

## 1. UVOD

Ovo je priča o britanskoj zrakoplovnoj kompaniji koja se iz gubitaške transformirala ne samo u najprofitabilniju u industriji i u poslodavca kojega bi većina diplomiranih studenata najradije odabrala za prvo zaposlenje, već je 2000. BA bio proglašen i drugim najomiljenijim poslodavcem u Europi. BA je bilo državno poduzeće, utemeljeno 1972. slijedom spajanja poduzeća BEA (*British European Airways*) i BOAC (*British Overseas Airways Corporation*). Ekonomija obujma na području radne snage, koja se realno očekivala kao rezultat ovog spajanja, ostvarivala se presporo, pa je tijekom 70-ih godina BA poslovao s gubitkom. Financijski su se rezultati poduzeća dodatno pogoršavali uslijed porasta cijena pogonskog goriva prouzročnog energetsom krizom u vremenu od 1973. do 1974. K tome, deregulacija putnih tarifa u međunarodnom zračnom prometu urodila je pojačanom, poglavito na transatlantskim pravcima cjenovno povoljnijom konkurencijom. Jedan od primjera je pojava Laker Airways-ove jeftine, neluksuzne Sky-train linije 1979. godine na unosnim zračnim preletima preko Atlantika.

Krajem 70-ih i početkom 80-ih godina, BA je prema gotovo svim pokazateljima iskazivao iznimno nisku, gotovo katastrofalnu neučinkovitost. Zastarjela flota pridonosila je neudobnosti putovanja i tada već poslovičnoj netočnosti BA u redu letenja. Produktivnost poduzeća je bila zabrinjavajuća niska, daleko ispod razine ostvarenja glavnih međunarodnih konkurenata. Kao prijeporno pitanje i problem, BA je bio pod stalnim pritiskom industrijskih i novčarskih krugova koji nisu nimalo lako primali znatne financijske gubitke.

Činilo se da je nezadovoljstvo zaposlenika toliko savršeno pristajalo uz neskriveno nezadovoljstvo kupaca, da nije bilo nimalo iznenađujuće kada je prema rezultatima ankete Međunarodnog udruženja zračnih putnika (engl. *International Airline Passenger's Association - IAPA*), 1980. godine BA zauzeo prvo mjesto na popisu onih avio-prijevoznika koje se preporučuje izbjegavati pod svaku cijenu!

## 2. LORD JOHN KING

Pobjeda konzervativne vlade na britanskim izborima 1979. i imenovanje nove premijerke (kasnije Lady) Margaret Thatcher, doveli su do promjene pristupa prema upravi BA. Nova je vlada naime, bila odlučna u nakani da smanji gubitke koje su bilježila gotovo svi državna poduzeća i da ih, u mnogim slučajevima – privatizira mada su u burzvnim krugovima općenito shvaćana kao daleko netraktivna za kupnju (pri čemu ni BA nije bio nikakav izuzetak).

S tim osnovnim ciljevima je britanska vlada 1981. za novog predsjednika poduzeća imenovala Sir Johna (kasnije Lorda) Kinga. Sin skromnog poštaru Alberta i majke Irkinje Kathleen, rođen u

---

<sup>1</sup> Ovu studiju slučaja je prof. dr.sc. Davor Perkov ažurirao i dopunio 2012. više kao temelj za raspravu na predavanju, a ne kao eksplicitni primjer učinkovitog ili neučinkovitog rješavanja stvarne poslovne situacije. Copyright © 2012. *Perkov savjetovanje d.o.o.* Ne smije se upotrebljavati ni umnožavati bez prethodnog pisanog odobrenja autora.

Brentfordu u zapadnom dijelu Londona, prošao je dugačak put od Dunsfolda u Surreyju gdje je odrastao, do utjecajnog konzervativnog političara, cijenjenog britanskog biznismena i vlasnika veleposjeda od 2,000 jutara kojega je 1960. kupio u Wartnabyju u Leicestershireu, prvorazrednom lovnom području.

Prodavač automobila u ranoj mladosti, King za vrijeme 2. svj. rata osniva inženjersko poduzeće "Whitehouse Industries". Obogatio se kao vlasnik "Pollard Bearingsa", manufakturne proizvodnje kugličnih ležajeva. Nakon što nije pristao na spajanje s drugim poduzećima koje je 1969. zagovarala laburistička vlada Harolda Wilsona, kao naknadu za odstup isplatili su mu 3 milijuna funti! Poslije je bio predsjednikom poduzeća Dennis i Babcox&Wilcox. Viteškim naslovom Sir okitio se 1979.

Pažnju Lady Thatcher privukao je svojom osornošću i odrješitošću, odlikama potrebnih čovjeku za sređivanje nacionaliziranog gospodarskog giganta. Otklonio je ponudu preuzimanja čelnog menadžera Britanskih čeličana, ali je rado prihvatio dužnost u BA, poziciju za koju se zdušno borio i lobirao. Favorizirani biznismen premijerke se predstavio kao sjajni izvršitelj njenog programa privatizacije koja je uslijedila šest godina kasnije, izazvavši jagmu među javnim investitorima. King je postao predsjednikom kada je BA 1981. iskazivao gubitak od oko 141 milijun funti (286 milijuna \$!). Poduzeće je u međuvremenu implementiralo unutarnje promjene toliko temeljito i uspješno, da je fiskalnu 1987. godinu, BA zaključio s dobitkom od 185 milijuna funti (među najvećim profitima u toj industriji). Potražnja za dionicama ponuđenima na prodaju, za 11 je puta premašivala ponudu. King je 1983. zavrijedio titulu Baruna od Wartnabya.

Vođenje BA napustio je 1993. ogorčen i u poprilično mučnim okolnostima, posebice zbog svađe sa Sir Richardom Bransonom oko "prljavih trikova" kojima se osoblje BA navodno služilo da bi privukli putnike "skorojevičkog" Virgin Atlantic Airwaysa. King zapravo nikad nije nasljednicima "Čelične Lady" oprostio što su Virginu dozvolili ulazak u „njegovu“ utvrdu na Heathrowu! Nalik mnogim drugim vodećim poslovnim ljudima, ni ovaj šampion privatizacije jednostavno nije trpio konkurenciju.

Umro je 12.07.2005. u 87. godini života na svom posjedu u Leicestershireu, što su kao važnu vijest zabilježili gotovo svi međunarodno relevantni stručni listovi i časopisi.

### **3. KAKO JE „TIRANIN“ S MARSHALLOM SPASIO KOMPANIJU?**

Proces privatizacije je King obavio doista brzo, sustavno i učinkovito, "pokosivši" na tom putu čitave razine menadžera i direktora. Njegova zajedljiva narav bila je povodom da su mnogi uglašeni middle-menadžeri Kingovom imenu prišili pridjevak – "*tiranin*"! Uprkos nimalo "kraljevskim" (igra riječi *King* = engl. kralj, op.a.) otresitim i grubim manirama, zacijelo je upravo strahovladarski profil bio taj kakvoća je, u odnosu na složenost situacije, čelni čovjek BA u tom trenutku najviše trebao.

John King je odmah po preuzimanju BA pokrenuo paket mjera s ciljem poboljšanja proizvoda i usluga poduzeća, obustavio je daljnje zapošljavanje i uveo program prijevremnog umirovljenja kako bi smanjio broj zaposlenika. Ubrzo je smanjio poduzeće za 21,500 zaposlenika, modernizirao je zrakoplovnu flotu i ukinuo neprofitabilne letove.

Svoje neiskustvo u zračnom biznisu, King je smatrao pozitivnim rekavši: "*Činilo se da je u British Airwaysu bila prednost ne znati previše o tome poslu. Zahvaljujući mome neznanju mogao sam povući one poteze koje možda i ne bih, da sam prethodno bolje poznao problematiku.*"

Možda upravo zahvaljujući tome Kingovom "neiskustvu" u avio-branši, već do ožujka 1983. je broj zaposlenih pao s 59,000 na 37.500. Nakon deset "sušnih" godina i gubitka od 500 milijuna funti u poslovnoj godini 1981.-1982., BA je u razdoblje od 1982. od 1983. po prvi puta iskazao dobit od 77

milijuna funti (BA-ova je fiskalna godina trajala od 1. travnja 1982. do 31. ožujka 1983. U to vrijeme je 1 funta (£) vrijedila približno 1,50 dolara, op.a.). Iz lošeg i gubitaškog državnog poduzeća kojemu je javnost tada prišla neslavni pridjev "Britanska željeznica na nebu", BA se pretvorio u najveće i najprofitabilnije svjetsko poduzeće za međunarodni zračni promet!

Tijekom fiskalne 1982.-1983., BA je prevezao 11,7 milijuna putnika na 130.728 međunarodnih letova. Po tome su, primjerice, bili daleko ispred Air Francea koji je zabilježio promet od 9,6 milijuna putnika na međunarodnim letovima. Uspoređujući prijeđene milje u međunarodnom putničkom prometu, zrakoplovi BA su sa svojih 37 milijardi godišnje, primjerice dobro pretekli PanAm-ove. U strukturi prodaje BA je 42% svojih prihoda ostvarivao u Velikoj Britaniji, 25% u ostalim zemljama Europe, a 33% u ostatku svijeta.

Bio je to svojevrsni uspjeh strategije proklamirane od strane novog menadžmenta, gospodarski trijumf koji je pokazao da i Velika Britanija može stvoriti izvrsna poduzeća svjetske klase. Poslovni procesi usredotočili su se na kreiranje takve vizije koja će inspirirati zaposlenike BA i priskrbiti njihov ushićeni odnos prema radu i kupcima.

Korjeniti Kingovi zaokreti ka izvrsnosti poslovanja - temeljem anketiranja poslovnih putnika - dobili su 1983. i oficijelno prestižno priznanje: BA je proglašen avioprijevoznikom godine! Nije to bila izdvojena zasluga samo Lord Kinga jer se on potvrdio kao vrhunski majstor u pronalaženju takvog glavnog izvršnog direktora koji razumije uslugu pruženu kupcima, brigu za detalje i važnost obučavanja osoblja. Pronašao ga je u osobi Colina (poslije Lorda) Marshalla, koji je o brigi za kupce puno naučio obnašajući funkciju glavnog izvršnog direktora Avis rent-a-cara u SAD.

Pod menadžerskom palicom Lorda Kinga je Marshall spretno transformirao nacionaliziranu i javno poduzeće u privatizirani nacionalni simbol. Marshallova beskompromisna pažnja prema detaljima i pružanju kvalitetne usluge kupcima, odlično se uklopila u kombinaciju s Kingovom odlučnom vizijom i njegovim razvijenim poslovnim kontaktima. Iako su odnosi među dvojicom lidera znali povremeno biti napeti, kao dvojac su ostali zapamćeni kao nenadmašna dobitna kombinacija.



#### 4. PROGRAM KONTINUIRANOG POBOLJŠAVANJA

Granski su stručnjaci smatrali da BA – ukoliko do kraja 1984. svoje dionice želi ponuditi privatnim ulagačima - mora održati unaprijeđenu razinu kvalitete poslovanja. Stoga je čelni menadžment predvođen Johnom Kingom, nastavio implementaciju programa za poboljšavanje proizvoda i usluga, odnosno za daljnje smanjenje broja zaposlenih. U flotu BA 1983. ulaze novi zrakoplovi Boeing 757, utemeljen je odjel za kontrolu kvalitete, uveden je i britanski Super Shuttle 2!<sup>2</sup>

Međutim, uprkos smanjenim operativnim troškovima i poboljšanoj kvaliteti usluge, javni imidž poduzeća ostao je na niskoj razini. Poput ostalih nacionaliziranih poduzeća, i BA je javnost percipirala kao neučinkovito i nestručno poduzeće. U to je vrijeme primjerice, za mnoge Britance kratica BA posprdno značila "bloody awful" (prokleta grozno). U komentaru "The New York Timesa" objavljenog 1989., jedan od čestih putnika ocijenio je uslugu British Airwaysa – prije nego je King

---

<sup>2</sup> Četiri shuttlea letjelo je na linijama između Londona i Manchestera, Glasgowa, Edinburgha i Belfasta. Karte su se mogle kupiti unaprijed ili izravno u zrakoplovima koji su inače tijekom dana, u pravilu polijetali svakog sata.

preuzeo čelništvo – žalosnom, a Sir John Egan, predsjedavajući "Jaguara" rekao je kako se u BA stjecao dojam da je "putnik bio smatran iritirajućim dijelom procesa"!

Stoga je tvrdoglavi i nepopustljivi Lord King izjavio, da je jedan od njegovih glavnih ciljeva "vraćanje ponosa zrakoplovnom poduzeću". Svojim promidžbenim kampanjama, BA se - kao uostalom ni većina tadašnjih avioprijevoznika - nije toliko trudio izgraditi prepoznatljivi imidž. Više je isticao svoju nadmoćnost i različitost u pogledu redova letenja, točnosti, opremljenosti, cijena, udobnosti sjedišta, ponude hrane i pića te zabavnih sadržaja tijekom leta. King je sklopio marketinške sporazume s inozemnim avio-poduzećima i unajmio glasovitu reklamnu agenciju "Saatchi&Saatchi" (S&S) koja je za BA osmislila upečatljivi novi slogan "*The World's Favorite Airline*".

## 5. PPF PROGRAM (LJUDI SU NA PRVOM MJESTU)

Činjenica je da su u oblikovanje korporativne kulture BA, uloženi golemi napor i energija tadašnjeg Kingovog tima. U srcu tih aktivnosti bio je trening program "*Putting People First*" (PPF) tj. postavljanje ljudi na prvo mjesto, kojega je u prosincu 1983. lansirao Colin Marshall. U početku namijenjen samo osoblju koje je u izravnom kontaktu s putnicima, ovaj program s ciljem skokovitih poboljšanja u ponašanju i pristupu radu, su do 1986. prošli svi zaposleni! Edukacija je ciljano bila oblikovana za promjenu njihovog ponašanja. Polaznici su bili ohrabrivani da zauzmu pozitivniji stav prema sebi samima, poučavani su kako odrediti vlastite ciljeve i izaći na kraj s osobnim stresovima, upoznati su s modelima kako podići razinu samopouzdanja i "dobiti ono što žele od života". Kao vizualni podsjetnik na osnovnu poruku treninga, u bedževe koje su nosili na reverima bio je upisan moto: "*Mi stavljamo ljude na prvo mjesto*"!

U PPF programe se osobno involvirao Colin Marshall. Bio je nazočan na 95% svih održanih edukacijskih treninga, na kojima je dosljedno razlagao viziju BA i sudjelovao u raspravama te pitanjima i odgovorima osoblju. Ovakav njegov pristup prema zaposlenicima proširio se i izvan PPF programa. Kad god bi letio, glavni izvršni direktor bi se predstavio osoblju i putnicima te razgovarao o njihovim iskustvima s BA. Jednom prigodom kada se stvorio red putnika koji su čekali na uslugu, Marshall je osobno pomogao osoblju zrakoplova poslužiti zajutrak. Za njegove nazočnosti, simboli "nove kulture" poduzeća trebali su biti na svome mjestu; sve do PPF bedža kojega je Marshall na reveru svoga sakoa i sâm nosio dvije godine!

Ipak, najimpresivnija značajka promjena korporativne kulture BA nije toliko bila rafiniranost PPF programa kao takvog, niti predanost izvršnog direktora. Prije bi to bila sveobuhvatnost ostalih zaposleničkih politika i praksi koje su se promijenile da bi bile sukladne novoj kulturi i kontinuirano nastavile isticati ove postupke i programe sve do 90-ih godina. Tri četvrtine od sto *Customer First* timova zaduženih za širenje poruka PPF programa, opstali su do 1990.g. Potreba za izravnim kontaktom s cjelokupnim osobljem bila je smatrana toliko važnom da je u ožujku 1996. BA postao prvim poduzećem koje je za svoje zaposlenike započelo s dnevnim emitiranjem internog tv programa.

Važnost emocionalnih procesa reflektirala se i na novi sustav procjene i nagrađivanja, tako da je posao pojedinaca bio evaluiran prema kvaliteti izvedbe i zahtjevnosti radnih zadaća. Menadžerski bonusi mogli su dostići visinu i do 20% iznad ukupne plaće, a izračunavani su u pravilnom omjeru 50:50, ovisno o pokazivanju željenog ponašanja i ostvarivanju naturalnih ciljeva. Posebni programi individualnog nagrađivanja kao npr. *Awards for Excellence* ili *Employee Brainwaves*, dodatno su poticali osoblje na najviše dosege. *Kadrovski sektor* BA je preimenovan u *Ljudski potencijali*, mnoge odluke su delegirane na linijske direktore, a barem u prvih pet godina ovog programa deklarirana je obveza poduzeća prema sigurnosti posla.

Na ushićenim krilima inicijalnih programa PPF i Managing People First (MPF) s vremenom su razvijeni i mnogi drugi poput: *Winning for Customers, A Day in Life, To Be the Best, Leadership 2000* i sl. Mada sadržajno svi različiti, svi su ovi – uglavnom petodnevni - edukacijski seminari bili fokusirani na preoblikovanje emocionalne strane svakog pojedinog sudionika (zaposlenika).

Gotovo dvadeset godina od inauguriranja PPF programa, menadžeri BA i dalje polaze edukacijske treninge na kojima im se govori o načinima boljeg razumijevanja samih sebe i preuzimanju odgovornosti: "... *Razumijevanje sebe je naša polazna točka...To znači da je za uvođenje promjena u zrakoplovu neophodno krenuti od tebe – što ti možeš učiniti drukčije?*"

## 6. BOB AYLING

Nakon što se tijekom 80-ih i ranih 90-ih BA profilirao kao školski primjer djelotvornog i učinkovitog upravljanja, uslijed pojačane konkurencije, visoke cijene goriva i snažne funte, rast je usporen, a kompanija je prvi puta nakon 15 godina iskazao gubitke u poslovanju. Uz to, BA se suočio s rastućom konkurencijom jeftinih avioprijevoznika te novim savezima između vodećih američkih i europskih zračnih poduzeća (npr. savez Lufthanse i American Airlinesa!).

Bilo je definitivno vrijeme za promjene, pa je u turbulentno razdoblje 1996. BA ušao s novoimenovanim glavnim izvršnim direktorom Bobom Aylingom. Aylingov prvi korak je bio kresanje troškova plaća. Stvorio je popis od 5.000 zaposlenika koji su se dragovoljno odlučili napustiti poduzeće u zamjenu za primjerenu otpremninu. Ovih 5.000 zaposlenika tada je zamijenio s manjim brojem novog osoblja koji su također bili slabije plaćeni. Ovim rezovima je htio uvjeriti preostale zaposlenike da su individualno procijenjeni i da su njihova radna mjesta sigurna. Novi CEO je naglasio da je višak od 5,000 dobrovoljno prijavljenih zaposlenika bila nažalost cijena koju je BA trebao platiti kako bi opstao. Najavio je odmah i drugu inicijativu. Radilo se o kreiranju poboljšane korporativne kulture u kojoj će svi zaposlenici biti zasebno vrednovani i u kojoj će komunikacijski kanali strujati kroz čitavu organizaciju.

Želeći aktivno upravljati kulturom poduzeća, Ayling je o svome osoblju kazivao: "*Želim da budu inspirirani. Želim da se osjećaju optimistički. Želim da osjete kako je dobro biti u ovom poduzeću*". Kao dio nove korporativne kulture, odredio je sljedeće slogane ili „riječi s kojima živimo“ (*Words to live by*):

Svi računaju!  
Svaka razlika čini razliku!  
Manje je više...pojednostavi!  
Mudro preuzmi rizik!  
Učini to bolje svaki dan!

U to su vrijeme uredski prostori BA bili raspoređeni na klasičan način. Središnja poslovna zgrada poduzeća sastojala se od više katova sa uobičajenim hodnicima, stubištima i vratima odijeljenim uredskim prostorijama. Kao sastavni dio ideje o novom pristupu komuniciranju i otklanjanju barijera, Ayling je sagradio novu i lijepu zgradu "centrale" poduzeća u kojoj nije bilo izdvojenih ureda (čak ni za njega), već su dominirali otvoreni prostori tek s nekoliko dvorana za poslovne sastanke kada je diskrecija ipak bila neophodna. Za Aylingovog upravljanja pozitivno je bilo natprosječno smanjenje troškova, odnosno ostvarena ušteda od 750 milijuna funti.

U naporima da strogi britanski imidž suzdržanog prijevoznika promijeni više u kozmopolitsko poduzeće (i da zacijelo uspješnije konkurira novom suparniku Virgin Atlanticu!), 1997. je Ayling

odbacio tradicionalnu zastavu na repovima zrakoplova BA, i zamijenio ju modernijim i razigranijim oznakama u skladu sa svjetskim trendovima. Potez nije baš bio uspješan pa je Ayling usporio ovaj proces, tako da je polovica flote zadržala stari dizajn a na drugoj polovicu zrakoplova se isticao novi zaštitni znak poduzeća.

Iako je moral među zaposlenicima počeo opadati, poslovna 1996. je završena s velikim profitom, prvim nakon nekoliko godina. Prema Aylingu, ovaj profit je bio dokazom da promjene funkcioniraju i da su trenutačni problemi s moralom zaposlenika samo prirodna reakcija na te iste promjene.

Da bi dugoročno poslovao profitabilno, BA je jednostavno morao nastaviti s radikalnijim rezovima jer za opstanak ovog zračnog prijevoznika nije bilo alternative. Kao rezultat, Ayling je revidirao strukturu isplate plaća za sve zaposlenike: za osoblje koje nije radilo u zrakoplovima nije bilo predviđeno povećanje plaća dok se za posade u zrakoplovima moglo podići plaće ali su im ukinuti svi dodatni financijski benefiti kao npr. prijevozni troškovi, dodatak na noćenje i sl.).



Tvrdeći da su ovakva kresanja troškova bila imperativna kako bi BA uopće preživio, Ayling je izgubio podršku svojih zaposlenika. Nakon neuspješnih pregovora, članovi radničkih sindikata pozvali su na štrajk. Kada je sporazum između sindikata i uprave BA konačno bio utanačen, ogorčenje zaposlenika svejedno nije nimalo splasnulo. Do kraja 1997. je 4,000 zaposlenika dalo otkaz, a u slijedeće je dvije godine s gubitkom od 244 milijuna funti,

BA poslovao najlošije otkako je privatiziran.

U ožujku 2000., Bob Ayling je dao ostavku na funkciju glavnog izvršnog direktora!

## 7. ZAKLJUČAK - BA leti dalje!

Aylingov nasljednik je u svibnju iste godine postao Rod Eddington koji je nastavio program smanjivanja radne snage, posebno nakon napada 11. rujna na njujorške WTC "blizance". Godinu dana kasnije je Eddington najavio povratak britanske zastave na repove svih zrakoplova u floti.

Tijekom fiskalne 2005. godine, BA je prevezao oko 35 milijuna putnika, prihodi su nadmašili 15 milijardi funti, a dobit prije oporezivanja iznosila je oko 830 milijuna dolara. Broj zaposlenih je bio točno – 51.939!

U 2010. BA je letio u 155 zemalja svijeta, ostvario ukupne prihode od 12,7 milijardi dolara i neto dobit u visini 676 milijuna dolara. Nakon spajanja s Iberijom u siječnju 2011. u kompaniji je 57.429 zaposlenih koji su u toj godini, tijekom 22 dana štrajkova, načinili BA-u gubitak od oko 150 milijuna funti. U osobnom pismu upućenom članovima svih posada, novoimenovani glavni izvršni direktor Keith Williams je u ožujku 2011., između ostaloga, napisao da je osoblje u zrakoplovima „apsolutno u srcu BA branda”. BA leti dalje!

### PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Koji su elementi utjecali na lošu tržišnu poziciju BA-a krajem 70-tih i početkom 80-tih?
2. Na koje se resurse John King usredotočio u pokušaju da spasi BA? Kako je smanjio troškove i povećao prihode? Zašto je dobio pridjevnik „tiranin“?

3. Kontinuirano poboljšavanje je jedan od temeljnih principa upravljanja kvalitetom. Kako je ono implementirano u BA? Kako ocjenjujete doprinos C. Marshalla?
4. Kako je stavljanje zaposlenika na prvo mjesto poboljšalo poslovanje BA-a i zašto je do toga došlo?
5. Pojasnite kako su vizije različitih direktora dovodile i do različitih poslovnih rezultata BA?

**Izvori:** [I.Grugulis&A. Wilkinson](#), British Airways: Culture and Structure; [John A. Quelch](#), British Airways; [Douglas Martin](#) (In memoriam) John King - British Airways boss, The New York Times, 14.7.2005., Wartnaby and all, The Economist, London, 14.7.2005.; [Kyohei Shibata](#), Privatisation of British Airways: Its Management and Politics 1982-1987. EUI Working Paper EPU No.93/9, European University Institute, Firenca,1994; [BA Training Course](#), Dangerous Company, BBC2, travanj 2000.; [http://www.cooldictionary.com/words/British-Airways.wikipedia#Bob\\_Ayling](http://www.cooldictionary.com/words/British-Airways.wikipedia#Bob_Ayling); Financial Times, 9.7.1997; Financial Times, 18.3.2000.; <http://www.telegraph.co.uk/finance/British-Airways-chief-Keith-Williamss-fresh-start-with-crew.html> (pristup 22.3.2012.)