PRIMJENA INSTRUMENATA MARKETINŠKOG SPLETA U POSLOVANJU NISKOBUDŽETNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Petrović, Matea

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:141507

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PRIMJENA INSTRUMENATA MARKETINŠKOG SPLETA U POSLOVANJU NISKOBUDŽETNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Mentor:

Doc.dr.sc. Ljudevit Pranić

Student:

Matea Petrović

Split, svibanj 2018.

SADRŽAJ:

1 UVOD 1

1.1 Cilj rada 1

1.2 Metode rada 2

1.3 Struktura i sadržaj rada 2

2 POJMOVNO ODREĐENJE MARKETINGA 3

2.1 Bit marketinga 3

2.2 Instrumenti marketinškog spleta 5

2.2.1 Proizvod 6

2.2.2 Cijena 7

2.2.3 Promocija 9

2.2.4 Prodaja i distribucija 11

2.2.5 Ljudi 11

2.2.6 Procesi 12

2.2.7 Fizičko okruženje 13

3 NISKOBUDŽETNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI 13

3.1 Povijesni razvoj niskotarifnih zračnih prijevoznika 13

3.1.1 Europa 14

3.1.2 Sjeverna, Srednja i Južna Amerika 15

3.1.3 Azija i Pacifik 16

3.2 Marketing niskobudžetnih zračnih prijevoznika 17

3.2.1 Elementi usluge zračnog prometa 17

3.2.2 Marketinški splet niskobudžetnih zračnih prijevoznika 19

3.2.3 Poslovni model niskobudžetnih zračnih prijevoznika 26

3.2.4 Primjer 1: Ryanair 31

3.2.5 Primjer 2: easyJet 35

3.3 Razlike između niskobudžetnih i tradicionalnih zračnih prijevoznika 39

3.4 Niskobudžetni zračni prijevoz u Republici Hrvatskoj 42

4 ZAKLJUČAK 46

5 LITERATURA 48

1 UVOD

Niskotarifni zračni prijevoznici su prijevoznici koji nude jeftine cijene karata, a da pritome ne nude nikakvu dodatnu uslugu na letu, kao na primjer posluživanje hrane i pića. Kako bi se nadoknadio prihod koji se gubi prodajom jeftinih karata često naplaćuju dodatke kao što su prtljaga, dodjeljivanje sjedala, prioritetno ukrcavanje pa i hrana i piće. Flota im se većinom sastoji od samo jednog modela zrakoplova čime smanjuju operativne troškove i troškove održavanja. Pojam niskotarifnih prijevoznika ne bi se trebao miješati sa državnim i regionalnim zrakoplovnim tvrtkama koji nude kratke letove bez dodatne usluge niti sa zračnim prijevoznicima koji nude punu uslugu ali sa sniženim cijenama. Najčešće navođena obilježja niskotarifnog modela zračnog prijevoza su:

- pojednostavljenje usluga za vrijeme leta
- ukidanje pogodnosti ("frequent-flyer" programa)
- pojednostavljivanje usluge distribucije i prodaje karata
- unifikacija klasa putnika
- izravni letovi ("point-to-point" letovi)
- korištenje sekundarnih zračnih luka
- sniženje troškova rada u zračnoj luci
- unifikacija zračne flote
- smanjenje vremena potrebnog za pripremu zrakoplova
- povećanje iskoristivosti zrakoplova (brži obrtaj zrakoplova i air time)

1.1 Cilj rada

Posljednjih godina na gotovo svim tržištima osnovale su se niskobudžetne kompanije za zračni prijevoz putnika koje imaju drugačiju poslovnu strategiju u odnosu na klasične, nacionalne zrakoplovne kompanije. Pojam niskobudžetnih kompanija koristi se u zrakoplovnoj industriji i ukazuje na zrakoplovne kompanije koje posluju s manjim operativnim troškovima za razliku od njihovih konkurenata. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih kompanija može se pripisati marketinškoj strategiji usvojenoj od strane

zrakoplovnih kompanija. Osnovni cilj rada usmjeren je na istraživanje poslovnog modela niskotarifnih zračnih prijevoznika kao i analiza upravljanja elementima marketinškog spleta u njihovom poslovanju. Cilj ovog rada je također ukazati na važnost primjene odgovarajuće marketinške strategije u poslovanju. Pored toga, svrha je rada izvršiti usporedbu niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika sa tradicionalnim zračnim prijevoznicima.

1.2 Metode rada

Prilikom izrade završnog rada korištena je domaća i strana literatura koja je poslužila kao primarni izvor podataka, kao i internetski izvori koji su bili sekundarni izvori podataka. U svrhu pisanja korištene su knjige, stručni časopisi i ostali izvori koji se tiču teme istraživanja. Literatura obuhvaća široko područje turizma, marketinga, marketinške strategije, avijacije kao i primjenu marketinga u avijaciji. Znanstvene metode korištene u pisanju rada su: metoda analize (raščlanjivanje složenih dijelova na sastavne dijelove), metoda sinteze (objedinjavanje mnoštva fragmentiranih dijelova u cjelinu) i metoda deskripcije (iznošenje činjenica, opisivanje procesa).

1.3 Struktura i sadržaj rada

Rad je podijeljen u 5 dijelova uključujući uvod i zaključak koji zaokružuju ovaj rad u smislenu cjelinu. Prvi uvodni dio, kako i samo ime sugerira, opisuje temu, ciljeve i metode rada. Daje pregled izvora podataka koji su korišteni prilikom izrade rada.

Drugi dio rada govori o odrednicama marketinga i samom marketinškom spletu. Podijeljen je u 2 podnaslova, to jest drugi podnaslov u dodatna 4 dijela koja govore posebno o elementima marketinškog spleta.

U trećem dijelu glavni subjekt su niskobudžetni zračni prijevoznici, njihovo poslovanje te marketinške strategije koje koriste kako bi opstali na tržištu.

Zadnji dio zaključuje rad i u njemu se iznose svi bitni zaključci do kojih se došlo prilikom pisanja rada.

2 POJMOVNO ODREĐENJE MARKETINGA

2.1 Bit marketinga

Neka od najuspješnijih poduzeća, organizacija ili institucija, kako na globalnoj tako i na nacionalnim razinama, danas postoje jer su nedavno, prije nekoliko, više ili manje godina tržištu ponudila pravi proizvod u pravom trenutku i na pravi način. Marketing nam pomaže razumjeti i naučiti što sve stoji iza jednog dobrog proizvoda, usluge ili ideje. Također, on nas usmjerava kako oblikovati ponudu i općenito kako poslovati na način da se potrošači ili korisnici odluče za baš naš proizvod. [1]

Osnovna je zadaća marketinga, bez obzira na djelatnost i razinu na kojoj se primjenjuje, pronaći učinkovite i uspješne načine, metode i sredstva kako da poduzeće, organizacija ili institucija svojim poslovanjem udovolje interesima potrošača, a ne kako manipulirati potrošačima u interesu poduzeća, organizacije ili institucije[2]. Marketing je dinamičnom uzbudljivo i suvremeno područje poslovne ekonomije koje počiva na razmjeni. Razmjenu je najjednostavnije definirati kao transfer opipljivih i/ili neopipljivih vrijednosti između dviju ili više uključenih strana. Odnosno, razmjena je proces u kojem dvije ili više uključenih strana dobrovoljno pribavljaju neke vrijednosti jedna drugoj. Marketinška razmjena počiva na dva temelja. Prvo, potrošači su potaknuti za uključivanje u razmjenu potrebama i željama koje pokušavaju zadovoljiti. Drugo, poduzeća, organizacije i/ili institucije proizvode i tržištu nude proizvode, usluge i ideje kojima se potrebe i želje, odnosno potražnja za njima, mogu zadovoljiti.

Potreba je, pojednostavljeno rečeno, osnovni zahtjev koji mora biti ispunjen u svrhu nastavka života. Potrebe mogu biti brojne i raznovrsne. Tako je fiziološka potreba na primjer potreba za hranom kojom ćemo zadovoljiti glad, a društvena ona za pripadanjem određenoj referentnoj grupi (na primjer mladih uspješnih poslovnih ljudi). Individualna ili osobna

[1] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007): Osnove marketinga, ADVERTA d.o.o., Zagreb, str. 1
[2] Ibidum, str. 2

potreba je, primjerice, potreba za znanjem čime se stječe status u društvu. Želja je specifično ispunjenje opće potrebe, odnosno oblik potrebe koji je rezultat utjecaja kulture i osobnosti potrošača. Želje se odnose na materijalne i/ili nematerijalne vrijednosti (proizvode, usluge, ideje) koje bi potrošači htjeli zbog ugodnijeg, boljeg, kvalitetnijeg života i/ili zbog lakšeg obavljanja aktivnosti u koje su uključeni. Radi zadovoljenja gladi potrošač može poželjeti točno određenu marku proizvoda. Odnosno, da bi se identificirao sa referentnom grupom mladih, uspješnih poslovnih ljudi, potrošač će izabirati one marke proizvoda koje ta grupa dominantno koristi.

Osim pojedinačnih, individualnih potrošača- ljudi koji kupuju proizvode i usluge za osobnu potrošnju ili potrošnju u njihovu kućanstvu, potrebe i želje imaju i organizacijski, poslovni kupci. Poduzeća, organizacije i/ili institucije trebaju i žele brojne vrste proizvoda i usluga, ali i druge resurse (na primjer ljude) da bi ostvarili svoje ciljeve poslovanja. Različita poduzeća, organizacije i/ili institucije pristupaju ostvarenju ciljeva na različite načine pa se stoga i njihove potrebe i želje međusobno razlikuju. Ponekad je potrebe i želje lako uočiti, identificirati i zadovoljiti, a ponekad su za to potrebni brojni, profesionalno, vremenski i financijski zahtjevni napori marketinških stručnjaka. Ponuđači nude tri temeljne grupe predmeta marketinške razmjene.[3] To su:

1. **Materijalni proizvodi:** Potrošači ih mogu procijeniti promatranjem, dodirivanjem, isprobavanjem, kušanjem i slično. Primjeri takvih proizvoda su prehrambeni proizvodi, kozmetički proizvodi, odjeća, obuća, namještaj, kućanski aparati, osobni automobili i drugo.
2. **Usluge:** Uslugama se pribavljaju, na primjer obrazovne, financijske, pravne, medicinske i druge koristi.
3. **Ideje:** Kao specifični, neopipljivi predmet razmjene, pojam ideje odnosi se na koncept, filozofiju, imidž, koji se može razmjenjivati na tržištu. Marketing ideja karakterističan je za neprofitne i društvene organizacije, institucije, udruge.

Suvremeni pristup razlikuje deset mogućih predmeta i odgovarajućih im marketinga:

[3] Ibidum, str. 3

4. **Iskustva:** Specifičnim kombinacijama nekoliko ili više materijalnih proizvoda i usluga poduzeća oblikuju i tržištu nude iskustva. Na primjer zabavni parkovi posjetiteljima nude specifičnu vrstu zabave i iskustvo posjeta.
5. **Događaje:** Marketing događaja odnosi se na marketing u funkciji različitih vrsta priredbi. One mogu biti sportskog karaktera, sajamske priredbe, priredbe kojima se promiče kulturno i nacionalno naslijeđe.
6. **Osobe:** Marketing osoba u potpunosti nije novina. Brojni dokumentirani slučajevi biografija poznatih javnih osoba svjedoče da su i u prošlosti osobe bile željne javnog prihvaćanja te priznanja.
7. **Mjesta:** Gradovi, regije, države međusobno konkuriraju za naklonost turista, poslovnih ljudi, ulagača, stanovnika.
8. **Imovina:** Specifičan predmet razmjene na tržištu je neopipljivo pravo vlasništva. Marketing imovine vrlo je razvijen u najrazvijenijim tržišnim gospodarstvima.
9. **Organizacije:** Organizacije svih vrsta danas ulažu brojne marketinške napore radi izgradnje i održavanja imidža i reputacije.
10. **Informacije:** Marketing informacija predstavlja marketing specifične vrste proizvoda ili usluga koji uključuje osmišljavanje, oblikovanje i ponudu znanja, zabave i niza drugih vrsta informacija za kojima potrošači, odnosno korisnici iskazuju potrebe i želje.

2.2 Instrumenti marketinškog spleta

Upravljanje marketinškim spletom u marketingu jest stvaranje takve kombinacije proizvoda, cijene, prodaje i promocije koja će u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača i segmenata na tržištu. [4]S obzirom na to da se kupci na tržištima razlikuju prema iskazanim potrebama, upravljanje marketinškim spletom za različite kupce nudi različita rješenja.

[4] Ibidum, str. 155

2.2.1 Proizvod

Kritičan element marketinškog miksa jest proizvod. Lošem i nekvalitetnom proizvodu rijetko će pomoći uspješna promocija, distribucija i niska cijena. [5]Naprotiv, izvrstan proizvod postići će uspjeh uz mnogo manja ulaganja u promociju i prodaju. Posljednjih godina izražena je tendencija ujednačavanja kvalitete proizvoda bez obzira na podrijetlo proizvođača. Uzrok je tome brzi proces širenja znanstvenih informacija, transfera tehnologije i proizvodnih postupaka. U takvima uvjetima pobjedu na tržištu odnose poduzeća s boljim marketinškim programom i izgrađenom markom proizvoda.

Proizvodom smatramo konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji, za razliku od usluge postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje te svojim predmetnim oblikom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu. Potrošači doživljavaju proizvod kao složenu skupinu koristi koja je u mogućnosti zadovoljiti njihove potrebe i želje. U teoriji i praksi marketinga koriste se dva kriterija za klasifikaciju proizvoda, a to su: a) trajnosti i opipljivost proizvoda i b) vrsta potrošača koji koriste proizvod.[6]

Prema kriteriju trajnosti i opipljivosti, proizvodi se dijele na potrošna i trajna dobra. U potrošna dobra ubrajaju se proizvodi koji se troše jednokratno ili tijekom nekoliko uporaba, kao na primjer: čokolada, voćni sok, dezodorans i tako dalje. Trajna dobra čine proizvodi koji se koriste tijekom dužeg vremenskog razdoblja, a ako se koriste u skladu s uvjetima njihove uporabe, traju godinama. To su na primjer: kućanski aparati, namještaj, prijevozna sredstva i slično.

Prema kriteriju vrste potrošača koji koriste proizvod razlikuju se proizvodi krajnje i proizvodi poslovne (industrijske) potrošnje. Proizvodi krajnje potrošnje kupuju se za osobnu potrošnju, a ovisno o kupovnim navikama potrošača dijele se u četiri potkategorije: obični proizvodi, posebni proizvodi, specijalni proizvodi i netraženi proizvodi. Kad se proizvod krajnje potrošnje kupuje zbog daljnje obrade ili da bi služio kao kapitalno dobro za proizvodnju nekog drugog proizvoda, on postaje proizvodom poslovne potrošnje.

[5] Ibidum, str. 156
[6] Ibidum, str. 157

2.2.2 Cijena

Cijena je jedan od četiriju temeljnih elemenata marketinškog spleta i ujedno jedini element koji je za poduzeće izvor prihoda. [7]Formiranje cijene proizvoda ili usluga vrlo je kompleksan proces koji zahtijeva cjelovit pristup i ne trpi djelomična rješenja. Poduzeće mora poznavati i razumjeti tržište na kojem želi prodavati svoje proizvode, neprestano analizirati dinamiku promjena na odabranom tržištu, biti u stanju poistovjetiti se sa svojim potencijalnim potrošačima i odrediti što je, gledano očima potrošača, najveća pozitivna kombinacija ukupne koristi koju kupci ostvaruju kupnjom proizvoda ili usluge i cijene koju za to plaćaju. Determinante unutar poduzeća ili interni čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena jesu čimbenici koji su uglavnom pod kontrolom menadžmenta poduzeća. Glavne skupine determinanti unutar poduzeća su:

1. **Troškovi**: Oni uglavnom imaju zapaženu ulogu u procesu određivanja cijena. Ako poduzeće želi zaraditi na prodaji svojih proizvoda ili usluga, ono ne bi smjelo prodavati svoje proizvode ili usluge ispod vlastitih troškova proizvodnje.

2. **Profitni ciljevi**: Mogu vrlo značajno utjecati na proces određivanja cijena jer se menadžeri u određivanju cijene vode mnogo složenijim ciljevima nego što su to jednostavno profit ili prodaja. Ciljevi poduzeća mogu biti: ostvarivanje maksimalno mogućeg profita na dugi rok, ostvarivanje maksimalno mogućeg profita na kratki rok, maksimiziranje povrata uloženih sredstava potencirano pritiscima vlasnika ili dioničara, osvajanje novih tržišta, obeshrabrivanje ulaska konkurencije na tržište i drugi.

3. **Rast poduzeća**: Ima važnu ulogu u procesu određivanja cijena, jer ako se poduzeće odluči na brzu politiku rasta, bit će mu potrebna značajna sredstva za financiranje takve poslovne politike. Želeći u najkraćem roku ostvariti što veći tržišni udio, poduzeća se vrlo često počinju koristiti pozitivnim efektima ekonomije obujma, to jest formiraju cijene na nižoj razini od one za koju bi se odlučili da nisu odlučili za tako brzu politiku rasta.

[7] Ibidum, str. 183

Determinante izvan poduzeća ili eksterni čimbenici koji utječu na proces određivanja cijena su čimbenici koji uglavnom nisu pod kontrolom menadžmenta poduzeća, ali se na njih može djelomično utjecati neizravnim aktivnostima kao što su lobiranje, kampanje u medijima i slično. [8]Te determinante su:

1. **Konkurencija:** Na tržištu na kojem se nalazi neko poduzeće postoje i drugi „igrači“ i to je upravo ono što podrazumijeva konkurencija. Ti „igrači“ se za pozicije na tržištu mogu boriti sa istim proizvodima koje nudi nego drugo poduzeće (proizvodi supstituti), proizvodima koji su neizravna konkurencija na tržištu postojećim proizvodima ili onima čija cijena utječe na potražnju za proizvodima konkurentskog poduzeća. Postojanje konkurencije može imati vrlo negativno djelovanje na strategiju ili politiku cijena drugih poduzeća. Zato je pri planiranju vlastite politike cijena nužno pokušati istražiti akcije konkurencije na tom području. Poduzeće će onda odlučiti želi li pratiti konkurenciju svojom politikom cijena ili će odrediti više ili niže cijene od konkurentskih poduzeća.

2. **Zakonodavstvo:** Utjecaj zakonodavstva djeluje u oba smjera: na povećanje, ali i na snižavanje cijena. Vlasti u mnogim zemljama kontroliraju cijene nekih specifičnih proizvoda (prehrana, zdravstvo, komunalne usluge), daju suglasnost za cijene nekih proizvoda ili usluga, zamrzavaju njihove cijene (benzin) ili opterećuju cijene nekih proizvoda dodatnim davanjima (porez i trošarine). Jednako tako država može propisati da proizvodi moraju zadovoljavati određene zdravstveno-higijenske usluge i sigurnosne standarde, a isto tako se donose razni zakonski akti koji redovito imaju zadaću sprječavanja potencijalnog rasta cijena na štetu potrošača.

3. **Kupci:** Kupci imaju vrlo važan utjecaj na proces određivanja cijena. Valja spomenuti da će promjene u potražnji za pojedinim proizvodima utjecati na cijene u oba smjera. Rano otkrivanje razlika u načinu kako kupci vrednuju korisnost istovjetnih proizvoda ili usluga te utjecaj promjene percepcije kupaca o nekom proizvodu na promjene u potražnji za njim, vrlo su važni elementi za određivanje cijene proizvoda.

[8] Ibidum, str. 184

4. **Promjene na tržištu:** Pojava novih proizvoda može značajno ugroziti potražnju za etabliranim proizvodima na tržištu i na taj način bitno utjecati na smanjenje njihove potrošnje.

5. **Tehnologija:** Tehnologija ima važan utjecaj na povećanje učinkovitosti proizvodnje, ali i na uvođenje novih načina kupnje. Sve učestalije prodaje putem televizije ili Interneta znatno su skratile vrijeme između proizvodnje i prodaje, ubrzale obrtanje novca, ali i omogućile poduzećima da ponude proizvode po znatno nižim cijenama nego u klasičnim kanalima prodaje.

2.2.3 Promocija

U modernom društvu gotovo je svatko u određenoj mjeri pod utjecajem različitih oblika promocije. Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti.[9] Uloga promocije u izgradnji ukupnih marketinških strategija, odnosno način na koji marketinški stručnjaci komuniciraju s potrošačima stalno se mijenja. Promotivne strategije i poruke u većoj su mjeri regionalizirane i namijenjene specifičnoj publici.

Revolucija Interneta dovodi do povećanja posebnog oblika ciljne publike i utječe na način komuniciranja svugdje u svijetu. Marketinška komunikacija osnovni je način kojim organizacija komunicira odnosno prenosi poruke svojim ciljnim tržištima. Marketinško komuniciranje čini skup svih elemenata organizacijskog marketinškog spleta koji potiču razmjenu uspostavljanjem zajedničkog značenja s potrošačima odnosno klijentima. Svi elementi marketinškog spleta imaju svoju funkciju u odnosu prema potrošaču: proizvod komunicira kroz svoj oblik, marku ili dizajn. Cijena komunicira kroz obećanje uštede ili indikaciju kvalitete, luksuza ili prestiža. Prodajna mjesta i drugi aspekti distribucije isto tako imaju značajnu komunikacijsku vrijednost za potrošača.

[9] Ibidum, str. 209

Promotivni element marketinškog spleta čini skup svih marketinških komunikacija. Promocija rabi svoje alate, cijeli niz različitih tehnika kako bi se postigli određeni ciljevi poduzeća. Elementi promotivnog spleta su[10]:

1. **Unapređenje prodaje:** Sastoji se od marketinških aktivnosti kojima se pokušava potaknuti brza akcija kupnje, odnosno promovirati trenutna prodaja proizvoda. Unapređenje prodaje usmjereno na potrošača uključuje primjenu kupona, besplatnih uzoraka, nagradnih igara i slično.
2. **Osobna prodaja:** Označava komunikacija određene osobe s drugom, pri čemu prodavač informira i obrazuje potencijalne potrošače kako bi ih pokušao uvjeriti da kupe proizvode ili usluge njegove organizacije.
3. **Direktni marketing:** Odnosi se na sustav marketinga pomoću kojeg organizacija komunicira izravno s ciljnim tržištem kako bi izazvala transakciju ili odgovor koji može biti u obliku upita u proizvodu ili kupnje proizvoda. Direktni marketing zapravo obuhvaća skup aktivnosti kojima se prodavač služi kako bi kod pripadnika ciljnog tržišta izazvao odgovor telefonom, poštom ili osobnim kontaktom.
4. **Interaktivni i internetski marketing:** Omogućavaju dvosmjerni protok informacija, pri čemu korisnici participiraju i modificiraju oblik te sadržaj informacija koje primaju i to trenutačno.
5. **Odnosi s javnošću:** Predstavljaju funkciju menadžmenta koja pomaže u definiranju organizacijskih ciljeva i filozofije te potiče organizacijske promjene. Oni uključuju komunikaciju sa svim značajnim javnostima u pokušaju stvaranja konzistentnosti između organizacijskih ciljeva i društvenih očekivanja. Razlikuju se od publiciteta jer je njihova zadaća uspostavljanje i održavanje pozitivnog imidža organizacije među njenim javnostima.
6. **Publicitet:** Predstavlja neosobnu komunikaciju s masovnom publikom. Njega izravno ne financira subjekt o kojem se u sklopu publiciteta radi. Najčešće dolazi u obliku novinskih članaka o proizvodima ili uslugama određene organizacije.

[10] Ibidum, str. 211

2.2.4 Prodaja i distribucija

Prodaja kao poslovna funkcija predstavlja temeljni element svake profitno usmjerene organizacije. Kao posljednji element u lancu dodavanja vrijednosti, najviše je izložena tržištu i kao takva obavlja puno korisnih funkcija za cijelu organizaciju. Vještine potrebne za uspješnu prodaju zasnivaju se uglavnom na učinkovitoj međuljudskoj komunikaciji i kao takve vrlo su korisne za različite vrste zanimanja, odvjetnike, liječnike, novinare, predavače i brojne druge. [11]

Pod pojmom distribucije podrazumijevamo put, odnosno kanal kojim proizvod i usluga prolaze kako bi stigli do konačnog potrošača. Taj se put sastoji od većeg ili manjeg broja posrednika. Ti posrednici se nazivaju distribucijskim ili marketinškim kanalima. To su tijekovi roba i usluga od proizvođača do potrošača, odnosno korisnika određenog proizvoda ili usluge. Proizvođač i konačni potrošač dio su svakog marketinškog kanala. Ovisno o vrsti potrošača, razlikujemo kanale koji se oblikuju za proizvode krajnje potrošnje, u kojem slučaju struktura kanala izgleda ovako: proizvođač-veletrgovac-maloprodaja-potrošač, i za proizvode za potrebe poslovne potrošnje: proizvođač-agent-industrijski distributer-industrijski potrošač.

2.2.5 Ljudi

Ova kategorija podrazumijeva prije svega zaposlenike neke tvrtke, a onda i ciljno tržište njezinog poslovanja.[12]

Ljudski kapital u turizmu možemo definirati kao količinu znanja i vještina kojima raspolaže osoblje zaposleno u navedenom sektoru, a koje su proizašle iz ulaganja u formalno obrazovanje te stjecanje praktičnih znanja radnim iskustvom[13]. Zaposlenici imaju jako velik utjecaj na percepciju gosta o kvaliteti usluge, a mogu biti podijeljeni u dvije skupine: oni zaposleni koji imaju izravan kontakt s gostom i oni s indirektnim kontaktom (u odjelima podrške). Zaposlenici su bitni u marketingu upravo zato što su oni ti koji daju uslugu korisnicima. Važno je zaposliti one ljude koji će moći pružiti vrhunsku uslugu korisnicima

[11] Ibidum, str. 243
[12] https://culturalmanagement2017.files.wordpress.com/2016/11/the-marketing-mix-debunked.pdf [16.1.2018.]
[13] Sánchez Cañizares, S. (2010.) Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika:analiza hotelskih kuća u Španjolskoj. Izvorni znanstveni rad: Acta Turistica Vol. 22, br .2 (1-130), str. 2.

bez obzira na to u kojem odijelu rade. Kada poslodavac pronađe ljude koji iskreno vjeruju u proizvod koji određeno poduzeće nudi, vrlo vjerojatno je da će ti zaposlenici dati najbolje od sebe. Nadalje, bit će otvoreniji za iskrenu povratnu informaciju o poslovanju i unosit će vlastita razmišljanja i strasti što uvijek može pomoći rastu poslovanja. To je unutarnja konkurentska prednost koju neko poduzeće može imati nad drugim i koja može utjecati na položaj poduzeća na tržištu.

Također je bitno provesti temeljito istraživanje koje će otkriti postoji li dovoljno ljudi na ciljnom tržištu koji potražuju određeni proizvod ili uslugu. Sve navedeno dio je sustava, odnosno procesa pružanja usluge koji predstavlja sljedeći dio marketinškog spleta.

2.2.6 Procesi

Kategorija procesa odgovara na pitanje kako se usluge određenog poduzeća troše. Sustavi i procesi organizacije utječu na izvršenje usluge. Poduzeće mora biti sigurno da ima dobro prilagođen proces koji smanjuje troškove. To može biti: tijek prodaje, sustav plaćanja, distribucijski sustav i druge procedure koji osiguravaju učinkovito poslovanje.

Postoje **tri tipa poslovnih procesa** u marketingu usluga:

1. procesi upravljanja
2. procesi podrške
3. središnji procesi

Poslovni procesi smješteni su unutar svojih granica, a kontroliraju ih i koordiniraju upravljački procesi radi ostvarenja poslovnih ciljeva, dok infrastrukturnu pomoć poslovnim procesima pružaju procesi podrške.

Da bi se maksimalizirali učinci poslovanja, potrebno je u središte interesa staviti procese čiji je učinak direktno vezan za gosta, prije nego procese podrške koji su unutarnje prirode. To je proces pružanja usluge. **Proces pružanja usluge** definira se kao standardna izvedba koja

obuhvaća procedure, programe, mehanizme i tijek aktivnosti kojima se usluga isporučuje kupcu. [14]

2.2.7 Fizičko okruženje

Fizičko okruženje predstavlja okruženje u kojemu se pruža usluga i bilo kakve opipljive proizvode koji olakšavaju izvedbu i komunikacije usluge. U uslužnim djelatnostima trebaju postojati fizički dokaz da je usluga isporučena. Fizičko okruženje također se odnosi na način na koji se poduzeće i njegov proizvod doživljavaju na tržištu. [15]

Općenito u marketingu usluga tri su strateške uloge fizičkog okruženja:

- ono je vizualna metafora za cjelokupnu ponudu poduzeća
- oblikom i obilježjima treba biti u funkciji olakšavanja obavljanja aktivnosti korisnika i zaposlenih
- ima funkciju razlikovanja određenog poduzeća od konkurencije

Dakle, fizičko okruženje utječe na percepciju potencijalnog gosta o određenom proizvodu ili usluzi koju dobiva, i kasnije na interaktivni proces. U obzir osim fizičkoga treba uzeti i socijalno okruženje jer su ljudi ti koji mogu utjecati na fizički prostor i oblikovati ga.

3 NISKOBUDŽETNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI

3.1 Povijesni razvoj niskotarifnih zračnih prijevoznika

Koncept niskotarifnih zračnih prijevoznika započeo je osnivanjem američkog prijevoznika Pacific Southwest Airlines-a još 1949. godine sa ciljem ponude niskih cijena karata

[14] Popesku, J. (2013): Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.192
[15] Kovačević, S. Veza između elemenata marketing miksa i kvaliteta u turizmu,Europski univerzitet Beograd, str. 70, dostupno na http://www.cqm.rs/2012/cd1/pdf/39/09.pdf [16.1.2018.]

potrošačima. To je stvorilo situaciju u kojoj su već uspostavljeni zračni prijevoznici gubili značajnu količinu tržišnog udjela zbog toga jer je Pacific Southwest Airlines nudio niže cijene karata. Pridonijeli su nastanku brojnih niskotarifnih tvrtki upravo zbog toga što su sa prijateljskom atmosferom i uspješnim operacijama bilježili uspjeh na samom početku poslovanja. U razdoblju od 1990. do 2000. slijedi porast broja niskotarifnih prijevoznika u kojem svoje poslovanje započinje četrnaest niskotarifnih prijevoznika: Ryanair, easyJet, AirTran Airways, WestJet, Cebu Pacific Air, Frontier, Pegasus, Spirit, Allegiant Air, Transavia, Skymark, JetLite, Jetstar Pacific, Air India Regional. Nakon 2000.godine dolazi do još veće ekspanzije niskotarifnih zračnih prijevoznika u cijelom svijetu, a pogotovo u Europi, Americi i Aziji.[16]

3.1.1 Europa

Razvoj niskotarifnoga zračnog prijevoza u Europi započeo je sa jačanjem liberalizacije zračnog prometa. Prvi niskotarifni zračni prijevoznici u Europi javljaju se u Irskoj i Velikoj Britaniji[17]. Ryanair je stvoren 1985.godine kao tvrtka Ryan obitelji sa kapitalom od samo 1 funte i sa početnim ljudskim kapitalom od 25 osoba. U početku je bio tradicionalni prijevoznik, a kao niskotarifni zračni prijevoznik započinje svoje poslovanje 1991.godine zbog toga što su bilježili pad prihoda i počeli su poslovati sa gubitkom zbog Zaljevskog rata koji je uzrokovao pad putnika. Easy-Jet se 1995.godine javlja kao drugi niskotarifni prijevoznik u Europi. On je za razliku od Ryanair-a bio od početka osmišljen kao niskotarifni zračni prijevoznik.

Upravo te godine počinje puni zamah razvoja. Samo te godine u Europi je osnovano 56 niskotarifnih zračnih prijevoznika, no čak 17 ih je proglasilo stečaj te prestalo s poslovanjem već u prvoj godini. Niskotarifni zračni prijevoznici još uvijek su relativno slabo prisutni u državama Srednje, Istočne i Jugoistočne Europe. Liberalizacija zračnog prometa prvo je provedena u Češkoj i Slovačkoj. Godine 2003. u Slovačkoj je osnovana prva niskotarifna zračna kompanija u ovom dijelu Europe, SkyEurope, koja je 2009. godine obustavila svoje poslovanje. Nakon toga su u Mađarskoj i Poljskoj osnovane tvrtke Wizz Air i Air Polonia, a svoje niskotarifne podružnice osnivaju i Austrian Airlines i Czech Airlines. Godine 2004. u

[16] Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, I. (2012): Menadžment zrakoplovne kompanije, MATE d.o.o., Zagreb, str. 238
[17] Ibidum, str. 108

Rumunjskoj je osnovana tvrtka BlueAir. Većina niskotarifnih zračnih prijevoznika u Europi svoje sjedište ima u Zapadnoj ili Južnoj Europi. Godine 2010. u Srednjoj, Istočnoj i Jugoistočnoj Europi sjedište je imalo tek 11 tvrtki.

Tablica 1: 10 vodećih europskih niskotarifnih prijevoznika za 2015. godinu

Redni broj	***Niskobudžetni prijevoznik***	***Država***	***Putnici (mil.)***
1.	Ryanair	Irska	106.4
2.	easyJet	Velika Britanija	68.6
3.	Norwegian	Norveška	25.8
4.	Vueling Airlines	Španjolska	24.8
5.	Pegasus	Turska	22.3
6.	Wizz Air	Mađarska	20.0
7.	Eurowings	Njemačka	17.0
8.	Anadolu Jet	Turska	11.0
9.	Thomson Airways	Velika Britanija	10.6
10.	Air Europa	Španjolska	10.2

Izvor: Absolute Aviation Advantage, 2014.

3.1.2 Sjeverna, Srednja i Južna Amerika

Prvi niskotarifni prijevoznik na području Amerike, a i u svijetu, bio je Southwest koji se pojavio 1949. godine. Sun Country se pojavio 1983. godine kao niskotarifni prijevoznik kojeg je pokrenula grupa pilota i stjuardesa financirana od strane nekoliko lokalnih poduzetnika. Od početka deregulacije tržišta zračnog prijevoza u Americi početkom 70-ih godina prošlog stoljeća pa do ranih 2000.-ih godina, može se redi da se model poslovanja zračnih prijevoznika svodio na niz inovacija gdje su mnoge druge tvrtke ušle na tržište (New York Air, Jet America) od kojih su neke preživjele tržišnu utrku, a neke ne. To je izazvalo tradicionalne zrakoplovne prijevoznike da osnuju svoje podružnice koje će poslovati kao niskotarifne kompanije kako bi vratili izgubljene udjele na tržištu.[18]

[18] Ibidum, str. 65

Niskobudžetnih zračnih prijevoznika u Južnoj Americi nema puno i imaju relativno mladu povijest, javljaju se tek iza 2005.godine, osim jednog prijevoznika u Brazilu pod nazivom Gol Transportes Aéreos koji je osnovan 2001.godine i Sky Airline-a u Čileu, osnovanog jednako tako 2001.godine, a neki su stariji tek jednu godinu. Ostali niskobudžetni prijevoznici Južne Amerike su: Azul Brazilian Airlines u Brazilu, JetSmart i LAW u Čileu, EasyFly, VivaColombia i Wingo u Kolumbiji te Viva Air Peru u Peru.

3.1.3 Azija i Pacifik

Uvijek se mislilo da zbog vladinih ograničenja i restrikcija neće doći do pojavljivanja niskotarifnih zračnih prijevoznika. Međutim, brz demografski i gospodarski napredak u kombinaciji sa zagušenim i nedovoljno iskorištenim zračnim lukama i potrebom da vlade tih zemalja promiču turizam i trgovinu izvan glavnih gradova utječu na dovođenje koncepta „niskih troškova“ u Aziju. Uspjeh nekih europskih zrakoplovnih tvrtki kao što su easyJet i Ryanair potaknuo je malezijskog prijevoznika Air Asia da započne sa niskim troškovima domaćih operacija u 2001.godini. Druge povezane zrakoplovne kompanije kao što su Tiger Airways i ValuAir također su počele s radom i danas su u službi[19].

Nakon deregulacije australskog domaćeg tržišta ranih devedesetih, zračni prijevoznici kao što su Compass Airlines i Compass Mk II počele su nuditi niske cijene karata. Međutim ubrzo su apsorbirane od strane Qantasa, kao posljedica financijske moći koju je Qantas imao nad njima. Jedini značajan niskotarifni prijevoznik je Virgin Blue-a koji posluje i danas. Iako je deregulacija na Novom Zelandu provedena 1984. godine, niskotarifni prijevoznici se nisu pojavili do 1995.godine. Za razliku od većine zemalja, prvi niskotarifni prijevoznik nije letio unutar zemlje, nego je Kiwi Airlines nudio kratke letove do Tasmanije. Odgovor redovnog prijevoznika Novog Zelanda, Air New Zeland bio je osnivanje niskotarifne podružnice (Freedom Air) kako bi dobio udio na tržištu niskotarifnih letova. Kiwi Airlines je zbog Freedom Air-a i Qantas-a izgubio svoj tržišni udio.

[19] Ibidum, str.75

3.2 Marketing niskobudžetnih zračnih prijevoznika

3.2.1 Elementi usluge zračnog prometa

Pri kreiranju svakog pojedinog dijela usluge zračnog prometa na tržištu ponuđene potencijalnim putnicima zrakoplovne kompanije moraju:[20]

- biti sposobne slušati i razumjeti želje potencijalnih putnika te naći odgovarajući način kako ispuniti te želje, a da istovremeno ostvare i planirani profit
- definirati strategiju usluga ponuđenih na tržištu na kojem su identificirani putnički potencijali
- definirati standarde usluge, ali i instrument za kontrolu njihovih provođenja
- školovati i osposobljavati svoje zaposlene za ispunjavanje pred njih postavljenih zadataka, ali isto tako ih na odgovarajući način stimulirati i nagrađivati za dobro izvršene zadatke
- spoznati vlastite prednosti nad konkurencijom

Gledano s aspekta putnika kvaliteta usluge zračnog prometa ispunjenje je njihovih očekivanja i potreba u svakom pojedinačnom elementu usluge. Svaki putnik individualno ocjenjuje ponuđenu uslugu na osnovi vlastitih kriterija.

[20] Prebežac, D. (1998): Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija, GOLDEN MARKETING, Zagreb, str.186



Slika 1: Elementi u lancu usluge zračnog prometa neke zrakoplovne kompanije

Izvor: Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija, 1998., Darko Prebežac

Iz grafičkog prikaza vidimo da za uspješan plasman usluge na tržištu nije dovoljno da ona sadrži samo svoje obavezne i korisne elemente odnosno da se kompanija usredotočuje samo na osnovnu uslugu. Putnike na zanima koliko je sredstava zrakoplovna kompanija potrošila da bi razvila uslugu koju im nudi nego isključivo korisnost koju oni mogu izvući za sebe korištenjem te usluge. Putnici očekuju sadržajnu i sveobuhvatnu uslugu koja će riješiti sve njihove probleme vezane za potrebu putovanja osjećajući sve njezine dijelove kao cjelinu. Uz ove usluge, danas je ovaj lanac dobio tri dodatne karike: usluge u svezi s procesom rezerviranja leta, dodatne usluge prije početka leta i dodatne usluge nakon završetka leta.[21]

- Usluge u svezi s procesom rezerviranja leta: kvalitetan red letenja svakako je najvažniji dio integralne usluge koju kako i redovne zrakoplovne kompanije tako i niskobudžetne nude potencijalnim putnicima. Pri definiranju reda letenja zrakoplovne kompanije moraju se u svakom trenutku brinuti o dvjema osnovnim činjenicama:
  1. Red letenja mora bit atraktivan potencijalnim putnicima
  2. Red letenja mora biti postavljen na principu minimiziranja troškova

[21] Ibidum, str. 187

Neke od karakteristika atraktivnog reda letenja su: pravilan izbor dovoljnog broja privlačnih odredišta, pogodna vremena polijetanja i slijetanja, davanje prednosti direktnom letenju između dvije destinacije u odnosu na letenje s međuslijetanjem.

Niskobudžetni prijevoznici imaju slične karakteristike, u smislu prosječne duljine i trajanja leta, kao i konvencionalni prijevoznici. 80% niskotarifnih zrakoplovnih kompanija leti ispod dva sata, a više od 95% manje od tri sata. Može se zabilježiti isti trend i kod karakteristika udaljenosti: 60% ih leti na udaljenostima manjim od 500 NM. Ove brojke potvrđuju da su niskotarifni zrakoplovni prijevoznici usredotočeni na kratke i srednje udaljenosti i da ne utječu na tržište velikih udaljenosti. Ovo je tipično za njihovu strategiju koncentriranja operacija na učestalosti letova s kratkim povratnim vremenima na sekundarnim aerodromima s ciljem povećanja iskoristivosti zrakoplova.

- Dodatne usluge prije početka leta: Usluge na zemlji su postale jednako važne, ako ne i važnije kao i kvaliteta usluga u svezi sa samim letom. Iako s obavljanjem velikog dijela usluga na zemlji zrakoplovne kompanije nema direktne veze, te usluge obavlja ili sama zračna luka ili agenti, one moraju voditi računa o kvaliteti tih usluga jer su one sastavni dio njihove integralne usluge.
- Usluge nakon završetka leta: Ove usluge su po mnogo čemu slične uslugama u zračnoj luci polaska. Tu se prije svega misli na iskrcaj putnika iz zrakoplova, brz i kvalitetan prijevoz do pristanišne zgrade te maksimalno pojednostavljenje, ubrzavanje i automatizacija carinskih formalnosti i kontrole putovnica.[22]

3.2.2 Marketinški splet niskobudžetnih zračnih prijevoznika

Proizvod: Proizvod u niskobudžetnih zračnih prijevoznika je zapravo osnovna usluga prijevoza, a sve drugo se plaća po želji putnika (prtljaga, hrana i piće na letu i slično), a udobnost sjedala je minimalna. Usluga prijevoza je na kratkim rutama, to jest unutar jednog kontinenta. Oni ne nude uslugu povezanih letova čak ni kad su ti letovi unutar njihovog

[22] Ibidum, str. 190

prijevoznika kako bi izbjegli kašnjenje tako da putnici moraju organizirati povezane letove sami sebi na vlastiti rizik kupujući karte za odvojene letove.

Velik broj redovnih zračnih prijevoznika je uveo promjene u svoj proizvod kao odgovor na osnovni i jeftiniji proizvod niskobudžetnih prijevoznika. Te promjene se mogu svesti na dva osnovna pristupa. Prvi je uklanjanje ili smanjenje elemenata posluge, to jest mogu početi naplaćivati za hranu i piće na letu. Drugi je smanjivanje cijena karata.

Niskobudžetni zračni prijevoznici najpoznatiji su po reklamiranju niskih cijena karata i popustima, ali ne prodaju se sve karte po sniženim cijenama nego niskobudžetni prijevoznici ovise o putnicima koji žele niske cijene karata, ali isto tako i o onima koji su spremni platili veću cijenu. Također, niskobudžetni prijevoznici više nego ikad trebaju prihode od prodaje kako na zemlji tako i na letu. Kupnja hrane i pića ne donosi zaradu koju bi trebala jer putnici mogu kupiti to sve na aerodromu po nešto povoljnijim cijenama pa to znači da su potrebni drugi izvori zarade, na primjer skuplja prtljaga skupa sa smanjenjem dozvoljene količine prtljage.

Ryanair primjenjuje novu politiku prtljage od 15.siječnja ove godine, a to je naplaćivanje €5 ukoliko putnik želi unijeti ručnu prtljagu sa sobom u avion, što je dosada bilo besplatno u svim kako niskobudžetnim tako i redovnim zračnim prijevoznicima. Ukoliko putniku ne smeta ako njegova prtljaga ide u prostor za prtljagu u avionu, odvojena od njega, onda ne plaća ništa.

Na prvu bi se moglo činiti da primjena teoretskih načela proizvoda u zrakoplovnoj industriji nije primjerena. Ova načela su u najvećoj mjeri razvijena za industrije sa opipljivim proizvodima, a proizvod zrakoplovne industrije je naravno nedodirljiv i ne može se skladištiti. Ovaj argument ne može biti odbačen, ali unatoč tome, proizvod zrakoplovne industrije i dalje može zadovoljiti ili ne zadovoljiti kupce. [23]Također, brojni analitički modeli koji su razvijeni za analizu proizvoda u industrijama proizvoda široke potrošnje mogu se koristiti u industriji zračnog prijevoza. U svim područjima marketinga proces razvoja proizvoda, inovacije proizvoda i menadžmenta proizvoda treba biti stalan. Svaki novi proizvod mora prvo proći kroz fazu uvođenja proizvoda na tržište koja je ujedno i najteža jer se može dogoditi da

[23] Shaw, S. (2016): Airline Marketing and Management, Routledge, New York, Sjedinjene Američke Države, str. 163

proizvod i ne uđe u sljedeću fazu nego se povlači sa tržišta zbog neuspjeha. Između 60% i 80% proizvoda ne uspije proći iz ove faze u drugu nego se povlače sa tržišta. [24]Ova faza počinje kada je proizvod predstavljen tržištu.

U zračnoj industriji primjer dobrog menadžmenta proizvoda je „Boeing 737“ koji je najprodavaniji putnički zrakoplov ikad[25]. Boeing 737 koristi Ryanair dok je većina ostalih europskih niskobudžetnih zračnih prijevoznika vjerna drugom tipu zrakoplova, a to je „Airbus“. Boeing 737 je predstavljen tržištu 1967.godine, ali se i dalje dobro prodaje zato što je u svim fazama životnog ciklusa vješto poslovao i proizvodio. Iako je doživio veliki uspjeh, na samom početku Boeing 737-100 se prodavao loše i 1972.godine doživio je financijsku krizu i bio je blizu povlačenja zrakoplova sa tržišta i prestanku proizvodnje, ali to se nije dogodilo. Umjesto toga, unaprijedili su ga i takav unaprijeđeni zrakoplov koji se zove Boeing 737-200 doživio je uspjeh sa oko 1000 prodanih zrakoplova u jednom desetljeću. Boeing-ov europski rival Airbus 320 predstavljen je tržištu 1980.godine. Tada Boeing predstavlja nove vrste zrakoplova B737-300, B737-400, B737-500.

Cijena: Kod niskotarifnih zračnih prijevoznika pri određivanju cijene, najvažniji kriterij je cijena usluge. Određivanje cijena temelji se podjednako na troškovima, konkurenciji i aspektima potražnje. Zbog toga što niskobudžetni prijevoznici imaju manje troškove u područjima reda letenja, zrakoplova, koncepcije usluga i distribucije, u mogućnosti su nuditi niže cijene nego uobičajeni zračni prijevoznici, a time mogu i oslabiti poziciju konkurenata.

Jeftine avionske karte određene su nekim uvjetima koje treba uzeti u obzir prilikom rezervacije. Sustav cijena niskobudžetnih prijevoznika temelji se velikim dijelom na ranim rezervacijama stoga putnik mora kupiti kartu što ranije kako bi platio najmanju moguću cijenu. Oni na ovaj način provode i vremensku cjenovnu diferencijaciju jer fleksibilno prilagođavaju cijene sukladno stanju potražnje te ih na taj način kontroliraju tako da cijene karata konstantno rastu do trenutka kad mogu biti iste kao i cijene redovnih zračnih prijevoznika.

[24] Ibidum, str. 164
[25] Ibidum, str. 170

Politika cijena niskobudžetnih zračnih prijevoznika obično je vrlo dinamična uz česte popuste. Iako oglašena cijena može biti vrlo niska, dogodi se da ne uključuje razne troškove i poreze. Ovisno o zrakoplovnoj tvrtki, oko 10% sjedala na svakom letu se ponudi po najnižoj cijeni i prodaju se među prvima. Većina niskobudžetnih prijevoznika naplaćuju dodatne pristojbe na njihove karte kao što je naplaćivanje troškova zbog plaćanja kreditnom karticom iako je kreditna kartica jedini način plaćanja. Brojni kupci kao i vlada smatraju ovo prevarom, ali neki i dalje dozvoljavaju ovu i sličnu praksu.

Prodaja i distribucija: U zračnom prometu, politika prodaje i distribucije obuhvaća sve mjere koje poduzima zračna tvrtka da bi svoju uslugu prenijela putnicima. To se odnosi na odnos sa putnicima, prodaju svog leta, to jest karata, oglašavanje i sve vezano za to. Budući da je proizvod odnosno usluga zračnih prijevoznika nematerijalna, putnici unaprijed plaćaju za uslugu i dobivaju „obećanje“ usluge u obliku putne karte.

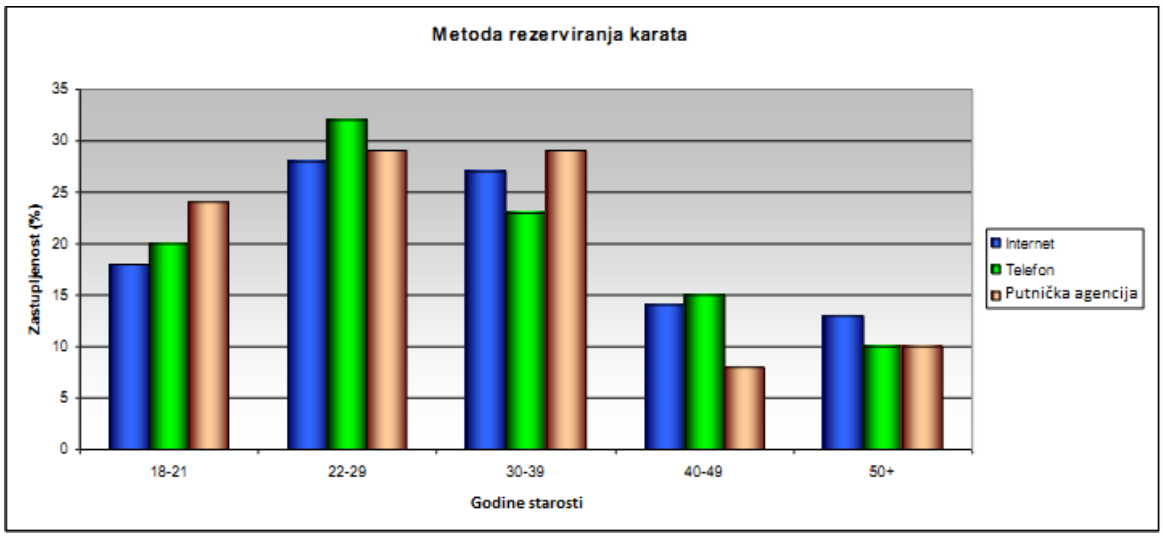
Zračnim prijevoznicima su dostupni nekoliko različitih kanala prodaje: prodaja putem različitih agencija, prodaja putem vlastitih prodajnih objekata i prodaja putem interneta. Od sredine devedesetih godina prošlog stoljeća prodaja zrakoplovnih karata preko interneta dobiva sve veći značaj. Izravna prodaja putem interneta zrakoplovnim tvrtkama donosi prednosti zbog zaobilaženja prodajnih provizija i uštede troškova. U 2011.godini u svijetu se rezerviralo oko 33% letova na internetu, a u 2014.godini taj se broj povećao na 48%. Preko 80% karata prodano je preko interneta u tvrtkama easyJet, Ryanair i Air Asia. Internet prodaja nesumnjivo je najveći napredak i najznačajniji oblik štednje troškova poslovanja koje je industrija doživjela u posljednjih deset godina. Troškovi distribucije u prosjeku mogu iznositi i do 17% ukupnih troškova poslovanja zrakoplovnih tvrtki.[26]

Na primjeru tvrtke Wizz Air može se uočiti da se za svako plaćanje kreditnom karticom obračunava naknada za taj način plaćanja. Uglavnom postoji jedinstven telefonski korisnički centar gdje se putnici mogu raspitati i rezervirati avionske karte, ali u tom slučaju cijena karata bit će još veća. [27]Još jedna prednost leži u pojednostavljenoj registraciji putnika koja postaje puno jednostavnija. Registracija putnika postaje jednostavnija i ukidanjem karata- dovoljno je pojaviti se na šalteru s putovnicom i brojem rezervacije, a na primjer Ryanair

[26] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [18.1.2018.]
[27] Ibidum [18.1.2018.]

omogućuje putniku da sam ispiše kartu ili da ima QR kod na mobitelu tako da nije potrebno ni ići na šalter za prijavu.

Više od 97% karata niskobudžetnih prijevoznika prodaje se putem interneta, zaobilazeći prodaju putem na primjer turističkih agencija te na taj način izbjegavaju plaćanje provizije



[28]posrednicima.

Slika 2: Metode rezerviranja karata kod niskobudžetnih zračnih prijevoznika

Izvor: Štimac, Vidović, Sorić, 2009.

Na Slici 2.vidljiv je najveći udio rezervacija karata preko interneta u dobnoj skupini od 22 do 39 godina što se može objasniti i najvećom informatičkom pismenošću te grupe. Niskobudžetni zračni prijevoznici maksimalno su srezali svoje troškove i ušli na tržište ciljajući točno taj dio populacije kroz jako niske cijene što je za rezultat imalo da je velik dio tržišta odjednom bio u mogućnosti putovati. Troškovi zrakoplovnih tvrtki su, zbog korištenja globalnoga distribucijskog sistema (GDS), u 90tim godinama značajno porasli. Procjenjuje se da zrakoplovne tvrtke troše 25% do 30% svojih prihoda na distribuciju samo preko GDS-a, što je veliki problem za manje zrakoplovne tvrtke koje plaćaju troškove korištenja GDS-a. U vezi s tim, ove zrakoplovne tvrtke počele su reorganizaciju distribucijskih procesa u cilju povećanja učinkovitosti marketinga s jedne strane te povećanja profita s druge.

[28] Muhi, B. (2010): Suvremeni poslovni modeli i marketing strategije niskotarifnih avio-kompanija sa posebnim osvrtom na tržište Srbije, dostupno na http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-0373/2011/0350-03731103281M.pdf [18.1.2018.]

Omogućavajući svojim klijentima kupovinu putem vlastite internet rezervacije, portali nude razne popuste te su postali ozbiljan konkurent GDS-u.

Kroz model niskobudžetnog zračnog prijevoznika easyJet je s početnim ulaganjima od 22.200 eura razvio eCommerce – internet aplikaciju za podršku. Prvo prodajno sjedište u svibnju 1998. godine postiglo je prodaju od 13.000 sjedala u 24 sata. U lipnju 2001. godine dosegnuo je prodaju od 12.000 mjesta što čini 90% prodaje preko vlastite Internet stranice za rezerviranje. Internet portal za rezerviranje niskobudžetnih zračnih prijevoznika predstavlja najjeftiniji distribucijski kanal. Trošak rezervacije leta putem turističke agencije varira između 15 i 20% ukupne vrijednosti karte, dok troškovi rezervacije putem vlastite Internet stranice variraju između 3 i 5% po karti. [29]

Opisani model niskobudžetnog zračnog prijevoznika potpuno je zaobišao GDS-e. GDS će u budućnosti pokušati prodrijeti tom jedinstvenom tržištu nudeći rješenja koja su jeftinija od tradicionalnih snabdijevanja GDS uslugama. Najveće uštede u niskotarifnom zračnom prometu ostvaruju se smanjenjem fiksnih troškova. Dok konvencionalne zrakoplovne kompanije imaju veliki broj zaposlenika i opreme te iznajmljuju prostore za biznis prostorije i urede, niskotarifni zrakoplovni prijevoznici zadržavaju minimalan broj osoblja. Jedini troškovi u kojima niskotarifni zrakoplovni prijevoznici nemaju nikakvih povlastica jesu troškovi goriva, osiguranja i troškovi koji nastaju prilikom pružanja usluga rutne zračne navigacije u zračnom prostoru. Niža struktura troškova može se izračunati zbrajajući troškove izravnih letova, uštede na plaćama i uštede od nepružanja nikakvih dodatnih usluga na letu.

Ljudi: U zrakoplovnoj industriji, najvažniji ljudski kapital su piloti i osoblje na letu. Dok su piloti oni koji ne dolaze u direktan kontakt sa putnicima, osoblje na letu je to koje im pružaju direktnu uslugu te zbog toga postoji veliki naglasak na njihovu prezentaciju i poslovne odore. [30]Bitna osobina koje osoblje na letu mora posjedovati je empatija kako bi mogli slušati putnike, prilagođavati se njihovim potrebama i na taj način biti fleksibilni u pružanju usluga

[29] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [18.1.2018.]
[30] Acutt, M.: The Marketing Mix Debunked, dostupno na http://marketingmix.co.uk/ [18.1.2018.]

svakom pojedinačnom putniku. Osim toga osoblje na letu mora imati inicijativu, dobru volju, dobro rješavanje problema, odgovornost.

Procesi: Konkretno u zrakoplovstvu, proces počinje samom kupnjom zrakoplovne karte zatim ponudom rezervacije mjesta a onda i sve ostalo kao što je: sadržaji u zračnoj luci, rukovanje prtljagom, pružanje informacija o letu te usluge na letu (materijala za čitanje, udobnost, obroci i slično). [31]Niskobudžetne zračne tvrtke ne posluju sa posrednicima nego zrakoplovne karte prodaju isključivo preko svojih stranica na Internetu. Za sve ostale usluge, putnik mora platiti, to jest ostale usluge nisu uključene u cijenu karte. Na primjer, u svim niskobudžetnim tvrtkama putnik sam može birati svoje sjedalo, ali za tu uslugu naravno plaća određeni iznos kao i za svu dodatnu prtljagu koja nije ručna. Također, oni nude hranu i piće na letu uz dodatno plaćanje.

Fizičko okruženje: Budući da je proizvod zrakoplovstva nevidljiv, odnosno usluga neopipljiva, elementima fizičkog okruženja se nastoji nadomjestiti ta neopipljivost usluge. To su jedini materijalizirani dijelovi usluge, ono što potencijalni kupci vide i zapažaju, pa im je potrebno posvetiti veliku pozornost. Elementi fizičkog okruženja obuhvaćaju sam zrakoplov te raspored sjedala unutar zrakoplova koji bi trebao biti takav da putnici imaju dovoljno udobnosti. Boeing i Airbus su dva najpoznatija tipa zrakoplova i gotovo sve zrakoplovne tvrtke pa tako i one niskobudžetne posjeduju upravo ovaj tip zrakoplova. [32]

Niskobudžetne tvrtke su udobnost svele na minimum, ali imaju prepoznatljive zrakoplove izvana i iznutra, to jest temelje se vrlo često na jednoj boji. Tako je Ryanar-ova boja plava, posjeduje zrakoplove sa plavo-bijeli logom koji se proteže duž cijelog zrakoplova i plavim sjedalima dok Vueling ima bijele zrakoplove sa žutim motorima te žutim sjedalima i zanimljivim natpisima na vanjskoj strani zrakoplova.

[31] Ibidum [18.1.2018.]
[32] Ibidum [18.1.2018.]

3.2.3 Poslovni model niskobudžetnih zračnih prijevoznika

Prijevoznik sam po sebi nije taj koji čini niskobudžetnog zračnog prijevoznika nego model po kojem tvrtka posluje. Model niskotarifnih zračnih prijevoznika baziran je prvenstveno na znatno nižim cijenama, koje su posljedica snižavanja troškova poslovanja. Faktori koji to omogućuju su brojni i mogu se po takozvanoj "jednadžbi 3 jednostavnosti" podijeliti u tri skupine: jednostavnost proizvoda , jednostavnost usluga i jednostavnost poslovanja. [33]

Njihova se jednostavnost poslovanja temelji na uklanjanju svih nepotrebnih troškova i dodataka koji nisu nužni za odvijanje prometa i povećanju učinkovitosti i ekonomičnosti. Niskobudžetni prijevoznici smanjuju bilo kakve kompleksne troškove koji se sastoje od niza različitih karakteristika čijim smanjenjem postaje moguće ponuditi istu kartu po puno nižoj cijeni. Niskobudžetni prijevoznici jedinstveni su u načinu na kojem se predstavljaju na tržištu. Mogu se razlikovati od klasičnih prijevoznika sa punom uslugom u tri dimenzije upravljanja: usvajanje strateškog položaja, utjecaj na organizacijske sposobnosti i tumačenje jednadžbe vrijednosti (ključne vrijednosti tvrtke).

Ove dimenzije u kombinaciji sa jedinstvenim operativnim mogućnostima koje niskobudžetni prijevoznici posjeduju (struktura cijene, sastav flote, struktura ruta, izbor zračnih luka, distribucija i produktivnost) objašnjavaju zašto niskobudžetni prijevoznici mogu nadmašiti klasične zračne prijevoznike. Niskobudžetni prijevoznici su otporniji od tradicionalnih prijevoznika u vrijeme ekonomske krize. Navodi se nekoliko razloga za tu otpornost:[34]

1. Niži opći troškovi i više varijabli strukture troškova
2. Manji faktor pokrića opterećenja (faktor opterećenja definiran kao omjer uzgona zrakoplova na svoju težinu te predstavlja globalnu mjeru pritiska (opterećenja) kojoj je struktura zrakoplova izložena
3. Migracije putnika poslovnih i raznih motiva iz konvencionalnih tvrtki u niskobudžetne

[33] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [18.1.2018.]
[34] Ibidum[18.1.2018.]

Operativno učinkovit zrakoplov čini temeljni element poslovnog modela niskobudžetnih zračnih tvrtki. Članovi ELFAA-e (European Low Fares Airline Association[35]) upravljaju modernim zrakoplovima (uglavnom Boeingom 737 i Airbusom 320) te su najmlađa i tehnološki najnaprednija zračna flota osigurana programima za zamjenu flote.[36] Poslovni model niskobudžetnih zračnih prijevoznika ima sljedeće osnovne karakteristike:[37]

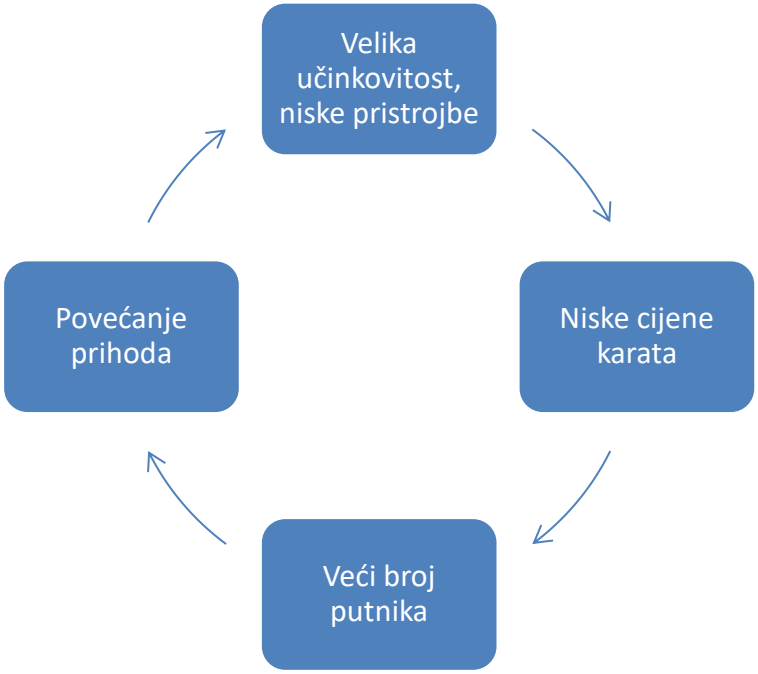
- Koristi srednje-doletne zrakoplove, a najprimjerenijima su se pokazala dva tipa zrakoplova A319/320 i B737. Flota je osmišljena oko jednog tipa zrakoplova jer se na taj način povećava efikasnost posade zrakoplova, smanjuju troškovi njihova školovanja, ali i održavanja samih zrakoplova
- Unutrašnjost zrakoplova izvedena je jednostavno, s jednom klasom i pojednostavljenom uslugom dok je razmak između sjedala smanjen kako bi se u zrakoplov postavilo što veći broj sjedala
- Destinacije se biraju prema prometnoj potražnji, ali i prema optimalnoj udaljenosti destinacija od njihove matične zračne luke. Na taj način prijevoznici osiguravaju optimalan broj rotacija zrakoplova tijekom jednog dana i povećavaju njegovu iskorištenost. Također prijevoznici ciljaju na prijevoz „od točke do točke“ čime se izbjegavaju troškovi transfernih putnika te se rutna struktura čini puno fleksibilnijom i jednostavnijom
- Koristeći sekundarne zračne luke ostvaruju se veliki popusti za aerodromske usluge jer su niskobudžetni prijevoznici većinom glavni korisnici na tim zračnim lukama. Izbjegava se i gust promet na većim zračnim lukama čime se postiže velika točnost letova. Jednostavnim prihvatom i otpremom vrijeme provedeno na zemlji između letova smanjeno je na najmanje čime se također povećava vremenska iskoristivost zrakoplova
- U zrakoplovima se sva hrana, piće i ostali proizvodi uglavnom prodaju. S obzirom na to da se većinom radi o letovima kraćeg i srednjeg doleta (do dva sata) općenito je upitno služenje hrane na tako kratkim destinacijama

[35] Europska zajednica niskobudžetnih zračnih prijevoznika osnovana 2004.godine u svrhu zastupanja njihovih interesa
[36] Programi za pregled i zamjenu vozila samo po potrebi i unutra proračunskih ograničenja. Upravljanje zamjenom flote može uštedjeti novac i osigurati sigurnost i učinkovitost radnika
[37] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [18.1.2018.]

- Neki niskobudžetni zračni prijevoznici idu toliko daleko u točnosti prijevoza putnika da često drže jedan zrakoplov prizemljen u matičnoj luci kako bi u bilo kojem trenutku mogao zamijeniti pokvareni zrakoplov na jednoj od destinacija

Ovisno u vrsti mreže/ponude (odnosi se na letove, sjedala, rute, destinacije i veze) razlikuju se četiri modela kojima se upravlja bez konkurencije:[38]

- Tip A: uske mreže/ponuda sa puno posebnosti (InterSky)
- Tip B: široke mreže/ponuda sa puno posebnosti (Ryanair)
- Tip C: uske mreže/ponuda oponašajućih zakupljenih letova (eng.charter) (Windjet)
- Tip D: široke mreže/ponuda oponašajućih zakupljenih letova (easyJet)



Slika 3: Ciklus poslovanja niskobudžetnih zračnih prijevoznika

Izvor: Vidović, A., Steiner, S., Škurla Babić, R.: Impact of low-cost carriers on the european air transport

Iako među niskobudžetnim zračnim prijevoznicima postoje velike razlike u modelu poslovanja, oni se najčešće dijele u dvije osnovne skupine. Oni koje slijede Ryanair i oni koji

[38] Ibidum [18.1.2018.]

slijede model easyJeta.[39] Model poslovanja Ryanaira podrazumijeva korištenje sekundarnih zračnih luka sa malim prometom i usmjerenost prema novim tržištima bez direktne konkurencije. Izrazito su fokusirani na sniženje troškova i vrše pritisak na zračne luke, pa čak i lokalne vlasti da im pogoduju manjim cijenama i sudjelovanjem u troškovima oglašavanja. Za razliku od Ryanaira, easyJet u velikom broju slučajeva koristi primarne zračne luke sa velikim prometom te je baziran na postojećem tržištu turista i prihvaća konkurenciju drugih prijevoznika.

Postoji i druga podjela niskotarifnih zračnih prijevoznika, a to je prema načinu na koji su nastale. U tom slučaju prijevoznici se dijele u pet skupina[40]:

1. Kopije Southweasta: su klasični niskobudžetni zračni prijevoznici. To su prijevoznici koji posluju po modelu minimiziranja troškova, koriste jedan model zrakoplova sa visokim stupnjem iskorištenosti i nude samo direktne letove. Tipični su predstavnici Ryanair i easyJet.
2. Niskobudžetne podružnice tradicionalnih prijevoznika: osnovane su od davno utemeljenih tradicionalnih prijevoznika kako bi se natjecale i u niskotarifnom prijevozu. Primjer je njemački Eurowings koji je u vlasništvu Lufthanse.
3. Zračni prijevoznici koji nastoje smanjiti troškove (eng.cost cutter): vrsta zračnih prijevoznika koji nude jednostavniju i jeftiniju uslugu umjesto pune. To rade najčešće tako što uskraćuju besplatnu hranu za vrijeme leta. Najčešće lete prema čvorišnim zračnim lukama odakle se letovi dalje šire prema predviđenim odredištima.
4. Nekadašnji prijevoznici koji su se zakupljivali (eng.charter): usvojili su neke osobine niskobudžetnih zračnih prijevoznika kao na primjer korištenje jednog modela zrakoplova, visok stupanj iskorištenosti zrakoplova, naplaćivanje hrane i pića na letu, jedna klasa i Internet rezervacija.
5. Državno subvencionirani prijevoznici: nacionalni prijevoznici koji dobivaju državne subvencije ukoliko ponude niske cijene karata. Oni su dio nacionalne strategije kojom se promiče razvoj turizma i zračnih luka kao središta za određenu regiju.

[39] Ibidum [18.1.2018.]
[40] Ibidum [18.1.2018.]

Novi modeli niskobudžetnih tvrtki često slijede strategiju diferencijacije dok je izvorni niskobudžetni model utemeljen na troškovnom vodstvu. Troškovno vodstvo je strategija u kojoj poduzeće nastoji postati proizvođač sa najnižim troškovima u svojoj industriji. Veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti mogu uključivati ekonomiju obujma, vlastitu tehnologiju i ostale čimbenike. [41]Poduzeće koje postigne troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u industriji uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Ali, ako kupci određeni proizvod ne smatraju usporedivim s konkurentskim, troškovni vođa je prisiljen smanjiti cijenu kako bi ostvario prodaju.

Konkurentska prednost temeljena na niskim troškovima temelji se na usmjeravanu na standardizirane proizvode ili usluge sa velikim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama. Troškovi moraju biti najvažniji sadržaj strategije. Tehnološke promjene i inovacije mogu poništiti prednosti koje su stekli niskobudžetne vođe kroz prethodna učenja i ulaganja. Niskotarifnim vođama mogu promaknuti promjene u marketingu i proizvodima jer mogu postati previše zaokupljeni troškovima. Isto tako inflacija može utjecati na zaradu koju dobivaju u odnosu na tvrtke koje provode strategiju diferencijacije. Također,tvrdi se da su niskobudžetni prijevoznici imali uspjeh možda zbog izbora tržišta, a ne provedbe modela. Strategija diferencijacije je pristup u kojem se proizvođač prilagođava karakteristikama kupaca tako što nudi različite pogodnosti kao što su kožne sjedalice sa ugrađenim sustavima za masaže, gurmanska jela i slično.

Kako sve više novih niskobudžetnih tvrtki bude ulazilo na tržište, vjerojatno će se postojeće tvrtke diferencirati različitim dodacima u ponudi, ali to im ne osigurava veći profit od njihovih konkurenata. No, istraživanje pokazuje da diferencijacija proizvoda između niskobudžetnih kompanija nije dovela do većih prinosa i da veći broj hibridnih niskobudžetnih modela koji postižu niske troškove rada, nudi niske cijene i vraća atraktivne operativne profit margine ujedno ne osigurava i veću profitabilnost, nego se primjenjivanjem strategije troškovnog vodstva osigurava veća profitabilnost.

Niskobudžetne tvrtke bit će i dalje uspješne pod uvjetom da njihovi jedinični troškovi uvijek ostanu niži od jediničnih troškova konkurencije. Svaki put kad niskobudžetne tvrtke planiraju ponuditi dodatne usluge, moraju misliti pored konkurentske prednosti i na trošak implikacije te strategije i brzinu kojom ih konkurenti mogu kopirati. niskobudžetne tvrtke ne trebaju

[41] Ibidum [18.1.2018.]

slijediti strategiju diferencijacije, ali se čini da se, u skladu s izvornim modelom, a na temelju strategije troškova vodstva, povećava sposobnost zadržavanja niskih troškova i generira veća operativna dobit.[42]

.

3.2.4 Primjer 1: Ryanair

Ryanair je irska zrakoplovna tvrtka osnovana 1985.godine. Do 1990.godine Ryanair je imao gubitke od 20 milijuna funti. U cilju restrukturiranja tvrtke, poslali su svog sadašnjeg izvršnog direktora Michael O'Learyja u Dallas na susret sa rukovoditeljima Southwest Airlines-a. On je primjenio Southwest-ov model koji se temelji na niskobudžetnom predlošku uz malu izmjenu, to jest Ryanair-ov model je bio nešto oštriji (na primjer plaćanje bezalkoholnih pića). Broj Ryanairovih putnika i dobit pokazuju uspjeh poslovnog modela kojeg primjenjuje. [43]

Ryanair je započeo svoj posao sa 25 zaposlenika i jednim zrakoplovom, a danas je najveća europska niskobudžetna tvrtka koja uključuje 741 odredište i ima više od 5000 zaposlenih. [44]Kad je ušla na tržište, tvrtka je koristila strategiju fokusiranog troškovnog vodstva. Uz pomoć svojih tarifa i rezanja troškova, samu sebe je proglasila niskobudžetnim prijevoznikom koja je u početku bila fokusirana samo na potrošače iz Irske i Velike Britanije. Kako se njezino poslovanje širilo, tvrtka je napustila strategiju fokusiranja, pokušavajući postati predvodnikom niskih cijena. Strategija proširenja im je omogućila da steknu dominantnu poziciju na europskom tržištu. [45]

U 2007.godini IATA (International Air Transporters Association) proglasila je Ryanair najvećom zrakoplovnom tvrtkom u svijetu i od tada svake godine se povećava broj podružnica. U 2008.godini Ryanair je otvorio četiri nove baze (Bologna, Cagliari, Alghero i Edinburgh) te 223 nove rute. Kao i svi niskobudžetni prijevoznici, Ryanair je provodio strategiju rezanja troškova čiji je cilj pružiti najniže tarife. Strategija rezanja troškova temelji se na šest glavnih aspekata: korištenje zrakoplova, ukidanje nekih usluga koje tradicionalni

[42] Ibidum [18.1.2018.]
[43] Ibidum [21.1.2018.]
[44] https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/ [21.1.2018.]
[45] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [21.1.2018.]

prijevoznici nude besplatno, podugovaranje nekog skupog dijela poslovanja, pristojbe zračne luke i politika leta, potrošnja osoblja i produktivnost te troškovi oglašavanja tvrtke. [46]

Ryanair je od 1999.godine započeo zamjenu i proširenje flote od gotovo 17 milijardi eura i stariji zrakoplovi Boeing 737-200 zamijenjeni su sa Boeing 737-800 zrakoplovima koji su najmlađi i najučinkovitiji u uštedi goriva u Europi. [47]Ryanair je također vodeći u smislu učinkovitosti zaštite okoliša i stalno radi na daljnjem poboljšanju svojih performansi.

U ožujku 2016.godini Ryanair je kupio 41 novi zrakoplov (B737-800), a već u travnju novih 16 zrakoplova. Svi ti novi zrakoplovi također imaju i novu, izmijenjenu unutrašnjost na koju su putnici jako dobro reagirali, posebno na tanja sjedala koja sada pružaju više mjesta za noge. Oni i dalje primjenjuju pristup „faktor opterećenja aktivan/prinos pasivan“. Isporučili su vodeće industrijske faktore opterećenja od 93% što je dovelo do rasta prometa sa 90 milijuna na 106 milijuna u 2016.godini. U 2017.godini operativni prihod je iznosio 6,647.8 milijuna što je veće u odnosu na prethodnu godinu za 112 milijun dok je dobit nakon oporezivanja bilo nešto manja nego 2016.godine, to jest iznosila je 1,315.9 milijuna. [48]

Tvrtka je istraživala mogućnosti za daljnje smanjenje troškova kao što su uklanjanje dva zahoda kako bi dodali još šest mjesta za putnike, naplaćivanje korištenja zahoda, naplaćivanje premije za pretile putnike, mogućnost nošenja vlastite prtljage iz aviona i slično. Iako su Ryanairove karte jeftine, svi ostali „dodaci“ se naplaćuju pa tako i registracija putnika na aerodromu, u slučaju da se zaboravi registrirati prije leta na Internetu što je besplatno, naplaćuje se 50 eura i dodatna prtljaga se plaća 20 eura po koferu. [49]Procjenjuje se da 20% Ryanairovih prihoda dolazi upravo od ovakvih dodataka i pomoćnih usluga. Prema učinku krivulje učenja, što je više vremena potrebno da bi se određeni zadatak obavio, to je on učinkovitiji jer za svako sljedeće ponavljanje potrebno je manje vremena. Svaki put kad se obujam udvostruči, vrijednost dodatnih troškova pada za kontinuiran i očekivani postotak (troškovi Ryanaira pali su za oko 20% dok se proizvodnja udvostručila).

Ryanairova dobit od učinaka krivulja učenja očituje se u troškovima na sljedećim područjima: iste karakteristike flota, troškova osoblja i produktivnosti, ugovaranje usluga, marketinški

[46] Ibidum [21.1.2018.]
[47] https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/ [21.1.2018.]
[48] https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2016/07/Ryanair-Annual-Report-FY16.pdf [21.1.2018.]
[49] https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/help-centre/faq-overview/Baggage [21.1.2018.]

troškovi, troškovi zračnih luka i manipulativni troškovi. Dobit od krivulje iskustva očituje se u uštedama troškova Ryanaira kroz stalna poboljšanja u svojim procesima. Prema gore navedenim činjenicama može se pretpostaviti da Ryanairovo postizanje ciljeva profitabilnosti treba pripisati efikasnosti krivulje iskustva (učenja). Ryanair može postići oboje, i iskustvo i prednosti učenja (iako postoje i neki drugi faktori koji utječu na niskobudžetnu politiku Ryanaira, a to su internet, nepružanje usluge hrane i pića i slično).[50]

Tablica 2.: Financijska analiza Ryanair-a

	2016.godina	2015.godina	Promjena
Operativni prihod (€ mil.)	6,535.8	5,654.0	+16%
Prilagođena dobit nakon oporezivanja (€ mil.)	1,241.6	866.7	+43%
Dobit nakon oporezivanja (€ mil.)	1,559.1	866.7	+80%
Putnici (mil.)	106.4	90.6	+18%
Flota na kraju godine	341	308	+11%
Zaposlenici	10,926	9,586	+14%
Broj putnika na jednog zaposlenog	9,738	9,451	+30%

Izvor: https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2016/07/Ryanair-Annual-Report-FY16.pd

U konačnici Ryanairov marketinški splet izgleda ovako:

Proizvod: Niskobudžetna zračna tvrtka koja posluje u Europi sa osnovnim proizvodom. Ne postoji besplatna hrana i piće na letu; putnik odlučuje želi li to, ukoliko želi potrebno je platiti dodatno. Ryanair ima i druge takozvane pomoćne prihode koje dobiva uzimanjem komisije po prodaji kao što su iznajmljivanje automobila Hertz i brojni poslovi sa hotelima. Ostali primjeri uključuju telefonske kartice i karte za bus. Pomoćni prihodi čine 16% dobiti što smanjuje troškove. [51]

Cijena: Kao što je već navedeno, Ryanair ima niske cijene karata koje se povećavaju kako se bliži datum leta te se zbog toga preporučuje kupnja karata što je prije moguće. 70% karata je prodano po najnižim cijenama, 30% po nešto većim cijenama i 6% po najvećim cijenama. Oni imaju svoju mobilnu aplikaciju koja uvelike olakšava putnicima. Ryanair ponekad dolazi u

[50] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [21.1.2018.]
[51] http://www.marketingteacher.com/ryanair-marketing-mix/ [21.1.2018.]

nevolje sa tijelima poput Agencije za oglašivačke standarde u Velikoj Britaniji zbog velike razlike između oglašene i stvarne cijene, ali to su rijetke pogreške.[52]

Distribucija: Ryanair ne koristi putničke agencije za prodaju svojih karata, nego ih isključivo prodaje putem svoje stranice na Internetu tako da ne plaća agencijske provizije. To im donosi uštedu od 15%. Koristi izravne marketinške tehnike za dobivanje i zadržavanje kupaca te proširenje proizvoda i usluga. Većina zračnih luka kojima se Ryanair služi su sekundarni koji su manji te ovise o niskobudžetnim prijevoznicima.

Promocija: Ryanair troši što je manje moguće na oglašavanje te ne zapošljava nikakvu agenciju za oglašavanje. Koriste jednostavne oglase koji govore putnicima da Ryanair ima niske cijene. Neki od njihovih zrakoplova su ukrašeni porukama raznih oglašivača kao što su Jaguar, Kilkenny i Vijesti svijeta (News oft he World). U 2009.godini tvrtka je zaključila da će naplaćivati putnicima £1 za korištenje zahoda zbog toga što putnici mogu koristiti zahode u zračnoj luci polaska ili dolaska i to bi ubrzalo sve. To je ono što su putnici željeli zbog toga što nisu željeli da se drugi ustaju sa svojih sjedala i tako ometaju njih koji sjede do prolaza.[53]

Ljudi: Piloti su zaposleni kao mladi piloti kadeti. Oni naporno rade i ostvaruju rana promaknuća te nakon otprilike 10 godina napreduju u svojoj karijeri. Osoblje na letu mora platiti kako bi se njihova radna odijela čistila i sami plaćaju svoju obuku. Zaduženi su prije svega za sigurnost putnika, a onda i za pomoćne stvari na letu kao što je posluživanje hrane i pića putnicima koji to žele.[54]

Procesi: Ne postoji prijavljivanje (takozvani *check-in*) putnika na zračnim lukama. Sve se radi preko Interneta, a prilikom ukrcaja putnika potrebno je samo pokazati identifikacijsku ispravu te kartu koju putnik prije toga sam ispiše. [55]Ručna prtljaga se polaže prilikom ukrcaja u avion čime je ubrzan proces ukrcaja putnika. Ukoliko putnik ima dodatnu prtljagu, nju ostavlja na mjesto za prijavljenu prtljagu. Putnici mogu izabrati sjedalo koje žele, ali za to moraju platit dodatni iznos od £5 do £10. [56]Putnici su prevezeni autobusom od zračne luke do zrakoplova, ne postoje mostovi kojima su zrakoplovi povezani sa zgradom zračne luke.

[52]Ibidum [21.1.2018.]
[53] Ibidum [21.1.2018.]
[54] Ibidum [21.1.2018.]
[55] https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/help-centre/faq-overview/Online-check-in-airport-bag-drop-desks [21.1.2018.]
[56] Ibidum [21.1.2018.]

Fizičko okruženje: Ryanair plaća najmanji mogući iznos za svoje zrakoplove. Zrakoplovi su najskuplja imovina koju zrakoplovna tvrtka može imati. Oni dobiju velike popuste jer kupuju zrakoplove kad ih druge tvrtke ne žele kao na primjer nakon tragedije 11.rujna ili na invaziju Iraka i Afganistana zbog toga što proizvođači zrakoplova ne mogu jednostavno zaustaviti opskrbni lanac u svega nekoliko minuta. Ako se narudžbe otkazuju ili kasne, to je kada niskobudžetne tvrtke kupuju zrakoplove sa popustom čak do 50%. Boja koja ih predstavlja je plava, a manjim dijelom i žuta.[57]

3.2.5 Primjer 2: easyJet

easyJet je jedna od najuspješnijih europskih niskobudžetnih tvrtki. Ima jednostavnu strukturu cijena. Za određeni let sve su cijene izražene u jednom smjeru, jedna cijena prevladava u bilo kojem trenutku i cijene su niske na početku te kako se bliži datum polaska, one rastu. easyJet koristi tri različite strategije[58]:

1. Ne nudi *last minute* [59]ponude
2. Nudi jednu klasu i cijena je jedina varijabla koja kontrolira potražnju
3. Razlikuje vrijeme ponude u kojem su karte prvo ponuđene na prodaju

Prve dvije politike suprotstavljaju se sa tradicionalnim zrakoplovnim cjenovnim strategijama. Brojne zrakoplovne tvrtke nude last minute ponude izravno ili preko preprodavača. Drugo, trenutno prevladava praksa kontrole potražnje putem dodjele sjedala u različitim klasama, radije nego nudeći jednu klasu, i ostavljajući cijene da budu jedine varijable koje kontroliraju potražnju. Na temelju tih činjenica provedeno je istraživanje cjenovnih strategija.

Glavni cilj istraživanja je proučavanje uvjeta pod kojima je *last minute* ponuda optimalna u okviru politike jedinstvenih cijena.[60] Rezultati pokazuju da je vrijeme prodaje karata pod utjecajem karakteristika potrošača. Za srednju razinu kapaciteta, nesigurnost u vezi dolazaka u poslovnom segmentu dovodi tvrtku do predstavljanja *last minute* ponude i na taj se način

[57] http://www.marketingteacher.com/ryanair-marketing-mix/ [21.1.2018.]

[58] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [22.1.2018.]

[59] Last minute ponude su izuzetno povoljne ponude nekih prijevoznika ili aranžmana objavljene u zadnji trenutak. Broj takvih ponuda je ograničen.

[60] Ibidum [22.1.2018.]

djelomično cjenovno diskriminira unutar turističkog segmenta. Osim toga, istraživanje je pokazalo da je za srednju razinu kapaciteta veći broj segmenata kupaca (koji se razlikuju u osjetljivosti cijena) uzrokuje dulje trajanje razdoblja u kojem se nude karte za prodaju.[61]

Ukupni prihod tvrtke porastao je u 2013.godini za 7% na 62,58 funti po sjedalu u odnosu na prethodnu godinu. To se dogodilo zahvaljujući blagom konkurentskom okruženju i pozitivnim akcijama menadžera uključujući dodijeljeno sjedenje, poboljšanje Internet stranice i provođenje programa „Po Europi s easyJet-om". Faktor opterećenja povećan je za 0,6% odnosno na 89,3% te se i broj putnika povećao za 4%, to jest na 60,8 milijuna godišnje. Trošak po sjedalu porastao je za 3,9% za cijelu godinu. Troškovi su se povećali za 2% zbog povećanja naknada u reguliranim zračnim lukama u Italiji i Španjolskoj, a daljnje povećanje od 0,8% odnosi se na povećane troškove uzrokovane lomovima i odleđivanjima. [62]

Inflatorni pritisci su neutralizirali nastavak uspjeha easyJet Lean programa[63]. EasyJet je konsolidirao svoju prisutnost s više od 40% udjela u ključnim zračnim lukama kao što su Gatwick, Milan Malpensa i Basel te je izgradio svoj udio u Francuskoj i znatno porastao u Italiji. U skladu s njihovom strategijom, povećavali su udio na tržištu u zračnim lukama gdje easyJet zauzima prvo ili drugo mjesto prijevoznika kapaciteta kratkog dometa.

[61] Ibidum [22.1.2018.].
[62] Ibidum [22.1.2018.]
[63] Program *lean* menadžmenta easyJet-a koji koristi znanje te je orijentiran na kupca. To je program kojim poduzeće kontinuirano radi na uklanjanju gubitaka i stvaranju vrijednosti.

Tablica 3.: Financijska analiza easyJet-a

	2016.godina			2015.godina		
	£(mil.)	£ (po sjedalu)	Peni po ASK[64]	£(mil.)	£ (po sjedalu)	Peni po ASK
Ukupni prihodi	4,669	58.46	5.32	4,686	62.48	5.59
Troškovi bez goriva	(3,060)	(38.31)	(3.49)	(2,801)	(37.35)	(3.34)
Gorivo	(1,114)	(13.95)	(1.27)	(1,199)	(15.98)	(1.43)
Dobit prije oporezivanja	495	6.20	0.56	686	9.15	0.82
Porez	(68)	(0.85)	(0.07)	(138)	(1.84)	(0.17)
Dobit nakon oporezivanja	427	5.33	0.49	548	7.31	0.65
Dobit iz poslovanja	498	6.23	0.57	688	9.12	0.81

Izvor: http://corporate.easyjet.com/~/media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2016.pdf

Taj udio se u 2016.godini povećao sa 25,6% iz 2015.godine na 26,5%. U 2016.godini easyJet je imao 73,1 milijuna putnika dok je taj broj u 2015.godini iznosio je 68,6 milijuna te je imao prihod prije oporezivanja od 495 milijuna funti (6,20 funti po sjedalu) što je smanjenje od 191 milijuna funti u odnosu na 2015.godinu. Razlog tome je nepovoljno kretanje deviza; u stalnoj valuti easyJet je ostvario prihod od 576 milijuna funti 2016.godine.

Marketinški splet easyJet-a može se sažeti ovako:

Proizvod: easyJet kao i Ryanair se pozicionira kao niskobudžetna zrakoplovna tvrtka ili tvrtka koja je uspješna u rezanju troškova. Ne nude nikakvu dodatnu uslugu od prodaje karata. Strategija proizvoda easyJet-a završava na očekivanoj razini od pet proizvoda: ne postoji prošireni proizvod, nema poslovnih sjedala na letovima, nema posebnog njihovog dijela u

[64] ASK (Available seat kilometres)- mjera kojom se izračunava zrakoplovni kapacitet nosivosti putnika (broj raspoloživih mjesta pomnožen sa brojem prijeđenih kilometara)

zračnim lukama, nema besplatne hrane i pića na letovima i nema nikakvih dodatnih sadržaja na letu. easyJet također koristi sekundarne zračne luke.[65]

Cijena: easyJet prvo nudi tržištu najnižu cijenu karata, a onda ta cijena raste što je bliži datum leta kao što je slučaj sa svim ostalim niskobudžetnim zračnim tvrtkama. Zbog toga je vjerojatnije da će putnici odmah kupiti kartu kada vide jeftinu cijenu jer znaju da će ta cijena samo rasti i više neće biti tako malo. Također nudi jednu cijenu karata na svim stranicama na Internetu što je dobro za kupce jer znaju da će platiti istu cijenu gdje god da kupe svoju kartu. easyJet prodaje karte u samo jednom smjeru, ne postoji povratna karta. Ukoliko putnik želi povratnu kartu, mora kupiti dvije karte u jednom smjeru čime se izbjegava traženje jeftine cijene povratne karte što ide u korist putnicima.[66]

Distribucija: Iako ne samo preko Interneta, većina karata, to jest 95% se prodaje upravo tako. easyJet-ova stranica na Internetu može biti prikazana na 18 jezika što je i više nego dovoljno. Njihova stranica je treća najtraženija stranica zračnih tvrtki na Internetu i broji 370 milijuna posjeta. Također easyJet ima mobilnu aplikaciju od 2011.godine putem koje se može kupiti karta koja se ne mora ispisati što pomaže putnicima prilikom ukrcaja i poboljšava njihovo iskustvo putovanja.[67]

Promocija: Reklame easyJet-a mogu se vidjeti svugdje u velikim europskim gradovima, od velikih oglasa na zgradama do oglasa u javnom prijevozu. Njihova stranica na Internetu je reklamirana putem raznih stranica za putovanja i tražilica. Također šalju ponude svojim putnicima putem elektroničke pošte.[68]

Ljudi: Osoblje na letu prolazi kroz obuku koju sami plaćaju, prethodno iskustvo u letenju nije potrebno. Zapošljavaju samosvjesne ljude koji su također svjesni važnosti sigurnosti, koji trebaju znati raditi pod pritiskom i sa osmijehom na licu pružaju izvrsnu uslugu. Njihova radna odijela nisu toliko formalna kao u zaposlenika tradicionalnih zračnih prijevoznika, to jest opuštenija su. [69]Trenutno imaju preko 4500 zaposlenih. Svake godine zapošljavaju preko 300 pilota koji trebaju biti entuzijastični i strastveni prema letenju i također nude obuku.[70]

---

[65] https://www.ukessays.com/essays/marketing/markets-segmentation-and-market-mix-of-easyjet-marketing-essay.php [22.1.2018.]

[66] Ibidum [22.1.2018.]
[67] Ibidum [22.1.2018.]
[68] Ibidum [22.1.2018.]
[69] Ibidum [22.1.2018.]
[70] https://careers.easyjet.com/pilots/ [22.1.2018.]

Procesi: Sve započinje kupnjom karte. Kao i u Ryanair-u nije potrebno prijavljivanje u zračnoj luci, ali za razliku od Ryanair-a, nije potrebno dodatno platiti ukoliko dođe do toga. Jednako tako, kartu je potrebno ispisati ukoliko se putnik ne prijavljuje u zračnoj luci nego preko Interneta. Putnik se dodjeljuje sjedalo prilikom kupnje karte te je dozvoljena ručna prtljaga bez dodatnog plaćanja koju putnik unosi sa sobom u zrakoplov. Hrana i piće na letu se također plaćaju dodatno.[71]

Fizičko okruženje: Narančasta boja je ta koja dominira kad su u pitanju easyJet-ovi zrakoplovi jednako kao i njihova stranica na Internetu. Zrakoplovi koje oni posjeduju su Airbus A319 i Airbus A320. Oni žele niže troškove i kada se radi o zrakoplovima pa je tako najmanji naglasak na udobnosti, a najveći na iskorištenosti zrakoplova (što više sjedala).[72]

3.3 Razlike između niskobudžetnih i tradicionalnih zračnih prijevoznika

Jedna od najvećih prednosti niskobudžetnih tvrtki je ta što one imaju samo direktne letove i na taj način povećavaju uporabu i korisnost zrakoplova. Također, one se okreću prihodima koji ne uključuju prodaju karata kako bi zadržale profitabilnost. Neki od primjera takvih prihoda su provizije putnog osiguranja, hrana i piće na letu, troškovi kreditnih kartica i slično. Niži troškovi radne snage još su jedan faktor kojim se smanjuju troškovi u odnosu na tradicionalne prijevoznike. Prema nekim istraživanjima prihodi pilota niskobudžetnih prijevoznika niži su 28% nego u tradicionalnih prijevoznika iako lete 25% vremena više. [73]

Osim toga što dulje lete, piloti i posada imaju manje vremena za odmor i obavljaju višestruke zadatke kao što su čišćenje, zamjena zemaljskog osoblja, nadgledanje utovara prtljage i tako dalje. Kolektivni ugovori se izbjegavaju i potpisuju se direktni ugovori sa zaposlenicima. Osoblje također ima kompenzaciju koja je temeljena na produktivnosti, a uključuje proviziju za prodaju na letu za kabinsko osoblje, kao i plaću pilota temeljenu na broju sati letenja unutar granica propisanih standarda maksimalnih radnih sati. Jedan od ostalih izvora prihoda

[71] http://www.easyjet.com/en/help/booking-and-check-in/check-in [22.1.2018.]
[72] https://www.ukessays.com/essays/marketing/markets-segmentation-and-market-mix-of-easyjet-marketing-essay.php [22.1.2018.]

[73] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [23.1.2018.]

niskobudžetnih zračnih prijevoznika je i financiranje od strane aerodrom i često od lokalnih vlasti kroz smanjenje aerodromskih pristojbi. Niskobudžetni prijevoznici uobičajeno koriste sekundarne aerodrome koji su u većini slučajeva neiskorišteni. Ti aerodromi se trude privući njihovu pažnju smanjenjem aeronautičkih troškova. Tako će aktivnosti zračnog prijevoza generirati bogatstva koja stoje iza aktivnosti aerodroma kao faktora regionalnog ekonomskog i socijalnog razvoja. [74]

Posljednji izvor smanjenja troškova je korisnička usluga na letu i prtljaga. Niskobudžetne tvrtke ne osiguravaju besplatnu hranu i piće svojim putnicima, ali je prodaju. Obično se dozvoljava jedan komad ručne prtljage besplatno, a sva ostala prtljaga se plaća. Što se tiče smanjenja troškova vezanih za održavanje i troškove upravljanja, niskobudžetni prijevoznici imaju manje i novije zrakoplove koji su ekonomičniji i zahtijevaju manje troškove održavanja. Oni imaju dva ili tri tipa zrakoplova (samo Ryanair ima jedan tip) dok tradicionalni prijevoznici imaju preko deset tipova i u tome se očituje ušteda niskobudžetnih prijevoznika.

[74] Ibidum [23.1.2018.]

Tablica 4.: Glavne razlike niskobudžetnih i tradicionalnih zračnih prijevoznika

Karakteristike	Niskobudžetni zračni prijevoznici	Tradicionalni zračni prijevoznici
Obilježje	Niske cijene	Cijena i usluga
Cijena	Jednostavna struktura cijena	Složena struktura cijena
Distribucija	Internet, direktna kupovina	Internet, direktna prodaja i putem putničkih agencija
Prijava	Nema karata	Nema karata, IATA ugovori o kartama
Aerodrom	Većinom sekundarni	Primarni
Mreža	Direktni letovi	Letovi prema čvorišnim aerodromima odakle idu dalje
Klase	Jedna klasa	Više klasa
Tijekom leta	Naplaćivanje usluga	Dodaci su besplatni
Tip zrakoplova	Jedan tip	Više tipova
Proizvodi	Jedan proizvod	Više integriranih proizvoda
Sekundarni prihod	Oglašavanje, prodaja na letu	Fokusirani na primarni prihod
Sjedala	Stisnuta	Fleksibilna
Ciljna skupina	Turisti	Turisti i poslovni ljudi
Posada	Minimalna	Potpuna

Izvor: Dobruszkes, 2006.

Tablica 4 pokazuje glavne razlike između niskobudžetnih i konvencionalnih zračnih prijevoznika. Međutim, u stvarnosti razlike nisu tako jasne. Neke niskobudžetne tvrtke počinju nuditi različite usluge na svojim letovima, a tradicionalni prijevoznici sve više letova realiziraju prema modelu niskobudžetnih prijevoznika. Niskobudžetni zračni prijevoznici su relativno brzo osvojili velike dijelove tržišta primjenom dva ključna strateška oslonca[75]:

1. Usmjerenim marketinškim strategijama (segmentacija tržišta na kupce niske i srednje platežne moći koji putuju na kraćim i srednjim relacijama i ne zahtijevaju nikakve dodatke na letu osim usluge prijevoza)

[75] Ibidum [23.1.2018.]

2. Redukcijom troškova poslovanja na svim mogućim poljima (time je prijelomna točka rentabilnosti kod vodećih niskobudžetnih prijevoznika spuštena na 50% što je dovoljno za pokriće fiksnih troškova dok je kod tradicionalnih prijevoznika udio fiksnih troškova u ukupnim troškovima 2/3)

Tablica 5.: Izvori prednosti u troškovima niskobudžetnih prijevoznika

Smanjenje troškova u %		**Trošak po sjedalu**
Tradicionalni prijevoznik		100%
Niskobudžetni prijevoznici		
Operativne prednosti		
Veća gustoća sjedala	-16	84
Veća iskorištenost zrakoplova	-2	82
Niži troškovi leta i kabinskog osoblja	-3	79
Uporaba sekundarnih aerodroma	-4	75
Održavanje/jedan tip zrakoplova	-2	73
Proizvod/značajke usluga		
Minimalni troškovi stanica i vanjske akcije	-7	66
Manje putničkih usluga tijekom leta, plaćanje hrane i pića na letu	-5	61
Razlike u distribuciji		
Bez zastupnika ili GDS provizije	-6	55
Smanjeni troškovi prodaje/rezervacija	-3	52
Ostale prednosti		
Manji udio uprave i uredskog osoblja	-3	49
Usporedba niskobudžetnog i tradicionalnog prijevoznika		**49%**

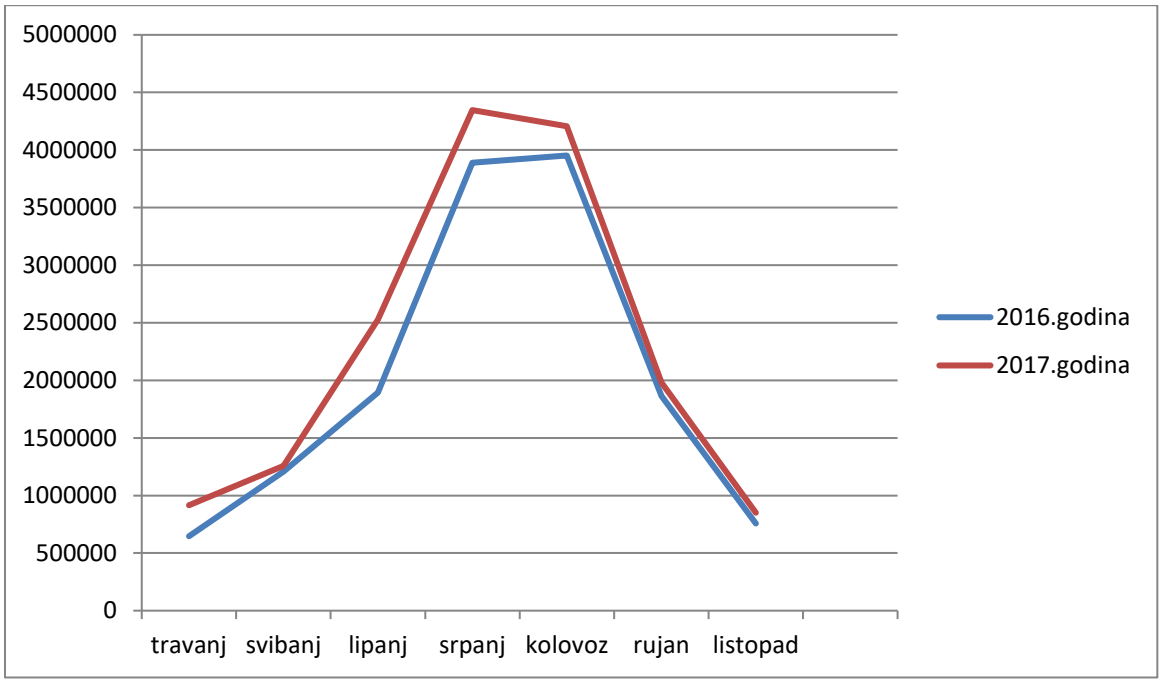
Izvor: Doganis (2007.)

Tablica 5 prikazuje izvore prednosti niskobudžetnih prijevoznika u odnosu na tradicionalne pretpostavljajući da oni imaju trošak od 100% te je za svaku stavku prikazana prednost niskobudžetnih prijevoznika. Na kraju se može vidjeti da niskobudžetni prijevoznici imaju troškovnu prednost od 49% ispred tradicionalnih prijevoznika.

3.4 Niskobudžetni zračni prijevoz u republici hrvatskoj

Republika Hrvatska nalazi se na raskrižju zračnih putova istoka, juga i zapada Europe. To je razlog zbog kojeg zračni promet može pomoći pri gospodarskom razvoju Hrvatske. Zanimanje za Hrvatsku kao turističku destinaciju raste iz dana u dan. U svijetu niskobudžetni prijevoznici posluju nekoliko desetljeća, a u Hrvatsku su došli s nekoliko godina zakašnjenja. Prvi niskobudžetni prijevoznik sletio je u Pulu iz Londona 2006.godine. To je bio Ryanair. Danas u Hrvatsku slijeće oko deset niskobudžetnih prijevoznika, ali ih karakterizira izuzetna

sezonalnost[76]. Potrebno je proširenje turističke ponude na rano proljeće i kasnu jesen, ali turistička ponuda u Hrvatskoj tada nije takva da bi privukla veći broj putnika jer se ona temelji na suncu i moru, a to je privlačno isključivo tijekom ljetnih mjeseci.



Slika 4.: Dolasci turista u Republiku Hrvatsku tijekom ljetne sezone 2016. i 2017.godine

Izvor: https://www.dzs.hr/

Slika 4 pokazuje upravo sezonalnost hrvatske ponude, to jest najveći broj turista tijekom srpnja i kolovoza te veliki pad tog broja nakon i prije sezone. Iako je broj turista 2017.godine u porastu u odnosu na prethodnu 2016.godinu, ali i dalje nedovoljno u mjesecima izvan ljetne sezone. Njihov broj se postupno povećava od travnja do lipnja te onda znatno raste do srpnja kada skoro pa se i ne mijenja do kolovoza te nakon kolovoza drastično pada do listopada.

S obzirom na to da se brojem i lokacijom zračnih luka i aerodroma Hrvatska nalazi u europskom vrhu, postoje velike mogućnosti za povećanjem ukupnoga zračnog prometa, a samim time i za povećanjem udjela niskobudžetnih zračnih prijevoznika. Niskotarifni zračni

[76] Gašparović, S., Jakovčić, M., Vrbanc, M. (2011): Hrvatske zračne luke u mreži europskih niskotarifnih kompanija, Sveučilište u Zagreb, Zagreb, str. 97

prijevoznici posluju u svih sedam zračnih luka. Zračne luke Brač i Lošinj usmjereni su prvenstveno na promet čarterima te u njima ne posluje niti jedan niskobudžetni zračni prijevoznik i jedan konvencionalni zračni prijevoznik. [77]

Najveći broj zračnih luka i aerodroma u Hrvatskoj nalazi se na području Istre i Kvarnera te Dalmacije, pa je time olakšan dolazak turistima. Zbog toga niskobudžetni zrakoplovni prijevoznici sve više biraju zračne luke Pula, Rijeka, Zadar, Split i Dubrovnik za svoja odredišta u Hrvatskoj. Posebno mjesto u obavljanju zračnog prometa zauzimaju i niskobudžetni zračni prijevoznici. [78]

Pojava niskobudžetnih zračnih prijevoznika značajno utječe na rast i razvoj cjelokupnoga svjetskog turizma. Takav način poslovanja utjecao je na povećanje stupnja korištenja zračnog prometa u svijetu. Podaci govore da raste broj korisnika niskobudžetnih zračnih prijevoznika, pri čemu valja naglasiti činjenicu kako su većina korisnika njihovih usluga u svijetu turisti. Niskobudžetni zračni prijevoznici odigrali su i značajnu ulogu u povećanju turističkog prometa u Hrvatskoj posljednjih godina.



Slika 5.: Prijevozno sredstvo za dolazak turista u Hrvatsku

Izvor: Institut za turizam, 2015.

Istraživanje stavova i potrošnje turista u Hrvatskoj prema metodologiji "TOMAS Ljeto 2010 – 2014" pokazalo da je 2010. godine zrakoplovom u Hrvatsku došlo 8% turista dok je 2014. godine taj dolazak povećan na 11% (Slika 5). Od ukupnog broja turista (11%) koji su

[77] Ibidum, str.100
[78] Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina, Zadar, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [23.1.2018.]

2014. godine doputovali zrakoplovom u Hrvatsku, njih 58% koristilo je usluge niskobudžetnih zračnih prijevoznika. Prema tome, u četverogodišnjem promatranom razdoblju uočen je porast dolazak turista zrakoplovom u Hrvatsku, a ujedno i raste korištenje niskobudžetnih zračnih prijevoznika.

Hrvatska ima devet zračnih luka (Zagreb, Osijek, Lošinj, Rijeka, Pula, Zadar, Split, Dubrovnik, Bol). Iako niskobudžetni prijevoznici slijeću na sekundarne zračne luke, u Hrvatskoj nema podjele na primarne i sekundarne tako da u tom slučaju moraju slijetati na primarne zračne luke.
Promet niskobudžetnih zračnih prijevoznika u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2006.godine do 2010.godine karakterizira značajna dinamika. Pri tome je važno napomenuti da postoje određena neslaganja u izvorima podataka te je kao relevantan korišten izvor reda letenja. Godine 2006. prometovalo je sedam tvrtki, 2008. godine taj broj je porastao na čak 20 prijevoznika. Zaključno sa srpnjem 2010. godine u Hrvatskoj je poslovalo 18 niskobudžetnih zračnih tvrtki pri čemu niti jedna kompanija nema svoje sjedište u Republici Hrvatskoj. [79]

Među tvrtkama koje više ne prometuju su HapagLloyd Express, FlyGlobespan koji je u prosincu 2009. godine proglasio stečaj, Monarch, Sterling, Clickair koji je od lipnja 2009. godine priključen zračnom prijevozniku Vuelingu, Jetairfly, FlyOnAir, Centralwings koji je od listopada 2008. godine postao čarter kompanija LOT Polish Airlinesa, FlyNordic koji je od 2007. godine pod upravom Norvegian Air Shuttlea i SkyEurope. Dinamični razvoj niskobudžetnog zračnog prijevoza u Republici Hrvatskoj ogleda se u činjenici njegova, iz godine u godinu, sve većeg korištenja.[80]

U hrvatskim zračnim lukama 2017.godine zabilježeno je 6,8 milijuna putnika što je 17,9% više u odnosu na 2016.godinu. Porast broja putnika povezan je i sa povećanjem broja operacija zrakoplova, kojih je ukupno bilo 83,2 tisuće, to jest 8,3% više nego 2016.godine. Od ukupnih 1,68 milijuna putnika u kolovozu 2017.godine u svih devet zračnih luka, najviše putnika ili 590,8 tisuća bilo je u Splitu s rastom od 22,3% u odnosu na kolovoz 2016.godine. Na drugom mjestu je zračna luka u Dubrovniku koja je u kolovozu imala

[79] Gašparović, S., Jakovčić, M., Vrbanc, M. (2011): Hrvatske zračne luke u mreži europskih niskotarifnih kompanija, Sveučilište u Zagreb, Zagreb, str. 100
[80] Ibidum, str. 100

438,2 tisuće putnika ili 16,8% više nego prethodne godine. Nakon nje slijedi luka Franjo Tuđman u Zagrebu sa 346,8 tisuća putnika i rastom od 13,4%. [81]

4 ZAKLJUČAK

Europsko zrakoplovstvo su posljednja dva desetljeća obilježili niskobudžetni zračni prijevoznici. Uzlazni trend njihova poslovanja počeo je još devedesetih godina prošlog stoljeća sa prvim niskobudžetnim prijevoznikom u Europi, a to je Ryanair. Putovanja zrakoplovima su dostupna svima zahvaljujući raznim strategijama niskobudžetnih prijevoznika. Njihove strategije temelje se na velikom sniženju i rezanju troškova što za posljedicu ima niske cijene karata.

Niskobudžetni prijevoznici nastavljaju sa osvajanjem tržišta, iz godine u godinu preuzimaju sve veći dio putničkog prometa dok u međuvremenu tradicionalni zračni prijevoznici traže strategiju kako profitirati iz niskobudžetnog tržišta. Za sada su srezali neke troškove, regulirali cijenu i promijenili mrežu putova, to jest usmjeravaju svoje letove u destinacije gdje niskobudžetni prijevoznici nisu prisutni.

Marketinški splet u zračnom prijevozu se tretira isto kao i marketinški splet bilo koje druge industrije iako je proizvod zračnog prijevoza zapravo neopipljiv i ne može se skladištiti. Proizvod niskobudžetnih zračnih prijevoznika je zapravo sama usluga prijevoza. Sve ostale dodatne usluge se naplaćuju. Određivanje cijena niskobudžetnih prijevoznika temelji se podjednako na troškovima, konkurenciji i aspektima potražnje. Zbog toga što niskobudžetni prijevoznici imaju manje troškove u područjima reda letenja, zrakoplova, koncepcije usluga i distribucije, u mogućnosti su nuditi niže cijene nego uobičajeni zračni prijevoznici, a time mogu i oslabiti poziciju konkurenata. Karta se treba kupiti što prije kako bi se platila najmanja moguća cijena jer cijena raste kako se približava datum putovanja. U zračnom prometu, politika prodaje i distribucije obuhvaća sve mjere koje poduzima zračna tvrtka da bi svoju uslugu prenijela putnicima. Od sredine devedesetih godina prošlog stoljeća prodaja zrakoplovnih karata preko interneta dobiva sve veći značaj. Izravna prodaja putem interneta

[81] Ibidum [23.1.2018.]

zrakoplovnim tvrtkama donosi prednosti zbog zaobilaženja prodajnih provizija i uštede troškova.

Strategija koju niskobudžetni prijevoznici najviše koriste je strategija troškovnog vodstva i upravo ta strategija je omogućila niskobudžetnim prijevoznicima snižavanje troškova po sjedalu za čak 50% u odnosu na tradicionalne prijevoznike. Daljnjom analizom utvrđeno je da na smanjivanje troškova niskobudžetnih prijevoznika posebno utječu sljedeći faktori: veća gustoća sjedala, veća iskorištenost zrakoplova, niži troškovi leta i kabinskog osoblja, uporaba sekundarnih jeftinijih zračnih luka i jednog tipa zrakoplova. Strategija troškovnog vodstva omogućila je promatranim slučajevima, to jest Ryanairu i easyJetu da zauzmu prva dva mjesta u niskobudžetnom prijevozu putnika u Europi.

Usporedbom niskobudžetnih i tradicionalnih zračnih prijevoznika proizlazi da niskobudžetni prijevoznici imaju znatno manje tipova zrakoplova u floti, to jest najčešće jedan ili dva tipa dok tradicionalni prijevoznici imaju do petnaest tipova zrakoplova u floti iz čega proilazi vjerojatno najveća ušteda niskobudžetnih prijevoznika. Jedna od najznačajnih razlika između ove dvije vrste zračnih prijevoznika je naplaćivanje usluga na letu kao što su hrana i piće te naplaćivanje prtljage, to jest moguće je unijeti samo ručnu prtljagu bez dodatnog naplaćivanja iste kod niskobudžetnih prijevoznika. Unatoč ovim očiglednim razlikama, nekada razlike nisu baš tako jasne zbog toga što tradicionalni prijevoznici sve više letova realiziraju po niskobudžetnom modelu, a niskobudžeti prijevoznici nude neke dodatne usluge.

Analiza stanja hrvatskih zračnih luka i njihove povezanosti sa ostatkom Europe pokazuje zaostajanje u odnosu na druge europske zračne luke te izuzetnu sezonalnost. Potrebno je proširenje turističke ponude izvan ljetne sezone kako bi se privukli turisti, a sa većom potražnjom i veća povezanost Hrvatske sa europskim zračnim lukama. Unatoč sezonalnosti, niskobudžetni zračni prijevoznici odigrali su i značajnu ulogu u povećanju turističkog prometa u Hrvatskoj posljednjih godina te se broj dolazaka turista zrakoplovom u Hrvatsku između 2010. i 2014.godine povećao za 3%. Od tih 11% turista koji su koristili zrakoplov za dolazak u Hrvatsku, njih 58% došlo je niskobudžetnim prijevoznicima.

5 LITERATURA

1. Acutt, M.: The Marketing Mix Debunked, dostupno na http://marketingmix.co.uk/ [18.1.2018.]
2. Absoulte Aviation Advantage (2014), dostupno na http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:low-cost-airlines:a-brief-history-the-current-state [16.1.2018.]
3. Dobruszkes, F. (2006): An analysis of European low-cost airlines and their networks, dostupno na http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.9354&rep=rep1&type=pdf [23.1.2018.]
4. Gašparović, S., Jakovčić, M., Vrbanc, M. (2011): Hrvatske zračne luke u mreži europskih niskotarifnih kompanija, str. 97
5. Gulišija, M. (2009): Sigurnosno - regulatorni aspekti razvoja niskotarifnog zrakoplovnog prijevozništva, str. 8-31
6. Institut za turizam, (2015): TOMAS – Ljeto 2014: Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj
7. Kovačević, S. (2012): Veza između elemenata marketing miksa i kvaliteta u turizmu, dostupno na http://www.cqm.rs/2012/cd1/pdf/39/09.pdf [16.1.2018.]
8. Krajinović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014): Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, dostupno na https://morepress.unizd.hr/journals/oeconomicajadertina/article/view/275/433 [18.1.2018.]
9. Muhi, B. (2010): Suvremeni poslovni modeli i marketing strategije niskotarifnih avio-kompanija sa posebnim osvrtom na tržište Srbije, dostupno na http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-0373/2011/0350-03731103281M.pdf [18.1.2018.]
10. Popesku, J. (2013): Marketing u turizmu i hotelijerstvu, str. 192
11. Prebežac, D. (1998): Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija, GOLDEN MARKETING, Zagreb
12. Previšić J., Ozretić Došen, Đ. (2007): Osnove marketinga, ADVERTA d.o.o., Zagreb
13. Sánchez Cañizares, S. (2010.) Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika:analiza hotelskih kuća u Španjolskoj, str. 2

14. Shaw, S. (2016): Airline Marketing and Management, New York, Sjedinjene Američke Države
15. Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, I. (2012): Menadžment zrakoplovne kompanije, MATE d.o.o., Zagreb
16. Vidović, A., Steiner, S., Škurla Babić, R. (2009): Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb, str. 4
17. https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/ [21.1.2018.]
18. https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2016/07/Ryanair-Annual-Report-FY16.pdf [21.1.2018.]
19. https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/help-centre/faq-overview/Baggage [21.1.2018.]
20. http://www.marketingteacher.com/ryanair-marketing-mix/ [21.1.2018.]
21. https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/help-centre/faq-overview/Online-check-in-airport-bag-drop-desks [21.1.2018.]
22. https://www.ukessays.com/essays/marketing/markets-segmentation-and-market-mix-of-easyjet-marketing-essay.php [22.1.2018.]
23. https://careers.easyjet.com/pilots/ [22.1.2018.]
24. http://www.easyjet.com/en/help/booking-and-check-in/check-in [22.1.2018.]
25. https://www.ukessays.com/essays/marketing/markets-segmentation-and-market-mix-of-easyjet-marketing-essay.php [22.1.2018.]
26. https://www.dzs.hr/
27. http://www.vueling.com/es
28. https://www.norwegian.com/

SAŽETAK

Osnovna svrha ovog rada je ukazati na značaj primjene marketinškog spleta u poslovanju niskobudžetnih zračnih prijevoznika. Poslovanje niskobudžetnih zračnih prijevoznika potrebno je promatrati sa aspekta marketinškog procesa poslovanja koji se temelji na kreiranju proizvoda za potrebe potrošača uz kreiranje profita i dobiti. Iako je usluga

zračnih prijevoznika neopipljiva, koristi se isti marketinški splet kao i u bilo kojoj drugoj industriji. Proizvod niskobudžetnih zračnih prijevoznika je sama usluga prijevoza.

Ono što je omogućilo niskobudžetnim prijevoznicima snižavanje troškova do 50% po sjedalu u odnosu na tradicionalne prijevoznike je strategija troškovnog vodstva u kojoj poduzeće nastoji postati proizvođač sa najnižim troškovima u svojoj industriji. Što se tiče usporedbe niskobudžetnih i tradicionalnih zračnih prijevoznika, vjerojatno najveća razlika je ta što niskobudžetni prijevoznici imaju najčešće jedan do dva tipa zrakoplova u svojoj floti dok tradicionalni prijevoznici imaju puno više.

Također, potrebno je proširenje turističke ponude Republike Hrvatske izvan ljetne sezone kako bi se privukli turisti, a onda i povezale hrvatske sa onim najvažnijim europskim zračnim lukama.

Ključne riječi: niskobudžetni zračni prijevoznici, marketinški splet, poslovanje

SUMMARY

The main purpose of this thesis is to highlight the importance of applying marketing mix in the business operation of low-cost airlines. Business of the low-cost airlines needs to be observed from the point of view of the marketing process based on the creation of products for the needs of consumer while making profits. Even though the service of air carriers is intangible they use the same marketing mix as the other industries do. Product of low-cost airlines is service itself.

Low-cost airlines have reduced their expanses by 50% per seat compared to the traditional airlines due to their cost management strategy in which a company is trying to become a lowest-cost manufacturer in its industry. As for the comparison of low-cost and traditional air carriers, probably the biggest difference is that low-cost carriers mostly have one to two types of aircraft in their fleet while traditional carriers have more.

Furthermore, it is necessary for the Republic of Croatia to expand its touristic offer outside the summer season in order to attract tourist and therefore connect its airports with the European ones.

Key words: low-cost airlines, marketing mix, business