

Mr. ZDENKO PADJEN
Institut prometnih znanosti
Zagreb

Ekonomika prometa
Pregled
UDK: 656. 7E7: 941.971"1992"
Primljeno: 18.01.1989.
Prihvaćeno: 04.10.1989.

ZRAČNI PROMET U EZ 1992. I MOGUĆE IMPLIKACIJE NA ZRAČNI PROMET SFRJ

SAŽETAK

U radu se razmatra proces deregulacije i liberalizacije zračnog prometa u SAD i Kanadi, a zatim se govori o utjecaju liberalizacije zračnog prometa EZ na pojedine segmente položaja evroskih i jugoslavenskih avioprevoznika. Posebno se ističe dobra perspektiva razvoja regionalnih avioprevoznika, pa i tu šansu treba pravovremeno iskoristiti.

1. LIBERALIZACIJA ZRAČNOG PROSTORA EZ 1992. - PARALELA S LIBERALIZACIJAMA SAD 1978. I KANADE 1985. GODINE

Kad se ovih dana govori o deregulaciji zračnog prometa, koja će nastupiti 1992. g. u EZ poželjno je napraviti usporedbu sa deregulacijom u SAD 1978.g.

1.1. Deregulacija u SAD

Deregulacija zračnog prometa u SAD nastupila je krajem 1978.g. pod vodstvom poznatog ekonomista Alfreda Kahna, a uz podršku predsjednika Cartera. Glavni dometi deregulacije u proteklih desetak godina bili su:

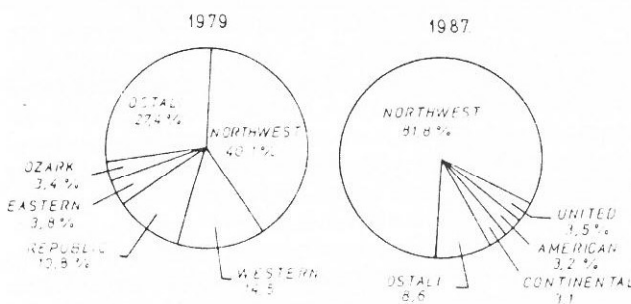
- a) Snižavanje tarifa na linijama između velikih gradova, a povišenje tarifa na linijama između malih gradova. Ipak, prosječna tarifa za sve linije je opadala u zadnjih deset godina (1978-1988).
- b) Manji broj linija, a sve veći broj linija s barem jednim međuspuštanjem aviona.
- c) Hube-and-spoke avionski sistem ruta ili tzv. "sistem križa". 1.
- d) Novi zračni prijevoznici s niskim troškovima, zbog prije svega, njihove jeftinije radne snage.
- e) Velika ekspanzija i porast značenja sistema kompjutorske rezervacije karata (CRS).
- f) Bonus programi za stalne korisnike zračnih usluga ("frequent flyer program"), namijenjenih prvenstveno poslovnim ljudima.
- g) Razvoj regionalnog monopola na tzv. centralnim aerodromima gdje dominiraju prijevoznici koji drže u zakupu većinu izlaza pristanišne zgrade i većinu dionica aerodroma.
- h) Nestajanje velikih zračnih prijevoznika koji su se međusobno udružili (npr.

TWA-Ozark) ili su bili kupljeni od trenutno jačih prijevoznika (People Express) ili su bankrotirali (Braniff International). Na taj je način stvoreno tzv. oligopolsko tržište.

i) Oštro tržišno natjecanje koje se nije svodilo samo na veću kvalitetu usluge, nego i na nerezonski rat cijenom usluga koje su spuštane čak ispod operativnih troškova sve u nastojanju da se financijski slabijeg protivnika dovede do napuštanja tog tržišta ili čak stečaja.

Jedan od glavnih argumenata za deregulaciju zračnog prometa u SAD bila je teorija tržišta nazvana "market contestability", koja konkretno u slučaju zračnog prometa znači da zračni prijevoznik koji ima monopol na pojedinim linijama ne može odrediti previsoke monopolne cijene zbog mogućnosti ostalih prijevoznika da lako uđu na tržište s tako visokim tarifama. Praksa koja je slijedila djelomično je opovrgla tu teoriju da protivnik koji nedostaje može utjecati na formiranje cijena.

Ta teorija nije potpuno potvrđena zbog izgradnje sistema križa i visokog udjela kapitala aviokompanija u ukupnom kapitalu aerodroma. Poznat je slučaj gdje su se firme Conti-



Slika 1. Povijesni pregled kontrole tržišta aviokompanija na aerodromu Minneapolis

Izvor: Salomon Brothers, preuzeto iz The New York Times, 12.10.1987, str. D5)

1. Hube-and-spoke u doslovnom prijevodu znači "glavčina i žbice kotača", a predstavlja takav sistem organizacije linija gdje se velikim avionima prevoze putnici do aerodroma velikih gradova, a odatle manjim avionima (najčešće u vlasništvu malog regionalnog operatora) do manjih gradova.

nental i United žestoko opirale izgradnji novog aerodroma u Denveru jer su na postojećem kontrolirale 87% tržišta. Promjene u kontroli aerodroma Minneapolis tokom deset godina deregulacije dane su na slici 1.

Osim aerodromskog sistema križa, aviokompanije su razvile i neke nove, prije deregulacije nepoznate tržišne instrumente obrane od novih prijevoznika. To su:

- a) bonusi za stalne korisnike,
- b) kompjutorski sistem rezervacije karata (CRS),
- c) ekstra provizije agentima za svaku prodanu kartu.
- a) bonusi za stalne korisnike iznenada su se pojavili na američkom tržištu prije 3-4 godine. Ideja je bila da se stvori datoteka poslovnih ljudi i da ih se kroz sistem poklanjanja besplatnih letova (na svakih nekoliko tisuća prijedanih milja) zadrži za sebe. Na američkom je tržištu, gdje poslovna putovanja čine 48% prometa svih zračnih prijevoznika², brzo je uočeno da je u uvjetima deregulacije teško računati na opstanak bez poslovnih putnika, koliko god bilo ostalih putnika.

b) Godine 1978. agenti u SAD su prodali 50% avionskih karata u domaćem prometu, a 1987. godine 71,6% karata. Od tog broja njih 90% služilo se kompjutorskim sistemom rezerviranja karata. Uobičajilo se da je većina agencija u poslovnica uz centralni aerodrom (hube) opskrbljena CRS-om koji pripada dominirajućoj aviokompaniji na tom tržištu. Zato se letovi ostalih konkurenata neće pojaviti na ekranu.

c) U tržištu gdje dominira jedan prijevoznik s velikim brojem prodanih karata, agent će biti više zainteresiran da podstiče prodaju karata prijevoznika, koji mu daje ekstra-proviziju.

Što se tiče vladine politike u vrijeme deregulacije, neki stručnjaci zamjeraju tadašnjem predsjedniku Reaganu da se lako upleo u ovo područje 1982. godine i otpustio 11 000 kontrolora leta koji su štrajkali. S druge strane, vlada je odobravala praktički sva udruživanja velikih prijevoznika, pa današnje američko tržište ima sve karakteristike oligopolskog tržišta. Uvidjevši te greške, počev od godine 1989. Ministarstvu pravde je dano pravo da odlučuje o udruživanju avioprijevoznika umjesto Ministarstva prometa.

1.2. Deregulacija u Kanadi

Razvoj situacije na kanadskom tržištu, gdje je deregulacija počela 1984. g., išao je u skladu s američkim trendovima. Od nekad osam velikih prijevoznika 1983. g. ostala su samo tri. Te je promjene bilo lako predvidjeti jer je tih godina, tj. prije deregulacije, Pacific Western Airlines pokazivala uvjerljivo najbolje financijske pokazatelje. Ona je otkupila ostale kanadske prijevoznike i stvorila megaprijevoznika Canadian International koji je po svojoj veličini

jednak državnoj kompaniji Air Canada. Veliku polemiku 1988. g. izazvala je odluka dvije vodeće aviokompanije da se udruže u zajednički CRS sistem nazvan Gemini. Vladin odsjek zaštite potrošača mora donijeti odluku da li odobrava ovakvo udruživanje koje prijeti stvaranjem monopolskog tržišta.

1.3. Mogućnost primjene u Evropi

Kad se evropski stručnjaci izjašnjavaju o tome da li je američki scenarij moguć u Evropi 1992.g., većina su skeptični. Činjenica je da slijedeće karakteristike evropskog tržišta i avioprijevoznika ne čine američki scenario izglednim:

a) Evropski državni avioprijevoznici su u doba recesije najčešće dobivali državne subvencije i produktivnost im je po zaposlenom radniku bila daleko ispod prosjeka američkih prijevoznika (KLM, SAS 250 000 ATK/zaposlenom, Northwest 470 000 ATK/zaposlenom, Lufthansa 38 000 zaposlenih - 121 avion, Northwest 24 000 zaposlenih - 311 aviona).

b) Znatno gušća željeznička mreža i na njoj veće brzine nego u SAD. Uz to evropske željeznice su pod sličnom zaštitom države pa bi američki scenario rasta cijena mogao znatno smanjiti putničko tržište evropskih željeznica.

c) Kako će zemlje EZ moći prijeći s bilateralnih ugovora na multilateralne, gdje bi Evropska komisija bila samo koordinator?

d) Godine 1987. SAS je dao odličnu ponudu da otkupi British Caledonian (vjerojatno misleći pokupiti njihova prava letenja gdje je ishodište/odredište unutar EZ) ali je britansko ministarstvo odbilo tu ponudu i prihvatilo ponudu British Airways uz veliko protivljenje ostalih britanskih prevoznika.

No stoji i činjenica da dosadašnji trend pred 1992.g. dosta sliči američkom. Tako je npr. privatiziran najjači evropski prijevoznik British Airways, a dio dionica KLM i Alitalia otišao je u privatne ruke. I evropski prijevoznici počeli su uvoditi bonuse za stalne korisnike. U programu je i početak operacija zajedničkih kompjuterskih sistema za rezervaciju karata, nastaju udruženja prijevoznika i stvaraju se megaprijevoznici (British Airways) koji se mogu suprostaviti američkim prijevoznicima.

Ipak, najvažnije je uočiti da se deregulacija zračnog prometa u SAD (1979-1982) poklopila s godinama recesije u međunarodnom zračnom prometu i velikom dijelu "zapadnih ekonomija" te dvostrukim skokom cijena avionskog goriva (ovakva kretanja pogodila su i JAT koji je posljednje negativne godine imao 1981. i 1982.). Posljednje dvije godine bile su najuspješnije u povijesti međunarodnog zračnog prometa, a predviđa se da će se ovaj trend zadržati i u slijedećih nekoliko godina.

². the New York Times, 15.03.1988, str. K2.

2. MOGUĆI UTJECAJ LIBERALIZACIJE ZRAČNOG PROMETA EZ NA POJEDINE SEGMENTE POLOŽAJA EVROPSKIH I JUGOSLAVENSKIH AVIO-PRIJEVOZNIKA

2.1. Kompjutorski sistem rezervacije karata

Evropski avioprijevoznici, potaknuti velikim uspjehom američkih CRS-a, odlučili su se udružiti u 2 velika sistema nazvana Amadeus i Galileo. Da su CRS-i postali najunosniji dio poslovanja avio-kompanija pokazuje podatak da je najjači američki CRS nazvan Sabre, osnovan od strane American Airlines, imao u 1987. godini profit od 187 mln USD ostvarenih na samo 460 mln USD prometa. Istovremeno je ukupni profit AA iznosio 473 mln USD na čak 7,1 mlrd USD prometa.³ Radi se i o nizu komparativnih prednosti koje ovaj sistem donosi korisniku. I naši prijevoznici JAT i AAW uključili su se u sistem Amadeus čiji su osnivači Air France, Iberia, Lufthansa i SAS. S obzirom da su detalji o njihovim novčanim ulaganjima u taj sistem nepoznati, teško se upuštati u zaključivanje. Činjenica je da su se u ovom CRS-u našle članice i nečlanice EZ, pa nije sasvim jasno što će se dogoditi 1992. godine. Amadeus daje prioritet letovima, uzimajući prvo u obzir sve nonstop letove poredane po vremenima poletanja a zatim direktne letove⁴. s obzirom na ukupno vrijeme putovanja, te na koncu letove sa presjedanjem.

Naši prijevoznici moraju voditi računa o slijedeća tri aspekta. Prvi je da se svi CRS-i koriste i sa sistemom davanja penala određenim prijevoznicima, što ih svrstava na kraj liste. Takvu stvar mogu uraditi i prijevoznici EZ-a dajući preferencije za sebe u kompjuterskom sistemu. Koliko je važan redoslijed pokazivanja na ekranu neka posluži podatak da se 70-90% bukiranja u SAD obavlja za letove koji su se pojavili na prvom ekranu, a 50% bukiranja urađeno je s prve linije na ekranu.⁵

Drugi je aspekt da neki CRS-i imaju programe s kojima se može direktno ući u lokalne rezervacijske sisteme aviokompanija, jer podaci u CRS-u nisu toliko bogati kao u lokalnom sistemu rezerviranja. Ova činjenica više pomaže jačim kompanijama koje na taj način dobivaju odlične podatke o popunjenosti aviona, visini raznih tarifa s popustom, sistemu prebukiranja koji se koristi, itd. Na taj način i JAT i AAW će znati ključne međusobne podatke i veliko je pitanje da li su toga oni svjesni s obzirom na dosadašnju politiku skrivanja neključnih podataka.

Treći aspekt je da Amadeus dopušta da agent može ubaciti i svoje preferencije u sistem sugerirajući aviokompanije i hotele koji mu da-

ju najbolju proviziju. Ako stoji podatak da JAT daje agentima 7% od prodane liste, a strana kompanija s predstavništvom u Zagrebu 9%, onda postoji mogućnost da i naši agenti ubacuju svoje preferencije.

2.2. Prometni i neprometni segmenti poslovanja aviokompanija

Savjetnici na Wall Streetu nisu nikad previše oduševljeni da predlože klijentu investiranje u aviokompanije, prije svega jer su, povijesno, vrijednosti njihovih dionica bile izložene velikim oscilacijama. Toga su postali svjesni i rukovodioci kompanija, pa su početkom sedamdesetih godina počeli ulagati novac i u ostale privredne sektore.

I naši prijevoznici slijedili su te trendove, pa je tako JAT 1973.g. osnovao vlastitu tour-operatorsku organizaciju, a posljednjih godina počeo je investirati i u hotelske objekte. AAW je s druge strane odlučila da iznajmi dva aviona s posadama jednom egipatskom prijevozniku, sa željom da se taj trend pojača. Isto tako, JAT je u 1987. ostvario devizni prihod od 7,8 mln USD od iznajmljivanja aviona, što čini oko 2% njegovih ukupnih prihoda.

To se poklapa sa svjetskim kretanjima⁶, a neki stručnjaci predviđaju da će devedesetih godina aviokompanije sve više biti samo operatori iznajmljenih aviona, a sve manje operatori vlastitih aviona. Tehnološki rizik posjedovanja aviona je prevelik, a to je pokazala i 1982. godina, kad je više od 100% porasla cijena goriva koje ima najveći udio u ukupnim operativnim troškovima. Osim toga, tu su i problemi preranog zastarjevanja aviona pa će tako 1992. g., neki avioni tipa DC-9 biti nepoželjni zbog buke na aerodromima zemalja EZ-a.

S obzirom na to da će liberalizacija 1992. godine donijeti žestoku tržišnu borbu, za preporučiti je našim prijevoznicima da:

- a) više investiraju u turizam i ostale dobrostojeće privredne grane,
- b) više teže tome da iznajmljuju avione nego da ih kupuju, a da više iznajmljuju svoje avione,
- c) što prije prodaju avione DC-9-30 jer njihova tržišna cijena naglo pada.

2.3. Mogućnosti razvoja regionalnih prijevoznika

Ako je suditi po dosadašnjim iskustvima, onda regionalna avijacija ima svjetlu budućnost. Njena je uloga dvostruka: ili da dovozi i razvozi putnike do velikih aerodroma gdje ih preuzimaju veliki prijevoznici, ili da linijski povezuje gradove koji imaju nedovoljnu potražnju za komercijalno korištenje velikih aviona. Evropski veliki

3. The Globe and Mail, 11.03.1988, Report on Business.

4. bez promjene aviona

5. Note on Airline Reservation Systems (Condensed), Harvard Business School, 1984, 9-194-142, str. 14.

6. U anketi objavljenoj u Air Transport World, Nov. 1988, str. 44, evropski prijevoznici kao SAS, British Airways, Air Inter, predviđaju povećanje udjela iznajmljenih aviona u slijedeće dvije godine.

prijevoznici kupuju dionice regionalnih avio-kompanija pa tako Lufthansa ima 40% dionica u DLT-u, a Swissair ima u Crossair-u najveći vlasnički udio od 38%.

I dosadašnja politika zračnog prometa u Evropi bila je znatno liberalnija prema korištenju malih aviona. Tako je 1987. g. specijalno tijelo EZ donijelo odluku da avioni s manje od 70 sjedala mogu letjeti gdje god žele i uz slobodno formirane cijene, ako se slože njihove države.

Zanimljivo je da dosad nisu uspjeli SAS-ovi pokušaji integracije s ostalim velikim evropskim prijevoznicima, ali je zato uz malo publiciteta prošla kupovina 40% dionica od strane danskog regionalca Maerska u britanskom regionalcu Brymonu. U našoj zemlji razvoj regionalne avijacije je bio godinama zapostavljan i danas AAW ima 2 regionalna aviona tipa Dash-7, a nedavno je JAT zakupio 2 regionalna aviona ATR-42. S obzirom na to da su ovi četveromotorni Adrijini avioni veoma neekonomični i da ih Adria pokušava bezuspješno prodati, naša flota je premalena prema turističkim i geografskim karakteristikama Jugoslavije.

Može se preporučiti da se u svjetlu novih zakona o ulaganjima nađu zainteresirane strane koje bi osnovale trećeg, regionalnog avio-prijevoznika u Jugoslaviji. Takav bi prijevoznik, operirajući avione između 20-40 sjedala, mogao naći prikladna tržišta, kao što su možda Zagreb-Bologna ili Split-Ancona, itd. Uz korištenje ovakve avijacije ostvaruju se preduvjeti za ispitivanje opravdanosti gradnje aerodroma na Korčuli i Hvaru s karakteristikama aerodroma na Malom Lošnju.

2.4. Dosadašnji i mogući instrumenti evropske politike zračnog prometa

Najpoznatiji instrumenti politike u zračnom prometu su unilateralni, bilateralni i multilateralni ugovori. Bilateralnim ugovorima se detaljno regulira broj letova, broj ponuđenih sjedala, aerodromi koji se mogu koristiti itd. Takvi međudržavni ugovori obično se temelje na načelu reciprociteta, s time da druga strana ne mora koristiti svoja prava. Takav je npr. slučaj bio s našim i britanskim ugovorom, gdje se BA koristio načelom reciprociteta, a zatim napustio tržište s pravom da se on ili drugi britanski prijevoznik vrati na to tržište. U ovakvim se ugovorima obično "trguje" sa šest sloboda zračnog prometa određenih čikaškom konvencijom iz 1944. godine.

U takvim je situacijama normalno da ima dobitaka i gubitaka, pa su poznati sporovi Velike Britanije i SAD oko njihovih bermudskih bilateralnih sporazuma, a također još uvijek tekući pregovori Singapura, Kanade i Velike Britanije oko pacifičkih ruta itd. Kroz povijest tih pregovora izdigle su se tzv. konzervativne zemlje kao Grčka i Italija, koje pod svaku cijenu žele zaštititi domaće prijevoznike.

Ovakvo pažljivo i striktno postavljanje države prema zračnom prometu kao sektoru od posebnog interesa otežava stvaranje globalnog međunarodnog tržišta. Čak i u tržišno najlibe-

ralnijim zemljama, kao što su SAD i Kanada, zakon dopušta stranom ulagaču samo do 25% dionica američkog prijevoznika, dok je kanadski premijer Mulroney polučio negativnu reakciju javnosti u vezi prijedloga da Air Canada treba privatizirati. Jasno je da u višenacionalnoj Evropi takve investicije još teže prolaze, a najsvježiji primjeri su neuspjeli pokušaji SAS-a da otkupi dio dionica avioprijevoznika British Caledonian i Sabena koje čak ni nisu državne kompanije.

Uzimajući sve dosad navedeno u obzir, teško je predvidjeti da li će u Evropi doći do integracije prijevoznika, bilo slobodnim udruživanjem, bilo kupoprodajom. Poznato je da zbog niskog udjela varijabilnih troškova u aviokompanijama ovakva udruživanja ne donose smanjenje jediničnih troškova (tzv. "economy of scale"), ali donose prednosti veličine tržišta. Prvi čovjek SAS-a, Jan Carlson, predviđa da će 1995. u Evropi od velikih kompanija ostati samo British Airways, Lufthansa, Air France, KLM i SAS. Da li će vlade Italije i Španjolske dopustiti da nestanu Alitalia i Iberia, koje objektivno govoreći, imaju male šanse da prežive u otvorenom ratu američkog tipa, ostaje veliko pitanje.

Naši prijevoznici su itetako ovisni o linijama sa zemljama EZ, pa je tako 1986. g. promet putnika sa zemljama EZ iznosio 1,113.177 od ukupno 1,801.807 putnika u međunarodnom prometu. Ako se ovi podaci izraze u putničkim kilometrima, australijsko i američko tržište stvaraju veći promet nego EZ. No, kad se sagleda podatak da je JAT-ova cijena prijevoza ostvarena u euro/mediteranskom prometu bila 12,6 USc/prodati putnički km, a 4,4 USc u dugolinijskom prometu, onda je jasno da iako su jedinični troškovi nešto veći u euro/mediteranskom prometu, ipak ostvaruje znatno veću dobit po prodanom sjedalu/kilometru u EZ nego u SAD. Jedan od razloga za to su znatno veće tarife u Evropi nego u Americi, a drugi razlog je znatno bolja struktura prodanih karata u Evropi. Dok se u evropskom prometu odlično prodaje poslovna ili adriatic klasa, na prekoceanjskim linijama odlično se prodaju izletničke tarife. A kao što je već spomenuto, za svaku aviokompaniju je primarno posvetiti pažnju tržištima s poslovnim ljudima, a ne tržištima posjeta prijatelja i rođaka, kakav je slučaj za SAD, Kanadu i Australiju.

I dok su JAT i AAW itekako zainteresirani za linije prema i unutar zemalja EZ, dotle su velike aviokompanije iz zemalja EZ za to manje zainteresirane. Razlog je u tome što su glavni redovni prevozioci EZ-a ostvarili 1987. g. samo 25% ukupnog prihoda unutar EZ-a, u ostaloj Evropi 15%, a 60% na ostalim, pretežno interkontinentalnim linijama.⁷ Od 1982. g. (za koju podaci postoje) udio interkontinentalnih li-

7. Progress towards the development of a Community air transport policy, Commission of the European Community, Bruxelles, 1984, str. 19.

nija se mogao samo pojačati. Time se samo potvrđuje da su veliki evropski prijevoznici, kao BA i Lufthansa, daleko više zainteresirani za sjevernoatlantske i pacifičke rute. Sve im se je teže suprostaviti američkim megaprevoznicima koji imaju više jedinične troškove eksploatacije, a na pacifičkim rutama u velikom su naletu Singapore Airlines i Thai Airlines koji imaju novu, modernu flotu i visoku razinu usluga. Zbog svega toga, trenutno su evropski divovi više zainteresirani za integracije s američkim divovima, pa BA i United dijele kodove na ekranima CRS-a, a SAS i Texas Air su potpisali ugovor o globalnom udruživanju.

Trenutno su i visine tarifa takve da evropski prijevoznici pokazuju malo interesa za jugoslavensko tržište, jer dva prijevoznika koji održavaju liniju Zürich-Hamburg (432 milje) naplaćuju 640 DEM, dok istovremeno dva prijevoznika na liniji Zagreb-Frankfurt (457 milja) naplaćuju 475 DEM, a da su im pritom troškovi praktično isti za obje linije.

Ako 1992. g. stvarno dođe do politike "otvorenog neba" u zemljama EZ, onda su svi izgledi da će se rute formirati u obliku "hub-and-spoke" sistema, gdje je sasvim jasno da će se frankfurtski i amsterdamski aerodromi razviti kao najvažniji aerodromi. Kako oni već boluju od prekapacitiranosti, lako se može dogoditi da se za Jugoslaviju, Mađarsku, Bugarsku itd. odredi manje korišteni aerodrom kao centralni (hub) aerodrom Nürnberg koji bi služio za prikupljanje putnika iz tih zemalja, a odatle bi se razvozili unutar EZ. Za očekivati je da budući propisi o pravima letenja između članica i nečlanica EZ-a budu daleko liberalniji za regionalnu avijaciju koja će koristiti slabo korištene aerodrome zemalja EZ. Zbog toga se ponovo naglašava potreba razvoja specijaliziranog regionalnog jugoslavenskog prijevoznika koji bi se udružio s nekim prijevoznikom unutar EZ-a.

SUMMARY

AIR TRANSPORT IN THE EC 1992 AND THE POSSIBLE IMPLICATIONS ON AIR TRANSPORT IN YUGOSLAVIA

The author considers the deregulations and liberalization processes in the USA and Canadian air transport. He discusses the influence of the liberalization of air transport in the EC on some segments of the position between european and Yugoslav air transporters. There are particularly good prospects in the development of regional air transport and this chance should be used before it is too late.