

Utjecaj zadovoljstva putnika na poslovanje zračne luke

Marić, Ljubiša

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:119:690388>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-10**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Transport and Traffic Sciences -
Institutional Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Ljubiša Marić

UTJECAJ ZADOVOLJSTVA PUTNIKA NA POSLOVANJE
ZRAČNE LUKE

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2020.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 3. travnja 2020.

Zavod: **Zavod za zračni promet**
Predmet: **Osnove aerodroma**

ZAVRŠNI ZADATAK br. 5873

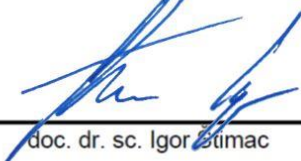
Pristupnik: **Ljubiša Marić (0135171840)**
Studij: **Promet**
Smjer: **Zračni promet**

Zadatak: **Utjecaj zadovoljstva putnika na poslovanje zračne luke**

Opis zadatka:

U radu je potrebno definirati razine zadovoljstva putnika te opisati metode koje se koriste za praćenje zadovoljstva putnika na zračnim lukama. Nadalje, potrebno je istražiti i opisati koja je najbolja svjetska praksa u praćenju zadovoljstva putnika na poslovanje zračne luke. Uz navedeno, student treba opisati proces upravljanja korisničkim iskustvom putnika u zračnoj luci. Na kraju, potrebno je analizirati utjecaj zadovoljstva putnika na prihode i brend zračne luke.

Mentor:



doc. dr. sc. Igor Stimac

Predsjednik povjerenstva za
završni ispit:

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ ZADOVOLJSTVA PUTNIKA NA POSLOVANJE ZRAČNE LUKE

IMPACT OF PASSENGER EXPERIENCE ON AIRPORT BUSINESS

Mentor: Doc. dr. sc. Igor Štimac

Student: Ljubiša Marić

JMBAG: 0135171840

Zagreb, srpanj 2020.

SAŽETAK

Poslovanje zračne luke pod utjecajem je raznih faktora koji izravno i neizravno utječu na prihode. Kako su zračne luke ograničene po pitanju povećanja aeronautičkih prihoda, potrebno je voditi veću brigu o prihodima koje generiraju razne kategorije neaeronautičkih prihoda (*engl. revenue streams*). Zadovoljstvo putnika, odnosno pozitivno korisničko iskustvo utječe u najvećoj mjeri kao pojedinačni faktor za povećanje neaeronautičkih prihoda. Pored definicije korisničkog iskustva putnika i opće definicije zadovoljstva u radu su obuhvaćene i metode praćenja zadovoljstva putnika, te mjere koje poboljšavaju korisničko iskustvo i zadovoljstvo putnika. Utjecaj zadovoljstva putnika na prihode i brend zračne luke predložen je konkretnim analizama i primjerima utjecaja na neaeronautičke prihode zračne luke. Na kraju su prethodno analizirane spoznaje prikazane na primjeru strateškog brendiranja zračne luke Singapur Changi. U radu se koriste aktualne spoznaje i neovisni rezultati istraživanja stručnoj javnosti poznatih izvora istraživanja poput Međunarodnog udruženja zračnih luka (Airports Council International - ACI), Skytraxa ili konzultantske kuće DKMA.

KLJUČNE RIJEČI: korisničko zadovoljstvo putnika u zračnoj luci; metode praćenja zadovoljstva putnika; brend zračne luke; neaeronautički prihodi

SUMMARY

The airport business operation is under influence of various factors which directly and indirectly affect revenues. As airports are limited in terms of increasing aeronautical revenues, more attention needs to be paid to revenues generated by various forms of non-aeronautical revenue streams. Passenger satisfaction, respectively a positive user experience, influences to the greatest extent as an individual factor for increasing non-aeronautical revenues. In addition to the definition of the term user experience of passengers and the general definition of satisfaction, methods of monitoring passenger satisfaction are also included in this paper, as well as measures undertaken that improve user experience and passenger satisfaction. The impact of passenger satisfaction on airport revenues and brand is presented by concrete analyses and examples of impact on airport non-aeronautical revenues. Finally, the previously analyzed findings are presented on the example of strategic branding of Singapore Changi Airport. The paper uses up-to-date knowledge and independent research results of sources

known to the professional public, such as the Airports Council International (ACI), Skytrax or the consulting company DKMA.

KEY WORDS: customer satisfaction at the airport; methods of monitoring passenger satisfaction; airport brand; non-aeronautical revenue

Sadržaj

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Uvod..... | 1 |
| 2. Definiranje razine zadovoljstva putnika | 3 |
| 2.1. Zadovoljstvo korisnika..... | 3 |
| 2.2. Profili putnika | 3 |
| 2.3. Definicija korisničkog iskustva putnika u zračnoj luci | 6 |
| 2.4. Maslovljeva teorija potreba..... | 6 |
| 3. Metode praćenja zadovoljstva putnika..... | 9 |
| 3.1. Praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI)..... | 9 |
| 3.2. Pokazatelji razine kvalitete usluge..... | 10 |
| 3.3. ASQ program..... | 12 |
| 3.4. SKYTRAX program | 17 |
| 4. Upravljanje korisničkim iskustvom putnika u zračnoj luci..... | 20 |
| 4.1. Mjere upravljanja korisničkim iskustvom..... | 20 |
| 4.3. Mjere za povećanje zadovoljstva korisnika zračne luke | 21 |
| 5. Utjecaj zadovoljstva putnika na prihode i brend zračne luke..... | 23 |
| 5.1. Struktura prihoda zračne luke | 23 |
| 5.2. Zadovoljstvo putnika i utjecaj na neaeronautičke prihode..... | 25 |
| 5.3. Odnos lojalnosti i zadovoljstva uslugom | 27 |
| 5.4. Izgradnja i očuvanje brend vrijednosti..... | 29 |
| 5.5. Tipovi brendiranja..... | 31 |
| 5.6. Strateško brendiranje na primjeru Zračne luke Singapur Changi | 31 |
| 6. Zaključak..... | 36 |
| Literatura..... | 38 |
| Popis kratica..... | 41 |
| Popis slika | 42 |
| Popis tablica..... | 43 |
| Popis grafikona | 44 |

1. Uvod

Zračne luke, koje su u prošlosti pretežito poslovale kao javno uslužna poduzeća, kontrolirane u većoj ili manjoj mjeri od države, počele su se pretvarati u javna poduzeća ili su uvođenjem privatnog kapitala djelomično ili u potpunosti privatizirane. Prepuštene općim tržišnim načelima, a zbog slabljenja pomoći države i lokalnih vlasti, uprave zračnih luka bile su prisiljene voditi sve više računa o profitabilnosti i efikasnosti svoga poslovanja. [1] Na poslovanje zračne luke utječe niz faktora, no kako organizacije sve više prihvaćaju pristup usmjeren na korisnika u posljednje se vrijeme zadovoljstvo i korisničko iskustvo putnika nameće kao jedno od bitnih čimbenika utjecaja na prihode. Jedan od glavnih razloga povećanog pritiska na prihode, pored komercijalnog pritiska za smanjenjem aeronautičkih naknada od strane zrakoplovnih tvrtki, te općenito povećanja troškova poslovanja je izglasana i implementirana europska direktiva EC/96/67. Njome je regulirano da svaka aeronautička naknada bude u iznosu koji je dovoljan da pokrije razinu troškova usluge bez stvaranja profita od iste. Stoga se stvorila potreba generiranja novih izvora prihoda, odnosno evaluacije utjecaja čimbenika na preostale, neaeronautičke prihode. U ovom se radu istražuje korisničko zadovoljstvo iz perspektive putnika i njegov utjecaj na poslovanje zračne luke kroz utjecaj na prihode i brend zračne luke.

Rad je podijeljen u šest cjelina:

1. Uvod
2. Definiranje razine zadovoljstva putnika
3. Metode praćenja zadovoljstva putnika
4. Upravljanje korisničkim iskustvom putnika u zračnoj luci
5. Utjecaj zadovoljstva putnika na prihode i brend zračne luke
6. Zaključak

U drugom se poglavlju definira pojam razine zadovoljstva kao izuzetno subjektivne kategorije, temeljene na potrebama različitih profila putnika zračne luke. Izrađena je i Maslovljeva hijerarhija potreba prilagođena za zračne luke.

U trećem poglavlju obuhvaćeni su ključni pokazatelji uspješnosti kvalitete usluge obzirom da je kvaliteta usluge kao predvodnica korisničkog iskustva usko povezana sa

zadovoljstvom putnika. Opisane su dvije najčešće korištene metode za praćenje zadovoljstva putnika u zračnim lukama: istraživanje koje provodi Međunarodno udruženje zračnih luka (Airports Council International - ACI) kroz svoj program ACI-ASQ (Airports Council International – Airport Service Quality), te program rangiranja zračnih luka temeljem istraživanja organizacije Skytrax.

U četvrtkom poglavlju opisano je upravljanje korisničkim iskustvom u zračnoj luci kroz mjere za upravljanje korisničkim iskustvom u cjelini i mjerama za povećanje zadovoljstva.

U petom, središnjem dijelu rada, analiziran je utjecaj zadovoljstva putnika na prihode i brend zračne luke. Definirana je struktura prihoda s težištem na detaljniju raščlambu neaeronautičkih prihoda. Obuhvaćen je odnos lojalnosti i zadovoljstva, te je prikazan utjecaj brenda zračne luke kroz strateško brendiranje na primjeru zračne luke Singapur Changi.

U šestom, zaključnom dijelu rada, dani su konkretni zaključci o tematici istraživanja ovog završnog rada.

2. Definiranje razine zadovoljstva putnika

Zračne luke pružaju usluge putnicima i ostalim korisnicima različitih profila, svrha putovanja i očekivanja onoga što čini izvrsno iskustvo korištenja zračne luke. Upravljanje korisničkim iskustvom praksa je osmišljavanja i reagiranja na interakcije s korisnicima kako bi se ispunila ili nadmašila očekivanja korisnika i na taj način povećalo zadovoljstvo, lojalnost i prihode, kao i smanjili troškovi usluge. Konkretnije, iskustvo korisnika zračne luke je kako osoba doživljava njegovu interakciju sa zračnom lukom i može se definirati kao zbroj svih interakcija koje putnik ima sa zajednicom aerodroma. Ove interakcije mogu se isporučiti osobno, putem interneta, putem samoposlužnih kabina ili preko nekih drugih kanala. Zajedno, interakcije s raznih dodirnih točaka (engl. *touchpoints*) sve do kritičnih momenata (trenutaka istine), stvaraju cjelokupno korisničko iskustvo određene organizacije.







2.1. Zadovoljstvo korisnika

Općenito, zadovoljstvo predstavlja sami osjećaj zadovoljstva ili razočaranja koji nastaje kao rezultat usporedbe percipiranih karakteristika ili rezultata u odnosu na očekivanja pojedinca. Ukoliko izvedba ne ispuni očekivanja, korisnik je nezadovoljan. Ako se pak s druge strane izvedba poklapa s očekivanjima, korisnik je zadovoljan. U slučaju da izvedba premaši očekivanja, korisnik je iznimno zadovoljan ili čak oduševljen. [2] Zadovoljstvo korisnika određene usluge danas predstavlja jedno od značajnijih područja izučavanja marketinga obzirom na pozitivne učinke koje se mogu povezati sa zadovoljstvom korisnika kao što su: ponovno korištenje usluge i lojalnost, povećanje prodaje, prenošenje pozitivnih iskustava usmenim putem ili konkurentnost cijena.

2.2. Profili putnika

Zračne luke usredotočene su sve više na demografiju putnika i razumijevanje svrhe putovanja iz čega proizlaze i očekivanja. Pored navedenog, potrebno je sagledati i što putnik sve radi u zračnoj luci, koje su njegove želje i potrebe i da li se iste mijenjaju s promjenom određenih okolnosti tijekom putovanja. Kako bi bolje shvatili navedeno, najbolje se pokazao pristup profiliranja ili modeliranja tipova putnika. Najpoznatije profiliranje kao pomoć zračnim

lukama objavio je 2016. godine ACI, koje zastupa interese zračnih luka, razvija standarde, politike i preporučene prakse, kroz svoj vodič „*ACI passenger personas*“. Radi se o modeliranju 6 vrsta imaginarnih putnika dobivenih kroz pomno praćenje stvarnih putnika i njihovih navika provedenih u sklopu ASQ programa u 2015. godini na preko 550.000 putnika na 300 zračnih luka diljem svijeta. Kroz „*ACI passenger personas*“ promatrač je u mogućnosti steći bolji uvid u razmišljanje svakog pojedinog tipa putnika dok se kreće kroz zračnu luku. Profil se sastoji od vizualizacije imaginacije u kombinaciji s popisom ključnih osobina i obrazaca ponašanja pojedinog profila putnika (slika 1).

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Poslovni putnik</p>  | <p>Iskusan i zahtjevan putnik sa specifičnim potrebama i velikim očekivanjima.</p> |
| <p>Ljubazni turist</p>  | <p>Organiziran, traži učinkovitost u procesima u zračnoj luci, stavlja značaj na tradiciionalnu korisničku uslugu. Ovaj profil putnika ima jasne temeljne potrebe i izuzetno cijeni zračne luke s jasnim uputama pronalaska puta kroz terminal i ljubazno osoblje.</p> |
| <p>Putnik koji traži dodatnu vrijednost</p>  | <p>Iako ne leti često, ovaj profil ima čvrsta očekivanja korisničkog iskustva u zračnim lukama. Izuzetno je zahtjevan, nije ga lako zadovoljiti te ima jasna očekivanja po pitanju efikasnosti procesa kao i kvalitete i ponude maloprodajnih trgovina i ugostiteljstva. Ovaj profil putnika će najviše potrošiti, no traži dodatnu vrijednost za svoj novac.</p> |
| <p>"Sunlounge" turist</p>  | <p>Iako ovaj turistički putnik ne putuje često, iskusni je potrošač željan zabave za vrijeme boravka u zračnoj luci</p> |
| <p>Vremenski osjetljivi putnik</p>  | <p>Ovaj profil putnika nije frekventni putnik, ali je siguran u korištenju zračne luke. Ima jasne i specifične prioritete i vrlo je zadovoljan u smislu korisničkog iskustva ukoliko su njegove potrebe zadovoljene.</p> |
| <p>Aerodromski entuzijast</p>  | <p>Ima izuzetno pozitivan stav općenito o zračnim lukama i želja mu je uživati u korisničkom iskustvu boravka u zračnoj luci. Razumije putničke procese zračne luke, cijeni vrijeme provedeno u čekaonicama i putničkim salonima, te je spreman prihvatiti povremena kašnjenja.</p> |

Slika 1. „*ACI passenger personas*“

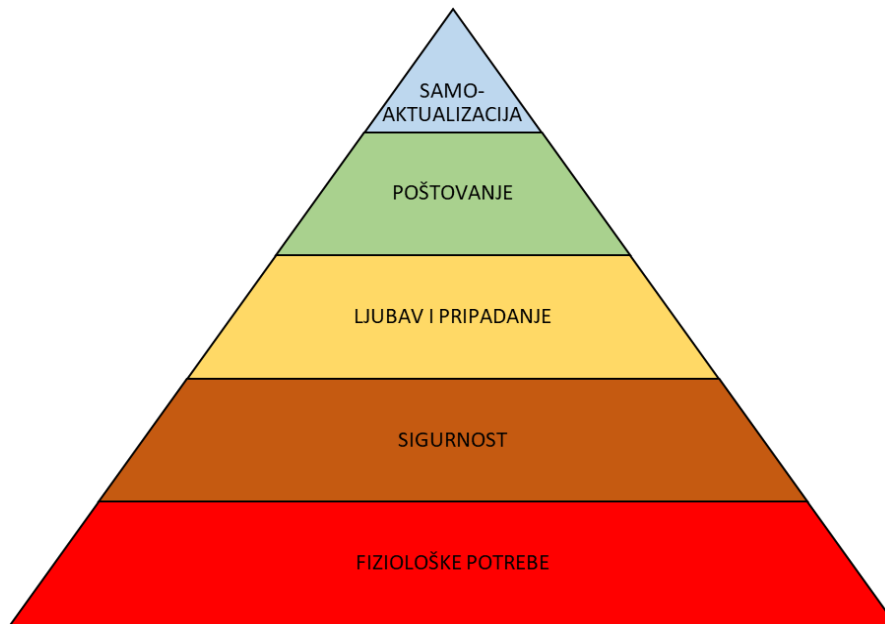
Izvor: [3] i [4] uz prilagodbu autora

2.3. Definicija korisničkog iskustva putnika u zračnoj luci

Putovanje zrakoplovom može biti stresno, frustrirajuće i dugotrajno. Putnici mogu potrošiti značajne količine vremena u zračnoj luci, posebno u putničkom terminalu. Putnici u odlasku mogu stići u zračnu luku nekoliko sati prije zakazanog vremena polaska i mogu provesti više vremena nego što su očekivali, što ovisi o raznim čimbenicima, uključujući kašnjenja leta, otkazivanja, nepovoljni vremenski uvjeti i sezonske gužve u pojedinim razdobljima godine. Putnici provode vrijeme na prijavi na let, predaji prtljage, sigurnosnom pregledu i pregledu putnih dokumenata, provode značajno vrijeme u redovima čekanja, kreću se unutar zračne luke. Pri tome imaju osnovne potrebe, želje i očekivanja u pogledu nabavke hrane i pića za vrijeme dok su u zračnoj luci, korištenja toaleta, punjenja električnih uređaja i kupovine. Na temelju iskustava može se potvrditi da je najveći prioritet prilikom dolaska u zračnu luku ili transfera kod presjedanja pronalazak izlaza (engl. *gate-a*). Zadovoljavanje prethodno spomenutih osnovnih potreba najčešće kreće upravno nakon pronalaska *gate-a*, obzirom da navedeni događaj putniku daje samopouzdanje i sigurnost da je stigao na let na vrijeme, te se i razina stresa snizila dovoljno nisko da se može usredotočiti na zadovoljavanje osnovnih potreba ili kupovinu. Prema navedenom, korisničko iskustvo može se opisati kao dojam svih iskustava koje putnik ima u zračnoj luci, prema ocjenama korisnika na temelju njegovih individualnih standarda, očekivanja i percepcija. [5]

2.4. Maslovljeva teorija potreba

Američki psiholog i filozof Abraham Harold Maslov (1908. – 1970.) razvio je model ljudskog ponašanja u kojem navodi da su ljudska djelovanja motivirana i usmjerena ka ostvarenju ciljeva. [6] Model se obično predstavlja kao piramida s pet razina, s najosnovnijim fiziološkim potrebama - zrakom, hranom i vodom - na najnižoj razini i samoispunjenjem ili samo-aktualizacijom na vrhu piramide (slika 2). Potrebe na dvije niže razine često se uzimaju kao one koje su zadovoljene prema zadanom, ali u vanrednim okolnostima postaju najvažnije. Kako su potrebe niže razine zadovoljene, pojedinac je motiviran za rast i zadovoljavanje potreba višeg reda.



Slika 2. Maslovljeva hijerarhija potreba prikazana u obliku piramide

Izvor: [6] uz prilagodbu autora

Analogno navedenom može se konstatirati da se zračne luke prilikom opsluživanja putnika moraju usredotočiti na stjecanje osnova prije nego što putnici postaju motivirani za korištenje usluga i značajki višeg reda. Putnici pretpostavljaju, traže i očekuju da se osnovne potrebe ispunjavaju i zadovoljavaju rutinski. Međutim, usredotočenost na osnovne potrebe izlaze u prvi plan ukoliko nisu zadovoljene. I sama ACI ASQ istraživanja upućuju kako sve najbolje rangirane zračne luke konzistentno dobivaju najviše ocjene za najosnovnije usluge. Pored fizioloških potreba, opsluživanjem putnika zadovoljavaju se njihove potrebe za sigurnošću (sigurnosna provjera, provjere dokumenata, snalaženje i oznake u terminalu), socijalna razmatranja (ljubazno osoblje), poštovanjem i vrednovanjem (usluge parkiranja vozila; Vip saloni) i samoaktualizacijom (vrhunski terminali, uređenje okoliša, vrtovi, zabava, umjetnički programi, prostorije za jogu i druge pogodnosti koje izrazito utječu na korisničko iskustvo). U tablici 1 prikazan je primjer Maslovljeve hijerarhije potreba koja se može primijeniti na zračne luke.

Tablica 1. Maslovljeva hijerarhija potreba za zračne luke

| Razina | primjena na ZL | sudionici |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Samoaktualizacija | posebno aranžirane mirne i relaksacijske sobe, zeleni vrtovi, zabava, odmor | menadžment ZL |
| Poštovanje | saloni prilagođeni posebnoj vrsti putnika (poslovni putnici, VIP i VVIP osobe,) usluge parkiranja vozila i transferi od udaljenijih parkirnih mjesta do terminala samouslužni servisi | arhitekti i dizajneri interijera vanjski pružatelji usluga |
| Socijalni odnosi | ljubazno i susretljivo osoblje raznovrsni izbor trgovina i ugostiteljskih objekata sadržaji prilagođeni obiteljima i starijim osobama | menadžment ZL koncesionari (trgovci/ugostitelji) djelatnici policije i carine zemaljsko osoblje |
| Sigurnost | točnost i pravovremenost obavještanja (info monitori; sadržaji na webstranici) pristup zračnoj luci (<i>landside</i>) lako snalaženje unutar terminala napredne tehnologije sigurnosnog pregleda | menadžment ZL zrakoplovne tvrtke kontrola zračne plovidbe tvrtke koje obavljaju zaštitni pregled |
| Fiziološka potreba | dostatni kapaciteti infrastrukture (LOS) čistoća objekata zadovoljavajuća ponuda letova i usluga zrakoplovnih tvrtki smanjenje kašnjenja letova mogućnost kupnje osnovnih potrepština (kiosci, ugostiteljski objekti) | menadžment ZL tvrtke koje obavljaju usluge čišćenja zrakoplovne tvrtke kontrola zračne plovidbe koncesionari (trgovci/ugostitelji) |

Izvor: [5] uz prilagodbu autora

Izvanredno iskustvo se može opisati kao iskustvo koje iznenadi i razveseli korisnika. Prilike da se iznenadi putnika i nadmaši njegova očekivanja mogu se pronaći na svim razinama Maslovljeve hijerarhije.

3. Metode praćenja zadovoljstva putnika

Od svih pokazatelja razine kvalitete usluge zadovoljstvo korisnika, odnosno putnika zračne luke jedini je subjektivni pokazatelj. Zadovoljstvo putnika kao kategorije korisnika zračne luke prati se na nekoliko načina. Višestruki faktori utječu na zadovoljstvo: neki su pod ingerencijom zračne luke, kao što su čistoća, lakoća pronalaženja izlaza i snalaženja unutar terminala, raznovrsnost trgovina, udobnost čekaonica, pouzdanost pokretnih stepenica i pokretnih staza. Drugi pak mogu ali i ne moraju nužno biti u domeni operatora zračne luke poput vremena potrebnog za obavljanje sigurnosnog pregleda i granične kontrole, vremena isporuke prtljage u dolasku. Zasižno su tu i faktori na koje operator zračne luke nema gotovo nikakvog utjecaja kao što su brzina prijave na let, ponudu odredišta i ostalih usluga koje ovise primjerice o zrakoplovnom prijevozniku.

Individualna istraživanja zadovoljstva korisnika zračne luke provode se interno za praćenje procesa i poboljšanja internih procedura, dok se za eksterni *benchmarking* i usporedbe među zračnim lukama koriste najčešće istraživanja, programi i anketiranja koja organiziraju vanjski, neovisni partneri. Ultimativni je cilj zračne luke doznati što utječe na ocjenu korisničkog zadovoljstva kako bi bili u mogućnosti poduzeti korektivne mjere, što uključuje dakako i suradnju sa zračnim prijevoznicima i ostalim službama koje djeluju u zračnoj luci kako bi poboljšali svoje usluge u cjelini.

3.1. Praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI)

U svakom se poslovnom procesu pojavljuje čitav niz varijabilnih veličina. One, u većoj ili manjoj mjeri, izravno utječu na rezultate tog poslovnog procesa, a neizravno mogu utjecati i na druge povezane procese. Kontrola i upravljanje svim tim varijablama zadatak je za neposredne izvršitelje, dok je menadžment zadužen za kontrolu procesa kao cjeline. U tu svrhu, menadžmentu su na raspolaganju različiti alati, a jedan od njih je definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti (engl. *Key performance indicators - KPI*), uz postavljanje ciljanih vrijednosti i praćenje njihove realizacije.

Pri tome je važno istaknuti da se ne može govoriti o standardnim KPI-jevima, čak niti unutar iste industrije, iako postoje neki poslovni pokazatelji koji se uobičajeno prate, neovisno o industriji. [7] Ključni pokazatelji uspješnosti pomažu zračnim lukama i njihovim upravama

da razumiju uspješnost u odnosu na svoje strateške ciljeve i da li se inicijative koje poduzimaju pokazuju dobrima ili lošijima.

Budući da zračne luke djeluju u vrlo različitim okolnostima u pogledu veličine i vrste zrakoplovnih aktivnosti, ne-aeronautičkih aktivnosti te vlasničkih i upravljačkih struktura, pojedine zračne luke koriste različite vrste i kombinacije pokazatelja uspješnosti. Kako zračne luke imaju tendenciju da svoje programe koji se tiču zadovoljstva putnika prilagode svojim posebnim okolnostima i potrebama, menadžment pojedine zračne luke imat će i različita stajališta o tome koji je KPI najvažniji i koliko ih treba pratiti. Općenita pretpostavka je svakako da zadovoljstvo korištenjem određene usluge predstavlja subjektivnu veličinu. Inicijative i pokazatelji uspješnosti se mijenjaju kako se mijenjaju prioriteta zračne luke pa se s vremenom i metodologije razvijaju. Neke zračne luke uopće ne koriste kvantitativne mjere. Drugi koriste opsežne KPI-jeve za praćenje performansi tijekom određenog vremena i koriste ih za uspoređivanje s drugim zračnim lukama (unutarnja i vanjska usporedba).

3.2. Pokazatelji razine kvalitete usluge

Pokazatelji razine kvalitete usluge usredotočeni su na to kako putnici doživljavaju razinu usluge koju pruža zračna luka i na objektivne mjere pružanja usluge. Kako razina kvalitete usluge izravno utječe na zadovoljstvo korisnika, potrebno je posebno voditi računa o pokazateljima razine kvalitete usluge. U mjerama strategije prometnog razvoja Republike Hrvatske (2017. – 2030.) s ciljem ostvarenja definiranih općih i specifičnih ciljeva navedene strategije, u sektoru zračnog prometa utvrđena je mjera „Povećanje osviještenosti o zadovoljstvu kupaca“. Mjera je pobliže definirana na sljedeći način: Kako bi se podigla svijest o zadovoljstvu kupaca, potrebno je nadzirati kvalitetu usluge pomoću ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI). Time bi se trebale moći definirati razlike između visoke i niske sezone (ako postoje), zahtjevi putnika, njihova percepcija objekata itd. Rezultati bi trebali biti stavljeni na raspolaganje na jasan i jezgrovit način te obuhvaćati mišljenja javnosti i sudionika u procesu. [8]

Kvaliteta usluge, kao važno područje poslovanja odražava se na sve veća nastojanja zračnih luka za pružanje sve većeg standarda usluga čitavog raspona od čistoće zračne luke, preko smanjenja vremena čekanja do široke mogućnosti kupovanja u maloprodaji. Neki pokazatelji, kao što je zadovoljstvo korisnika mjere se istraživanjima i anketiranjem korisnika obzirom da

oni odražavaju cjelokupnu percepciju iz perspektive putnika. Neki pak pokazatelji ovise o npr. kapacitetima zračne luke (kapacitet uzletno-sletne staze). Zračne luke i prijevoznici su partneri u opsluživanju istog kupca - zrakoplovnog putnika. Putnik doživljava zajednički proizvod zračne luke i zrakoplovnog prijevoznika koji utječe na njegovo mišljenje i dojam o ukupnom iskustvu putovanja. Treba napomenuti da nezadovoljstvo bilo kojim aspektom iskustva u zračnoj luci može se nepovoljno odražavati na zračnu luku, zrakoplovnu tvrtku ili oboje, jer putnik često nije svjestan stvarnog pružatelja usluge u zračnoj luci. ACI u svojoj uputi „*Guide to Airport Performance Measures*“ [9] navodi 8 mjerljivih pokazatelja u području razine kvalitete usluge:

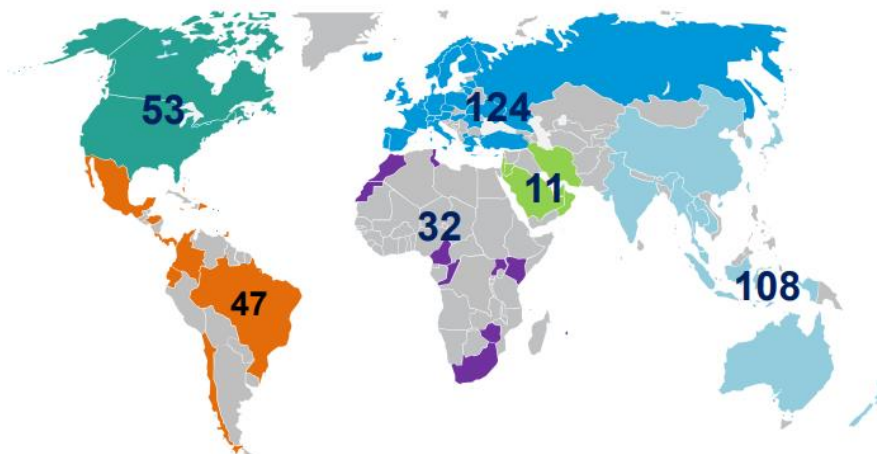
- praktični satni kapacitet (USS-e)
- kašnjenje na izlazu
- kašnjenje u odlasku
- zadovoljstvo korisnika
- vrijeme isporuke prtljage
- vrijeme čekanja na sigurnosnu provjeru
- vrijeme čekanja na graničnu kontrolu
- vrijeme od prijave do izlaza

Pored ACI-ja, i Organizacija međunarodnog civilnog zrakoplovstva (engl. *International Civil Aviation Organization; kratica ICAO*) obrađuje pokazatelje razine kvalitete usluge kroz DOC9562 „*Airport Economics Manual*“. U dodatku I. „*Measuring airport economic performance*“ navedeno je kako pokazatelji kvalitete usluge za praćenje zadovoljstva kroz ankete iz perspektive putnika trebaju obuhvaćati sljedeće cjeline:

- vrijeme provedeno u redovima čekanja
- postotak vremena rada sustava prtljage u odlasku i dolasku u radno vrijeme
- lakoća snalaženja
- točnost informacija na ekranima
- čistoća toaleta
- cjelokupno zadovoljstvo putnika

3.3. ASQ program

ASQ program Međunarodnog udruženja zračnih luka najpoznatiji je i priznati globalni *benchmarking* program koji mjeri i analizira zadovoljstvo putnika dok putuju kroz zračnu luku. Program je namijenjen isključivo članicama ACI-ja i provodi se na 375 zračnih luka u 90 zemalja svijeta (stanje iz 2018., slika 3).



Slika 3. Broj zračnih luka ACI ASQ sudionika po regijama

Izvor: [10] uz prilagodbu autora

Mjerenja se vrše kroz anketiranje, dok je sama anketa ASQ dizajnirana za pružanje pojedinačnih ocjena zračne luke (od 1,0 do 5,0) za 34 pokazatelja koji se odnose na devet područja putničkog iskustva:

1. pristup zračnoj luci
2. prijava na let
3. kontrola putovnice / osobne iskaznice
4. sigurnost
5. snalaženje u zračnoj luci
6. objekti/usluge zračne luke
7. okolina zračne luke
8. usluge pri dolasku
9. opće zadovoljstvo

Osim toga, anketa ASQ traži od ispitanika da identificiraju prva tri faktora važna za njegovo/njezino iskustvo u zračnoj luci i da navedu što im je predstavljalo najbolje iskustvo taj dan, a što najgore.

Anketiranje se provodi u području odlazaka dobrovoljnim pristankom nasumično odabranog putnika. Neovisno osoblje angažirano od strane ACI-ja dobiva posebnu obuku i dokument s uputama kako organizirati anketiranje. Putnik ispunjava anonimnu anketu na engleskom jeziku u trajanju od nekoliko minuta i predaje istu natrag osoblju. Na slici 4. i 5. prikazane su prve dvije od sveukupno četiri stranice ASQ ankete.



AIRPORT SERVICE QUALITY

Dear Passenger

You have been randomly selected to take part in a survey which is part of this airport's continuing commitment to provide the highest levels of service. This survey is an ACI (Airports Council International) initiative; it helps airports understand how you, the customer, judge their performance and helps the airport improve services to meet your needs more effectively.

Your opinion of your airport experience today is essential to us. Please take a few minutes to complete this questionnaire and hand it back to the interviewer before your departure.

Write in Your Response or Place an 'X' in the Box Where Applicable

1. Airline:

| | | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------|----------------------------|
| Flight Number | | Departure Date | | 2012 | Departure Time |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | <input type="text"/> |
| Letters | Numbers | D D | M M | | : (24 hours e.g. 19:30) |

2. Have you just made a connection/transfer at THIS Airport? Yes No

3. Which airport are you flying to on the flight that you are about to board?

4. What is/was your MAIN reason for this air trip?

Business Leisure Other

5. Which section of the aircraft are you travelling in?

First Class Business/Upper Class Economy/Tourist

6. Including this trip, how many return trips by air have you made in the last 12 months?
(A departing and arriving flight counts as one trip)

1-2 3-5 6-10 11-20 21 or more

01

Slika 4. ASQ anketa, uvodni pozdrav i prvi set pitanja (1. stranica), [11]

| Write in Your Response or Place an 'X' in the Box Where Applicable | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Based on your experience today, please rate THIS airport on each service item: | | | | | | |
| ACCESS | ? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | Did not notice/use | Excellent | Very Good | Good | Fair | Poor |
| A. Ground transportation to/from airport | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B. Parking facilities | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C. Value for money of parking facilities | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D. Availability of baggage carts/trolleys | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CHECK-IN (at this airport) | | | | | | |
| E. Waiting time in check-in queue/line | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F. Efficiency of check-in staff | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| G. Courtesy and helpfulness of check-in staff | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| PASSPORT/PERSONAL ID CONTROL | | | | | | |
| H. Waiting time at passport/personal ID inspection | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I. Courtesy and helpfulness of inspection staff | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SECURITY | | | | | | |
| J. Courtesy and helpfulness of security staff | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| K. Thoroughness of security inspection | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L. Waiting time at security inspection | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| M. Feeling of being safe and secure | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| FINDING YOUR WAY | | | | | | |
| N. Ease of finding your way through airport | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| O. Flight information screens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P. Walking distance inside the terminal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Q. Ease of making connections with other flights | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| AIRPORT FACILITIES | | | | | | |
| R. Courtesy and helpfulness of airport staff <i>(excluding check-in, passport control and security)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S. Restaurant/Eating facilities | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| T. Value for money of restaurant/eating facilities | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

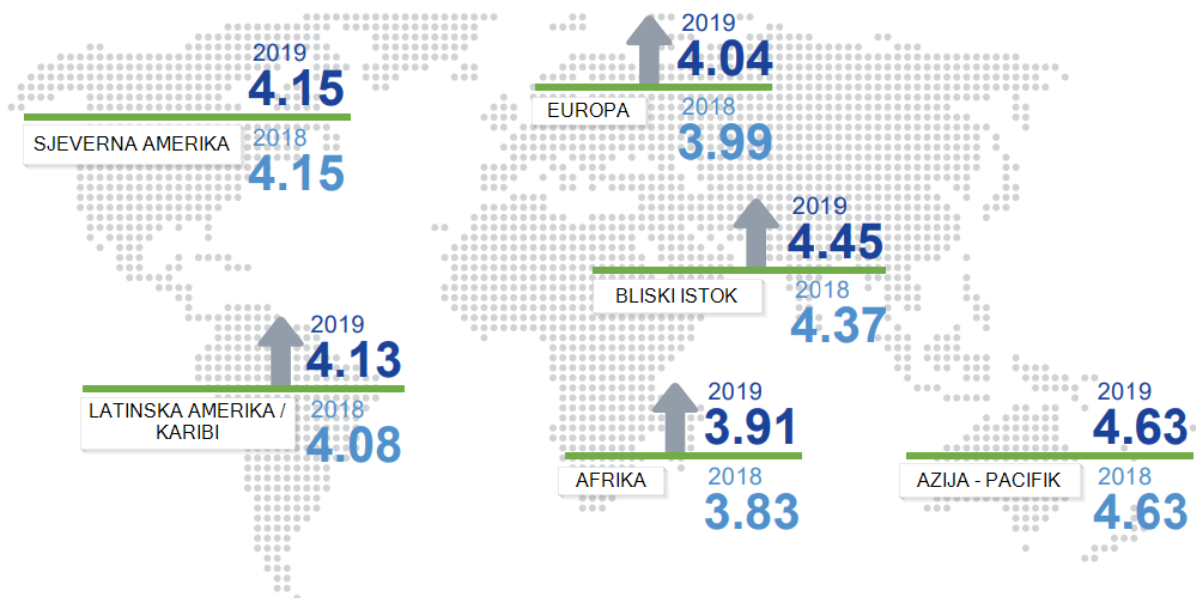
Slika 5. ASQ anketa, drugi set pitanja (2. stranica), [11]

Identična ASQ anketa provodi se svake godine na zračnim lukama članicama širom svijeta. To zračnim lukama sudionicima omogućuje ne samo praćenje vlastitih performansi tijekom određenog razdoblja, već i usporedbu pokazatelja s drugim zračnim lukama. Zračne luke koje sudjeluju dobivaju četiri izvješća s usporedbama, uključujući: prilagođeno izvješće koje zračnu luku uspoređuje s personaliziranim popisom drugih zračnih luka; usporedba sa

zračnim lukama u regiji; usporedba sa zračnim lukama usporedive veličine i detaljno izvješće o ocjenama pojedinih zračnih luka. Svi su ti podaci povjerljivi. Pored toga, mnoge zračne luke koriste neobrađene podatke za stvaranje vlastitih, prilagođenih izvještaja.

Zagrebačka zračna luka „Franjo Tuđman“, odnosno tvrtka-koncesionar (Međunarodna zračna luka Zagreb d.d.) također sudjeluje u ASQ programu, pa je tako za 2018. i 2019. nagrađivana kao najbolja u Europi prema ispitivanjima provedenim u odlascima [12], u kategoriji „*Best Airport in Europe by Size and Region*“ u grupi zračnih luka od 2 do 5 milijuna putnika. Pored zagrebačke zračne luke u ovoj kategoriji kao najbolje nagrađene su i zračne luke Menorca, Skoplje i Talin. I 2017. je bila uspješna godina za MZLZ po pitanju kvalitete i zadovoljstva putnika obzirom da je tada nagrađena u kategoriji najbolje poboljšanje u Europi [13] - "*Best Improved Airport by Region*".

ACI na kvartalnoj i godišnjoj razini izdaje ASQ Barometar, javno dostupni sažeti izvještaj kretanja pokazatelja korisničkih iskustava prikupljenih kroz ASQ ankete. Tako primjerice za cijelu 2019. godinu navode daljnje poboljšanje ukupnog korisničkog iskustva s 4.21 na 4.24 boda (na skali od 1 do 5) u odnosu na prethodnu godinu. U konkretnom izvještaju, najviše ocjene korisničkog iskustva cijelog boravka u zračnoj luci dobivaju dodirne točke (engl. *touchpoints*) registracije putnika i prtljage na let (engl. *check-in*) i kontrole putovnica/dokumenata, dok su najniže ocijenjeni objekti zračne luke (engl. *airport facilities*) i pristup (engl. *access*). Izvještaj na razini cijele godine detaljnije prikazuje i rezultate po kategorijama prema regiji (slika 6), veličini zračne luke i prema profilima putnika *ASQ passenger personas*.



Slika 6. Kretanje pokazatelja zadovoljstva korisnika zračnih luka za 2019. godinu prema regiji

Izvor: [14] uz prilagodbu autora

3.4. SKYTRAX program

Skytrax program, pored ocjenjivanja zračnih prijevoznika kroz svoj portfelj usluga provodi i ocjenjivanje i rangiranje zračnih luka i to kroz dodjelu tzv. Skytrax zvjezdica u ovisnosti o postignutim rezultatima u rasponu od 1 do 5 zvjezdica. Za razliku od ACI ASQ programa u kojem je težište anketiranje putnika, ovdje se radi o širem programu evaluacije kvalitete proizvoda i pružanja usluga korisnicima zračne luke u kombinaciji s evaluacijom kvalitete i učinkovitosti rada osoblja zračne luke.

Sustav rangiranja nadograđivao se od kada je uveden početkom 2000. godine, te danas sadrži tri glavne kategorije: rangiranje zračnih luka, terminala i 2016. godine uvedene kategorije rangiranja regionalnih zračnih luka (slika 7). Metodologija i ponderiranje faktora za Skytrax sustav rangiranja nisu dostupne u javnoj domeni, a bitno je napomenuti kako iza Skytrax organizacije stoji privatna konzultantska kuća koja nudi širok spektar usluga savjetovanja zrakoplovnim tvrtkama i zračnim lukama.



Slika 7. Tri glavne kategorije Skytrax sustava rangiranja, [15]

Skytrax sustav rangiranja za svoje istraživanje zadovoljstva korisnika zračnih luka koristi točke prikazane u tablici 2.

Tablica 2. Točke istraživanja zadovoljstva korisnika kroz Skytrax program

| | |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. dolazak, odlazak sa zračne luke, lakoća pristupa | 22. TV i zabavni sadržaji |
| 2. mogućnosti javnog prijevoza, efikasnost i cijene | 23. mirni prostori, dnevne sobe, hotelski sadržaji, odmarališta |
| 3. dostupnost i cijene taksija | 24. dječje igralište i sadržaji za djecu |
| 4. dostupnost kolica za prtljagu (zračna i zemaljska strana) | 25. mogućnosti kupovine – bescarinske zone i druga prodajna mjesta |
| 5. udobnost terminala, ambijent i općeniti dizajn i izgled | 26. cijene u trgovinama |
| 6. čistoća terminala, podovi, sjedeće površine i javne površine | 27. izbor barova, kafića i restorana |
| 7. sjedala na svim terminalima | 28. cijene u barovima, kafićima i restoranima |
| 8. imigracija - vrijeme čekanja i sustav odlaska i dolaska | 29. internet sadržaji i dostupnost Wi-Fi-ja |
| 9. imigracija – stav osoblja | 30. objekti za poslovne sastanke |
| 10. vrijeme čekanja na sigurnosnom pregledu | 31. lokacije telefona i faksa |
| 11. ljubaznost i stav zaštitarskog osoblja | 32. mjenjačnice |
| 12. objekti za prijavu, sustavi čekanja i raspoloživost sjedala | 33. bankomati |
| 13. oznake u terminalima za objekte, ulazna vrata, transfere i dolaske | 34. politika pušenja i standard salona za pušenje |
| 14. jasnoća poziva na ukrcaj i javnih priopćenja zračne luke | 35. standardi i pristupi putnicima s invaliditetom |
| 15. zasloni s informacijama o letu - jasnoća i kvaliteta informacija | 36. vremena isporuke prtljage |
| 16. ljubaznost osoblja zračne luke | 37. učinkovitost isporuke prioritetne prtljage |
| 17. jezične vještine osoblja zračne luke | 38. usluge izgubljene prtljage |

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 18. jednostavnost tranzita kroz zračnu luku između letova za domaća i međunarodna putovanja | 39. percepcija korisnika zračne luke o sigurnosnim standardima. |
| 19. lokacije VIP i ostalih salona | |
| 20. toaleti i mogućnosti osobne higijene | |
| 21. čistoća toaleta | |

Izvor: [16] uz prilagodbu autora

4. Upravljanje korisničkim iskustvom putnika u zračnoj luci

S ciljem dolaska do pouzdanih spoznaja o stupnju zadovoljstva korisnika uslugama, menadžment zračnih luka koristi različite alate i metode za prikupljanje i obradu podataka bitnih za donošenje odluka. Pored ranije spomenutih izravnih anketa i evaluacija zadovoljstva korisnika zračne luke, koriste se sljedeći izvori:

- evidentiranje i analiza reklamacija korisnika,
- ankete o zadovoljstvu zrakoplovnih kompanija,
- izvještaji o rezultatima mjerenja zadovoljstva putnika koje provode zrakoplovne kompanije (anketiranje putnika)
- auditi kvalitete
- znanstvena istraživanja koja provode specijalizirane institucije (npr. fakulteti). [17]

Rezultati dobiveni iz spomenutih izvora omogućuju donošenje zaključka o tome s kojim uslugama zračne luke su korisnici zadovoljni te u kojoj mjeri. S druge strane, moguće je vršiti usporedbu iz specifičnog razdoblja jer postoji polazište kontrole u rezultatima prethodnog razdoblja. Pored toga, istraživanja predstavljaju informacijsku osnovicu menadžmentu za donošenje poslovnih odluka o prioritetima poboljšanja. Pojam informacijske osnovice pobliže je definiran kao model analitičke podloge za odlučivanje koji čine prikupljene i obrađene informacije potrebne za donošenje odluka, koje imaju za cilj poboljšanje kvalitete poslovnih procesa. Informacijska osnovica strukturirana je od:

- 1) informacija za utvrđivanje varijabilnosti poslovnog procesa i karaktera odstupanja i
- 2) informacija o učinkovitosti poduzetih aktivnosti i mjera u cilju kontinuiranog poboljšanja poslovnog procesa. [17]

4.1. Mjere upravljanja korisničkim iskustvom

Zračna luka složena je organizacija u kojoj djeluju zaposlenici, volonteri, poslovni partneri i tijela državnih institucija. Kad organizacija zračne luke postavi zadovoljstvo korisnika strateškim ciljem, većina osoblja koji rade u zračnoj luci postat će svjesna i angažirana ka postizanju zajedničkog strateškog cilja. Pružanje korisničke usluge u konačnici je stvar kontinuirane komunikacije i izgradnje odnosa kroz sve odjele zračne luke.

Da bi pružili izvrsnu uslugu korisnicima, zračne luke intervjuirane u sklopu programskog istraživanja američke Nacionalne akademije znanosti, inženjerstva i medicine 2013. godine dale su sljedeće prijedloge i mjere za bolje upravljanje korisničkim iskustvom:

1. vodstvo zračne luke mora postaviti korisničko iskustvo putnika kao jedan od najznačajnijih prioriteta zračne luke
2. kroz strateške ciljeve, korisničko iskustvo se mora prevesti u pojedinačne inicijative unutar čitave organizacije
3. mjere uspješnosti moraju pratiti napredak u tim inicijativama na razini odjela, poslovne jedinice pa sve do razine pojedinca
4. komuniciranje kulture upravljanja korisničkim iskustvom u obukama koje uključuju sve koji rade u zračnoj luci: rukovoditelje, osoblje, volontere, *station managere*, poslovne partnere, ustanove i sl.
5. priznavanje rezultata i uvažavanje pojedinaca koji doprinose dobrim rezultatima pojačavaju predanost ka pružanju što boljeg korisničkog iskustva [5]

4.3. Mjere za povećanje zadovoljstva korisnika zračne luke

Najbolje ocijenjene svjetske zračne luke udovoljavaju cijelom rasponu potreba korisnika i to čine sa širokim rasponom inicijativa, programa, usluga i pogodnosti koji često premašuju očekivanja putnika. Oni također shvaćaju da, ako se ne zadovolje s osnovama, ulaganja napora u usluge, proizvode i sadržaje s viših razina Maslovljeve hijerarhije neće donijeti očekivane rezultate razmjerne uloženom trudu i sredstvima. Čak štoviše mogu imati negativan i štetan učinak. Na primjer, vrhunski uređeni meditacijski vrt neće nadoknaditi prljav terminal i nečiste zahode, te putnik s pravom može dovesti u pitanje zašto novac nije utrošen na održavanje i čišćenje spomenutih objekata.

Neke od najbolje ocijenjenih zračnih luka povećavaju zadovoljstvo i osiguravaju izvrstan korisnički doživljaj kroz:

- izgradnju brenda zračne luke i to u suradnji sa svim dionicima;
- angažiranje, motiviranje i edukaciju osoblja aerodroma;
- održavanje pozitivnog ambijenta u cijeloj zračnoj luci;
- diferencijaciju s drugim zračnim lukama;

- stalne investicije;
- upotrebu novih tehnologija;
- uvođenje vrhunskih uređaja, procesa, inicijativa i programa pogodnosti za korisnike zračnih luka;
- razumijevanje važnosti osjećaja putnika (koji bi se trebao osjećati posebno, cijenjeno, bezbrižno, zabavljeno, ugodno iznenađeno) i cjelokupnog dojma boravka u zračnoj luci.

5. Utjecaj zadovoljstva putnika na prihode i brend zračne luke

Budući da su poslovanje zračnih luka i zrakoplovnih kompanija nedjeljive kategorije, tranzicijski su procesi na tržištu zračnog prometa, koje karakterizira globalna liberalizacija, konsolidacija i konkurencija, imali značajan utjecaj i na poslovanje zračnih luka. Prije pojave ovih procesa poslovanje zračnih luka činilo se relativno jednostavno, a uspješnost je poslovanja kao i u mnogim drugim industrijama bila definirana uobičajenim mjerilima: viša razina prometa putnika i/ili tereta značila je i veće prihode, a postojanje prepreka za ulazak na tržište omogućavalo je zračnim lukama poslovanje s visokim troškovima, koje su mogle jednostavno prebaciti na korisnike. No, danas su uprave zračnih luka suočene s brojnom konkurencijom na tržištu, koja se međusobno natječe u pridobivanju što većeg broja korisnika (međusobno konkurentskih zrakoplovnih kompanija), što iziskuje prilagodbu tradicionalnih modela poslovanja i primjenu suvremenih marketinških načela [1], a koje imaju utjecaj i iskustvo korištenja zračne luke.

Važnost zadovoljnog korisnika zasigurno će utjecati na poslovanje zračne luke na nekoliko načina. Moguće je izdvojiti i razlikovati četiri segmenta na koje utječe zadovoljstvo korisnika:

- dobro je za progresivno odvijanje/povećanje poslovnih aktivnosti
- ukoliko je korisnik zadovoljan stvara se manja razina stresa te se povećava razina sigurnosti
- sretan i zadovoljan putnik više će vremena provesti u komercijalnim prostorima pri čemu će se ostvariti veći neaeronautički prihodi
- poboljšat će se konkurentnost zračne luke koju koristi. [18]

5.1. Struktura prihoda zračne luke

Strategija poslovanja i razvoja zračnih luka varira prema specifičnostima i karakteristikama zračne luke, no općenito gledano njihovo se poslovanje može podijeliti prema izvorima generiranja prihoda na aeronautičke, neaeronautičke i neoperativne prihode [19]. Rast prometa zračne luke u aeronautičkom dijelu direktno je povezan s generiranjem većeg broja zrakoplova dok se neaeronautički dio prvenstveno odnosi na povećanje broja putnika. Neoperativni prihodi (ukoliko postoje kod određene zračne luke) nisu predmet ovog rada.

Aeronautičke naknade – prihodi koji se ostvaruju direktno od usluga povezanih s operacijama zrakoplova i procesiranjem putnika u putničkom terminalu, a koje se ubiru na jediničnom iznosu po zrakoplovu i po putniku. U aeronautičke naknade uključene su: naknade za slijetanje, naknade u putničkom terminalu, naknade parkiranja zrakoplova, naknada za korištenje aviomostova, naknada za gorivo, naknada za zaštitu, PRM naknada, ekološke naknade, naknada za navigaciju zrakoplova, naknada za prihvat i otpremu zrakoplova (ako je u vlasništvu zračne luke). [20]

Neaeronautičke naknade – prihodi povezani s naknadama koje zračna luka ubire od komercijalnih aktivnosti koje nisu vezane uz operacije zrakoplova, a u njih su uključene: koncesijski najam prostora za maloprodaju, koncesija za restorane i kafiće parkirališta za vozila, koncesijski najam prostora za rent-a-car, iznajmljivanje poslovnih prostora (banke, uredi), internetske usluge, dućan s bescarinskom robom Duty Free Shop, oglašavanje, hoteli, kasina, špediterski uredi. [20]

Globalni prihodi zračnih luka prema ACI-ju u 2018. godini povećali su se za 4,3% na 178,2 milijarde USD, dok je prihod po putniku pao za 1,7%. Uzimajući u obzir navedenu referentnu 2018. godinu, izvori prihoda raspoređeni su prema raspodjeli u tablici 3.

Tablica 3. Udio prihoda za 2018. godinu prema vrsti prihoda

| vrsta prihoda | udio |
|------------------------|-------------|
| aeronautički prihodi | 55.90% |
| neaeronautički prihodi | 39.20% |
| neoperativni prihodi | 4.90% |

Izvor: [21]

Analizirajući troškovnu stranu i prihode po putniku, aeronautički prihodi od 10.03 USD jedva pokrivaju 2/3 ukupnih troškova po putniku koji iznose 13.76 USD [22]. Usporedba samo naglašava da zračne luke rast poslovanja i svoju financijsku samoodrživost trebaju temeljiti na rastu neaeronautičkih prihoda koji su iznosili 7.03 USD, pa skupa s neoperativnim prihodima čine ukupan prihod po putniku od 17.95 USD.

Prihodi od aeronautičkih naknada, u ranoj fazi komercijalnog putničkog i robnog zračnog prijevoza, vrlo često bili su veći od 80% dok je udio prihoda od neaeronautičkih naknada bio mali [18]. Primjenom direktive EC/96/67, kojom je regulirano da svaka aeronautička naknada bude u iznosu koji je dovoljan da pokrije razinu troškova usluge bez stvaranja profita od iste, stvorio se obrat u poslovanju zračnih luka.

5.2. Zadovoljstvo putnika i utjecaj na neaeronautičke prihode

Zrakoplovna industrija još od 1990.-tih prolazi periodički kroz izazovna razdoblja. Rast troškova goriva, konkurencija niskotarifnih zračnih prijevoznika (engl. *low cost carrier – LCC*), ekonomska recesija, povećani troškovi uvođenja novih sigurnosnih standarda i volatilnost potražnje prisiljavaju zrakoplovne tvrtke da razmotre načine smanjenja troškova. Iako su aerodromske pristojbe i naknade s oko 5% [22] mali postotak zrakoplovnih troškova u usporedbi s gorivom, troškom osoblja i opremom, još uvijek je to područje za zrakoplovne tvrtke koje troškovno pokušavaju smanjiti. Zrakoplovne tvrtke su također investirale u tehnologiju i efikasnost što je omogućilo smanjenje troškova osoblja i u zračnim lukama. Zračne luke su pak usredotočene na načine smanjenja vlastitih operativnih troškova, povećanja neaeronautičkih prihoda od koncesija i usluga ili oboje.

U opsežnoj analizi ACI-a iz 2016. godine („*Research report: Does passenger satisfaction increase airport non-aeronautical revenue?*“) godine o utjecaju zadovoljstva putnika na povećanje neaeronautičkih prihoda navodi se kako je upravo zadovoljstvo putnika najznačajniji pojedinačni faktor koji utječe na povećanje neaeronautičkih prihoda. Analiza ASQ podataka pokazuje da:

- povećanje broja putnika za 1% povećava neaeronautičke prihode 0,7% do 1%
- povećanje veličine (kvadrature) komercijalnih sadržaja za 1% povećava neaeronautičke prihode za 0,2%
- **povećanje zadovoljstva putnika (definiranog kroz ASQ anketu) za 1% generira u prosjeku rast neaeronautičkih prihoda za 1,5%**

I konzultantska kuća DKMA upućuje u svojim analizama prikupljenim iz raznih izvješća zračnih luka diljem svijeta kako neaeronautički prihodi rastu s rastom korisničkog zadovoljstva putnika zračne luke. Tako navode da **porast zadovoljstva od 0,1 bod (na skali 1 do 5) povećava neaeronautičke prihode od 0,8 USD po putniku**. U usporedbi ekstrema između najnezadovoljnijeg i najzadovoljnijeg putnika, navode kako će najzadovoljniji putnik boraviti 10% dulje u zračnoj luci, duplo je veća vjerojatnost da će ostvariti kupnju, te će potrošiti 7% više novaca u maloprodaji i 20% više u dućanu s bescarinskom robom (DFS). [23]

DKMA u svojim ključnim preporukama [23] za povećanje neaeronautičkih prihoda navodi težište na povećanju zadovoljstva putnika kroz sljedećih 5 točaka:

- povećanje **percepcije izbora**

- prepoznavanje **potreba i navika ključnih putničkih segmenata**
- transformiranje zračne luke u **atraktivniju shopping destinaciju**
- **informiranje putnika** o maloprodajnim mogućnostima prije dolaska do zračne luke
- **povećanje vrijednosti** maloprodajne ponude i **minimiziranje vremena obrade**

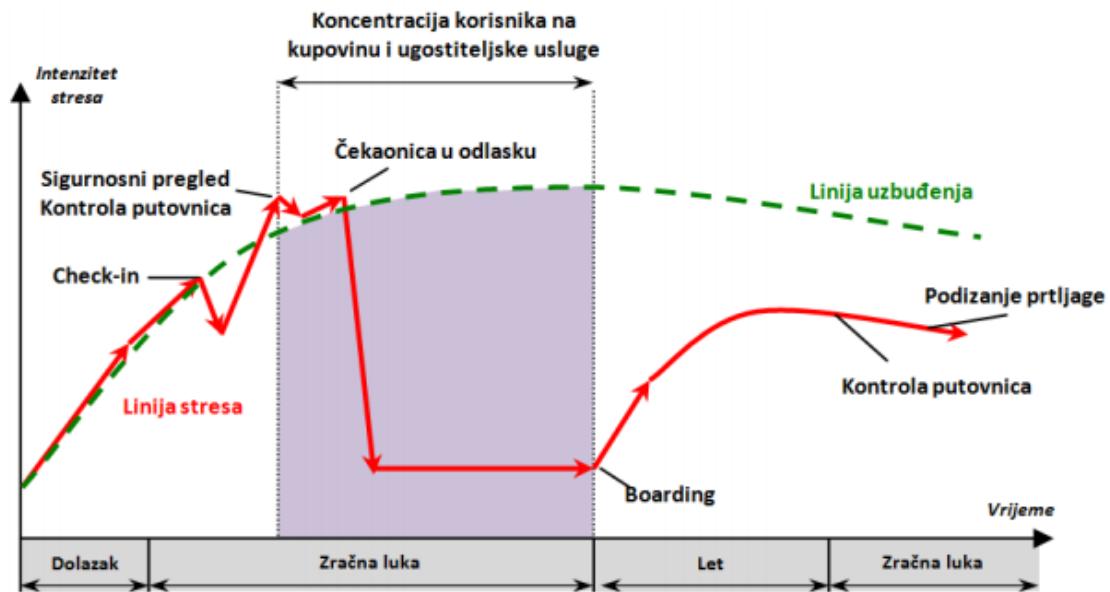
Uprave zračnih luka postaju sve svjesnije činjenice da moraju povećati prvenstveno neaeronautičke izvore prihoda kako bi cijeli poslovni model zračne luke bio održiv. U ovome prednjače neke zračne luke iz Europe i Azije. Može se reći kako su uprave zračnih luka Singapur Changi, München, Seoul ili Amsterdam Schiphol shvatile ključnu vezu između komercijalnog uspjeha i izvanrednog korisničkog zadovoljstva putnika. Sretni kupci provode više vremena i troše više novaca u zračnoj luci, što donosi veće prihode i otvara dodatne komercijalne mogućnosti. U tablici 4 navedena je distribucija neaeronautičkih prihoda za 2019. godinu.

Tablica 4. Distribucija neaeronautičkih prihoda

| Izvori neaeronautičkih prihoda | udio u prihodima |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Prihodi koncesija maloprodaje | 30,2% |
| Prihodi od parkinga | 20,1% |
| Prihodi od imovine i nekretnina | 15,0% |
| Ostali prihodi (rent-a-car, ugostiteljstvo, oglašavanje i ostali prihodi) | 34,7% |

Izvor: [24]

Na neaeronautički dio prihoda u komercijalnim sadržajima utječe i psihološko stanje putnika, odnosno generirana razina stresa. Što je razina, odnosno intenzitet stresa niži, to je veća vjerojatnost da će se putnik fokusirati na trošenje u komercijalnim dijelovima zračne luke. Prolaskom kroz zračnu luku linija stresa raste, od trenutka polaska na putovanje te nakon dolaska u zračnu luku, zbog brige da li će putnik zakasnuti na let. Razina stresa raste u ovisnosti o gužvi ispred šaltera za registraciju putnika, zbog brige oko donošenja svih dokumenata te kulminira na sigurnosnom pregledu i kontroli dokumenata. Nakon provedenih kontrola, linija se stresa smanjuje i putnik svoju pažnju može posvetiti kupovini ili korištenju ugostiteljskih usluga. Uprave zračnih luka upoznate su s tijekom linije stresa, odnosno učincima koje ona proizvodi te pozicioniraju komercijalne sadržaje kao što su DFS ili restorane i kafiće u prostorima terminala koji su vizualno odvojeni od točaka generiranja veće razine stresa (slika 8).



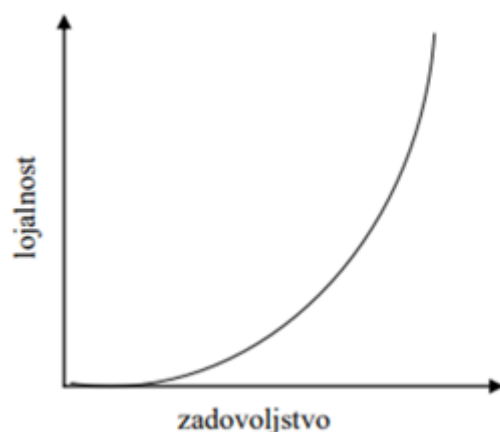
Slika 8. Trend kretanja linija stresa kod putnika u zračnom prometu, [18]

5.3. Odnos lojalnosti i zadovoljstva uslugom

Kako se na tržištu pojavljuje sve jača konkurencija, međusobni konkurenti imaju težak zadatak kako bi postojećeg korisnika svoje usluge zadržali i zadovoljili. Iako se čini da je formula za uspjeh poprilično jasna, u praksi je kamen spoticanja za mnoge; kvalitetan i dobar proizvod ili usluga pridobit će pažnju potrošača/korisnika, pa on neće biti zainteresiran za ono što nudi konkurencija i traženje alternativa neće biti opcija, a upravo je to ono što čini glavne pretpostavke lojalnosti. [25]

Osnovna problematika leži u zadržavanju postojećih lojalnih korisnika (engl. *retention*) ali i povećanje segmenta istih.

Isključivo kroz zadovoljstvo pruženim uslugama i kvalitetnim proizvodom ili uslugom realno je očekivati lojalnost (grafikon 1). Analogno tome, nekvalitetni proizvodi i usluge dovest će do nezadovoljstva i u konačnici i odlaska korisnika. Zadatak je svakog pružatelja usluge da na vrijeme reagira i ne dozvoli odljev korisnika. Povjerenje i zadovoljstvo korisnika trebali bi biti prioritet svake organizacije što i omogućava dugoročni opstanak na tržištu.[25]



Grafikon 1. Odnos lojalnosti i zadovoljstva korisnika, [26]

Kako bi povećali lojalnost putnika i korisnika zračnih luka, najuspješnije zračne luke uvode razne programe nagrađivanja ili programe lojalnosti. Trend je relativno nov na tržištu, no može se primijetiti poveznica između lojalnih putnika/korisnika i zabilježenog zadovoljstva. Naime, zračne luke preko programa lojalnosti i nagrađivanja nastoje povećati prodajne prilike motivirajući putnike, ali i lokalne korisnike za korištenjem komercijalnih sadržaja zračne luke. Obzirom da sve više uspješnih *hubova* generira neaeronautičke prihode ne samo od putnika, već i od posjetitelja (korisnika) koji primjerice obavljaju kupnju na zemaljskoj strani zračne luke, ovdje treba promatrati i taj dio generiranja prihoda (*engl. revenue stream*). To je i razlog zašto neke zračne luke imaju nesrazmjer u povećanju neaeronautičkih prihoda u odnosu na neke druge pokazatelje uspješnosti poslovanja, kao što su npr. povećanje broja putnika.

Programi nagrađivanja najčešće omogućavaju putniku/korisniku skupljanje bodova prilikom kupnje, korištenja ugostiteljskih usluga ili plaćanja komercijalnih sadržaja u zračnoj luci. Kada skupljeni bodovi pređu određeni bodovni prag, korisniku omogućavaju korištenje tih bodova za popuste za npr. parking na zračnoj luci, pristup salonima ili popuste u određenim dućanima. Tablica 5 pokazuje popis 100 najbolje rangiranih zračnih luka prema Skytrax rangiranju iz 2018. a koji već imaju uvedenu neku vrstu programa nagrađivanja.

Tablica 5. Skytraxovih 100 najbolje rangiranih zračnih luka s programom nagrađivanja

| Skytrax rang | zračna luka | država | grad | program nagrađivanja |
|--------------|-------------------|----------|-----------|----------------------|
| 1 | Changi Airport | Singapur | Singapur | Changi Rewards |
| 8 | Heathrow Airport | UK | London | Heathrow Rewards |
| 10 | Frankfurt Airport | Njemačka | Frankfurt | Frankfurt Rewards |

| | | | | |
|----|--------------------------------------------------|-------------|------------|----------------------|
| 12 | Amsterdam Airport Schiphol | Nizozemska | Amsterdam | Privium |
| 19 | Copenhagen Airport | Danska | Kopenhagen | CPH Advantage |
| 24 | Auckland Airport | Novi Zeland | Auckland | Strata Club |
| 50 | Hartsfield–Jackson Atlanta International Airport | SAD | Atlanta | ATL Rewards |
| 54 | Gatwick Airport | UK | London | MyGatwick |
| 80 | Dublin Airport | Irska | Dublin | Airport Club |
| 98 | Nice Côte d'Azur International Airport | Francuska | Nica | Club Airport Premier |

Izvor: [27] uz prilagodbu autora

5.4. Izgradnja i očuvanje brend vrijednosti

Iako putnici često opisuju odnos prema putnicima ili uslugu zračne luke kroz iskustvo koje su doživjeli, upravo je brend zračne luke ono što pamte i o čemu će razmišljati kada opisuju pružene usluge ili iskustvo. Iz toga se može zaključiti povezanost korisničkog iskustva i brenda na način da brend predstavlja ukupne doživljaje koje percipira putnik koristeći se zračnom lukom.

Logotipi u nazivlju, korištene oznake ili stilizirani fontovi ne čine brend zračne luke, no oni predstavljaju određene promovirane brend vrijednosti (slika 9). Logotipi mogu pokrenuti ono što brend predstavlja u percepciji korisnika, a što čini zbroj njihovih osobnih iskustava, emocionalnih veza i percepcije brenda tijekom vremena. Kad su iskustva i percepcije pozitivni, logo postaje učinkovit simbol brenda.



Slika 9. Logotip zračne luke – predstavlja brend vrijednosti zračne luke, [5]

Svaka zračna luka ima brend, baš kao što pojedinci imaju osobni brend - dojam koji prevladava kada se spomene ime pojedinca, a proizlazi iz prednosti, snage, znanja i vještine koje pojedinac posjeduje, a koje ga mogu razlikovati od drugih. Vrlo važna stavka je i očuvanje brend vrijednosti, te utjecaj brenda zračne luke na grad, regiju ili državu. Zračne luke stoga redovito osvježavaju svoj brend izričaj (kroz npr. rebranding loga zračne luke). U primjeru na slici 10 prikazan je stari i novi logotip zračne luke Pula kroz osvježeni rebranding početkom 2019. godine u kojem se zračna luka Pula brendira kao ulazna točka u Istru („*Gateway to Istria*“).



Slika 10. Rebranding zračne luke Pula, stari (lijevo) i novi logo, [28]

Posebnost brenda zračne luke je što se ukupno iskustvo korištenja zračne luke često isprepliće iskustvima ostalih dionika tijekom putovanja i boravka u zračnoj luci, a svaki od tih dionika ima svoj brend.

5.5. Tipovi brendiranja

Dva su glavna tipa brendiranja: Ad-hoc i strateško brendiranje. Ad-hoc brendiranje predstavlja brend formiran od strane putnika uzimajući u obzir njegovu percepciju na temelju iskustava koje je doživio koristeći zračnu luku ili prema iskustvima drugih koje je čuo ili pročitao. Za primjer većina ljudi koji putuju unutar SAD-a ili iz drugih krajeva svijeta u SAD je prolazila kroz zračnu luku Johna F. Kennedy u New Yorku. Ta zračna luka je kroz svoju povijest stotinama milijuna ljudi služila kao ulazna vrata u SAD i New York, pa je desetljećima već postala prepoznata po svojim inicijalima „JFK“. Upravo ti inicijali izazivaju kod putnika određene dojmove, prizore i iskustva koji ih asociraju na sliku grada New Yorka ili osobna iskustva sa zračne luke JFK ili mnogobrojnih putovanja kroz nju. Navedeni ukupni dojmovi čine ad-hoc brend zračne luke JFK. Strateško brendiranje definira i njime aktivno upravlja operator zračne luke u suradnji sa svim dionicima, poslovnim partnerima i zaposlenicima. Ono predstavlja svojevrsno obećanje zračne luke svojim korisnicima.

5.6. Strateško brendiranje na primjeru Zračne luke Singapur Changi

Kao optimalan primjer brendiranja ističe se već ranije spomenuta zračna luka Singapur Changi zbog svog uspješnog strateškog upravljanja brendom. Svakog dana kroz Changi u prosjeku prođe više od 135 tisuća putnika, odnosno više od 60 milijuna putnika godišnje, što ju smješta među najprometnije zračne luke na svijetu po broju putnika. Godine 2020. proglašena je 8. put zaredom najboljim aerodromom na svijetu prema Skytrax sustavu ocjenjivanja u konkurenciji oko 550 zračnih luka diljem svijeta.

2019. je godine otvoren novi terminal, odnosno aerodromska zgrada *Jewel Changi* (slika 11) koja je zamišljena kao čarobni vrt, te je postala i svojevrsna turistička atrakcija u gradu-državi Singapuru, poglavito za putnike koji koriste ovu zračnu luku za presjedanje.



Slika 11. Impresija nove aerodromske zgrade *Jewel Changi*, [29]

Na sredini zgrade koja ima ukupno 10 katova (5 iznad i 5 ispod zemlje) i površinu od 135.700 kvadratnih metara nalazi se *Rain Vortex* (slika 12), najveći vodopad na zatvorenom na svijetu. Koristi više od 150 tisuća litara vode u minuti, a riječ je o kišnici koja se prikuplja za vrijeme obilnih nevremena te se zatim prenamjenjuje za održavanje biljaka unutar aerodroma. Vodopad je okružen impresivnim vrtom *Shiseido Forest Valley*, koji se prostire na pet katova i prepun je staza za šetnju. Staklene stijene dizajnirane su tako da privlače što više svjetlosti, a istovremeno blokiraju zvukove zrakoplova koji dolaze sa zračne strane kako bi se putnici u svakom trenutku osjećali opušteno. Svaki od ukupno 4 terminala sadrži najnovija tehnološka dostignuća poput automatskih, samoposlužnih izlaza (*engl. boarding gate*) ili lebdećeg interaktivnog vodiča zračne luke (slika 13). Putnicima stoje na raspolaganju i različiti tematski vrtovi, tranzitni hoteli, video igre u terminalima, kina, bazeni, outleti sa širokom ponudom novih brendova i proizvoda kao i raznovrsna gastronomska ponuda, kako na zračnoj, tako i na zemaljskoj strani zračne luke.



Slika 12. Vodopad Rain Vortex i šetnice Shiseido Forest Valley, Jewel Changi [31]



Slika 13. Interaktivni lebdeći vodič zračne luke Changi [30]

Pored modernih terminala i visokotehnoloških sadržaja zračne luke, i samo upravljanje zračnom lukom predodređeno je strateškom brendiranju. Uprava razumije moć i vrijednost njihovog brenda, pa tako svaka važnija odluka i komunikacija mora biti u skladu s brendom zračne luke [32]. Glavna mrežna stranica jewelchangiairport.com i mikrostranica nowboarding.changiairport.com prožete su pažljivim odabirom navoda koji proizlaze iz brenda zračne luke poput: „Razmazite se izborom što želite doživjeti u zračnoj luci Changi. Pogledajte

film, igrajte Xbox igre ili se zabavite uz kabelsku televiziju prikazanu na plazma i LCD ekranima.“ „Budite očarani našim raznim tematskim vrtovima od mirnih unutarnjih jezera do osunčanih vanjskih vrtova“.

Putnik zračne luke se još snažnije veže uz brend kroz pozivanje i obećanja poput: „Prepustite se uzbuđenju“, „Uživajte u Changi doživljaju“ ili „Prigrлите ekstravaganciju“.

U proteklom razdoblju, zračna luka Changi je dobila preko 250 različitih nagrada. Tablica 6 prikazuje nagrade dodijeljene zračnoj luci Changi u razdoblju od travnja 2018. do ožujka 2019.

Tablica 6. Popis dodijeljenih nagrada za razdoblje travanj 2018. – ožujak 2019., Singapur Changi

| | Mjesec | Kategorija nagrade | Broj puta | Publikacija/Organizacija |
|----------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 2019. | Ožujak | Najbolja svjetska ZL | 10 | Skytrax |
| | | Najbolja ZL po veličini (iznad 40 milijuna putnika) za 2018. | 5 | ACI |
| | | Najbolja ZL po regiji (Azija-Pacifik) za 2018. | 3 | ACI |
| | Veljača | Najbolja ZL na Svijetu | 14 | DestinAsian |
| | | Bez nedostataka (za 2018.) | 38 | International Federation of Air Line Pilots' Association (IFALPA) |
| Siječanj | Top svjetska ZL | 17 | Wanderlust | |
| | Mjesec | Kategorija nagrade | Broj puta | Publikacija/Organizacija |
| 2018. | Prosinac | Sveukupno najbolja ZL | 4 | Global Traveler |
| | | Vodeća svjetska ZL | 13 | World Travel Awards |
| | Studen | Omiljena ZL | 8 | Conde Nast Traveller India |
| | | Najbolja svjetska ZL | 12 | Ultratravel |
| | | Najbolja svjetska ZL | 14 | Business Traveller China |
| | | Najbolja međunarodna ZL | 7 | Travel + Leisure India and South Asia |
| | | Najbolja prekomorska ZL | 14 | Selling Travel |
| | Listopad | ZL godine | 1 | Air Convention |
| | | Najbolja ZL - Azija Pacifik | 2 | Travel Weekly Asia |
| | | Najbolja ZL na Svijetu | 31 | Business Traveller UK |
| | | Top ZL na Svijetu | 10 | Conde Nast Traveller US |
| | | Najbolja ZL na Svijetu | 25 | Business Traveller US |
| | Rujan | Najbolja ZL godine | 16 | TTG Asia |
| | | Najbolja međunarodna ZL godine | 9 | Travel Weekly China |
| | | Kolovoz | Najbolja ZL na Svijetu | 26 |
| | Najbolja ZL - Azija Pacifik | | 9 | Business Traveller Asia Pacific |
| | Najbolja međunarodna ZL | | 1 | Travel + Leisure Southeast Asia |
| | Srpanj | Vodeća ZL Azije | 15 | World Travel Awards |
| | | Top međunarodna ZL | 6 | Travel + Leisure US |
| | | Omiljena ZL | 1 | KAYAK |
| | | Najbolja svjetska ZL | 25 | Business Traveller Germany |
| | | Broj 1 ZL na Svijetu | 10 | Smart Travel Asia |
| | Lipanj | Najbolja međunarodna ZL za obitelji | 1 | Whereverfamily.com |
| | | Preferirana ZL | 1 | International Traveller |
| | Svibanj | ZL s najboljom potporom maloprodaji | 18 | Duty Free News International & Travel Retailer International |
| | Travanj | Najbolja ZL na Svijetu | 15 | Business Traveller Middle East |
| Svjetska najbolja ZL | | 1 | eDreams | |

Izvor: [33] uz prilagodbu autora

S preko 400 maloprodajnih i uslužnih objekata, te 140 ugostiteljskih objekata (uključujući 90 objekata maloprodaje, uslužnih i ugostiteljskih objekata na zemaljskoj strani) na površini preko 90.000 m² zračna luka Singapur Changi nastoji konstantnim naporima osnažiti brend i svoju marketinšku poziciju kako bi putnicima, ali i ostalim posjetiteljima (lokalnim rezidentima prije svega) pružila ugodan doživljaj i boravak bez stresa. Potonjem se posvećuje sve veća pažnja. Tako se redovito održavaju događanja i aktivnosti za javnost poput kulturnih tematskih događaja ili aktivnosti za vrijeme školskih praznika. Zračna luka osnažuje i pozicionira se kao obiteljska destinacija, što opet inspirira putnike i posjetitelje na putovanja i potiče potencijalne kupce da dulje vremena borave u zračnoj luci. Organizirane su i najmanje dvije velike godišnje kampanje, i to „Postani Changi milijunaš“ s mogućnošću osvajanja milijun singapurskih dolara za potrošenih 50 (1 S\$ = 0,62 EUR), te velikom božićnom promocijom. Kako bi potaknuo još veće prihode na neaeronautičkoj strani 2014. se pokreće program nagrađivanja „Changi Rewards“ s trostupanjskim sustavom nagrađivanja (regularni, zlatni i platinum). Prodaja generirana od strane članova „Changi Rewards“ programa nagrađivanja zabilježila je skok od 22% u razdoblju 2016. na 2017. godinu [28]. Svi ovi napori menadžmenta zračne luke Singapur Changi reflektiraju se u statistici ukupnih i koncesijskih prihoda (tablica 7) koji zorno prikazuju utjecaj uspješnog brendiranja na poslovanje zračne luke.

Tablica 7. Statistika koncesijskih prihoda zračne luke Singapur Changi za razdoblje 2012.-2018

| <i>Godina</i> | <i>Ukupni prihodi (mil. EUR)</i> | <i>Prihodi od koncesija i najma (mil. EUR)</i> | <i>Prihodi od koncesija i najma (%)</i> | <i>Vrijednost koncesijske prodaje (mil. EUR)</i> | <i>Broj putnika</i> |
|--------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------|
| 2012.–2013. | 1.185 | 569 | 48% | 1.178 | 51,940.972 |
| 2013.–2014. | 1.306 | 610 | 47% | 1.240 | 53,874.049 |
| 2014.–2015. | 1.333 | 652 | 49% | 1.240 | 53,969.875 |
| 2015.–2016. | 1.342 | 699 | 52% | 1.364 | 56,737.315 |
| 2016.–2017. | 1.429 | 733 | 51% | 1.488 | 59,371.696 |
| 2017.–2018. | 1.613 | 805 | 50% | 1.550 | 62,972.068 |

Izvor: [27] uz prilagodbu autora

6. Zaključak

Ekonomski pokazatelji poslovanja zračnih luka evidentno su pod sve većim pritiskom. Poslovanje zračne luke mora biti komercijalno i ekonomski isplativo, no manevarski prostor za rast u dosadašnjem načinu poslovanja i usredotočenost na rast prometa i frekvencija više nije dovoljna. Zadržavanje dosadašnje razine usluga prema zrakoplovnim tvrtkama uz više aeronautičke naknade nisu opcija obzirom da zrakoplovne tvrtke, pogotovo niskotarifni zračni prijevoznici osjetljive na troškove i profitnu maržu ukidaju korištenje usluga pa čak i u potpunosti napuštaju „skupe“ zračne luke. Ova je praksa pogotovo izražena u Europi s obzirom na sve veći izbor zračnih luka koje prijevoznicima stoje na raspolaganju. Monopolistički karakter poslovanja također postaje sve manje prihvatljiv uzimajući u obzir sve veću osjetljivost lokalnih državnih i EU institucija na takvo ponašanje.

S druge strane ni smanjenje troškova poslovanja uz neminovno smanjenje razine kvalitete usluge zračne luke ne dolazi u obzir za dugoročnu održivost. Stoga se nameće jedino logičko rješenje u generiranju novih izvora prihoda (*engl. revenue streams*), odnosno povećanju neaeronautičkih prihoda koje će pokriti troškove i osigurati cjelokupno profitabilno poslovanje zračne luke. Kako bi to postigli, preduvjet je dovoljan broj putnika, ali i posjetitelja zračne luke koji će uz ugodan boravak imati priliku koristiti raznovrsne komercijalne sadržaje. Određeni *hubovi* sve više prometa generiraju potrošnjom putnika i posjetitelja na zemaljskoj strani kroz sve veće površine maloprodaje, trgovačkih centara, outleta, restorana, kafića i slično. Preduvjet za ugodan boravak je da su putnici i korisnici zračne luke zadovoljni uslugama i općenito boravkom u zračnoj luci. Zadovoljstvo kao izuzetno subjektivan pojam temeljen je na potrebama različitih profila putnika, pa je bitno da zračne luke identificiraju profile svojih putnika, utvrde njihove obrasce ponašanja, potrebe svakog pojedinog profila kako bi bili u mogućnosti bolje razumjeti utjecaj na neaeronautičke prihode.

Analizom utjecaja zadovoljstva putnika kroz vezu rezultata istraživanja zadovoljstva putnika i financijskih rezultata promatranih zračnih luka može se ustvrditi kako su putnici koji dožive pozitivno korisničko iskustvo opušteniji (niža razina linije stresa), više troše i žele ponovno koristiti zračnu luku. Lojalnost i cjelokupno pozitivno korisničko iskustvo osnažuje zračnu luku u međusobnoj konkurentskoj borbi, ali i primatom nad ostalim vidovima prijevoza putnika. Ne treba zanemariti i utjecaj brenda zračne luke na promociju grada, regije ili čitave države u kojoj se zračna luka nalazi, što opet pridonosi povećanju broja turista ili poslovnih putnika.

Dobra korisnička iskustva svakako utječu i na reputaciju zračne luke na lokalnoj razini, što upravama zračnih luka može samo pomoći pri argumentaciji budućih investicija i održivog poslovanja. Dobra reputacija, kao što vidimo na primjeru promatrane zračne luke Singapur Changi donosi veliku medijsku eksponiranost i publicitet, što zaposlenike nagrađene zračne luke čini ponosnim i predanim djelatnicima. Zadovoljni putnici, posjetitelji, te zadovoljni i efikasni djelatnici daju svoj doprinos poboljšanju poslovanja, a koji se onda reflektira i na povećanim prihodima i daljnjem razvoju zračne luke na krilima izvrsnog korisničkog iskustva.

Literatura

- [1] Market-Tržište, Vol. 19 No. 1, 2007. Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa Hrčak. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/21376> (pristupljeno 03.06.2020.)
- [2] Kotler, P., Keller, K. L. Upravljanje marketingom. Zagreb: MATE d.o.o.; 2008.
- [3] Airports Council International web. Preuzeto sa: <https://aci.aero/customer-experience-asq/services/asq-departure-survey/additional-services/asq-passenger-persona/> (pristupljeno 03.06.2020.)
- [4] ACI World Report. Preuzeto sa: https://issuu.com/aciworld/docs/aci_world_report_october_2016/45 (pristupljeno 03.06.2020.)
- [5] National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine: Improving the Airport Customer Experience, Washington, 2016., <https://www.nap.edu/catalog/23449/improving-the-airport-customer-experience> (pristupljeno 03.06.2020.)
- [6] Wikipedia. Preuzeto sa: https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs (pristupljeno 03.06.2020.)
- [7] Mapa znanja. Preuzeto sa: [http://mapaznanja.hr/hr/poslovne-edukacije/otvoreni-seminari/klju%C4%8Dni-pokazatelji-uspjesnosti-\(kpi\),633.html](http://mapaznanja.hr/hr/poslovne-edukacije/otvoreni-seminari/klju%C4%8Dni-pokazatelji-uspjesnosti-(kpi),633.html), (pristupljeno 12.07.2020.)
- [8] Vlada RH. Preuzeto sa: https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Strategije/MMPI%2020172030%20STRAT%20PROM%20RZV%20RH%2025-8_17.pdf (pristupljeno 25.07.2020.)
- [9] ACI Guide to airport performance measures. Preuzeto sa: http://www.aci.aero/Media/aci/downloads/ACI_APM_Guidebook_2_2012.pdf, (pristupljeno 25.07.2020.)
- [10] ACI prezentacija Moving Towards a Customer Centric Approach. Preuzeto sa: <https://www.icao.int/MID/Documents/2018/Airports%20and%20AN%20Charges%20WS/4.3%20Centric%20Approach%20ACI.pdf>, (pristupljeno 03.06.2020.)
- [11] How Airports Measure Customer Service Performance. Preuzeto sa: https://www.academia.edu/8389637/How_Airports_Measure_Customer_Service_Performance, (pristupljeno 20.06.2020.)
- [12] ACI Airports Council International web. Preuzeto sa: <https://aci.aero/customer-experience-asq/asq-awards-and-recognition/asq-awards/current-winner-2019/departures/best-airport-by-size-and-region/#between-2-and-5>, (pristupljeno 14.07.2020.)
- [13] ACI Airports Council International web. Preuzeto sa: <https://aci.aero/customer-experience-asq/asq-awards-and-recognition/asq-awards/past-winners/year-2017/most-improved-airport-by-region/#europe>, (pristupljeno 15.07.2020.)
- [14] ACI Airports Council International web. Preuzeto sa: https://aci.aero/wp-content/uploads/2020/03/Annual2019_Barometer_VF_Web.pdf, (pristupljeno 20.07.2020.)
- [15] Skytrax web. Preuzeto sa: <https://skytraxratings.com/about-world-airport-rating>, (pristupljeno 13.07.2020.)

- [16] World Airport Awards web. Preuzeto sa: <https://www.worldairportawards.com/awards-methodology>, (pristupljeno 07.07.2020.)
- [17] Drljača M, Vrbanc M, Bernacchi Ž, Kvaliteta u zračnom prometu s motrišta putnika, *Suvremeni promet*, Vol .27, No. 6, Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Zagreb, Opatija, 2007., Preuzeto sa: https://bib.irb.hr/datoteka/506934.Kvaliteta_u_zranom_prometu_s_motrita_putnika.pdf, (pristupljeno 04.07.2020.)
- [18] Drljača M, Štimac I, Vince D, Sustav praćenja i ocjenjivanja kvalitete pruženih usluga u funkciji održivog razvoja Zračne luke Zagreb, *Zbornik radova 15. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, rast i razvoj*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, 2014, Preuzeto sa: <https://www.bib.irb.hr/745913>, (pristupljeno 30.06.2020.)
- [19] ICAO web. Preuzeto sa: https://www.icao.int/sustainability/Airport_Economics/State%20of%20Airport%20Economics.pdf, (pristupljeno 07.07.2020.)
- [20] Štimac I., Optimiranje udjela zračnih prijevoznika u kapacitetima zračne luke, FPZ, Zagreb, Doktorski rad, 2017.
- [21] ACI Airports Council International web. Preuzeto sa: <https://aci.aero/news/2020/04/22/aci-report-shows-the-importance-of-the-airport-industry-to-the-global-economy>, (pristupljeno 07.07.2020.)
- [22] IATA prezentacija Airline Cost Management Group. Preuzeto sa: https://www.iata.org/contentassets/3b5a413027704ce08976fe1890fb43e2/acmg_highlights.pdf, (pristupljeno 07.07.2020.)
- [23] DKMA web. Preuzeto sa: <http://www.dkma.com/en/images/downloads/commercial/Passenger%20satisfaction%20-%20the%20key%20to%20growing%20non-aeronautical%20revenue.pdf>, (pristupljeno 19.07.2020.)
- [24] The Moodie Davitt Report portal. Preuzeto sa: <https://www.moodiedavittreport.com/aci-report-illustrates-importance-of-non-aeronautical-revenues-for-airports-financial-sustainability>, (pristupljeno 09.07.2020.)
- [25] Krajnović A., Škrobot P., Kvaliteta usluga i lojalnost potrošača u telekomunikacijskoj industriji, *Ekonomski fakultet*, Zagreb, 2014.
- [26] Kovačević N, Važnost istraživanja zadovoljstva korisnika usluga na primjeru Zračne luke Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, *Diplomski rad*, Pula, 2018.
- [27] *Journal of Air Transport Management* (siječanj 2020.). Preuzeto sa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699719301486#tbl1>, (pristupljeno 28.07.2020.)
- [28] Parabureau web, project Pula Airport. Preuzeto sa: <https://www.parabureau.com/project/pula-airport/>, (pristupljeno 02.08.2020.)
- [29] ACI Airports Council International web. Preuzeto sa: <https://blog.aci.aero/changi-airport-singapore-imagineering-passenger-experience>, (pristupljeno 17.07.2020.)

- [30] Changi Airport web. Preuzeto sa: <https://nowboarding.changiairport.com/discover-changi/changi-experience-studio-jewel.html>, (pristupljeno 17.07.2020.)
- [31] Changi Airport web galerija. Preuzeto sa: <https://gallery.changiairport.com/#popupCarousel>, (pristupljeno 17.07.2020.)
- [32] Changi Airport korporativni web (izvještaji i publikacije). Preuzeto sa: <https://gallery.changiairport.com/content/dam/cacorp/publications/CAG%20Sustainability%20Report.pdf>, (pristupljeno 17.07.2020.)
- [33] Changi Airport korporativni web. Preuzeto sa: <https://www.changiairport.com/content/dam/cacorp/publications/Annual%20Reports/2019/CAG-AR2019-Corporate-Information.pdf>, (pristupljeno 17.07.2020.)

Popis kratica

| | |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACI | (Airport Council International) - Međunarodno udruženje zračnih luka |
| ASQ | Air Service Quality |
| DFS | (Duty Free Shop) - Bescarinska prodavaonica |
| ICAO | (International Civil Aviation Organization) - Organizacija međunarodnog civilnog zrakoplovstva |
| KPI | (Key Performance Indicators) - Ključni pokazatelji uspješnosti |
| LCC | (Low Cost Carrier) - Niskotarifni zračni prijevoznik |
| LOS | (Level of Service) - razina kvalitete usluge |
| MZLZ | Međunarodna zračna luka Zagreb |
| PRM | (Passengers with reduced mobility) - Putnici s posebnim potrebama |
| USS | Uzletno sletna staza |

Popis slika

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Slika 1. „ACI passenger personas“</i> | 5 |
| <i>Slika 2. Maslovljeva hijerarhija potreba prikazana u obliku piramide</i> | 7 |
| <i>Slika 3. Broj zračnih luka ACI ASQ sudionika po regijama</i> | 12 |
| <i>Slika 4. ASQ anketa, uvodni pozdrav i prvi set pitanja (1. stranica)</i> | 14 |
| <i>Slika 5. ASQ anketa, drugi set pitanja (2. stranica)</i> | 15 |
| <i>Slika 6. Kretanje pokazatelja zadovoljstva korisnika zračnih luka za 2019. godinu prema regiji</i> | 17 |
| <i>Slika 7. Tri glavne kategorije Skytrax sustava rangiranja</i> | 18 |
| <i>Slika 8. Trend kretanja linija stresa kod putnika u zračnom prometu,</i> | 27 |
| <i>Slika 9. Logotip zračne luke – predstavlja brend vrijednosti zračne luke</i> | 30 |
| <i>Slika 10. Rebranding zračne luke Pula, stari (lijevo) i novi logo</i> | 30 |
| <i>Slika 11. Impresija nove aerodromske zgrade Jewel Changi</i> | 32 |
| <i>Slika 12. Vodopad Rain Vortex i šetnice Shiseido Forest Valley, Jewel Changi</i> | 33 |
| <i>Slika 13. Interaktivni lebdeći vodič zračne luke Changi</i> | 33 |

Popis tablica

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Maslovljeva hijerarhija potreba za zračne luke | 8 |
| Tablica 2. Točke istraživanja zadovoljstva korisnika kroz Skytrax program | 18 |
| Tablica 3. Udio prihoda za 2018. godinu prema vrsti prihoda..... | 24 |
| Tablica 4. Distribucija neaeronautičkih prihoda | 26 |
| Tablica 5. Skytraxovih 100 najbolje rangiranih zračnih luka s programom nagrađivanja.... | 28 |
| Tablica 6. Popis dodijeljenih nagrada za razdoblje travanj 2018. – ožujak 2019., Singapur Changi..... | 34 |
| Tablica 7. Statistika koncesijskih prihoda zračne luke Singapur Changi za razdoblje 2012.-2018..... | 35 |

Popis grafikona

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Grafikon 1. Odnos lojalnosti i zadovoljstva korisnika.....</i> | 28 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|



Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj _____ završni rad
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na
objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz
necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.
Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj
visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.
Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu _____ završnog rada
pod naslovom **Utjecaj zadovoljstva putnika na poslovanje zračne luke**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom
repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, 27.8.2020 _____

Student/ica:

Maric

(potpis)