

## Sukob pravednosti i načela poslovne etike u poslovanju zračnih prijevoznika uslijed pandemije COVID-19 - što nam donosi budućnost?

SARA MELKIĆ & DARKO PREBEŽAC

### Kriza međunarodnog zračnog prometa uslijed pojave pandemije COVID-19?

„Vidi se iz aviona“... I dok aplikacije poput *Skyscannera* miruju, a *FlightRadar* bilježi tek neznatan broj letova u međunarodnom zračnom prometu, međunarodni se turizam zajedno sa zračnim prometom u trenutku pisanja ovog članka nalazi na vrhuncu najveće globalne krize u povijesti, uzrokovane neočekivanom i jedinstvenom pandemijom COVID-19. Uslijed egzogenog šoka globalnih razmjera i nepredvidivih posljedica, pitanja daljnje globalizacije i etičnog postupanja po prvi puta ozbiljnije stavljaju na kušnju postupanja i odluke kriznog menadžmenta brojnih eminentnih zračnih prijevoznika.

„In the long run we are all dead“... Iako će se tijekom, ili nakon, ovog kriznog poremećaja tržište vjerojatno samostalno pobrinuti za sve dionike ponude i potražnje po principu „prirodnog poretka i selekcije“, sve je više zračnih prijevoznika koji se u ovim izazovnim vremenima pozivaju na *keynesijansku ekonomsku doktrinu* za spas vlastite

industrije, u kojoj je znamo uloga države značajnija od individualnog pristupa problemu (traženje financijske državne pomoći od vlada, tj. bespovratnih sredstava ili olakšica).

„Nema jedinstvenog recepta“... Iako se krizni ciklusi ponavljaju, pristupi za rješavanje ove dinamične situacije uzrokovane *coronavirus* pandemijom uglavnom ne poznaju unaprijed poznate okvire djelovanja, zbog čega su brojni zračni prijevoznici između dva moguća loša ishoda birali za njih manje loš (fokusiranost na rješavanje vlastitih problema), pritom ne sagledavajući širi aspekt problema (probleme s kojima se susreću njihovi putnici te povezano okruženje, primjerice partneri poput turoperatora i turističkih agencija), kao niti sam način provedbe pojedinih poslovnih odluka. U primjeni politike kriznog menadžmenta zaboravilo se na žalost na poslovnu etiku i etičke vrline, koje su u tjednima iza nas potpuno erodirale.

„Ti si moj otkazani let“... Posljednjih tjedana pokrenute su brojne rasprave o načinima na koje zračni prijevoznici pokušavaju ublažiti krizne učinke, a zbog sve većeg nezadovoljstva putnika i turističkih posrednika koji su takvim postupanjem na perfidan način dovedeni pred gotov čin. Prema taktici „tko je jači, taj i tlači“, te strahu od pretjeranog udara na likvidnost i potencijalnu nesolventnost uslijed posljedica pandemije COVID-19, mnogi zračni prijevoznici su pribjegli brzim promjenama u poslovanju, čije su odluke u prvom redu negativno utjecale na poslovanje turističkih posrednika, dok su putnike iznenadile i

zatekle nespremnim. Riječ je naravno o statusu i tretmanu, sada već, nerealiziranih letova.

### **Naime, što se dogodilo?**

Zbog odluka vlada o zabrani kretanja i zatvaranju granica te odluka zračnih prijevoznika o obustavljanju poslovnih aktivnosti i nužnoj zaštiti vlastitih zaposlenika kao posljedice pandemije, većina međunarodnih, ali i domaćih, letova je otkazana. Zračni prijevoznici su za otkazane letove nudili putnicima mogućnost fleksibilne promjene termina, tj. nove rezervacije bez naplate odgovarajuće naknade, promjene termina uz nadoplatu u slučaju promjene vrste tarife ili klase leta, vaučere za vrijednost nerealiziranog leta ili pak nisu nudili ništa. Tek su rijetki prijevoznici ponudili putnicima i povrat novca neovisno o tome je li let bio otkazan ili ne, odnosno ima li kupljena karta opciju za refundaciju za slučaj otkazivanja leta od strane putnika ili ne. Međutim, dio zračnih prijevoznika nije otkazivao letove pa je putnicima vraćao novac samo ako je kupljena karta imala opciju za refundaciju, dok su za ostale vrste karata prijevoznici nudili putnicima vaučere.

Liberalniji pristup su imali neki veći zračni prijevoznici, jer u početku nisu imali problema s likvidnošću, dok su manji zračni prijevoznici, kao i većina niskobudžetnih prijevoznika osiguravali putnicima vaučere kao kompromisno rješenje, jer bi bezuvjetan povrat novca za neke bio poguban, odnosno značio čak i bankrot.

Iako prema *Uredbi o pravima putnika* (EU 261/2004 - Prava putnika u zračnom prometu EU-a u slučaju uskraćenog ukrcanja, kašnjenja leta ili otkazanog leta) putnici imaju pravo na povrat novca zbog otkazanog leta, neki zračni prijevoznici se ograđuju od takvih obveza prema putnicima pozivajući se na

klauzulu o višoj sili (uslijed izvanredne situacije koja se nije mogla izbjeći čak ni uz sve poduzete mjere s njihove strane). Međutim, pandemija COVID-19 po prvi puta je jednako pogodila i stranu ponude i stranu potražnje. No, u pravu zračnog prijevoza ne postoji klasifikacija koja jasno razlikuje pojam 'izvanrednih okolnosti', od 'specifičnih izvanrednih okolnosti' poput pandemije COVID-19. S obzirom na navedeno, putnici, koji bi trebali biti pravno zaštićeni, ostali su pravno uskraćeni kada su iz osobnih razloga, nemogućnosti korištenja vaučera ili pak egzistencijalne krize željeli barem dobiti pravo odabira – povrat novca ili neka druga opcija. Osim toga, u problemima su se našli i neki turistički posrednici koji su povrat novca izvršili putnicima, a kojima neki zračni prijevoznici isti nisu željeli refundirati. No, iako su uvjeti poslovne suradnje među partnerima unaprijed pravno definirani ugovorima, prema kojima je pravo na strani zračnih prijevoznika, sporan je način na koji su se određene aktivnosti provodile.

### **Što se zapravo dogodilo?**

1. Nova odredba Europske komisije – Europska komisija je za područje EU izdala službenu obavijest zračnim prijevoznicima da za otkazani let putnicima mogu dati vaučere samo ako oni na to pristanu, te da putnik ima pravo na povrat novca s obzirom na novonastalu situaciju uslijed pandemije COVID-19. Iako se putnicima sugeriralo da prihvate vaučer ako to mogu, onima koji, iz osobnog razloga, isti nisu htjeli prihvatiti zračni prijevoznici su bili dužni na zahtjev izvršiti povrat novca za uslugu koji nisu pružili. No, većina prijevoznika je negativno reagirala na izdanu uputu, pokušali su lobirati za promjenu pravila, te su na kraju neki i potpuno ignorirali izdanu uputu. Tako su brojni putnici, koji nisu niti bili upućeni u svoja prava, ili im je jednostavno uskraćen povrata

novca, dovedeni u nepovoljnu situaciju, zbog čega je praktički došlo do sloma zaštite i prava putnika.

2. Tendenciozna komunikacija – Prije i poslije donošenja odredbe Europske komisije zračni prijevoznici su prema putnicima provodili plansku, usmjerenu i parcijalnu komunikaciju na osnovu koje su putnici djelomice i kreirali svoja mišljenja. I dok znatan broj putnika nije niti znao za svoja prava, zbog čega ih potom nisu niti tražili, zračni prijevoznici su vješto prema putnicima komunicirali vlastitu prilagodbu i susretljivost u teškim vremenima te im nudili, između ostalog, i vaučere, ne spominjući pritom refundaciju na koju su putnici imali pravo. Osim toga, neki su prijevoznici na svojim web stranicama za refundaciju automatski usmjeravali putnike na stranicu za vaučere, dok su drugi nametali kraći rok za preuzimanje vaučera i smanjivanje iznosa, ili čak i ukidanje prava na isti ukoliko se on do određenog roka ne preuzme. To korištenje pasivno-agresivne metode i svojevrsna ucjena je imala svrhu da potpuno demotivira putnike u 'borbi' za prava koja im pripadaju. Neovisno o velikom obujmu pristiglih zahtjeva, zračni prijevoznici nisu bili previše ažurni te su sporo odgovarali čak i na zahtjeve za izdavanjem vaučera, tako da dio putnika nije dobio zatraženi vaučer u dogovorenom roku, već je za isti morao opetovano kontaktirati prijevoznika. Da putnici o tome sami nisu vodili brigu, vjerojatnije je da bi ostali i bez prava na vaučer. Na kraju, nije uopće sporno što su zračni prijevoznici putnicima nudili vaučere, već je sporno da pri tome nisu prema putnicima iskomunicirali i njihova prava na refundaciju, što predstavlja apsolutno nepoštivanje putnika kao klijenta.

3. Neotkazani letovi – Odredba Europske komisije nije jasno definirala pravo obiju strana u slučaju neotkazanih letova, zbog čega brojni zračni prijevoznici nisu

otkazivali letove unatoč preporukama, ili su ih otkazali u 'posljednji trenutak', pa se brojni putnici 'nisu uspjeli snaći po pitanju svojih prava'. Formalno-pravno gledano, zračni prijevoznici tada nisu bili dužni uz ponudu vaučera i neke druge opcije putnicima nuditi refundaciju, osim u slučaju karata s pravom na povrat novca. Međutim, na taj način su se prijevoznici uspjeli pravno zaštititi i ne imati obvezu za povratom novca, koji je, uz postojeće troškove neodržanih letova, predstavljao velik trošak za prijevoznike.

4. Nepostojanje potrebne prilagodbe u izdavanju vaučera – Već kad su potpuno ignorirali odredbe o povratu novca, dio prijevoznika je dao i prekratko razdoblje za korištenje vaučera, ili su vaučer ograničili na korištenje unutar istog područja letenja, dok gotovo nitko nije ponudio mogućnost prenošenja vaučera na drugo ime, odobravanje naknadnog zahtjeva za izdavanjem vaučera ako osoba o tome nije na vrijeme obaviještena ili korištenja izdanog vaučera za više putovanja. Također, nitko nije ponudio opciju da će 'cijena karata iz doba koronavirusa' ostati u budućnosti nepromjenjiva, ili da prijevoznici neće za eventualnu razliku u cijeni uslijed porasta cijena teretiti putnika. Ostalo je i otvoreno pitanje, što se dešava s vaučerom, ako zračni prijevoznici prestane trajno obavljati svoje poslovanje.

#### **Koje je glavno pitanje i čemu ova diskusija?**

I dok zračni prijevoznici vole svoje mjere nazivati fleksibilnima (iako bi se dalo dosta diskutirati o njihovoj fleksibilnosti), putnici su dovedeni u nezavidnu situaciju, jer trebaju nedobrovoljnim prihvaćanjem postavljenih pravila pomoći u zaštiti prijevoznika od nelikvidnosti. Jednostrano nametanje solidarnosti, koja se u zadnje vrijeme često spominje, u ovom se slučaju više odnosi na putnike koji bi trebali biti uz svog prijevoznika,

a manje na prijevoznika koji u novonastaloj situaciji baš i nije uz putnike, iako to oni od prijevoznika očekuju. Većina zračnih prijevoznika podliježe racionalnom pristupu, ali i besmislenom izgovoru 'Everyone is doing this', kalkulativnom etičkom računu (gdje putnike uz sve ostalo tjeraju na brzo i nepromišljeno odlučivanje stvarajući im pritisak i paniku tijekom krize da „izvuku od putnika ono što na brzinu mogu“), te na taj način jednostrano srozavanju poslovni moral, dovodeći dugoročno u pitanje lojalnost svojih putnika.

Iako je teško „pravedno“ i nepristrano analizirati trenutnu situaciju, u kojoj su svi podjednako pogođeni i u kojoj je uvijek nekome „susjedova trava zelenija“, postavlja se pitanje tko u ovoj krizi stvarno snosi veći teret i tko bi kome trebao izaći u susret? Iako je putnik pravno zaštićen i izdavanjem vaučera, zašto se osporava pravo putnika za povratom novca? Postavlja se pitanje tko mora štiti zračne prijevoznike od rizika nesolventnosti, i jesu li ih putnici dužni beskamatno kreditirati? Zašto bi putnici trebali plaćati razliku između vrijednosti vaučera i eventualnog porasta cijena letova istih tarifnih razreda, do čega će vjerojatno i doći? Je li opravdano i etično da veliki zračni prijevoznici ovakvim postupanjem dovode u nepovoljnu situaciju svoje turističke posrednike i same putnike za usluge koje im nisu niti isporučili? Ne bi li sami prijevoznici trebali podnijeti veći dio toga tereta? Je li pošteno da u ovakvim situacijama teret krize snose navedeni partneri ili države trebaju davati bespovratne potpore i druge olakšice prijevoznicima za sanaciju nastalih troškova (što zračni prijevoznici i očekuju). Ili države navedeno trebaju ignorirati? Treba li 'keynesijanska potreba' biti opravdana u ovom slučaju?

Problem je što u ovoj situaciji, koju nitko nije očekivao niti mogao predvidjeti, rijetko tko želi snositi teret i preuzeti svoj dio odgovornosti. Dok su u pozitivnim ekonomskim (poslovnim) ciklusima uspjesi svačiji, u negativnim ciklusima problemi nisu ničiji. Postavlja se pitanje je li 'pravo pojelo moralno postupanje'? Iz analizirane situacije može se uočiti da je osim erozije morala i poslovne etike, pandemija COVID-19 uzrokovala u zračnom prometu i difuziju odgovornosti – fenomen u kojem će prisutnost većeg broja promatrača uzrokovati manju vjerojatnost da će netko stvarno i pomoći u rješavanju problema. Većina zračnih prijevoznika ponaša se kako se ponašaju i drugi, umjesto da u kriznoj situaciji nastoje biti drugačiji i iskoriste šansu koju im kriza pruža, pritom ne sagledavajući kriznu situaciju samo iz vlastite perspektive, već promatrajući širi kontekst (svoje putnike...).

### **Što bi zračni prijevoznici zapravo trebali raditi u krizi uzrokovanoj pandemijom COVID-19?**

Poznato je da svaka kriza istovremeno predstavlja i novu priliku, ali i da rizicima treba znati upravljati, a ne ih u potpunosti pokušavati izbjegavati. I dok su putnici posebno ranjivi u ovoj kriznoj situaciji, zračni prijevoznici bi ih trebali znati i moći motivirati, jer to od njih putnici i očekuju. Davanje najvišeg prioriteta putnicima u ovakvoj kriznoj situaciji znači ujedno i borbu za lojalnost svakog pojedinog putnika u vremenima koja tek dolaze. Iako je važno ostati racionalan u zadržavanju „zdravog“ dijela poslovanja, važno je ne postati „sebičan“ ili uopće ne djelovati, jer im se svakome može dogoditi ono što je Dante već odavno rekao da su „najmračniji krugovi pakla rezervirani za one koji u vremenima moralne krize ostanu neutralni i suzdržani“.

Prilika je u vremenima krize često zaboravljena dimenzija poslovnog morala (*etičkog creda*), koja se dugoročno treba promatrati kao investicija s najvećim povratom jer osigurava konkurentsku prednost i omogućuje trajnu poslovnu suradnju. Povijest, koja se ponavlja, dokazuje da se u vremenima najveće krize mogu postići najbolji i najdugoročniji rezultati, te da se upravo u takvim vremenima traži potpora i povjerenje među partnerima, kako bi se kriza što lakše prebrodila.

Može se očekivati da će u narednom razdoblju zračni prijevoznici, radi ublažavanja učinka krize, morati pronaći adekvatan „*fight with a flight plan*“ koji će postati *conditio sine qua non*. No, trenutno nošenje s aktualnom krizom pokazuje kako većina zračnih prijevoznika nije reagirala na najbolji i najispravniji način, te će samo nekolicina uspjeti pronaći ispravan put do prilike koja ih čeka.

Većina zračnih prijevoznika je reagirala impulzivno i „nadređeno“ u krizi uzrokovanoj pandemijom COVID-19, primjenjujući ne baš moralna načela u vezi vaučera i nevraćanja novca putnicima. Bilo bi puno bolje i prihvatljivije da su kao partneri svojim partnerima (putnicima i agencijama) ponudili kreativnija i pravednija krizna rješenja za kvalitetnije balansiranje među zajedničkim potrebama (relativno spašavanje vlastite likvidnosti te zadovoljstvo putnika). Neka od tih rješenja mogla su biti i:

- osmisлити posebnu i pouzdanu web stranicu, na vlastitoj službenoj stranici, koja bi bila bolje strukturirana i jednostavnija za korištenje, kako bi prava obiju strana bila jasnije definirana te kako ponuđeni obrasci za zahtjeve ne bi bili međusobno isključivi,
- produžiti rokove za korištenje izdanih vaučera,

- omogućiti korištenje vaučera izvan istog područja letenja uz mogućnost nadoplate,
- izdani vaučer povećati za 10-30% dodatne vrijednosti neto tarife i takse za gorivo,
- pružiti mogućnost automatskog izdavanja vaučera,
- motivirati putnike na kupnju novih zrakoplovnih karata za naredno razdoblje nuđenjem „akcijskih putovanja po nižim cijenama“,
- motivirati putnike na kupnju novih zrakoplovnih karata za naredno razdoblje povećanjem i produživanjem važnosti *frequent flyer* bodova,
- odgoditi (produžiti) rok za preuzimanje vaučera,
- mogućnost korištenja jednog vaučera za više putovanja,
- ostaviti cijene 'zrakoplovnih karata iz doba *coronavirusa*' nepromjenjivima i u slučaju porasta cijena svih letova,
- ukinuti nadoplatu moguće razlike između vrijednosti vaučera i promjene cijena leta istih tarifnih uvjeta,
- ponuditi mogućnost prenošenja vaučera na drugoga,
- dopustiti naknadnu zamjenu neiskorištenog, a produženog vaučera, za povrat novca u cijelosti vrijednosti karte bez obzira na razlog odustajanja od putovanja, i sl.

### Što bi se zapravo moglo dogoditi?

S obzirom da i zračni promet funkcionira kao i ostatak ekonomije na temelju „sustava spojenih posuda“ današnje (ne)etične odluke zračnih prijevoznika odrazit će se i poslovanje povezanih dionika (na turističke posrednike) te na buduće odluke putnika, pa se vrlo lako može dogoditi i scenariji „*oko za oko, zub za zub*“ u kojem „*tko visoko leti, nisko pada*“:

- a) Zračni prijevoznici koji će u ovom razdoblju postupati etično prema svojim putnicima i turističkim posrednicima – putnici će ih u dugom roku još više cijeniti te će stvoriti povjerenje i lojalnost prema prijevozniku; nakon pružanja povoljnijih uvjeta za poslovanje nakon krize od strane zračnih prijevoznika turističkim posrednicima će biti u interesu raditi što više s zračnim prijevoznikom; poboljšanje likvidnosti može se dogoditi već u srednjem roku, kao i predviđeni poslovni uzlet prijevoznika,
- b) Zračni prijevoznici koji neće u ovom razdoblju postupati etično prema svojim putnicima i turističkim posrednicima – putnici će već u kratkom roku izgubiti povjerenje prema zračnom prijevozniku, turistički posrednici će imati moć otkazivanja novih poslovnih odnosa s onima koji im nisu izašli u susret, poboljšanje likvidnosti može se dogoditi tek u dugom roku, kao i predviđeni poslovni pad onih prijevoznika koji opstanu.

Različiti su mogući izazovi s kojima će se zračni prijevoznici morati suočiti djelomično i zbog neetičnog djelovanja u kriznom razdoblju COVID-19 pandemije, a koji će se rasporediti u razdobljima pada za vrijeme krize, stagnacije te mogućeg oporavka:

1. Restrukturiranje tržišta (spajanja i preuzimanja, konsolidacijski procesi, promjene u vlasničkim odnosima i partnerstvima, smanjenje broja zračnih prijevoznika, privatizacija nacionalnih prijevoznika, bankrot najmanjih, ali i ne samo njih),
2. Optimizacija operativnih troškova radi očuvanja likvidnosti (restrukturiranje mreže letenja i flote, smanjenje broja letova i usluga uslijed provođenja restriktivne

poslovne politike, koncentracija letova u važnije hubove),

3. Financijska restrukturiranja (zbog problema s likvidnošću za očekivati je porast cijena, lošiji radni uvjeti za zaposlenike u zračnim prijevoznima - smanjenje plaća i povlastica, pomoć (stabilizacijski paketi) vlada zračnim prijevoznima u pojedinim državama, u kojima je zračni promet prioritetna djelatnost),

4. Promjena strategija i poslovnih modela zračnih prijevoznika (naglasak na izradu novih, odgovarajućih strategija i poslovnih modela, pri čemu će se posebna pozornost usmjeriti na jasnu viziju poslovanja te etičnije djelovanje kriznog menadžmenta, odnosno spremnost na eventualni novi val pandemije COVID-19, koji se može dogoditi).

#### **Kako bi se moralna kriza u zračnom prometu uzrokovana pandemijom COVID-19 mogla odraziti na Hrvatsku u dugom roku?**

Izjesno je da će aplikacije poput *Skyscannera* i *FlightRadara* još neko vrijeme mirovati i na području Republike Hrvatske. Iako je teško parcijalno procijeniti kako će se spomenuto neetično postupanje zračnih prijevoznika u potpunosti odraziti na njihovu poslovnu budućnost, za pretpostaviti je kako će i svi povezani dionici u industriji biti ti koji će također indirektno odlučivati hoće li zračni prijevoznici „ponovno dobiti krila za let“ ili će neki od njih ostati bez njih zauvijek. Hrvatska u ovom trenutku ovisi o razvoju situacije svih drugih zračnih prijevoznika koji su poslovali na njenom teritoriju prije krize. Za očekivati je da će u narednom razdoblju Hrvatska:

1. postati manje dostupna destinacija putem zračnog prijevoza (manji broj letova i prijevoznika) – s obzirom da Zagreb, ali i ostale hrvatske zračne luke nisu značajniji europski hubovi,
2. suočiti se još više s izazovima koje će nametati nove poslovne politike i modeli

niskobudžetnih zračnih prijevoznika, koji će zasigurno nakon krize zahtijevati još povoljnije ugovorne uvjete, pri povratku na tržište,

3. suočiti se s mogućim izazovima nekih većih europskih i bliskoistočnih zračnih prijevoznika, koji bi mogli pokušati zauzeti primarnu poziciju 'Prijevoznika broj 1. za Hrvatsku'.

Na temelju ishoda i posljedica pandemije COVID-19, samo će vrijeme moći pokazati trebaju li zračni prijevoznici u kriznim vremenima nužno davati prednost pravu (i fokusiranosti na same sebe) ili moralnom postupanju (uvažavanju svojih putnika i partnera) te hoće li (i koliko) naučiti iz ove krizne situacije.

Sara Melkić, mag. oec.,  
Institut za turizam

Prof.dr.sc. Darko Prebežac,  
Katedra za turizam Ekonomskog fakulteta  
Sveučilišta u Zagrebu