

AVIOKOMPANIJE I SUSTAVNO UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA – IZAZOVI CROATIA AIRLINESA

Jasmin Bajić | Dipl. oec, Croatia Airlines, Zagreb, Republika Hrvatska, jasmin.bajic@croatiaairlines.hr

Mirko Tatalović | Docent dr. sc., Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo, Zagreb, Republika Hrvatska, tatalovic.mirko@gmail.com

Krešimir Kučko | Dipl. oec., Croatia Airlines, Zagreb, Republika Hrvatska, kresimir.kucko@croatiaairlines.hr

Sažetak: *Sustavno upravljanje rizicima u aviokompanijama ima višedimenzionalan karakter koji obilježavaju prvenstveno elementi međunarodne regulative kada su u pitanju visoki standardi sigurnosti i sigurnosne zaštite operacije i održavanja aviona. Financijski gubici industrije avioprijevoza i krizno okruženje u prvom desetljeću ovog stoljeća stvorili su snažnu potrebu da se i u neoperativnim segmentima poslovanja uspostavi sustavno i integrirano upravljanje rizicima kako bi se osiguralo identificiranje rizika i ublažavanje mogućih negativnih posljedica gdje god je to moguće. Svi sudionici tržišne utakmice suočavaju se s širokom lepezom strateških, operativnih i financijskih rizika, ali mnogi rizici ostaju izvan pune kompanijske kontrole. Posebnosti proizlaze iz karakteristika pojedinih tržišta ovisno o stupnju razvijenosti privrede, obilježjima potražnje (sezonalnost, turizam...), postojećem i budućem nivou konkurencije, te veličini i financijskoj snazi pojedinih prijevoznika. Teškoće u poslovanju Croatia Airlinesa, izazvane visokim nivoom financijskih gubitaka u poslovanju, eskalirale su u periodu 2008.-2010. godina. Provedba restrukturiranja kompanije bila je nužna kako bi se, sukladno europskoj regulativi i praksi, Croatia Airlines pripremio za dugoročno održivo poslovanje, a pozitivni financijski rezultati u 2013. i 2014. godini potvrda su ispravnosti pristupa. U tom kontekstu, Croatia Airlines je paralelno s dovršetkom odobrenog programa restrukturiranja pokrenuo dodatno unapređenje prakse pro aktivnog pristupa upravljanju rizicima, čije su osnovne komponente prikazane u ovom radu, a koji ima za cilj unapređenje konkurentne pozicije kompanije na hrvatskom, regionalnom i europskom tržištu avioprijevoza kao pretpostavke održivosti budućeg razvoja i rasta.*

Ključne riječi: *Upravljanje rizicima, avioindustrija, ekonomska kriza, strategija, Croatia Airlines.*

JEL klasifikacija: L93

UVOD

Industriju avioprijevoza karakterizira visok stupanj ovisnosti o stanju privrede na svjetskom i regionalnom nivou, uz osjetljivost na ciklične i sezonalne promjene, te različite šokove u okruženju. Cikličke oscilacije u avioindustriji su u pravilu bile povezane s ekonomskim ciklusima, ali su ponekad uzrokovane i nekim drugim značajnim globalnim i regionalnim faktorima kao što su naftne krize, ratovi, azijske krize, terorizam – 9/11, prirodne katastrofe, epidemije, globalna ekonomska kriza 2008./2009. godine itd. Značajni financijski gubici aviokompanija u prvom desetljeću ovog stoljeća proistekli su prvenstveno iz velikog povećanja cijena mlaznog goriva, a eskalirali su svjetskom financijskom krizom 2008./2009. godine.

Stoga su aviokompanije bile primorane na značajne strukturne promjene što su dodatno potencirali procesi deregulacije i liberalizacije tržišta te posljedično veliki rast konkurencije. Prilagodbu novonastalim uvjetima obilježili su restrukturiranje, konsolidacija kroz spajanja i akvizicije, privatizacija, ali i bankroti aviokompanija.

Višedimenzionalan karakter sustavnog upravljanja rizicima u avioindustriji obilježavaju prvenstveno elementi međunarodne regulative kada su u pitanju visoki standardi sigurnosti i sigurnosne zaštite operacije, održavanja aviona, te osposobljavanja osoblja. Iskustva uspješnog upravljanja operativnim rizicima iskorištena su za uspostavu integriranog upravljanja rizicima u neoperativnim segmentima poslovanja. Takav pristup je podržan sustavima korporativnog upravljanja aviokompanija s naglaskom na odgovornost upravljanja rizicima prema najširem krugu dionika, imajući pri tom u vidu da zračni promet predstavlja jednu od najsnažnijih i najpropulzivnijih svjetskih industrija, sa značajnim ekonomskim i društvenim učincima.

Primjer Croatia Airlinesa pokazuje pro aktivni pristup upravljanja rizicima u cilju unapređenja konkurentne pozicije kompanije na hrvatskom i europskom tržištu avioprijevoza. Cilj ovog rada je analiziranje specifičnosti pristupa upravljanju rizicima Croatia Airlinesa u uvjetima dovršetka provedbe odobrenog programa restrukturiranja, koje se odnosi na period 2011.-2015. godina, uz dodatno unapređenje u skladu s praksom u aviokompanijama.

OKRUŽENJE I RIZICI U INDUSTRIJI AVIOPRIJEVOZA

Ovisnost industrije avioprijevoza o makroekonomskim kretanjima, te izloženost rizicima okruženja potrebno je promatrati valorizirajući činjenicu da ova industrija, povezujući ljude diljem kontinenta i olakšavajući rast međunarodne trgovine, turizma, stranih ulaganja, kulturne i sportske razmjene, predstavlja vitalni dio rastuće globalizacije svjetskog gospodarstva. O tome najbolje govore podaci Međunarodne udruge za zračni prijevoz - International Air Transport Association (IATA) o učincima aviokompanija za 2014. godinu s prevezenih 3,3 milijarde putnika i 51,7 milijuna tona robe. Ukupna flota od gotovo 26.000 aviona opslužuje 16.500 parova gradova širom svijeta (IATA, 2015). Sve ono što se razvojem industrije avioprijevoza događalo u tehnološkom, tržišnom, kulturnom, društveno političkom i gospodarskom smislu omogućilo je putnicima da preko globalne mreže letova, u roku od 24 sata, mogu doputovati u bilo koji dio svijeta.

Rizici u industriji avioprijevoza uobičajeno se prvenstveno povezuju s visokim standardima sigurnosti i sigurnosne zaštite operacije aviona u zraku i na zemlji, održavanja, te osposobljavanja osoblja, što je propisano međunarodnom regulativom, a pridržavanje aviokompanija propisanim standardima preduvjet je za dobivanje operativne licence. U periodu 2009.-2014. na prosječno obavljenih 30,1 milijun letova godišnje, prosječan godišnji broj avionskih nesreća iznosio je 102, od čega je u prosjeku 10 bilo s fatalnim ishodom. Dakle, u šestogodišnjem periodu u prosjeku su se dogodile 3,4 avionske nesreće godišnje na milijun letova, dok je prosječan godišnji broj avionskih nesreća s fatalnim ishodom na milijun letova iznosio 0,3 (tabela 1). Navedeni podaci pokazuju da je, držeći oštar fokus na sigurnosti i sigurnosnoj zaštiti, avioindustrija, povijesno gledano, učinila fenomenalan posao upravljanja operativnim rizikom s visokim povjerenjem putnika u avioprijevoz, međutim, postavke rizika s kojima se danas suočavaju aviokompanije na svim geografskim širinama mijenjaju se brzo i to u nekoliko dimenzija (Deloitte, 2015).

Tabela 1. Trend avionskih nesreća u periodu 2009.-2014. godine

Opis	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prosjek
Avionske nesreće	102	104	118	99	90	98	102
- od toga s fatalnim ishodom	12	9	13	11	9	7	10
Ljudske žrtve	655	626	372	388	173	904	520
Broj letova, milijuni	25,9	27,8	30,1	31,2	32,0	33,6	30,1
Broj nesreća na milijun polijetanja	3,9	3,7	3,9	3,2	2,8	2,9	3,4

Izvor: Prema International Civil Aviation Organization (ICAO)(2014,2015) i IATA (2015) priredili autori.

Čim globalna privreda pokaže znakove usporavanja ili krize, ta činjenica ima značajne negativne posljedice na poslovanje aviokompanija. Tijekom zadnje gospodarske krize 2008./2009. godine na globalnom nivou aviokompanije ostvarile su neto gubitak od 30,7 milijardi USD (IATA, 2015). Navedena kriza samo je jedna u dugom popisu uzastopnih kriza koje su opterećivale industriju zračnog prometa kroz povijest, dok se prvo desetljeće ovog stoljeća može okarakterizirati kao razdoblje konstantne krize što je počelo terorističkim napadom na SAD 11. 9. 2001. godine, kada su putnički avioni iskorišteni kao oružje. To je prisililo američku vladu da poveća sigurnosne zahtjeve prema aviokompanijama, cestovnom prometu, međunarodnim putovanjima, i sl., što je utjecalo na značajno smanjenje ukupne produktivnosti američke privrede [Todd A. Knoop. 2011: 88]. U periodu 2001.-2009. godina aviokompanije na globalnom nivou su ostvarile ukupne gubitke od 52,5 milijardi USD, uz prosječnu neto profitnu marginu od -1,4 posto (tabela 2).

Tabela 2. Financijsko poslovanje aviokompanija na globalnom nivou u periodu 2001.-2015. godine

Aviokompanije globalno	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014p	2015p	PGSR* 15/01	2001- 2009	2010- 2015
Prihodi, USD milijarde	307	306	322	379	413	465	510	570	476	564	642	706	717	733	727	6,4%	3.748	4.089
Troškovi, USD milijarde	319	311	323	376	409	450	490	571	474	536	623	687	692	699	677	5,5%	3.723	3.914
Operativni profit, USD milijarde	-11,8	-4,8	-1,4	3,3	4,4	15	19,9	-1,1	1,9	27,6	19,8	18,4	25,3	33,9	50,1	-	25,4	175
% operativna margina	-3,8	-1,6	-0,4	0,9	1,1	3,2	3,9	-0,2	0,4	4,9	3,1	2,6	3,5	4,6	6,9	-	0,7	4,3
Neto profit, USD milijarde	-13	-11,3	-7,5	-5,6	-4,1	5,0	14,7	-26,1	-4,6	17,3	8,3	6,1	10,6	16,4	29,3	-	-52,5	-88,0
% neto margina	-4,2	-3,7	-2,3	-1,5	-1,0	1,1	2,9	-4,6	-1,0	3,1	1,3	0,9	1,5	2,2	4,0	-	-1,4	2,2

Izvor: Prema podacima IATA (2015) priredili autori.

Poslovanje u promjenljivim i nestabilnim uvjetima poseban su izazov za upravljačke strukture u kompanijama da, sustavnim upravljanjem rizicima, kreiraju i održavaju dovoljan nivo fleksibilnosti, kao pripremu za iduću krizu koja može izbiti u svakom trenutku. U tom kontekstu Ruwantissa Abeyaratne [2012: 397] dodatno ističe kompleksnost industrije, gdje se u složenom okruženju zahtijevaju pravovremene reakcije koje ne mogu biti izolirane, osobito kada se odnose na pitanja sigurnosne zaštite, sigurnosti, zaštite okoliša i poslovne održivosti zračnog prijevoza. Rast cijena nafte, te posljedično mlaznog goriva, koji je uslijedio nakon 2001. godine, primorao je aviokompanije na uvođenje dodatne takse za gorivo, koja se vremenom povećavala, s obzirom da je cijena mlaznog goriva dramatično porasla s 55,3 US centi po galonu u prosincu 2001. godine, na 329,2 US centi po galonu u travnju 2008. godine, što je povećanje od šest puta u razdoblju od sedam godina (Cranfield University, 2008). Unatoč, korištenju financijskih instrumenata zaštite od rizika budućih cijena goriva (*hedging*), tako veliko povećanje cijena goriva značajno je utjecalo na financijske rezultate i ekonomiku aviokompanija, jer je na globalnom nivou udio goriva u operativnim troškovima

povećan s 13 posto u 2001. godini na 33 posto u 2013. godini (IATA, 2015). Pro aktivan pristup aviokompanija problematici sve izraženijih poslovnih rizika uz navedene uvjete dodatno su potencirali procesi deregulacije i liberalizacije tržišta avioprijevoza koji su iz temelja su promijenili do tada uobičajeno konkurentsko okruženje. Rezultati takvog pristupa su vidljivi i iz financijskih rezultata aviokompanija u periodu 2010.-2015. godina koje obilježava neto profit od 88 milijardi USD uz prosječnu neto profitnu marginu od 2,2 posto (tabela 2). Potrebno je naglasiti da su vodeće snage konsolidacije industrije američke kompanije čiji neto profit prema IATA projekcijama za 2015. godinu će iznositi 54 posto ukupnog profita aviokompanija na globalnom nivou (IATA, 2015). To je i razumljivo s obzirom na činjenicu da je u 2000. godini, deset aviokompanija nudilo kapacitete na nivou nešto većem od 90 posto raspoloživih sjedala milja u SAD-u, a poslovnom integracijom broj „mega prijevoznika“ smanjen je na četiri uz zadržavanje približno istog tržišnog udjela (US DOT, 2012). Svi veliki tradicionalni američki mrežni prijevoznici (Delta, Northwest, United, US Airways, American Airlines...) prošli su tzv. *Chapter 11* – tj. stečaj s preustrojem na američki način, kojim se ne prekida letenje i zadržavaju prava letenja i licence. Kako navodi Paul Krugman [2012: 127] korporacije rutinski ulaze u *Chapter 11*, a kao aktualni primjer navodi American Airlines, koji je dobrovoljno ušao u stečajni postupak, kako bi izašao iz skupih ugovora sa sindikatima. Inovativan je primjer kompanije Delta koja, nakon dvije godine restrukturiranja i izlaska iz *Chapter 11* – stečaja, počinje program raspodjele dobiti s zaposlenicima u vidu bonusa koji se obračunava godišnje u iznosu od 10 posto dobiti prije poreza i naknada menadžmentu. Jedinstven primjer vertikalne integracije u industriji zračnog prijevoza je kupnja rafinerije nafte (s ciljem ublažavanja rizika promjena cijena mlaznog goriva), čime je Delta na neki način šokirala poslovnu javnost (Richard H. Anderson, 2014).

Istovremeno, iako je prisutan napredak, financijski rezultati europskih kompanija su znatno skromniji što je vidljivo iz grafikona 1.

Grafikon 1. Neto profit i operativna margina europskih aviokompanija u periodu 2006.-2015. godine

Izvor: Prema IATA (2015) priredili autori.

Fragmentirano europsko tržište zračnog prometa je obilježeno dinamičnim promjenama, ali je vidljivo kako se procesi konsolidacije odvijaju sporije nego u SAD-u. Najjači mrežni prijevoznici čine tri velike grupe nastale spajanjem (British Airways & Iberia - IAG; Air France / KLM) i preuzimanjima (Lufthansa sa svojim akvizicijama - Swiss, Austrian Airlines i SN Brussels, te kompanijama u vlasništvu – Germanwings, Air Dolomiti...). Međutim, svi su u procesu restrukturiranja, smanjenja broja zaposlenih, te optimiziranja unutar europske mreže letova instaliranjem na tržište vlastitog niskotarifnog prijevoznika. Ostale europske kompanije karakteriziraju procesi restrukturiranja, državne potpore i potraga za strateškim partnerom kako bi se izbjegao Malev¹ i Cyprus Airways² scenarij. To su SAS, TAP, LOT, Air Baltic, Estonian, Adria Airways, Finnair, Tarom, Montenegro, Croatia Airlines, itd. Czech Airlines (Korean Air), Air Serbia i Alitalia (Etihad) primjeri su kompanija u čiju je vlasničku strukturu ušao strateški partner.

Dinamičke promjene će se nastaviti i u budućnosti, što će još više pojačati zahtjeve prema menadžmentu aviokompanija da razumijevajući pravu prirodu poslovnih rizika i izazova, pouzdano procjenjuju i unapređuju sposobnost organizacije da na pravi način odgovori na njih [Mirko Tatalović, Ivan Mišetić i Jasmin Bajić, 2012: 807]. Posebno je potrebno naglasiti blisku vezu između rizika i prilika, te

¹ Malev, mađarska aviokompanija bankrotirala je i prestala s operacijom početkom veljače 2012. godine nakon 66 godina postojanja.

² Cyprus Airways, ciparska aviokompanija bankrotirala je i prestala s operacijom 9. siječnja 2015. godine nakon 68 godina postojanja.

njihovo integriranje na svim nivoima postojećih poslovnih procesa, što bi u strateškom smislu trebalo zaštititi i unaprijediti ugled, brand, i buduće potencijale rasta aviokompanija.

AVIOKOMPANIJE I PRAKSA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Sustavno i integrirano upravljanje rizicima aviokompanija, u svjetlu navedenih industrijskih trendova, sve više postaje kritična dimenzija korporativnog upravljanja, koja se ogleda kroz planiranje, upravljanje i kontrolu procesa. Svi sudionici tržišne utakmice suočavaju se s širokom lepezom strateških, operativnih i financijskih rizika, a posebnosti proizlaze iz specifičnih karakteristika pojedinih tržišta ovisno o stupnju razvijenosti privrede, karakteristikama potražnje (sezonalnost, turizam...), postojećem i budućem nivou konkurencije, te veličini i financijskoj snazi pojedinih avioprijevoznika. Tradicionalnu, široko postavljenu strategiju upravljanja rizicima u aviokompanijama potrebno je kontinuirano razmatrati na svim organizacijskim nivoima, kako bi se na pravi način artikulirao pristup upravljanju rizicima podržan odgovarajućom pro aktivnom infrastrukturom korporativnog upravljanja, što može biti dodatna konkurentna prednost. Rizici i prilike su uvijek prisutni elementi poslovanja, a za kreiranje konkurentne pozicije aviokompanije ključno je uspostavljanje inovativnog, djelotvornog i učinkovitog pristupa tehnikama i strategijama upravljanja rizicima (Deloitte, 2015), s naglaskom je na uspostavljanju procesa koji podupire smanjenje neizvjesnosti i potiče iskorištavanje mogućnosti. U tom kontekstu autor Demir Yener [2010: 506] upravljanje rizicima u poduzeću (ERM³) definira kao inteligentno korištenje rizika za promicanje poslovnih mogućnosti i stjecanje, konkurentne prednosti, a uz to ERM obuhvaća holistički kulturu, procese i alate koji se koriste u cijelom društvu za identificiranje strateških mogućnosti i smanjenje nesigurnost pojedinog poslovnog subjekta. Na taj način ERM omogućuje sveobuhvatan pogled na rizik iz operativne i strateške perspektive. U svjetskoj stručnoj i znanstvenoj literaturi definicija rizika uglavnom se svodi na sve ono što ima potencijal da ugrozi ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Uzimajući u obzir specifične zahtjeve industrije, aviokompanije kao podlogu za definiranje politike upravljanja rizicima u pravilu koriste međunarodne inicijative: (1) *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), poznatu kao COSO ERM okvir (COSO, 2004) i (2) *International Organization for Standardization* (ISO) poznatu kao ISO 31000: 2009 norma za

³ ERM - Enterprise Risk Management.

upravljanje rizicima (ISO, 2015). Uz kvalitativnu ocjenu bitno je kvantificiranje rizika kroz jačinu utjecaja, vjerojatnost pojave i brzinu nastanka. Spencer K.H. Pikett [2006: 209] naglašava kako ERM treba krenuti u akciju i kvantificiranje rizika prije nego se strategija definira, a ne kako je često uobičajeno nakon definiranja strateških ciljeva. Uz to potrebno je uzeti u obzir činjenicu da ono što predstavlja rizik za jednu kompaniju može predstavljati priliku za drugu. Kvalifikacija globalnih rizika leži u njihovoj sistemskoj prirodi, njihovi učinci su izazov za integritet sustava, a njihove posljedice je teže predvidjeti [Triant G. Flouris i Ayse Kucuk Yilmaz, 2011:78]. Upravljanje rizicima na svim nivoima korporativnog upravljanja zahtijeva zajedničke metode i procese, a aviokompanije su i prije uspostave integriranog ERM sustava upravljale neoperativnim rizicima, ali s obzirom na negativne financijske rezultate na nivou industrije ne dovoljno efikasno. U tabeli 3 prikazani su bitni elementi implementacije sustava upravljanja rizicima u aviokompaniji.

Tabela 3. Implementacija sustava upravljanja rizicima u aviokompaniji

OD:		DO:
Neformalne aktivnosti upravljanja rizicima	➔	Proces upravljanja rizicima
Slabo razumijevanje rizika	➔	Rizik razumljiv menadžmentu
Razmatranje rizika unutar poslovnih funkcija	➔	Razmatranje rizika u kontekstu poslovne strategije
Izveščivanje je nedosljedno i usmjereno na kvantificiranje povijesnih podataka.	➔	Kvalitativni i kvantitativni podaci se analiziraju kao podloga za odlučivanje
Izveštavanje je lokalno i fragmentirano	➔	Izveščivanje strukturirano unutar ERM procesa
Nije definirano vlasništvo nad rizicima	➔	Jasno je definirano vlasništvo nad rizicima
Neformalno praćenje	➔	Formalno praćenje

Izvor: Prema Kevin Richards, George Bennett i Mark Prescott (2010) modificirali i priredili autori.

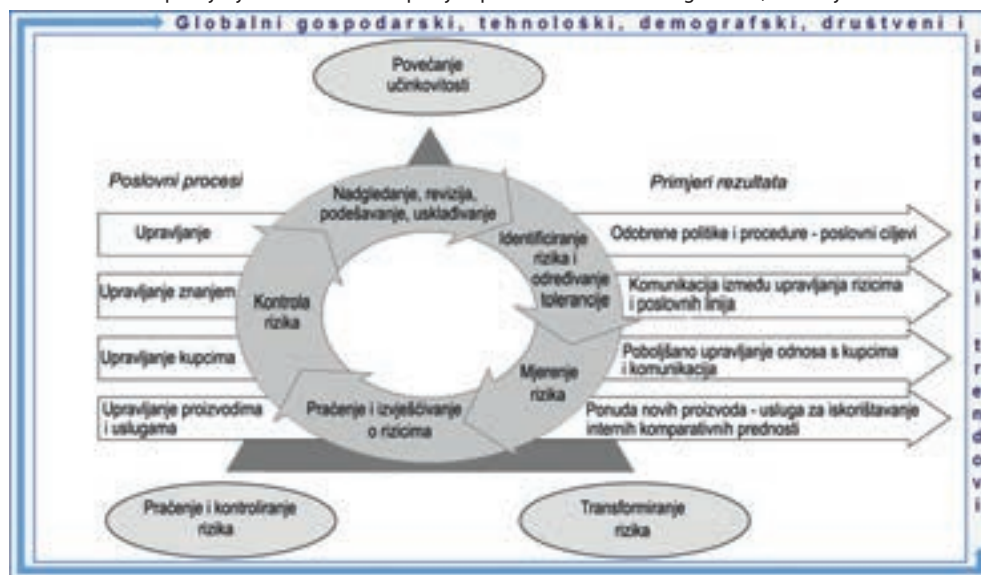
Očigledno je kako uspostava procesa integrirane funkcije upravljanja rizicima poboljšava organizacijsku učinkovitost i smanjuje troškove, a shvaćanje prave prirode pojedinih rizika, povećava sposobnost pravovremene akcije. Međutim, potrebno je naglasiti kako provedena istraživanja pokazuju da je nivo troškova aviokompanija vezan uz sustavno upravljanje rizicima na relativno visokom nivou, a Flouris i Yilmaz [2011: 99] navode iznos od ukupno 8,4 milijarde USD, od čega se 70 posto odnosi na premije osiguranja.

Kao dio svoje strategije upravljanja rizicima za ublažavanje utjecaja rasta cijena goriva aviokompanije koriste financijske instrumente *hedginga*. Primarna svrha *hedginga* goriva je smanjenje izloženosti kompanije neočekivanim promjenama u

cijeni goriva. Kompanija Southwest posebno je uspješna u navedenim transakcijama, koje su joj u 2008. godini donijele neto dobit od 1,3 milijarde USD, dok je većina ostalih kompanija ostvarila velike gubitke [Siew Hoon Lim i Yongtao Hong, 2013: 33-34].

Christopher L. Culp (2010) dodatno naglašava da usvajanje kulture rizika na korporativnom nivou predstavlja vjerojatno najvažniji ključni faktor uspjeha za kompaniju. Tu se prvenstveno misli na pomicanje, od konvencionalnih interpretacija kulture rizika s fokusom na izbjegavanje i smanjenje rizika, na poslovni model upravljanja rizikom koji kroz procese upravljanja znanjem na kompanijskom nivou donosi povećanje efikasnosti i transformiranje rizika u skladu s njihovom pravom prirodom. Stoga se upravljanje znanjem treba čvrsto ugraditi u kompanijsku kulturu upravljanja rizicima poslovanja, što otvara nove mogućnosti, inovacije i rast, ali je i sredstvo za provođenje potrebnih internih kontrola. U tom kontekstu je u slici 1 prikazan proces upravljanja rizicima aviokompanije.

Slika 1. Proces upravljanja rizikom aviokompanije s pomakom na nove mogućnosti, inovacije i rasta



Izvor: Prema Culp [2001: 224] modificirao i priredio Jasmin Bajić [2015:143].

Ključne rizike na temelju godišnjih izvještaja 45 aviokompanija analizirali su u svom istraživanju Richards, Bennett i Prescott (2010), iz čega je proizašlo slijedeće rangiranje rizika:

- Gorivo – dostupnost, troškovi i hedging 95,83%
- Odgovarajuća likvidnost / pad kreditnog rejtinga 75,00%

• Dostupnost kredita	66,67%
• Tečajne promjene / Devalvacija	62,50%
• Fluktuacije kamatnih stopa	58,33%
• LCC konkurencija i pad tarifa	58,33%
• Državne intervencije i legislativa	50,00%
• Rizici opskrbnog lanca (ključni dobavljači)	50,00%
• Zaposlenici, radni odnosi i zadržavanje ključnog osoblja	50,00%
• Globalna ekonomska nesigurnost	50,00%
• Terorizam, političke krize i ratovi	45,83%
• Rizici IT tehnologije i <i>e-commerce</i>	45,83%
• Fiksne obveze, dug i ostale financijske obveze	41,67%
• Volatilnost i sezonalnost potražnje i turizam	41,67%

Buduće trendove upravljanja rizicima u aviokompanijama svakako treba promatrati u kontekstu činjenice da putovanje avionom sve više postaje sveprisutni proizvod koji si može priuštiti sve veći dio stanovništva, a izvjesnost daljnje deregulacije i liberalizacije u kontekstu globalizacijskih procesa industriju zračnog prijevoza pozicionira kao jednog od generatora budućeg svjetskog gospodarskog rasta. Kako se uloga zračnog prijevoza razvija, postajući dio modernog načina života, tako je nužno kroz regulatorne, organizacijske, operativne i menadžment sustave omogućiti siguran i učinkovit prometni sustav koji će biti od koristi svjetskom gospodarstvu i društvenom razvoju. U kontekstu budućeg rasta od velikog je značenja uloga industrije u konceptu održivog razvoja, gdje posebno mjesto zauzimaju tehnološka unaprjeđenja u proizvodnji aviona nove generacije, te korištenje bio goriva. Sve to vodi ka potrebi da se upravljanje rizicima u aviokompanijama uskladi s ekonomskim aspektom koncepta mjerenja trostrukog rezultata (TBL⁴). Prema Andrew W. Savitzu i Karlu Weberu [2006: 253-264] TBL koncept upravljanja rizicima podrazumijeva sedam ključnih elementa: (1) Vizija; (2) Strategija; (3) Ciljevi; (4) Procedure i protokoli; (5) Ključni pokazatelji uspješnosti; (6) Mjerenje i izvješćivanje; (7) Uključivanje svih dionika. Stoga je važno da aviokompanije razumiju smjer i tempo promjena, ali i načine mjerenja vlastitog napretka praćenjem ključnih TBL pokazatelja uspješnosti [John Elkington, 1997: 374].

IZAZOVI CROATIA AIRLINESA U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

Razlozi teškoća u poslovanju kao i slabljenja konkurentske pozicije Croatia Airlinesa u periodu 2008.-2010. godina prvenstveno proizlaze iz nepravovremene

4 TBL - Triple Bottom Line.

i neefikasne prilagodbe okruženja u uvjetima liberalizacije hrvatskog tržišta avioprijevoza. To je dodatno efektuirano krizom zračnog prometa na globalnom, europskom te hrvatskom tržištu praćenom financijskom krizom i recesijom u Hrvatskoj i ekonomijama zemalja koje su glavna tržišta za putovanja u Hrvatsku, posebno kad je u pitanju turizam. Financijski položaj Croatia Airlinesa otežan je primarno zbog značajnih problema sa likvidnošću, većih kratkoročnih obveza u odnosu na kratkoročnu imovinu te zbog činjenice da su akumulirani gubici poslovanja dostigli nivo kapitala kompanije. Provedba restrukturiranja kompanije bila je nužna kako bi se zaustavili negativni trendovi. Mjere dokapitalizacije, reprogramiranja kreditnih obaveza, troškovne racionalizacije i tržišnog repozicioniranja, u skladu s europskom regulativom i praksom, provođene su kako bi se Croatia Airlines pripremio za dugoročno održivo poslovanje. Prema definiranim područjima restrukturiranja postavljeni su strateški, financijski i operativni ciljevi restrukturiranja za period od pet godina (2011.-2015.). U svom konačnom obliku, program restrukturiranja prihvaćen je 27. 6. 2013. godine od strane Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja Republike Hrvatske. U skladu s predviđenom dinamikom pristupilo se provedbi kompenzacijskih mjera te mjera vlastite kontribucije, racionalizaciji prodajne mreže te realizaciji programa zbrinjavanja viška radnika. Implementacija predviđenih mjera rezultirala je ostvarenjem pozitivnog financijskog rezultata na kraju poslovne 2013.godine, prvi put nakon pet godina. Nadalje, prema financijskom rezultatu za 2014. godinu, Croatia Airlines je ostvario operativnu dobit u iznosu od 13,7 milijuna kn, dok je neto dobit ostvarena u visini od 7,5 milijuna kn. U tabeli 4 prikazana je dinamika operativne margine, povrata na uloženu imovinu i povrata na kapital Croatia Airlinesa u periodu 2010.- 2014. godina.

Tabela 4. Selektirani pokazatelji uspješnosti Croatia Airlinesa 2010.-2014. godina

Pokazatelji	2010	2011	2012	2013	2014
Operativna margina (%)	-9,0	-2,8	-2,7	0,9	1,2
Povrat od uložene imovine - ROA/Return on Assets (%)	-9,9	-5,0	-5,7	0,1	0,9
Povrat na kapital - ROE/Return on Equity (%)	-109,3	-164,7	-45,1	0,2	2,1

Izvor: www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Financijske-informacije/Izvjescja-o-poslovanju,(5.9.2015.)

Pozitivna ostvarenja u 2013. i 2015. godini potvrda su ispravnosti pristupa u provedbi svih mjera definiranih programom restrukturiranja koju je, između ostalog, obilježio i pro aktivan pristup upravljanju poslovnim rizicima. Paralelno s dovršetkom odobrenog programa restrukturiranja pokrenuto je dodatno unapređenje prakse pro aktivnog pristupa upravljanju rizicima, a koji ima za

cilj unapređenje konkurentske pozicije kompanije kao pretpostavke održivosti budućeg razvoja i rasta.

Croatia Airlines u svom poslovanju na hrvatskom, regionalnom i europskom tržištu avioprijevoza izložen je utjecaju brojnih vanjskih i unutarnjih rizika. Potrebno je naglasiti da su kompanijski standardi kada sigurnosti, sigurnosna zaštita operacije, održavanja aviona te osposobljavanja osoblja postavljeni na većem nivou od regulatornih zahtjeva. Kontinuirano praćenje je propisano sustavom kvalitete Croatia Airlinesa.

Slika 2. Integrirani sustav upravljanja kvalitetom Croatia Airlinesa



Izvor: Sustav kvalitete Croatia Airlinesa.

Potrebno je naglasiti da se sustav korporativnog upravljanja Croatia Airlinesa kontinuirano mijenjao u skladu s promjenama u okruženju, te predstavlja odgovor na vanjske i unutarnje rizike kojima je kompanija izložena. Tokom perioda 1991.-2015. godina Croatia Airlines je proveo u praksi deset značajnih organizacijskih prilagodbi, a u zadnjih pet godina čak tri (2011, 2013 i 2014). Navedene promjene prate promjenu trendova na tržištu avioprijevoza i poslovnom okruženju u smjeru pojednostavljenja i racionalizacije poslovanja, kako bi se povećala produktivnost rada i troškovna konkurentnost.

Odgovornost za efikasnost sustava upravljanja rizicima je na Upravi Croatia Airlinesa. Kolegij uprave, koji se sastoji od članova uprave i direktora sektora analizira izvješća i ključne pokazatelje uspješnosti, te u skladu s nivoom odstupanja od postavljenih ciljeva inicira konkretne akcije. Dodatno, Komercijalni kolegij

predlaže aktivnosti i odgovarajuće odgovore na rizike kada su u pitanju prodajno-marketinške aktivnosti. Također, prilikom izrade planova poslovanja kompanije pripremaju se dodatne senzitivne analize vezano uz moguće promjene nekih najrizičnijih kategorija poslovanja, kako bi se pripremili alternativni scenariji. Sve to sadržano je u planskim ciljevima i smjernicama koje su dužne provoditi i usklađivati sve organizacijske jedinice kroz svoje postupke upravljanja rizicima. Praćenje se osigurava kroz sustave internih kontrola te kroz sustav kvalitete i internu reviziju. Na taj način proces procjene rizika se odvija kao sastavni dio definiranja strateških i operativnih ciljeva s cjelovitim pogledom na rizike i prilike.

U provedbi procesa upravljanja rizicima Croatia Airlinesa prepoznati su najvažniji rizici prema mogućem utjecaju na poslovanje kompanije čije praćenje treba da osigura ublažavanje mogućih negativnih posljedica gdje god je to moguće.

Tabela 5. Glavni vanjski rizici Croatia Airlinesa sa selektiranim odgovorima na rizike

<p>Ekonomsko okruženje (Hrvatska i odredišta) – Rizici da će poremećaji u makroekonomskom okruženju negativno utjecati na potražnju za putovanjima, što uključuje i rizike izazvane političkim nemirima i ratovima, prirodnim katastrofama, pandemijama, prirodnim katastrofama itd.</p> <p>Selektirani odgovori na rizike:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kontinuirana analiza makroekonomskih trendova;• Procjena rizika na nivou Croatia Airlinesa;• Planiranje nepredviđenih okolnosti;• Strukturne promjene;• Flota - strategija vlasništvo / najam;• Planiranje kriznog komuniciranja;• Mreža diversifikacije.	<p>Konkurencija – Rizik od postojeće ili ulaza na tržište novih konkurenata koji poduzimaju mjere uspostave održive konkurentske prednosti nad Croatia Airlinesom.</p> <p>Selektirani odgovori na rizike:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kontinuirano praćenje aktivnosti i učinaka konkurencije;• Analiza scenarija;• Planiranje nepredviđenih okolnosti;• Razvoj programa mrežnog letenja u skladu s elementima potražnje;• Unapređenje troškovne konkurentnosti;• Unapređenje tarifnog miksa;• Međukompanijski sporazumi - aktivna partnerska suradnja s konkurentima.
<p>Prometne naknade i dozvole za letenje – Rizici da će dostupnost dozvola za letenje te cijena prometnih troškova prihvata, otpreme, terminalne naknade i navigacije rezultirati negativnim utjecajem na poslovanje i finansijske rezultate.</p> <p>Selektirani odgovori na rizike:</p> <p>Kontinuirano praćenje političkog okruženja i industrijske regulative;</p> <p>Lobiranje;</p> <p>Kontinuirano praćenje kretanja cijena svih prometnih naknada uz odgovarajuću suradnju i unapređenja sustava upravljanja odnosima s dobavljačima;</p> <p>Planiranje nepredviđenih okolnosti;</p> <p>Aktivna suradnja s ključnim dionicima.</p>	<p>Tržišni rizici (gorivo, valute, kamatne stope ...) – Rizici od nastanka dodatnih troškova uslijed povećanja cijena mlaznog goriva, kretanja kamatnih stopa, valutnih kretanja itd.</p> <p>Selektirani odgovori na rizike:</p> <p>Kontinuirana analiza trendova cijena mlaznog; Analiza scenarija vezano uz moguće promjene cijena goriva;</p> <p>Praćenje izloženosti valutnim rizicima;</p> <p>Harmoniziranje priljeva i odljeva po pojedinim valutama;</p> <p>Praćenje kamatnih stopa na tržištu;</p> <p>Praćenje tržišta ETS¹ emisija uz procjenu optimalnog vremena za kupovinu;</p> <p>Banke – diversifikacija;</p> <p>Planiranje nepredviđenih okolnosti.</p>

Alijanse i partnerstva – Rizici da će druge alijanse ili pojedinačni konkurenti steći konkurentsku prednost u odnosu na tržišnu poziciju Croatia Airlinesa kao članice Star Alliance, uzimajući u obzir i rizike postojećih suradnji u okviru ili izvan Star Alliance te odstupanja od postavljenih ciljeva.

Selektirani odgovori na rizike:

Aktivna suradnja u okviru alijanse;

Učešće u specijaliziranim zajedničkim timovima i projektima;

Praćenje propisanih standarda u okviru alijanse;

Praćenje performansi suradnji u okviru alijanse, ali i izvan;

Identificiranje i aktiviranje novih potencijala u okviru alijanse;

Provedba projekata i metodologije za upravljanje procesima;

Zajedničke kontinuirane aktivnosti poboljšanja procesa;

Uspostava sustava internih kontrola nad zajedničkim poslovnim procesima.

Partneri i dobavljači – Rizik povezan s partnerstvima i dobavljačima koji kroz obavljanje ključnih procesa može imati negativan utjecaj na kvalitetu usluge i financijski rezultat Croatia Airlinesa, a posebno kada su u pitanju dobavljači koji imaju monopolsku poziciju na tržištu što može dovesti do neočekivanih dodatnih troškova.

Selektirani odgovori na rizike:

Dobavljači – diversifikacija;

Program upravljanja odnosima s dobavljačima;

Procjene rizika vezano uz najvažnije dobavljače;

Plan nabave i njegovo provođenje;

Pridržavanje principa javne nabave gdje god je to moguće s obzirom na obilježja poslovnih procesa kompanije;

Specijalizacija nabave po kategoriji dobavljača;

Planiranje nepredviđenih okolnosti.

Izvor: Prema Bajić [2015:147-151], priredili i modificirali autori.

Tabela 6. Glavni unutarnji rizici Croatia Airlinesa sa selektiranim odgovorima na rizike

Program restrukturiranja – Rizik uspješne provedbe programa restrukturiranja.

Selektirani odgovori na rizike:

- Projektno upravljanje planiranim mjerama programa restrukturiranja s definiranim rokovima, uz identifikaciju rizika, te načine ublažavanja njihovog mogućeg utjecaja;
- Upravljanje mjerama vlastite kontribucije i kompenzacijskim mjerama;
- Aktivno praćenje tržišnih kretanja, kako bi se mjere restrukturiranja provele u skladnosti s aktualnim uvjetima okruženja;
- Planiranje nepredviđenih okolnosti.

Ljudski kapital – Rizik nemogućnosti izvršavanja poslovne strategije zbog neodgovarajuće kvalitete, predanosti i raspoloživosti ljudskog kapitala.

Selektirani odgovori na rizike:

- Unapređenje strateških menadžment sposobnosti;
- Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima;
- Programi školovanja;
- Programi upravljanja promjenama;
- Transparentni i otvoreni dijalog s ključnim dionicima;
- Upravljanje odnosima sa sindikatima i Radničkim vijećem;
- Planiranje nepredviđenih okolnosti;
- Planiranje kriznog komuniciranja.

Upravljanje kapacitetima – Rizik iskazan kroz višak ili manjak ponuđenih kapaciteta, što može ugroziti konkurentsku poziciju i financijske učinke.

Selektirani odgovori na rizike:

- Mrežna strategija;
- Predviđanje potražnje;
- Praćenje bookinga po rutama;
- PSO nalet i kapaciteti sukladno ugovorenim;
- Praćenje rutnih performansi;
- Analiza odstupanja;
- Kontinuirano poboljšanje procesa.

Poremećaji u operaciji – Rizik osiguranja kontinuiteta operacije i procesa zbog nedostupnosti resursa, koji mogu uzrokovati značajne smetnje po operaciju uz gubitak prihoda.

Selektirani odgovori na rizike:

- Analiza utjecaja mogućih poremećaja na poslovanje;
- Planiranje osiguranja kontinuiteta poslovanja;
- Planiranje brzine oporavka u slučaju poremećaja;
- Pripremljeni alternativni scenariji i analiza odstupanja;
- Planiranje i ispitivanje sigurnosti sustava informacijskih tehnologija;
- Dobavljači – diversifikacija.

Prodaja i upravljanje prihodima – Rizik neuspješnog konkurentnog upravljanja prihodima kako bi se povećali jedinični prihodi po sjedalo kilometru.

Selektirani odgovori na rizike:

- Provedba prodajne strategije uz uvažavanje tržišnog okruženja;
- Planiranje, praćenje i izvještavanje o prodajnim rezultatima;
- Planiranje i praćenje profitabilnosti pojedinih ruta;
- Kontinuirano praćenje trendova bookinga i prodaje;
- Praćenje aktivnosti konkurencije na tržištu te odgovarajuća usklađenja ponude kapaciteta i tarifnog miksa;
- Kontrolne mjere kako bi se osigurala pravodobnost i cjelovitost potrebnih informacija u procesu upravljanja prihodima;
- Praćenje performansi uz ocjenjivanje uspješnosti.

Rizik likvidnosti – Rizik da Croatia Airlines neće biti u mogućnosti održavati dovoljnu likvidnost sukladno operativnim i razvojnim potrebama kompanije.

Selektirani odgovori na rizike:

- Planiranje likvidnosti integrirano u procesima korporativnog planiranja;
- Upravljanje potraživanjima i obvezama;
- Kontinuirano praćenje pokazatelja likvidnosti uz provedbu mjera unapređenja novčane pozicije;
- Praćenje povezanosti rizika likvidnosti s drugim rizicima;
- Prilike za poboljšanje novčane pozicije;
- Upravljanje strukturom kapitala;
- Aktivnosti na optimiziranju novčanog toka uz osiguranje vanjskih izvora financiranja u razdobljima niske sezone;

Izvor: Prema Bajić [2015:152-153], priredili i modificirali autori.

U cilju daljnjih unapređenja sustava upravljanja rizicima, 2015. godine u okviru Odjela interne revizije ustanovljeno je radno mjesto „Specijalista upravljanja poslovnim rizicima“ s ciljem uspostave integralnog sustava upravljanja rizicima neoperativnog segmenta kompanije sukladno COSO ERM okviru i ISO 31000: 2009 normi. Naglasak je na što vjerodostojnijoj metrici kada je u pitanju vjerojatnost nastanka i jačina utjecaja potencijalnih rizika. Sam proces upravljanja rizicima Croatia Airlinesa sastoji se od koraka koji su već prikazani kao industrijska praksa u slici 1, a što je vidljivo i iz prikaza i opisa glavnih rizika u tabelama 5 i 6.

ZAKLJUČCI

Avioindustrija je ovisna o ekonomskim ciklusima, sezonskim oscilacijama, te osjetljiva na različite promjene i šokove iz okruženja. Procesi deregulacije i liberalizacije tržišta uz krizno okruženje primorali su aviokompanije na temeljite strukturne promjene. Aviokompanije su i prije uspostave integriranog sustava upravljale neoperativnim rizicima poslovanja, ali s obzirom na negativne financijske rezultate na nivou industrije ne dovoljno efikasno.

Uspostavljanje inovativnog, djelotvornog i učinkovitog pristupa tehnikama i strategijama upravljanja rizicima, na svim nivoima korporativnog upravljanja, zahtijeva zajedničke metode i procese, a budući razvoj avioprijevoza, uz aktualne trendove, vodi ka potrebi da se upravljanje rizicima u aviokompanijama uskladi s ekonomskim aspektom koncepta mjerenja trostrukog rezultata.

Croatia Airlines koji djeluje sukladno industrijskoj praksi sustavnog upravljanja rizicima, suočen s izazovima hrvatske gospodarske stvarnosti, a u provedbi procesa upravljanja rizicima Croatia Airlinesa prepoznati su najvažniji rizici prema mogućem utjecaju na poslovanje kompanije čije praćenje treba da osigura ublažavanje mogućih negativnih posljedica gdje god je to moguće.

LITERATURA

- Abeyaratne, R. (2012). *Strategic Issues in Air Transport*. Heidelberg: Springer.
- Anderson, R.H. (2014). "How We Did It... Delta's CEO on Using Innovative Thinking to Revive a Bankrupt Airline". *Harvard Business Review*. Volume 90. Number 12. December 2014: 43-47.
- Bajić, J. (2015). "Upravljanje rizicima – studija slučaja Croatia Airlines". U *Interna revizija i kontrola, 18. savjetovanje*, ed. Lajoš Žager, str. 133-155. Zagreb-Opatija: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management Integrated Framework 2004*. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Cranfield University Air Transport Department. (2008). *Fuel and air transport: A report for the European Commission*. http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/fuel_report_final.pdf. (pristupljeno 14.3.2014.).
- Culp, C.L. (2001). *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Deloitte. (2015). *Deloitte on Disruption Managing Strategic Risk in Aviation*. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-avitrans-disrupt-aviation-pov.pdf>, (pristupljeno 10.7.2015).
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.

- Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Flouris, T.G., i Ayse, K.Y. (2011). *Risk Management and Corporate Sustainability in Aviation*. Aldershot: Ashgate.
- ICAO. (2014). *ICAO Safety Report 2014 Edition*. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2015). *ICAO Safety Report 2015 Edition*. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- IATA. (2015). *Economic Performance of the Industry mid year 2015*. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-mid-year-2015-report.pdf>, (pristupljeno 14.8.2015.)
- ISO. (2015). *ISO 31000 - Risk Management*. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> SO 9001, (pristupljeno 14.8.2015.).
- Knoop, T.A. (2011). *Recessions and Depressions: Understanding Business Cycles, Second Edition*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
- Krugman, P. (2012). *End This Depression Now!* New York: W. W. Norton & Company.
- Lim, S.H., i Yongtao, H. (2014). "Fuel hedging and airline operating costs". *Journal of Air Transport Management*. 36 (2014): 33-40.
- Pikett, S.K.H. (2006). *Enterprise Risk Management A Manager's Journey*. Hoboken: Wiley & Sons, Inc.
- Richards, K., George, B., i Mark, P. (2010). *Managing Enterprise Risks in a Global Airline*. Prezentacija. IAAIA Conference, 11th October 2010, Istanbul.
- Savitz, A.W., i Karl, W. (2006). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social, and Environmental Success and How You Can Too*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tatalović, M., Ivan, M., i Jasmin, B. (2012). *Menadžment zrakoplovne kompanije*, Zagreb: Mate d.o.o.
- U.S. DOT-Department of Transportation. (2012). *Aviation Industry Performance: A Review of the Aviation Industry, 2008–2011*. Controlled Correspondence No. 2012-029. <http://www.oig.dot.gov/sites/dot/files/Aviation%20Industry%20Performance%5E9-24-12.pdf>, (pristupljeno 26.3. 2014.).
- Yener, D. (2010). Establishing ERM Systems in Emerging Countries". U *Enterprise Risk Management: today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. Ed. John Fraser i Betty J. Simkins: 505-529. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Financijske-informacije/Izvjescja-o-poslovanju, (pristupljeno 5.9.2015.).

SYSTEMATIC BUSINESS RISKS MANAGEMENT IN AIRLINES - CROATIA AIRLINES CHALLENGES

Jasmin Bajić, Mirko Tatalović, Krešimir Kučko

Summary: *Systematic risk management in airlines is of multi-dimensional nature characterized mostly by international regulation elements, especially when dealing with high safety and security standards of aircraft operations and maintenance. Airline industry financial losses and crisis surrounding in the first decade of this century, have created a strong need to establish a systematic and integrated risk management in non-operating business segments as well. This would provide for risk identification and reducing of possible negative consequences, wherever possible.*

All the participants in the market competition are faced with a wide range of strategic, operating and financial risks, but still, many risks remain beyond full company control. Special features arise from specific characteristics of individual markets, depending on their economy development degree, demand features (seasonality, tourism...), existing and future competition level and size and financial power of particular air carriers.

Difficulties in the Croatia Airlines business activities, caused by high level of financial losses, escalated within the period 2008 - 2010. The company restructuring implementation was indispensable, in order to prepare Croatia Airlines, in conformity with the European regulation and practice, for long-standing sustainable business activities, and consequently, the results in 2013 and 2014 have proved that correct approach. In that context, together with finalization of the approved restructuring program, Croatia Airlines has initiated the additional improvement of proactive approach to risk management in practice, with basic components shown in this paper. The intention is to improve the air company competitive position in Croatian, regional and European air transport market, as assumption for future development and growth sustainability.

Key words: *Risk Management, Airline Industry, Economic Crisis, Strategy, Croatia Airlines.*

JEL classification: *L93*

(Footnotes)

¹ ETS emisije - *European Trading Scheme* – europska shema trgovanja emisijama CO₂.