa jer osiguravaju ostvarivanje ciljeva. Međusobna suradnja kroz sporazume će se nastaviti održavati i tijekom sljedećih godina. [37]

[37] Filip Trojko (2016): Udruženja aviokompanija- je li vrijeme za promjene?, (Internet), dostupno na: http://www.fpz.unizg.hr/prom/?p=3402

7. ZAKLJUČAK

Iz navedenog može se donijeti zaključak kako je poslovno restrukturiranje proces koji se poduzima kada poduzeće želi uvesti promjene i to najčešće u situacijama lošeg poslovanja. Restrukturiranje je složen proces s toga je potrebno iskoristiti znanja i vještine menadžera, kako bi provedba bila kvalitetna i ispunila očekivane postavljene ciljeve.

Koristiti poslovne saveze u procesu restrukturiranja putničkog zračnog prijevoza predstavlja dobru ideju, jer aviokompanije većim dijelom ostvaruju pogodnosti, dok negativni učinci nemaju toliki značaj. Restrukturiranje aviokompanija sklapanjem poslovnih saveza dovodi do bolje profitabilnosti, i uspješnosti poslovanja, također pozitivno utječe na rezanje i smanjenje troškova raspodjelom između partnera.

Utvrđivanjem financijskih podataka i drugih podataka poslovanja članica poslovnih saveza može se zaključiti kako restrukturiranja u obliku sklapanja poslovnih savezu u putničkom zračnom prijevozu povećava razinu učinkovitosti, smanjuje operativne troškove, ima pozitivne učinke na ekonomske pokazatelje, veći tržišni udio, širok spektar usluga, porast produktivnosti, veću fleksibilnost i efikasnost poslovanja, dijeljenje resursa. Rezultati dobiveni istraživanjem trebaju se uzeti sa rezervom s obzirom da na povećanje prihoda, dobiti i tržišnog udijela u godinama nakon sklapanja poslovnih saveza utiječu i mnogi drugi faktori pa se ne može reći da su poslovni savezi samostalno uzrokovali porast u ovim kategorijama poslovanja.

Neke članice su tijekom prvih razdoblja ulaska u saveze imale negativne rezultate poslovanja, ili im se poslovanje nije značajno promjenilo na bolje, no protokom vremena i kasnijim godinama koje su uzete u razmatranje poslovne saveznice ostvarile su visok porast dobiti i prihoda u odnosu na razdoblja prije ulasak u savez.

Tržišni udio poslovnih saveza značajno se povećao nakon pridruživanja aviokompanija zračnom savezu, kompanije u sklopu saveza zajedno surađuju na velikom broju destinacija, povećava se broj zemalja koje opslužuju i pokrivenost svjetskog tržišta. Aviokompanijama postaju dostupna područja koja su im prije ulaska u savez bila nedostupna. Kako se povećava tržišni udio tako i raste broj putnika koje članice saveza opslužuju.

Može se zaključiti kako poslovni savezi u putničkom zračnom prometu pozitivno utječu na uspješnost restrukturiranja poduzeća. Može se reći kako savezi predstavljaju dobar odabir kada se aviokompanije nalaze u lošim poslovnim situacijama. Poslovni savezi u putničkom zračnom prometu omogućuju veću racionalizaciju poslovanja zbog zajedničkog nastupanja na tržištu, ostvaruju veće prihode, pa time i veću profitabilnost. Također se može reći kako poslovni savezi u putničkom zračnom prometu omogućuju bolju pokrivenost, nude se usluge na području čitave mreže, više destinacija, kompanije povećavaju svoj tržišni udio.

Na tržištu dominiraju tri glavna poslovna saveza SkyTeam, StarAlliance i Oneworl, članice ovih saveza ostvaruju široku pokrivnu mrežu linija, koja ima omogućava rast tržišnog udjela, privlačenje novih klijenata i bolje poslovanje u konačnici. Uspješnost poslovnih saveza govori i činjenica da se oko 80% svjetskog putničkog prometa odvija putem aviokompanija koje čine dio jednog od ova tri saveza.

SAŽETAK

Restrukturiranje poduzeća predstavlja reorganizaciju poslovanja, promjenu financijske i kapitalne strukture, strategija i politika poslovanja kako bi se poboljšale preformanse poduzeća. Želja za boljim poslovnim rezultatima i ostvarivanje zacrtanih ciljeva potiče poduzeća na provođenje restrukturiranja. Kao jedan od načina za koji se poduzeća mogu odlučiti kada žele provesti restrukturiranje poduzeća jesu poslovni savezi.

Cilj ovog diplomskog rada je utvrditi utjecaj poslovnih saveza na poslovanje aviokompanija u slučaju provedbe restrukturiranja poduzeća. Nastoji se utvrditi imaju li poslovni savezi utjecaj na poslovanje aviokompanija u vidu većih prihoda, dobiti, smanjenju troškova i povećanju tržišnog udjela. Uzimanjem u analizu poslovanje nekoliko pojedinih članica poslovnih saveza dolazi se do zaključka o prihvaćanju poslovnih saveza kao pozitivnim utjecajem na restrukturiranje poduzeća.
Poslovni savezi koji se sklapaju u putničkom zračnom prijevozu predstavljaju dobar odabir u procesu restrukturiranja poduzeća .

Cilj rada je također bio ispitati omogućuju li poslovni savezi veću racionalizaciju poslovanja, a samim time i veću profitabilnost. U razmatranje je uzeto poslovanje aviokompanija tijekom nekoliko poslovnih godina, nekoliko godina prije i nakon ulaska u poslovne saveze. Može se utvrditi da poslovni savezi pozitivno utječu na poslovanje i ostvarivanje veće razine dobiti i prihoda, ali dužim protokom vremena, uz ostale utjecaje okoline.

Također se analiziranjem rezultata poslovanja i pokrivenosti tržišta, može reći da poslovne saveznice nakon ulaska u saveze ostvaruju veći tržišni udio i pokrivaju veći dio tržišta.

KLJUČNE RIJEČI: Restrukturiranje poduzeća, poslovni savezi u zračnom prijevozu, pokazatelji poslovanja

SUMMARY

Company restructuring is a business reorganization, a change of financial and capital structure, strategies, and business policies to improve company transformation. The desire for better business results and achievement of set goals will encourage companies to carry out restructuring. Business alliances represent one of the ways businesses can decide when they want to undertake business restructuring.

The aim of this graduate thesis is to determine the influence of business alliances on airlines operations in the implementation of company restructuring. It tries to determine whether business associations have an impact on airlines operations in the form of higher revenues, profits, share costs and increased market share. Taking a business analysis of several individual business federation members comes to the conclusion of accepting business alliances as a positive influence on corporate restructuring. Business associations that make up for passenger air transport are a good choice in business restructuring.

The aim of the paper was also to examine whether business alliances make greater business rationalization, and also greater profitability. Consideration was given to the operation of the airline during several business years, several years before and after entering the business alliance. It can be stated that business alliances have a positive impact on business and leave a higher level of gains and revenues, but a longer flow of time, along with other environmental impacts.

Business outcomes and market advantages are also analyzed, it can be said that business allies, after joining the alliance, have a larger market share and cover a larger part of the market.

KEYWORDS: Company restructuring, business alliance in air transport, business indicators

POPIS LITERATURE:

1. Aegean Airlines S.R (2015): Annual report for the year 2015, (Internet), raspoloživo na: https://en.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/annual-report_en_15_web.pdf?forceDownload=0

2. Amankwah- Amoah Joseph, Debrah A. Yaw (2011): The evolution od alliances in the global airline industry: a review of the African expiriences, feature article, str. 37-50, (Internet), raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/230550287_The_evolution_of_alliances_in_the_global_airline_industry_A_review_of_the_African_experience

3. Australianaviation (2017): Alliance airlines posts 37 per cent profit increase in 2016/2017, (Internet), raspoloživo na: http://australianaviation.com.au/2017/08/alliance-airlines-posts-37-per-cent-profit-increase-in-201516/

4. AviationKnowledge (2009); Airline Alliance, (Internet), raspoloživo na: http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:airline-alliance

5. Aviokarta (2016): Zaboravite aviokompanije, bitne su alijanse, (Internet) raspoloživo na: https://www.aviokarta.net/zaboravite-aviokompanije-bitne-su-alijanse/

6. Aviokarta (2016): Avioalijansa i udruženja, dostupno na: https://link.springer.com/article/10.1007/s11151-018-9636-x

7.BBC (2011): A guide to global airlnie, (Internet), dostupno na: http://www.bbc.com/travel/story/20111130-a-guide-to-global-airline-alliances

8. Bilotkach Volodymyr (2018): What We Know and What I Think We Would Like to Know, (Internet), raspoloživo na: https://link.springer.com/article/10.1007/s11151-018-9636-x

9. Bo Lin (2013): The effects of joining a strategic alliance group on airline efficiency, productivity and profitability, New Zeland, (Internet), raspoloživo na: https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5991/02_whole.pdf

10. Button Kenneth (1997): Aviation policy program, Working paper series No. 2, (Internet), raspoloživo na: http://www.gmu.edu/depts/t-app/paper/app-wp2.htm

11. CAPA, centre for aviation (2017): Avianca Brazil Part 1: slowing domestic expansion amid political uncertainty. Efromovich interview, (Internet), raspoloživo na: https://centreforaviation.com/analysis/reports/avianca-brazil-part-1-slowing-domestic-expansion-amid-political-uncertainty-efromovich-interview-353290

12. CAPA, centre for aviation (2016): SWISS made almost half Lufthansa Passenger Group operating profits 2009-2015, but trend slowing, (Internet), raspoloživo na: https://centreforaviation.com/analysis/reports/swiss-made-almost-half-lufthansa-passenger-group-operating-profits-2009-2015-but-trend-slowing-287971

13. CFI (2018): Strategic Alliance, What are strategic alliance? , dostupno na: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-alliances/

14. Cross Vanessa (2001) : The advantags of business alliances, Chron, (Internet) raspoloživo na: https://smallbusiness.chron.com/advantages-business-alliances-22151.html

15. Dejan D. Erić, Ivan S. Stošić (2013): Korporativno restrukturiranje, Institut ekonomskih nauka,str. 19.-32., dosrupno na: https://core.ac.uk/download/pdf/83635796.pdf

16. Donald M. DePamphilis; Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities

17. Dr.Bhassakorn Chanpayom: The Airline business global airline alliances, (Internet) dostupno na: http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba097/Article/JBA97Bhassakorn.pdf

18. Enciklopedija, Zračni promet, Leksikografski zavod Miroslava Krleže, (Internet), raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67447

19. Faizagungperdana (2014): Positive and negative impacts of global airline alliance on members, non-members and airports, (Internet), raspoloživo na: https://faizagungperdana.wordpress.com/2014/08/06/positive-and-negative-impacts-of-global-airline-alliances-on-members-non-members-and-airports/

20. Frugaltravelguy (2016): Exploring the different types of airline partnerships, (Internet), raspoloživo na: https://www.frugaltravelguy.com/2016/04/exploring-the-different-types-of-airline-partnerships.html

21. Hopper Editors (2014) : A Guide to The Tree Major Airline Alliance: Star Alliance, Oneworld and SkyTeam, (Internet), raspoloživo na: https://www.hopper.com/articles/860/a-guide-to-the-three-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-sky-team

22. J. Fred Weston, Mark L. Mitchell, J. Harold Mulherin (2004) ; Takeovers,Restructuring, and Corporate governance, Fourth Edition

23. J. Višić; Korporacijsko restrrukturiranje, Listopad 2016

24. Kostaus Iatrou (2006): Airline choice for the future: From alliance to Margers, (Internet), dosupno na: https://www.icao.int/Meetings/AMC/MA/2006/dubai2006/alliancesmergers.pdf#search=three%20major%20alliance

25. Kostas Iatrou, Fariba Alamdari (2005): The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations, Journal of air trsnsport management, pages 127-134, (Internet), raposloživo na: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/912/impact_of_alliances_on_airline_operations-2005.pdf?sequence=4&isAllowed=y

26. Kuzminykha Natalya , Zufan Pavel (2014): Airline Alliances and Their Influence on Firm Performance, Procedia Economics and Finance, Czech Republic, str 330-333, (Internet), raspoloživo na: https://core.ac.uk/download/pdf/82339888.pdf

27. Oneworld, Around the World, official website, (Internet): dostupno na: https://www.oneworld.com/

28. Poslovna učinkovitost (2017); Restrukturiranje poduzeća, (Internet), dostupno na: http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/restrukturiranje-poduzeca

29. SEECAP, financijski konsalting; Restrukturiranje, dostupno na : http://www.seecap.com/restruktuiranje.html

30. SkyTeam airline alliance, official website, (Internet), dostupno na: https://www.skyteam.com/en/

31. Star Alliance, official website, (Internet), dostupno na: https://www.staralliance.com/en/

32. Tatalović Mirko, Bajić Jasmin, Kučko Krešimir (2016): Optimizacija upravljanja komercijalnim aktivnostima aviokompanije, časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, str. 316-334, (Internet), raspoloživo na: http://www.emc-review.com/sites/default/files/2016-2/EMC%20-%20godina%20VI%20broj%202-Mirko%20Tatalovic.pdf

33. Transatlantic airline alliance: Competitive issues and regulatory approaches (2010): A report by the European Commission and the United States Department of Transportation, (Internet) , raspoloživo na: http://ec.europa.eu/competition/sectors/transport/reports/joint_alliance_report.pdf

34. Trojko Filip (2016): Udruženja aviokompanija- je li vrijeme za promjene?, (Internet), dostupno na: http://www.fpz.unizg.hr/prom/?p=3402

35. Trstenjak Nikša, Altaras Penda Ivor (2018): Restrukturiranje i sanacija poduzeća u uvjetima financijske krize, Zbornik sveučilšta Libertas, časpois za ekonomiju i tržišne komunikacije (Internet), raspoloživo na: file:///C:/Users/Listes/Downloads/zbornik_3_13%20(1).pdf

36. Tugores-García A. (2012): Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development, Massachusetts Institute of Technology (Internet) raspoloživo na: https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/75853/821869736-MIT.pdf?sequence=2

37. Zelenika, R. (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

38. Weston J. Fred, Mark L. Mitchell, Mulherin J. Harold (2004) ; Takeovers,Restructuring, and Corporate governance, Fourth Edition

39. Wikipedia (2018): Airline Alliance, raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Airline_alliance

40. Wikipedia, the free encyclopedia (2018): Airline Alliance, (Internet), raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Airline_alliance

POPIS GRAFOVA, TABLICA I SLIKA

POPIS GRAFOVA

Grafikon 1. Članice saveza u razdoblju od 1996. do 2012. godine
Grafikon 2. Udio tri ključne poslovne saveznice u prijevozu putnika zračnim prometom za razdoblje 2000.-2016. godine
Grafikon 3. Prikaz broja putnika (u milionima) i prihoda (u milionima CHF) SWISS aviokompanije
Grafikon 4. Operativna dobit (u milionima CHF) i operativna marža (u % od prihoda) za SWISS aviokompaniju
Grafikon 5. Financijski rezultati AeroMexico aviokompanije (u milionima USD)
Grafikon 6. Financijski rezultati Avianca aviokompanije (u milionima USD)
Grafikon 7. Tržišni udio tri glavne poslovne saveznice
Grafikon 8. Tržišni udio Avianca kompanije (razdoblje od 2008 do 2017 godine)
Grafikon 9. Broj putnika Aegean airlines (u milionima)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Financijsko stanje Aegean aviokompanije tijekom razdoblja od 2008. do 2015. godine
Tablica 2. Bitne karakteristike poslovnih saveza u aviokompanijama (podatci iz 2017. godine)
Tablica 3. Popis članica poslovnih savezi u putničkom zračnom prometu
Tablica 4. Bitne karakteristike Star Alliance poslovnog saveza
Tablica 5. Oneworld pokazatelji i opsluživanje tržišta po članicama i ukupno za 2017. godinu
Tablica 6. Bitne karakteristike SkyTeam poslovnog saveza

POPIS SLIKA

Slika 1. Rasprostranjenost i postotak tržišnog udjela poslovnih saveznica diljem svijeta