

# Utjecaj pandemije COVID-19 na zračni promet i prijevoz putnika i turista na globalnom tržištu

---

**Sary, Trpimir**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:030807>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-06**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Trpimir Stary

# **Utjecaj pandemije COVID-19 na zračni promet i prijevoz putnika i turista na globalnom tržištu**

ZAVRŠNI RAD

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet-Zagreb

Kolegij: Poslovanje poduzeća u putničkom prijevozu

Mentor: Prof. dr. sc. Darko Prebežac

JMBAG autora: 0246062444

Zagreb, ožujak 2022.

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu;

---

---

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	3
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	3
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....	4
1.3. Struktura rada .....	4
<b>2. MEĐUNARODNO TRŽIŠTE ZRAČNOG PROMETA</b> .....	6
2.1. Općenito .....	6
2.2. Statistički podaci i pokazatelji na svjetskoj razini .....	8
2.3. Vrste zračnih prijevoznika i obilježja poslovanja .....	10
2.4. Zračni promet i turizam .....	14
2.5. Razvoj u budućnosti .....	16
<b>3. PANDEMIJA COVID-19 I NJEN UTJECAJ NA ZRAČNI PROMET I TURIZAM</b> .....	18
3.1. Pandemija COVID-19, što, kako, zašto? .....	18
3.2. Utjecaj na zračni promet i turizam .....	19
3.3. Utjecaj COVID-a na RH .....	21
3.4. Budućnost i izazovi u narednom razdoblju .....	23
<b>4. POSLOVNI SLUČAJ: CROATIA AIRLINES – POSLOVANJE PRIJEVOZNIKA U PANDEMIJI</b> .....	26
4.1. Općenito .....	26
4.2. Poslovanje prije i tijekom COVID-a .....	27
4.3. Croatia Airlines i turizam .....	31
4.4. Izazovi za budućnost .....	32
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	34

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i ciljevi rada

Neki važniji elementi u definicijama turista glase; putnik koji privremeno mijenja mjesto boravka radi stjecanja iskustava i zadovoljenja određenih potreba, posjetitelj različitih atraktivnosti izvan svojeg uobičajenog boravišta. Putnik koji dobrovoljno, po vlastitoj odluci napušta svoje stalno mjesto boravka i očekuje zadovoljstvo koje je generator turističkog putovanja, putnik koji kreće na kružno putovanje jer svako takvo završava na polazištu. Iako su ovo samo neki od elemenata u definicijama turista, te iako se stručnjaci i danas još nisu posve usuglasili oko točne i jednoznačne definicije, svima im je zajedničko nekoliko stavaka poput; putnik na tom putovanju ne smije imati prihoda u destinaciji u koju putuje što nije isto kao i da ne smije obavljati posao, jer određeni stručnjaci smatraju da su i poslovni ljudi koji nemaju primanja u odabranoj destinaciji turisti, svaki putnik odlazi na putovanje svojevotjno, i ono što je najbitnije za potrebe ovog rada je da svaki od tih putnika odlazi, tj. napušta mjesto boravišta i odlazi u neku udaljenu destinaciju neovisno da li je to druga zemlja, grad, selo ili pokrajina.

Ovaj rad pobliže predstavlja što su to i koja su to poduzeća u putničkom prijevozu, potom se orijentira na zračni promet i zračne prijevoznike kao jednu od najvažnijih karika u današnjim turističkim kretanjima, predstavlja ukratko njihovu povijest te razvoj i gospodarski utjecaj. S obzirom na to da se svijet trenutno nalazi u stanju pandemije COVID-19, te s obzirom na to da su uslužne djelatnosti općenito, a ponajviše turizam i prijevoz putnika doživjeli najjači udarac i trenutno se dobar dio poduzeća nalazi u egzistencijalnoj krizi, te se nameće pitanje kako i što dalje, ovaj rad prikazuje poslovanje na primjeru Croatia Airlines prije pandemije, kakvo im je poslovanje trenutno za vrijeme pandemije, te projicira određene podatke i izgleda za budućnost. Dakle svrha ovog rada je da se u kratko prikaže nužnost i važnost postojanja putničkih poduzeća, poglavito onih u zračnom prometu, te da se pobliže objasni njihovo operativno poslovanje i nošenje s

krizama i pandemijama, te ukaže na potrebu konstantnog prilagođavanja promjenama na tržištu.

## 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

S obzirom na to da je ovaj rad nastao u trenutku pandemije COVID-a 19, te činjenice da je pristup određenim lokacijama onemogućen, među kojima se nalaze i velika većina knjižnica, čitaonica i mnogih drugih ustanova iz kojih se obično crpi građa za svaki opsežniji rad, velika većina izvora ovog rada su različiti članci, publikacije i istraživanja koja su dostupna putem Interneta, te putem određenih znanstveno-stručnih platformi dostupnima studentima Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Nadalje sama činjenica što je ovaj rad usko vezan za samu pandemiju COVID-a 19, tj. njezine posljedice je također razlog za traženje alternativnih izvora podataka poput gore navedenih i sličnih, a čisto iz razloga što je to tema koja je nova ( stara do maksimalno 1.5 godinu u krajnjim granicama predaje ovoga rada, a po samoj prilici pisanja do 1 godine ). Također jedan od izvora podataka su i podaci prikupljeni tijekom razgovora u živo sa zaposlenicima Croatia Airlines-a koji imaju za svrhu prikupljanje statističkih podataka i sam prikaz trenutačnog stanja u domaćem zračnom prometu. Podaci koji su korišteni u ovom radu, su vjerodostojni, te se u Popisu literature nalaze svi izvori koji su korišteni u radu.

## 1.3. Struktura rada

Ovaj rad je strukturiran u 5 poglavlja od kojih svako poglavlje ima između 3 i 5 potpoglavlja. Naslov svakog poglavlja predstavlja glavnu tematsku jedinicu kojom se određeno poglavlje bavi, nakon naslova slijedi kratki općeniti uvod u svako poglavlje, te potom razrada potpoglavlja. Cilj potpoglavlja je da sama sistematika rada bude precizna, te se istim omogućava precizno definiranje i ulazak u temu koja se nalazi u naslovu potpoglavlja, a sva potpoglavlja čine tematsku cjelinu koja je određena naslovom

poglavlja. Poglavlja 2.,3. te 4. imaju između 4 i 5 potpoglavlja, a na kraju samog rada nalazi se zaključak kao posebna cjelina, koji ima za svrhu sumiranje glavnih nalaza.

## 2. MEĐUNARODNO TRŽIŠTE ZRAČNOG PROMETA

### 2.1. Općenito

Braća Wright su 17. prosinca 1903. godine odradila prvi let zrakoplovom u povijesti čovječanstva (Wright, 1977.), ako se izuzme uporaba Cepelina, koji su se upotrebljavali od 1900. godine. Kako je let odrađen i sve detalje vezano za isti opisuje upravo Orville Wright u djelu „*How We Made The First Flight*“. Tim činom kreće razvoj zrakoplovne industrije koja u zadnjih 118 godina dolazi do današnjeg oblika. Od tog momenta ljudi kao inteligentna bića spoznaju da se način putovanja promijenio drastično, te se stvaraju prvi zračni prijevoznici koji sudjeluju u prijevozu robe i putnika, što dovodi da 1914. godine dolazimo do prvog komercijalnog leta u Sjedinjenim Američkim Državama. Let je bio dugačak osamnaest milja, što je otprilike dvadeset i devet kilometara, a izveden je na relaciji St. Peterburg-Tampa. Morrison i Winston (2010.) navode kako je taj let koštao tada 5 američkih dolara, što bi danas bila vrijednost od 130 američkih dolara. „Događaj nije bio stvar koja je zanimala američku vladu – niti prijevoznik, niti cijena prijevoza, niti ruta, niti sigurnost putnika. No u samo dvanaest godina to će se promijeniti.“ (Morrison i Winston, 2010.). Iz navedenog citat može se zaključiti da nisu baš svi bili posve optimistični po pitanju korištenja zrakoplova kao prijevoznog sredstva.

Naime treba imati na umu da je cijena karte bila iznimno visoka za vrijeme u kojem se let odvijao, dakle takav oblik prijevoza je bio namijenjen platežno najmoćnijoj skupini ljudi, a i iako je činjenica da je vrijeme provedeno na putu bilo smanjeno u odnosu na korištenje drugih prijevoznih sredstava, drugi problem se nalazio u samoj činjenici da letovi nisu bili namijenjeni za dugačke udaljenosti. Prema „*National Bureau of Economic Research*“ prosječna plaća za SAD 1914. godine iznosila je svega 2 dolara i 5 centi, a ako se to usporedi s cijenom leta od 5 dolara vidi se da velika većina stanovništva nije bila u mogućnosti priuštiti si putovanje zrakoplovom. Morrison i Winston (2010.) navode kako je upravo pošta bila ta koja je izdavanjem ugovora privatnim prijevoznicima za dostavu pošte zrakoplovima, bila ključna da 1927. američka vlada uspostavi regulativu za mladu zrakoplovnu industriju.



Nakon kratkog prikaza razvoja zrakoplovne industrije u SAD-u, koji je odabran iz dva razloga; prvi jer su upravo braća Wright izvela prvi let te time bili pokretači razvoja industrije, te drugi jer je SAD uvijek bio predvodnika zapadnog svijeta u tehnološkom razvoju, pa i određenim drugim područjima, te i samoj činjenici da je SAD skup od 50 saveznih država, koje su prostorno udaljene te su jednostavno imali potrebu za bržim i efikasnijim mogućnostima putovanja, te se stoga može zaključiti kako se ostatak svijeta ugledao na njih pri razvoju svojih zračnih prijevoznika i regulacije istih. Također može se povući i paralela s razvojem svemirskog programa čiji je predvodnik upravo SAD, odnosno Elon Musk te njegovim sada već mogućnim komercijalnim putovanjima u svemir, no o tome će se više raspravljati u narednim poglavljima.

Danas je tržište zračnog prometa masovno, možda bolje rečeno sveprisutno s obzirom na to da svaka zemlja ima barem jednog, a velika većina njih i više zračnih prijevoznika koji posluju na njenom području. To je naravno dovelo do povezivanja zemalja u mjeri koje prije jednostavno nije bilo moguće, ako se uzme za primjer da je putovanje brodom od New Yorka do Londona u prosjeku trajalo između 4 i 5 dana, a isti put se prijeđe zrakoplovom za 7-8 sati, jasno da je zrakoplov puno efikasniji način prijevoza, pogotovo za poslovne ljude. Također zračni promet odigrao je ključnu ulogu u globalizaciji, odnosno povezivanju cijelog svijeta u jednu veliku cjelinu uz razvoj Interneta, upravo zbog brzine putovanja i komfora koju pruža.

Još jedna od bitnih uloga razvoja zračnog prometa su ekonomske koristi razvoja istog. Green (2014.) kaže da je velika većina istraživanja ovog fenomena, tj. bolje rečeno veze između ekonomije i razvoja gospodarstva s jedne strane, te razvoja zrakoplovne industrije s druge bila provedena u metropolama i zemljama sa velikim brojem stanovnika. „Posebno studije koje se fokusiraju na ekonomiku kineskih ili kanadskih zračnih luka, kao i metropolitanske zračne luke u razvoju, pružaju uvid u ovu važnu ekonomsku vezu i implikacije koje mogu imati na razvoj novih zračnih luka.“ (Green, 2014.)

Naime ako se promatra tržište na kojem sudjeluju najjači zračni prijevoznici, neovisno o njihovom poslovnom modelu poput; Lufthanse, Air France-KLM, Ryanair, EasyJet, IAG, Aeroflot, Turkish Airlines, SAS Group, Norwegian. Može se ustanoviti da svi ti prijevoznici

doprinosu gospodarskom razvitku država u kojima se nalaze. Kada se govori o ekonomskim koristima ne smije se smetnuti s uma da postoje jako rigorozni propisi pri gradnji zračnih luka, te samom letu zrakoplova pogotovo iznad naseljenih područja. Uz to većina zračnih luka se gradi tako da se uzme u obzir neposredna blizina drugih zračnih luka, pa se pomoću karte i preklapanja kružnica koje se povlače u određenom radijusu, bira najpovoljnije mjesto za gradnju daljnje infrastrukture (ova informacija je bila zabilježena tijekom predavanja prof. dr. sc. Prebešća, ak. god. 2020./2021.). „Ekonomski razvoj često je povezan sa razvojem infrastrukture, što znači da se od zračnih luka očekuje daljnji razvoj i ekonomski rast okolnih područja.“ (Green, 2014.)

Također treba napomenuti kako je razvitak zrakoplovne industrije i zračnih prijevoznika, te njihovih poslovnih modela doveo do toga da si sve više ljudi može priuštiti putovanje zračnim prijevozom, pogotovo pojavom chartera i LCC modela poslovanja, o čemu će više biti rečeno u narednim poglavljima. „Ustvari, putnici su profitirali razvojem LCC-a kroz veću konkurenciju na tržištu, više destinacija te veći izbor cijena.“ (Campisi, Costa, Mancuso, 2010.)

## 2.2. Statistički podaci i pokazatelji na svjetskoj razini

Sasvim je jasno kako upravo brojčani podaci najbolje interpretiraju važnost i veličinu određene pojave, stoga se ljudi upravo iz tog razloga najviše oslanjaju i najbolje osjećaju interpretirajući statističke podatke. Tako je što se tiče zračnog prometa prema Statisti (2021.) u 2019. ostvareno 38.9 milijuna letova, odnosno od 2000. godine do 2019. godine prosjek rasta zračnog prometa na globalnoj razini iznosio je 2.92%. Statistički podaci o zračnom prometu od strane Hrvatske agencije za civilno zrakoplovstvo (2019.) pokazuju kako je te godine prevezeno 11.392.486 putnika u RH, u Sjedinjenim Američkim Državama u 2019. broj prevezenih putnika prema američkom zavodu za statistiku prometa iznosio je 926 milijuna. SAD slijede Kina sa 659.629.070 prevezenih putnika, Irska sa 170.161.50, Indija sa 167.499.120, te Velika Britanija sa 142.392.530 prevezenih putnika.

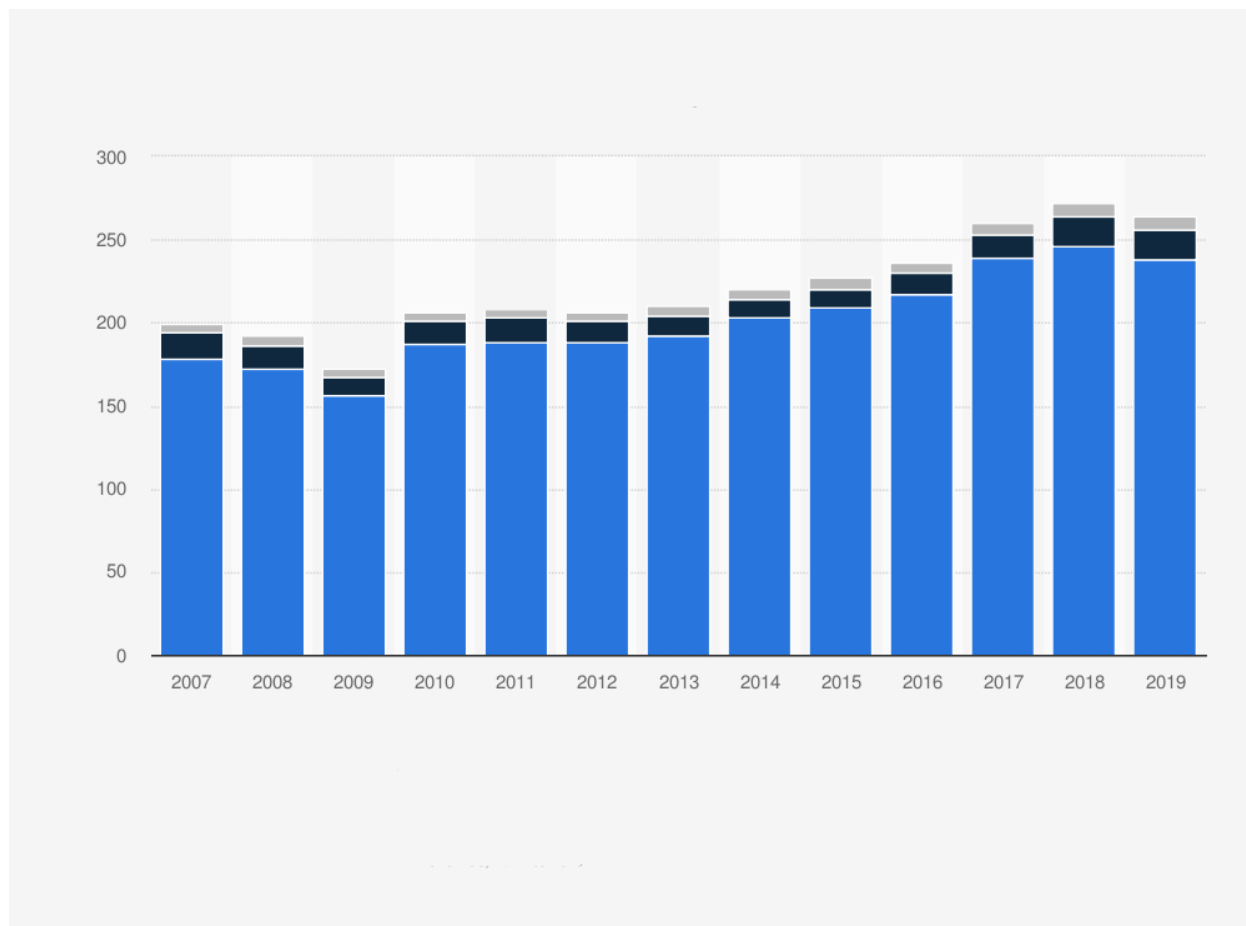
NationMaster (2021.) također izdvaja kao zanimljivost da je upravo u Indiji u odnosu na 2014. godinu u odnosu na 2019., broj putnika porastao za 14.9%. Kada se gledaju ukupni prihodi koju su zračni prijevoznici ostvarili u SAD-u prema Statisti (2021.) u 2019. prihodi su iznosili 248 milijardi USD, dok su u 2020. prihodi pali na 130.85 milijardi USD, što je uzrokovano pandemijom COVID-a 19, o čemu je riječ u narednim poglavljima.

KFW IPEX-Bank (2016.) u svojoj analizi zračnih luka uspostavlja vezu između BDP-a i broja putnika u razdoblju od 2001.-2015. godine. Tako konstatiraju kako je rast BDP-a glavni razlog rasta broja putnika, koji je otprilike 1.5 puta veći od rasta globalnog BDP-a. Također konstatiraju kako nacionalni rast PAX-a jako ovisi o lokalnoj strukturi, pa tako navode primjer kako je u Velikoj Britaniji rast putnika bio okvirno na godišnjoj bazi 1.5 puta brži od BDP-a, dok je u Finskoj bio 3.6 puta brži, a u Njemačkoj 2.2 puta brži.

Također bitan podatak je broj zaposlenih u transportnoj industriji u koju spada i zrakoplovna industrija, pa je tako u EU prema Statisti (2021.) zaposleno 11.738.3 (u 1.000) radnika, iako nisu svi zaposleni u zrakoplovnoj industriji to je i dalje ogroman broj ljudi zaposlenih u jednoj grani gospodarstva. Prema statistici Statiste (2021.) transportna industrija u koju se ubrajaju i poslovi skladištenja, nalazi se na 8. mjestu, a ispred su grane proizvodnje, prodaje, zdravlje i socijalni rad, obrazovanje, javna uprava i obrana, gradnja i tehničke i prirodne znanosti. Također na stranicama Statiste (2021.) je dostupan podatak da je 2018. godine u Njemačkoj zračnoj industriji bilo zaposleno 64 779 radnika.

Slika 1. prikazuje koliko je rastao ili padao prijevoz robe zračnim prometom od 2007. do 2019. godine, te se može zaključiti da je on ustvari konstantno rastao, osim u 2019. no taj pad je uzrokovan korona krizom koja je zahvatila svijet te smanjila putovanja i prijevoz robe u jednom trenutku. Svi navedeni podaci u ovom potpoglavlju pokazuju kolika je važnost zračnog prometa ne samo u prijevozu putnika, već i u industrijskom smislu koji jača iz godine u godinu.

Slika 1. Udio zračnog prometa u prijevozu robe od 2007. do 2019.



Izvor: Izradio autor 1

### 2.3. Vrste zračnih prijevoznika i obilježja poslovanja

Zračni promet je u posljednjih nekoliko godina značajno promijenio način svog poslovanja. Tako je primjerice 90-e godine prošloga stoljeća obilježila pojava LCC-a (low cost carriersa, niskobudžetni prijevoznici) također u narednim godinama došlo je do spajanja, konsolidacija, preuzimanja i raznih oblika udruženja između zračnih prijevoznika. „Pojava i kontinuirani uspjeh niskobudžetnog modela poslovanja i

niskobudžetnih prijevoznika na kratkim i srednjim letovima transformirala je zrakoplovnu industriju.“ (Albers, Daft, Stabenow i Rundshagen, 2020.).

Sve to dovelo je do temeljitih promjena i pojavljivanja novih načina poslovanja od kojih će oni koji su prisutni na današnjem tržištu biti predstavljeni u ovom poglavlju. Turizam je kao pojava imao jako značajnu ulogu u razvoju modela poslovanja zračnih prijevoznika, jer su upravo određeni modeli usmjereni pretežno na turiste kao glavnu klijentelu. Još jedan od bitnih utjecaja je bila u velika ekonomska kriza koja je pogodila sve sektore poslovanja, pa tako i zračni promet. „Globalna ekonomska kriza koja utječe na sve industrije, uključujući i zrakoplovnu industriju, prisilila je prijevoznike na adaptaciju poslovnih modela prema uvjetima na tržištu.“ (Vidović, Vince, Štimac, 2013.).

Reichmut (2008.) svrstava poslovanje zračnih prijevoznika u 7 kategorija: FSNC odnosno tradicionalni zračni prijevoznici, LCC, tj. niskobudžetni zračni prijevoznici, prijevoznici za odmore. Poznatiji pod nazivom charter prijevoznici, regionalni prijevoznici, tradicionalni teretni prijevoznici, integratori i hibridni prijevoznici. Bieger i Wittmer (2006.) povezuju pojavu LCC-a kao konkurenciju tradicionalnim redovitim zračnim prijevoznicima. S druge strane Vidović, Vince i Štimac (2013.) konstatiraju da postoje 3 osnovna modela poslovanja: FSNA, LCA (low-cost airlines) i charter, a razlikuju se u dužini letova, tako primjerice FSNA pokriva široko geografsko područje, LCA srednje domete letove, dok se charter fokusira na duže rute.

Berster i Reichmuth (2016.) navode kako se na globalnom tržištu niskobudžetnih prijevoznika količinom letova ističu: Southwest Airlines, Ryanair, easyJet i Azul. K tome navode kako tradicionalni prijevoznici čine 63% tržišta, charteri poput Condora otprilike 15%, te niskobudžetni prijevoznici poput Ryanaira oko 21.4% tržišta.

Vidović, Vince i Štimac (2013.) u tradicionalne zračne prijevoznike svrstavaju kompanije poput Air France/KLM, Lufthansa, British Airways, LOT i slične. Također navode da u SAD-u ima puno privatnih tradicionalnih zračnih prijevoznika koji posluju, dok u Aziji i Africi gotovo svi zračni prijevoznici su nacionalnog karaktera.

Kako obrazlažu Vidović, Vince i Štimac (2013.) danas je sve teže raspoznati kojim poslovnim modelom se koristi pojedini prijevoznik, a djelomičan razlog počiva na tome da je došlo do pojave hibridnih prijevoznika, stoga će se ovdje promatrati tradicionalni prijevoznici, niskobudžetni, čarter, te hibridni prijevoznici. Bouzaima i Magdalina (2021.) utvrđuju kako je problem pri analiziranju modela poslovanja i raspoznavanja istog u tome što nema konzistentnog i standardiziranog pristupa u analizi modela poslovanja prijevoznika. Tako navode da su Mason i Morrison (2008.) u svom radu bili prvi koji su postavili okvire za kvantifikaciju razlika modela poslovanja uspoređujući naizgled 6 istih europskih niskobudžetnih prijevoznika: easyJet, Ryanair, Norwegian, FlyBe, SkyEurope i AirBerlin (koji je 2017. godine otišao u stečaj).

„Najveći dio tradicionalnih prijevoznika su veliki savezi velikih zračnih prijevoznika.“(Berster i Reichmuth, 2016.), kao primjer navode The Star Alliance, Skyteam, Oneworld. Vidović, Vince i Štimac (2013.) konstatiraju da najveći dio tradicionalnih prijevoznika u Europi čine upravo nacionalni prijevoznici. Reichmuth (2008.) kaže kako je SAD-u jedina zemlja u kojoj posluje značajan broj samostalnih, potpuno privatnih tradicionalnih prijevoznika. Zadaća tradicionalnih prijevoznika je pružanje široke palete usluga, uključujući više putničkih klasa, te mogućnost povezivanja letova, a uz to imaju visok cjenovni rang.

„Niskobudžetni prijevoznici fokusiraju se na smanjenje troškova kako bi mogli implementirati vodeću politiku cijena na tržištu na kojem djeluju.“ (Vidović, Vince, Štimac, 2013.) Niskobudžetni prijevoznici se fokusiraju na smanjenje troškova pomoću relativno nove i homogene flote srednjeg doleta. „Uporaba mlade i homogene flote srednjeg doleta (obično Boeing 737-700/800 ili Airbus 319/320) obično vodi nižim cijenama goriva, održavanja, osoblja, troškova poslovanja, iako su postavljene velike narudžbe zrakoplova po nižim cijenama i nižim kapitalnim troškovima.“ (Reichmuth, 2008.). I Reichmuth i Vidović, Vince i Štimac konstatiraju u svojim radovima kako veća popunjenost mjesta rezultira nižim troškovima u svim kategorijama, kao npr. fiksni troškovi. Glavna prednost u cijenama kod niskobudžetnih prijevoznika je veći popust što je karta prije rezervirana, a također dio prihoda ostvaruju i kako Reichmuth (2008.) navodi putem prodaje usluga i

proizvoda za vrijeme leta i na njihovim stranicama, koje uključuju pristojbe za prtljagu i za kartično plaćanje.

„Dok su nekadašnji novi subjekti sada već postali konstanta i poslovni se model kratko do srednjeg leta konvergirao, druga inovacija poslovnog modela, niska cijena na dugim relacijama (LHLC), dobiva sve više pozornosti i prijete industriji.“ (Alber, Daft, Stabenow i Rundshagen, 2020.). Iako je već zadnjih deset godina ovaj model poslovanja poznat, nije zaživio zbog naizgled krhke ekonomske situacije. No kako Alber, Daft, Stabenow i Rundshagen (2020.) navode napredak u zrakoplovnoj tehnologiji i sve veći izvor drugih prihoda počeli su sugerirati širu održivost LHLC-a.

Sinonimi za charter su odmor i slobodno vrijeme, jer se prije velika većina letova za odmor i potrebe turista prodavala ne direktno od prijevoznika već su bili uključeni u charter pakete koje je nudio turoperator. (Vidović, Vince i Štimac, 2013.). Reichmuth (2008.) također konstatira kako se charter najčešće fokusira na prijevoz turista. Prednost je da također ostvaruju niže cijene kao i niskobudžetni prijevoznici, posebno po trošku sjedala po milji, dok se fokusiraju na direktne letove od točke do točke koristeći homogene flote srednjih do velikih zrakoplova sa gusto raspoređenim sjedištima. „Glavna razlika između niskobudžetnih prijevoznika i chartera očituje se u mreži letenja i yield menadžmentu (upravljanju prihodima).“ (Vidović, Vince i Štimac, 2013.). Čarteri obično naplaćuju standardne cijene, komplementirane sa sezonalnim doplatcima ili popustima i povremenim promotivnim tarifama, dok se yield menadžment niskotarifnih prijevoznika bazira na praćenju rasta krivulje cijena. (Reichmuth, 2008.)

Air Berlin je prijevoznik koji se orijentirao sa charter modela na hibridni model poslovanja, konstatiraju Vidović, Vince i Štimac (2013.). Navode kako je uzrok rasta ovakvog tipa modela poslovanja u tome da sve više prijevoznika želi naći svoju nišu, tj. diferencirati se od konkurencije. Reichmuth (2008.) također u hibridni model poslovanja svrstava easyJet, JetBlue i Southwest, što je jako dvojbeno, posebice ako se promatra poslovanje Southwest-a. Dalje objašnjava kako ovaj model poslovanja koristi metodologiju uštede troškova LCC-a sa uslugama, fleksibilnošću i rutama tradicionalnih prijevoznika. Također konstatira kako je sasvim vjerojatno da je upravo ovaj model poslovanja danas

najzastupljeniji na tržištu. Ovakav tip poslovnog modela karakterizira visoki standard usluga i komfora i doplata svih dodatnih usluga.

#### 2.4. Zračni promet i turizam

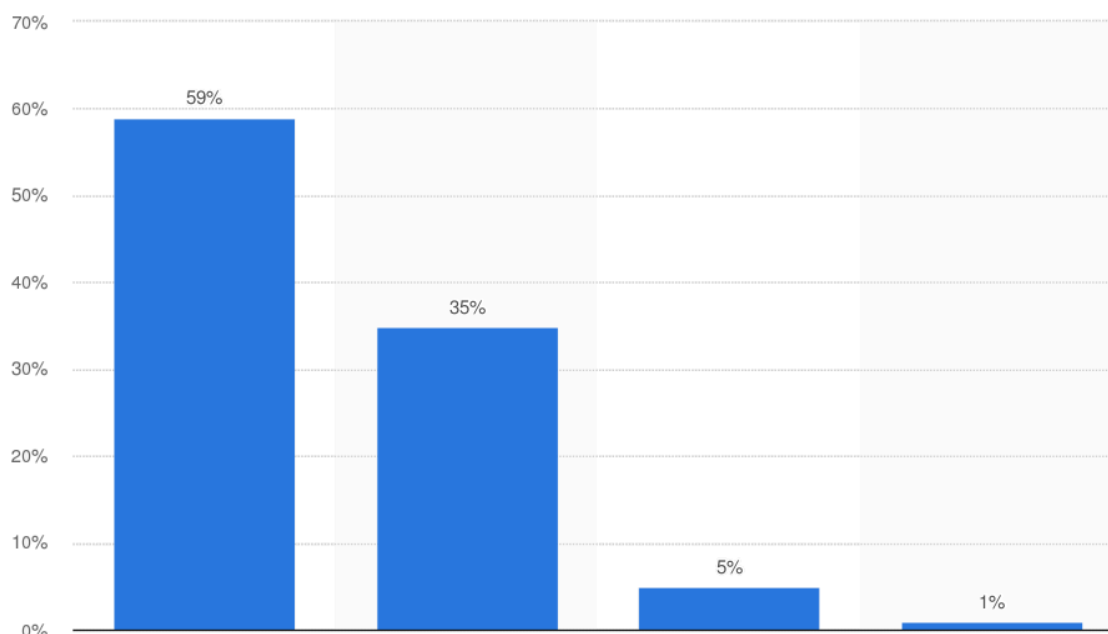
Na samom početku ovog rada pruženo je nekoliko definicija turista, te je konstatirano da je svim definicijama zajednička činjenica da bi se netko smatrao turistom da mora oputovati van destinacije u kojoj živi u neku drugu destinaciju, što može, ali ne mora nužno biti druga zemlja. Prema UNWTO-u u 2019. godini zabilježeno je 1.5 milijarda turističkih kretanja u cijelom svijetu, a prognoze su bile da će u 2020. godini biti rast od čak 4%. Naravno taj rast se nije dogodio iz razloga jer je upravo u 2020. godini u cijelom svijetu nastupila pandemija COVID-a 19 te se može konstatirati kako je upravo turizam jedna od najpogođenijih skupina djelatnosti, no o tome će biti više riječi u sljedećem poglavlju.

Važno je naglasiti da je upravo zračni promet omogućio ovakva masovna kretanja, jednostavno iz činjenice da je najefikasniji u savladavanju velikih udaljenosti u što kraćem vremenskom razdoblju. Također jedna od iznimno važnih stavki pri putovanju je sigurnost prijevoznog sredstva koje ono pruža, a zračni promet je najsigurniji oblik prometa koji postoji trenutno u svijetu, pa stoga nije ni čudno kada se na sigurnost, te brzinu pridoda još i velika razvijenost infrastrukture koju zračni promet posjeduje, logično je da će se upravo najveći dio turističkih kretanja odvijati pomoću zračnog prometa.

Slika 2., koja je dostupna na stranicama Statiste prikazuju upravo koliko je bitan zračni prijevoz u turizmu, naime u 2019. godini zračni prijevoz je koristilo čak 59% turista u međunarodnim dolascima, dok je cestovni prijevoz koristilo 35%, vodeni 5% a željeznički tek 1% turista. Ta statistika dokazuje upravo prethodno navedene činjenice, a to je da je za većinu turista, osim za one turiste koji putovanje doživljavaju kao svrhu njihova turističkog dolaska, vrijeme provedeno na putu i sigurnost od presudne važnosti.



Slika 2. Međunarodni dolasci turista po vrsti prijevoza u 2019.



Izvor: Izradio autor 2

„Nije mudro razmatrati samo jedan od aspekata zračnog prometa kao pokretača razvoja turizma. Razvoj turizma, posebice novih oblika turizma i turističkih destinacija, također je utjecalo na povećanje potražnje zračnog prometa.“ (Bieger, T. i Wittmer, A., 2006.) Kao što su autori konstatirali u navedenom radu turizam i zračni promet su međusobno zavisni. Bez potražnje za turističkim kretanjima patiti će zračni promet, a bez dobro razvijene infrastrukture i kvalitetnih zračnih prijevoznika i zdrave konkurencije na tržištu zračnog prometa, patit će veliki broj turističkih destinacija. Također autori Dimitriou, J., D. i Mourmouris, C., J. i Sartzetaki, F., M. (2016.) konstatiraju kako je razvoj zračnog prijevoza glavni pokretač razvoja na nacionalnoj i internacionalnoj ljestvici, te uz to dodaju sljedeće: „Liberalizacija poslovanja zračnih prijevoznika dovela je do značajnih promjena

u zračnoj industriji. Turistička potražnja je prilično elastična, a liberalizacija zračnog prometa snizila je vozarine, te je shodno tome došlo do porasta potražnje u turizmu, te čestih promjena obrasca turizma.“ (2016.).

## 2.5. Razvoj u budućnosti

Jedna od najvećih briga trenutno, ako se izuzme pandemija COVID-a 19, iz razloga jer se svijet ujedinio oko pronalaska rješenja za nastavak života, tj. bolje rečeno vraćanja u normalu, je taj da infrastruktura zračnog prometa nije dovoljno razvijena. „Unatoč ovom kontinuiranom trendu rasta zračne industrije, on nije popraćen s adekvatnom ekspanzijom infrastrukture zračnog prijevoza, i zrakoplovna industrija mora se nositi sa raznim problemima prekapacitiranosti.“ (Santos et al, 2015.).

Ako se uzme u obzir i rapidan razvoj tehnologije, te činjenica da je Elon Musk sa svojom firmom SpaceX uveo mogućnost putovanja u Zemljinu orbitu, te Lunarnu orbitu, iako se treba uzeti u obzir da je ovakvo putovanje trenutno iz ekonomskih razloga dostupno tek nekolicini ljudi na Zemlji, svakako da se može konstatirati kako će ovakva putovanja postati sastavni dio turizma dostupna sve širim masama ljudi u samo nekoliko desetljeća. Tome u prilog idu mnoge teorije kako se Zemlja kao planeta zapravo sustavno raspada, odnosno bolje rečeno čovjek troši njen životni vijek, te ako čovječanstvo u budućnosti, ovdje je ipak riječ o daljnjoj budućnosti, planira opstati svakako je nužno da se otisne u prostranstva Svemira i istraži njegove tajne. Naravno iako je svrha primarno istraživačke naravi, postoje jasni pokazatelji od raznih jakih inovatora i poduzeća koja se bave razvojem svemirskog programa i letjelica, kao što je npr. Elon Musk, da će sasvim sigurno dio istraživanja otići i na razne mogućnosti eksploatacije turizma u Svemiru.

S druge strane, postoji vrlo velika vjerojatnost da će također uslijed razvoja tehnologije kroz određeni broj godina u komercijalnu uporabu doći zrakoplovi koji će biti u mogućnosti probiti zvučni zid a da pritom sile, tzv. G sile, koje trenutno onemogućuju većini ljudi podnošenje tih sila, osim vojnim pilotima koji su posebno uvježbani da to izdrže, budu tehnološki i inovativno riješene te omoguće putovanje, i znatno skrate vrijeme putovanja na svim relacijama. No kada se priča o tehnologiji treba imati na umu jedan zakon, tzv.

Mooreov zakon koji kaže da se broj tranzistora u integriranom krugu udvostručuje otprilike svake dvije godine. Gordon Moore je konstatirao to još 1965. godine, te se ta konstatacija pokazala začuđujuće točno, odnosno procijenjeno je da se to događa svakih 18 mjeseci. Ovaj zakon je važan jer se u industriji poluvodiča koristi kao smjernica za daljnje planiranje i razvoj istih, a indirektno određuje cijenu, te količinu istih. Danas se svijet praktički zasniva na poluvodičima koji se koriste u svemu što nas okružuje, te su određene stvari skuplje što više poluvodiča zahtijevaju, a postoji i problem materijala od kojih se isti rade. Tako je cijena na tržištu jako elastična, te pogotovo danas u doba kriptovaluta, odnosno tzv. *minninga* i razvoja sve naprednijih tehnologija postaje sve skuplja i skuplja.

Već postoje planovi za razvoj digitalnih zračnih luka, tzv. *Airports 4.0*. „Zrakoplovna industrija nije iznimka micanjem fokusa sa inovativnih zrakoplova ili ambicioznih infrastruktura prema stavljanju naglaska na kreiranje digitalnih zračnih luka. Ove moderne digitalne luke popularno se nazivaju *Airports 4.0*.“ (Mazareanu, 2019.). Pietreanu i Zaharia kažu kako je jedan od ciljeva digitalizacije zračnih luka pružanje iskustva putovanja putnicima. „Ciljano poboljšavanje putnikove percepcije i iskustva upravljanjem zastoja, omogućavanje neprestanog protoka, tako minimizirajući redove i maksimizirajući putnikovo vrijeme provedeno u uslužnim područjima.“ (Pietreanu, Zaharia, 2018.). Mazareanu (2019.) ističe kako digitalizacija zračnih luka ne doprinosi samo zračnim prijevoznicima već i putnicima, te da sa daljnjim razvojem tehnologije može donijeti samo nove povlastice.

Kao zaključak može se konstatirati da ako se tehnologija razvije do te mjere da se iz određenih drugih sirovina mogu proizvesti poluvodiči koji će biti jeftiniji te kvalitetniji, tehnologija će se rapidno razviti i poboljšati, a samim time i zrakoplovna industrija koja se gotovo u cijelosti oslanja na poluvodiče i tehnologiju općenito. Još jedna od velikih promjena u budućnosti biti će omogućavanje potpuno imerzivnog iskustva putovanja tako da praktički sve korake koje danas moramo prolaziti manualno i uz prisutnost djelatnika zračnih luka, te korake moći će putnici prolaziti digitalno bez čekanja u ogromni redovima i pretežno samostalno, a sve to zahvaljujući inovativnim konceptima poput *Airports 4.0*.

## 3. PANDEMIJA COVID-19 I NJEN UTJECAJ NA ZRAČNI PROMET I

### TURIZAM

#### 3.1. Pandemija COVID-19, što, kako, zašto?

Krajem 2019. godine u Wuhanu u Kini pojavljuje se novi virus prozvan COVID-19, koji kako će se pokazati par mjeseci poslije, baca cijeli svijet na koljena. Pojava COVID-19 virusa je nova i jedna od najistraženijih tema u znanstvenoj zajednici u novijoj povijesti, te su uloženi iznimni naponi i resursi, što ljudskih potencijala, što materijalnih sredstava kako bi se odgovorilo na pitanje kako zaustaviti virus, te kako i zašto je isti nastao. Pod prijetnjom globalne pandemije mnogi poslovni subjekti diljem svijeta našli su se pred samim rubom svoje egzistencije, što je pak dovelo do gubitka radnih mjesta, predviđanja velike ekonomske krize, za koju mnogi vjeruju kako će biti gora i jača od one posljednje iz 2007. godine. Svijet se već skoro puno dvije godine bori s pandemijom i pokušava naći način da nastavi funkcionirati u ovim čudnim vremenima. Dok određena zanimanja poput liječnika, znanstvenika, infektologa, jednostavno nemaju vremena za odmor, postoji i sasvim drugi spektar ljudi koji su bili primorani pod utjecajem „zatvaranja“ djelatnosti diljem svijeta sjediti doma, s minimalnim primanjima, a mnogi su dobili i otkaze, i nadati se da će ova noćna mora čim prije završiti. Iako se puno polemiziralo kako i zašto je uopće došlo do pandemije, odnosno kako je virus uspio tako mutirati i zahvatiti cijeli svijet, sasvim točan odgovor na to još uvijek ne postoji.

S obzirom na rapidno širenje virusa u druge zemlje, odnosno ostatak svijeta, vlasti su se konsolidirale na određenim „makro“ razinama, odnosno primjerice Europska unija je tako donosila mjere na svojim sjednicama te su se sve članice određenih mjera morale pridržavati, poput primjerice testiranja i karantena, te sličnih mjera. Sve je to dovelo do zbrke u kojoj nitko nije bio sasvim siguran tko donosi odluke, te tko je na kraju odgovoran za njihove eventualne negativne posljedice, koje svakako postoje. Tako je velika većina zemalja diljem svijeta bila primorana na zatvaranje svih djelatnosti koje nisu bile apsolutno nužne, poput trgovina s prehrambenim proizvodima i slično. Ako se

pojednostavi pojam ekonomije, te se konstatira da se istu može nazvati „lancem“ od kojeg svi imaju koristi, ako taj lanac biva prekinut logično se nameće zaključak da svi doživljavaju gubitak, neki u manjoj a neki u većoj mjeri. Upravo je „zatvaranje“ djelatnosti, a može se konstatirati da su upravo uslužne djelatnosti i turizam, odnosno sve djelatnosti koje su vezane za izravan kontakt s klijentima doživjele najveći udar, dovelo do smanjenja ekonomske moći velikog broja pojedinaca, što pak dovodi u dužem vremenskom razdoblju do stanja globalne ekonomske krize.

Svijet se i danas nepune dvije godine od pojave virusa, ako se uzme RH kao referentan primjer za potrebe određivanja točnog vremenskog razdoblja, točnije 1 godinu i 5 mjeseci već bori s virusom. Naravno s obzirom na ogroman trud i napor znanstvene zajednice i liječnika, te svih ostalih koji su doprinijeli razvoju cjepiva, može se zaključiti da je svijet na korak do pobjeđivanja pandemije. No s obzirom na izvanredne okolnosti u kojima se cijeli svijet našao, nitko do sada nije pretjerano mario za zaduživanja u koja su države ušle kako bi osigurale pravo na liječenje svojim građanima, ili ogromnu količinu novca utrošenog na razvoj i istraživanje bolesti i cjepiva, no sada kada se napokon nazire svjetlo na kraju tunela, počeo će se postavljati pitanja kako dalje, koji su prioriteti u obnovi gospodarstva, te je sasvim sigurno da će se određeni rezovi morati dogoditi. Na ova pitanja bit će predstavljeni neki od mogućih odgovora u narednim potpoglavljima.

### 3.2. Utjecaj na zračni promet i turizam

Putovanje je sastavni dio turizma, a kada se govori o turističkim kretanjima danas u ovo „moderno“ doba, nameće se putovanje zrakoplovom kao prvenstveno brz i siguran način za savladavanje velikih udaljenosti, te pojavom novih oblika poslovanja i sve jeftinijim sredstvom prijevoza. Stoga nije ni čudno da je upravo prijevoz zrakoplovom najzastupljeniji u turističkim kretanjima u svijetu s čak 58% korištenja zrakoplova u globalnim turističkim kretanjima (UNWTO, 2019.). Da bi se ispravno moglo objasniti utjecaj COVID-a 19 na zračni promet i turizam, nužno je definirati određene termine. Iako se svjetski stručnjaci nisu usuglasili oko točne definicije turizma, može se reći kako je turizam skup više djelatnosti, pretežno u uslužnom sektoru. Tako se dolazi i do značenja

turističke agencije čija definicija glasi; turistička agencija je „gospodarstveni organizam“ čija se osnovna djelatnost sastoji od prodaje i organiziranja putovanja i boravka te pružanja drugih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa. (*Zakon o pružanju usluga u turizmu*). Ove definicije su navedene kako bi se ušlo u srž problema, a taj je da je turizam kao takav skup djelatnosti koje se sastoje od prijevoza, smještaja i drugih turističkih usluga. Dakle s obzirom na pandemiju COVID-a 19 i činjenicu da su gotovo sve ove djelatnosti, osim trgovina prehrambenim proizvodima bile preko 7 mjeseci diljem Europe pod zabranom rada, jasno je kako je pandemija imala ogroman učinak na iste. Jones i Comfort (2020.) ističu kako je “The United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2020) konstatirao je da „pandemija COVID-a 19 dovela je svijet do zastoja“ te su konstatirali da je „turizam bio najviše pogođen od svih većih ekonomskih sektora“. Također poslije navode kako je dovedeno u pitanje „preko milijun radnih mjesta i života paralelno s ugrožavanjem konstantnog razvoja i jednakosti posljednjih godina.“ (Jones, Comfort, 2020.). U prilog očuvanja radnih mjesta govore i Sun, Wandelt, Zheng i Zhang (2020.) „Za vlade dva su velika razloga zašto sačuvati zračne prijevoznike: očuvanje esencijalne povezanosti i očuvanje milijuna radnih mjesta koja su pod direktnim i indirektnim utjecajem.“.

Najveći problem s kojim se zrakoplovna industrija susrela je laka transmisija virusa, te činjenica da nitko sa sigurnošću bez određenog testa ili simptoma ne može biti siguran da li je zaražen, a svejedno prenosi virus, te stvaranja tzv. transportnih mjehurića (*Journal of travel medicine*, 2021.). Prema Eurostatu (2021.) postoji pad broj noćenja u ožujku 2021. godine na području EU za 79.1% u odnosu na ožujak 2019. godine za isto područje. Kako je za turizam nužno putovanje može se i ne gledajući posebno podatke isključivo za prijevoz zaključiti kako je i puno manje ljudi putovalo i koristilo se uslugama prijevoznika, nego u istom razdoblju dvije godine ranije.

Nadalje samo putovanje, pogotovo zračni prijevoznici su pretrpjeli ogromne gubitke zbog činjenice da je veliki dio svijeta u određenim trenucima bio u restrikciji što se tiče kretanja unutar vlastite države, a pogotovo izvan iste, te jednostavno nije bilo mogućnosti za putovanja zrakoplovima. IATA je procijenila da je u 2020. godini korona kriza uzrokovala

rekordni iznos gubitka u zrakoplovnoj industriji od 118.5 milijardi američkih dolara, te je dodatno konstatirala da će se 2020. pamti kao najgora godina za zračni prijevoz u povijesti industrije. „Zbog kritične situacije Međunarodno udruženje zračnih prijevoznika IATA je pozvala vlade da priskoče u pomoć i predložila nekoliko opcija koje uključuju izravne financijske potpore, kredite, jamstva na kredite, podršku tržištima korporativnih obveznica te porezne olakšice.“ (Godišnje izvješće za 2020. godinu Croatia Airlines).

Jones i Comfort (2020.) govore kako su osim brojnih negativnih promjena vidljive i neke pozitivne poput smanjenja ispušnih plinova i stakleničkih plinova na globalnoj razini, uzrokovanih padom zračnog prijevoza, zatvaranjem mnogih tvornica i elektrana, te smanjenom opsegu korištenja motornih vozila općenito. S druge strane Iacus, Natale, Santamaria, Spyrtos i Vespe (2020.) navode kako zrakoplovna industrija pruža 65.5 milijuna radnih mjesta, te je sasvim jasno kako bi produljenje krize u zrakoplovnoj industriji ugrozilo mnoge živote, a time i radna mjesta svih onih zaposlenih u turizmu iz razloga jer su turizam i prijevoz međusobno povezani.

Sun, Wandelt, Zheng i Zhang (2020.) navode kako je opće poznata stvar da zračni prijevoznici imaju velike kapitalne troškove, npr. prosječni prijevoznik ima dovoljno novca da pokrije oko 2 mjeseca gubitka. Sve navedeno je prema Hae Choi (2021.) uzrokovalo određene prilagodbe zračnih prijevoznika poput konverzije putničkih zrakoplova u zrakoplove za prijevoz robe i dobara.

### 3.3. Utjecaj COVID-a na RH

Kao što je već rečeno u Republici Hrvatskoj virus COVID-19 pojavio se u 25. veljače 2020. godine, prema podacima HZJZ-a, tj. Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo. Nedugo potom Hrvatska se našla u *lockdownu* pod pritiskom zaustavljanja pandemije pod svaku cijenu. U razdoblju od ovih 17 mjeseci Hrvatska je bila u tri *lockdowna*, od kojih su dva trajala preko dva mjeseca. Također u tom razdoblju uvedene su mjere poput; zabrana okupljanja do određenog broja osoba, propisane su mjere držanja distance od dva metra na svim javnim površinama, obveza nošenja maski za lice kada je nemoguće održavanja distance na otvorenim površinama i u svim zatvorenim prostorima i niz drugih.

Sve ove mjere su imale utjecaj osim na psiho-fizičko stanje pojedinaca, tako i na društvo općenito i naravno na gospodarstvo.

Kada se obično u Europi spomene RH, ona je sinonim za odmor, odnosno turizam, pogotovo kao bitne zemlje za Hrvatski turizam su Njemačka, Austrija, Slovenija, Italija, Poljska, Velika Britanija, Češka (Tomas, 2018.). Sva ta emitivna tržišta su zbog posljedica vlastitih *lockdownova* te vlastitih napora u borbi za ograničenjem pandemije, bila onemogućena, odnosno nije bilo turističkih kretanja, pa čak ni većine poslovnih osim transporta primarnih dobara.

Činjenica je da je turizam u RH jedna od temeljnih djelatnosti, a to dokazuje i podatak da je udio turizma u BDP-u (u %) za 2018. godinu iznosio 19,6% (*Državni zavod za statistiku*), odnosno 51.27 mil. Eura (Tomas, 2018.). Ova pandemija je pokazala kako nikako nije dobro bazirati većinu gospodarstva na jednoj djelatnosti, a posebice ne na turizmu koji je zbog svoje kompleksnosti uvijek pod utjecajem mnogih vanjskih faktora, te postoji mogućnost da se dogodi kao što je ovdje bio slučaj da djelatnost ne može ostvariti prihode kao u prijašnjim razdobljima.

„U prvome je kvartalu zabilježen realni godišnji pad BDP-a od 0,7%, četvrti uzastopni kvartal, iako je većina visokofrekventnih pokazatelja objavljivanih tijekom prvoga kvartala imala pozitivne naznake. Naime, industrijska je proizvodnja u prvome kvartalu na godišnjoj razini povećana 4,2%, trgovina na malo 4,9% obujam građevinskih radova 8.5%, a robni izvoz 9,5% (uz smanjenje robnog deficita). No, rast odnosno oporavak nije zabilježen kod turističkih djelatnosti, prometa te niza ostalih usluga koje još uvijek imaju ograničenja u poslovanju, što je bilo dostatno da se nastavi negativan trend u kretanju BDP-a.“ (HGK, 2021.). Iz ovog članka jasno se vidi važnost turizma i prijevoza za RH, te je jasno da negativan utjecaj zbog restriktivnih mjera poslovanja koje su i dalje na snazi najvećim djelom upravo u turizmu, tj. preciznije rečeno ugostiteljstvu i prijevozu ima jake učinke na rast, odnosno u ovom slučaju pad BDP-a RH. Također ovo je pokazatelj koliko je loše da turizam bude jedan od glavnih gospodarskih pokretača zemlje, te da bi svaka zemlja trebala težiti razvitku što je više moguće drugih grana od industrije do razvijanja informacijskih tehnologija i slično.



Pored teških ekonomskih implikacija na BDP uzrokovan direktno vezom zbog COVID-a 19, Vlada Republike Hrvatske je također uložila velike količine novca u nabavu sanitetskih potrepština i materijala od kojih je velika većina istog namijenjena samo za 1 uporabu. „U prva dva tjedna siječnja, dvije pošiljke dodatne sanitarne opreme (maske za lice, odijela) stigla su u Hrvatsku, povećavajući količinu uložених sredstava od strane Vlade RH na oko 1.4 milijuna Eura u 2021.“ (OECD,2021.)

Jedna u nizu od mjera za stabilizaciju i očuvanje radnih mjesta, a time i gospodarstva je pomoć Ministarstva rada i mirovinskog sustava svim poslodavcima koji su zadovoljavali određene uvjete, npr. da su imali gubitak prihoda više od 40%. Tom mjerom Ministarstvo rada je davalo bespovratno 4.000 kuna, za svaku zaposlenu osobu za sve poslovne subjekte koji su bili zatvoreni zbog *lockdowna* (HZZ, 2021.).

Prema Europskoj komisiji, odnosno u njihovoj prognozi za jesen 2020. bio je predviđen pad od 9.6% BDP-a, a u 2019. pad je iznosio 2.9%. Ovaj ogromni pad bio je uzrokovan činjenicom da je veliki dio BDP-a zasnovan na turizmu, a patili su još i izvoz i pala je potrošnja građana RH. (OECD, 2021.)

Određena područja poput Zagreba i Petrinje bila su pogođena jakim potresima, u kojima su stradali okolica Petrinje i sama Petrinja, te sami centar Zagreba je bio razrušen. Sve to dovelo je do povećanja od 21.3% nezaposlenosti u odnosu na godinu prije, odnosno oko 150.000 ljudi bilo je bez posla. (HZZ, 2021.)

Za kraj treba napomenuti, da iako je koronakriza uništila posezonu i predsezonu za 2020. godinu, prema DZS-u (Državni zavod za statistiku) Hrvatska je imala tijekom glavnog dijela ljetne sezone jedan od najboljih turističkih rezultata na cijelom Mediteranu.

### 3.4. Budućnost i izazovi u narednom razdoblju

S obzirom na situaciju i samu činjenicu da se svijet i dalje nalazi u jako teškoj situaciji zbog pandemije, koja i dalje nije pri kraju, to treba uzeti u obzir kada se govori o

budućnosti putovanja, a samim time i turizma. Ova pandemija može biti jako dobar primjer na kojoj se ogleda koliko je turizam u svojoj srži podložan okolini u kojoj se odvija, odnosno na turizam, a samim time i na putovanje, utječu mnogobrojni faktori poput: političke stabilnosti destinacije, da li se odvija bilo kakva vrsta oružanog sukoba u zemlji putovanja, kakve su ekonomske prilike i sporazumi sa zemljom odredišta putovanja, te mnogi drugi faktori.

Sve navedeno navodi na zaključak da je budućnost turizma i putovanja jako ovisna, te da ju nije tako jednostavno za prognozirati. Ono što se međutim može zaključiti je da kao što je velika većina zemalja diljem planete Zemlje pokazala solidarnost i ujedinjenje u borbi protiv ove pandemije. Dakle nameće se zaključak kako je velikoj većini u interesu poticati daljnji razvitak zemlje, a nužna pretpostavka za to je što stabilnija okolina. Ta činjenica ide u prilog turizmu, pa time i putovanju jer se razvitkom i jačanjem zemlje u gospodarskom smislu podiže i standard života, a samim time se otvara i veća prilika, pa čak i nužda za odmor, odnosno putovanje u određene turističke destinacije.

Da bi se gore navedeno moglo ostvariti, svijet se treba prvo izboriti s pandemijom COVID-19 i nakon toga, postupno se vratiti na „staro“. Ono što je ova pandemija pokazala je da se određene stvari mogu poboljšati, primjerice kada se govorilo o RH, nameće se sasvim jasan zaključak kako se Hrvatsko gospodarstvo previše oslanjalo na turizam do sada, te je samim time i zadobilo popriličan udarac za vrijeme ove pandemije, što se očitava u padu BDP-a. Kada se govorilo o zračnom prometu ohrabruje činjenica da iako je ova kriza jedna od najgorih u povijesti čovječanstva, zrakoplovna industrija i turizam su do sada uvijek uspijevali naći odgovor na postavljene izazove. „Štoviše, zrakoplovna industrija se pokazala otpornom na ogromne gubitke u prošlosti, uključujući naftnu krizu, financijsku krizu, ratove, i prijašnje bolesti.“ (Sun, Wandelt, Zheng, Zhang, 2020.).

Također postoji jasan pokazatelj da Hrvatska trenutno spada u jednu od poželjnijih destinacija u Europi, pa i svijetu, no globalno turističko tržište je sve zahtjevnije, turisti više ne žele tzv. sunce i more, već mnogo više od toga, u trendu su kraća ali često dinamičnija putovanja i slično. Hrvatska, iako pogođena ovom pandemijom, ima priliku napraviti određene nužne i strukturalne promjene, te izaći na tržište, koje se polako

počelo oporavljati kao destinacija koja uz sve ono što je do sada pružala, pruža i mnogo više od toga. Ako se to prepozna i valorizira, tada će Hrvatska dugoročno dobiti puno više nego što je izgubila za vrijeme ove pandemije.

## 4. POSLOVNI SLUČAJ: CROATIA AIRLINES – POSLOVANJE PRIJEVOZNIKA U PANDEMIJI

### 4.1. Općenito

Croatia Airlines na svojoj web stranici ima dostupne financijske i nefinancijske izvještaje, koji čine okosnicu ovog cijelog poglavlja, odnosno svi podaci ovdje navedeni mogu se naći i pristupiti istima putem na webu [Croatia Airlines](#). Također važno je za naglasiti kako je Croatia Airlines dioničko društvo, a vlasnički udio od 97% ima Ministarstvo državne imovine RH, a sljedeći najveći dioničar je Zračna luka Zagreb sa 1.72%.

Croatia Airlines, hrvatska zrakoplovna tvrtka d.d., tj. skraćeno Croatia Airlines d.d. je hrvatski nacionalni zračni prijevoznik koji sudjeluje u međunarodnom povezivanju i prijevozu robe hrvatskog tržišta s inozemstvom. Samo poduzeće je nastalo 1989. godine pod drugim nazivom, tada poznatija kao Zagal, tj. Zagreb Airlines, a flota Zagala se sastojala od jednog zrakoplova Cessne 402 C, s ciljem prijevoza UPS-ovih pošiljaka. Nakon održavanja prvih hrvatskih izbora 1990. godine Zagal mijenja ime u Croatia Airlines, te 5. svibnja 1991. održavaju svoj prvi domaći let Zagreb-Split. 1992. godine kupuju od Lufthanse tri zrakoplova tipa Boeing 737, te ulaze u međunarodnu organizaciju - IATA-u. Godine 1993. nastavlja se daljnje proširivanje flote, te se otvaraju posredništvo u Frankfurtu, te poslovnice u Rijeci, Puli i Zadru, te Croatia Airlines postaje vlasnik putničke agencije Obzor kojoj je osnovna djelatnost organizacija individualnih ili grupnih putovanja za sva odredišta u koja leti Croatia Airlines. 1994. godine dosežu 1.000.000 putnika kojeg nagrađuju na letu Zagreb-Frankfurt, te iste godine prevoze papu Ivana Pavla II. iz Rima u Zagreb. U daljnjim godina Croatia Airlines konstantno širi svoju flotu, te otvara nove poslovnice i posredništva, a 2000. godine uspijevaju prvi puta prevesti 1 000 000 putnika u jednoj godini. 2002. godine uvode uslugu FlyOnline koja omogućuje rezervaciju ekonomske i poslovne klase preko interneta.

Godinu poslije papa Ivan Pavao II. treći puta putuje Croatia Airlines-om, te Croatia Airlines kotira na Zagrebačkoj burzi. 2006. Croatia Airlines je prvi zračni prijevoznik u regiji koji je

uveo e-tix, tj. elektroničke karte. Nastavak tehnoloških razvitaka dovodi do implementacije usluge Web check-in koja omogućuje putnicima jednostavnu i fleksibilnu registraciju za let putem osobnih računala. 2010. godine uvedena je usluga Let po mjeri koja putnicima nudi da sami odaberu letove, te na taj način im omogućava da sami isplaniraju svoje putovanje određujući cijenu, odredište i polazište. 2013. odobren je program restrukturiranja Croatia Airlines-a koji se morao provesti do 2015. godine. Cilj restrukturiranja bio je promjena poslovnog modela mrežnog prijevoznika kroz strateško i tržišno pozicioniranje tri temeljna profitna centra; mrežnog letenja, sezonskog i čarter letenja. 2014. AirlineRatings.com ocjenjuje sigurnost letenja Croatia Airlinesa sa sedam zvjezdica, odnosno najvišom mogućom kategorijom te su time uvršteni među najsigurnije zračne prijevoznike. 2017. godine Croatia Airlines postaje članom ERA-e (Europske udruge regionalnih zračnih prijevoznika), a 2018. godine vraćeni su odlukom Vlade RH na listu poduzeća od strateškog i posebnog interesa. Za 30-tu obljetnicu postojanja prijevoznik je odradio preko 600.000 letova u kojima su prevezli preko 39.200.000 putnika.

U posljednjih 30 godina Croatia Airlines je imala bogatu povijest, pa stoga ni ne čudi da danas u svom vlasništvu posjeduju tvrtke Obzor i Amadeus Croatia. Također želja za dokazivanjem i uspješnošću vidi se iz postavljenih ciljeva poduzeća. Tako je misija „ostvarivati dobit pružanjem usluga iz područja zračnog prometa. Prioritet je korisnicima naših usluga, vlastitim i zajedničkim letovima svojih partnera, osigurati optimalnu zračnu povezanost Republike Hrvatske i svijeta, te pridonositi razvoju turizma u Republici Hrvatskoj.“ a vizija: „Želimo da CROATIA AIRLINES bude prvi odabir svakom putniku s polazištem ili odredištem u Hrvatskoj.“. (Croatia Airlines)

#### 4.2. Poslovanje prije i tijekom COVID-a

U ovom poglavlju bit će predstavljeni podaci iz financijskih i nefinancijskih izvještaja s naglaskom na 2018. godinu, kao godinu prije COVID-a 19 ( s obzirom na to da je u 2019. COVID 19 došao i zahvatio RH, te tako počeo s utjecajem na poslovanje), te 2020. godinu kao posljednju godinu za koju izvješća postoje, iz razloga jer se slažu za

razdoblje od 1.siječnja do 31.prosinca određene godine. Croatia Airlines je kao nacionalni prijevoznik RH, te kao zračni prijevoznik odnosno poduzeće čija je glavna djelatnost zračni prijevoz, pretrpjela ogromne financijske gubitke uzrokovane nastankom pandemije COVID-19 koja je dovela prvo do smanjenog opsega putovanja, a potom i do prestanka putovanja velike većine populacije na planeti Zemlji. Iako kako sam predsjednik uprave Jasmin Bajić, kaže kako ni u jednom trenutku tijekom 2020. nisu prekinuli poslovanje došlo je do velikog pada interesa potražnje za zračnim prijevozom, što je Croatia Airlines nagnalo da naprave 4 verzije kriznog plana koji bi ublažili u najvećoj mogućoj mjeri izravne posljedice na poduzeće. Kao glavno izvršno tijelo od 10. ožujka 2020. djeluje Stožer za upravljanje kriznim situacijama Croatia Airlinesa.

10. ožujka 2020. također su privremeno obustavljeni letovi na određenim linijama kako bi se obustavilo širenje COVID-a 19, što je dovelo do toga da je jedina rotacija koju je Croatia Airlines obavljala u travnju bila Zagreb-Frankfurt-Zagreb. Utjecaj COVID-a prije pandemije, te za vrijeme pandemije se može vrlo jasno očitati iz nefinancijskih izvještaja za 2018. i 2020. godinu, gdje se prikazuje drastičan pad prometa u pokazateljima nazvanima „prometni pokazatelji“.

Slika 3. Prometni pokazatelji za 2018. godinu

## Prometni pokazatelji

OPIS		2018.	2017.	2016.
nalet (km)	DIST 000	18.793	18.321	17.220
broj uzlijetanja	FLTS	28.003	27.491	26.848
stopa promjene	%	2	2	4
operativno vrijeme	BH	40.196	39.345	37.890
stopa promjene	%	2	4	2
prevezeni putnici	RPAX 000	2.169	2.125	1.939
stopa promjene	%	2	10	5
prevezena roba i pošta	CGO T	2.264	2.273	2.591
stopa promjene	%	0	-12	-5
ostvareni putnički km	RPK mil.	1.666	1.630	1.446
raspoloživa sjedala - km	ASK mil.	2.266	2.191	2.066
<b>putnički faktor popunjenosti</b>	<b>PLF %</b>	<b>73,5</b>	<b>74,4</b>	<b>70</b>
ostvareni tonski km	RTK mil.	168	165	146
raspoloživi tonski km	ATK mil.	239	231	215
<b>težinski faktor popunjenosti</b>	<b>WLF %</b>	<b>70,4</b>	<b>71,3</b>	<b>68,1</b>

Izvor: Izradio autor 3

Slika 3 prikazuje podatke za 2016., 2017. i 2018. godinu te se može zaključiti po broju naleta koji je iskazan u kilometrima, a predstavlja dužinu letenja kako je od 2016. do 2018. godine Croatia Airlines povećavala opseg i duljinu letova. Isto se može zaključiti ako se uzmu u obzir da je broj uzlijetanja u 2018. godini iznosi 28.003, a u 2017. godini 27.491.

Slika 4. Prometni pokazatelji za 2020. godinu

## Prometni pokazatelji

OPIS		2020.	2019.	2018.
nalet (km)	DIST 000	8.004	18.934	18.793
broj uzlijetanja	FLTS	13.052	28.432	28.003
stopa promjene	%	-54	2	2
operativno vrijeme	BH	17.570	40.553	40.196
stopa promjene	%	-57	1	2
prevezeni putnici	RPAX 000	618	2.179	2.169
stopa promjene	%	-72	0	2
prevezena roba i pošta	CGO T	1.442	2.135	2.264
stopa promjene	%	-32	-6	0
ostvareni putnički km	RPK mil.	432	1.676	1.666
raspoloživa sjedala - km	ASK mil.	871	2.277	2.266
<b>putnički faktor popunjenosti</b>	<b>PLF %</b>	<b>49,6</b>	<b>73,6</b>	<b>73,5</b>
ostvareni tonski km	RTK mil.	44	169	168
raspoloživi tonski km	ATK mil.	92	240	239
<b>težinski faktor popunjenosti</b>	<b>WLF %</b>	<b>48,4</b>	<b>70,3</b>	<b>70,4</b>

Izvor: Izradio autor 4

Slika 4 prikazuje statističke podatke za 2018., 2019. i 2020. godinu. Kao što je naglašeno kao referentne godine uzimaju se 2020. i 2018.. S godine 2019. na 2018. može se primijetiti kako je broj uzlijetanja i dalje rastao te je faktor promjene za 2019. godinu iznosi 2, no kada se gleda 2019. godina u odnosu na 2020. godinu faktor promjene iznosi -54, odnosno broj uzlijetanja se smanjio za više od 50%. Sasvim je jasno da je uzrok tome otežavajuća okolnost u prijevozu putnika, odnosno pandemija COVID-a 19. Daljnji pokazatelji su broj prevezenih putnika koji je 2020. godine iznosio svega 618.000, dok je 2018. godine on iznosio 2.169.000, što iznosi svega 28,5% prevezenih putnika u 2020. u odnosu na 2018. godinu. Blaži pad u odnosu na broj prevezenih putnika vidi se u broju prevezenih paketa i pošiljaka, gdje je stopa promjene iznosila negativnih 32, tome je



znatno pridonijelo pomoć koju je Croatia Airlines prema riječima predsjednika uprave Bajića pružila repatricijske letove iz nekoliko različitih dijelova Europe, te se stavila na raspolaganje Vladi RH za humanitarnu pomoć, te vraćanje hrvatskih vojnika iz Afganistana. Također bitan pokazatelj su i broj zaposlenih kojih je 2018. godine u prosjeku bilo 1002, 2019. broj je narastao na 1021, a 2020. prosječan broj zaposlenih iznosi je 1014. Ovdje je bitno za naglasiti kako bi taj broj bio znatno manji u 2020. godini da nije bilo potpora za očuvanje radnih mjesta od strane Vlade RH.

Osim čistih fizičkih pokazatelja jako bitni, čak i bitniji jesu oni ekonomski s obzirom na to da izravno pokazuju uzročno-posljedične veze koje je pandemija imala na poslovanje. Tako 2020. godine operativni prihod iznosi 709 mil. kuna dok je 2018. operativni prihod iznosi 1.701 mil. kuna, a ukupni prihod 2020. godine bio je 809 mil. kuna dok je 2018. iznosio 1.758 mil. kuna. Iz navedenih podataka dostupnih putem financijskog izvješća za 2020. godinu, na web stranicama Croatia Airlinesa vidljivo je kako je manjak letova, uzrokovanih od strane pandemije ugrozio poslovanje Croatia Airlinesa. Neto rezultat poslovanja za 2020. godinu bio je negativnih 358,2 mil. kuna, a 2018. godine iznosio je negativnih 82,9 mil. kuna.

#### 4.3. Croatia Airlines i turizam

Kada se govori o utjecaju zračnog prijevoza na turizam, sasvim je logično da mislim na prijevoz putnika/turista u određene destinacije i vraćanje u domicil. I dok je, kako je prikazano u prethodnom potpoglavlju, Croatia Airlines i dalje ostvarivala određen broj sati leta, odnosno naleta i prevozila određeni dio robe, čak i u humanitarne svrhe, 2020. godine utjecaj na turizam je bio slab. Kada se gledaju prethodna razdoblja poslovanja, uočljivo je konstantno uvođenje novih destinacija, te kontinuirano povećavanje broja putnika. I dok ne postoji točna statistika koja bi pokazivala koliki su udio u ukupnom broju putnika koje je Croatia Airlines prevezla u određenom razdoblju predstavljali turisti, logično je zaključiti da s povećanjem broja putnika raste i broj turista. Također ne smije se izostaviti niti suradnja HTZ-a, tj. Hrvatske turističke zajednice s Croatia Airlinesom kroz određene strateške projekte, te suradnja s Jadrolinijom, Hrvatskim olimpijskim odborom, Hrvatskim nogometnim savezom, Hrvatskim

paraolimpijskim odborom. Samo u sponzorstvima Croatia Airlines je u 2020. godini izdvojila 2.740.072,32 kn (bruto iznos), a sponzorstva su realizirana korištenjem zrakoplovnih karata.

Kada se gleda globalni utjecaj zračnog prometa na turizma, vidljivo je da se upravo najviše turista odlučuje za zračni prijevoz iz nekoliko razloga (većina je nabrojana u prethodnim poglavljima). Također 2019. godine upravo Hrvatska na području EU ima najviše turističkih dolazaka, čak rekordnih 17.3 milijuna. (Statista, 2021.)

Utjecaj Croatia Airlinesa na turizam je vidljiv i u činjenici kako nude mogućnost organiziranja čarter letova u vlastitom aranžmanu ili kao organizatori čarter leta. To je jasan pokazatelj kako je jedna od bitnih stavki poslovanja Croatia Airlinesa turizam. Nadalje činjenica da je Obzor putovanja d.o.o. turistička agencija koju je osnovao upravo Croatia Airlines govori u prilog o važnosti turizma za prijevoznika.

#### 4.4. Izazovi za budućnost

Najveći izazov s kojim se većina poslovnih subjekata mora suočiti su gospodarske posljedice koje je ostavila COVID-19 pandemija. To je ono što je neizbježno za sve gospodarske subjekte u svijetu, pa tako i za Croatia Airlines. IATA kako spominje predsjednik uprave Bajić u nefinancijskom izvješću za 2020. godinu, predviđa dug i mukotrpan oporavak zrakoplovne industrije s vraćanjem prometa na razinu od prije krize tek u 2024. godini. Iako su to samo pretpostavke izgledno je kako će proces oporavka biti dugačak, no činjenica je da bi psihološki karakter ljudi općenito mogao odigrati značajnu ulogu u bookingu odmora i putovanja, posebice jer velika većina ljudi koji su pandemiju proveli zatvoreni, odnosno bolje rečeno ograničeni na određenom, relativno uskom životnom prostoru imaju potrebu iskusiti i vidjeti nešto novo, te promijeniti okolinu.

Međutim ono što je ova kriza pružila je prilika implementiranja određenih noviteta ili mogućnost razmišljanja i reagiranja na određene novitete koje uvode određeni strani zračni prijevoznici, kao što je npr. Airport 4.0. U Croatia Airlinesu su tako tijekom 2020. godine implementirane mjere kako bi se nesmetano nastavilo odvijanje poslovanja, doduše u smanjenom kapacitetu ali bez prestanka istog. Predsjednik uprave Bajić u svom obraćanju javnosti također ističe činjenicu da je Croatia Airlines tijekom 2020.

recertificirala inačicu ISO norme ISO 50001, koja dokazuje uspješno upravljanje potrošnje energije. “Putnici još uvijek kupuju proizvode u zračnim lukama tijekom putovanja za vrijeme COVID-a 1. To implicira da je kupnja tijekom putovanja sastavni dio istog. Također ukazuje da je komercijalni prihod još uvijek validna opcija oporavka zračne industrije poslije krize COVID-a 19.“ Hae Choi (2021.).

Zasigurno jedan od najvećih izazova je svakako to da uz rast zračnog prometa (kako u svijetu tako i u RH, ako se izuzme 2020. godina koja ima loše rezultate s obzirom na pandemiju) raste i utjecaj zrakoplovne industrije na klimu i klimatske promjene. Ulaskom RH u Europsku uniju stavljene su rigorozne mjere s dopuštenim količinama CO<sub>2</sub> i ostalih ispušnih i štetnih plinova, a sankcije za nepoštivanje istih su rigorozne. Jedna od inovacija koja bi mogla ići u prilog poslovanju Croatia Airlinesa i činjenicu da je Hrvatska receptivna zemlja, je inzistiranje i rad prema nekoj vrsti licencije kojom se potvrđuje da je Croatia Airlines licencirana od svjetskih organizacija i priznata kao prijevoznik koji vodi brigu o bolestima i imunitetu svojih putnika.

## 5. ZAKLJUČAK

Razvoj zračnog prometa u komercijalne i civilne svrhe razvija se masovno u 50-im godinama prošloga stoljeća. Kao što je prikazano u prethodnim poglavljima od sasvim jednostavnog oblika postojanja zračni je promet prerastao u nekoliko složenih oblika, te se proširio na sve kontinente na svijetu. Danas se zračni promet dijeli na nekoliko tipova kao što su: redoviti zračni promet, čarter promet, LCC (niskobudžetni promet) i slično. Pojava ovakvih tipova zračnog prometa pružila je priliku većoj masi ljudi za uključivanje, odnosno korištenje zračnog prometa kao primarnog sredstva prijevoza na dugim putovanjima. Također u prilog zračnom prometu ide i brzina, te sigurnost prilikom leta. Sve ovo dovelo je do masovnog korištenja zračnog prometa poglavito u poslovne i turističke svrhe. Pojavom novih modela poslovanja jako je teško postalo definirati koji tip poslovanja koristi određeni prijevoznik, a tome nije pomogao ni razvoj hibridnog modela za kojeg se smatra kako je danas najrasprostranjeniji. Sve to je povoljno za sve one koje se služe zrakoplovom kao prijevoznim sredstvom, jer konkurencija potiče nižu cijenu ili veću kvalitetu a često oboje istovremeno, a sve u svrhu diferenciranja od ostalih.

Kao što je već nekoliko puta rečeno, turizam i zračni promet su iznimno povezani, najviše zato jer zračni promet pruža sigurnost, dosta visoku razinu udobnosti prilikom leta, te najvažnije od svega brzinu kojom se stiže u željenu destinaciju. Pokazano je kako je pandemija COVID-a 19 ugrozila veliki broj poslovnih subjekata kako na turističkom tržištu, tako i na tržištu zračnog prometa. Iako je pandemija imala dosta snažnu i negativnu konotaciju, postoji i svijetla točka, odnosno postoji šansa da se unaprijedi stupanj infrastrukture zračnog prometa, te razina ponude na turističkom tržištu. Ono što također obećava su brojke od turističke sezone za 2021. godinu, koje su opet u rastu u odnosu na prošlu godinu, a svijet je i dalje u borbi s pandemijom.

Iz poslovnog slučaja Croatia Airlines mogu se utvrditi razmjeri štete koji su nastali na tržištu zračnog prometa u Hrvatskoj. Također vidljiv je utjecaj Croatia Airlinesa kao nacionalnog prijevoznika u turizmu kroz različite suradnje s HTZ-om, Hrvatskim olimpijskim odborom, HNS-om, te mnogim drugim savezima koji djeluju na promociji

Hrvatske u svijetu. Iako je pandemija izrazito utjecala na zrakoplovnu industriju i oporavak se očekuje okvirno oko 2024. godine, Croatia Airlines je pokazala kako razmišlja o budućnosti s implementiranjem raznih ISO standarda, te konstantnim obnavljanjem svoje flote i proširivanjem destinacija.

Može se zaključiti kako je pandemija imala ogroman utjecaj na turizam i zrakoplovnu industriju, no ista paralela se može povući sa svim oblicima poslovanja koji se temelje na usmenoj interakciji s ljudima. Pandemija je postavila pred sve nove izazove koje Hrvatska kao turistička zemlja i destinacija mora nadići, te joj je u svim neprilikama pružila priliku za strukturiranje i implementaciju novih poslovnih modela i razvojnih politika. Iako nije sasvim sigurno kada će pandemija prestati, jasno je kako sve više zemalja polako prihvaća činjenicu da uz dostupnost i razvoj cjepiva, te količinu procijepljenog stanovništva te osoba koje su preboljele COVID-19, počinju otvarati svoja gospodarstva, te učiti kako živjeti s virusom dok ga se ne riješi.

## LITERATURA

1. Albers, S. i Rundshagen, V. i Stabenow, S. (2020), The long-haul low-cost airline business model: A disruptive innovation perspective, *Journal of Air Transport Management*, 89,
2. Berster, P. i Reichmuth, J. (2018), Past and Future Developments of the Global Air Traffic, *Biokerosene*, str. 13.-31.
3. Bieger, T. i Wittmer, A. (2006), Air transport and tourism- Perspectives and challenges for destination, airlines and governments, *Journal of Air Transport Management*, 12, str. 40.-46.
4. Bouzaima, M. i Magdalina, A. (2021), An empirical investigation of European airline business models: Classification and hybridisation, *Journal of Air Transport Management*, 93
5. Campisi, D., Costa, R. i Mancuso, P. (2010.), The Effects of Low Cost Airlines Growth in Italy, *Department of Business Engineering, University of Rome*, 1 , str. 59-67
6. Comfort, D. i Jones, P. (2020.), The COVID-19 Crisis, Tourism and Sustainable Development, *Athens Journal of Tourism*, 7(2), str. 75.-86.
7. Croatia Airlines, <https://www.croatiaairlines.com/hr>, zadnji pristup 31.8.2021.
8. Cuguero-Escofet, N. i Suau-Sanchez, P. i Volets-Dorta, A. (2020.), An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it?, *Journal of Transport Geography*, 86, str. 1-8
9. Dimitrios, J.,D., Mourmouris, C.,J. i Sartzeatki, F.,M. (2016.), Quantification of the air transport industry socio-economic impact on region heavily dependen on tourism,*Transportation Reasearch Procedia*, 25 (17), str. 5242-5254.
10. Državni zavod za statistiku (DZS), <https://www.dzs.hr/>, zadnji pristup 31.8.2021.
11. Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat>, zadnji pristup 31.8.2021.
12. Green, M. (2014.), The Impact of Airport Development on Economic Development, *Urban Economics Literature Survey*, str. 1-7
13. Hae Choi, J. (2021), Changes in airport operating procedures and implications for airport strategies post COVID-19, *Journal of Air Transport Management*, 94, st. 1.-13.

14. HGK, <https://www.hgk.hr/>, zadnji pristup 31.8.2021.
15. Iacus, S.M, Natale, F., Santamaria, C. i Spyrtatos, S. i Vespe, M. (2020.), Estimating and projecting air passenger traffic during the COVID-19 coronavirus outbreak and its socio-economic impact, *Safety Science*, 129, str. 1.-11.
16. International travel during the COVID-19 pandemic: implications and risks associated with 'travel bubbles', *Journal of Travel Medicine*, 2020., str. 1.-3.
17. Mazareanu, E. (2019.), Airports 4.0 – Statistics & Facts,
18. Morrison, S. i Winston, C. (2010.), The Evolution of the Airline Industry, *The Brookings Institution*, str. 1-162
19. OECD, <https://www.oecd.org/>, zadnji pristup 31.8.2021.
20. Reichmuth, J. (2008.), Airline Business Models, *Analyses of the European air transport market*, 1, str. 1-41
21. Statista, <https://www.statista.com/>, zadnji pristup 16.03.2022.
22. Sun, X., Wandelt, S. i Zhang, A. i Zheng, C. (2021.), COVID-19 pandemic and air transportation: Successfully navigating the paper hurricane, *Journal of Air Transport Management*, 94, str. 1.-13.
23. Tomas (2018.), *Hrvatska turistička zajednica*
24. UNWTO Briefing note (2020.) ,Toursim in SIDS: the challenge of sustaining livelihoods in times of COVID-19, (2), str. 3-14
25. Vidović, A., Vince, D. i Štimac, I. (2013.), Development of business models of low-cost airlines, *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 3(1), str. 69-81
26. Wright, O. (1977.), How We Made The First Flight, *National Air and Space Museum Smithsonian Institution*, str. 1-22.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Udio zračnog prometa u prijevozu robe od 2007. do 2019. ....	9
Slika 2. Međunarodni dolasci turista po vrsti prijevoza u 2019. ....	14
Slika 3. Prometni pokazatelji za 2018. godinu .....	27
Slika 4. Prometni pokazatelji za 2020. godinu .....	28