

DOI: 10.7251/EMC1602316T

Datum prijema rada: 18. oktobar 2016.

Datum prihvatanja rada: 9. decembar 2016.

UDK: 656.7:005

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina VI • broj II

str. 316-334

PREGLEDNI NAUČNI RAD

OPTIMIZACIJA UPRAVLJANJA KOMERCIJALNIM AKTIVNOSTIMA AVIOKOMPANIJE

Mirko Tatalović

Docent dr.sc., Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, Republika Hrvatska,
tatalovic.mirko@gmail.com

Jasmin Bajić

Dipl. oec, Croatia Airlines, Bani 75b, Buzin, 10010 Zagreb, Republika Hrvatska, jasmin.
bajic@croatiaairlines.hr

Krešimir Kučko

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

Apstrakt: *Pretpostavka pravovremenih i odgovarajućih poslovnih odluka je kontinuirano provođenje procesa optimizacije upravljanja komercijalnim aktivnostima. Razvojem komercijalnog avioprijevoza javila se potreba za standardizacijom dokumenata, regulative i procedura, kao i različitih oblika međukompanijske suradnje. To je prisutno prvenstveno kada jedno putovanje uključuje korištenje usluga dva ili više avioprijevoznika. Modaliteti međukompanijskih suradnji kreću se od sasvim jednostavnih, kao što je npr. sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata, pa sve do vrlo složenih, koji uvjetuju harmonizaciju niza elemenata i funkcionalnih područja. Tu spadaju specijalni proradni ugovori, koji obuhvaćaju i nužnost podjele prihoda što se utvrđuje pregovorima. Slijedeća razina komercijalnih sporazuma odnosi se na zajedničko opsluživanje pojedine rute – „code sharing“ koji su sve prisutniji u poslovnoj praksi. Isto vrijedi i za komercijalne sporazumi o zajedničkom poslovnom pothvatu – „joint venture“ sporazumi. Najviša razina komercijalne suradnje su alijanse avioprijevoznika koje su analizirane u radu s najnovijim podacima o veličini, obuhvatu i stupnju maturacije učinaka. Avioprijevoznici su priznati lideri inovacija u primjeni informacijskih tehnologija, s razvojem sofisticiranih baza podataka, sustava za podršku odlučivanju, kao i razvoja velikog broja različitih specifičnih aplikacija. Vrlo je važno držati korak s najnovijim trendovima „e-commerce“ pristupa organizaciji prodaje i distribucije usluga aviokompanija, korištenjem različitih „on-line“ i mobilnih platformi.*

Ključne riječi: *aviokompanija, međukompanijski sporazumi, alijanse avioprijevoznika, komercijalna strategija, „e-commerce“.*

JEL klasifikacija: L93.

UVOD

Razvoj komercijalnog avioprijevoza inicirao je potrebu za standardizacijom dokumenata, regulative i procedura, kao i međukompanijskom suradnjom, što je došlo do izražaja prvenstveno pri korištenju usluga više od jednog avioprijevoznika. Suvremeno poslovanje aviokompanije praktički je nemoguće zamisliti bez barem nekog oblika suradnje s drugim kompanijama i drugim subjektima unutar industrije avioprijevoza. Modaliteti međukompanijskih suradnji kreću se od sasvim jednostavnih kao što je npr. sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata, pa sve do vrlo složenih, što je sustavno prikazano u nastavku rada. Poseban značaj u tom kontekstu imaju alijanse avioprijevoznika koje utječu na promjene konkurentskog okruženja na globalnom nivou, s ciljem da putnicima u maksimalno mogućoj mjeri omoguće da u okviru jedne alijanse ostvare putovanje između bilo koje dvije početno - završne točke putovanja u svijetu.

Aviokompanije su u fazi prilagodbe svojih komercijalnih strategija izazovima digitalnog doba koje zahtijevaju maksimalnu učinkovitost u optimiziranju prodajno-marketinških aktivnosti u kombinaciji s operativnim i financijskim procesima.

TEMELJNI POJAVNI OBLICI KOMERCIJALNIH SPORAZUMA AVIOKOMPANIJA

Sporazum o međusobnom priznavanju prijevoznih dokumenata – Interline Traffic Agreements (ITA) predstavlja bazični oblik međukompanijske suradnje avioprijevoznika. Međunarodna udruga za zračni prijevoz - International Air Transport Association (IATA) objavljuje putničke i cargo rezolucije koje propisuju standarde i tehničke specifikacije za karte i tovarne listove te putničke i cargo agentske sporazume kojima se reguliraju odnosi među članicama i njihovim akreditiranim agentima. Neizostavan dio poslovanja aviokompanije predstavljaju međukompanijski obračuni, posebno kada se radi o prijevozu koji uključuje više prijevoznika u jednom itinereru. IATA kliring - IATA Clearing House (ICH) omogućava aviokompanijama, kao i drugim subjektima uključenim u avioprijevoz, siguran, efikasan i pravovremen klirinški obračun. Kada je IATA kliring započeo rad 1947. godine, ukupna vrijednost financijskih transakcija iznosila je 26 milijuna USD za 17 kompanija članica. U 2015. godini IATA klirinške transakcije iznose 54,3 milijarde USD godišnje što daje prosječnu godišnju stopu rasta od 12 posto, a pouzdanost naplate iznosi 99,99999 posto (IATA, 2016a). Do sredine 2007. godine međukompanijski obračuni putem IATA kliringa obavljali su se jednom mjesečno, nakon čega je koncept promijenjen na tjednu bazu, odnosno tjedne obračunske cikluse ($W1, W2, W3, \dots, W52$) u tri različite

sadržajne cjeline. Praktična primjena ITA sporazuma omogućava kompanijama međusobno priznavanje putničkih i robnih prijevoznih dokumenata od početne točke putovanja do krajnjeg odredišta. U prijevoz može biti uključeno više prijevoznika, a plaćanje usluge prijevoza realizira se u jednoj valuti i na jednom mjestu. Standardizacija dokumenata i procedura svodi eventualne konflikte na minimum, ali i osigurava određenu razinu sigurnosti i kvalitete prijevoza (Ivana Malović, 2015). U principu se mogu izdvojiti tri varijante temeljnog ITA sporazuma [Jorg Hennemann i Peter Malanik, 2010:197]:

Multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata – Multilateral Interline Traffic Agreements (MITA). Radi se o ugovoru kojim putnici i teret koristeći putničku kartu ili tovarni list putuju različitim modalitetima transporta kako bi došli do krajnje planirane destinacije. U okviru IATA (2016b) regulative 350 aviokompanija primjenjuju MITA sporazum koji ima unaprijed propisani karakter sklapanja, raskidanja i administriranja uz standardiziranu, jednostavnu i brzu proceduru. Ovakvi tipski ugovori u praksi znače uštedu vremena tijekom usuglašavanja ugovora. IATA izdaje MITA priručnik dva puta godišnje, čiji sadržaj uključuje listu svih članica s potrebnim podacima o članstvu, te detalje ugovora, definicije, prava i obveze, načine i upute za sklapanje ili raskid partnerstva [Brian F. Havel, 2009:439-441]. Treba naglasiti da članstvo u IATA podrazumijeva zadovoljavanje široke lepeze sigurnosnih standarda, a finalni uvjet je stjecanje IATA Operational Safety Audit (IOSA) certifikata prolaskom sigurnosnog audita.¹ MITA sporazum karakterističan je oblik međukompanijske suradnje za tradicionalne prijevoznike u odnosu na niskotarifne prijevoznike koji načelno ne prakticiraju ovakav tip poslovanja. Razloge valja sagledati i s financijskog aspekta, uzimajući u obzir visoke troškove globalnih rezervacijskih sustava, kašnjenja ili druge potencijalne neregularnosti u prometu i sl. koji generiraju dodatne troškove [Malović, 2012:8]. Međutim, ovakvih sporazuma između mrežnih, odnosno tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika u praksi ipak ima. Primjer je American Airlines, jedan od najvećih svjetskih tradicionalnih mrežnih kompanija, koji ima čak nekoliko interline sporazuma s niskotarifnim kompanijama kao što su kanadski WestJet i američki JetBlue, a s brazilskom kompanijom Gol, Qantasovom kći-kompanijom Jetstar i Alaska Airlines/Horizon Air-om čak i *code sharing* [Airline Business, 2011:10].

Bilateralni međukompanijski sporazumi o međusobnom priznavanju doku-

¹ O tome više na: <http://www.iata.org/whatwedo/safety/audit/iosa/Pages/index.aspx>, pristupljeno 3.10.2016.

menata – Bilateral Interline Traffic Agreement (BITA). Takav bilateralni sporazum između aviokompanija uključuje većinu elemenata standardnog MITA sporazuma, uz mogućnost određenih razlika ili proširenja primjene sukladno specifičnom dogovoru između kompanija. u procesu pregovaranja potencijalnog partnerstva. U tom kontekstu specifični argumenti za sklapanje bilateralnog sporazuma mogu biti na primjer uvjeti realizacije naplate, ukoliko jedna od aviokompanija u pregovorima nije članica IATA kliringa.

Unilateralni međukompanijski sporazumi o međusobnom priznavanju dokumenata – Unilateral Interline Traffic Agreement (UNITA). Ovaj sporazum u praksi podrazumijeva jednostranu mogućnost izdavanja dokumenata za letove kompanije partnera, dok u suprotnom ta ista kompanija partner nije u mogućnosti prodavati i izdavati dokumente za letove prve aviokompanije. Razlog ovakvom pristupu može biti komercijalno-organizacijsko ustrojstvo neke kompanije koja posluje isključivo kao operator unutar veće grupacije aviokompanija (npr. finski Blue1 unutar SAS grupe, talijanski AirOne koji je integriran u Alitaliu itd.). Takvi, u pravilu manji avioprijevoznici, ne raspoložu poslovnim jedinicama vlastite prodaje, a međukompanijski obračun, kao i participiranje u pojedinim međukompanijskim oblicima suradnje, obavlja se preko matične aviokompanije [Malović, 2012:9].

Specijalni proradni sporazum - Special Prorate Agreement (SPA), predstavlja međukompanijski komercijalni sporazum o podjeli prihoda primjenom tarifnih komponenti sukladno ugovoru između kompanija koje sudjeluju u zajedničkom komercijalnom prijevoznom poduhvatu. SPA se može odnositi na putnički ili robni promet. Sklapanju i implementaciji SPA ugovora prethode obično vrlo kompleksni pregovori čiji krajnji ishod mora zadovoljiti oba partnera. Slijedeći specifične zahtjeve SPA metodologije aviokompanija može osigurati 3 do 5 posto veći prihod [Judy Peluso, 2014:44-46]. Dakle, bez SPA avioprijevoznici su izloženi riziku značajnog gubitka prihoda koji odlazi potencijalnom partneru. Za shvaćanje suštine i načina primjene SPA nužno je poznavati temeljne odrednice proratanja, način naplate i obračuna između komercijalnih partnera. Svaki složeniji itinerer koji se bazira na interliningu, obračunski se mora distribuirati između kompanija, odnosno razmjerno podijeliti. Takvu podjelu prihoda između prijevoznika koji sudjeluju u tom prijevozu u terminologiji avioprijevoza naziva se **proratiranje**. Metodologija ovog procesa je precizno definirana, a stručni priručnici obrađuju problematiku detaljno, uključujući zamjenu karte, dobrovoljno i nedobrovoljno rerutiranje, višak prtljage, posebne kategorije putnika itd. Proratiranje prema industrijskim normama temelji se na **proradnim faktorima** na osnovi izračuna troška uz primjenu specifičnih formula Međuna-

rodne udruge civilnog zrakoplovstva - International Civil Aviation Organization (ICAO). Jedna od njih je uvjet **minimalnog proratnog pravila - Minimum Prorate Rule** (MPR) koje podrazumijeva vrijednost izraženu u postotku koja se kod proratnih izračuna primjenjuje za određenu kombinaciju udaljenosti i publicira se u proratnom priručniku. „*Proviso*“² podrazumijeva uvjet izražen u postotku koji kompanija traži od objavljenog fiksnog iznosa, a definira se prema klasi prijevoza, geografskom području i tipu tarife. Croatia Airlines definira „*proviso*“ za poslovnu i ekonomsku klasu prijevoza, za područje unutar Europe, te za normalne i specijalne tarife, što je u okviru poslovnog koncepta, budući da ne opslužuje destinacije u dugolinijskom prijevozu. Model primjene „*provisa*“ u funkciji je zaštite prihoda, osobito za kraće rute za koje se proporcionalnom podjelom itinerera koji uključuje i dugolinijske sektore, u pravilu dobiva zadovoljavajuće niski iznos. Sklapanje SPA općenito otvara mogućnost povećanja interline prometa ukoliko se temeljem sporazuma na tržište plasira kvalitetan i konkurentan proizvod. Međutim, ponekad nije moguće kreirati takav proizvod koji bi donio željene rezultate, a da oba partnera budu podjednako zadovoljna. U slici 1 prikazane su faze provedbe procesa SPA ciklusa.

Slika 1. Preporučena praksa provedbe specijalnih proratnih sporazuma aviokompanija



Izvor: Prema Peluso (2014) modificirali i priredili autori.

² „*Proviso*“ – izuzetak od pravila multilateralnog proratnog sporazuma registriran u IATA *Proratnoj agenciji* i objavljen u referentnom priručniku

Za razliku od MITA sporazuma, za SPA ne postoji unificirana forma na razini industrije, već kompanije međusobno dogovaraju i osmišljavaju način suradnje kako bi povećale i poboljšale međusobni interline promet. Sadržaj SPA u principu obuhvaća [Malović, 2012:18-20]:

a) *Opći dio (uvod, svrha, dokumentacija, definicije). Izuzetno važna stavka koju najčešće pokriva opći dio su definicije. Naime, kroz praksu se pokazalo da postojanje više termina za suštinski isto značenje može uzrokovati nesporazume u kasnijem tumačenju i primjeni.*³

b) *Tarife, rute i usluge. Dio sporazuma u kojem se specificira geografsko područje ili parovi gradova koje SPA pokriva, klase knjiženja, vrsta usluge i tip tarifa za plasiranje na tržištu.*

c) *Proratni detalji, popusti i obračun. Na primjer u slučaju fiksnih iznosa definiraju se primjenjive klase knjiženja - Reservation Booking Designator (RBD), s pripadajućim iznosima, valuta prema kojoj će se raditi obračun, kao i određivanje neto ili bruto iznosa. Svaki RBD u okvirima je predviđene financijske vrijednosti.*

d) *Međukompanijska provizija – Interline Service Charge (ISC). Na razini IATA članica, sukladno IATA [2010:709], **standardni ISC iznosi 9 posto**, a kroz posebne sporazume kao što je SPA ta se provizija može dogovoriti u većem ili manjem postotku ili čak bez provizije.*

e) *Tajnost podataka. Detalji SPA sporazuma redovito su tajni pa se klauzula o tajnosti nerijetko decidirano ugovorno definira. Izuzetak je eventualna potreba za otkrivanjem specifičnih informacija regulatornim ili državnim tijelima, ali u zakonskim okvirima.*

f) *Važenje ugovora i obavijesti. SPA se može sklopiti na određeni rok ili do daljnjega.*

g) *Usklađivanje klasa knjiženja. U slučaju suradnje koja uključuje „code sharing“ primjenjuju se „Code sharing Class Conversion Table“ (CCCT) što je termin koji koristi kompanija Lufthansa Systems ili „Booking Class Mapping“ (BCM) koji koristi kompanija Amadeus. CCCT ili BCM pravila su poseban dodatak SPA sporazumu, ali mogu biti i dio „code sharing“ ugovora.*

3 Na primjer, za pojam „nepublicirane tarife“ („unpublished fares“) u praksi se koristi čitav niz izraza kao što su: „market fares“, „special fares“, „net fares“, „bulk fares“, „IT fares“, „noface value“...

h) Ostali uvjeti. U sklopu ostalih uvjeta se najčešće definira nadležnost suda i mjerodavni zakonski okvir, te referentni jezik ugovora, najčešće engleski.

SPA vrlo često obuhvaća i neregularnosti u prometu koje nastaju uslijed kašnjenja ili otkazivanja letova. U takvim slučajevima putnike se prevozi do krajnje destinacije alternativnim rutama ili drugim aviokompanijama, a umjesto originalnih kupona za let izdaje se poseban dokument – „*Flight Interruption Manifest*“ (FIM).

Rezimirajući do sada navedeno vidljivo je da svrha sklapanja SPA-a odražava komercijalne prednosti u odnosu na standardnu računsku metodu. Prije svega, stvaraju se uvjeti povećanja prisutnosti na nekom tržištu proširenjem ponude, što nadalje omogućava generiranje dodatnog prihoda. SPA se smatra „nevidljivim“ oblikom međukompanijske suradnje s obzirom na činjenicu da nije marketinški popraćen i eksponiran, kao što je to slučaj s „*code sharing*“ ili „*joint venture*“ poslovnom aranžmanima.

Sporazum o zajedničkoj eksploataciji rute – „code sharing“ podrazumijeva praksu kada se let koji obavlja jedna aviokompanija plasira na tržište kroz prodajne, distribucijske i rezervacijske kanale kao zajednički proizvod s drugom ili više drugih aviokompanija. Prema definiciji IATA [2011:686] „code sharing“ je: (1) kada jedan prijevoznik leti u ime drugog prijevoznika koristeći oznaku drugog prijevoznika u broju leta; (2) kada dva ili više prijevoznika zajednički lete pod jednom ili više oznaka. Ovaj oblik komercijalne suradnje primjenjuje većina redovnih avioprijevoznika, a istovremeno to je i jedno od ključnih obilježja alijansi avioprijevoznika. Pri tome treba razlikovati operativnog prijevoznika koji fizički obavlja let koristeći vlastite resurse kapaciteta flote, posada i zemaljskih usluga, za razliku od marketinškog prijevoznika koji taj isti let plasira na tržište kao svoj vlastiti proizvod, ali fizički ne obavlja konkretni let. Temelj uspostave „code sharing“ sporazuma može se razmatrati s aspekta aviokompanije i korisnika usluge. Osim što se radi o vrlo složenom obliku međukompanijske suradnje u tehničko-tehnološkom smislu, za razliku od ITA i SPA sporazuma, „code sharing“ predstavlja vidljivi oblik partnerstva među kompanijama i dominantno se referira na putnički promet. U robnom je prometu ovakav oblik međukompanijske suradnje također moguć, što je u praksi znatno rjeđe, uglavnom zbog nekompatibilnosti ili limitiranih mogućnosti različitih robnih rezervacijskih sustava.

„Code sharing“ sporazum se, dakle, temelji na zajedničkom dogovoru o plasmanu kapaciteta na tržištu s vidljivom kodnom oznakom dva ili više partnera u

prodajnim, distribucijskim i rezervacijskim prodajnim kanalima. Oni se javljaju u vrlo različitim pojavnim oblicima:

- **„Free sale code sharing“ sporazum.** Oblik suradnje u kojem operativni prijevoznik zadržava sve prihode na letu bez obzira tko ih je od partnera generirao, a mogu biti jednostrani i obostrani.
- **„Block seat code sharing“ sporazum.** Podrazumijeva zakup određenog broja sjedala unutar ponuđenog tržišnog kapaciteta na nekoj ruti, a temeljna podjela ove grupe odnosi se na „hard block“ i „soft block“ modalitete sporazuma.
 - **„Hard block seat code sharing“ sporazum** polazi od fiksnog zakupa određenog broja sjedala po sistemu „puno za prazno“. Na taj način marketing prijevoznik, uz racionalizaciju plasmana kapaciteta na tržištu jer ne angažira vlastite flotne resurse, otvara dodatne profitne potencijale s ciljem da prihodi budu veći od utvrđenog fiksnog iznosa zakupa sjedala.
 - **„Soft block seat code sharing“ sporazum.** U navedenom komercijalnom sporazumu dogovorena cijena po sjedalu vezuje se uz čin prodaje prijevoznog dokumenta, dakle smanjuje rizik neprodanog zakupljenog sjedala. Način obračuna cijene sjedala je različit i može se realizirati u postotnom iznosu u odnosu na prodanu tarifu, dogovorenu cijenu sjedala bez obzira na vrijednost prijevoznog dokumenta. Cijena sjedala obično se utvrđuje posebno za prodano sjedalo poslovne (C) klase, a koje je znatno skuplje, te za prodano sjedalo ekonomske (Y) klase. Moguće su i još detaljnije obračunske kategorije kao npr. posebna cijena za putnike koji zauzimaju sjedalo kao „transferni putnici“ za razliku od „point to point“ putnika, itd.
 - Navedene kategorije sporazuma imaju svoje podvarijante i to: a) **jednostrani „hard/soft block code sharing“** u kojem je samo jedan od poslovnih partnera prisutan na tržištu kao operativni prijevoznik; b) **obostrani ili recipročni „hard/soft block code sharing“** kada se oba poslovna partnera pojavljuju i kao operativni i kao marketing prijevoznik; c) **selektivni jednostrani ili obostrani „hard/soft block code sharing“** kada se zajednički broj leta na nekoj ruti odnosi samo na pojedine letove. Na primjer partneri se mogu dogovoriti da sporazum vrijedi samo kada se obavlja mlaznim avionima, ali ne i u slučaju kada na ruti operira turboprop avion.

Prema dostupnim podacima o broju „code sharing“ sporazuma po alijansama avioprijevoznika zanimljivo je napomenuti da je njihov prosječan broj po kompaniji (21-22) gotovo potpuno identičan bez obzira o kojoj se alijansi radi (tabela 1).

Tabela 1. Broj „code sharing“ sporazuma po alijasama 2016. godine

Star Alliance	SkyTeam	Oneworld	Ostali izvan alijansi				
Adria Airways	13	Aeroflot	27	Air Berlin	23	Aer Lingus	7
Aegean	16	Aerolineas Argentinas	8	American Airlines	31	Alaska Airlines	14
Air Canada	32	Aeromexico	11	British Airways	19	Emirates	19
Air China	33	Air Europa	18	Cathay Pacific	18	Etihad Airways	50
Air India	14	Air France	53	Finnair	21	GO!	11
Air New Zealand	21	Alitalia	33	Iberia	26	Hainan Airlines	13
ANA	31	China Airlines	18	JAL	27	Hawaiian Airlines	12
Asiana Airlines	26	China Eastern	25	LA TAM Airlines	13	Jet Airways	21
Austrian Airlines	32	China Southern	22	Malaysia Airlines	26	Jet Blue	13
Avianca Airlines	13	CSA	24	Quantas	26	Jetstar Airways	5
Avianca Brasil	8	Delta	22	Qatar Airways	15	Philippines Airlines	14
Brussels Airlines	24	Garuda Indonesia	24	Royal Jordanian	13	Sichuan Airlines	5
Copa Airlines	9	Kenya Airways	18	S7 Airlines	22	Virgin Atlantic	7
Croatia Airlines	13	KLM	43	SriLankan Airlines	15	Virgin Australia	11
Egyptair	17	Korean Airlines	34			Vueling	2
Ethiopian Airlines	24	Middle East Airlines	10			West Jet	16
EVA Air	13	Saudia Airlines	8				
LOT	21	Tarom Airlines	14				
Lufthansa	32	Vietnam Airlines	21				
SAS	22	Xiamen Airlines	11				
Shenzhen Airlines	14						
Singapore Airlines	26						
South African Airlines	25						
Swissair	24						
TAP	27						
Thai Airways	23						
Turkish Airlines	39						
United Airlines	33						
Ukupno	625	Ukupno	444	Ukupno	295	Ukupno	220
Prosječno po kompaniji	22	Prosječno po kompaniji	22	Prosječno po kompaniji	21	Prosječno po kompaniji	14

Izvor: Prema Airline Business (2016), analizirali i priredili autori.

Analizirajući ukupne učinke vidljiv je vrlo intenzivan rast „code sharing“ sporazuma, osobito nakon 2002. godine. Prosječna godišnja stopa rasta „code sharing“ sporazuma za razdoblje 1994.-2016. iznosi 8,2 posto, dok prosječan broj po aviokompaniji raste 11 posto.

Tabela 2. „Code sharing“ sporazumi 1994./2002./2016. godine

Godina	Broj „code sharing“ sporazuma	Broj obuhvaćenih prijevoznika	Prosječno po kompaniji
1994	280	136	2
2002	548	163	3
2016	1584	78	20

Izvor: Prema Airline Business (1994, 2002, 2016) analizirali i priredili autori.

Prema dostupnim podacima polovinom 2002. godine Air France je imao aktivnih 38 različitih oblika „code sharing“ sporazuma, Austrian Airlines 27 sporazuma, poljski LOT 20 sporazuma, Lufthansa 29 sporazuma, odnosno ukupno 114 sporazuma [Airline Business, 2002:53]. U 2016. godini broj sporazuma je za navedene četiri aviokompanije povećan na 138 što upućuje na zaključak da aktivnosti na primjeni sporazuma ulaze u fazu maturacije. Stoga se aktivnosti ovog oblika komercijalnih suradnji u okvirima tri globalne svjetske alijanse u 2016. godini prvenstveno odnose na optimizaciju finim prilagođavanjima postojećih,

dok se nove suradnje odnose na povezivanja s manjim regionalnim prijevoznici-
ma [Airline Business 2016:30].

Nakon implementacije, upravljanje „*code sharing*“ sporazumom i dalje obuhvaća široki spektar poslovnih procesa kompanija partnera od zajedničkog pojavljivanja na tržištu, preko obavljanja samog prijevoza pa sve do aktivnosti nakon slijetanja aviona, odnosno poslova otpreme putnika i prtljage. Svako funkcionalno područje i harmonizacija poslovnih procesa kompanija partnera jednako su važni, a njihova je optimizacija pretpostavka uspješnosti.

Sporazum o zajedničkom poslovnom pothvatu – „*joint venture*“ podrazumijeva zajednički tržišni nastup u kojem dva ili više avioprijevoznika udružuju svoje resurse u cilju ostvarenja poslovnog pothvata s odgovarajućom podjelom prihodovno-troškovnih rizika. Za razliku od tradicionalnih oblika suradnje između aviokompanija „*joint venture*“ sporazumi podliježu vrlo strogim zakonskim propisima, a preduvjet uspostave je „*antitrust*“ imunitet od odgovarajućih državnih tijela za zaštitu tržišnog natjecanja. Ovakav oblik suradnje nije karakterističan isključivo za industriju avioprijevoza već se primjenjuje i u drugim gospodarskim granama. Prema korisnicima usluge „*joint venture*“ partneri djeluju kao jedna kompanija na tržištu, ali istovremeno zadržavaju vlastiti *brand* i neovisnost.

Na svjetskoj razini najrelevantniji „*joint venture*“ sporazumi u putničkom avio-prijevozu, svakako su oni koji se odnose na sjeverno-atlantsko rutno područje, a razlikuju se prema pripadnosti globalnim alijansama. Na primjer, multilateral-
ni, transatlantski „*joint venture*“ Lufthansa grupe (Lufthansa, Austrian Airlines, Swiss i Bruxelles Airlines) s Air Canada i United Airlines, putnicima nudi izbor od gotovo 300 transatlantskih letova dnevno između Europe i Sjeverne Amerike (SAD, Kanada) do 61 odredišta. Preko čvorišnih aerodroma navedena mreža je povezana s više stotina priključnih letova (Lufthansa, 2016).

Općenito analizirajući složenost i različite nivoe međukompanijskih suradnji sa stanovišta ekonomskih, pravnih, operativnih i tehničko-tehnoloških zahtjeva, „*joint venture*“ predstavlja najviši stupanj, nakon čega preostaje spajanje kompanija u jedinstveni poslovni subjekt. Pri tom postoje regulatorna ograničenja stranog vlasništva u aviokompanijama (Europa 49%; SAD 25%).

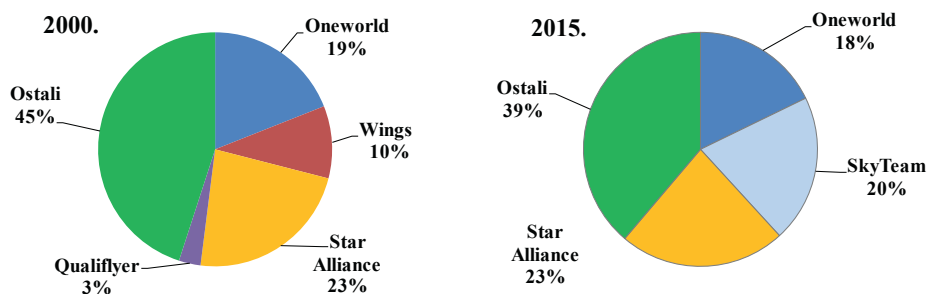
S pozicije racionalnosti plasmana kapaciteta na tržištu navedeni oblik suradnje su primjenjivali Air France i Croatia Airlines u razdoblju 1992.-1999. On se zasnivao na poslovnoj strategiji iniciranoj od strane Air France-a kojom nije mo-

rao značajnije angažirati flotne kapacitete na relativno nestabilnom tržištu avioprijevoza Hrvatske. Time se neposredno utjecalo na povećanje produktivnosti plasiranih kapaciteta mjerene faktorom iskorištenja putničke kabine i aviona, jer je sporazum obuhvaćao i robno-poštanske učinke, u čemu je Air France bio vrlo solidan partner [Mirko Tatalović, Ivan Mišetić i Jasmin Bajić, 2012:262].

ALIJANSE AVIOPRIJEVOZNIKA

Počeci formiranja alijansi datiraju od 1968. godine kada su aviokompanije UTA, SAS, KLM i Swissair oformili KSSU alijansu [Kenneth Button, 2004:35]. To je, međutim, bilo na ad-hoc bazi i svodilo se na ekonomičnost održavanja aviona. Tek 1998. godine osniva se Qualiflyer grupacija u kojoj su vodeću ulogu imali Swissair i Sabena. Povijest Qualiflyera seže u 1992. godinu kada nastaje prvi europski program skupljanja nagradnih milja za Swissair, Crossair i Austrian Airlines. Kasnije se grupaciji Qualiflyer pridružuju TAP, Turkish Airlines, Air Liberte, Air Littoral, Air Europe, LOT, PGA i Volare Airlines, ali već 2001. godine alijansa se raspada, djelom zbog bankrota ili restrukturiranja pojedinih članica, a dijelom zbog prelaska u druge alijanse. Također, formirana je i alijansa Wings, koju su sačinjavali KLM i Northwest te je 2000. godine, udio postojećih alijansi za putnički promet u to vrijeme iznosio 55 posto. Dakle, broj globalnih alijansi smanjio se sa četiri na tri. Qualiflyer i Wings su nestali, a istovremeno se oformio SkyTeam koji je 2015. godine dostigao 20 posto udjela putničkog prijevoza. Također, udio neraspoređenih aviokompanija smanjen je u svijetu sa 45 posto na 39 posto. Vodeća je i dalje Star Alliance s udjelom od 23 posto (grafikon 1).

Grafikon 1. Udio redovnog putničkog avioprijevoza po alijansama 2000./2015. godine (putnički kilometri)



Izvor: Prema IATA (2001, 2016c) priredili autori.

Sagledavajući globalnu sliku aviokompanija koje su donijele odluku o pristupanju nekoj od alijansi, mogu se izdvojiti sljedeći **ciljevi udruživanja u alijanse** [Naveau Jacques, 1999:5,6]:

- Strateški odgovor na ekonomsku globalizaciju;
- Integracija i optimizacija rutne mreže;
- Ušteda troškova, povećanje profitabilnosti;
- Povećanje produktivnosti;
- Redukcija ograničenja pravne regulative;
- Mogućnost fleksibilnosti nastupa na tržištu, itd.

Integracija novih članica u alijansu avioprijevoznika uvjetovana je nizom minimalnih zahtjeva u cilju harmonizacije zajedničkog produkta unutar grupacije. Nemogućnost postizanja i održavanja prihvatljive razine standarda reflektira se na potencijalno, ali i postojeće članstvo u alijansi. Primjer teškoća pri integraciji u Star Alliance je Air India. U srpnju 2011. godine službeno je objavljena suspenzija projekta integracije u Star Alliance do daljnega, budući da tadašnji kandidat kompanija Air India nije uspjela zadovoljiti minimalne zahtjeve koji su definirani u prosincu 2007. godine. Air India je ispunila sve minimalne zahtjeve i Star Alliance standarde tek 2014. godine od kada je punopravna članica (David Flynn, 2014). Sve navedeno pokazuje kako su u industriji avioprijevoza alijanse postale mogući modalitet konsolidacije kada bilateralni sporazumi i zakonodavna ograničenja stranog vlasništva sprječavaju međunarodna spajanja kompanija.

Globalna strategija alijansi temelji se na mrežnoj ekonomiji i rastućem svjetskom gospodarstvu. Da bi se udovoljilo sve konkurentnijim zahtjevima tržišta aviokompanije su u smjeru optimiziranja prodajno-marketinških aktivnosti prisiljene povećavati broj komercijalnih partnera što omogućava pokrivanje veće mreže odredišta i širu lepezu mogućnosti prilagodljivu putničkim potrebama. Uglavnom, aviokompanije u okviru alijansi surađuju na različitim područjima i na različitim nivoima [Kostas Iatrou i Mauro Oretti, 2007:59]:

- Zajednički „*code sharing*“ letovi;
- Suradnja u programima nagrađivanja vjernosti („*Frequent Flyer*“);
- Zajednička eksploatacija zemaljskih objekata;
- Koordinacija reda letenja;
- Zajedničko oglašavanje i marketing;
- Koordinacija zemaljskih usluga;
- Razvoj i zajedničko korištenje rezervacijskih i ostalih IT sustava;
- Zajednička nabava goriva;
- Zajedničko održavanje;
- Block-space sporazumi;
- Razmjena kabinske posade.

Veličina i značaj tri postojeće globalne alijanse avioprijevoznika prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3. Osnovni pokazatelji učinaka globalnih alijansi avioprijevoznika 2016. godine

Opis	Star Alliance	SkyTeam	oneworld
Kompanije članice	28	20	14
Broj aviona u floti	4.657	4.467	3.571
Zaposleni	432.603	457.781	404.605
Putnici godišnje	641,1 milijuna	665,4 milijuna	558,4 milijuna
Prihod od prodaje (USD)	184 milijardi	149 milijardi	137 milijardi
Dnevni polasci	preko 18.500	17.343	13.814
Aerodromi opsluživanja	1.330	1.062	1.006
Saloni za odmor	preko 1.000	672	preko 650
Države koje opslužuju	192	177	161

Izvor: Istraživanje autora prema službenim Internet stranicama alijansi i stručnim časopisima Airline Business, Air Transport World i Airline Leader.

Prema većini komparativnih elemenata iz tabele 3 Star Alliance je vodeća svjetska alijansa. Izuzeci su broj putnika i broj zaposlenih gdje je vodeću svjetsku ulogu preuzeo SkyTeam. Volodymyr Bilotkach i Kai Hüscherlath (2010) napravili su opširnu analizu tržišta avioprijevoza na temelju podataka o izravnim transatlantskim letovima u redovnom putničkom prometu. Podaci su kombinacija informacija o strukturi mreže aviokompanija i dinamike međukompanijskog partnerstva na istom tržištu u razdoblju od 1992. do 2008. godine kako bi se ispitalo da li kompanije koje uživaju „*antitrust*“ imunitet poduzimaju mjere u cilju isključenja interline putnika koji dolaze letovima konkurentnih prijevoznika. „*Antitrust*“ imunitet vodi ka 2,5 do 6 postotnog (0,7-1,5 posto kod procjene dinamičke snimke podataka - Generalized Method of Moments GMM⁴) smanjenja frekvencije letova kompanija koje nisu u alijansama i opslužuju novo zaštićena prometna čvorišta. Utjecaj na veličinu putničkih tokova još je veći, što sugerira na korištenje aviona manjeg kapaciteta kompanija koje ne pripadaju alijansama ili takve kompanije ostvaruju niže faktore popunjenosti kabine na linijama novo zaštićenih prometnih čvorišta. „*Antitrust*“ imunitet može dovesti i do smanjenja broja putnika na linijama između čvorišta konkurentnih alijansi [Bilotkach i Hüscherlath, 2010: 23,24].

⁴ GMM - generička metoda procjene parametara u statističkim modelima.

Općenito govoreći aviokompanije ulaze u transnacionalne alijanse radi ostvarenja prednosti ekonomije velikih brojeva i gustoće⁵ povećavajući tako veličinu i doseg vlastitih mreža odredišta, što je analizirano u brojnim studijama, te je zasigurno najjači poticaj za „code sharing“ sporazume. Slijedom navedenog može se zaključiti da su ključne odrednice uspjeha partnerstva između aviokompanija sljedeće [Birgit Kleymann i Hannu Seristö, 2004:181]:

- Razumijevanje pretpostavki i ciljeva alijanse;
- Razumijevanje uloga partnera u alijansi;
- Izbor partnera;
- Iznažavanje ravnoteže između obaveza i fleksibilnosti;
- Određivanje odgovornosti partnera;
- 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.

Alijanse avioprijevoznika u svakom slučaju utječu na unapređenje svih elemenata uslužnog procesa u avioprijevozu, a na neki način su prethodnica budućim mogućim internacionalnim spajanjima aviokompanija.

„E-COMMERCE“ STRATEGIJA AVIOKOMPANIJE

„E-commerce“ u avioindustriji obuhvaća široku lepezu aktivnosti kao što su e-marketing, e-prodaja i distribucija, web korisničke usluge, „e-commerce“ organizacija i strategija. Jasno je da se radi o velikim potencijalima koje uz dobru organizaciju odlikuju brzina i širina povećanja korisnika usluga, što je u avioprijevozu ključna pretpostavka za uspješno tržišno pozicioniranje. To je vidljivo iz novih istraživanja koja ukazuju na povećanje udjela korisnika interneta sa 2,7 milijardi ili 38 posto svjetske populacije u 2014. godini na 3,6 milijardi odnosno 48 posto svjetske populacije do kraja 2019. godine. Sličan trend očekuje se u rastu globalne e- prodaje putovanja sa 471 milijardi USD u 2014.godini na 762 milijarde USD u 2019. godini [Michael Henke, 2016: 1,2]. Međutim, u procesima optimiziranja komercijalnih aktivnosti aviokompanije primjenom prodajnog

⁵ Economies of scope and density – također se koristi izraz „ekonomija razmjera“.

„*Attention, Interest, Desire and Action*“ (*AIDA*⁶) modela, uzimaju u obzir, da se ne prodaje opipljiv proizvod, već je zadaća prodajnog menadžmenta uspostavljanje dugoročnog odnosa s kupcima, kao što su putničke agencije ili veliki korporativni kupci, gdje potpisani ugovor predstavlja početak izgradnje odnosa, a ne kraj postupka [Stephen Shaw, 2011: 291].

Takve trendove podržava i razvoj društvenih mreža koje omogućavaju jednostavnu komunikaciju, što je bitno s aspekta putnika koji žele biti povezani i informirani o bilo kojoj novoj činjenici u svakoj fazi svoga putovanja. Društvene mreže im omogućavaju da na taj način budu dio takvog virtualnog svijeta, avio-kompanije ne smiju tu realnost ignorirati, već naprotiv moraju imati inicijativu i upravljati tim procesima stvarajući na taj način nove platforme odnosa s putnicima [John G. Wensveen, 2015: 310-311].

Pojavni oblici e-aktivnosti koje se koriste u avioindustriji su vrlo raznoliki [Henke, 2016: 18-21]:

1. B2C („*Business to Consumer*“);
2. B2B („*Business to Business*“);
3. C2B („*Consumer to Business*“);
4. C2C („*Consumer to Consumer*“);
5. B2E („*Business to Employee*“);
6. B2P („*Business to Peer/ Social Media*“);
7. B2O („*Business to Other/ Charity...*“);
8. P2P („*Peer to Peer-blogs, chatrooms...*“);
9. B2B(U) („*Business to Business Upstreams-suppliers*“);
10. G2P („*Government to Peer*“);
11. G2B („*Government to Business*“);
12. G2C („*Government to Consumer*“);
13. O2C („*Other to Consumer*“);
14. M-commerce - „*Mobile Commerce*“.

Interdisciplinarne karakteristike navedenih kombinacija jasno oslikavaju njihovu važnost bez obzira da li se radi o poslovnim ili turističkim putovanjima i putnicima. Plaćena internetska pretraživanja za oglašavanje putovanja i rezervacija kreću se u rasponu od 500-800 milijuna USD - kao na primjer *Orbitz* 546 milijuna USD, *Kayak* 604 milijuna USD, preko *Expedia*, *Priceline*, *Tripadvisor* i vodećeg *Booking.com* s iznosom od 793 milijuna USD [Jim Leichenko, 2014]. *Web*

⁶ *AIDA* - Faze prodaje, podijeljene na pažnju, interese, želje i djelovanje.

putovanja su sve intenzivnija, a kvaliteta i dizajn internetskih rezervacija je sve izazovnije, zahtjevniji i privlačniji za putnike u avioprijevozu.

Aviokompanije sve intenzivnije koriste *Facebook*, *Twitter*, *You Tube*, *Google+*, *LinkedIn* i *Instagram* platforme. Zanimljiv je podatak da je broj aktivnih korisnika *Facebooka* od 1,5 milijardi veći od cjelokupne populacije Kine s 1,36 milijarde, odnosno Indije s 1,27 milijardi [Henke, M., 2016: 153]. Vodeći korisnici – „followers“ na *Facebooku* među aviokompanijama su Qatar Airways (10,4 milijuna), KLM (9,9 milijuna), Turkish Airlines, Air France i Southwest. Kada se radi o *Twitteru* vodeći avioprijevoznici su KLM, Jetblue, Southwest, Air Asia, Philippine Airlines i American Airlines. Najpopularniji korisnici *Google+* su aviokompanije KLM, Emirates, Virgin America, British Airways, Delta i Turkish Airlines . [Henke, 2016:157,165,179]. Na to se nadovezuje veliko značenje programa lojalnosti i izgradnja odgovarajućih odnosa i komunikacije s čestim putnicima, kao pojedincima, uzimajući u obzir njihove potrošačke navike pohranjene u bazama podataka. Primjer razvoja aktivnog angažmana na društvenim mrežama je ekipa društvenih medija Southwest Airlinesa gdje glavni *Twitter* menadžer prati komentare na *Twitteru* i *Facebooku*, online djelatnika koji provjerava činjenice i interakciju s blogerima, te jednu osobu koja preuzima odgovornost za prisutnost tvrtke na stranicama kao što su *You Tube*, *Flickr*, i *LinkedIn* [Philip Kotler i Gary Armstrong, 2014: 115]. Prema kriteriju korištenja video poruka *You Tube* vodeća svjetska aviokompanija je Turkish Airlines, s legendarnim izuzetno kreativnim Kobe vs Messi „selfie“ nadmetanjima. [Henke, 2016: 173]. Tehnološki napredni avioprijevoznici koriste prednosti novih tehnologija analitičkih podataka *Big Data*⁷, kako bi poboljšali prodaju i profitabilnost, te prikupljaju podatke o navikama i „e-commerce“ ponašanju putnika preko popularnih društvenih mreža, kao što su *Facebook* i *Twitter* i *web* stranice za organizaciju putovanja, kao što su *Kayak* i *Travelocity* [Alex Woodie, 2014]. Kako navodi Nawal Taneja [2014: 13,14], korištenje „*Big Data*“ tehnologija omogućuje spoznaju koliko su kupci različitih segmenata spremni platiti za usluge avioprijevoza. Poznavanje profila kupca i razvoj tehnologije („*smartphone*“ i metode mobilnog plaćanja) su pretpostavka „*prave ponude, pravoj osobi u pravo vrijeme*“ u različitim fazama putovanja.

„*E-commerce*“ bitno doprinosi rastu i značenju tzv dodatnih prihoda aviokompanija u svijetu u čemu prednjače niskotarifni avioprijevoznici. U 2014. godini najveći udio dodatnih prihoda u ukupnim приходima ostvario je Spirit (38,7

⁷ *Big Data* - skup tehnologija za analizu velike količine nestrukturiranih podataka iz različitih izvora.

postoj), a slijede Wizzair sa 33,7 posto i Allegiant s 32,4 posto [IdeaWorksCompany, 2015]. Autor Taneja [2016: 7,8] u procesima digitalizacije komercijalnih aktivnosti aviokompanija poseban naglasak stavlja na prelazak sa tradicionalnog-fizičkog na digitalni „hub and spoke“⁸ sistem, koji treba da omogući odgovarajuću reakciju aviokompanije u realnom vremenu.

ZAKLJUČCI

U razvoju industrije avioprijevoza proširivanje modaliteta međukompanijskih suradnji temelji se na specifičnim putničkim potrebama, na koje aviokompanije moraju pravovremeno reagirati optimalnim miksom komercijalnih aktivnosti. U posljednjih četrdeset godina partnerstva aviokompanija kontinuirano se razvijaju povećavajući stupanj složenosti i interaktivnosti suradnje počevši od „*interline*“ sporazuma (1970), „*code sharing*“-a (1980), „*joint venture*“-a (1990), uključivanja u globalne alijanse (2000), pa sve do internacionalnih spajanja kompanija (2010+).

Optimizacija upravljanja komercijalnim aktivnostima aviokompanije očigledno je kontinuirani proces koji uz uspostavljanje dugoročnog odnosa s kupcima uključuje i nužnost digitalizacije operativnih, finansijskih i strateških procesa uz odgovarajuće prilagodbe svih raspoloživih resursa aviokompanije.

Digitalni operativni sistemi omogućavaju znatno veću kreativnost i kombinabilnost čime se otvaraju velike mogućnosti za aviokompanije da strateškim angažmanom u korištenju novih tehnologija ostvaruju dodatne komparativne i konkurentne prednosti.

LITERATURA

- Airline Business (1994) June 1994, Colchester: Reed Business Information Ltd.
- Airline Business (2002) July 2002, Colchester: Reed Business Information Ltd.
- Airline Business (2011) *More Low-Cost Airline Links to Network Carriers*, January 2011, Colchester: Reed Business Information Ltd.
- Airline Business (2016) September 2016, Colchester: Reed Business Information Ltd.
- Button, K., (2004) *Wings Across Europe, Towards an Efficient European Air Transport System*, Aldershot: Ashgate.
- Bilotkach, V. and Hüschelrath, K. (2010): *Airline Alliances, Antitrust Immunity and Market*

⁸ Hub and spoke - Sustav priključnih i disperzivnih letova koji se obavlja na tranfernoj zračnoj luci.

Foreclosure, Discussion Paper No. 10-083, Mannheim : ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

- Peluso, J. (2014) *Special Prorate Agreements Are Your Partners Getting The Better Of You?*, <http://www.ascendforairlines.com/2014-issue-no-4/special-prorate-agreements>, (20.5.2016).
- Flynn, D.(2014) *Air India joins Star Alliance*, published 11 JUL, 2014, <http://www.ausbt.com.au/air-india-to-join-star-alliance-in-july>, (25.5.2016).
- Havel, B.F. (2009) *Beyond Open Skies: A New Regime for International Aviation*, New York; Wolters Kluwer Law & Business.
- Henke, M. (2016), *Airline e-Commerce Log on. Take off*, London: Routledge.
- Henemann, J., Malanik, P.(2010) *Cooperation and Alliances Opportunity for Growth*, U Wald, A., Fay, C., Gleich, R. (editors): Introduction to Aviation Management, Berlin: LIT Verlag.
- IATA (2001) *World Air Transport Statistics 44*, Montreal-Geneva: International Air Transport Association.
- IATA (2010) *Passenger Services Conference Resolutions Manual*, 30th edition, Montreal-Geneva.
- IATA (2011) *Passenger Services Conference Resolutions Manual*, 31st edition, Montreal-Geneva.
- IATA (2016a) *IATA Clearing House*, <http://www.iata.org/services/finance/clearinghouse/Pages/index.aspx>, (25.05.2016.).
- IATA (2016b) *IATA Multilateral Interline Traffic Agreements (MITA)*, <http://www.iata.org/whatwedo/workgroups/Pages/mita.aspx>, (25.05.2016.).
- IATA (2016c) *World Air Transport Statistics 60*, Montreal-Geneva: International Air Transport Association.
- Iatrou, K., Oretti, M., (2007) *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*, Aldershot: Ashgate.
- IdeaWorksCompany (2015) *Press Release - 13 July 2015*, <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2015/07/Press-Release-99-Ancillary-Revenue-Top-10-for-2014.pdf>, (16.1.2016).
- Kleymann, B. and Seristö, H. (2004) *Managing Strategic Airline Alliances*, Aldershot: Ashgate.
- Kotler, P., Armstrong, G., (2014) *Principles of Marketing*, Global Edition, Harlow: Pearson.
- Leichenko, J., (2014) *Travel Advertisers and Paid Search* <https://www.adgooroo.com/resources/blog/travel-advertisers-and-paid-search/> (3.10.2016.).
- Lufthansa (2016) *Joint Ventures*, <https://www.lufthansagroup.com/en/company/alliances/joint-ventures.html>, (26.5.2016.).
- Malović, I. (2012) *Optimizacija međukompanijskih sporazuma u zračnom prijevozu*, znanstveni magistarski rad, (neobjavljen), Zagreb: Fakultet prometnih znanosti.
- Malović, I. (2015) *Međukompanijski sporazumi u zračnom prijevozu*, autorizirano predavanje na Fakultetu prometnih znanosti u Zagrebu.
- Naveau, J. (1999) *Airline Alliances*, Vol 49, ITA, Pariz.
- Shaw, S., (2011.) *Airline Marketing and Management*, 7th edition, Farnham: Ashgate.
- Taneja, N., (2014.) *Airlines as Dynamic Retailers*, Airline Leader, Issue 21, Feb-Mar 2014, Sydney: Airline Leader Pty Ltd., str. 10-14.

- Taneja, N., (2016) *Digital Transformation of the Airline Business*, Airline Leader Issue 35, Jul-Aug 2016, Sydney: Airline Leader Pty Ltd., str. 6-8.
- Tatalović, M., Mišetić, I. Bajić, J. (2012) *Menadžment zrakoplovne kompanije*, Zagreb: Mate d.o.o.
- Wensveen, J.G. (2015) *Air Transportation A Management Perspective*, Farnham: Ashgate.
- Woodie, A., (2014) *How Big Data Helps Airline Profitability*, http://www.datanami.com/datanami/2014-01-03/how_big_data_helps_airline_profitability.html, (26.4. 2016).

MANAGEMENT OPTIMISATION OF AIRLINES COMMERCIAL ACTIVITIES

Doc. dr. sc. Mirko Tatalović, Jasmin Bajić, dipl. oec., Krešimir Kučko, dipl. oec.

Abstract: *Sustained implementation of the optimization processes of the airlines commercial activities is indispensable for timely and appropriate business decisions. Development of the commercial air transport make necessary the standardization of the documents, regulatory issues and procedures followed by different modes of commercial agreements. It is especially present when itinerary of the journey includes at least two different air carriers. The modes of commercial cooperation are very different from the simple one to the very sophisticated and complex activities asking for harmonization of many elements and functional areas. It includes special prorata agreements which harmonize the revenue share between the air companies after the negotiations. Next level of the cooperation are code sharing agreements more and more present in business practice. Same conclusion is valid for joint venture agreements. The highest level of the cooperation are airline alliances which are analysed with the most recent results and indicators. Airlines are recognized leaders in implementation of modern information technologies with very sophisticated applications, data platforms and software solutions. Therefore, it is very important to follow and implement trends in e-commerce activities including e-marketing, e-sales and distribution and use of different on line and mobile platforms.*

Key words: *airline, interline agreements, airline alliances, commercial strategy, e-Commerce.*

JEL classification: *L93.*