

# Analiza europskog tržišta zračnog prometa obzirom na poslovni model zračnog prijevoznika

---

Trlin, Doris

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:481464>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Doris Trlin

**ANALIZA EUROPSKOG TRŽIŠTA ZRAČNOG PROMETA  
OBZIROM NA POSLOVNI MODEL ZRAČNOG  
PRIJEVOZNIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

Zagreb, 2018.

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**  
**ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Zagreb, 5. travnja 2018.

Zavod : **Zavod za zračni promet**  
Predmet: **Osnove tehnologije zračnog prometa**

## **ZAVRŠNI ZADATAK br. 4819**

Pristupnik: **Doris Trlin (0135241091)**  
Studij: **Promet**  
Smjer: **Zračni promet**

Zadatak: **Analiza europskog tržišta zračnog prometa obzirom na poslovni model zračnog prijevoznika**

Opis zadatka:

U uvodnom dijelu rada potrebno je opisati predmet istraživanja, objasniti svrhu i cilj istraživanja te dati kratak pregled strukture završnog rada. Opisati i usporediti poslovne modele zračnih prijevoznika u Europi: njihov razvitak, tržišni udio, značajke poslovanja i prometne učinke. Identificirati trendove europskog tržišta zračnog prometa s obzirom na poslovne modele zračnih prijevoznika. Komentirati dobivene rezultate i izvesti zaključak.

**Mentor:**

**Predsjednik povjerenstva za završni  
ispit:**

*R. Škurla Babić*

doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA EUROPSKOG TRŽIŠTA ZRAČNOG PROMETA  
OBZIROM NA POSLOVNI MODEL ZRAČNOG  
PRIJEVOZNIKA**

**ANALYSIS OF THE EUROPEAN AIR TRAFFIC MARKET  
ACCORDING TO AIRLINE BUSINESS MODELS**

Mentor: doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Student: Doris Trlin  
JMBAG: 0135241091

Zagreb, rujan 2018.

## **SAŽETAK**

Industrija zračnog prometa raste velikom brzinom kako u svijetu tako i na području Europe. Nakon liberalizacije tržišta zračni promet se izrazito mijenja što najviše utječe na zračne prijevoznike i njihov način poslovanja. Shodno drastičnim promjenama i stvaranju jedinstvenog tržišta Europske unije, na tržištu zračnog prometa, mogu se razlikovati različiti modeli poslovanja koji se svojim karakteristikama pokušavaju u što većoj mjeri prilagoditi putnicima. Na tržištu zračnog prometa javljaju se tradicionalni, niskotarifni, čarter i regionalni zračni prijevoznici, a posljednjih godina kombiniranjem karakteristika tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika razvija se novi model hibridnog zračnog prijevoznika koji polako ali sigurno osvaja tržište zračnog prometa. Ovom analizom europskog tržišta opisani su poslovni modeli koji trenutno djeluju na području Europe te je prikazano kretanje udjela poslovnih modela na temelju podataka za 2016., 2017. i 2018. godinu. Raznolikost tržišta nužna je za adekvatan razvoj zračnog prometa jer se samo tako mogu uslužiti svi korisnici i zadovoljiti sve njihove potrebe.

**KLJUČNE RIJEČI:** zračni prijevoznik; poslovni model; tradicionalni; niskotarifni; regionalni; čarter; hibridni

## **SUMMARY**

The air transport industry is growing at a high speed both across the world and in Europe. Following the liberalization of the air market, air traffic has changed significantly, which has the greatest impact on air carriers and their way of doing business. In view of the drastic changes and the creation of the European Union's single market in the air transport market, different business models can be distinguished which, with their characteristics, are trying to adapt to the greatest extent to passengers. In the air traffic market there are traditional, low-cost, charter and regional air carriers, and in the recent years, combined with the characteristics of the traditional and the low-cost carriers, a new model of a hybrid air carrier is developing, which slowly but surely conquers the air traffic market. This analysis of the European market describes business models currently operating in the European area and shows trends in business model share based on data for 2016, 2017 and 2018. Market diversity is necessary for the proper development of air traffic, because only in that way it can serve all users and meet all of their needs.

**KEY WORDS:** air carrier; business model; traditional; low-cost; regional; charter; hybrid

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ŠIRI KONTEKST POSLOVNIH MODELA U ZRAČNOM PROMETU .....	3
2.1. LIBERALIZACIJA TRŽIŠTA ZRAČNOG PROMETA.....	3
2.2. SPORAZUM „OTVORENO NEBO“ IZMEĐU EUROPSKE UNIJE I SJEDINJENIH AMERIČKIH DRŽAVA .....	6
3. POSLOVNI MODELI ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA NA EUROPSKOM TRŽIŠTU .....	8
3.1. TRADICIONALNI MODEL POSLOVANJA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA .....	9
3.1.1. TARIFE I KLASSE PRIJEVOZA.....	11
3.1.2. DOMAĆI REDOVNI PRIJEVOZ.....	13
3.1.3. MEĐUNARODNI REDOVNI PRIJEVOZ.....	15
3.2. NISKOTARIFNI MODEL POSLOVANJA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA .....	17
3.2.1. LOW-COST STRATEGIJA I LOW-COST MODEL POSLOVANJA .....	18
3.2.2. TRENDOVI I PERSPEKTIVE RAZVOJA NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA ..	20
3.2.3. NISKOTARIFNO ZRAČNO PRIJEVOZNIŠTVO U EUROPI .....	21
3.3. HIBRIDNI MODEL POSLOVANJA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA .....	22
3.4. ČARTER ZRAČNI PRIJEVOZNICI.....	25
3.5. REGIONALNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI .....	27
4. ALIJANSE ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA .....	30
4.1. STAR ALLIANCE.....	33
4.2. ONEWORLD.....	34
4.3. SKY TEAM.....	35
5. ANALIZA EUROPSKOG TRŽIŠTA OBZIROM NA POSLOVNE MODELE ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA.....	37
5.1. ODABIR MODELA POSLOVANJA ZRAČNOG PRIJEVOZNIKA .....	37

5.2. KLJUČNE PROMJENE NA EUROPSKOM TRŽIŠTU ZRAČNOG PROMETA VEZANE UZ NISKOTARIFNE ZRAČNE PRIJEVOZNIKE.....	38
5.3. ANALIZA EUROPSKOG TRŽIŠTA PREMA POSLOVNOM MODELU ZA 2016. GODINU .	40
5.4. ANALIZA EUROPSKOG TRŽIŠTA PREMA POSLOVNOM MODELU ZA 2017. I 2018. GODINU.....	45
5.5. BUDUĆNOST ZRAČNOG PRIJEVOZA.....	46
6. ZAKLJUČAK .....	49
LITERATURA.....	50
POPIS KRATICA.....	54
POPIS SLIKA.....	55
POPIS TABLICA.....	55
POPIS GRAFIKONA.....	56

# 1. UVOD

U današnjem svijetu u kojem prevladava brz i dinamičan način života sve je veća potražnja za oblikom prijevoza koji će korisnicima omogućiti prijevoz od točke A do točke B u najkraćem mogućem vremenu. Shodno tome zračni promet predstavlja jedan od najefikasnijih, ali i najsigurnijih načina prijevoza putnika. Zbog svoje karakteristične brzine, efikasnosti i sigurnosti mnogi putnici se danas najčešće odlučuju baš za tu vrstu prijevoza. Tijekom posljednjih nekoliko godina tržište zračnog prometa se znatno mijenja te se zračni prijevoznici prilagođavaju sve većoj potražnji i heterogenim zahtjevima korisnika usluga zračnog prijevoza.

Velike promjene na području marketinških strategija donedavno nisu bile uobičajene. Jedan od razloga značajnih promjena u nekom segmentu marketinga je pojava krize koja prisiljava tvrtke da nešto mijenjaju, posebno u odnosu: razina troškova - cijena - kvaliteta ponude. Korisnici usluga zračnog prijevoza zahtijevaju niske cijene, visoku razinu sigurnosti te maksimalnu kvalitetu ponude što dovodi do značajnih promjena u modelu poslovanja mnogih zračnih prijevoznika koji se žele u što većoj mjeri prilagoditi zahtjevima korisnika, opstati na tržištu te biti kompetitivni. Zračni promet je snažan pokretač gospodarskog rasta, stvaranja radnih mjesta, trgovine i mobilnosti u Europi. Ključno je za europsko gospodarstvo i učvršćuje njezin predvodnički položaj u svijetu. Pomno razrađena strategija razvoja zračnog prometa s uravnoteženim pristupom prema pojedinim subjektima sustava zračnog prometa, potrebna je kako bi se osigurala konkurentnost europskog sektora zračnog prometa i iskoristile brze promjene tržišta te omogućio razvoj gospodarstva.

Cilj rada je definirati čimbenike koji su utjecali na pojavu različitih poslovnih modela na tržištu zračnog prometa te što vjerodostojnije opisati trendove poslovanja tih modela koji uključuju tradicionalne, niskotarifne, hibridne, čarter i regionalne zračne prijevoznike. Rad definira aktualne karakteristike poslovanja zračnih prijevoznika kao što su ključni vrijednosni pokazatelji uspješnosti zračnih prijevoznika i čimbenici njihovog tržišnog pozicioniranja koji između ostalog utječu i na odabir modela poslovanja. Cilj je također opisati učinke i karakteristike svjetskih zrakoplovnih alijansi te analizirati europsko tržište s obzirom na prethodno spomenute modele zračnih prijevoznika iz čega će se izvesti zaključak.

Rad je podijeljen u šest cjelina:

1. Uvod
2. Širi kontekst poslovnih modela u zračnom prometu
3. Poslovni modeli zračnih prijevoznika na europskom tržištu
4. Alijanse zrakoplovnih kompanija



5. Analiza europskog tržišta obzirom na poslovne modele zračnih prijevoznika
6. Zaključak.

U **drugom** poglavlju opisani su procesi koji su najviše utjecali na razvoj tržišta zračnog prometa. Detaljnije su opisani liberalizacija, deregulacija i sporazum „Otvoreno nebo“.

**Treće** poglavlje započinje opisom načina odabira adekvatnog poslovnog modela te donosi podjelu na glavne poslovne modele tržišta zračnog prometa. Detaljno su opisane karakteristike i način poslovanja tradicionalnih, niskotarifnih, hibridnih, čarter i regionalnih zračnih prijevoznika. Podatci su potvrđeni tabličnim i grafičkim prikazima.

U **četvrtom** poglavlju fokus je na alijansama odnosno udruženjima zračnih prijevoznika. Na početku su objašnjeni razlozi nastanka, ciljevi te pozitivni i negativni učinci alijansi. Opisane su karakteristike tri najveće i najvažnije alijanse za europsko i svjetsko tržište zračnog prometa – *Star Alliance*, *Oneworld* i *Sky Team*.

**Peto** poglavlje donosi analizu europskog tržišta zračnog prometa s obzirom na modele poslovanja. Navedeni su podatci za 2016., 2017. i 2018. godinu koji prikazuju promjene na primjerima glavnih poslovnih modela te su isti potvrđeni grafičkim prikazima. U izradi analize korišteni su podatci objavljeni od strane *Eurocontrol-a*<sup>1</sup> za 2016., 2017. i 2018. godinu. Objašnjene su promjene koje su se zadnjih godina događale na području Europe i utjecale na razvoj poslovnih modela te je dan kratki osvrt na budućnost zračnog prometa u Europi.

U **zaključnom** poglavlju sažeta je analiza europskog tržišta zračnog prometa s obzirom na poslovni model zračnog prijevoznika. Navedeni su već spomenuti čimbenici koji su imali najveći utjecaj na sve promjene tržišta zračnog prometa te su navedene glavne promjene kroz pojedine poslovne modele.

---

<sup>1</sup> *Eurocontrol* – europska organizacija za sigurnost zračne plovidbe

## 2. ŠIRI KONTEKST POSLOVNIH MODELA U ZRAČNOM PROMETU

Unazad 20 godina djelatnost zračnog prometa evoluirala je iz sustava dugoročnih državnih prijevoznika koji su djelovali na uređenom tržištu do dinamične industrije sa slobodnim tržištem. Sektor zračnog prometa prolazi kroz mnogo drastičnih promjena kako s aspekta ponude tako i s aspekta potražnje. Za razliku od drugih djelatnosti, sile koje upravljaju tim promjenama ne ovise samo o tehnološkim čimbenicima već na njih utječu i promjene u pravnom, institucijskom i kulturološkom okruženju. Pravni i institucijski aspekti jasno su utjecali na strukturu samog tržišta, dok su kulturološke promjene utjecale na prostornu mobilnost i njene karakteristike [1].

Spektar čimbenika koji utječu na rast i razvoj zračnog prijevoza vrlo je širok te je potrebno navesti nekoliko najvažnijih:

- stupanj gospodarskog razvoja mjeren razinom BDP-a<sup>2</sup>
- rast broja stanovnika
- deregulacija i liberalizacija
- politička stabilnost i političko okruženje
- smanjenje realnih troškova zračnog prijevoza
- međunarodni terorizam, globalne epidemije, prirodni fenomeni i katastrofe širih razmjera
- razvoj turizma.

Na razvoj modela poslovanja zračnih prijevoznika najviše su utjecale deregulacija i liberalizacija zračnog prometa. Do 1978. godine zračni je prijevoz bio tržišno reguliran kroz međudržavne zakonodavne mehanizme bilateralnih ugovora koji su dopuštali ograničen pristup tržištu na reguliranoj razini konkurentnosti. Procesi deregulacije i liberalizacije snažno su potaknuli rast i razvoj zračnog prijevoza uz povećanje razine konkurencije na tržištu. Navedeni procesi još uvijek traju, a iz SAD-a<sup>3</sup> su se proširili i na ostale dijelove svijeta [2].

### 2.1. LIBERALIZACIJA TRŽIŠTA ZRAČNOG PROMETA

Devedesetih godina prošloga stoljeća zračni je promet u Europi bio isključivo predmetom državnog interesa. Jedini vlasnici zračnih prijevoznika kao i zračnih luka bile su države. Također, prijevoznicima i zračnim lukama pružana je neograničena državna financijska pomoć. Poslovanje između prijevoznika bilo je strogo ograničeno i kontrolirano pravo

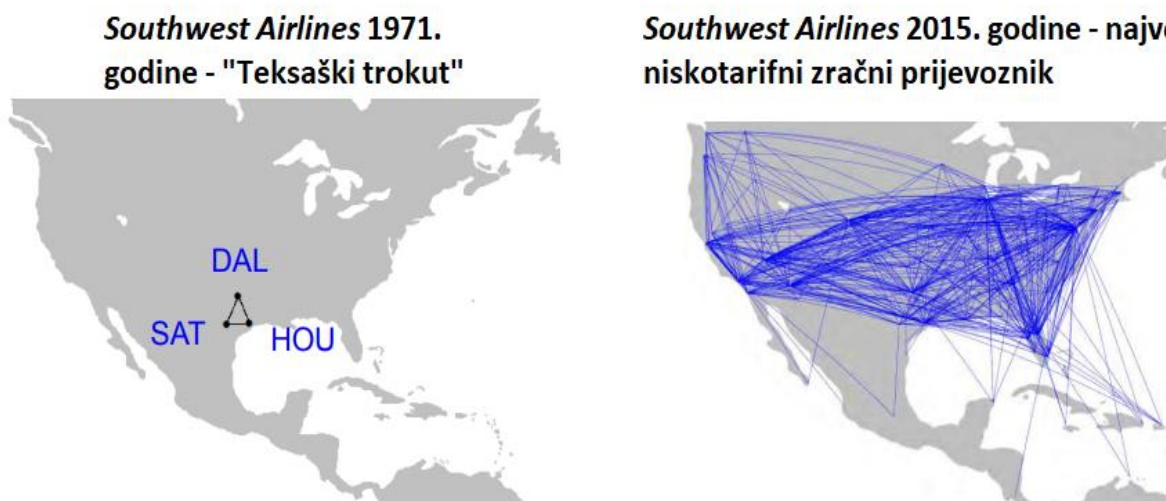
---

<sup>2</sup> BDP - Bruto društveni proizvod

<sup>3</sup> SAD - Sjedinjene Američke Države

obavljanja zračnog prijevoza iz i u određene države pripadalo je samo prijevoznicima država između kojih se prijevoz obavljao. Od kraja 70-ih godina kroz 80-e godine prošloga stoljeća trend povećanja liberalizacije industrije zračnog prometa proširio se s američkog tržišta zračnog prometa na međunarodno tržište. Liberalni bilateralni sporazumi potpisani su 1978. godine između SAD-a i raznih europskih zemalja poput Nizozemske, Njemačke i Belgije, a od 1978. do 1980. godine ugovori su sklopljeni i s različitim azijskim zemljama kao što su Tajland, Singapur i Koreja [3], [4].

Deregulacija tržišta zračnog prometa predstavljala je proces uklanjanja reguliranja visina tarifa zrakoplovnih kompanija od strane vlade odnosno državnih organa koji su bili nadležni za sektor zračnog prometa. Također, deregulacija dovodi do privatizacije zrakoplovnih kompanija koje su nekada bile u državnom vlasništvu te omogućuje kompanijama da same postavljaju cijene usluga zračnog prijevoza u skladu s tržišnim uvjetima i zakonitostima. Ovakav tip otvorenog tržišta predstavlja plodno tlo za razvoj novih oblika modela poslovanja zračnih prijevoznika. Na slici 1. može se vidjeti kako je deregulacija tržišta zračnog prometa u SAD-u utjecala na američku mrežu zračnog prometa na primjeru *Southwest Airlines-a* iz 1971. i 2015. godine [5].



**Slika 1.** Usporedba američkog tržišta zračnog prometa prije i poslije deregulacije na primjeru *Southwest Airlines-a* iz 1971. i 2015. godine

Politika liberalizacije tržišta zračnog prometa u Europi započela je 1990. godine te je potaknula razdoblje dotad neviđenog rasta. Međutim, sama liberalizacija nije dovoljna za ostvarenje ciljeva Europske unije koji podrazumijevaju unapređenje mogućnosti za putovanje u Europi te osiguravanje kvalitetnih prometnih usluga. Modernizacija, širenje i usklađivanje infrastrukture na području cijele Europske unije imaju veliku važnost za stvaranje prekograničnih mreža bez prepreka za različite vrste putovanja. Od 1992. godine

SAD uspješno provodi tzv. politiku „Otvorenog neba“ te može prevoziti putnike i teret na bilo kojoj ruti bez značajnih ograničenja kapaciteta, učestalosti ili tarifa. Istovremeno s tim promjenama, u zračnom su prijevozu do određene granice liberalizirane i usluge koje su po svojim karakteristikama takve da omogućuju otvaranje tržišta, a tu se prije svega misli na usluge koje se prijevoznicima pružaju u zračnim lukama. Svrha politike Europske unije je pomoći ljudima i zaštititi ih za vrijeme putovanja. Jedno od postignuća takve europske politike bilo je osiguranje i zaštita prava putnika. Kada dođe do kašnjenja putnici imaju pravo na informacije te znaju da ih mogu tražiti od svog prometnog poduzeća. Prava putnika temelje se na načelima nediskriminacije, točnog, pravodobnog i pristupačnog informiranja te neposredne i razmjerne pomoći [4], [6], [7].

ICAO<sup>4</sup> je 1944. godine postavio osnovne standarde pružanja usluga zračnog prijevoza na međunarodnoj razini. Bilateralni sporazumi o zračnom prijevozu - ASAs<sup>5</sup> od tada su u velikoj mjeri regulirali odnose zračnog prometa između pojedinih država. Ovi sporazumi su restriktivni u smislu mogućih linija, maksimalnog broja dopuštenih letova i zračnih prijevoznika kojima je dopušten rad.

U Europi je liberalizacija dovela do značajnog gospodarskog i prometnog rasta. Takvi pozitivni učinci uglavnom su rezultat povećane konkurencije na tržištu zračnog prometa, što smanjuje cijenu i potiče rast prometa te povećanja učinkovitosti kao rezultata sposobnosti zračnog prijevoznika da optimizira svoje mreže i strategiju određivanja cijena. Osim toga, povećani pritisak konkurencije prisiljava zrakoplovne kompanije na poboljšanje produktivnosti i potiče neučinkovite prijevoznike da napuste tržište [6].

Liberalizacija europskog zračnog prostora odvijala se kroz četiri faze.

- I. Godine **1987.** prvim paketom liberalizacijskih mjera zbog popuštanja pravila bio je ograničen utjecaj Vlade na reduciranje cijena. Prijevoznicima je unutar granica već postojećih sporazuma dopuštena fleksibilnija suradnja.
- II. U **1990-tima**, takozvani drugi paket mjera liberalizacije još više otvara tržište zračnog prometa. Taj paket dopustio je svim europskim zračnim prijevoznicima da prevoze putnike iz/u svoje zemlje u/iz zemlje Europske unije. Dozvoljeni su i unutareuropski letovi sa zaustavljanjem u trećoj zemlji, kao i pravo ukrcavanja i iskrcavanja putnika tijekom zaustavljanja.
- III. Godine **1993.** trećim paketom mjera osim stvaranja koncepta „Otvoreno nebo“, uvedeno je uobičajeno licenciranje prijevoznika i sloboda ulaska na tržište. Svi prijevoznici koji su posjedovali odobrene dozvole imali su pravo raditi na bilo

---

<sup>4</sup> ICAO (engl. *International Civil Aviation Organization*) – Međunarodna organizacija civilnog zrakoplovstva

<sup>5</sup> ASAs (engl. *Air Service Agreements*)- sporazumi o zračnom prijevozu

kojoj međunarodnoj liniji unutar Europske unije. Na kraju, zračnim prijevoznicima dana je sloboda da sami određuju tarife.

- IV. Kao dio trećeg paketa liberalizacije, **1997.** godine, odlučeno je da će svi zračni prijevoznici koji posjeduju ovlaštene dozvole imati pravo na kabotažu tj. pravo prijevoza na domaćim linijama unutar cijele Europske unije [8].

Zbog procesa liberalizacije dolazi do pozitivnih vanjskih utjecaja na cjelokupno gospodarstvo, uključujući poticanje rasta i mogućnosti zapošljavanja, promociju trgovine i boljih transportnih i logističkih usluga. Iako ovi učinci nisu ujednačeni u svim zemljama, sve je više država postupno usvojilo liberalnu politiku zračnog prometa. Također, liberalizacija je omogućila prijevoznicima bolju strukturu njihovih mreža za pokrivanje intrakontinentalnih i interkontinentalnih tržišta. Može se zaključiti kako liberalno okruženje vodi prema održivom razvoju međunarodnog zračnog prometa. Jedno od najvažnijih postignuća liberalizacije je to što je omogućila putnicima raznovrsnije ponude, bolju dostupnost i jeftinije cijene zrakoplovnih karata. No, unatoč činjenici da su tijekom navedenih godina postignuti mnogi sporazumi vezani za liberalizaciju, potpuna liberalizacija međunarodnog tržišta zračnog prometa i dalje predstavlja veliki izazov [6], [8].

## **2.2. SPORAZUM „OTVORENO NEBO“ IZMEĐU EUROPSKE UNIJE I SJEDINJENIH AMERIČKIH DRŽAVA**

Dana 30. ožujka 2008. godine stupio je na snagu najambiciozniji ugovor o zračnom prijevozu koji je ikada sklopljen. Europski zračni prijevoznici od tada imaju prvo bez ikakvih ograničenja letjeti s bilo kojeg mjesta u Europskoj uniji do bilo kojeg mjesta u SAD-u. Novi sporazum rezultira povećanjem konkurencije te smanjenjem cijena na najvećim međunarodnim tržištima zračnog prijevoza.

Sporazum sadrži brojne pozitivne elemente od kojih kao tri najvažnija za budućnost svjetskog zračnog prometa treba izdvojiti:

- I. Priznavanje svih europskih zrakoplovnih kompanija kao „zračnih prijevoznika zajednice“. Sve su europske zrakoplovne kompanije klasificirane na isti način bez ikakve diskriminacije na temelju zemlje njihovog porijekla (ako se nalaze u Europskoj uniji).
- II. Omogućeni su letovi od bilo koje točke u Europskoj uniji do bilo koje točke u SAD-u. Zračni prijevoznici su u mogućnosti letjeti iz bilo koje europske zračne luke do bilo koje američke destinacije.

- III. Omogućeni su letovi preko SAD-a prema trećim zemljama. Europske zrakoplovne kompanije također imaju pravo letjeti preko SAD-a te omogućiti svojim korisnicima uslugu prijevoza koristeći destinacije u SAD-u kao mjesta za zaustavljanje.

Također, za letove iz bilo koje europske zračne luke do bilo koje zračne luke u SAD-u dopušteno je letjeti s bilo kojim europskim ili američkim zračnim prijevoznikom. Ovakav značajan napredak izjednačava prava svih država članica Europske unije koje do tada nisu imale sklopljeni bilateralni ugovor sa SAD-om te povećava izbor destinacija za sve europske putnike [1].

Budući da se Europska unija ne tretira kao jedinstveno područje za potrebe Sporazuma to u praksi znači da američki zračni prijevoznici mogu letjeti između dvije točke unutar Europske unije sve dok je taj let zapravo nastavak leta koji je započeo u SAD-u (npr. New York – London – Rim). Također, zrakoplovne kompanije Europske unije smiju obavljati letove između SAD-a i država nečlanica Europske unije koje su dio europskog zajedničkog zračnog prostora, poput Švicarske. S druge strane, Sporazum nije u potpunosti odgovarao europskim zrakoplovnim kompanijama jer su smatrale kako Sporazum naginje više u korist američkih zrakoplovnih kompanija jer dok američke kompanije smiju obavljati letove unutar Europske unije, europskim kompanijama nije dozvoljeno obavljati letačke operacije unutar SAD-a [2].

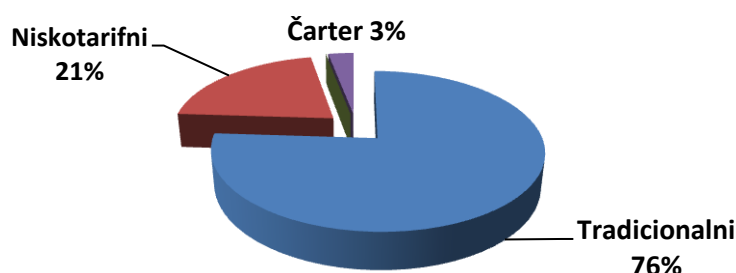
### 3. POSLOVNI MODELI ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA NA EUROPSKOM TRŽIŠTU

Velike promjene u tržišnom okruženju zahtijevale su kreativnu i inovativnu reakciju menadžmenta s aspekta efikasne prilagodbe poslovnih modela. U prošlosti su se zrakoplovne kompanije jasno razlikovale s obzirom na model poslovanja koji su primjenjivale. Posljednjih 20 godina dolazi do otvaranja prostora za nove ideje i rješenja zbog intenzivnih procesa poput liberalizacije i globalizacije koji su bitno povećali razinu konkurencije. Predviđa se da će u budućnosti razlike među zrakoplovnim kompanijama biti još manje zbog ispreplitanja pozitivnih komponenti pojedinih poslovnih modela.

Zbog svega navedenog zračni prijevoznici primorani su mijenjati i prilagođavati modele poslovanja zahtjevima tržišta. Na tržištu, radi svih tih promjena, danas je definirano više poslovnih modela i različitih podjela koje proizlaze iz tržišnih karakteristika poslovanja te se prema tome oblici poslovanja zrakoplovnih kompanija načelno mogu podijeliti na :

1. tradicionalne zračne prijevoznike u redovnom prometu (FSCN<sup>6</sup>)
2. niskotarifne zračne prijevoznike (LCC<sup>7</sup>)
3. regionalne zračne prijevoznike
4. čarter zračne prijevoznike
5. zračne prijevoznike za prijevoz tereta (*cargo*) [2].

Prve četiri navedene kategorije odnose se većinom na prijevoz putnika, a udio ostvarenih putničkih kilometara na svjetskoj razini prema najzastupljenijim poslovnim modelima zračnog prijevoznika prikazan je na grafikonu 1. na kojem regionalni zračni prijevoznici nisu posebno naznačeni.



**Grafikon 1.** Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika za 2018. godinu

Izvor: [9]

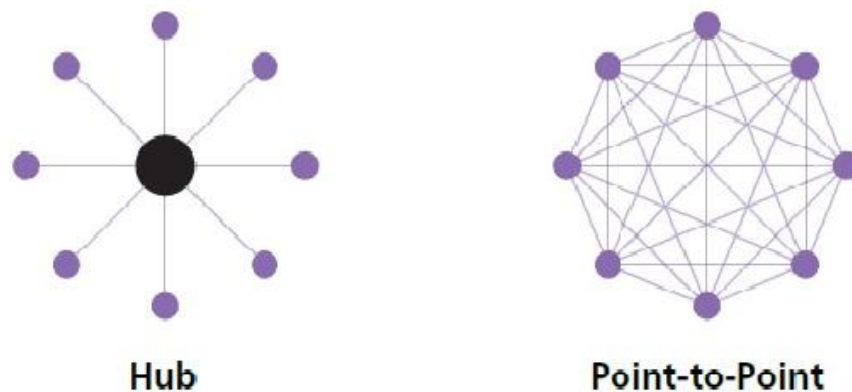
<sup>6</sup> FSNC (engl. *Full Service Network Carriers*) – zračni prijevoznici koji pružaju punu uslugu; tradicionalni ili klasični prijevoznici

<sup>7</sup> LCC (engl. *Low Cost Carriers*), *No Frills* prijevoznici – niskotarifni zračni prijevoznici koji ne pružaju punu uslugu

Novi oblici poslovnih modela u industriji zračnog prometa podijeljeni su prema načinu na koji zrakoplovna kompanija ostvaruje svoj prihod, nudi uslugu prijevoza, nudi dodatne usluge te se usmjeruje prema određenoj skupini korisnika. Deregulacija te pojava konkurencije među zrakoplovnim kompanijama rezultiraju pojavom novih te prilagodbom već postojećih poslovnih modela na tržištu zračnog prometa [1].

### 3.1. TRADICIONALNI MODEL POSLOVANJA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Tradicionalni redovni zračni prijevoznici fokusirani su na pružanje široke lepeze usluga prije i za vrijeme leta što uključuje transferne letove i različite klase prijevoza. Većina tradicionalnih prijevoznika posluje prema tzv. *hub and spoke* mrežnom transportnom modelu kojim smanjuju nepravilnosti vezane za letove te pokrivaju relativno široka geografska područja. *Hub* –ovi predstavljaju zračne luke dok su *spoke*-ovi središta koja su povezana s glavnim čvorištima. Ovim modelom otvaraju se mnoge pogodnosti za putnike kao što je veći izbor destinacija, manje tarife zbog sve veće konkurencije na tržištu te veća frekventnost letova. Također, ovim mrežnim transportnim modelom zračni prijevoznici uspijevaju maksimalno povećati broj putnika jer njime dobivaju i transferne putnike koji npr. u *point-to-point*<sup>8</sup> mrežnom transportnom modelu nisu nužna pojava [2].



**Slika 2.** Usporedni prikaz *hub and spoke* i *point-to-point* mrežnog modela

Iz slike 2. se može zaključiti kako je model *hub and spoke* puno isplativiji jer je za povezivanje istog broja čvorišta potrebno puno manje linija nego što je slučaj u *point-to-point* mrežnom transportnom modelu [10]. Glavni nedostaci *hub and spoke* filozofije su složenost povezivanja letova unutar malih vremenskih okvira, velika iskorištenost kapaciteta tijekom vrhunca dolaznih i odlaznih letova te kašnjenja koja se shodno tome pojavljuju. Dok

<sup>8</sup> engl. *point-to-point* – letovi od točke do točke tj. let do odredišta bez presjedanja



je potražnja za *point-to-point* mrežnim transportnim modelom između većine destinacija diljem cijelog svijeta poprilično mala, za neke destinacije jedini način primanja usluge zračnog prometa je taj da se umreže *hub and spoke* sustavom [11].

Kako su se u većini europskih država nakon procesa deregulacije razvijali novi modeli poslovanja tako se pojavio i tradicionalni model kojeg su usvojili nacionalni zračni prijevoznici te tako preuzeli ulogu FSNC zračnih prijevoznika. Postoje domaći i međunarodni tradicionalni zračni prijevoznici.

Elementi poslovanja takvih prijevoznika mogu se podijeliti na nekoliko segmenata:

- struktura flote
- geografska pokrivenost
- mrežna struktura
- red letenja
- razina usluge
- struktura cijena.

Tradicionalne zračne prijevoznike karakterizira raznolika struktura flote koja se kreće u rasponu od manjih regionalnih zrakoplova do najvećih dugolinijskih širokotrupnih zrakoplova (B747/777 odnosno A340/380).

Geografska pokrivenost tradicionalnih zračnih prijevoznika proizlazi iz mrežnog poslovanja koje obuhvaća domaće, međunarodno, odnosno globalno interkontinentalno tržište zračnog prometa. Postoje i manji tradicionalni zračni prijevoznici koji posluju isključivo unutar Europe.

Mrežna struktura se u pravilu realizira korištenjem prometnih čvorišta već spomenutog *hub and spoke* sustava, što podrazumijeva priključne i transferne letove u odgovarajuća zrakoplovna čvorišta.

Jedna od bitnih karakteristika je i red letenja koji obuhvaća širok raspon polaznih i odlaznih destinacija koje se nude preko odgovarajućih čvorišta te u pravilu imaju visoku frekvenciju opsluživanja. Broj destinacija često se bitno povećava eksploatacijom članstva u određenoj zrakoplovnoj alijansi.

Karakteristike usluge obuhvaćaju nekoliko klasa koje se bitno razlikuju po cijeni i kvaliteti, a najčešće je riječ o prvoj, poslovnoj i ekonomskoj klasi prijevoza. Zbog velikih razlika u cijeni između navedenih klasa prijevoza, uvjeti prijevoza se značajno razlikuju u smislu restrikcija, komfora i dodatnih usluga tijekom cjelokupnog procesa putovanja.

Tradicionalne zračne prijevoznike karakterizira i vrlo složena tarifna struktura te se često koriste kompleksni sustavi upravljanja prihodima po letu. U tablici 1. prikazana je sistematizacija navedenih osnovnih karakteristika tradicionalnih zrakoplovnih kompanija [2].

**Tablica 1.** Temeljne poslovne karakteristike tradicionalnih zrakoplovnih kompanija

KATEGORIJA	TRADICIONALNE ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE (FSNC)
1. Poslovni model	Kooperativan
2. Obuhvatnost mreže	Globalna
3. Naglasak mreže opsluživanja	Kratko - dugolinijski
4. Mrežni model	<i>Hub and spoke</i>
5. Mrežna povezanost	Ključna
6. Flota	Mješovita struktura
7. Nagradni programi za vjernost	Da
8. Salon za odmor	Da
9. Struktura cijena	Složena
10. Poslovna klasa	Da
11. Tipovi zračnih luka	Pretežno veće, glavne, ponekad prometno zagušene
12. Usluga (servis)	Puna usluga
13. Distribucija preko putničkih agenata	Da

Izvor: [2]

Suprotno dinamičnim godišnjim stopama rasta koje su u razdoblju od 1930. do 1950. godine iznosile čak 80 - 100% u razdoblju od 1950. do 1970. godine stopa pada na 30% dok se zadnjih 30-ak godina bilježe dosta manje stope rasta od 3-5% koje su karakteristične za razvijene globalne gospodarske sustave [2].

### 3.1.1. TARIFE I KLASSE PRIJEVOZA

Na svakom tržištu za različite parove gradova postoji niz tarifa koje uz cijenu samog putovanja imaju karakteristična pravila i ograničenja. Iz toga proizlazi više tarifa i klasa prijevoza koje služe kao sredstvo kontrole rezervacije prijevoznikovih kapaciteta. Tijekom proteklih 50 godina zrakoplovne kompanije izgradile su složene tarifne strukture podržane jednako složenim pravilima s ciljem zaštite prihoda i pružanja kvalitetnije usluge zračnog prijevoza.

Kada su u pitanju klase prijevoza, sve se tarife mogu podijeliti u tri osnovne skupine:

- tarife prve klase
- tarife poslovne klase
- tarife ekonomske klase.

**Tarife prve klase** su ujedno tarife najvećeg iznosa koje se obično nude samo na interkontinentalnim letovima te su obično 30-40% više od tarifa ekonomske klase. Usluga u prvorazrednoj kabini obuhvaća široka sjedala i veći razmak među njima, mogućnost potpunog spuštanja naslona sjedala, široku ponudu besplatnih jela i pića, časopisa i ostalih dodatnih pogodnosti. Broj kabinskog osoblja po putniku veći je nego u ekonomskoj klasi.

**Tarife poslovne klase** su niže od tarifa prve klase, ali su još uvijek znatno veće u usporedbi s tarifama ekonomske klase. Usluga uključuje šira sjedala i veći razmak među redovima te veća besplatna davanja nego u ekonomskoj klasi.

**Tarife ekonomske klase** su najniže u hijerarhiji svih ponuđenih tarifa. Karakterizira ih osnovna razina usluge s tendencijom daljnjeg smanjenja. Razmak između sjedala je manji, a putnicima se besplatno nudi samo osnovna razina usluge.

Što se tiče razine popusta, tarife su podijeljene u tri kategorije:

- punoplatežne tarife
- promotivne tarife
- povlaštene tarife.

**Punoplatežne tarife** uključuju tarife prve, poslovne i ekonomske klase prijevoza bez ikakvih dodatnih pogodnosti i popusta.

**Promotivne tarife** uključuju sve tarife s popustom koje su prvobitno izvedene iz punoplatežnih tarifa. Takve tarife vežu uz sebe barem jednu, a najčešće i više restrikcija što ih čini neprivlačnima za poslovne putnike. Promotivne tarife uvedene su kako bi poticale potražnju za privatnim putovanjima te s ciljem povećanja ukupnih prihoda zračnih prijevoznika. Ograničenja vezana za promotivne tarife su sljedeća:

- zahtjev za minimalnim trajanjem boravka u odredištu putovanja (obično subota navečer ili minimalni broj dana)
- zahtjev za maksimalnim trajanjem boravka u odredištu putovanja (najčešće 1, 2, 3, 6 ili 12 mjeseci)
- određeno vrijeme polaska/povratka npr. ograničenja u dobu dana, danu u tjednu i sl. potiču potražnju u intervalima kada je ona izuzetno slaba
- zahtjev za kupnjom povratne karte je vrlo čest zahtjev jer kompanije tako zadržavaju putnike i na povratnom dijelu putovanja
- mogućnost leta samo ako preostane raspoloživih sjedala (*standby*<sup>9</sup> tarife), putnik može rezervirati sjedalo bilo kada ako je takva mogućnost predviđena, a odletjet će željenim letom samo ako ostane slobodnih mjesta na letu (redovito najniže tarife na letu)

---

<sup>9</sup> engl. *standby* – stanje čekanja

- nemogućnost povratka karte ili promjene rezervacije
- putovanje u paket-aranžmanu nudi tarife namijenjene turoperatorima i putničkim agencijama koje uključuju zračni prijevoz kao sastavni dio paket-aranžmana
- obaveza kupovanja karte unaprijed (kompanija tako ima uvid u popunjenost leta).

**Povlaštene tarife** namijenjene su putnicima koji ispunjavaju određene uvjete u vezi s godinama starosti, obiteljskim srodstvom ili zanimanjem. Ovakve tarife izvode se iz punoplatežnih tarifa te stavljaju fokus na posebne kategorije putnika. Kategorije popusta koje nude povlaštene tarife su sljedeće:

- djeca od dvije do 12 godina plaćaju najčešće 50% ukupne tarife
- bebe (do dvije godine) plaćaju obično do 10% ukupne tarife
- popusti za mlade (do 27 godina)
- obiteljski popusti
- popusti za studente i grupe putnika
- popusti za putnike određenih zanimanja (sportaši) [12].

### 3.1.2. DOMAĆI REDOVNI PRIJEVOZ

Zbog postojanja država velikog broja stanovnika i velikih površina koje su zbog toga jako razvijene kada se radi o zračnom prometu (SAD, Kanada, Australija) ili su pak u velikom razvojnem procesu (Kina, Indija) dolazi do značajnog razvoja domaćeg redovnog prijevoza. Primjerice u razdoblju između 2000. i 2010. godine u Indiji je broj dnevnih letova porastao s 248 na 849, a isto se dogodilo i s godišnjim brojem emitiranih sjedala koji se utrostručio.

Analizirajući domaći putnički zračni prijevoz u svijetu, deset najvećih tržišta čini čak 75% svjetskih učinaka gdje se najviše izdvaja tržište SAD-a koje čini više od jedne trećine tog učinka odnosno 36,7%.

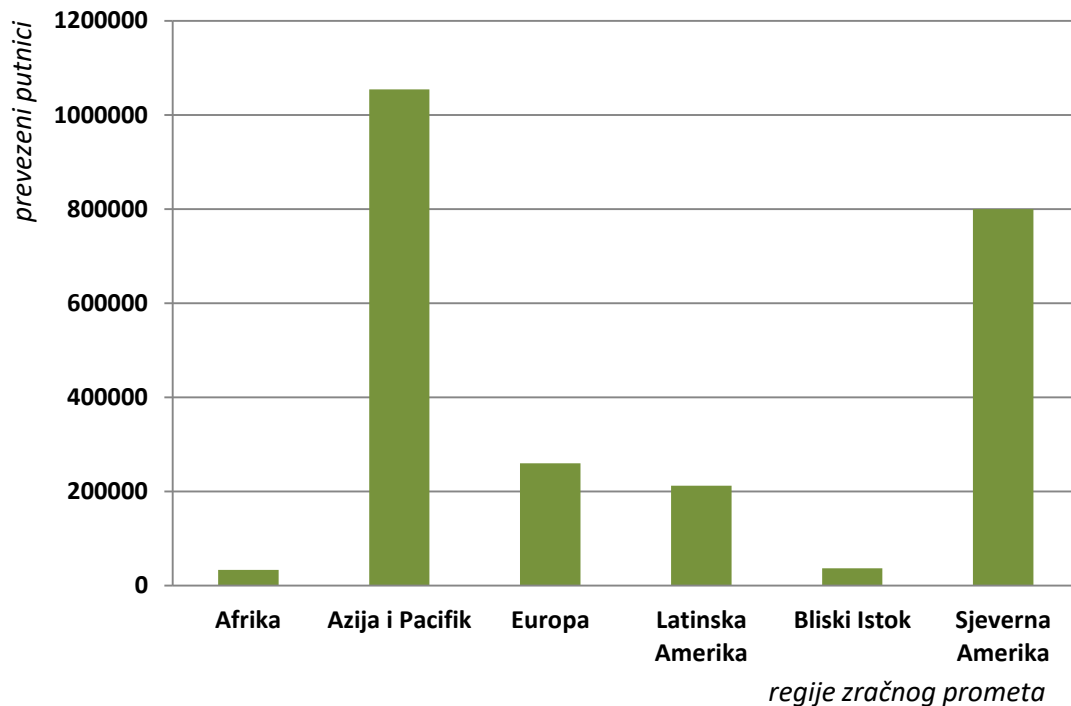
Kada je u pitanju europski domaći zračni prijevoz podrazumijeva se dakle redovni prijevoz obavljen unutar granica neke države od strane zrakoplovne kompanije koja je u njoj registrirana, čak i u slučajevima kada privremeno preljeće međunarodni zračni prostor druge države.

Veće i značajnije europske zrakoplovne kompanije u razdoblju od 1994. godine do 2009. godine prevezle su preko 1,3 milijarde putnika, pri čemu je prosječna godišnja stopa rasta iznosila tek oko 2,1%. Najsnažnije europsko domaće tržište zračnog prometa predstavljala je

Francuska u kojoj je *Air France* godišnje prevezio preko 16 milijuna putnika (2010.). Francusku su u stopu slijedila domaća tržišta zračnog prometa Italije (14,5 milijuna putnika), Turske (13,6 milijuna putnika), Njemačke (12,1 milijuna putnika), Skandinavije (9,2 milijuna putnika) te Španjolske (preko 8 milijuna putnika) [2].

Mjerenom kategorijom broja letova domaći redovni letovi znatno su jači od međunarodnog redovnog prijevoza. Putnički i tonski kilometri u razdoblju 2009. - 2014. godine stagniraju, dok je relativni udio prijevoza robe u padu. Učinci redovnih prijevoznika u svijetu prema podacima ICAO za 2014. godinu čine više od 96% ostvarenih putničkih kilometara. Analiza 150 najvećih zračnih prijevoznika prema kriteriju ostvarenih putničkih kilometara u 2014. godini ukazuje na dominantan udio redovnih zračnih prijevoznika u okviru kojih se 81% odnosi na tradicionalne, preko 17% na niskotarifne te oko 2% na regionalne zračne prijevoznike [2], [13].

Iako domaći redovni zračni prijevoz ima svojih uspona i padova zaključuje se da on stagnira. Primjerice, opseg prometa i popunjenost putničke kabine minimalno raste ili čak u nekim slučajevima i opada. Grafikon 2. prikazuje svjetski domaći redovni zračni prijevoz s obzirom na broj prevezenih putnika 2017. godine. Isto tako, treba naglasiti i pad učinka robnog domaćeg zračnog prijevoza koji je prije 40 godina bio znatno veći. Može se zaključiti da su zrakoplovne kompanije koje nemaju domaći zračni prijevoz na svojoj linijskoj mreži u relativno povoljnijoj poziciji u odnosu na zrakoplovne kompanije koje ga provode. Budući trendovi rasta domaćeg zračnog prijevoza bit će pod utjecajem ekonomskih, geopolitičkih, ali i brojnih metodoloških promjena tretmana statističkog praćenja učinaka europskog tržišta zračnog prometa [2].



**Grafikon 2.** Prikaz svjetskog domaćeg redovnog zračnog prijevoza s obzirom na broj prevezenih putnika za 2017. godinu

Izvor: [9]

### 3.1.3. MEĐUNARODNI REDOVNI PRIJEVOZ

Zrakoplovne kompanije nisu isključivo fokusirane samo na jedan segment obavljanja redovnog zračnog prijevoza. One koriste kombinaciju više kategorija opsluživanja tržišta zračnog prometa – domaći redovni, međunarodni redovni ili čarter zračni prijevoz.

Svjetski međunarodni prometni tokovi između država, regija i kontinenata iskazani su učinkom ostvarenih putničkih kilometara te nam ukazuju na to da se dominantna realizacija događa unutar pojedinih kontinenata. Godine 1994. na linijskom području unutar Europe učinak u broju prevezenih putnika u međunarodnom prijevozu iznosio je 34% uključujući i linijska područja između Sjeverne Amerike i Europe. Petnaest godina kasnije, tijekom 2009. godine, učinak redovnog prijevoza unutar triju najrazvijenijih kontinenata po učincima zračnog prometa (Azija, Sjeverna Amerika i Europa) iznosio je 42%. U tablici 2. prikazana su svjetska rutna područja prema IATA<sup>10</sup> statističkim klasifikacijama [2].

<sup>10</sup> IATA (engl. *International Air Transport Association*) – međunarodna udruga za zračni prijevoz

**Tablica 2.** IATA rutna područja u zračnom prometu

Unutar Sjeverne Amerike - međunarodni	Srednja Amerika - Bliski istok	Afrika - Azija
Sjeverna Amerika - Srednja Amerika	Srednja Amerika - Azija	Afrika - Australija i Pacifik
Sjeverna Amerika - Južna Amerika	Srednja Amerika - Australija i Pacifik	Unutar Europe - međunarodni
Sjeverna Amerika - Afrika	Unutar Južne Amerike - međunarodni	Europa - Bliski istok
Sjeverna Amerika - Europa	Južna Amerika - Afrika	Europa - Azija
Sjeverna Amerika - Bliski istok	Južna Amerika - Europa	Europa - Australija i Pacifik
Sjeverna Amerika - Azija	Južna Amerika - Bliski istok	Unutar Bliskog istoka - međunarodni
Sjeverna Amerika - Australija i Pacifik	Južna Amerika - Azija	Bliski istok - Azija
Unutar Srednje Amerike - međunarodni	Južna Amerika - Australija i Pacifik	Bliski istok - Australija i Pacifik
Srednja Amerika - Južna Amerika	Unutar Afrike - međunarodni	Unutar Azije - međunarodni
Srednja Amerika - Afrika	Afrika - Europa	Azija - Australija i Pacifik
Srednja Amerika - Europa	Afrika - Bliski istok	Unutar Australije i Pacifika - međunarodni

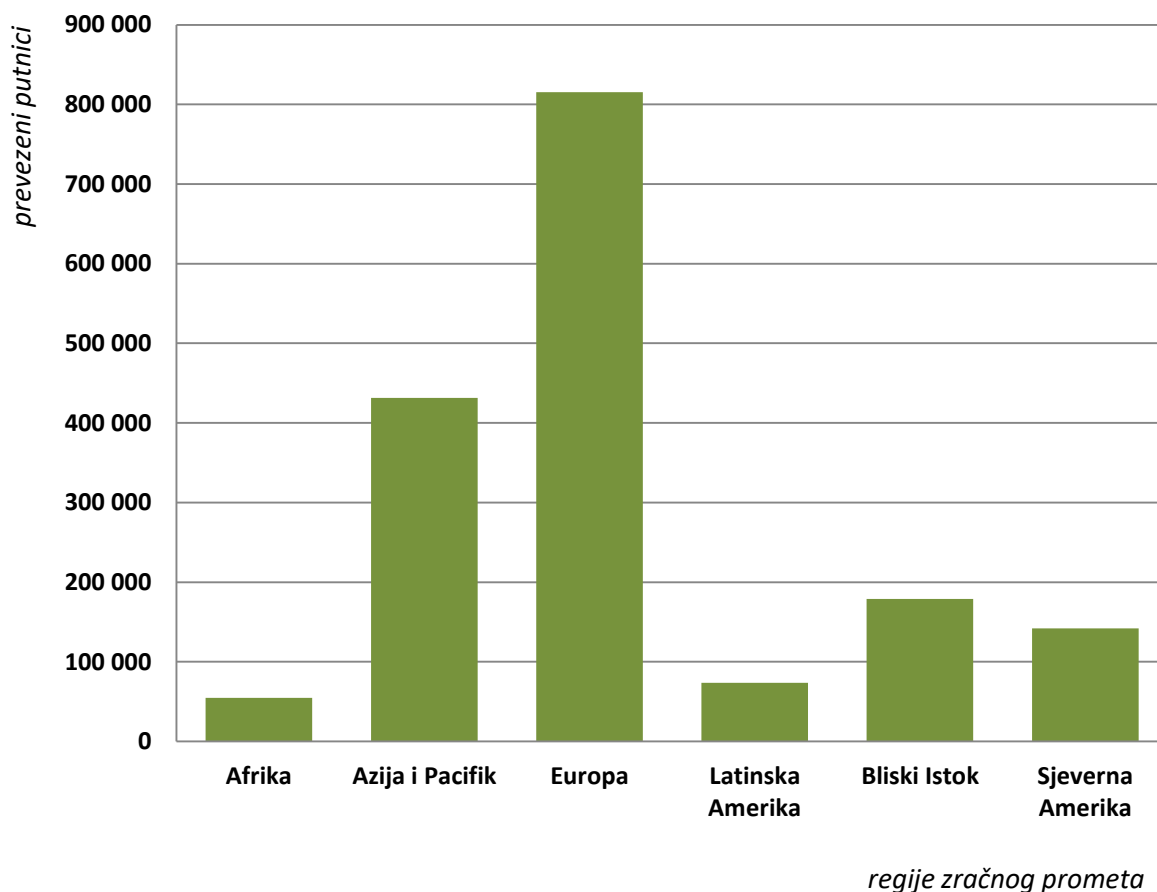
Izvor: [2]

Od ukupnog broja putničkih kilometara u svijetu 2009. godine međunarodni redovni prijevoz iznosio je 2,2 milijarde putničkih kilometara, dok je učinak domaćeg redovnog zračnog prijevoza iznosio milijardu putničkih kilometara. Dakle, broj putnika u međunarodnom redovnom prometu je rastao te je i dalje u konstantnom porastu, puno većem s obzirom na domaći redovni zračni promet. S druge strane, kada su u pitanju robni prometni učinci, međunarodni robni učinci tijekom godina su bilježili izrazito visoki pad što nije bio slučaj kod domaćih robnih učinaka [2].

Tijekom 1994. godine učinak redovnog putničkog prijevoza bio je najizraženiji unutar Sjeverne Amerike (33%), a zajedno s učincima rutnih područja unutar Europe i unutar Azije činio je gotovo 50% svih svjetskih zračnih putničkih tokova. Ukupan udio redovnog putničkog prijevoza dostigao je 78% učinka izraženog u putničkim kilometrima uključujući linije koje povezuju navedena tri kontinenta. Dvadeset godina kasnije, tijekom 2014. godine, učinak redovnog prijevoza unutar i između tri najrazvijenija kontinenta po učincima zračnog prijevoza (Azija, Sjeverna Amerika i Europa) iznosio je 84%, pri čemu je udio Sjeverne Amerike 25%, Europe 27%, a udio rutnog područja Azije čak 32%. Udio svih ostalih tokova i linija zračnog prijevoza manji je od deset posto i ne predstavlja značajnija ostvarenja iskazana brojem putničkih kilometara (Srednji istok 9%, Južna i Srednja Amerika 5% te Afrika 2%).

Od ukupnog broja putničkih kilometara u svijetu 2014. godine međunarodni redovni zračni prijevoz iznosio je preko 3,8 milijarde redovnih putničkih kilometara, dok je učinak domaćeg redovnog zračnog prijevoza iznosio oko 2,3 milijarde. Tijekom razdoblja od 2005. do 2014. godine redovni prijevoznici ostvarili su pomake i učinke u međunarodnom prometu u odnosu na domaći redovni prijevoz. Grafikon 3. prikazuje svjetski međunarodni redovni zračni prijevoz s obzirom na broj prevezenih putnika za 2017. godinu. Dakle, broj putnika u

međunarodnom redovnom prijevozu znatno intenzivnije je rastao u usporedbi s domaćim redovnim zračnim prijevozom [13].



**Grafikon 3.** Prikaz svjetskog međunarodnog redovnog zračnog prijevoza s obzirom na broj prevezenih putnika za 2017. godinu

Izvor: [9]

### 3.2. NISKOTARIFNI MODEL POSLOVANJA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Niskotarifne zrakoplovne kompanije u posljednjih su 20 godina drastično promijenile marketinški pristup što im je unaprijedilo poziciju te donijelo brojne pozitivne poslovne rezultate. Promjene u marketinškim strategijama niskotarifnih zrakoplovnih kompanija bile su revolucionarne te su posljedica prepoznavanja stvarnih potreba klijenata koji koriste usluge zračnog prijevoza. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih kompanija sve više utječe i na tradicionalne zrakoplovne kompanije te ih tjera da svoje marketinške instrumente prilagođavaju novom modelu poslovanja.



Niskotarifna zrakoplovna kompanija je zrakoplovna kompanija koja nudi usluge prijevoza na relativno kratkim relacijama po nižim cijenama s tim da se iz poslovnog modela ukidaju brojne dodatne usluge inače uključene u ponudu tradicionalnih zrakoplovnih kompanija. Koncept je nastao u SAD-u, a potom je početkom 90-ih godina prošloga stoljeća uveden u Europu i ostale zemlje svijeta. Prva uspješna niskotarifna zrakoplovna kompanija utemeljena je 1949. godine u SAD-u pod imenom *Pacifik Southwest Airlines*<sup>11</sup>. Liberalizacijom tržišta zračnog prometa model se počeo primjenjivati i u Europi [14], [15].

Dolaskom niskotarifnih zračnih prijevoznika zračni prijevoz postaje dostupniji te privlači nove kategorije putnika kojima na prvom mjestu nisu udobnost i dodatne usluge u zrakoplovu. U pravilu, niskotarifni zračni prijevoznici, zahtijevaju niže cijene aerodromskih usluga što uglavnom prihvaćaju manje zračne luke. Cijela ta situacija uzrokuje veliko nezadovoljstvo tradicionalnih prijevoznika koji za približno istu uslugu plaćaju puno veće novčane naknade. Iz tih razloga niskotarifni prijevoznici prenose svoj promet na sekundarne i regionalne zračne luke gdje se putnička zgrada i ostale aerodromske površine puno lakše prilagođavaju njihovim zahtjevima [16].

### **3.2.1. LOW-COST<sup>12</sup> STRATEGIJA I LOW-COST MODEL POSLOVANJA**

Razvoj niskotarifnih zračnih prijevoznika odvija se paralelno s procesom liberalizacije tj. primjenom sporazuma „Otvoreno nebo“ u posljednjih 20-ak godina na tlu Europe, SAD-a, ali i drugih zemalja koje s ovim tržištima imaju potpisane ugovore o deregulaciji. Sporazum je potpisalo između ostalih i 27 zemalja Europe te se time otvorila mogućnost slobodne konkurencije na interkontinentalnim relacijama prijevoza [14].

Deregulacija tržišta zračnog prometa značajno je utjecala na povećano korištenje ali i proširenje spektra svih elemenata marketinških strategija zrakoplovnih kompanija. Marketinške strategije (niskotarifnih, ali sve više i tradicionalnih) zrakoplovnih kompanija su se prilagodile stvarnim zahtjevima potražnje, a to dovodi do velikog snižavanja troškova u svim segmentima te poslovanje zrakoplovnih kompanija u skladu s principima masovnih proizvođača [14].

Iako se pojam „niskotarifni zračni prijevoznici“ često koristi kao da su tvrtke homogene, promatranje njihovog poslovanja ukazuje na to da postoje mnoge varijacije niskotarifnog modela. Svi niskotarifni, već postojeći, modeli su ili bazirani ili su koristili modificiranu verziju *Southwest* niskotarifnog operativnog modela. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih kompanija

---

<sup>11</sup> *Pacifik Southwest Airlines* (PSA) – prva američka niskotarifna zrakoplovna kompanija koja je poslovala od 1949. do 1988. godine

<sup>12</sup> engl. *low-cost* – niska cijena

može se pripisati onome što danas nazivamo strategijom niskotarifnog vodstva koju su usvojile te kompanije. Glavni cilj niskotarifne politike je održati troškove minimalnima u usporedbi s konkurentima tj. stvoriti održivu prednost u odnosu na konkurenciju. Glavni „ključ“ ove strategije je da trošak nije jednak cijeni [1], [7], [18]. Temeljne karakteristike poslovnog modela niskotarifnih zračnih prijevoznika prikazane su tablicom 3.

**Tablica 3.** Temeljne karakteristike poslovnog modela niskotarifnih zrakoplovnih kompanija

KATEGORIJA	NISKOTARIFNI (LCC) PRIJEVOZNICI
1. Poslovni model	Individualan
2. Obuhvatnost mreže	Lokalna
3. Naglasak mreže opsluživanja	Kratkolinijski
4. Mrežni model	Linijski
5. Mrežna povezanost	Beznačajna
6. Flota	Jedan tip zrakoplova
7. Nagradni programi za vjernost	Ne
8. Salon za odmor	Ne
9. Struktura cijena	Osnovna - jednostavna
10. Poslovna klasa	Ne
11. Tipovi zračnih luka	Često sekundarne, maje zračne luke
12. Usluga (servis)	Usluga se posebno plaća
13. Distribucija preko putničkih agenata	Ne

Izvor: [2]

Originalni niskotarifni poslovni model ima sljedeće karakteristike:

- niske cijene zrakoplovnih karata
- fokusiranje na minimalne troškove i cijene uz maksimalnu učinkovitost
- koriste se zrakoplovi srednjeg doleta, flotu čini jedan tip zrakoplova jer se na taj način smanjuju troškovi školovanja posade, održavanja zrakoplova te je efikasnost posade veća
- unutar zrakoplova postoji samo jedna klasa te su razmaci između sjedala smanjeni tako da u zrakoplov stane veći broj sjedala, a samim time i putnika
- prema prometnoj potražnji određuju se odredišta, a na taj način nastoji se povećati iskoristivost zrakoplova
- kako bi se izbjegli troškovi transfernih putnika niskotarifni zračni prijevoznici najčešće ciljaju na *point-to-point* prijevoz
- koriste se sekundarne zračne luke jer su na njima zračnim prijevoznicima aerodromske usluge najjeftinije, a izbjegavanjem velikih zračnih luka, zbog gustoće prometa, postižu veću točnost svojih letova

- vrijeme zadržavanja zrakoplova na tlu između letova smanjeno je na minimum kako bi se povećala iskoristivost samog zrakoplova, a iznosi otprilike 25 minuta
- kako bi se što više uštedjelo uvodi se elektronsko poslovanje, odnosno direktna prodaja karata putem interneta i telefona što je samom korisniku puno jednostavnije
- zrakoplovno osoblje obučeno je za obavljanje više poslova
- u zrakoplovima se sva hrana i piće dodatno naplaćuje
- niskotarifne zrakoplovne kompanije na svojim internet stranicama nude čak i rezervacije hotela, iznajmljivanje automobila, itd. [16], [19].

Ideja niskotarifnog zrakoplovnog koncepta je rezanje troškova kako bi se potrošaču mogao pružiti proizvod bez ikakvih dodatnih usluga. No, jeftine karte mogu se nabaviti samo ako se mjesto u zrakoplovu rezervira mjesecima unaprijed, u protivnom, karta će koštati isto ili samo malo manje nego što bi ju platili da se putovalo tradicionalnim zračnim prijevoznikom. Osnovna cijena zrakoplovne karte uključuje prijevoz te ručnu prtljagu (težina ručne prtljage određena je od strane pojedinog prijevoznika). Jedan od glavnih nedostataka niskotarifnih prijevoznika je taj što zrakoplovi slijeću na sekundarne zračne luke koje su najčešće udaljene i više od 50 kilometara od centra grada te tako putnici mogu imati dodatne troškove putovanja i gube vrijeme [15], [17].

### **3.2.2. TRENDOVI I PERSPEKTIVE RAZVOJA NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**

Europski niskotarifni zračni prijevoznici doživjeli su drastičan rast posljednjih 20 godina te su znatno izmijenili mrežu pružanja letova na kratkim relacijama. Niskotarifne zrakoplovne kompanije odrađuju najbolji posao na jako prometnim linijama koje ne uključuju glavne zračne luke te na rekreativnim rutama između sjeverne i južne Europe [20].

Istraživanjem trenda potražnje, u zračnom prometu, uočilo se kako su troškovi prijevoza jako visoki. Visoki troškovi uzrokovali su visoke cijene karata zbog čega veliki dio potencijalnih putnika nije letio. Niskotarifne zrakoplovne kompanije, ciljajući točno na dio populacije koji nije letio, maksimalno su srezale svoje troškove te su ušle na tržište nudeći jako niske cijene karata i omogućile letenje putnicima kojima je ono do tada bilo nepristupačno [21].

### 3.2.3. NISKOTARIFNO ZRAČNO PRIJEVOZNIŠTVO U EUROPI

Niskotarifni zračni prijevoznici prostorno su se prvo razvili u Velikoj Britaniji i Irskoj 1995. godine nakon liberalizacije zračnog prostora između njih. Nakon toga stvoreni su uvjeti za stvaranje prve niskotarifne zrakoplovne kompanije unutar Europe nakon čega se novi model poslovanja širi na ostatak zapadne Europe. Od 1997. godine niskotarifna mreža sve se više približavala turističkim odredištima na jugu Europe, a od 2002. godine mreža se proširila na Skandinaviju i istočnu Europu [22].

Na području Europe, Velika Britanija predstavlja najveće i najstarije tržište niskotarifnih zračnih prijevoznika, a slijede ju Njemačka i Španjolska. Unutar Europe leti oko 60 niskotarifnih zračnih prijevoznika od kojih su najveći *RyanAir* i *easyJet*. Većina niskotarifnih zrakoplovnih kompanija pokušava izbjeći međusobnu konkurenciju. Tako je *RyanAir* usredotočen na manja tržišta i regionalne aerodrome dok se *easyJet* bavi većim tržištima i primarnim aerodromima. Oni prate tradicionalnu strategiju upravljanja troškovima kada je riječ o osnovnim uslugama koje se nude [17], [22]. Slika 3. prikazuje pet europskih zračnih luka s najvećim udjelom niskotarifnog zračnog prometa [23].



**Slika 3.** Europske zračne luke s najvećim udjelom niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u 2016. godini

**RyanAir** je irska zrakoplovna kompanija koja je osnovana 1985. godine. Kako bi poboljšali poslovanje počeli su primjenjivati poslovni model koji se temelji na *Southwest-ovom* niskotarifnom osnovnom predlošku, ali u nešto oštrijem obliku (npr. plaćanje bezalkoholnih pića na letu). *RyanAir* je vodeća europska zrakoplovna kompanija i prvi europski niskotarifni zračni prijevoznik koji je lansirao revoluciju u zračnom prometu. Godišnje preveze stotinu milijuna putnika na više od 1.800 dnevnih letova iz 86 zračnih luka, povezujući tako preko 200 destinacija u 33 zemlje. *RyanAir* ima tim koji se sastoji od 12.000 visokoobrazovanog zrakoplovnog osoblja [21], [24], [25].

**EasyJet** jedna je od europskih najuspješnijih niskotarifnih zrakoplovnih kompanija koja ima jednostavnu strukturu cijena. Na početku prodaje cijene su niske, a kako se bliži datum polaska one se postupno povećavaju. *EasyJet* ne nudi „*last minute*“ ponude<sup>13</sup> te nudi samo jednu klasu prijevoza unutar zrakoplova. *EasyJet* danas posjeduje flotu od gotovo 200 zrakoplova i leti na 130 destinacija, povezujući 70 zračnih luka u više od 20 zemalja diljem Europe. Tržište *easyJet-a* sastoji se od putnika koji putovanje plaćaju iz vlastitog budžeta, a ne preko svojih tvrtki. Ključni element uspjeha *easyJet-a* bio je njegov pristup određivanju cijena. *EasyJet* je prepoznao potrebu za niskobudžetnim putovanjima, a svoje marketinške strategije usmjerio je prema pružanju učinkovitijih i jeftinijih letova, zadržavajući pritom što veću kvalitetu usluge [21], [25], [26], [27].

### 3.3. HIBRIDNI MODEL POSLOVANJA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Zbog već navedene iznimno velike dinamike tržišta zračnog prometa i sve većeg broja zrakoplovnih kompanija (pogotovo onih manjih) te samim time i povećanja konkurencije na tržištu, dolazi do ispreplitanja više različitih poslovnih modela odnosno do hibridizacije istih. Shodno navedenim promjenama na tržištu nastaju hibridni modeli koji kombiniraju značajke tradicionalnih i niskotarifnih poslovnih modela. Slika 4. prikazuje hibridni model koji je nastao kombinacijom karakteristika navedenih poslovnih modela. Vrlo je teško uočiti razlike između različitih modela poslovanja, a moglo bi se reći kako je ovaj novonastali, hibridni model, na današnjem tržištu najzastupljeniji. Karakteriziran je visokom razinom udobnosti i nadoplatom svih dodatnih usluga tijekom leta. Model su osim putnika srednje klase i poslovnih putnika usvojili i neki regionalni zračni prijevoznici. Najveći predstavnici ovog modela poslovanja su: *JetBlue* i *Virgin Atlantic* iz SAD-a te *Air Berlin* iz Europe [28], [29].

---

<sup>13</sup> „*last minute*“ ponuda – ponuda koja se odobrava u zadnjem trenutku po povoljnim uvjetima

Postoji pet različitih tipova hibridnih modela, a to su:

1. **Hibridni model između niskotarifnog i čarter zračnog prijevoznika.** Model je kombinacija *low-cost* i čarter poslovnog modela. Ovdje se čarter zračni prijevoznik prilagođava zahtjevima tržišta te tako postaje hibridni model.
2. **Hibridni model između niskotarifnog i mrežnog zračnog prijevoznika.** Ovaj hibridni model od mrežnih zračnih prijevoznika preuzeo je brze i pouzdane veze, visoku kvalitetu usluge u poslovnoj klasi te dizajn interijera. Također, preuzet je model za registraciju putnika do njihove krajnje destinacije, dobra umreženost s partnerima, korištenje poslovnih salona u zračnim lukama te program lojalnosti putnika.
3. **Model poslovnih putnika na letovima niskotarifnih prijevoznika.** Model poslovnih putnika sve je češći jer u posljednje vrijeme njihov interes za niskotarifnim letovima raste. Profili poslovnih putnika koji koriste usluge niskotarifnih zračnih prijevoznika su različiti te ovise o veličini njihove tvrtke, sustavu prodaje i rezervacije karata kojeg tvrtke koriste, važnosti cijene karte te korištenju poslovnih salona u zračnim lukama. Putnici koji koriste niskotarifne zračne prijevoznike koriste i mrežne zračne prijevoznike za poslovna putovanja.
4. **Hibridni model niskotarifnih prijevoznika za prijevoz putnika i robe.** Kao glavne karakteristike ovog modela poslovanja ističu se:
  - poslovanje poput niskotarifne zrakoplovne kompanije s tranzitnim letovima
  - glavno prodajno mjesto je internet stranica, ali koriste se i drugi načini prodaje karata
  - u ponudi je razvijen program lojalnosti
  - zrakoplovne karte imaju *code share* oznake
  - prijevoz robe je kao kod niskotarifnog zračnog prijevoznika
  - u ponudi je program s nizom dodatnih usluga poput: putnog osiguranja, odabira sjedala u zrakoplovu, rezervacija hotelskog smještaja, registracije dodatne prtljage putem internet servisa, naručivanja obroka u zrakoplovu prije leta, mogućnosti rezervacije automobila preko interneta, itd.
5. **Hibridni model niskotarifnih zračnih prijevoznika uključen u dugolinijske letove.** Ovaj hibridni model temelji se na franšiznoj mreži zrakoplovnih kompanija. U ponudi ima karte po vrlo niskim cijenama, zajednički sustav rezervacije karata, sustav za prodaju karata te koristi jedinstveni stil upravljanja [29].

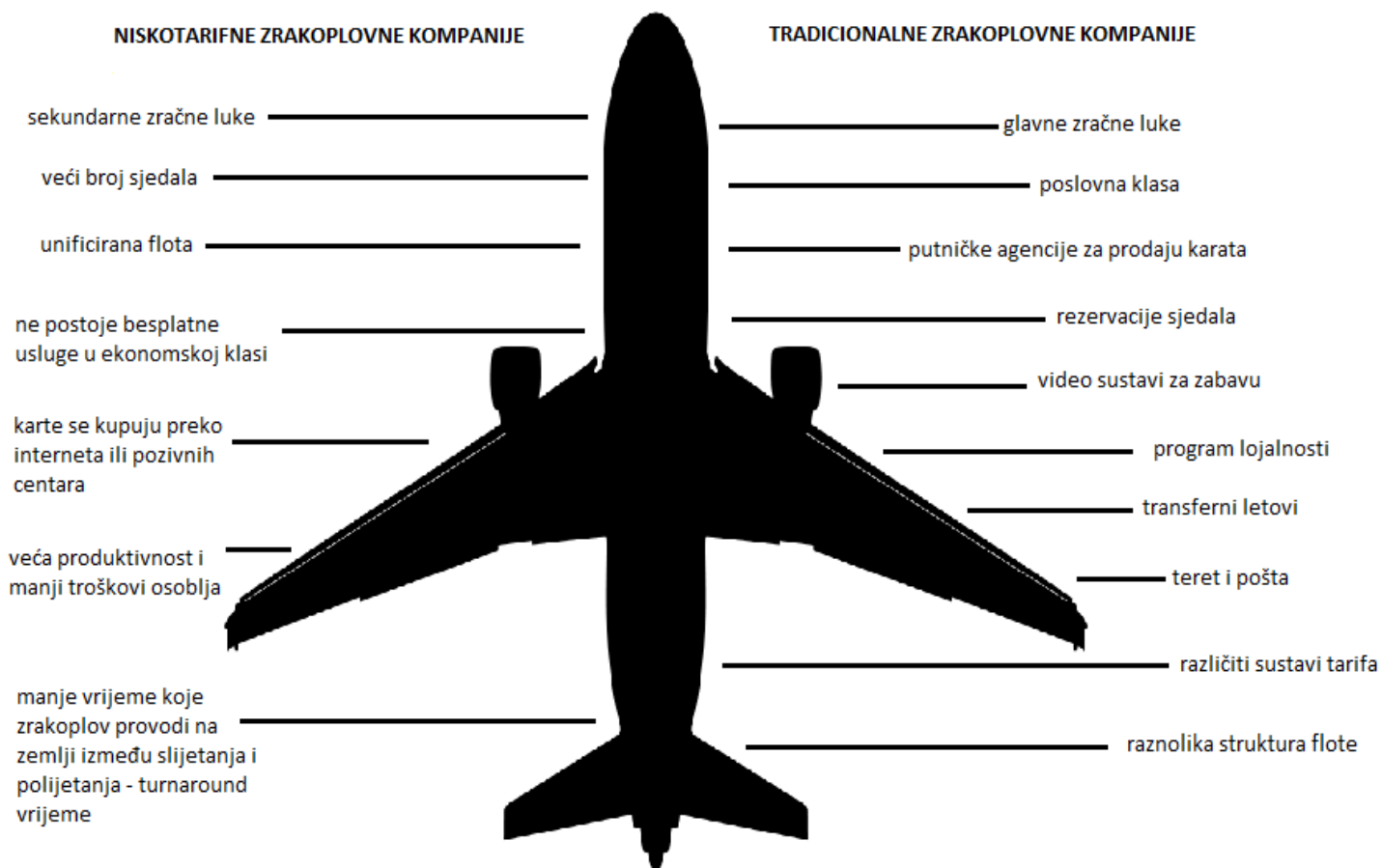
Razvijanjem svog vlastitog modela svaka zrakoplovna kompanija ujedno razvija i svoju strategiju. Većina kompanija u niskotarifnom zračnom prijevozu slijedi strategije *Ryanair-a* i *easyjet-a*. Niskotarifni zračni prijevoznici izvrsno primjenjuju modernizirane operacije te u isto vrijeme uspijevaju zadržati niske troškove. Kako bi se proširili izvan postojeće mreže zračnog prometa te postepeno povećali konkurentno okruženje hibridni zračni prijevoznici trebaju osigurati da dobit poslovanja cijelo vrijeme ostane visoka.

Kada je riječ o zadovoljavanju zahtjeva potrošača za putovanjem, hibridni zračni prijevoznici su na dobitku jer oni svojom fleksibilnom ponudom odgovaraju efikasno i brzo na gotovo sve zahtjeve današnjih korisnika usluge zračnog prijevoza. Povijesno gledano, niskotarifni zračni prijevoznici oduvijek su fokus stavljali na kanal izravne distribucije gdje su „hvatali“ kupce koji su njihove usluge kupovali preko interneta te tako zadržavali svoju niskotarifnu strukturu. Međutim, niskotarifni zračni prijevoznici koji su se prebacili na hibridni model poslovanja traže nove načine prikupljanja dodatnih prihoda i izvan internetskih okvira.

Distribucijska strategija opsluživanja korisnika preko više kanala distribucije omogućuje korisnicima pristup uslugama ne samo preko interneta i pozivnih centara, već i preko *online*<sup>14</sup> putničkih agencija. Proširenjem dosega izvan trenutne mreže i izvan tradicionalnog okvira opsluživanja segmenta turističkih putnika prodajne mogućnosti dovedene su do maksimuma. Jedna od najvažnijih pogodnosti je sposobnost prijevoznika da dosegne još veći broj potrošača. Vrlo dobro je poznato da većina potrošača pri odabiru zračnog prijevoznika pristupa različitim kanalima kako bi kupili ili rezervirali karte. Maksimalan broj putnika te povećanje tržišnog udjela može se postići ponudom usluge preko više različitih distribucijskih kanala jer će prijevoznik tada biti u mogućnosti privući i one potrošače koji prilikom odabira adekvatnog prijevoznika preferiraju birati između više ponuđenih kanala s obzirom na svrhu i vrstu putovanja [30].

---

<sup>14</sup> engl. *online* – internetska mreža



**Slika 4.** Karakteristike hibridnog modela na temelju niskotarifnih i tradicionalnih zrakoplovnih kompanija

Izvor: [28]

### 3.4. ČARTER ZRAČNI PRIJEVOZNICI

Turistička putovanja zrakoplovom sve su atraktivniji i prisutniji oblik svjetskog prometnog učinka jer broj međunarodnih dolazaka turista iz godine u godinu sve više raste. Kao dominantni prijevoznici takve vrste putnika izdvajaju se čarter (*holiday*<sup>15</sup>) zrakoplovne kompanije koje pružaju usluge zračnog prijevoza izvan uobičajenog rasporeda sklapajući posebne ugovore s pojedinim korisnicima. Čarter zračni prijevoznici nastali su 60-ih godina prošloga stoljeća kao neovisne kompanije koje su nižim troškovima konkurirale tradicionalnim prijevoznicima, prvenstveno na atraktivnim turističkim destinacijama [2].

Iz tablice 4. vidljivo je da navedene karakteristike ukazuju na visok stupanj sličnosti čarter poslovnog modela i modela niskotarifnih (LCC) prijevoznika. Poput niskotarifnih zrakoplovnih

<sup>15</sup> engl. *holiday* – godišnji odmor, blagdan, praznik



kompanija i charter prijevoznici postižu niske troškove po raspoloživom putničkom kilometru koristeći izravne letove s relativno homogenom flotom zrakoplova srednjeg ili većeg kapaciteta te velikom popunjenošću sjedala. Također, charter zračni prijevoznici nude putnicima različite usluge za vrijeme leta kao što su hrana, piće, video sustavi za zabavu, igračke za djecu, novine, časopisi, itd. Oni ne rade po sistemu izravne prodaje, dakle karte ne prodaje charter zračni prijevoznik, već umjesto toga koristi putničke agencije i poslovnice koje to rade umjesto njega. Općenito, charter letovi se prodaju kao dio paketa turističkog aranžmana u kojem cijena uključuje letove, hotelski smještaj, izlete, itd.

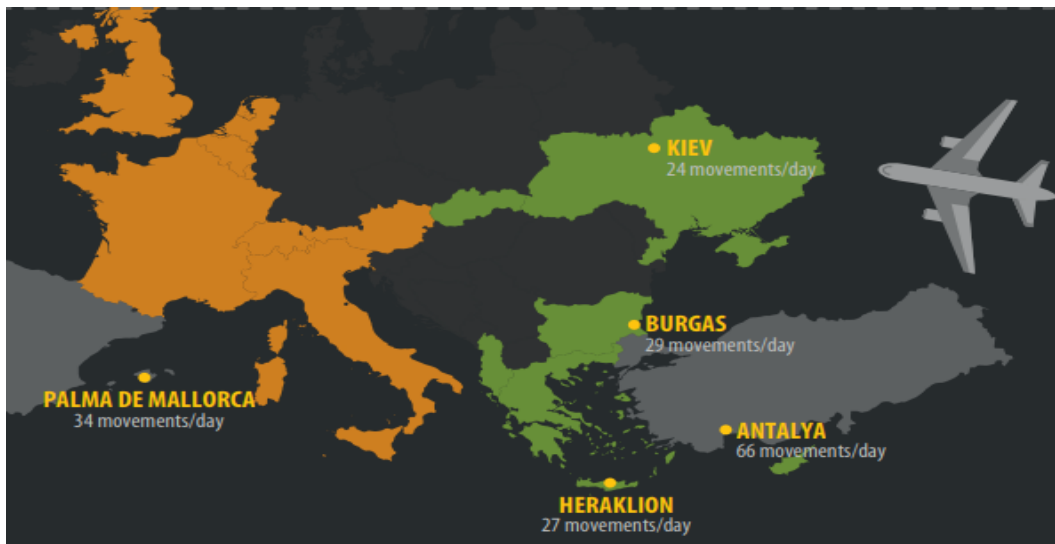
**Tablica 4.** Temeljne karakteristike modela charter prijevoznika

KATEGORIJA	ČARTER (CC <sup>16</sup> ) PRIJEVOZNICI
1. Usluga u zrakoplovu	Besplatno piće, novine i hrana se plaćaju
2. Alokacija sjedala	Da
3. Raspored klasa	Samo jedna turistička klasa
4. Gustoća sjedala	Visoka gustoća
5. Popunjenost putničke kabine	Vrlo visoka
6. Zračne luke opsluživanja	Turističke, terminalne
7. Vremensko opsluživanje	Često uključuje i noćne letove
8. Mrežna povezanost	Beznačajna - uglavnom <i>point-to-point</i>
9. Saloni za odmor u zračnim lukama	Ne
10. Kupovina karata	Mogućnost ranije kupovine
11. Distribucijski kanal	Dominantno <i>tour</i> operatori
12. Prodajni uredi i agenti	Ne
13. Kategorija vozne karte	Povratni let
14. Nagradni programi za vjernost	Ne
15. Frekvencija opsluživanja	Rijetka - jedan/dva leta tjedno
16. Penalizacija za nepojavljivanje	Ne ili vrlo ograničena

Izvor: [2]

Čarter zračni prijevoz vrlo je izražen u Europi koja predstavlja najsnažnije charter tržište zračnog prometa na svijetu gdje se kao najveći prijevoznici ističu *Thomas Cook Airlines*, *Thomson Airways*, *EuroAtlantic Airways*, *FinnAir* i *Germania*, a po broju prevezenih putnika charter zračnim prijevozom slijedi ju Sjeverna Amerika [2], [31]. Slika 5. prikazuje pet europskih zračnih luka s najvećim udjelom charter zračnog prometa u 2016. godini [32].

<sup>16</sup> CC (engl. *Charter Carriers*) – charter zračni prijevoznici



**Slika 5.** Europske zračne luke s najvećim udjelom čarter zrakoplovnih kompanija u 2016. godini

Struktura flote najvećih čarter prijevoznika fokusirana je na mlazne zrakoplove kapaciteta 170 – 239 sjedala, odnosno 240 – 349 sjedala koji zajedno čine oko 70% ukupne strukture flote. Posljednjih 20-ak godina dolazi do značajne promjene unutar strukture flote čarter zračnih prijevoznika i to u korist dugolinijskih zrakoplova te se sve više fokusira na nova tržišta kao što su Kanada, Meksiko, Kuba, itd. Na dugolinijskim destinacijama natjecanje s prijevoznicima u redovnom zračnom prometu postaje sve češća pojava, pa tako dolazi do značajnog unapređenja usluga za vrijeme leta.

Međutim, značenje čarter poslovnog modela postupno opada u odnosu na izrazito visoke trendove rasta niskotarifnih zračnih prijevoznika kako u Europi tako i u cijelome svijetu. Shodno tome, sve više europskih čarter kompanija nudi usluge u redovnom prometu kao odgovor na stalno povećavanje razine konkurencije te tako pokušavaju spriječiti moguće izumiranje ovakvog načina poslovanja [2].

### 3.5. REGIONALNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI

Regionalnim zračnim prijevoznicima u pravilu se smatraju prijevoznici koji koriste manje turboprop ili mlazne zrakoplove kapaciteta od 20 do 100 sjedala, ograničavajući tako mrežu opsluživanja tržišta zračnog prometa na geografski ograničena područja. Dok neki regionalni zračni prijevoznici prometuju nezavisno s naglaskom na *point-to-point* letove, ostali najčešće posluju kao priključni odnosno *feeder*<sup>17</sup> prijevoznici koji zapravo služe većim tradicionalnim

<sup>17</sup> engl. *feeder* - hranitelj, napajač, pritoka

prijevoznicima za povezivanje prometnih čvorišta zračnog prometa s pripadajućim regionalnim zračnim lukama.

Od 25 vodećih regionalnih zračnih prijevoznika u svijetu 2012. i 2013. godine najveći udio, uz četiri vodeća mjesta na listi, odnosio se na predstavnike Sjeverne Amerike, gdje je ovaj vid zračnog prijevoza najrazvijeniji što je i prikazano tablicom 5. Na listi se nalazi i pet europskih regionalnih zračnih prijevoznika, dok je od ostatka svijeta najveći kineski *Tianjin Airlines* koji je zauzeo peto mjesto, s ostvarenom stopom rasta od 43,2% u 2015. godini [11], [13].

Najveći europski regionalni zračni prijevoznici (s izuzetkom kompanije *Flybe*), su dio najvećih grupacija kao npr. *Lufthansa CityLine* i *KLM Cityhopper*. Dobar primjer europske konsolidacije regionalnog letenja je *Air France* koji je 2013. godine pod *brandom*<sup>18</sup> „Hop!“ objedinio operacije tri regionalna prijevoznika (*Airlinair*, *Brit Air* i *Regional*) u okviru *Air France* grupe. S ukupnom flotom od 98 zrakoplova let pod spomenutim *brandom* obuhvaća (travanj 2016. godine) 69 destinacija na 136 linija te ukupno 530 letova dnevno.

S druge strane, primjer kompanije *Sky West* najbolje prikazuje trendove regionalnog segmenta na sjevernoameričkom tržištu zračnog prometa. Naime, s ukupnom flotom od 353 zrakoplova (travanj 2016. godine), *Sky West* posluje na ukupno 214 destinacija u četiri države (SAD, Kanada, Mexico i Bahami). Letenje obavlja za najveće američke kompanije, tako da se od ukupno 1778 dnevnih letova 942 odnose na *United*, 636 na *Deltu*, 126 na *American Airlines*, te 72 na *Alaska Airlines*.

Navedene procese konsolidacije analizira Prologisovo istraživanje vezano uz europske regionalne zračne prijevoznike koje pokazuje kako je u razdoblju od 2008. do 2013. godine nestalo s tržišta 65 prijevoznika (ili trećina od ukupnog broja), uz istovremeni gubitak više od 12.000 radnih mjesta, što znači prosječno sedam izgubljenih radnih mjesta dnevno. Navedene promjene temeljnih parametara poslovanja regionalnih zračnih prijevoznika, jasno pokazuju da su one prisiljene prilagođavati poslovni model, uvjete i način poslovanja kako bi podigle razinu uspješnosti [13].

Regionalni prijevoznici na nižoj razini primjenjuju strategiju prostorne koncentracije. Koristeći prednosti liberaliziranog tržišta, jedan dio regionalnih zrakoplovnih kompanija restrukturirao je vlastiti tržišni pristup iz dekoncentriranih u koncentrirane mreže zračnih linija. Ostale su krenule od relativno male prometne razine u glavnoj zračnoj luci te su kroz alijanse s velikim globalnim prijevoznicima iskoristile njihove dolazne potencijale [2].

---

<sup>18</sup> engl. *brand* – prepoznatljiva oznaka ili ime nekog proizvoda

**Tablica 5.** Rang lista najvećih svjetskih regionalnih zračnih prijevoznika od 2012. do 2013. godine

RANG	ZRAKOPLOVNA KOMPANIJA	OSTVARENI PUTNIČKI KILOMETRI U MILIJUNIMA		POSTOTAK RASTA	DRŽAVA
		2012.	2013.		
1	<i>Express Jet</i>	25.548	27.115	6,2	SAD
2	<i>Sky West</i>	22.855	24.061	5,4	SAD
3	<i>Envoy (American Eagle)</i>	15.484	14.620	-5,5	SAD
4	<i>Endeavour Air</i>	11.223	9.611	-13,1	SAD
5	<i>Tianjin Airlines</i>	5.833	8.356	43,2	Kina
6	<i>Mesaba/Pinnacle Airlines</i>	5.168	6.468	11,1	SAD
7	<i>Air Canada Jazz</i>	6.596	6.100	1,6	Kanada
8	<i>Shuttle America</i>	5.840	6.050	3,6	SAD
9	<i>Lufthansa CityLine</i>	/	5.200	2	Njemačka
10	<i>Flybe</i>	3.061	5.155	8,8	V. Britanija
11	<i>Compass Airlines</i>	4.765	4.556	-4,3	SAD
12	<i>GoJet</i>	3.453	4.067	17,8	SAD
13	<i>KLM Cityhopper</i>	4.024	4.018	-0,1	Nizozemska
14	<i>Horizon Air</i>	3.362	6.480	3,5	SAD
15	<i>Air Wisconsin</i>	3.368	3.446	2,4	SAD
16	<i>Qantas Link</i>	3.404	3.414	0,3	Australija
17	<i>Trip</i>	3.890	3.344	-14	Brazil
18	<i>Iran Aseman Airlines</i>	3.125	3.064	-2,5	Iran
19	<i>PSA Airlines</i>	3.048	2.969	-2,5	SAD
20	<i>Bangkok Airways</i>	/	2.750	19,6	Tajland
21	<i>Chautauqua Airlines</i>	2.499	2.694	7,8	SAD
22	<i>Brit Air</i>	2.046	2.251	10	Francuska
23	<i>Air Nostrum</i>	2.522	2.114	-17,8	Španjolska
24	<i>Republic Airlines</i>	1.892	1.825	-0,8	SAD

Izvor: [13]

## 4. ALIJANSE ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA

Kao učinkovit odgovor na relativno internu zrakoplovnu regulativu kojom se na međunarodnoj razini ograničavao broj zračnih luka koje se opslužuju te kao odgovor na ekonomsku globalizaciju i potrebe integracije i optimizacije linijske mreže, pokrenuti su intenzivni procesi *online* opsluživanja tržišta i integracija zrakoplovnih tvrtki. Istovremeno dolazi do povećanja ekonomičnosti, produktivnosti te profitabilnosti poslovanja pri čemu je mogućnost fleksibilnog i šireg utjecaja na tržištu dovedena do maksimuma. Povećanje broja kombinacija sporazuma između zrakoplovnih kompanija dovodi do proširenja mreže opsluživanja parova gradova.

Zahvaljujući navedenim proširenjem mogućnosti opsluživanja tržišta zračnog prometa, vrlo brzo i dinamično, krajem prošlog stoljeća, započeli su procesi izgradnje svjetskih udruženja koja su se izrazito brzo transformirala u velike alijanse koje su pokrivale gotovo sve dijelove svijeta. Glavni ciljevi udruživanja zrakoplovnih kompanija u alijanse su sljedeći:

- integracija i optimizacija linijske mreže
- redukcija ograničenja pravne regulative
- ušteda troškova i povećanje profitabilnosti
- mogućnost fleksibilnosti nastupa na tržištu
- strateški odgovor na ekonomsku globalizaciju
- povećanje produktivnosti, itd.

Početakom 90-ih godina kroz samo nekoliko godina sklopljen je velik broj komercijalnih sporazuma, a od 1998. godine do 2005. godine trajao je intenzivan razvojni proces zrakoplovnih alijansi, koji je krajem 2005. godine kroz tri dominantne zrakoplovne alijanse (*Star Alliance*, *Sky Team* i *Oneworld*) obuhvaćao čak dvije trećine svjetskog zračnog prometnog učinka. *Star Alliance* vodeća je svjetska alijansa na svim rutama osim na ruti Sjeverna Amerika – Latinska Amerika gdje je najsnažnija alijansa *Oneworld* [2], [33]. Tablica 6. prikazuje tri najveće svjetske zrakoplovne alijanse i njihove članice.

Kao što je već spomenuto sklopljeni su brojni sporazumi sa zajedničkim brojem leta tzv. *code sharing*<sup>19</sup> sporazumi i sporazumi o zajedničkoj tržišnoj podjeli prihodovno-troškovnog rizika tzv. *join venture*<sup>20</sup> sporazumi. *Code sharing* sporazumi između dvije ili više zrakoplovnih kompanija vrlo su česta pojava na današnjem tržištu te podrazumijevaju jednostranu ili obostranu razmjenu oznaka letova. Dvije zrakoplovne kompanije dogovorom da obje stave svoju oznaku na jedan let, koji obavlja samo jedna od njih, zajednički iskorištavaju jednu rutu

---

<sup>19</sup> engl. *code sharing* – razmjena kodova

<sup>20</sup> engl. *join venture* – ugovor kojim dvije ili više kompanija udružuju svoju imovinu radi ostvarenja unaprijed određenog poslovnog pothvata, a nakon što se isti ispuni dijele dobitak te zajednički snose troškove

te prema dogovoru dijele troškove održavanja te linije, a prodaju karata obavlja svaka za sebe po svom poslovnom modelu.

**Tablica 6.** Zrakoplovne kompanije prema pripadnosti globalnim alijansama

<b>STAR ALLIANCE</b>	<b>SKY TEAM</b>	<b>ONEWORLD</b>
<i>Adria Airways</i>	<i>Aeroflot</i>	<i>American Airlines</i>
<i>Aegea Airlines</i>	<i>Aerolíneas Argentinas</i>	<i>British Airways</i>
<i>Air Canada</i>	<i>Aeroméxico</i>	<i>Cathay Pacific</i>
<i>Air China</i>	<i>Air Europa</i>	<i>Finnair</i>
<i>Air India</i>	<i>Air France</i>	<i>Iberia Airlines</i>
<i>Air New Zeland</i>	<i>Alitalia</i>	<i>Japan Airlines</i>
<i>All Nippon Airways</i>	<i>China Airlines</i>	<i>LATAM Chile</i>
<i>Asiana Airlines</i>	<i>China Eastern Airlines</i>	<i>LATAM Brazil</i>
<i>Austrian Airlines</i>	<i>China Southern Airlines</i>	<i>Malaysia Airlines</i>
<i>Avianca</i>	<i>Czech Airlines</i>	<i>Qantas</i>
<i>Brussels Airlines</i>	<i>Delta Air Lines</i>	<i>Qatar Airways</i>
<i>Copa Airlines</i>	<i>Garuda Indonesia</i>	<i>Royal Jordanian</i>
<i>Croatia Airlines</i>	<i>Kenya Airways</i>	<i>SriLankan Airlines</i>
<i>EgyptAir</i>	<i>KLM</i>	<i>S7 Airlines</i>
<i>Ethiopian Airlines</i>	<i>Korean Air</i>	
<i>EVA Air</i>	<i>Middle East Airlines</i>	
<i>LOT Polish Airlines</i>	<i>Saudia</i>	
<i>Lufthansa</i>	<i>TAROM</i>	
<i>Scandinavian Airlines</i>	<i>Vietnam Airlines</i>	
<i>Shenzhen Airlines</i>	<i>XiamenAir</i>	
<i>Singapore Airlines</i>		
<i>South African Airways</i>		
<i>Swiss International Air Lines</i>		
<i>TAP Portugal</i>		
<i>Thai Airways International</i>		
<i>Turkish Airlines</i>		
<i>United Airlines</i>		

Izvor: [9]

Pozitivni učinci koji opravdavaju uvođenje i provođenje integracijskih procesa u praksi u okviru zrakoplovnih alijansi su:

- konsolidacija i ubrzani razvoj međunarodnog redovnog zračnog prometa koji je započeo nakon deregulacije zračnog prometa u SAD-u

- infrastrukturna ograničenja zračnih luka koja su uvjetovala potrebu traženja odgovarajućih alternativnih rješenja
- povećanje broja i frekvencije letenja manjih zrakoplova koji su omogućili još bolji stupanj prilagodbe zahtjevima tržišta zračnog prometa
- novi tretman zrakoplovne regulative pogotovo unutar Europske unije koji je onemogućio uključivanje države u otklanjanje neefikasnih nacionalnih kompanija, što dovodi do pojačanja pritiska na efikasniju tržišnu utakmicu s konkurencijom
- razvijanje novih suvremenijih i efikasnijih oblika informatičke i rezervacijske tehnologije koji bolje pozicioniraju letove unutar alijanse u odnosu na konkurenciju
- racionalizacija kapaciteta na tržištu te povećanje produktivnosti rada [33].

Protivnici globalizacije svjetskog tržišta zračnog prometa s druge stranu ističu neke negativne učinke kao što su:

- ograničenja za putnike u smislu preferiranja članica jedne alijanse
- sve teži položaj malih zrakoplovnih tvrtki osuđenih na bankrot ili na bitno restrukturiranje i smanjenje plasmana kapaciteta na tržištu
- globalizacija negativno utječe na izravno povezivanje parova gradova jer se jako velika koncentracija prijevoznih tokova obavlja u velikim transfernim refrakcijskim centrima – zračnim lukama
- povećanje opasnosti monopolizacije tržišta nakon eliminiranja slabijih pratitelja
- moguće negativne reakcije zaposlenika (strah, naizgled ugrožena prava, štrajkovi, itd.) [33].

Kada bilateralni sporazumi i zakonodavna ograničenja stranog vlasništva sprečavaju međunarodna spajanja kompanija tada alijanse u industriji zračnog prometa postaju ključna sredstva konsolidacije. Globalna strategija alijansi temelji se na mrežnoj ekonomiji i svjetskom gospodarstvu. Međutim, niti jedna zrakoplovna kompanija sa svojim raspoloživim kapacitetima nije u mogućnosti opsluživati baš sve destinacije koje tržište zahtijeva. Samo pojedini parovi gradova mogu generirati dovoljnu potražnju na dnevnoj bazi koja bi bila u mogućnosti financijski podnositi izravne letove. Kako bi se udovoljilo zahtjevima tržišta, zrakoplovne kompanije bile su prisiljene tražiti komercijalne partnere kako bi s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja fleksibilnosti i efikasnije iskoristivosti operativnih resursa pomogli u pokrivanju što veće mreže odredišta te proširile spektar mogućnosti na tržištu zračnog prometa [2].

Na kraju, dolazi se do zaključka da pripadnost zrakoplovnoj alijansi u velikom broju slučajeva otvara izrazito široku lepezu mogućnosti efikasnijeg tržišnog nastupa, a često je

jedini uvjet preživljavanja zrakoplovne kompanije na današnjem izuzetno zahtjevnom tržištu. Za postizanje pravog uspjeha alijansa mora razviti jedinstvenu prodajnu percepciju, nadmoćnu kvalitetu transfera te zadržati pouzdanost usluge prijevoza unutar svih ponuđenih klasa [33].

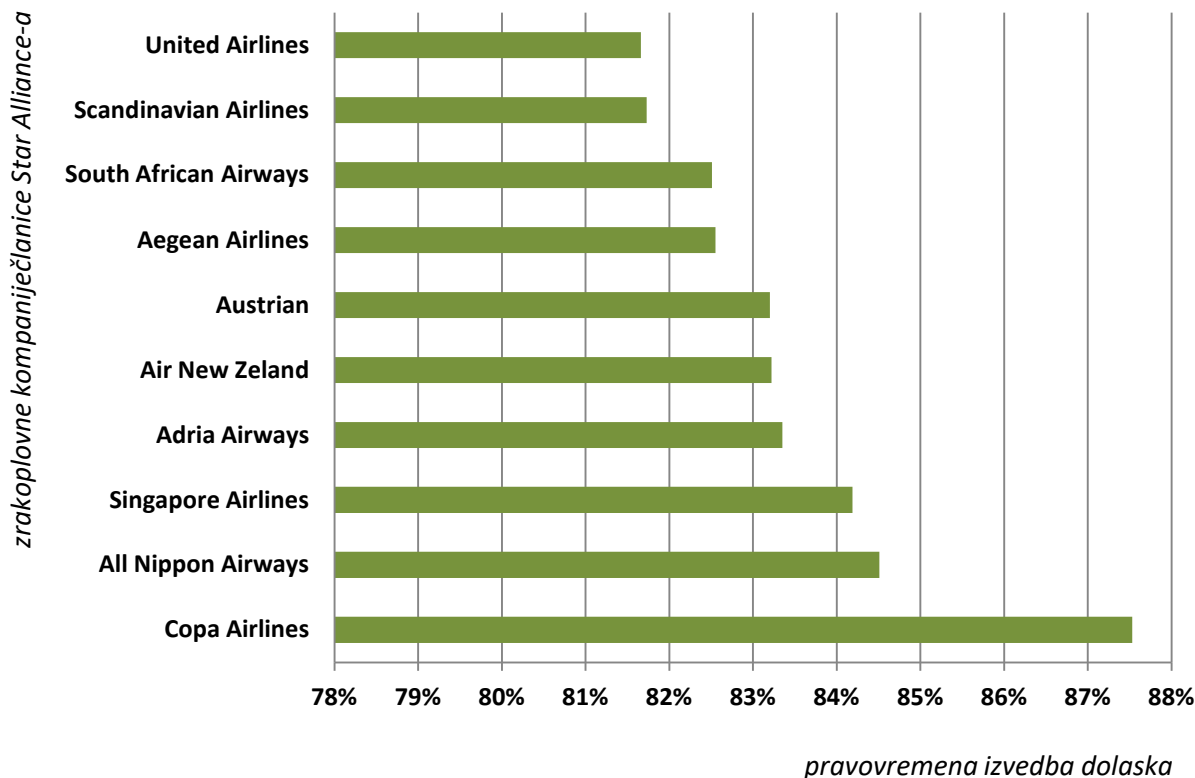
#### 4.1. STAR ALLIANCE

*Star Alliance* bila je prva velika zrakoplovna alijansa te do danas zadržava svoju vodeću poziciju. Prema riječima zaposlenih u administraciji ove alijanse: „ona nikada neće završiti proces širenja i primanja novih članica u obitelj udruge“. S poslovanjem je krenula još 1997. godine kada je pet zrakoplovnih kompanija – *Thai Airways International*, *Air Canada*, *Lufthansa*, *Scandinavian Airlines* i *United Airlines* odlučilo udružiti snage kako bi omogućile učinkovitija putovanja i širu mrežu poslovanja. U to vrijeme savez je proglasio svoju namjeru da „preveze putnike do svakog većeg grada na svijetu“, a od tada je napravio značajne korake prema ostvarenju tog cilja [2], [34].

Članstvo se proširilo na čak 27 zemalja, pri čemu *Copa Airlines* pokriva promet Južne Amerike, *Ansett Australia* i *Air New Zealand* rade isto po pitanju prometa na području Oceanije dok *Ethiopian Airlines* i *South African Airlines* pokrivaju Afrički teritorij. Nedavno je alijansa u svoje članstvo privukla i bitne kompanije za pružanje prometne usluge u budućnosti kao što su *Air China* i *Air India*. Trenutno zrakoplovne kompanije koje su članice *Star Alliance-a* izvode preko 20.000 letova dnevno te obuhvaćaju 1316 odredišnih zračnih luka u 192 zemlje, spajajući tako svijet na vrlo impozantan način [34]. Grafikon 4. prikazuje točnost dolaska letova jednih od najvećih zrakoplovnih kompanija članica *Star Alliance-a* za 2017. godinu.

Prema podacima za 2017. godinu *Star Alliance* je imala 772 965 prevezenih putnika što ju stavlja na prvo mjesto po broju prevezenih putnika između tri vodeće alijanse. *Star Alliance* je od raspoloživih 2 158 475 putničkih kilometara u 2017. godini ostvarila 1 729 714 putničkih kilometara te je time popunjenost putničke kabine za navedeno razdoblje iznosila 80,1% [9].





**Grafikon 4.** Prikaz točnosti dolaska letova zrakoplovnih kompanija *Star Alliance-a* za 2017. godinu

Izvor: [35]

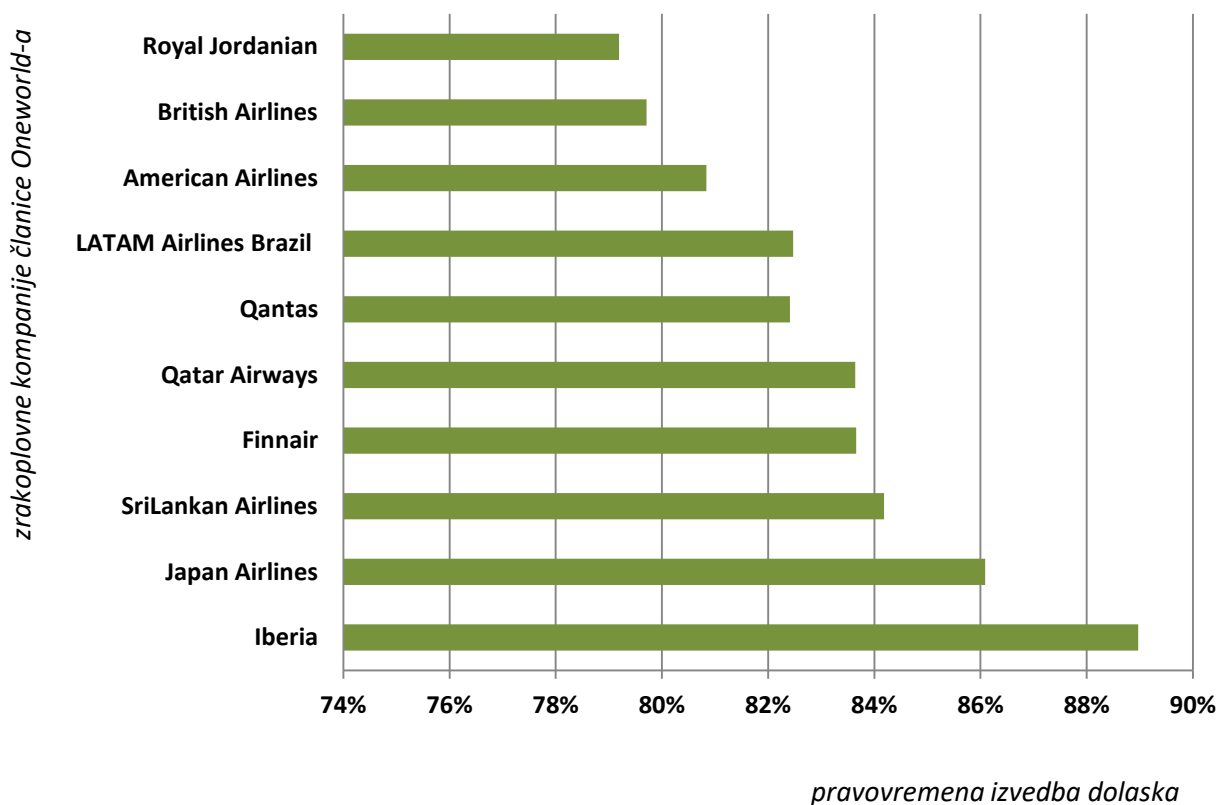
## 4.2. ONEWORLD

*Oneworld* je druga velika alijansa koja je nastala nakon suparničkog *Star Alliance-a*. Utemeljitelji ove alijanse bile su dugogodišnje, ugledne, zrakoplovne kompanije poput *British Airways-a*, *American Airlines-a* i *Qantas-a* kojima su se nedugo nakon toga pridružila i dva vrlo cijenjena europska zračna prijevoznika *Finn Air* i *Iberia*. Nakon njih u alijansu dolazi *Lanchile* koji osigurava pokrivenost tržišta Latinske Amerike, a nakon njega i *Royal Jordanian* 2005. godine kao prvi zračni prijevoznik Bliskog istoka koji se ikada pridružio nekoj alijansi. Jedni od značajnijih novih članova ove alijanse nakon već navedenih bili su i *Japan Airlines* i *Malaysia Airlines* koji su osigurali veliku pokrivenost azijskog teritorija.

Cilj *Oneworld-a* je razviti dobre odnose s međunarodnim putnicima koji često lete, a osobito s onima koji pripadaju korporativnom i poslovnom svijetu. Na kraju valja spomenuti kako *Oneworld* zrakoplovna alijansa broji 14 članica kojima opslužuje oko 1000 odredišnih zračnih luka u više od 150 zemalja što je znatno manje od bilo kojeg svojeg konkurenta na tržištu ali zato pažljivo cilja na privlačenje poslovnih putnika [34]. Grafikon 5. prikazuje

točnost dolaska letova jednih od najvećih zrakoplovnih kompanija članica *Oneworld* zrakoplovne alijanse za 2017. godinu.

Prema podacima za 2017. godinu *Oneworld* je imala 546 698 prevezenih putnika što ju stavlja na treće, odnosno posljednje mjesto po broju prevezenih putnika između tri vodeće alijanse. *Oneworld* je od raspoloživih 1 560 861 putničkih kilometara u 2017. godini ostvarila 1 259 008 putničkih kilometara te je time popunjenost putničke kabine za navedeno razdoblje iznosila 80,7% [9].



**Grafikon 5.** Prikaz točnosti dolaska letova zrakoplovnih kompanija *Oneworld-a* za 2017. godinu

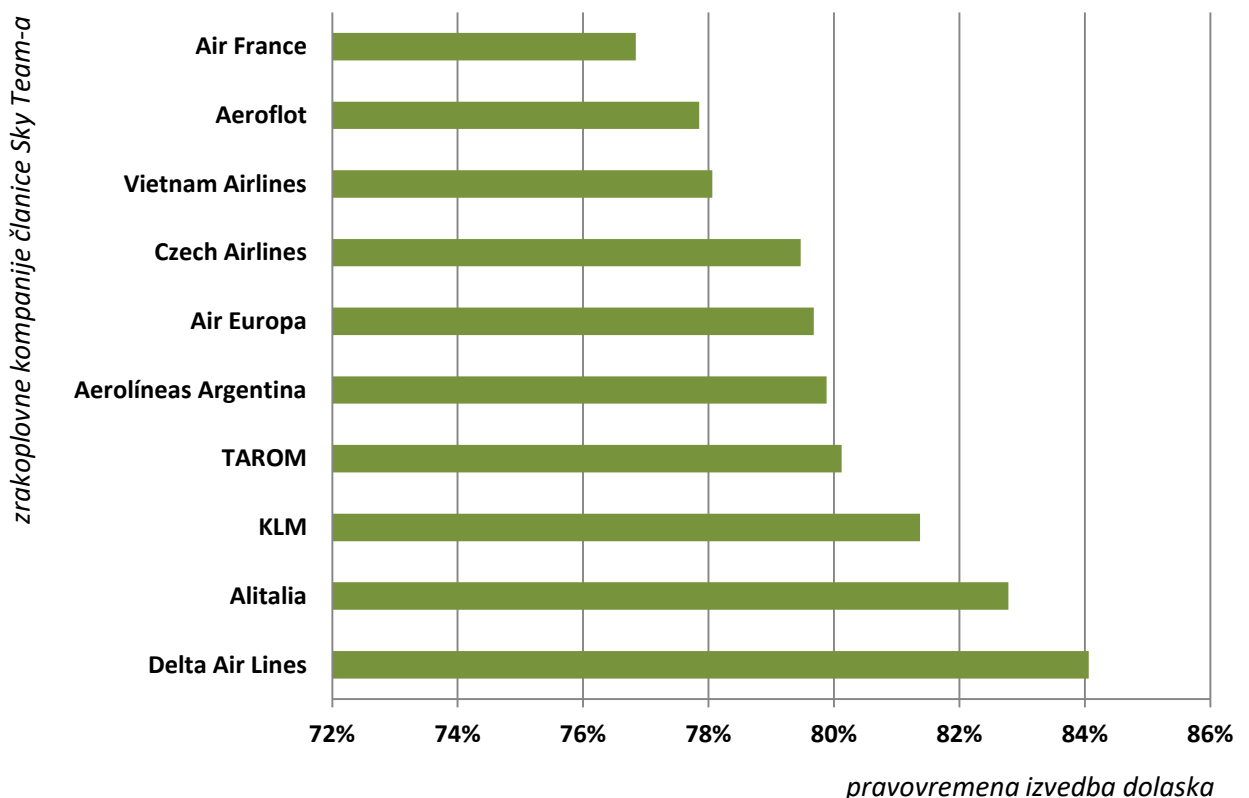
Izvor: [35]

### 4.3. SKY TEAM

*Sky Team* koja je osnovana 2000. godine predstavlja najmlađu od tri glavne zrakoplovne alijanse. Osnovale su je četiri zrakoplovne kompanije – *Aeroméxico*, *Air France*, *Delta Airlines* i *Korean Air*, koje su svojim udruživanjem osigurale strateški široku pokrivenost svjetskih zračnih putova. Iako vrlo mlada, alijansa je ubrzo zabilježila nagli rast prestižući tako *Oneworld* zrakoplovnu alijansu [34].

Za značajno razgranatu pokrivenost tržišta zračnog prometa koju *Sky Team* alijansa omogućava zaslužne su *China Airlines*, *Garuda Indonesia*, *Saudi Airlines* i *Kenya Airways*. Velika iskustva *Sky Team-u* pruža *KLM*, nizozemska zrakoplovna kompanija koja je osnovana 1919. godine te predstavlja najstariju zrakoplovnu kompaniju koja i dalje posluje pod svojim originalnim imenom. Ukupno *Sky Team*, koja se sastoji od 20 članica, ima preko 15.700 letova dnevno kojima opslužuje 1064 destinacije u 178 zemalja te tako osigurava godišnji promet od 588 milijuna putnika [34], [36]. Grafikon 6. prikazuje točnost dolaska letova jednih od najvećih zrakoplovnih kompanija članica *Sky Team* zrakoplovne alijanse za 2017. godinu.

Prema podacima za 2017. godinu *Sky Team* je imala 720 362 prevezenih putnika što ju stavlja na drugo mjesto po broju prevezenih putnika između tri vodeće alijanse. *Sky Team* je od raspoloživih 1 804 747 putničkih kilometara u 2017. godini ostvarila 1 481 033 putničkih kilometara te je time popunjenost putničke kabine za navedeno razdoblje iznosila 82,1% [9].



**Grafikon 6.** Prikaz točnosti dolaska letova zrakoplovnih kompanija *Sky Team-a* za 2017. godinu

Izvor: [35]

## **5. ANALIZA EUROPSKOG TRŽIŠTA OBZIROM NA POSLOVNE MODELE ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**

Zračni promet je od svog nastanka neprekidno prisutan u utakmici konstantnog vlastitog unapređenja tehničko-tehnoloških karakteristika, prije svega kapaciteta, doleta, brzine, udobnosti i sigurnosti procesa zračnog prijevoza. Optimalni odabir poslovnog modela s obzirom na karakteristike tržišta i konkurenciju početni je preduvjet funkcionalne logistike zračnog prijevoza. Kvalitetna struktura i dinamično upravljanje flotom u pogledu optimizacije mreže pomoću koje se opslužuju parovi gradova, održavanje flote, kvalitetna rješenja primjene standarda rezervacija i odgovarajućih distribucijskih kanala utječu na kvalitetu i točnost operacije te povećanje zadovoljstva krajnjeg korisnika.

Liberalizacija zračnog prometa u Europi inicirala je tržišne promjene uvjetovane raznim čimbenicima, uključujući deregulaciju europskog neba, zasićenje tržišta i stupanj liberalizacije drugih gospodarskih sektora. Zrakoplovne kompanije bile su primorane poduzimati sve oštrije mjere za povećanje učinkovitosti. Kada je u pitanju potražnja, putnicima je ponuđen veći broj destinacija, povećana razina opsluživanja te već spomenuti novi poslovni modeli.

Stvoreno je mnogo novih ruta koje vode do kontinentalne Europe, a ovaj trend slijedile su mnoge zrakoplovne kompanije koje su širile svoje matične aerodrome na novom teritoriju. Nadalje, širenje Europske unije na istočne zemlje značilo je nove prilike za niskotarifne kompanije. Shodno stvaranju jedinstvenog tržišta Europske unije zračni prijevoznici konačno su bili u mogućnosti birati rute kojima će letjeti, raspored letenja, cijene i kapacitet. Također, udruživanje zrakoplovnih kompanija u alijanse donijelo je dodatne pozitivne učinke u područjima prirasta prihoda i unapređenja razine usluge [2].

### **5.1. ODABIR MODELA POSLOVANJA ZRAČNOG PRIJEVOZNIKA**

Zračni prijevoznici djeluju u vrlo konkurentnom i dinamičkom okruženju. Da bi ostvarile profitabilnost, zrakoplovne kompanije trebaju analizirati postojeće i predvidjeti buduće uvjete tržišta te pronaći resurse kako bi mogle uskladiti ponudu s potražnjom. Zrakoplovna kompanija prvo mora odlučiti koje mjesto želi zauzeti na odabranom tržišnom segmentu, odnosno mora jasno pozicionirati svoj proizvod tj. uslugu prijevoza. Karakteristike koje definiraju odabir poslovnog modela ovise o jasnom opredjeljenju između razlika izabranih opcija u smislu:

- veličine mreže – koliko postoji točaka opsluživanja
- strukture mreže – stupanj povezanosti parova gradova

- reda letenja – vremenska usklađenost
- ciljanih tržišta – povezanost s jednim ili više tipova korisnika usluga
- udobnosti i pogodnosti – visoka ili niža razina
- plasmana tarifa – jednostavnija ili složenija struktura
- troškovnog pristupa – razina troška u odnosu na produkt
- partnerstva – *code sharing*, alijanse, integracije.

Ključni čimbenik odabira modela poslovanja je operativna i tehnološka alternativa tržišnog pozicioniranja zrakoplovne kompanije u smislu opsluživanja parova gradova bez presjedanja, odnosno razvijanja jedne ili više transfernih točaka – čvorišta (*hub and spoke* sustav). Stalne promjene i prilagodbe poslovnih modela mijenjaju i uobičajene načine podjela zračnih prijevoznika. Sve je više zračnih prijevoznika kod kojih je prisutno miješanje karakteristika više poslovnih modela te ih nije lako svrstati u točno određenu grupu.

No, europske zrakoplovne kompanije i njihovi korisnici ne iskorištavaju potpuno potencijal europskog jedinstvenog tržišta. Na globalnoj razini mnoge europske kompanije su daleko ispod optimalne veličine kada bi ih se usporedilo s njihovim glavnim izvanoeuropskim konkurentima. Na kraju, može se konstatirati kako zapravo nema sigurne formule koji poslovni model je najbolji izbor za današnje zahtjevno tržište, jer postavlja se pitanje „za koga je najbolji?“, a zadovoljstvo vlasnika ne znači nužno i zadovoljstvo korisnika i zaposlenika. Zadovoljenje svih zahtjeva i želja osnova je svih marketinških strategija jer ako zahtjevi korisnika nisu zadovoljeni proizvod se neće ni koristiti [2].

## **5.2. KLJUČNE PROMJENE NA EUROPSKOM TRŽIŠTU ZRAČNOG PROMETA VEZANE UZ NISKOTARIFNE ZRAČNE PRIJEVOZNIKE**

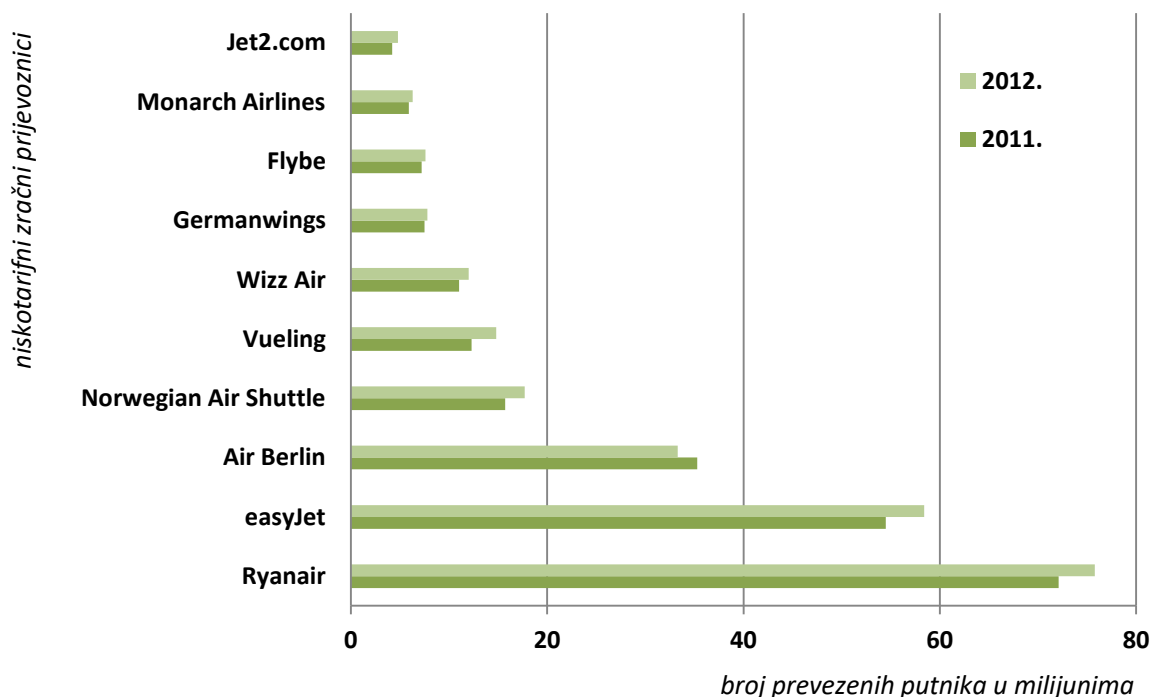
Značenje zračnog prijevoza u Europskoj uniji koji je mjeren ostvarenim putničkim kilometrima sve više raste u odnosu na ostale prometne grane. Europsko tržište zračnog prometa posljednjih 20 godina posebno je karakterizirala ekspanzija niskotarifnog segmenta koji je ujedno postao i najvažniji segment tržišta zračnog prometa te broj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u svijetu iz godine u godinu postaje sve veći [2].

Niskotarifni zračni prijevoznici u primjeni vlastitog poslovnog modela pokazuju raznolikost konfiguracija mreže opsluživanja. Moglo bi se reći kako ne postoji zapravo dominantni niskotarifni mrežni model. Identificirane su tri grupe niskotarifnih zračnih prijevoznika u smislu opsluženih aerodroma i prostorne distribucije kapaciteta sjedala. Vrsta mreže koju primjenjuje *Ryanair* je koncentrirana mreža koja opslužuje prvenstveno sekundarne aerodrome. S druge strane, model koji primjenjuje *easyJet* primjenjuje mnogo

više dekoncentrirani pristup mrežnog opsluživanja koji osim primarnih odnosno transfernih uključuje i sekundarne zračne luke. Na kraju, *Aer Lingus* se deklarirao hibridnim zračnim prijevoznikom u cilju promjene svog tržišnog položaja. Njegov novi poslovni model osigurava putnicima usluge koje im njegov suparnik - *Ryanair* ne pruža. Te usluge uključuju plaćene obroke, transferne mogućnosti glavnih čvorišta i brzo registriranje putnika [2].

Europska financijska kriza stvorila je neizmjereno zahtjevnu okolinu za zrakoplovne kompanije. Ipak, niskotarifni poslovni model pokazao je svoju učinkovitost tijekom cijele ekonomske krize, budući da su putnici svoju pozornost više usmjerili prema samoj vrijednosti usluge. Shodno tome, glavni europski niskotarifni zračni prijevoznici uspjeli su povećati broj prevezenih putnika jer su putnici postali osjetljiviji na cijene. *Ryanair* je tako u razdoblju između 2011. i 2012. godine povećao broj putnika sa 72,1 na 75,8 milijuna što je prikazano na grafikonu 7. *EasyJet* je zauzeo drugo mjesto te je 2012. godine preveo 58,4 milijuna putnika što je gotovo četiri milijuna više nego 2011. godine. *Air Berlin* postao je treći najveći niskotarifni zračni prijevoznik u Europi sa 33,3 milijuna prevezenih putnika 2012. godine [37].

Međutim, pogrešno bi bilo reći da niskotarifne zrakoplovne kompanije mogu zamijeniti tradicionalne zrakoplovne kompanije jer se bolja i kvalitetnija usluga uvijek plaća većom cijenom. No, neke se tradicionalne kompanije ipak suočavaju s velikim financijskim poteškoćama te trebaju nove zrakoplovne partnere ili nove investitore kako bi unaprijedili svoju dugoročnu komercijalnu uspješnost [2], [29].



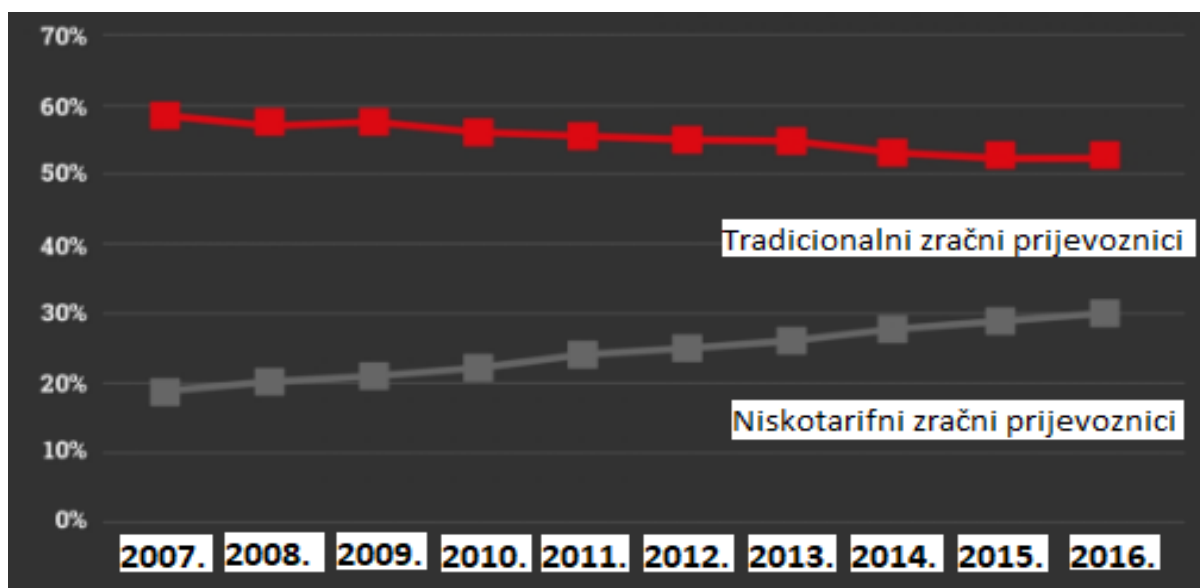
**Grafikon 7.** Prikaz broja prevezenih putnika najvećim europskim niskotarifnim zračnim prijevoznicima za 2011. i 2012. godinu

Izvor: [37]

### 5.3. ANALIZA EUROPSKOG TRŽIŠTA PREMA POSLOVNOM MODELU ZA 2016. GODINU

**Tradicionalni redovni zračni prijevoz** zauzima najveći segment europskog tržišta zračnog prometa. Međutim, tradicionalni prijevoznici podvrgnuti su bitnim strukturalnim promjenama kako bi se mogli boriti protiv sve jače konkurencije niskotarifnih zračnih prijevoznika. Grafikon 8. prikazuje kako je udio tradicionalnih redovnih letova prije deset godina bio 59% dok je udio niskotarifnih zračnih letova bio samo 19%. Situacija se deset godina kasnije, dakle 2016. godine, bitno izmijenila te je tada udio tradicionalnih redovnih letova pao na 53% dok se s druge strane udio niskotarifnih letova povećao na čak 30%.

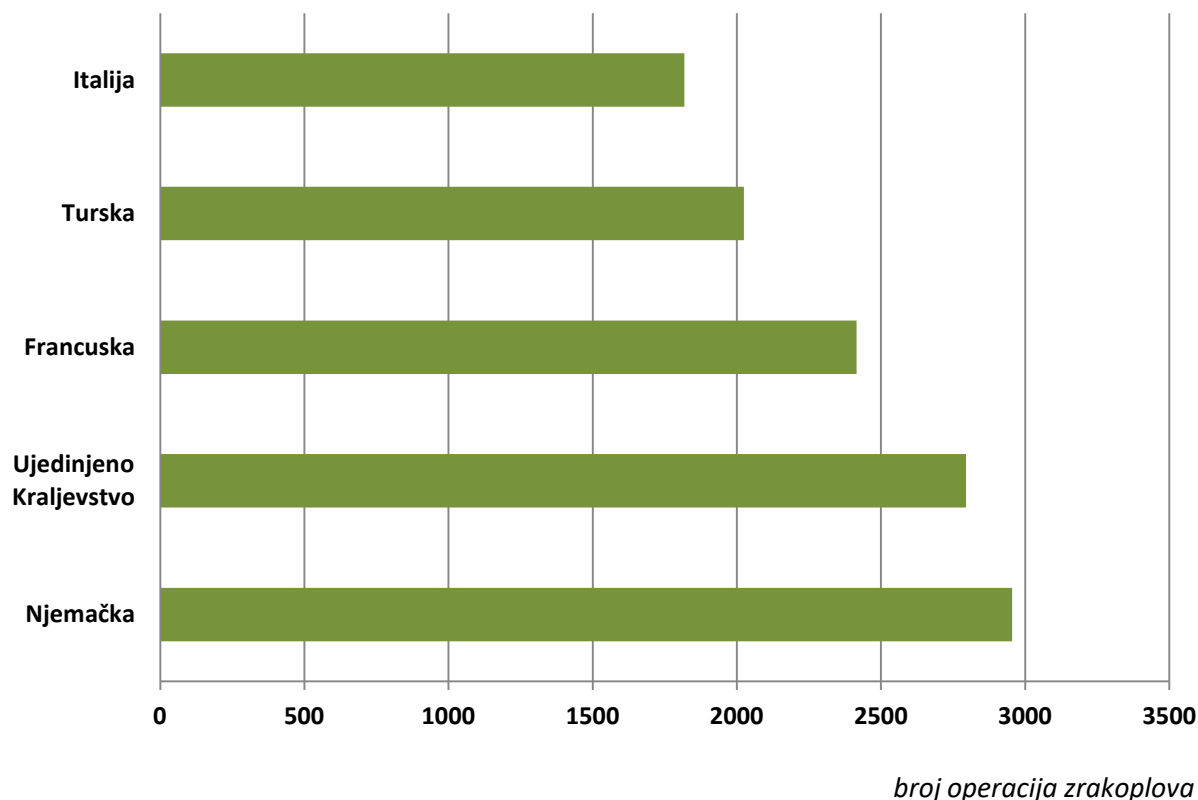
Tijekom perioda od deset godina tradicionalni zračni prijevoznici izgubili su 10% svojih letova uključujući i prelete. Ukupan broj letova u danu se s 16.300 u 2007. godini spustio na 14.700 u 2016. godini. Države koje gube najviše tradicionalnog redovnog zračnog prometa zbog niskotarifnog prometa su Italija i Francuska [38].



**Grafikon 8.** Prikaz kretanja udjela tradicionalnih redovnih i niskotarifnih letova u razdoblju od 2007. do 2016. godine na području Europe

Izvor: [38]

Kao što je već spomenuto tradicionalni redovni zračni prijevoz zauzima najveći segment europskog tržišta zračnog prometa. S 14.700 operacija dnevno čini 53% ukupnog zračnog prometa u Europi. Grafikon 9. prikazuje pet najvećih europskih država glede tradicionalnog redovnog prometa te broj dnevnih odlazaka i dolazaka za pojedinu državu za 2016. godinu.



**Grafikon 9.** Prikaz pet država na području Europe s najvećim brojem operacija zrakoplova u sektoru tradicionalnog redovnog zračnog prijevoza za 2016. godinu

Izvor: [39]

Zrakoplovne kompanije koje obavljaju najviše tradicionalnog redovnog zračnog prometa su *Lufthansa* (10%), *Turkish Airlines* (9%), *SAS* (7%), *Air France* (6%), *British Airways* (5%) i *KLM* (5%). Glavni modeli zrakoplova koje se koriste za obavljanje navedenih operacija su: A-320, A-319, B737, A-321 i E190. Najviše letova dnevno u ovom segmentu zračnog prometa opsluže sljedeće zračne luke:

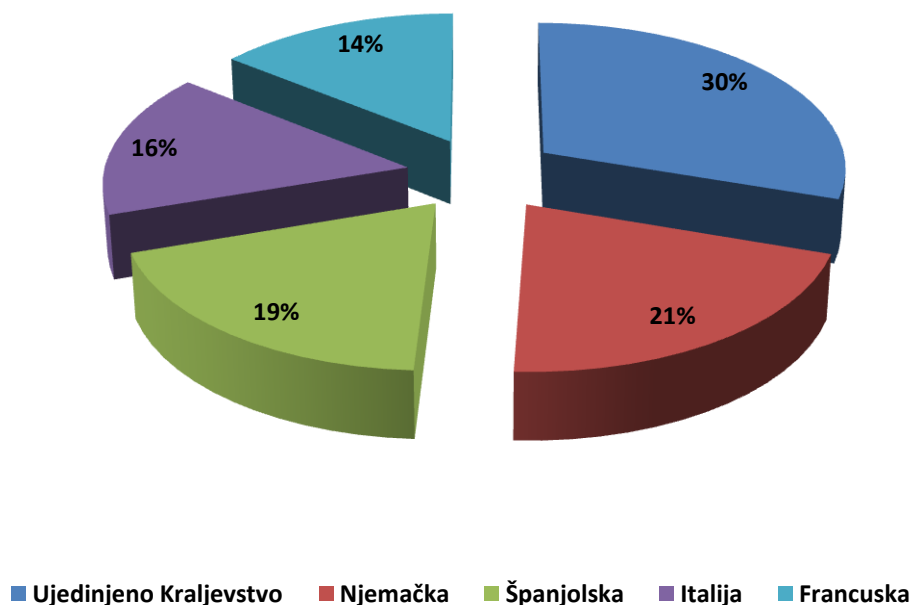
- *London Heathrow* (1246 letova dnevno)
- *Frankfurt* (1112 letova dnevno)
- *Istanbul Atatürk* (1033 letova dnevno)
- *Paris CDG* (1024 leta dnevno)
- *Amsterdam* (938 letova dnevno) [40].

**Niskotarifni zračni prijevoz** predstavlja tržišni segment prometa koji bilježi daleko najbrže stope rasta. U periodu od 2007. godine do 2016. godine udio niskotarifnih letova povećao se za 61%, dakle s 5200 letova u danu na čak 8400 letova u danu. Za vrijeme



ekonomskih i političkih nesigurnosti sektor niskotarifnog zračnog prometa jedini je bilježio poraste. Kao što je već spomenuto, udio niskotarifnih letova skočio je s 19% u 2007. godini na 30% u 2016. godini čineći tako trećinu ukupnog europskog zračnog prometa [40].

Niskotarifni zračni prijevoz sa svojih 8400 dnevnih operacija čini drugi najveći tržišni segment zračnog prometa u Europi zauzimajući tako 30% ukupnog tržišta. Grafikon 10. prikazuje pet europskih država s najvećim brojem niskotarifnih letova za 2016. godinu. Zanimljivo je da je Španjolska jedina europska država gdje su niskotarifni zračni prijevoznici popularniji od tradicionalnih redovnih prijevoznika [23].



**Grafikon 10.** Prikaz pet država na području Europe s najvećim brojem niskotarifnih letova za 2016. godinu

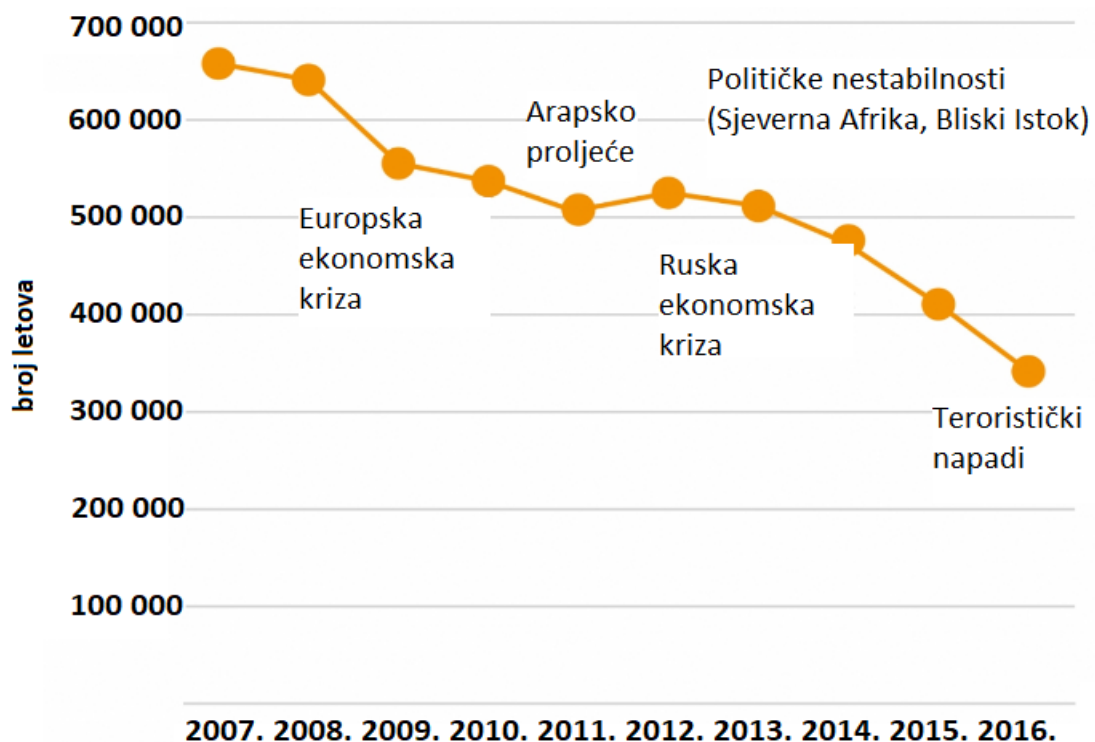
Izvor: [23]

Zrakoplovne kompanije koje obavljaju najviše niskotarifnog zračnog prometa su *Ryanair* (22%), *easyJet* (15%) i *Air Berlin* (6%). Glavni modeli zrakoplova koje se koriste za obavljanje navedenih operacija su: B737-800, A-320 i A-319.

Najviše letova dnevno u ovom segmentu zračnog prometa opsluže sljedeće zračne luke:

- *Barcelona* (550 letova dnevno)
- *London Gatwick* (548 letova dnevno )
- *London Stansted* (409 letova dnevno)
- *Düsseldorf* (374 leta dnevno)
- *Istanbul Sabiha Gökçen* (356 letova dnevno) [23].

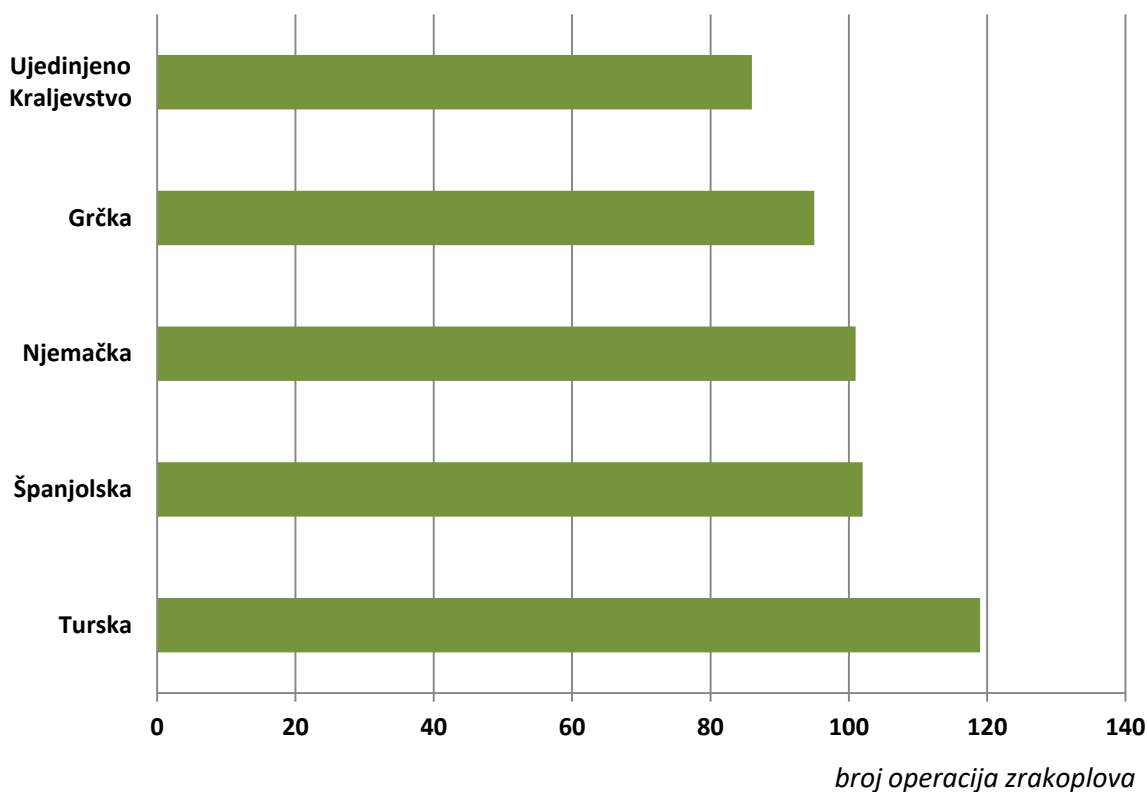
Broj **čarter letova** smanjuje se tijekom čitavog prošlog desetljeća kako je i prikazano na grafikonu 11. Tržišni udio čarter letova 2007. godine bio je 6%, a deset godina kasnije spustio se na polovicu. Mnogi su čimbenici utjecali na pad čarter letova u Europi uključujući ekonomsku krizu 2009. godine, kolaps ruskog rublja u 2014. godini, Arapsko proljeće te tenzije između Rusije i Europske unije. Tijekom 2016. godine čarter letovi doživjeli su znatan pad zbog pada prometa između Turske i Rusije te između Egipta i Rusije [41].



**Grafikon 11.** Kretanje čarter prijevoza između 2007. i 2016. godine prikazano brojem letova i čimbenici koji su utjecali na njega

Izvor: [41]

Čarter zračni prijevoz je četvrti najveći segment tržišta zračnog prometa nakon tradicionalnog redovnog, niskotarifnog i poslovnog segmenta. S 940 dnevnih operacija zauzima 3% europskog tržišta. Grafikon 12. prikazuje pet vodećih europskih država za čarter prijevoz te broj dnevnih odlazaka i dolazaka za pojedinu državu za 2016. godinu [32].



**Grafikon 12.** Prikaz pet država na području Europe s najvećim brojem operacija zrakoplova u sektoru čarter zračnog prijevoza za 2016. godinu

Izvor: [32]

Najviše letova dnevno u ovom segmentu zračnog prometa opsluže sljedeće zračne luke:

- *Antalya* (66 letova dnevno)
- *Palma de Mallorca* (34 letova dnevno)
- *Burgas* (29 letova dnevno)
- *Heraklion* (27 letova dnevno)
- *Kiev* (24 letova dnevno)
- *Las Palmas* (22 letova dnevno) [32].

## 5.4. ANALIZA EUROPSKOG TRŽIŠTA PREMA POSLOVNOM MODELU ZA 2017. I 2018. GODINU

Letovi u Europi bilježe rast za 4,4% tijekom druge polovice 2017. godine u usporedbi s istim razdobljem 2016. godine. Prosječan broj dnevnih letova za to razdoblje iznosio je 29.719 letova te je tako za 3,3% premašio 2008. godinu koja je bila rekordna po pitanju europskih letova.

Tijekom prve polovice 2017. godine segment niskotarifnih letova bio je ujedno i segment koji je pokazao najviše stope rasta od čak 7,6% i 600 dodatnih letova u danu dok su s druge strane tradicionalni redovni letovi zabilježili rast od 3,4% i 350 dodatnih letova u danu. Teretni promet i dalje dinamično raste sa stopom rasta od 7,1% tijekom cijelog razdoblja, a slijede ga poslovno zrakoplovstvo sa stopom rasta od 6,2% i čarter segment prijevoza koji se povećao za 6,2%.

Druga polovica 2017. godine za čarter i teretne letove značila je daljnji porast i to od 15,3% za čarter i 10,1% za teretne letove u odnosu na isto razdoblje 2016. godine. Dok je čarter prijevoz 2016. godine u ljetnim mjesecima bilježio pad od 15,8% u istom tom razdoblju 2017. godine promet se povećao za čak 10%. Niskotarifni zračni prijevoz s rastom od 6% i dalje ostaje dominantan segment prijevoza na europskom tržištu kojeg u stopu slijede poslovno zrakoplovstvo i tradicionalni redovni letovi sa stopama rasta od 5,9% i 2,4% [42], [43].

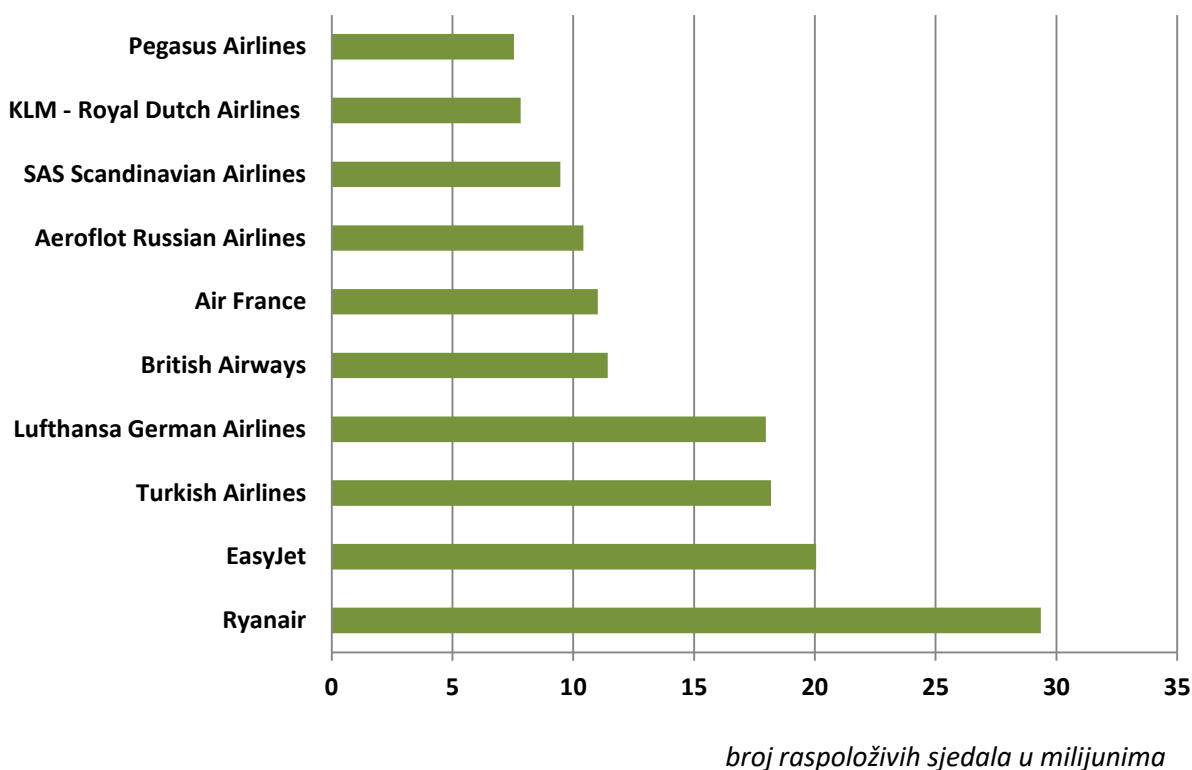
S druge strane, regionalni zračni prijevoznici u 2017. godini bilježe blago povećanje udjela na europskom tržištu usporedno s istim razdobljima u 2016. godini i to za 7% te se vjeruje kako će najvjerojatnije u budućnosti povećati suradnju s turističkim sektorom kako bi se održali na perifernim rutama [44].

Zrakoplovne kompanije koje su tijekom druge polovice 2017. godine zabilježile najveći porast letova na dnevnoj bazi na području Europe su:

- *Ryanair* (+159 letova)
- *easyJet* (+90 letova)
- *Wizz Air* (+86 letova)
- *LOT Polish Airlines* (+80 letova)
- *Turkish Airlines* (+72 leta) [42], [43].

Niskotarifni zračni prijevoznici se tijekom 2018. godine i dalje nastavljaju isticati svojim kontinuiranim rastom pa tako broj raspoloživih sjedala *Ryanair-a* za prva tri mjeseca 2018. godine iznosi 29 353 212 sjedala što je porast od 4,4% s obzirom na isto razdoblje prethodne godine. S druge strane *Lufthansa* je zabilježila najveći postotak povećanja broja raspoloživih

sjedala na letovima u/iz Europe tijekom tog istog perioda, a on iznosi 9,2% odnosno 17 969 238 sjedala. Grafikon 13. prikazuje europske zračne prijevoznike s najvećim brojem raspoloživih sjedala za prvo tromjesečje 2018. godine [45].



**Grafikon 13.** Prikaz broja raspoloživih sjedala europskih zračnih prijevoznika za prvo tromjesečje 2018. godine

Izvor: [45]

## 5.5. BUDUĆNOST ZRAČNOG PRIJEVOZA

Predviđanje dinamike razvoja zračnog prijevoza u realnom vremenu predstavlja jedan od najnesigurnijih i najkritičnijih područja upravljanja zrakoplovnim kompanijom. Trenutni modeli menadžmenta zrakoplovnih kompanija u prvom desetljeću ovog stoljeća nisu se baš pokazali jako uspješnim, što najbolje dokazuje podatak o neto gubicima od 60 do 70 milijardi dolara. Bez obzira na koji se model poslovanja opredijelile, već prethodno spomenute, uspješno vođene, zrakoplovne kompanije nisu bile dovoljne da poprave ukupan dojam stanja tržišta. No, zadnjih se godina situacija polako mijenjala na bolje, ali samo za pojedine vrste poslovnih modela. Vrlo je bitno da menadžment postigne dodatnu dimenziju inovacije jer sama kontrola i učinkovitost modela nisu dovoljne za uspješno poslovanje jedne kompanije.

Kako bi opstala i preživjela na zahtjevnom tržištu zračnog prometa kompanija treba imati viziju budućnosti menadžmenta. Ključni čimbenici koji utječu i koji će nastaviti utjecati na izazove s kojima će se zrakoplovne kompanije sve češće susretati su:

- sve veće cijene goriva – nova tehnologija upotrebe alternativnih goriva
- odabir optimalnog poslovnog modela u svijetu rastuće konkurencije
- zaštita okoliša i održivi razvoj uključujući sheme trgovanja emisijama štetnih plinova - ETS<sup>21</sup>
- infrastrukturna ograničenja
- sigurnost i zaštita u zračnom prometu
- preveliki plasman kapaciteta i previsoki troškovi
- neefikasnost i ograničenja kontrole letenja
- snažnije fokusiranje na korisnike usluga u zračnom prometu
- pronalazak primjerene mjere optimizacije produkta.

Europa predstavlja zrelo tržište zračnog prometa za koje se smatra da prolazi kroz vrlo ranu fazu vala integracije koji će se u budućnosti nastaviti širiti. Mnogi promatrači industrije tumače nedavne negativne pojave na području Europe kao „zdrav razvitak“. Govore kako su problemi s kojima su se susreli europski zračni prijevoznici zapravo put prema zdravom razvoju tržišta jer se time uklanjaju zrakoplovne kompanije i poslovni modeli koji nisu bili dovoljno razvijeni da udovolje dinamičnim i ponekad nepredvidivim zahtjevima tržišta. Neizostavan utjecaj *Brexit-a*<sup>22</sup>, daljnji problemi Grčke i Italije s dugovima kao i bankrot nekih visoko profiliranih zrakoplovnih kompanija u 2017. godini, poljuljali su povjerenje u regiju na makro razini. Međutim, ekonomsko stanje Europe daje puno bolje rezultate od očekivanih te bez obzira na mnoge probleme, specifične za zračni promet, određene zrakoplovne kompanije ostale su jake te bilježe daljnji rast [46].

Unatoč takvoj trenutno teškoj klimi za europski sustav zračnog prometa sektor niskotarifnih zračnih prijevoznika i dalje izvrsno posluje. Dok tradicionalni prijevoznici doživljavaju iznimne poteškoće, od ukidanja nekih ruta do smanjivanja osoblja, niskotarifni sektori nastavljaju se širiti iznimno velikom brzinom. Niskotarifne zrakoplovne kompanije oduvijek su naglašavale kako one potiču rast prometa te da zauzimanjem novih tržišta ne uzimaju klijente tradicionalnim zrakoplovnim kompanijama već same sebi stvaraju novo tržište. Istraživanje ELFAA<sup>23</sup> 2003. godine pokazalo je da ukoliko niskotarifni zračni prijevoz ne bi postojao oko čak 30% putovanja zrakoplovom se ne bi ostvarilo ili bi se pak ostvarilo drugim načinima prijevoza [22].

---

<sup>21</sup> ETS (engl. *Emissions Trading System*) – sustav trgovanja emisijama stakleničkih plinova

<sup>22</sup> engl. *Brexit (Britain + exit)* – izraz se rabi za politički proces i medijsku kampanju koja je povezana s britanskim izlaskom iz Europske unije

<sup>23</sup> ELFAA (engl. *European Low Fares Airline Association*) – europska organizacija niskotarifnih zračnih prijevoznika

Niskotarifne zrakoplovne kompanije u Europi nastavit će i u budućnosti djelovati kao glavni poticaj rasta zračnog prijevoza. Čak i negativno ekonomsko razdoblje pruža nove prilike, primjerice poslovni putnici sve češće lete s niskotarifnim kompanijama. Kada su u pitanju čarter zračni prijevoznici njihov se broj posljednjih godina smanjuje jer se jedan dio njih usmjerava i klasificira kao redovni zračni prijevoz, a uz to sve su više, poput i drugih zračnih prijevoznika, izloženi konkurenciji niskotarifnih zračnih prijevoznika. Dolazi se do zaključka da visoka razina produktivnosti ne osigurava profitabilnost zračnog prijevoznika. Zajamčena je samo visoka povezanost s ostvarenom razinom prihoda, koja dokazano nije dovoljna da bi osigurala pozitivan operativan rezultat. Upravljanje zrakoplovnom kompanijom u 21. stoljeću će morati uključivati i harmonizirati proizvodnu, tržišnu, ekološku, financijsku, razvojnu i politiku ljudskih potencijala, kao nužan preduvjet održivog poslovanja [2]. Kako je rekao John Maynard Keynes, engleski ekonomist koji je poznat i kao tvorac makroekonomije, prave poteškoće pri mijenjanju kompanije ne leže u razvoju novih ideja, već u bijegu od starih.

## 6. ZAKLJUČAK

Zračni promet je u konstantnom porastu, a cijene zračnog prijevoza sve su niže. Industrija zračnog prometa jedina može osigurati efikasno globalno povezivanje što je i glavni preduvjet za daljnji razvoj svih vidova svjetskog poslovanja. Sustav zračnog prometa potiče zapošljavanje, trgovinu, turizam i druga područja ekonomskog razvoja na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini. Ipak, takav ekonomski razvoj mogao se ostvariti samo u liberalnom okruženju. Procesi deregulacije i privatizacije uveli su bitne promjene u strategije zrakoplovnih kompanija pa tako nastaju novi modeli poslovanja od kojih se ističu tradicionalni, niskotarifni, hibridni, čarter i regionalni poslovni modeli.

Novi uvjeti na tržištu zračnog prometa te utjecaj globalne ekonomske krize prisilili su brojne zrakoplovne kompanije da reagiraju na izazove i tako uvedu velike promjene u strukturi svojih tarifa kako bi bile u stanju odgovoriti na sve jaču konkurenciju unutar Europe. Shodno stvaranju jedinstvenog tržišta Europske unije zračni prijevoznici konačno su bili u mogućnosti birati rute kojima će letjeti, raspored letenja i cijene karata. Također, udruživanje zrakoplovnih kompanija u alijanse donosi dodatne pozitivne učinke u područjima prirasta prihoda i unapređenja razine usluge. Tako su tradicionalni prijevoznici uveli manje cijene karata, dok su se niskotarifni što više pokušali približiti korisniku usluge. Niskotarifni zračni prijevoznici u početku su se pridržavali osnovnog niskotarifnog modela poslovanja, a nakon ekonomske krize prilagodili su svoj model tako što su implementirali dijelove poslovnog modela tradicionalnih prijevoznika i tako stvorili hibridne zračne prijevoznike.

Razlike među modelima postaju sve manje te ih je sve teže prepoznati na ionako složenom tržištu. S druge strane, postojanje konkurencije među zračnim prijevoznicima postaje nužno za održavanje zdravog tržišta zračnog prometa. Stručnjaci predviđaju da će se potražnja za uslugama u zračnom prometu do 2028. godine utrostručiti, a zračni prijevoznici će shodno tome morati udvostručiti broj svojih zrakoplova. Trendovi inovativnih promjena u poslovnim modelima se nastavljaju, ali tržišno pozicioniranje zračnog prijevoznika u cilju ostvarenja profitabilnosti i dalje će biti određeno pravilnom prilagodbom ponude i potražnje. U budućnosti, zračni prijevoznici i dalje će razvijati nove modele poslovanja koji bi trebali biti fleksibilniji i prilagodljiviji potražnji i zahtjevima putnika uz prihvatljive tarife prijevoza. Kada se spominju takve promjene uglavnom se misli na evoluciju niskotarifnih zrakoplovnih kompanija koje zapravo donose najvažnije promjene na tržištu zračnog prometa.



## LITERATURA

1. Cento, A.: *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Chapter 2, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2009.
2. Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: *Menadžment zrakoplovne kompanije*, Mate d. o o., Zagreb, 2012.
3. Morrell, P.: *Air Transport Liberalization in Europe: The progress so far*; Cranfield University, UK; *Journal of Air Transportation World Wide*, Vol. 3, No. 1, p. 42.-59.; 1998.
4. Kapetanović, A.: *Opening of Airport Services' Market: Regulatory Framework and Problems with Its Application*. Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu [Internet]. 66 (2-3): 269-288. ; 29.04.2016.;
5. URL: [https://www.aci-na.org/sites/default/files/03airline\\_strategies\\_and\\_bus\\_models.pdf](https://www.aci-na.org/sites/default/files/03airline_strategies_and_bus_models.pdf) (pristupljeno: srpanj 2018.)
6. URL: [https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/WP/wp\\_189\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/WP/wp_189_en.pdf) (pristupljeno: srpanj 2018.)
7. Europska komisija, Glavna uprava za komunikaciju, Informiranje građana, *Politike Europske unije: Promet, Povezivanje europskih građana i poduzeća*, Belgija, 2014.
8. ELFAA, *Liberalization of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment*, European Low Fares Airlines Association, Brussels, 2004.
9. International Air Transport Association, *World Air Transport Statistics*, Participant Copy, Edition 2018., Montreal – Geneva, 2018.
10. URL: <http://your.heathrow.com/what-makes-a-hub-airport/> (pristupljeno: srpanj 2018.)
11. Reichmuth, J., Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E., Maertens, S.: *Analyses of the European Air Transport Market – Airline Business Models*; Air Transport and Airport Research; Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt e.V. in der Helmholtz-Gemeinschaft; 1.01; Köln; 2008.
12. Takač, A., Škurla Babić, R., Vidović, A.: *An Analyses of Traditional Airlines' Responses to Low Cost Carriers' Pricing Models // ICTS 2006*. 10th International Conference on Traffic Science Transportation and Globalization, Proceedings, Portorož, Slovenija, p. 3.-4.; 2006. (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni)
13. Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: *Planiranje zračnog prijevoza*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Fakultet prometnih znanosti, 2017.
14. Aćimović, S.: *Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspješne promene marketing strategije*, Marketing, vol. 40, no. 3, p. 145–149.; 2009.

15. Vidović, A, Steiner, S., Škurla Babić, R.: *Impact of low-cost carriers on the european air transport market, 10th International Conference on Traffic Science ICTS 2006: Globalization and Transportation, Proceedings*, Zanne, M., Fabjan, D., Jenček, P. (ur.), Portorož: University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation, 1-10 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni), 2006.
16. Štimac, I., Vidović, A., Sorić, V.: *Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb, 12th International Conference of Transport Science – ICTS 2009. – Transport science, profession and practice*, Zanne, M., Fabjan, D., Jenček, P. (ur.), Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet Portorož, (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni), 2009.
17. URL: <http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:low-cost-airlines:a-brief-history-the-current-state> (pristupljeno: srpanj 2018.)
18. Diaconu, L.: *The development 51ft he low-cost carriers' business models. Southwest airlines case study*, Scientific Annals 51ft he „Alexandru Ioan Cuza” University of Iași, Romania, Economic Sciences 59 (1) 231-238, 2012.
19. Olipra, L.: *The impact of low-cost carriers on tourism development in less famous destinations*, CITTASLOW: il valore della lentezza per il turismo del futuro, Referred Electronic Conference Proceeding, Perugia/Orvieto, 2012.
20. URL: <http://trrjournalonline.trb.org/doi/abs/10.3141/2007-07> (pristupljeno: srpanj 2018.)
21. Krajinović, A., Boflek, B., Nekić, N.: *Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina 4, 2; 3-32 (članak, znanstveni)*, p. 19-25, 2014.
22. Gulišija, M.: *Sigurnosno-regulatorni aspekti razvoja niskotarifnog zrakoplovnog prijevoznništva*, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, voditelj: Steiner, S., 62 str, 24.03.2009.
23. URL: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/infographics/file/low-cost-aviation-infographic-2016.pdf> (pristupljeno: srpanj 2018.)
24. URL: <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/> (pristupljeno: srpanj 2018.)
25. URL: <http://www.globtour.hr/default.aspx?sifrastranica=215> (pristupljeno: srpanj 2018.)
26. URL: <http://traveller.easyjet.com/features/2010/11/easyjet-timeline-1995-2010> (pristupljeno: srpanj 2018.)
27. UK Essays: *Overview And History Of Easyjet Marketing Essay*, 2013., URL: <https://www.uniassignment.com/essay-samples/marketing/overview-and-history-of-easyjet-marketing-essay.php> (pristupljeno: srpanj 2018.)
28. Vidović, A., Štimac, I., Vince, D.: *Development of Business Models of Low-cost Airlines, ijtte – International Journal for Traffic and Transport Engineering 3, 1; 69-81 (članak, znanstveni)*, p. 77.-80.; 2013.

29. Krajinović, A., Nekić, N., Bosna, J.: *Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na gospodarstvo s posebnim osvrtom na turizam, Oeconomicus 1, 1; 91-107*, (članak, znanstveni), p. 94.-95.; 2016.
30. URL: [https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid\\_Model\\_Brochure.pdf](https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf) (pristupljeno: srpanj 2018.)
31. URL: <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-charter-airline-2016> (pristupljeno: srpanj 2018.)
32. URL: <http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/infographics/file/charter-segment-infographic-2017.pdf?asd> (pristupljeno: srpanj 2018.)
33. Mišetić, I., Tatalović M., Malović Beganović I.: *Konkurencija na hrvatskom zrakoplovnom tržištu // Suvremeni promet: časopis za pitanja teorije i prakse prometa 27 (2007), 6; 601-609* (prethodno priopćenje, znanstveni)
34. URL: <https://www.hopper.com/articles/860/a-guide-to-the-three-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-sky-team> (pristupljeno: srpanj 2018.)
35. URL: <https://www.statista.com/search/?q=airlines+Airline+Alliances+passenger+airlines&statistics=1> (pristupljeno: srpanj 2018.)
36. URL: <https://www.skyteam.com/en/about/press-releases/press-releases-2014/skyteam-records-growth-in-member-collaboration/> (pristupljeno: srpanj 2018.)
37. URL: <https://www.statista.com/chart/1571/amid-the-euro-crisis-europeans-turn-to-low-cost-airlines/> (pristupljeno: srpanj 2018.)
38. URL: <http://www.eurocontrol.int/news/traditional-scheduled-market-segment-transition> (pristupljeno: srpanj 2018.)
39. URL: <http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/traditional%20scheduled%20segment%20infographic%20112017.pdf> (pristupljeno: srpanj 2018.)
40. URL: <http://www.eurocontrol.int/news/rapid-rise-low-cost-carriers> (pristupljeno: srpanj 2018.)
41. URL: <http://www.eurocontrol.int/news/charter-flights-segment-decline> (pristupljeno: srpanj 2018.)
42. URL: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/industry-monitor/eurocontrol-industry-monitor-197.pdf> (pristupljeno: srpanj 2018.)
43. URL: <http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/industry-monitor/eurocontrol-industry-monitor-195.pdf> (pristupljeno: srpanj 2018.)
44. URL: [https://www.eraa.org/sites/default/files/201708\\_august\\_monthly\\_v4.pdf](https://www.eraa.org/sites/default/files/201708_august_monthly_v4.pdf) (pristupljeno: srpanj 2018.)
45. URL: <https://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/274109/europes-aviation-industry-by-numbers-q1-2018-update/> (pristupljeno: srpanj 2018.)

46. URL: <https://home.kpmg.com/ie/en/home/insights/2018/01/regional-outlook.html>  
(pristupljeno: srpanj 2018.)

## POPIS KRATICA

<b>ASAs</b>	(Air Service Agreements) sporazumi o zračnom prijevozu
<b>BDP</b>	Bruto društveni proizvod
<b>CC</b>	(Charter Carriers) čarter zračni prijevoznici
<b>ELFAA</b>	(European Low Fares Airline Association) Europska organizacija niskotarifnih zračnih prijevoznika
<b>EMS</b>	(Emissions Trading System) sustav trgovanja emisijama stakleničkih plinova
<b>FSNC</b>	(Full Service Network Carriers ) tradicionalni ili klasični zračni prijevoznici
<b>IATA</b>	(International Air Transport Association) međunarodna udruga za zračni prijevoz
<b>ICAO</b>	(International Civil Aviation Organization) Međunarodna organizacija civilnog zrakoplovstva
<b>LCC</b>	(Low Cost Carriers) niskotarifni zračni prijevoznici koji ne pružaju punu uslugu
<b>PSA</b>	(Pacifik Southwest Airlines) prva američka niskotarifna zrakoplovna kompanija
<b>SAD</b>	Sjedinjene Američke Države

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Usporedba američkog tržišta zračnog prometa prije i poslije deregulacije na primjeru <i>Southwest Airlines-a</i> iz 1971. i 2015. godine.....	4
<b>Slika 2.</b> Usporedni prikaz <i>hub and spoke</i> i <i>point-to-point</i> mrežnog modela.....	9
<b>Slika 3.</b> Europske zračne luke s najvećim udjelom niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u 2016. godini .....	21
<b>Slika 4.</b> Karakteristike hibridnog modela na temelju niskotarifnih i tradicionalnih zrakoplovnih kompanija .....	25
<b>Slika 5.</b> Europske zračne luke s najvećim udjelom čarter zrakoplovnih kompanija u 2016. godini .....	27

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Temeljne poslovne karakteristike tradicionalnih zrakoplovnih kompanija.....	11
<b>Tablica 2.</b> IATA rutna područja u zračnom prometu .....	16
<b>Tablica 3.</b> Temeljne karakteristike poslovnog modela niskotarifnih zrakoplovnih kompanija	19
<b>Tablica 4.</b> Temeljne karakteristike modela čarter prijevoznika .....	26
<b>Tablica 5.</b> Rang lista najvećih svjetskih regionalnih zračnih prijevoznika od 2012. do 2013. godine.....	29
<b>Tablica 6.</b> Zrakoplovne kompanije prema pripadnosti globalnim alijansama .....	31

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika za 2018. godinu .....	8
<b>Grafikon 2.</b> Prikaz svjetskog domaćeg redovnog zračnog prijevoza s obzirom na broj prevezenih putnika za 2017. godinu .....	15
<b>Grafikon 3.</b> Prikaz svjetskog međunarodnog redovnog zračnog prijevoza s obzirom na broj prevezenih putnika za 2017. godinu .....	17
<b>Grafikon 4.</b> Prikaz točnosti dolaska letova zrakoplovnih kompanija <i>Star Alliance-a</i> za 2017. godinu.....	34
<b>Grafikon 5.</b> Prikaz točnosti dolaska letova zrakoplovnih kompanija <i>Oneworld-a</i> za 2017. godinu.....	35
<b>Grafikon 6.</b> Prikaz točnosti dolaska letova zrakoplovnih kompanija <i>Sky Team-a</i> za 2017. godinu.....	36
<b>Grafikon 7.</b> Prikaz broja prevezenih putnika najvećim europskim niskotarifnim zračnim prijevoznicima za 2011. i 2012. godinu .....	39
<b>Grafikon 8.</b> Prikaz kretanja udjela tradicionalnih redovnih i niskotarifnih letova u razdoblju od 2007. do 2016. godine na području Europe.....	40
<b>Grafikon 9.</b> Prikaz pet država na području Europe s najvećim brojem operacija zrakoplova u sektoru tradicionalnog redovnog zračnog prijevoza za 2016. godinu .....	41
<b>Grafikon 10.</b> Prikaz pet država na području Europe s najvećim brojem niskotarifnih letova za 2016. godinu.....	42
<b>Grafikon 11.</b> Kretanje čarter prijevoza između 2007. i 2016. godine prikazano brojem letova i čimbenici koji su utjecali na njega.....	43
<b>Grafikon 12.</b> Prikaz pet država na području Europe s najvećim brojem operacija zrakoplova u sektoru čarter zračnog prijevoza za 2016. godinu .....	44
<b>Grafikon 13.</b> Prikaz broja raspoloživih sjedala europskih zračnih prijevoznika za prvo tromjesečje 2018. godine.....	46



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 **Analiza europskog tržišta zračnog prometa obzirom na poslovni model zračnog prijevoznika**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom

repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, \_\_\_\_\_ 25.8.2018 \_\_\_\_\_

Student/ica:

*Doris Trlin*  
\_\_\_\_\_  
(potpis)