

Analiza trendova ostvarivanja dodatnih prihoda zračnih prijevoznika

Konta, Vinko

Master's thesis / Diplomski 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:119:403728>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Vinko Konta

**ANALIZA TRENDOVA OSTVARIVANJA DODATNIH
PRIHODA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI
POVJERENSTVO ZA DIPLOMSKI ISPIT

Zagreb, 6. travnja 2018.

Zavod: **Zavod za zračni promet**
Predmet: **Planiranje zračnog prijevoza**

DIPLOMSKI ZADATAK br. 4839

Pristupnik: **Vinko Konta (0023086105)**
Studij: **Promet**
Smjer: **Zračni promet**

Zadatak: **Analiza trendova ostvarivanja dodatnih prihoda zračnih prijevoznika**

Opis zadatka:

U uvodnom dijelu rada potrebno je opisati predmet istraživanja, objasniti svrhu i cilj istraživanja te dati kratak pregled strukture završnog rada. Ukratko prikazati strukturu prihoda zračnih prijevoznika te kretanje osnovnih financijskih pokazatelja redovnih zračnih prijevoznika u posljednjem desetljeću. Istražiti i prikazati trendove ostvarivanja dodatnih prihoda i inovativne vrste usluga koje rezultiraju dodatnim prihodima zračnih prijevoznika. Izraditi predviđanje kretanja dodatnih prihoda zračnih prijevoznika u budućnosti. Komentirati dobivene rezultate i izvesti zaključak.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za
diplomski ispit:

doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

DIPLOMSKI RAD

**ANALIZA TRENDOVA OSTVARIVANJA DODATNIH
PRIHODA ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**
**ANALYSIS OF TRENDS IN AIRLINE ANCILLARY
REVENUES**

Mentor: doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Student: Vinko Konta

JMBAG: 0023086105

Zagreb, rujan 2018.

SAŽETAK

Dodatni prihod zračnih prijevoznika je trend koji je u posljednjih nekoliko godina doživio neočekivani brzi rast. Ti se dodatni prihodi manifestiraju kroz brojne i razne usluge koje nude zrakoplovne kompanije, a koji nisu rezultat izravne ili neizravne prodaje karata. Prema stručnim podacima i istraživanjima, vidljivo je kako dodatni prihodi imaju sve veći značaj za zrakoplovne kompanije, ali i kako zrakoplovne kompanije postaju sve inovativnije u generiranju istih. U radu su analizirani i klasificirani proizvodi i usluge koji se smatraju dodatnim prihodima zračnih prijevoznika i predstavljene su prognoze razvoja ostvarivanja dodatnih prihoda u ukupnim prihodima zračnih prijevoznika.

KLJUČNE RIJEČI: *prihodi; dodatni prihodi; zračni prijevoznici; trendovi*

SUMMARY

Airline ancillary revenue is a trend that has experienced an unexpected rapid growth over the past few years. These additional revenues are manifested through various services offered by airlines, whose revenues are not the result of direct or indirect sale of tickets. According to expert data and research, it is evident that ancillary revenues are gaining momentum for airlines and that airlines are becoming more innovative in generating them. The paper analyzes and classifies products and services that are considered ancillary revenue for air carriers and presents forecasts of developing ancillary revenues in airline industry.

KEYWORDS: *revenues; ancillary revenue; air carriers; trends*

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Struktura prihoda zračnih prijevoznika.....	2
3. Klasifikacija i vrste dodatnih prihoda zračnih prijevoznika.....	7
4. Primjeri uvođenja novih usluga koje rezultiraju dodatnim prihodima zračnih prijevoznika.....	12
4.1. Niskotarifni prijevoznici.....	14
4.2. Konvencionalni prijevoznici.....	18
4.3. Primjer Croatia Airlines-a.....	20
5. Pokazatelji ostvarenih dodatnih prihoda odabranih zračnih prijevoznika.....	24
6. Prikaz financijskih učinaka zračnih prijevoznika koji su povezani s uslugama kojima se ostvaruju dodatni prihodi.....	30
7. Prognoza udjela dodatnih prihoda u ukupnim prihodima zračnih prijevoznika.....	35
8. Zaključak.....	42
Literatura.....	45
Popis kratica.....	49
Popis slika i tablica.....	50
Popis grafikona.....	51

1. Uvod

Većina zrakoplovnih kompanija svoje osnovne prihode ostvaruje prodajom putničkih karata za letove (izravno ili neizravno), prijevozom tereta i pošte. Pojavom niskotarifnih zračnih prijevoznika, razvitkom tehnologije, te promjenom omjera ponude i potražnje na tržištu, kompanije generiraju nove prihode koji su u uskoj vezi (ili uopće nisu) sa samim činom leta. Ti se prihodi kategoriziraju kao dodatni prihodi, čiji se rapidni razvitak djelomice može pripisati upravo niskotarifnim zračnim prijevoznicima. No, dodatni se prihodi drugačije ostvaruju kod niskotarifnih zračnih prijevoznika nego kod konvencionalnih zračnih prijevoznika.

Osnovni predmet istraživanja ovog diplomskog rada predstavljaju dodatni prihodi koje ostvaruju zračni prijevoznici, dok se osnovna svrha i cilj istraživanja ogleda u analizi trendova ostvarivanja dodatnih prihoda zračnih prijevoznika, te projekcijama razvoja tog trenda.

Navedeno će se prikazati kroz osam međusobno povezanih poglavlja koja u potpunosti obuhvaćaju tematiku ovoga rada, a ona su redom:

1. Uvod
2. Struktura prihoda zračnih prijevoznika
3. Klasifikacija i vrste dodatnih prihoda zračnih prijevoznika
4. Primjeri uvođenja novih usluga koje rezultiraju dodatnim prihodima zračnih prijevoznika
5. Pokazatelji ostvarenih dodatnih prihoda odabranih zračnih prijevoznika
6. Prikaz financijskih učinaka zračnih prijevoznika koji su povezani s uslugama kojima se ostvaruju dodatni prihodi
7. Prognoza udjela dodatnih prihoda u ukupnim prihodima zračnih prijevoznika
8. Zaključak.

U uvodnom dijelu rada analiziraju se predmet, svrha i ciljevi istraživanja te daje kratki opis sadržaja.

Drugo poglavlje rada daje kratki prikaz strukture prihoda zračnih prijevoznika te njihovu kategorizaciju i klasifikaciju.

Treće poglavlje rada prikazuje klasifikaciju i vrste dodatnih prihoda zračnih prijevoznika.

Četvrto poglavlje rada prikazuje primjere uvođenja dodatnih usluga koje rezultiraju dodatnim prihodima. Kao primjer, uzet je jedan niskotarifni zračni prijevoznik i jedan konvencionalni zračni prijevoznik kako bi se prikazale razlike u ostvarivanju dodatnih prihoda kod dva osnovna modela poslovanja zračnih prijevoznika.

Peto poglavlje rada daje osvrt na ostvarene dodatne prihode odabranih zračnih prijevoznika kako bi se analizirao udio dodatnih prihoda u ukupnim prihodima prijevoznika.

Šesto poglavlje rada daje prikaz financijskih učinaka zračnih prijevoznika koji su u uskoj vezi s uslugama kojima se ostvaruju dodatni prihodi.

Sedmo poglavlje rada daje kratku prognozu razvoja budućih trendova ostvarivanja dodatnih prihoda u ukupnim prihodima zračnih prijevoznika.

U zaključku se donosi rezime rada obrađen po svakom pojedinom poglavlju, što u potpunosti obuhvaća sve navedene teze diplomskog rada.

2. Struktura prihoda zračnih prijevoznika

U suvremenom dinamičnom tržišnom okruženju, temeljni cilj zračnih prijevoznika, ogleda se u ostvarivanju što većeg profita, uz naravno što manje troškove. Kako bi se ostvario što veći profit, zrakoplovna kompanija se mora pozicionirati na tržištu i to kroz nekoliko ključnih koraka: planiranje reda letenja, kreiranje tarifa, upravljanje prihodima te prodaja i distribucija. No, da bi se prihodi mogli okarakterizirati i prikazati, potrebno ih je sustavno kategorizirati. Metodologija iskazivanja i kategoriziranja prihoda usklađena je na razini Organizacije međunarodnog civilnog zrakoplovstva - ICAO-a (International Civil Aviation Organization). Tako se prihodi zračnih prijevoznika (ukupni operativni) usklađenom metodologijom iskazuju u tri osnovne grupe:¹

1. Prihodi od redovnog prometa (ukupno)

1.1. Putnici

1.2. Višak prtljage

1.3. Teret (uključujući hitnu i diplomatsku prtljagu)

1.4. Pošta

2. Prihodi od charter-prometa (ukupno)

2.1. Putnici i višak prtljage

2.2. Teret (uključujući hitnu i diplomatsku prtljagu) i pošta

3. Ostali operativni prihodi (ukupno)

3.1. Ostali prihodi povezani s prijevozom

3.2. Ostali operativni prihodi.

Promatrajući podjelu, vidljivo je kako se prihodi od redovnog prometa razlikuju od prihoda od charter prometa te ostalih operativnih prihoda. U okviru prihoda od letenja razlikuju se putnički, robni i poštanski prihodi, a dio putničkih prihoda koji se odnose na višak prtljage, iskazuju se posebno. Posebnu metodologiju statističkog iskaza i praćenja provodi američki Bureau of Transportation Statistics (BTS) koji prihode kategorizira u sljedeće grupe:²

¹ Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: *Planiranje zračnog prijevoza*, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2017., str. 88.

² Ibidem.

- putnički prihodi (tarifa)
- prihodi od prijevoza tereta
- prihodi od prtljage
- prihodi od promjena rezervacija
- dodatni prihodi vezani uz prijevoz
- ostali prihodi.

Na strukturu prihoda utječu i neki drugi čimbenici poput cijena zrakoplovnih taksi koje dodatno opterećuju krajnje korisnike, što također utječe i na putničku potražnju za uslugama prijevoza.

Zrakoplovne kompanije Sjedinjenih Američkih Država imaju različite postotke prihoda od putnika, tereta i pošte. Oko 75% prihoda zrakoplovnih kompanija u SAD-u dolazi od putnika; oko 15% od tereta, a najznačajniji dio od prijevoza pošte. Preostalih 10% dolazi iz drugih prometnih usluga. Zračni prijevoznici koji prevoze isključivo teret, ostvaruju svoj prihod prijevozom tereta. Za velike putničke zrakoplove s druge strane, koji također prevoze teret, manje od 10% prihoda dolazi od tereta (u većini slučajeva i mnogo manje).³ Potreba za kategorizacijom i prikazom prihoda koje zrakoplovne kompanije ostvaruju, važan je i značajan izvor financijskih informacija vezanih uz poslovanje za sve zainteresirane dionike i čimbenike lanca vrijednosti zračnog prijevoza.

Ipak, govoreći o prihodima koje ostvaruju zrakoplovne kompanije, posljednjih godina primjećuje se trend porasta dodatnih prihoda (eng. ancillary revenues) koje kompanije ostvaruju putem raznih kanala, specijalnih usluga, posebnih ponuda i sl. Prema *Merriam-Websterovom* rječniku, to su prihodi koji proizlaze iz dodatnih izvora u odnosu na osnovni proizvod ili uslugu – u slučaju putničkog zračnog prometa – prihodi koji nisu ostvareni prodajom usluga prijevoza putnika.⁴

Uzimajući u obzir sve navedeno, kao i veliku lepezu prihoda koje zrakoplovne kompanije mogu ostvariti, u nastavku je prikazan pojednostavljen prikaz osnovnih prihoda, ističući različite izvore dodatnih prihoda:⁵

³ <https://www.avjobs.com/history/airline-economics.asp>, (15.08.2018.)

⁴ Hao, E.: *Ancillary Revenues in the Airline Industry: Impacts on Revenue Management and Distribution Systems*, Master Thesis, Massachusetts Institute of Technology, 2014., p. 10-13, <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/89854/890140266-MIT.pdf>, (15.08.2018.),

⁵ Ibidem.

- Prihod od prodaje putničkih karata. Ovi se prihodi, odnose na prihode od prodaje karata za letove kojima je isključivo upravljala jedna zrakoplovna kompanija. Na primjer, prihod od rezervacije na letu zračnog prijevoznika United Airlinesa iz Newarka u Denver smatra se prihodom od prodaje putničkih karata jer United Airlines upravlja izravnim letovima između ove dvije zračne luke.
- Prihod od letova temeljem *codeshare* ugovora. *Codeshare* je sporazum između dviju nezavisnih zrakoplovnih kompanija o zajedničkoj eksploataciji rute. Primjerice, putnik rezervira let kod zračnog prijevoznika Lufthanse koja operativno leti od Bostona preko New Yorka do Frankfurta. Budući da Lufthansa ima *codeshare* sporazum s Unitedom Airlines-om u Bostonu, putnik može letjeti od Bostona do New Yorka United-om. Lufthansa tada daje Unitedu dogovoreni dio ostvarenog prihoda. Iako se to tehnički smatra „dodatnim“ prihodom, neki autori smatraju da su i to prihodi od prodaje karata za let, tj. osnovni dio prihoda.
- Prihod od *outsourcing-a* (vanjska suradnja) zrakoplovnih kompanija. Velike zrakoplovne kompanije (npr. prijevoznici koji lete preko oceanskim rutama) ostvaruju suradnju prepuštanjem nekih svojih letova na kraćim rutama regionalnim prijevoznicima, dok marketinški još uvijek prodaju mjesta u zrakoplovu kao vlastiti proizvod. Poput prihoda od *codeshare* sporazuma, prihod od *outsourcinga* se smatra dodatnim izvorom, ali je u snažnoj vezi s prihodom od putničkih karata.
- Prihodi od robe i pošte. Mnoge zrakoplovne kompanije, uz putnike, prevoze teret i poštu. Pojedini stručnjaci ovu vrstu prihoda smatraju dodatnim prihodom, budući da ova vrsta prijevoza ne uključuje prijevoz putnika. No, kategorizacija ove vrste prihoda kao dodatnog prihoda je vrlo diskutabilna i o tome različiti autori i studije imaju i različita mišljenja.
- Dodatni prihodi. Prihod koji proizlazi iz prodaje proizvoda ili usluga izravno do putnika. Dodaci se tako definiraju kao proizvodi i usluge koje se prodaju ili koriste u bilo kojem trenutku prije, za vrijeme i poslije leta (npr. usluga *rent-a-cara*). Vrste usluga koje se nude ovise o poslovnom modelu pojedine zrakoplovne kompanije.
- Prihodi koji proizlaze iz drugih izvora. To su prihodi koji ne uključuju prijevoz putnika. Izvori ovih prihoda mogu se razlikovati od prodaje putničkih milja kreditnim tvrtkama za kupnju naftnih derivata do oglašavanja u zrakoplovu.

Prema autoru Hao, E., iz 2014. godine, navedeno bi se moglo prikazati tablicom 1.

Tablica 1: Primjeri dodatnih izvora prihoda

<u>GLAVNI IZVOR</u>	<u>SPORNO</u>		<u>DODATNI PRIHODI</u>			
PRODAJA PUTNIČKIH KARATA	CODESHARE SPORAZUM	TERET	DODATNE USLUGE – IZRAVNO KUPLJENE OD STRANE PUTNIKA			NEIZRAVNO POVEZANO S PUTNICIMA
	SURADNJA S REG. KOMP.	POŠTA	<u>PRIJE LETA</u>	<u>ZA VRIJEME LETA</u>	<u>NAKON LETA</u>	OGLAŠAVANJE U ZRAKOPLOVU
			RUČNA PRTLJAGA	RAZMAK IZMEĐU SJEDALA	RENT-A- CAR	OGLAŠAVANJE NAFTNIH KOMPANIJA
			PREDANA PRTLJAGA	PRIORITETNO UKRCAVANJE		IZNAJMLJIVANJE OPREME ZA LETENJE
			PROMJENE U ITINERARU LETA	HRANA I PIĆE	HOTELSKE PONUDE I PAKETI	IZNAJMLJIVANJE OPREME U ZRAČNOJ LUCI
			PUTNO OSIGURANJE	IZBOR SJEDALA		PRODAJA NAGRADNIH MILJA KOMPANIJAMA

Izvor: Hao, E.: *Ancillary Revenues in the Airline Industry: Impacts on Revenue Management and Distribution Systems*, Master Thesis, Massachusetts Institute of Technology, 2014., p. 13,
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/89854/890140266-MIT.pdf>, (15.08.2018.)

Posljednjih desetak godina dodatni se prihodi zrakoplovnih kompanija svojom visinom nameću kao važan i trajan dio financijskih izvještaja.⁶

U 2007. godini samo 23 zrakoplovne kompanije od ukupno 60 istraživanih u svijetu, iskazalo je prihode od dodatnih aktivnosti u iznosu od 1,72 milijarde eura. U naredne tri godine taj se iznos dramatično povećao.⁷

⁶ Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: *Menadžment zrakoplovne kompanije*, Mate d.o.o, Zagreb, 2012, str. 720.

⁷ Ibidem., str. 720.

Godine 2010. zrakoplovne kompanije ostvarile su dodatne prihode u vrijednosti od 15,11 milijardi eura, što čini povećanje od 38% u odnosu na 2009., te 96% u odnosu na 2008. godinu.⁸

S obzirom na to da su trend generiranja dodatnih prihoda započeli niskotarifni zračni prijevoznici, trend se ubrzo proširio i među konvencionalnim zračnim prijevoznicima. U nastavku rada daje se detaljniji prikaz i analiza dodatnih prihoda zračnih prijevoznika.

⁸ Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J., *op.cit.*, str. 720.

3. Klasifikacija i vrste dodatnih prihoda zračnih prijevoznika

Klasificirati dodatne prihode zadatak je koji ima mnogo sivih područja. Naime, poteškoća koja se u ovom slučaju javlja je nejasnoća u definiranju kategorija „aktivnosti“ i „usluga“ koje čine dodatne prihode zračnih prijevoznika. U prethodnom poglavlju to je prikazano kroz tablicu 1, u kojoj se mogu vidjeti sporni dijelovi usluga i aktivnosti koji mogu pripadati i osnovnoj djelatnosti prihoda od putničkih karata, tj. letenja, ali mogu biti prikazani i kao dodatni prihodi, nevezani za prihode koji se ostvaruju samim letenjem. Odgovori na ta pitanja nisu jednoznačno određeni, a potvrda toga su i pritužbe putnika koji se žale da za neke određene usluge ili proizvode koje su nekada plaćali unutar cijene karte, sada moraju plaćati dodatno. S druge strane, zrakoplovne kompanije zbog sve veće konkurencije (niskotarifni prijevoznici), kao i rasta IT tehnologije (internet, pametni telefoni), smanjuju cijene svojih karata. Razdvajanjem dodatnih usluga od osnovnog proizvoda, tj. leta, prijevoznici nude niže cijene karata, a razliku nadoknađuju naplatom dodatnih usluga.

Da bi zadržali profitabilnost, niskotarifni prijevoznici povećano se okreću prihodima nevezanim za prodaju karata.⁹ Razdvajanje dodatnih od osnovne usluge navodi k ponudi *à la carte* usluga, što znači da putnik može birati između raznih dodatnih usluga u zamjenu za naknadu.¹⁰ Tipični primjeri ovakvih prihoda su naknade za prodaju hotelskih usluga, putnih osiguranja, *rent-a-car-a*, naknade preko kreditnih kartica, naknade za višak prtljage, prodaja hrane i pića na letu, oglašavanja itd. Zrakoplovne kompanije koriste snažne marketinške kampanje čime si osiguravaju dobru promociju.¹¹ Proizvod zrakoplovne kompanije zapravo je usluga koju ona pruža kako bi obavila prijevoz putnika, robe i pošte te zadovoljila potrebe korisnika njezine usluge. Specifičnost usluge je da se bez obzira na to što je jednako stvarna kao i proizvod ne može dotaknuti, ona je neopipljiva, iako se sastoji i od nekih opipljivih elemenata. Ona je također nedjeljiva, promjenjiva i prolazna.¹² Prema Amadeusovom godišnjem izdanju o dodatnim prihodima navedene su četiri kategorije dodatnih prihoda u zračnom prijevozu:

⁹ Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N.: *Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika*, Oeconomica Jurdetina, 2014;4(2):3-32

¹⁰ Avram, B.: *Ancillaries in the Aviation Industry. Importance, Trends, Going Digital.*, Expert Journal of Marketing, 2017;5(2):53-65

¹¹ Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N., *op.cit.*, str. 3-32

¹² Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: *Menadžment zrakoplovne kompanije*, *op.cit.*, str. 496.

(1) *à la carte usluge* - usluge povezane s letom koje obuhvaćaju primjerice plaćanje dodatne hrane i pića na letu, predane prtljage, izbor sjedala, prioritarna prijava i ukrcaj, pristup loungeu, usluge zabave ili internet na letu;

(2) *prihodi od naknada* –aktivnosti koje mogu uključivati hotelski smještaj, putno osiguranje, najam automobila;

(3) *programi lojalnosti*– prilika za tvrtke ili putnike koji često koriste usluge zrakoplovne kompanije da steknu milje koje će se koristiti u marketinškim aktivnostima, promotivnim aktivnostima ili lojalnim programima;

(4) *oglašavanje* – prihod od oglasa u časopisima i prospektima koji su putnicima dostupni za čitanje na letu, vanjski ili unutarnji oglasni prostori.¹³

Upravo iz tih razloga, kao što je u prethodnom poglavlju spomenuto, financijski izvještaji zrakoplovnih kompanija, važan su čimbenik u predviđanju i analizi prometnih i ekonomskih učinaka zračnog prijevoza. Industrija zračnog prometa je jedna od najtransparentnijih industrija u SAD-u. Svako tromjesečje, zrakoplovne kompanije moraju predati niz izvješća uredu BTS-a, uključujući podatke o prihodima, troškovima, zaposlenicima, zrakoplovima, prometu, kapacitetima, itd. Nažalost, način na koji se prijavljuju podaci o prihodima ne pokazuje jasnu razliku između osnovnih i dodatnih prihoda. Zrakoplovne kompanije BTS-u moraju dostavljati sljedeće podatke:¹⁴

- *Prihod od prometa* prijavljuje se u pet potkategorija koje se smatraju glavnim izvorom prihoda: prihod od putničkih karata, tereta, javnih usluga, charter prometa i pošte; osim toga, ovdje pripadaju tri potkategorije dodatnih prihoda: naknade za prtljagu, naknade za otkaz rezervacija i razne ostale naknade. Prihodi od partnerskih programa lojalnosti, prijevoza ljubimaca i standby naknade;
- *Prihod povezan s prometom* prijavljuje se kao jednokratni paušalni iznos; ova kategorija uključuje prihod od prodaje usluga u letu (piće, hrana, filmovi), usluga hotela/restorana, najamnina te uključuje i prihode od letenja putem vanjskih suradnji; ovi prihodi nisu uključeni u službenu definiciju dodatnih prihoda.

¹³ Avram, B., *op.cit.*, p. 53-65

¹⁴ Hao, E., *op.cit.*, p. 15

No, dvije se vrste posljedica javljaju iz ove kategorizacije prihoda. Prvo, s obzirom na mnoštvo marketinških mogućnosti koje se javljaju zahvaljujući rastu online platformi, nije baš

jasno gdje te dodatne usluge spadaju unutar osam kategorija prijavljenih DOT-u (Department of Operation). Zbog toga se mogu javiti i određene nedosljednosti u izvješćivanju dodatnih prihoda koje zrakoplovne kompanije ostvaruju, uzme li se u obzir da nema jasnih i standardnih smjernica za suvremene aktivnosti unutar ovih zastarjelih tablica. Također, DOT ima odredbu o dodatnim prihodima koja uključuje: iznose naknada za prtljage, naknade za promjenu rezervacija i razne ostale naknade. Ta je tablica nepotpuna jer zanemaruje dodatni prihod od prodaje u letu koji se nalazi unutar prihoda vezanih za prijevoz, zajedno s drugim raznovrsnim izvorima prihoda.¹⁵

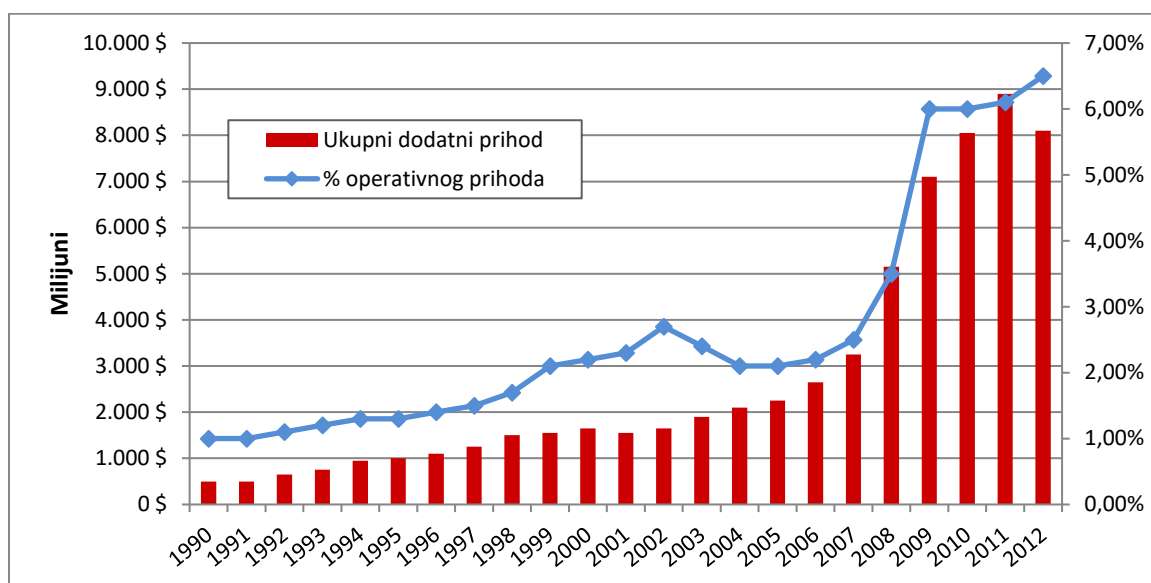
Međutim, detaljni podaci o dodatnim prihodima mogu se naći u nekim drugim izvorima, primjerice u istraživanjima grupe IdeaWorksCompany koja ove podatke obuhvaća na globalnoj razini, te na razini SAD-a.

Dodatni prihodi imaju važnu ulogu u današnjem suvremenom zračnom prometu, a tome je pridonijela i pojava niskotarifnih zrakoplovnih kompanija koje su postale začetnice u provedbi promocije i ponude proizvoda i usluga koji ostvaruju dodatne prihode. Također, za sve veću zastupljenost usluga koje rezultiraju dodatnim prihodima zračnih prijevoznika zaslužna je pojava interneta, te internet prodaja koja je omogućila cijelu lepezu novih usluga za krajnje korisnike.

Grafikon 1 prikazuje godine kada su zrakoplovne kompanije agresivno počele nuditi dodatne proizvode da bi generirale dodatne prihode, djelomice zbog povećane konkurencije niskotarifnih prijevoznika. Razlog za razdvajanjem usluga bio je jasan - ići u korak s konkurencijom u snižavanju osnovne cijene karte. Ako jedna zrakoplovna tvrtka smanjuje cijenu svoje osnovne karte, druge zrakoplovne kompanije su u marketinškom zaostatku ako ne slijede isti put.¹⁶

¹⁵ Hao, E., *op.cit.*, p. 15

¹⁶ Ibidem., p. 16-17



Grafikon 1: DOT procjena dodatnog prihoda američkih zračnih prijevoznika (1990.-2012.)

Izvor: Hao, E.: *Ancillary Revenues in the Airline Industry: Impacts on Revenue Management and Distribution Systems*, Master Thesis, Massachusetts Institute of Technology, 2014., p. 13,
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/89854/890140266-MIT.pdf>, (17.08.2018.)

Da bi unaprijedile iskustvo putovanja, zrakoplovne kompanije smišljaju nove načine kako bi svojim uslugama dodale vrijednost i ostvarile dodatne prihode. Budući da većina putnika rezervira svoje karte putem interneta ili za to koristi svoje pametne telefone, kompanije se trude unaprijediti i poboljšati svoje putničke planove. Prema NIIT Technology Report (2016), na pragu smo tehnologije pod nazivom „dinamičko pakiranje“ koju koriste sve veće zrakoplovne kompanije kako bi unaprijedile i ostvarile dodatne prihode. Nova tehnologija omogućava svim zrakoplovnim kompanijama pristup sustavu dobavljača usluga kao što su hoteli, *rent-a-car* usluge i sl. Znači, ako gost rezervira hotelsku sobu i automobil za putovanje preko rezervacijskog sustava kompanije, zrakoplovna kompanija izravno zarađuje naknadu od tih pružatelja usluga.¹⁷ Više o budućnosti usluga i načinu ostvarivanja dodatnih prihoda bit će prikazano u sedmom poglavlju ovog rada.

Kako god se dodatni prihodi klasificirali, novi trend omogućio je zrakoplovnim kompanijama da se pozicioniraju kao trgovci koji će prodavati svoje proizvode i usluge. Idea Works je procijenila kako je iznos dodatnih prihoda zrakoplovnih kompanija u

¹⁷ Avram, B., op.cit., p. 53-65

2006. godini iznosio 2,3 milijarde američkih dolara, dok je taj isti iznos u 2008. godini iznosio 10,2 milijarde.

Dodatni prihodi tako brzo postaju veliki izazov za zračni promet, jer upravo ti prihodi postaju temeljni element marketing miksa. Sabre Airline Solutions upravo navodi dokaze u prilog toj tvrdnji, putem rezultata anketiranja preko 90 svjetskih zrakoplovnih kompanija. Veliki dio ispitanika smatra da će dodatni prihodi pozitivno pridonijeti njihovom krajnjem poslovnom rezultatu. Naknade za prtljagu, putno osiguranje i putni aranžmani su ocijenjeni kao najčešćim generatorima dodatnih prihoda.¹⁸

¹⁸ O'Connell, J.F., Williams, G.: *Air Transport in the 21st Century. Key Strategic Developments.*, Routledge, New York, 2016.,
https://books.google.hr/books?id=MVKoDQAAQBAJ&pg=PT133&dq=Ancillary+Revenues:+The+New+Trend+in+Strategic+Airline+Marketing+145+John+F.+O%E2%80%99Connell&hl=hr&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false, (17.08.2018.)

4. Primjeri uvođenja novih usluga koje rezultiraju dodatnim prihodima zračnih prijevoznika

Korisnici usluga zračnih prijevoznika su putnici koji imaju mnoštvo razloga za letenje: od poslovnih sastanaka, druženja s prijateljima, avanturističkih putovanja, obiteljskih posjeta, itd. Prepoznajući to, zrakoplovne kompanije su progresivno obogaćivale svoju ponudu i tako kreirale letove za različite potrebe i želje svojih korisnika. Dok korisnici dobivaju i više nego što su njihove stvarne potrebe, kompanije sakupljaju dodatne prihode. „Pokretanje“ dodatnih sadržaja i usluga koji će se kasnije pretvoriti u dodatni prihod predstavlja priliku, ali i pravi izazov. Kopiranje konkurencije nikada nije bio dobar način poslovanja, s obzirom na to da nedovoljno istraženi poslovni model može uzrokovati gubljenje resursa i dragocjenog vremena. No, pomnim planiranjem i istraživanjem tržišta, te pametnim strategijama i inovativnim rješenjima, zrakoplovne kompanije mogu povećati zadovoljstvo svojih kupaca, a uz to povećati i svoje prihode i tako pojačati svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

Zrakoplovne kompanije postaju sve kreativnije u prodaji dodatnih usluga kako bi povećale prihode po sjedalu. Na primjer, mnoge kompanije nude putnicima mogućnost da sudjeluju u dražbi za premium sjedala, a kompanije poput KLM-a i Fly Emirates-a pozivaju putnike da kontaktiraju osoblje koje je opremljeno tabletima ako žele u posljednji trenutak kupiti sjedalo u drugom dijelu kabine, na samom ulazu u zrakoplov. Posljednjih godina Lufthansa je bila zaokupljena eksperimentiranjem i postavljanjem uređaja virtualne stvarnosti. Bila je jedna od prvih kompanija koje koriste posebnu tehnologiju za gledanje filmova, što je predstavljeno na sajmu ITB-a (International Tourist Board).¹⁹

No, među toliko različitih zračnih prijevoznika, postoje i mnogobrojne razlike u opsegu njihovih dodatnih usluga koji čine dodatne prihode jer se ponajprije odnose na njihov izabrani poslovni model. Na primjer, Spirit Airlines i Ryanair ciljaju na cjenovno osjetljive putnike, dramatično snižavajući osnovnu cijenu karte na svojim linijama. Druge kompanije, poput Allegiant Air, modeliraju svoj poslovni model prema putnicima koji slobodno vrijeme žele

¹⁹Lufthansa uses VR to Sell last-minute Upgrades to Premium Economy at the Gate, <http://www.airlinetrends.com/2017/03/22/lufthansa-virtual-reality-gate-upgrade-premium-economy/>, (19.08.2018.).

provesti u toplijim krajevima. Allegiant se tako fokusira na prodaju hotelskog smještaja i turističkog sadržaja pod svojim vlastitim brendom. S druge strane, Southwest se

odlučio pozicionirati na tržištu tako da ne naplaćuje dodatnu prtljagu i ne mijenja osnovnu cijenu karte leta, svjesno odbacujući potencijalnih nekoliko milijuna dolara dodatnog prihoda, kako bi ostvarili marketinšku prednost. Međutim, tržišna kretanja koja su dovela do razdvajanja dodatnih prihoda od osnovne cijene karte leta, natjerala su zrakoplovne kompanije da razmatraju očekivani prihod ne samo s obzirom na vrijednosti karata, nego i s obzirom na ukupan potencijal dodatnih usluga. Primjerice, ako je određeni putnik spreman platiti 100 dolara za kartu, te još dodatnih 50 dolara za dodatne usluge, ukupna vrijednost koju je putnik spreman platiti iznosi 150 dolara.²⁰

Osim niskih cijena karata, niskotarifni prijevoznici primjenjuju i druge metode optimizacije poslovanja. S obzirom na veliku konkurenciju koja se pojavila među kompanijama, niskotarifni prijevoznici moraju se istaknuti prepoznatljivom uslugom. Kao primjer se može uzeti JetBlue-ova optimizacija poslovanja nuđenjem kožnih sjedala i besplatne satelitske televizije kojom je opremljeno svako sjedalo u zrakoplovu. Taj se potez može promatrati kao ekonomičan. Koliko god bio skuplji u startu, dugoročno je mnogo isplativiji jer je kožna sjedala lakše održavati. Pretpostavka je da će u budućnosti ovi prijevoznici postupno uvoditi sve više dodatnih usluga pokušavajući privući potencijalne putnike, što će razumljivo i podići prilike za ostvarivanjem dodatnih prihoda.²¹

S obzirom na veliki broj dodatnih prihoda koje zrakoplovne kompanije ostvaruju putem dodatnih proizvoda i usluga, teško ih je sve nabrojati i usporediti. Primjeri uvođenja novih usluga prikazani su u nastavku: niskotarifni prijevoznik Ryanair, konvencionalni prijevoznik British Airways i nacionalna zrakoplovna kompanija Croatia Airlines.

²⁰ Hao, E., *op.cit.*, p. 17

²¹ Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N., *op.cit.*, str. 3-32

4.1. Niskotarifni prijevoznici

Većina niskotarifnih prijevoznika funkcionira na sličan način koji se bazira na *à la carte* modelu pružanja usluga, tj. niske cijene karte uz mogućnost da putnik poveća svoju potrošnju zbog niza mogućih dodatnih sadržaja poput: dodatne prtljage, izbora sjedala, prioritarnog ukrcavanja, itd. Kompanija Ryanair je najbolji primjer na koji način niskotarifni prijevoznici ostvaruju dodatne prihode.

Ryanair kao simbol strategije niskih cijena karata i smanjivanja operativnih troškova, ostvaruje nevjerojatne financijske rezultate kroz dodatne usluge i naknade.

Ryanair se voli nazivati brojem jedan u Europi iz dobrog razloga. U 2015. i 2016. godini ovaj je niskotarifni prijevoznik postao prvi prijevoznik koji je prevezao 100 milijuna međunarodnih putnika. 2015. godine ostvario je profit od 866,7 milijuna eura, a 2016. godine čak 1,24 milijarde eura. S flotom od oko 350 zrakoplova diljem Europe, kompanija je najavila daljnje povećanje te flote na ukupno 550 zrakoplova do 2024. godine.²² Danas, Ryanair (u sklopu programa Always Getting Better) povezuje 37 zemalja, ima 86 baza diljem Europe, preko 350 novih Boeing zrakoplova, preko 2000 letova dnevno, te 13000 zaposlenih profesionalaca.²³

Ryanair je do prije nekoliko godina imao dosta nizak imidž među svojim korisnicima, ponajviše zbog politike dodatnih naknada za skoro sve usluge koje odstupaju od osnovne cijene karte. *Check-in* u zračnoj luci, neispisana putnička karta, prekoračenje u dimenzijama torbe za 1 cm i sl., samo su neki primjeri na kojima je Ryanair ostvarivao upravo ono što se zove dodatnim prihodima. To može uključivati bilo što, primjerice naknade za promjenu jela i pića na letu, Duty Free proizvode kupljene na letu i sl.²⁴

Ipak, 2014. godine kompanija se okreće drugačijem pristupu poslovanja i pokreće kampanju „*Always Getting Better*“ (uvijek bolji), čiji je osnovni cilj bio i dalje pružati najniže cijene karata, ali znatno unaprijediti korisničku uslugu. Unutar tri godine, ublažili su svoje

²² *RyanAir Increases Ancillary Revenue by Getting Cabin Crew to Hard Sell – Introduces Tough Sales Targets*, <https://www.paddleyourownkanoo.com/2017/05/04/ryanair-increases-ancillary-revenue-getting-cabin-crew-hard-sell-introduces-tough-sales-targets/>, (18.08.2018.)

²³ *RyanAir*, <https://www.ryanair.com/hr/en/>, (19.08.2018.)

²⁴ *RyanAir Increases Ancillary Revenue by Getting Cabin Crew to Hard Sell – Introduces Tough Sales Targets*, op.cit., (19.08.2018.)

dotadašnje oštre (i kažnjive) standarde kako bi omogućili bolji doživljaj letenja za krajnjeg kupca. Kampanja je doživjela veliki uspjeh što se manifestiralo kroz povećanje broja putnika, ali i kroz pozitivan rast financijskih pokazatelja. Kampanja „*Always Getting Better*“ prikazana je kroz sliku 1.



Slika 1: Kampanja „*Always Getting Better*“

Izvor: <https://www.businesstraveller.com/business-travel/2017/04/06/ryanair-outlines-connecting-service-plans/>, (19.08.2018.)

Na svojoj internetskoj stranici, Ryanair jasno iskazuje koje sve vrste dodatnih usluga postoje, te kolika je njihova cijena. Te usluge spadaju u *à la carte* usluge, te su prikazane u tablici 2.

Tablica 2: Dodatne usluge

VRSTA NAKNADE	ONLINE CIJENA	NAKON REZERVACIJE/AERODROM
SJEDALO S DODATNIM PROSTOROM ZA NOGE	15€	15€
PREDNJA SJEDALA	13,01€	13,01€
STANDARDNA SJEDALA	4€	4€
PONOVNO PRINTANJE KARTE	Ne primjenjuje se	20€
PRIORITETNO UKRCAVANJE	5€	6€
CHECK-IN NA AERODROMU	Ne primjenjuje se	55€
NAKNADA ZA BEBE DO 2 GOD.	25€	25€
OPREMA ZA DJECU/BEBE DO 2 GOD.	15€	25€
BICIKL	60€	75€
VELIKA SPORTSKA OPREMA	55€	65€
SPORTSKA OPREMA	35€	40€
OPREMA ZA SKLIJANJE	45€	50€
PALICE ZA GOLF	35€	40€
GLAZBENI INSTRUMENTI	55€	65€
NAKNADA ZA PROMJENU LETA	35€-65€	50€-95€
PROMJENA IMENA I PREZIMENA PUTNIKA	115€	160€
NAKNADA ZA REFUNDIRANJE DRŽAVNIH NAKNADA	20€	Ne primjenjuje se
REZERVACIJSKA NAKNADA	Ne primjenjuje se	20€
TERAPEUTSKI KISIK	Ne primjenjuje se	55€
ZAKAŠNJELI ODLAZAK	Ne primjenjuje se	100€
ZADRŽAVANJE CIJENE LETA	3€	Ne primjenjuje se
RUČNA PRTLJAGA	BESPLATNO	BESPLATNO
10 KG PREDANA PRTLJAGA	8€	10€
20 KG PREDANA PRTLJAGA	25€	40€
NAKNADA ZA VIŠAK PRTLJAGE/PO KG	Ne primjenjuje se	10€
NAKNADA ZA POSEBNO DEKLARIRANJE VRIJEDNOSNE PRTLJAGE	Ne primjenjuje se	50€

Izvor: <https://www.ryanair.com/hr/en/useful-info/help-centre/fees>, (18.08.2018.)

Za vrijeme leta (što nije prikazano na web stranici), Ryanair nudi veliki raspon usluga od hrane i pića do mnoštva raznih proizvoda. To je rezultat prekretnice u poslovanju koja je kompaniji donijela dodatne prihode. Ta kampanja stvorila je pritisak na osoblje u zrakoplovu jer se od njih tražilo da prodaju određeni broj usluga (parfemi, igre na sreću, raznorazni proizvodi i sl.) na jednom letu.

Ovakvim načinom naplaćivanja usluga Ryanair kao prijevoznik postaje vrlo konkurentan na tržištu. Primjenu *à la carte* usluga ne koriste samo europski niskotarifni prijevoznici, veliki američki prijevoznici poput Uniteda ili Delte također imaju naknade za

à la carte usluge povezane s prtljagom. Međutim, implementacija takvih cijena mnogo je teža za konvencionalne prijevoznike nego za niskotarifne prijevoznike zbog povezanih letova i predane prtljage, codeshare sporazuma te integracije u globalne alijanse zračnih prijevoznika.²⁵

Ryanair prodaje široku paletu *à la carte* proizvoda, od prioriternog ukrcaja do prodaje hrane i pića na letu. Jedinstvenost ovih usluga je da su komplementarne osnovnom letu. Putnici mogu uživati u letu i bez prioriternog ukrcaja ili hrane i pića, no *à la carte* proizvodi u tom slučaju neće ostvariti dodatni prihod ako se ne koriste u kombinaciji s osnovnim proizvodom.²⁶

U 2016. godini Ryanair je lansirao još jednu marketinšku kampanju personaliziranim računom na njihovoj web stranici, pod imenom My Ryanair. Ovaj račun potiče potrošače da opišu svoj profil – „tko, što, zašto, gdje i kako?“ na svojem putovanju. Prikupljeni podaci omogućuju Ryanairu da stvara ponude koje su namijenjene povećanju dodatnih prihoda, ali i da omoguće potrošaču doživjeti višu razinu usluge putem personaliziranog putovanja. Stvaranjem računa, potrošač dobije cijeli niz personaliziranih usluga koje mu mogu „zatrebati“ na njegovom putovanju. Neke od tih usluga – na kojima kompanija zarađuje dodatne prihode – uključuju: rent-a-car uslugu, rezervaciju sjedala, ostale vrste prijevoza od točke A do B, Family Plus programe s pogodnostima, Flexi Plus i Plus programe s pogodnostima, najam hotelskog smještaja, soba, B&B-a (bed&breakfast – op.a), razgledavanje gradova, itd.

Ryanair ima tendenciju postati „Amazon of Travel“. Ovaj izraz jasno izražava željeni cilj kompanije, ali i sveukupni poslovni model poslovanja. Taj će se model i u budućnosti bazirati na najnižim osnovnim cijenama leta, naplati posebnih usluga koje čine dodatne prihode, te na daljnjem unaprjeđivanju putničkog iskustva kroz cijeli niz dodatnih usluga koje su usko povezane s motivom putovanja kako bi se ostvarili dodatni izvori prihoda.

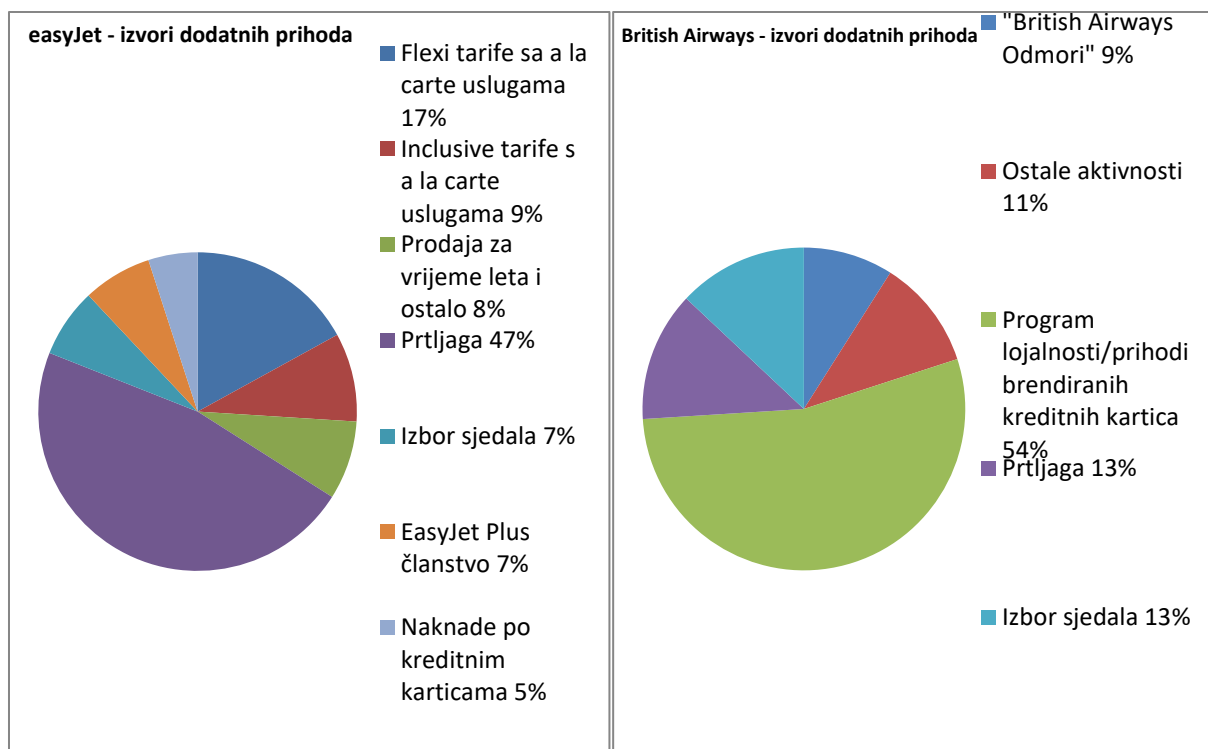
²⁵ Klopheus, R.: *A la carte Pricing to Generate Ancillary Revenue: The case of Ryanair*, Competence centre Aviation Management, Worms University of Applied Sciences, Germany, https://www.researchgate.net/publication/289868814_A_la_carte_pricing_to_generate_ancillary_revenue_The_case_of_Ryanair, (20.08.2018.)

²⁶ Ibidem.

4.2. Konvencionalni prijevoznici

Kod konvencionalnih zračnih prijevoznika većina dodatnih prihoda ostvaruje se putem programa lojalnosti i brendiranih kreditnih kartica. Velike kompanije poput British Airways ostvaruju skoro 54% svojih prihoda koristeći navedene strategije.²⁷ Konvencionalnim prijevoznicima upravljanje različitim modelima cijena može pridonijeti dodatne prihode. Različite cijene bazirane po pristupu „dobar, bolji, najbolji izbor“, uključuju dodatne usluge u karti po vrhunskoj cijeni. Što se tiče ostalih usluga koje kompanijama poput British Airwaysa mogu donijeti dodatne prihode one uključuju: dodjeljivanje sjedala, povećanje udobnosti sjedenja, provizije kreditnih kartica, putno osiguranje i prodaja usluga za vrijeme leta.

Prema istraživanjima Idea Works iz 2016. godine mogu se uočiti zanimljivi primjeri ostvarivanja dodatnih prihoda kod niskotarifnih i konvencionalnih prijevoznika. Kao primjer navode se primjeri između EasyJet-a i British Airways-a u grafikonu 2.



Grafikon 2: Razlika u ostvarivanju dodatnih prihoda niskotarifnih i konvencionalnih prijevoznika

Izvor: <https://www.tnooz.com/article/ffps-dominate-most-airlines-ancillary-revenue-streams/>, (21.08.2018.)

²⁷ *FFP Dominate Most Airlines' Ancillary Revenue Streams*, <https://www.tnooz.com/article/ffps-dominate-most-airlines-ancillary-revenue-streams/>, (21.08.2018.)

Iz prikazanog, uočljiva je razlika u načinu ostvarivanja dodatnih prihoda. Konvencionalni prijevoznici poput British Airwaysa većinu svojih dodatnih prihoda ostvaruju preko programa lojalnosti i to čak 54%, dok ostali prihodi dolaze od prtljage (13%), izbora sjedala (13%), putničkih aranžmana (9%) te ostalih aktivnosti (11%).

Budući da je konvencionalnim prijevoznicima teže ostvarivati dodatne prihode načinima na koje to ostvaruju niskotarifni prijevoznici, njihovi se dodatni prihodi ne mogu oslanjati isključivo na naknade za prtljagu, kao što je prikazano na prethodnoj slici. Ipak, konvencionalni prijevoznici također imaju nekoliko načina za generiranje dodatnih prihoda.

Kod British Airwaysa se mogu izdvojiti tri primjera uvođenja novih usluga koje rezultiraju dodatnim prihodima.

Prvi primjer vezan je uz putničku prtljagu. Naime, da bi svojim putnicima omogućio veću udobnost pri putovanju, British Airways nudi opciju skupljanja, prijevoza i predavanja prtljage, bez da putnik fizički to mora odraditi. Usluga se naplaćuje kroz dva modela - za pojedinačnu torbu ili skupinu torbi (obiteljska tarifa). Usluga je uvedena 2016. godine i dostupna je s bilo koje londonske adrese do zračne luke. Od tada je British Airways prevezao više od 71 003 torbi ovim putem, te na taj način ostvario dodatne prihode.²⁸

Drugi primjer je uvođenje Wi-Fi pristupa za određene zrakoplove, uz naknadu za korištenje. British Airways naglašava kako do 2019. godine planira „mrežno spojiti“ više od 90% svojih zrakoplova.²⁹

Treći primjer je „British Airways Avios“ online trgovina koja je usko povezana s programom lojalnosti. Na mrežnim stranicama, kupac može virtualno kupovati razne proizvode poznatih brendova i to kroz nekoliko kategorija proizvoda. Ono što se kupcu omogućava je da potrošnjom svake funte, u zamjenu dobije do 12 Aviosa. Aviosi predstavljaju nagradne bodove koji se poslije mogu upotrijebiti za popuste na kupnju karte. Tu su i posebne pogodnosti za plaćanje partnerskim kobrendiranim kreditnim karticama, kao i naknada za kupnju putem njihove stranice koja im omogućava da ostvaruju dodatne prihode.³⁰

Razlika u načinu ostvarivanja dodatnih prihoda konvencionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika lako je uočljiva. Može se reći kako konvencionalni prijevoznici moraju biti puno

²⁸ <https://airportr.com/ba>, (21.08.2018.)

²⁹ <https://www.britishairways.com/en-gb/information/entertainment/wifi-on-board>, (21.08.2018.)

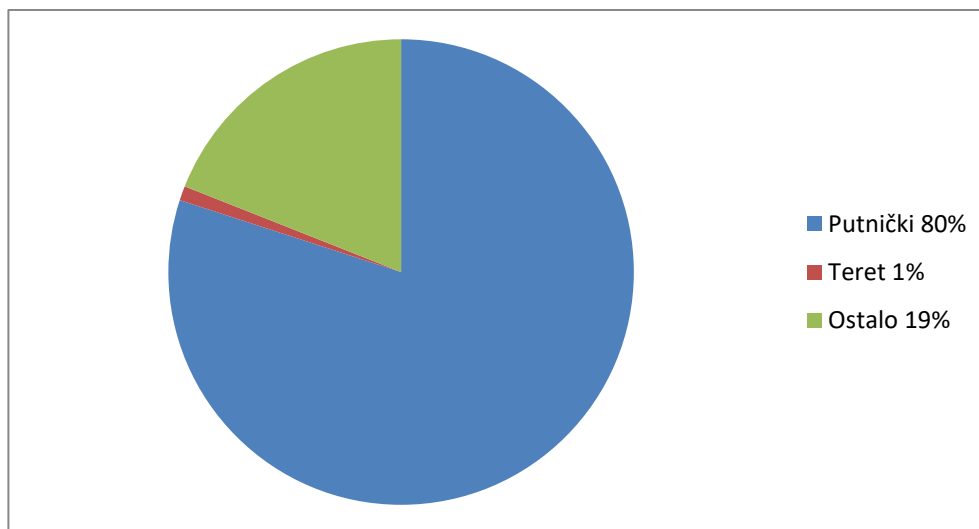
³⁰ <https://www.shopping.ba.com/how-it-works.html>, (21.08.2018.)

inovativniji u naplaćivanju usluga koje generiraju dodatne prihode, s obzirom na to da riskiraju gubitak određenog broja i profila putnika.

4.3. Primjer Croatia Airlines-a

Poslije demokratskih izbora u Hrvatskoj 1990. godine, dotadašnji Zagal mijenja se u Croatia Airlines i tako nastaje prvi nacionalni zračni prijevoznik. Godine 1992., Croatia Airlines s povećanom flotom ulazi u međunarodni promet te postaje članom Međunarodne udruge za zračni promet. Croatia Airlines je prevezla 2016. godine 1 939 000 putnika.³¹ Njihove osnovne djelatnosti uključuju prijevoz putnika, prijevoz tereta, pošte i održavanje zrakoplova. U 2017. godini Croatia Airlines je raspolagala flotom od 12 zrakoplova, prevezla više od 2,1 milijuna putnika te zaradila 226 milijuna američkih dolara prihoda od prodaje.³²

Na mrežnim stranicama Croatia Airlines mogu se naći financijski podaci za 2017. godinu u kojima je Croatia Airlines prikazala svoje prihode na način prikazan u grafikonu 3.



Grafikon 3: Poslovni prihodi Croatia Airlines-a – struktura 2017.

Izvor: Croatia Airlines, Nefinancijsko izvješće 2017., str. 8, <https://www.croatiaairlines.com/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=5632&rType=2>, (21.08.2018.)

³¹ Povijest, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-informacije/povijest>, (21.08.2018.)

³² Croatia Airlines, Nefinancijsko izvješće 2017., str. 8, <https://www.croatiaairlines.com/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=5632&rType=2>, (21.08.2018.)

Iz grafikona 3 je vidljivo kako Croatia Airlines najveći postotak prihoda ostvaruje od putničkog prometa, a najmanje od tereta.

Kao i svaki konvencionalni zračni prijevoznik i Croatia Airlines dodatne prihode većinom ostvaruje putem programa lojalnosti, naknada za prodaju proizvoda, te naknada brendiranih kreditnih kartica. Promatrajući kronološki, tek 1995. godine, Croatia Airlines aktivno uvodi program lojalnosti kao posebnu pogodnost za putnike koji često lete Croatia Airlines-om. Godine 2012. uvodi se i usluga „FlyOnLine“ koja je omogućila putnicima da rezerviraju mjesto u poslovnom ili ekonomskom razredu putem online platforme.³³ Uvođenjem ovih usluga, Croatia Airlines je dobila mogućnost generiranja novih načina prihoda. To se paralelno događalo sa sve bržim razvitkom dodatnih prihoda na globalnoj razini, pa Croatia Airlines 2008. godine uvodi uslugu naplate izdavanja elektroničke zrakoplovne karte Croatia Airlines-a.

Godine 2009., sa sve većim rastom IT tehnologija, Croatia Airlines započinje i s prvim „mService“ uslugama, a do 2011. godine uvodi i mobilne aplikacije za sve operativne sustave te unaprjeđuje web stranicu za online kupnju karata. Godinu dana prije toga, Croatia Airlines je potpisala code share sporazum s Air India.³⁴

U nastavku se daje pojednostavljeni prikaz na koji način Croatia Airlines ostvaruje dodatne prihode koji ne uključuju osnovnu cijenu karte:³⁵

- Croatia Airlines većinu svojih dodatnih prihoda generira kroz program lojalnosti; dio je najvećeg programa nagrađivanja putnika u Europi pod nazivom *Miles&More*, u kojemu članovi prikupljaju milje letenjem, unajmljivanjem vozila, odsjedanjem u hotelu ili potrošnjom preko kobrendiranih kreditnih kartica Miles&More³⁶
- na svim letovima putnik ima pravo ponijeti sa sobom u putničku kabinu jedan komad ručne prtljage i dodatno jedan manji komad osobne prtljage; ručna prtljaga ovisi o ekonomskom ili poslovnom razredu; prtljaga koja ne odgovara propisanim dimenzijama/težini podložna je dodatnoj naplati

³³ *O nama*, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-informacije/povijest>, (18.08.2018.)

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ *Croatia Airlines*, <https://www.croatiaairlines.com/hr>, (18.08.2018.)

³⁶ *Croatia Airlines*, <https://www.croatiaairlines.com/hr/Miles-and-More>, (18.08.2018.)

- predana prtljaga kao i kod većine konvencionalnih prijevoznika, naplaćuje se jedino ako se radi o najosnovnijoj cijeni karte, tj. tarifi FlyEasy, te iznimno za Circle, Senator i Star Gold programe; u tarifama FlyOpti, FlyFlexi i FlyBizz prtljaga je besplatna ovisno o modelu, no to znači da te tarife imaju i veću cijenu. U slučajevima kada je prtljaga teža od dopuštene višak se plaća po dodatnom komadu prtljage³⁷
- tu su i dodatne naplate za posebnu prtljagu i sportsku opremu što je također propisano određenim standardima, uvjetima i cjenikom³⁸
- što se tiče prodaje u samom zrakoplovu, Croatia Airlines navodi sljedeće: hrana i piće (uz redovitu uslugu korisnici uz dodatnu naplatu mogu naručivati i proizvode s partnerskom tvrtkom „Uje“, torte i pjenušce za posebne prigode, posebne vrste obroka); kupnja proizvoda (partnerski proizvodi, kava, čaj, grickalice, satovi, suveniri, slikovnice, igre za djecu), tisak; program na video ekranima itd.
- dodatni prihodi generiraju se i kroz prihode koje Croatia Airlines ostvaruje nudeći priliku oglašivačima da se za određenu visinu usluge oglašavaju na više marketinških mjesta poput banneri na kartama, oglašavanja u newsletteru Croatia Airlines -a, oglašavanju u časopisu za putnike, knjižicama za djecu, oglašavanje na pretincima za ručnu prtljagu u zrakoplovima, oglašavanje na stolićima u zrakoplovima
- Croatia Airlines također pruža uslugu pratnje djece i mladih uz naknadu, od ukrcaja u zrakoplov i na samom letu, a nakon toga dijete se predaje odgovornoj osobi na odredištu
- Croatia Airlines nudi i prijevoz životinja uz naknadu.

Svi navedeni primjeri pokazuju da je Croatia Airlines sustavno unaprjeđivala i nadograđivala dodatne usluge i proizvode koji bi mogli generirati dodatne prihode. Standardni načini koje konvencionalni zračni prijevoznici koriste poput naplate rezervacije sjedala u ovom slučaju nisu ni navedeni.

Način utjecaja s obzirom na generiranje dodatnih prihoda pokazuje tablica 3 iz financijskog poslovanja koja prikazuje račun dobiti i gubitka koji se prenosi djelomično, za

³⁷ Croatia Airlines, <https://www.croatiaairlines.com/hr/Informacije-o-putovanju/Prtljaga/Predana-prtljaga>, (18.08.2018.)

³⁸ Croatia Airlines, <https://www.croatiaairlines.com/hr/Informacije-o-putovanju/Prtljaga/Posebna-prtljaga-i-sportska-oprema>, (18.08.2018.)

godine 2015., 2016., 2017..³⁹

Tablica 3: Financijski pokazatelji Croatia Airlines-a

(000 kn)	2017.	2016.	2015.
Putnički promet	1 413 172	1 351 736	1 319 619
Prijevoz tereta	12 079	14 275	15 069
Ostali prihodi	342 227	195 173	216 101
PRIHODI IZ POSLOVANJA	1 767 478	1 561 184	1 550 790
Troškovi letenja	514 963	453 963	464 502
Održavanje	238 943	244 973	220 886
Usluge putnicima	97 846	85 320	84 659
Usluge u zračnom prometu	389 988	379 503	375 367
Promidžba i prodaja	23 063	216 377	217 595

Izvor: *Godišnje izvješće društva Croatia Airlines d.d. i Grupe Croatia Airlines za 2017. godinu*, str. 6,
<https://www.croatiaairlines.com/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=5625&rType=2>, (19.08.2018.)

Iz prikazanih podataka je vidljivo kako je Croatia Airlines uvođenjem novih proizvoda i usluga omogućila da postigne rast u ukupnim prihodima, na što su svakako utjecali i svi navedeni primjeri dodatnih usluga ili naknada koje ne uključuju osnovnu cijenu karte leta.

³⁹ *Godišnje izvješće društva Croatia Airlines d.d. i Grupe Croatia Airlines za 2017. godinu*, str.6,
<https://www.croatiaairlines.com/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=5625&rType=2>, (19.08.2018.)

5. Pokazatelji ostvarenih dodatnih prihoda odabranih zračnih prijevoznika

U ovome će se poglavlju pokušati dati konkretni prikazi ostvarenih dodatnih prihoda odabranih zračnih prijevoznika. Fokus je na konvencionalnim zračnim prijevoznicima, no dati su i primjeri niskotarifnih prijevoznika, samo kako bi se mogle prikazati usporedbe različitih načina ostvarivanja dodatnih prihoda.

Spomenuto je kako Idea Works svake godine zahtijeva dostavu financijskih prikaza usluga koji se kvalificiraju kao dodatni prihodi, za zračne prijevoznike diljem svijeta. Također, nude i svoju vlastitu definiciju dodatnih prihoda kao prihoda izvan prodaje karata, što se ostvaruje izravnom prodajom putnicima ili neizravno kao dio putnog iskustva. Dodatni prihodi definiraju se koristeći ove kategorije:⁴⁰

- a) *à la carte* pogodnosti
- b) naknade za proizvode
- c) značajke programa lojalnosti
- d) razni izvori poput oglašavanja
- e) komponente *à la carte* proizvoda povezanih u paket aranžmane.

Tablica 4 daje prikaz nekoliko najuspješnijih konvencionalnih prijevoznika i dva niskotarifna prijevoznika, te njihove postotke u ostvarivanju dodatnih prihoda, kao i najčešće izvore tih prihoda.

⁴⁰ *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, p.5, <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>, (24.08.2018.)

Tablica 4: Top 10 zrakoplovnih kompanija 2016. – Ukupni dodatni prihodi (USD)

GODIŠNJI REZULTATI 2016. – ukupni dodatni prihodi		Okvirni izvori dodatnih prihoda	
		<i>Program lojalnosti</i>	<i>À la carte proizvodi poput prtljage</i>
			<i>Naknada na putničku maloprodaju</i>
6 222 000 000	United	48%	52%
5 172 400 000	Delta	52%	48%
4 901 000 000	American	43%	57%
2 832 800 000	Southwest	80%	20%
2 100 771 801	Air France/KLM	33%	67%
1 982 255 301	Ryanair	Nema	100%
1 355 078 078	easyJet	Nema	100%
1 349 812 715	Lufthansa	57%	43%
1 193 698 000	Qantas	90%	Limitirani podaci
1 179 131 138	Air Canada	45%	55%

Izvor: *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, p. 4,
<http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>,
 (25.08.2018.)

Tablica 5: Top 10 zrakoplovnih kompanija 2017. – Ukupni dodatni prihodi (USD)

GODIŠNJI REZULTATI 2017. – kupni dodatni prihodi		Okvirni izvori dodatnih prihoda	
		<i>Program lojalnosti</i>	<i>À la carte proizvodi poput prtljage</i>
			<i>Naknada na putničku maloprodaju</i>
5 749 000 000	United	41%	59%
5 391 000 000	Delta	56%	44%
5 274 000 000	American	59%	41%
3 084 100 000	Southwest	79%	21%
1 971 662 916	Air France/KLM	20%	80%
2 304 748 827	Ryanair	Nema	100%
1 284 402 695	easyJet	Nema	100%
1 947 027 128	Lufthansa	43%	57%
1 339 700 000	Alaska Air Group	64%	36%
1 334 461 449	Air Canada	41%	59%

Izvor: *2017 Top 10 Airline Ancillary Rankings*, p. 4, <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/07/2017-Top-10-Airline-Ancillary-Revenue-Rankings.pdf>, (25.08.2018.)

Kao što je vidljivo iz tablica 4 i 5, najuspješniji konvencionalni prijevoznici najčešće se oslanjaju na program lojalnosti. U ovom slučaju definicija dodatnih prihoda uključuje rezultate ostvarene programom lojalnosti, što nekim zrakoplovnim kompanijama donosi milijune dolara, te im pomaže da ostanu konkurentni na tržištu kada se dodatni prihodi mjere po putniku.⁴¹ Također, usporede li se podaci iz 2016. i 2017. godine, primjećuje se kako su određeni prijevoznici ostvarili rast u dodatnim prihodima i to prvenstveno Delta, America i Southwest, i dalje ostvarujući većinu svojih dodatnih prihoda putem programa lojalnosti. Niskotarifni prijevoznici se, s druge strane, oslanjaju na *à la carte* programe, tražeći prihod od prtljage, izbor sjedala s više mjesta za noge, paket aranžmane za odmor i sl.

Tablica 6 prikazuje kako se neki prijevoznici oslanjaju na programe lojalnosti s jakim naglaskom na brendiranje, te koliko prihoda ostvaruju od istog.

Tablica 6: Dodatni prihodi povezani s *programom lojalnosti (USD)*

NAZIV PROGRAMA	UKUPNI PRIHOD	PRIHOD PO PUTNIKU
United MileagePlus	3 022 000 000	21,11
Quantas Frequent Flyer	1 088 173 600	21,14
Avios – IAG (BA&Iberia)	539 109 946	5,36
Azul TudoAzul	218 633 950	10,60
Japan Airlines Mileage Bank	198 887 813	4,86
Aeroflot Bonus	185 062 151	4,26
South African Voyager	59 446 855	8,59

Izvor: *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, p. 9,
<http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>,
 (25.08.2018.)

⁴¹ *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, *op.cit.*, p. 7

Radi usporedbe različitih načina generiranja dodatnih prihoda u nastavku se daje prikaz politike vezane uz prtljagu pojedinih konvencionalnih prijevoznika (transatlantsko i europsko tržište) i niskotarifnih prijevoznika.

Tablica 7: Naknade za prtljagu većine zrakoplovnih kompanija (transatlantsko tržište)

KOMPANIJA	BESPLATNA PRTLJAGA	NAKNADA ZA PRVU TORBU DO 15 KG	NAKNADA ZA DRUGU TORBU DO 15 KG	BILJEŠKE	BENEFICIJE ZA ELITNE ČLANOVE
Air Berlin			70 USD		Veći iznos kilaže
Air France/KLM			75 USD	Plaćanje s miljama	1x dodatna torba
Alitalia	Jedna torba,		75 USD		1x dodatna torba
American	23 kg max.	Nema naknade	60 USD	Puni iznos karte	1x dodatna torba
British Airways	težine		51 online/60 USD	Puni iznos karte	1x dodatna torba
Continental			70 USD	Puni iznos karte	Jedna ili dvije dodatne torbe
Delta Air Lines			60 online/75 USD		1x dodatna torba
Lufhansa			70 USD		Jedna ili dvije dodatne torbe
United			70 USD	Puni iznos karte	Jedna ili dvije dodatne torbe

Izvor: *Billions of Dollars in Baggage Fees Travel the Globe*, p. 7,

http://www.amadeus.com/web/binaries/1333087767244/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3Dbaggage_fees_travel_the_globe.pdf, (25.08.2018.)

Iz tablice 7 vidljivo je kako većina konvencionalnih zračnih prijevoznika ima sličnu ili istu politiku vezanu uz prtljagu. Kako bi konkurirali niskotarifnim zračnim prijevoznicima (koji imaju niske cijene karata, no nikakve beneficije na prtljagu), konvencionalni prijevoznici u većini slučajeva nude do dvije besplatne torbe uključene u cijenu leta. Usporedbe radi, u 2016. godini, Ryanair je ostvario 1,6 milijardi funti samo iz 16 različitih izvora dodatnih usluga, uključujući prtljagu, dodatna mjesta za noge, pa čak i kisik.⁴²

S obzirom na to da su se konvencionalni zračni prijevoznici morali prilagoditi trendu s naplatom prtljage, Idea Works je predvidjela da će se naknade povezane za prtljagu ubrzo proširiti na svjetsko tržište. Iz tog razloga, sastavljen je popis mrežnih transatlantskih prijevoznika koji nude osnovne cijene zaključno s lipnjem 2018. godine. Oni uključuju: Aer

⁴² *How Sneaky Addons Make Ryanair and Easyjet £2,6 Billion a Year: Airlines Charge for „Extras“ Including More Leg Room and Baggage*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-5137977/Sneaky-add-ons-make-Ryanair-Easyjet-2-6BILLION-year.html>, (25.08.2018.)

Lingus, Air France/KLM, Alitalia, American, Austrian, British Airways, Brussels, Delta, Finnair, Iberia, Lufthansa, SAS Scandinavian, SWISS, TAP Portugal i United.

Predana prtljaga se naplaćuje dodatno, a mnogi naplaćuju i rezervaciju sjedala prije *check-in*-a. Ovi putnici najčešće dobiju primjerice isto jelo kao i putnici s punom cijenom karte, ali se posljednji ukrcavaju u zrakoplov.⁴³ Tablica 8 uspoređuje cijene i sadržaje za četiri konvencionalna zračna prijevoznika na relaciji New York i London.

Tablica 8: Usporedba prihoda osnovnih cijena (USD)

AIRLINE	AMERICAN	NORWEGIAN	UNITED	VIRGIN ATLANTIC
Osnovna cijena	334	239	334	412
Regularna cijena	424	419	424	492
% uštede od regularne cijene	21,2%	43%	21,2%	16,3%
Izabrani <i>à la carte</i> dodaci				
<i>(pretpostavka je da putnik zahtjeva torbu srednje veličine, dodjelu mjesta i hranu te pića na povratnom letu)</i>				
Naknada za 1. torbu	Nema naknade za srednju torbu** + mala ručna prtljaga	Nema naknade za srednju torbu do 10kg**	Nema naknade za srednju torbu** + mala ručna prtljaga	Nema naknade za srednju torbu do 10kg**
Osobna prtljaga				
Dojela mjesta (izbor najniže naknade)	24	90	Nema naplate	80
Obrok	Uključen	56 +	Uključen	Uključen
Zbroj prihoda				
Ukupni prihod	358	385	334	492
% Cijena	93,3%	62,1%	100%	83,7%
% <i>a la carte</i>	6,7%	37,9%	Ne primjenjuje se	16,3%
<p>* regularne transatlantske cijene uključuju prtljagu, dodjelu mjesta i dodatnu srednju torbu koju je moguće uzeti sa sobom u zrakoplov</p> <p>**Srednja torba najčešće je limitirana na 23x36x55xcm i 10kg + Sendvič, salata, vino i kava iz <i>a la carte</i> menija</p>				

Izvor: 2017 Top 10 Airline Ancillary Rankings, p. 13, <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/07/2017-Top-10-Airline-Ancillary-Revenue-Rankings.pdf>, (26.08.2018.)

⁴³ 2017 Top 10 Airline Ancillary Revenue Ranking, p. 13 <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/07/2017-Top-10-Airline-Ancillary-Revenue-Rankings.pdf>, (27.09.2018.)

Konvencionalni prijevoznici ubrzano se usmjeravaju prema *à la carte* sadržajima kako bi povećali svoje dodatne prihode. Svi prijevoznici žele pridobiti što veći broj putnika i ostvariti što veće prihode. Zato vodeće kompanije konstantno rade na unaprjeđenju kvalitete usluga i marketinškim aktivnostima. Angažiraju vrhunske marketinške stručnjake koji smišljaju strategije koje će im ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Smatra se kako su dodatne usluge danas postale toliko dobro marketinški „upakirane“ da je prosječnom kupcu pri kupnji karte za let jednostavno nemoguće odoljeti da posegne za još kojom dodatnom uslugom. Uzme li se u obzir da su konvencionalni prijevoznici već počeli smišljati programe kojima bi konkurirali niskotarifnim prijevoznicima, predviđa se dodatni rast u trendovima ostvarivanja dodatnih prihoda. Više o tome bit će riječi u sedmom poglavlju rada.

6. Prikaz financijskih učinaka zračnih prijevoznika koji su povezani s uslugama kojima se ostvaruju dodatni prihodi

Dodatni prihodi zračnih prijevoznika na modernom tržištu pokazuju sve veći rast i značaj, ne samo kao pojedinačna stavka unutar ukupnih prihoda koje zrakoplovne kompanije ostvaruju, već kao jedan od najvažnijih faktora za rast ukupnih prihoda. Kompanije su u početku bile blago naklonjene dodatnim prihodima koje ostvaruju, no danas, kompanije svoje financijske planove baziraju na očekivanju ostvarivanja dodatnih prihoda. Ta su očekivanja u uskoj vezi s putnicima koji cijene fleksibilnosti i lepezu usluga koje kompanije nude. Najbolje kompanije tako danas postajuiskusni prodavači svih aktivnosti vezanih uz putovanje, kao npr. rezervacija usluga smještaja, razgledavanja, prijevoza do odredišta nakon slijetanja, itd.

U prethodnom poglavlju iskazani su ostvareni dodatni prihodi određenih zračnih prijevoznika te najčešći načini na koje ih kompanije ostvaruju, kako kod niskotarifnih prijevoznika tako i kod konvencionalnih prijevoznika. Treba naglasiti kako su u posljednjih deset godina konvencionalni prijevoznici često bili i neprofitabilni, što se na neki način izbalansiralo upravljanjem kapacitetima. Kombinacija različitih čimbenika utječe na ukupnu profitabilnost, tj. strukturu prihoda zrakoplovnih kompanija i to: upravljanje kapacitetima, potražnja, upravljanje prihodima, prihodi od prtljage i naknade (dodatni prihodi). Svi ovi čimbenici su u međusobnoj vezi jedan s drugim i ne mogu se promatrati odvojeno.

S obzirom na važnost dodatnih prihoda za kompanije na suvremenom tržištu, neke su kompanije ostvarile bolje financijske učinke upravo zahvaljujući dodatnim prihodima. U nastavku se daju prikazi ostvarenih financijskih rezultata određenih zračnih prijevoznika kao i njihovo objašnjenje.

Tablica 9: Prikaz financijskih rezultata – *Aer Lingus (USD)*

IZVOR I VRSTA PRIHODA – 2016.g.	Višestruke aktivnosti vezane uz dodatne prihode
DODATNI PRIHODI	247 855 428
% UKUPNIH PRIHODA	12,6%
\$ PO PUTNIKU	20,93
UKUPNI PRIHODI	1 967 106 575
PUTNICI	11 840 000

Izvor: *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, p. 22-23,
<http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>,
(28.08.2018.)

Tablica 9 prikazuje značajan udio dodatnih prihoda u ukupnim prihodima. U prvih 6 mjeseci 2015. godine, Aer Lingus je ostvario 94,5 milijuna eura dodatnih prihoda, dok su ukupni prihodi iznosili 749 milijuna eura. To znači da dodatni prihodi ostvaruju 12,6% od ukupnih prihoda. Iako udio dodatnih prihoda kod Aer Lingusa ne čini osnovu rasta ukupnih prihoda, prihodi od prodaje dodatnih usluga u 2016. porasli su za 4,3% po putniku u odnosu na 2015., za što su zaslužne naknade za rezervacije, prtljagu i odabir sjedala.⁴⁴

Naspram Aer Lingus-a, easyJet ima puno veći postotak dodatnih prihoda, što je prikazano u tablici 10.

Tablica 10: Prikaz financijskih rezultata – *easyJet (USD)*

IZVOR I VRSTA PRIHODA – 2016.g.	Višestruke aktivnosti vezane uz dodatne prihode
DODATNI PRIHODI	1 355 078 078
% UKUPNIH PRIHODA	21,9%
\$ PO PUTNIKU	18,54
UKUPNI PRIHODI	6 199 764 378
PUTNICI	73 100 000

Izvor: *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, p. 29-30,
<http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>,
(28.08.2018.)

⁴⁴ *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, *op.cit.*, p. 22

U 2016. godini easyJet je ostvario porast od 9% dodatnih prihoda. Kao što je vidljivo iz tablice, njihovi dodatni prihodi generiraju 21,9% ukupnih prihoda. To je veliki postotak, koji easyJet ostvaruje putem raznoraznih dodatnih usluga. No, to nije iznenađenje, uzme li se u obzir kako easyJet spada u niskotarifne prijevoznike. U svojim financijskim rezultatima za prvo tromjesečje (travanj, svibanj, lipanj 2018.), easyJet je bio na putu da ostvari 550-590 milijuna funti dobiti. Prihodi do tada su im porasli za 14%, tj. na 1,6 milijardi funta, a dodatni prihodi od izbora sjedala i prtljage porasli su za 21% .⁴⁵

Kako bi se analizirala važnost i udio dodatnih prihoda unutar cijele strukture prihoda zračnih prijevoznika, tablica 11 i grafikon 3 prikazuju financijske podatke nekolicine kompanija, tj. udio dodatnih prihoda u ukupnim prihodima. Zbog toga što je u istraživanju obuhvaćeno ukupno 67 kompanija, tablica 11 donosi skraćeni prikaz, obuhvaćajući nekolicinu poznatijih zrakoplovnih kompanija svijeta.

Tablica 11: Rezultati dodatnih prihoda zrakoplovnih kompanija za 2016. godinu

KOMPANIJA	DODATNI PRIHODI U USD	% UKUPNIH PRIHODA	US \$ PO PUTNIKU
Aer Lingus	247 855 428	12,6	20,93
Air Canada	1 179 131 138	10,4	26,29
Air France/KLM	2 100 771 801	7,6	22,48
Allegiant	554 482 000	40,0	48,93
British Airways	666 584 219	4,4	15,10
Delta	5 172 400 000	13,1	28,15
easyJet	1 355 078 078	21,9	18,54
Emirates	106 726 308	0,5	1,90
Ryanair	1 982 255 301	26,8	16,52
Southwest (FF)	2 832 800 000	13,9	18,6
United	6 222 000 000	17,0	43,46

Izvor: *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, p. 15-16,

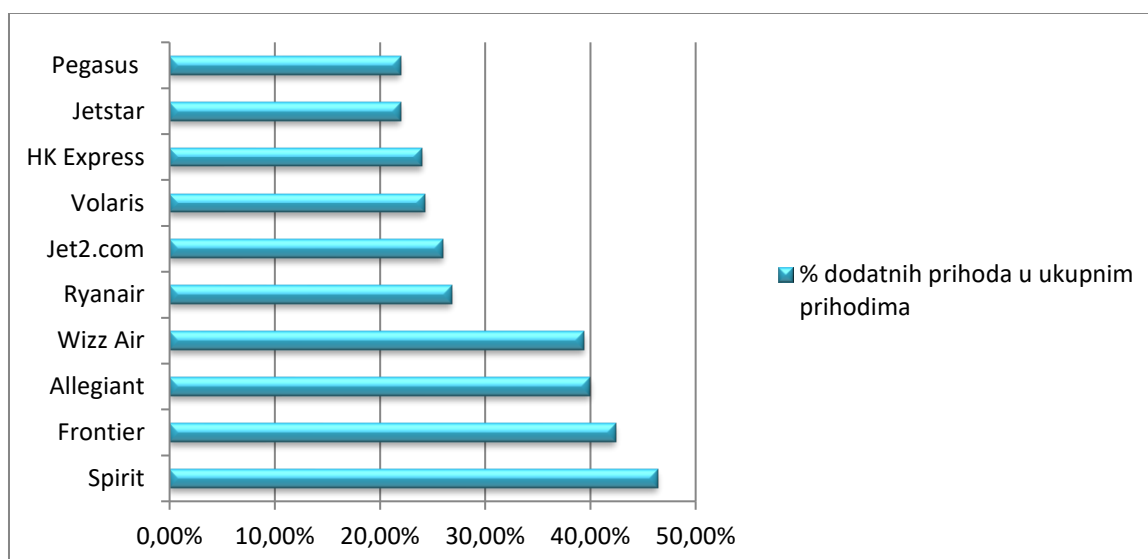
<http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>,

(25.08.2018.)

⁴⁵ *easyJet Makes profit Despite Heatwave, World Cup and Traffic Strikes*,

<https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/easyjet-profits-financial-results-q3-2018-strikes-world-cup-heatwave-a8452211.html>, (29.08.2018.)

Udio dodatnih prihoda u ukupnim prihodima konvencionalnih zračnih prijevoznika manji je nego kod niskotarifnih zračnih prijevoznika, s obzirom na to da konvencionalni prijevoznici dodatne prihode generiraju programima lojalnosti i naknadama kroz prodaju, dok se niskotarifni prijevoznici baziraju na najnižim cijenama karte, ali mnogobrojnim naknadama za sve vrste dodatnih usluga, te prvenstveno novim trendom prodaje paketa aranžmana putovanja. Više o tome nalazi se u sedmom poglavlju.



Grafikon 4: Top 10 niskotarifnih prijevoznika – udio dodatnih prihoda u ukupnim prihodima

Izvor: *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, p. 17, <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>, (25.08.2018.)

Kao što grafikon 4 pokazuje, jedna je kompanija ostvarila izrazito dobre financijske rezultate u dodatnim prihodima i to američka zrakoplovna kompanija Spirit, čiji ukupni postotak u dodatnim prihodima čini skoro 50% ukupnih prihoda kompanije, stavljajući kompaniju u konkurentsku prednost.⁴⁶ Spirit Airlines je američka niskotarifna kompanija koja je završetkom kalendarske godine 2016. ostvarila ukupne prihode u iznosu od 2 321 956 000 USD, dok je iznos dodatnih prihoda iznosio 1 078 477 000 USD. Tablica 12 jasnije definira prihode koje je ostvario Spirit.

⁴⁶ *Spirit Airline Plans New Technology Push to Grow Ancillary Revenue*, <https://blueswandaily.com/spirit-airlines-plans-new-technology-push-to-grow-ancillary-revenue/>, (29.08.2018.)

Tablica 12: Prikaz financijskih rezultata – Spirit (USD)

IZVOR I VRSTA PRIHODA – 2016.g.	Višestruke aktivnosti vezane uz dodatne prihode
DODATNI PRIHODI	1 078 477 000
% UKUPNIH PRIHODA	46,4%
\$ PO PUTNIKU	49,89
UKUPNI PRIHODI	2 321 956 000
PUTNICI	21 618 000

Izvor: *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, p. 67-68,
<http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>,
(28.08.2018.)

Tijekom 2016. godine Spirit je generirao prihode najviše kroz usluge povezane s putovanjem kao npr. prtljage, posebne naknade za rezervacije kroz određene globalne distribucijske sustave (GDS), pravo izbora sjedala, promjene u itineraru leta, hotelski i rent-a-car paketi, programi vjernosti, naknade za oglašavanja na njihovim stranicama i sl. Promatrajući po putniku, prihodi Spiritita statistički prikazuju:⁴⁷

- prosječni prihodi od karata: 55,54 USD (65,25 USD - 2015. god.)
- prosječni dodatni prihodi: 51,87 USD (54,24 USD - 2015. god.)
- ukupna prosječna cijena: 107,41 USD.

Na osnovi prihoda po putniku, Spirit je za četvrto tromjesečje 2017. godine zabilježio 1,1% veći ukupni prihod u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, što se može pripisati dodatnim prihodima (rast za 3,8%).⁴⁸

Njihov izvršni menadžment naglasio je prednost ovakve strukture cijena i dodatnih prihoda ističući da takva struktura daje potrošačima nižu cijenu i kontrolu nad kupnjom usluga koje žele, a da nisu prisiljeni kupiti ono što ne žele. Dok su konvencionalni prijevoznici zahvaljujući pojeftinjenju goriva mogli sniziti svoje cijene, Spirit još uvijek sa svim dodatnim

⁴⁷ *The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue*, IdeaWorksCompany, *op.cit.*, p. 69

⁴⁸ *Spirit Airlines Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Results*, <https://www.cnbc.com/2018/02/06/globe-news-wire-spirit-airlines-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results.html>, (28.08.2018.)

uslugama nudi nižu cijenu na tržištu. Njihovi su troškovi rada puno niži, što im omogućava da zadrže konkurentsku cijenu na tržištu.

7. Prognoza udjela dodatnih prihoda u ukupnim prihodima zračnih prijevoznika

Na suvremenom tržištu 21. stoljeća, zrakoplovne kompanije povezuju rekordan broj gradova i povezuju više od 20 000 gradova diljem svijeta. Let zrakoplovom više nije skupocjeno zadovoljstvo, s obzirom na stalne promjene koje se događaju na tržištu zračnog prometa pa prosječni potrošač može kupiti zrakoplovnu kartu za svoj godišnji odmor. To je rezultat pojave niskotarifnih prijevoznika koji snižavanjem operativnih troškova nude niže cijene leta. Ipak, niže cijene leta ti prijevoznici nadoknađuju raznim naknadama i dodatnim proizvodima.

No, trend koji se ubrzo proširio ovim načinom poslovanja, danas za neke zrakoplovne kompanije čini skoro 50% ukupnih prihoda. Pitanje koje se tu nameće je, koji je budući trend ostvarivanja dodatnih prihoda zrakoplovnih kompanija?

Uvod u odgovor na to pitanje može se naći u podacima koje je objavila Idea Works, prema kojemu su dodatni prihodi kod zrakoplovnih kompanija od 2010. godine do 2017. godine porasli za čak 264%, prikazano kroz tablicu 13.

Tablica 13: Procjena dodatnih prihoda zračnih prijevoznika u svijetu prema tvrtki – *Car Traweler (USD)*

<u>2017.</u>	<u>2016.</u>	<u>2015.</u>	<u>2014.</u>	<u>2013.</u>	<u>2012.</u>	<u>2011.</u>	<u>2010.</u>
82,2	67,4	59,2	49,9	42,6	36,1	32,5	22,6
<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>
10,6%	9,1% <i>od</i>	7,8% <i>od</i>	6,7% <i>od</i>	6,0% <i>od</i>	5,4% <i>od</i>	5,6% <i>od</i>	4,8% <i>od</i>
<i>od</i>	<i>ukupnih</i>	<i>ukupnih</i>	<i>ukupnih</i>	<i>ukupnih</i>	<i>ukupnih</i>	<i>ukupnih</i>	<i>ukupnih</i>
<i>ukupnih</i>	<i>prihoda</i>	<i>prihoda</i>	<i>prihoda</i>	<i>prihoda</i>	<i>prihoda</i>	<i>prihoda</i>	<i>prihoda</i>
776	740	763	746	708	667	577	474
<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>	<i>mlrd.</i>

Izvor: *Airline Ancillary Revenue Projected to be \$82,2 Billion Worldwide in 2017*, p. 1,
<http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/11/Press-Release-123-Global-Estimate.pdf> ,
 (30.08.2018.)

Ovi podaci jasno ukazuju na veliki rast dodatnih prihoda. Već u 2017. godini udio dodatnih prihoda na globalnoj razini iznosio je 10,6% ukupnih prihoda svih zrakoplovnih kompanija. Kako se konkurencija među zrakoplovnim kompanijama sve više ističe, a operativni troškovi rastu vršeći pritisak na prihode, zrakoplovne će kompanije još više pažnje pridavati dodatnim prihodima, samo kako bi poboljšale svoju profitabilnost.

Prtljaga i programi lojalnosti i dalje ostaju najveći generatori dodatnih prihoda kod zračnih prijevoznika. Prihodi od programa lojalnosti u velikoj mjeri ovise o brendu kreditnih kartica, pa neke kompanije imaju prednost u radu na tržištima koja nude veće mogućnosti za korištenje istih. Međutim, za većinu ostalih zrakoplovnih kompanija, najveći dodatni prihod generira se i dalje kroz glavnu komponentu putovanja – prtljagu. Idea Works je još 2011. procijenila kako će se naknade za prtljagu širiti svijetom i postati industrija najvećih dodatnih prihoda.⁴⁹ Analize koje je provela Idea Works tijekom proteklih sedam godina su iznjedrile četiri kategorije zrakoplovnih prijevoznika (ukupno 184 zrakoplovna prijevoznika) na temelju njihove sposobnosti generiranja dodatnih prihoda. Za svaku od njih su iskazani udjeli dodatnih prihoda u ukupnim prihodima zračnih prijevoznika.⁵⁰

- *Tradicionalne kompanije.* Ova kategorija predstavlja opću kategoriju za najveći broj kompanija. Aktivnosti dodatnih prihoda povezane su s naknadama vezanim uz višak ili težinu prtljage, dodatno mjesto za noge u zrakoplovu i partnerske aktivnosti vezane uz program lojalnosti. Prosječni postotak prihoda porastao je za gotovo jedan postotni bod, s 5,8% na 6,7% u jednoj godini. Primjeri u ovoj kategoriji uključuju Cathay Pacific, Copa Airlines, Etihad Airways i Iberia Airlines.
- *Najveće kompanije SAD-a.* Kompanije koje djeluju na području SAD-a generiraju velike dodatne prihode kroz programe lojalnosti i naknade za prtljagu. Postotak prihoda za ovu kategoriju prijevoznika porastao je na 14,2% u 2017., dok je u 2016. godini taj isti postotak iznosio 12,3%. Primjeri u ovoj kategoriji su Hawaiian, Alaska, American i United.

⁴⁹ *Billions of Dollars in Airline Baggage Fees Travel the Globe*, http://www.amadeus.com/web/binaries/1333087767244/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3Dbaggage_fees_travel_the_globe.pdf, (01.09.2018.)

⁵⁰ *Airline Ancillary Revenue Projected to be \$82,2 Billion Worldwide in 2017*, <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/11/Press-Release-123-Global-Estimate.pdf>, (30.08.2018.)

- „*Šampioni dodatnih prihoda*“. Ovi prijevoznici generiraju najveći postotak dodatnih prihoda u ukupnim operativnim prihodima. Postotak prihoda postignut u ovoj grupi došao je na 30,9% u 2017. godini, a u 2016. je iznosio 25,5%. Veći postoci ovdje se ostvaruju i zbog kompanija poput Frontier, Ryanair, Spirit i WizzAir.
- *Niskotarifni prijevoznici*. Niskotarifni prijevoznici diljem svijeta obično se oslanjaju na kombiniranje *à la carte* aktivnosti da bi generirali dodatne prihode. Postotak prihoda za ovu grupu u 2017. zadržao se na razini 2016. i iznosio je 11,8%. Kompanije u ovoj kategoriji uključuju Brussels Airlines, Condor, Interjet i sl.

U prethodnim poglavljima predstavljeno je nekoliko zrakoplovnih kompanija koje su iskazale najveći postotak dodatnih prihoda u 2017. godini, kao i nekih najuspješnijih programa lojalnosti. Ipak, Idea Works je izdvojila nekoliko kompanija koje su pokazale izrazitu inovativnost u traženju novih izvora prihoda, tj. kategorija koju je Idea Works u prethodnom tekstu označila pod „šampione dodatnih usluga“. One uključuju:⁵¹

- Allegiant je na vrhu liste, s obzirom na to da su njihovi poslovni modeli stvorili obilje dodatnih prihoda. Zrakoplovna kompanija gradi jedan od najvećih hotelskih smještaja na zapadnoj obali Floride kako bi stvorila vezu između zračnih luka i kompleksa koji bi trebao generirati dodatne prihode. Masivni razvoj će uključivati prostor od 20 jutara s hotelima, devet apartmanskih zgrada, restorane, barove, trgovine i marinu. Oblična zračna luka Punta Gorda radi isključivo s Allegiantom, što ih stavlja u konkurentsku prednost. Zrakoplovna kompanija procjenjuje da će projekt donijeti 300 000 posjetitelja godišnje s gospodarskim učinkom od milijardu dolara.
- EasyJet iskorištava moć dugotrajnih partnerstva za dodavanje putnika na svoje letove. EasyJet je pobijedio Ryanair u utrci povezivanja letova između Europe i Argentine, Kanade, Singapura i SAD-a. Kanadske veze osigurava WestJet, dok na ostalim dugolinijskim letovima prevladava najveći konkurent Norwegian. Partnerstvo je pod znakom „Worldwide by EasyJet“ i oslanja se na program Gatwick Connects koju razvijaju Gatwick Airport i islandska tehnološka tvrtka Dohop.

⁵¹ Allegiant Air is 2017 Champ for Revenue Innovation Leadership, <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/01/Press-Release-124-Innovation-Leaders-for-2017.pdf>, (01.09.2018.)

- Delta Airlines je na listi top pet zrakoplovnih kompanija već treću godinu zaredom. Globalni prijevoznik ponovno je uložio dio svog velikog prihoda od prtljage u mobilnu aplikaciju koja putnicima omogućuje praćenje lokacije prtljage, primjerice nalazili se ona na rampi, u zrakoplovu ili pretincu zrakoplova. Aplikacija također pruža i upozorenja o ukrcaju prtljage na zrakoplov te o pokretnoj traci na kojoj se prtljaga može preuzeti nakon slijetanja. Delta također jamči da će prtljagu istovariti u roku od 20 minuta od slijetanja, te nudi 2 500 besplatnih milja ako ne održi standard. Ta poboljšanja tretiraju uslugu prtljage kao pravi potrošački proizvod pružajući dodatnu vrijednost za naknade koje plaćaju putnici.
- Ryanair i njihov tim stručnjaka kreirao je mobilnu aplikaciju koja je ocijenjena najnaprednijom u smislu ostvarivanja dodatnih prihoda, među svim aplikacijama koje je pregledala Idea Works, a koje su predočile svjetskih 25 zrakoplovnih kompanija. Na primjer, Ryanair je uveo inovaciju u pružanju mogućnosti izbora sjedala. Dok se kupac kreće kroz virtualne redove sjedala u zrakoplovu, ikona i cijene za mjesta se mijenjaju odražavajući tako ono što se gleda. Izbor boja označava cijenu za određeno mjesto, a duple strelice sjedala s većim prostorom za noge. Ryanair prakticira dobru maloprodaju pomoću personalizirane poruke kojom obavještava potrošače o rasprodajama na uobičajene *à la carte* usluge poput odabira sjedala i paketa proizvoda.
- GOL-ov program lojalnosti zove se Club Smiles. Odnosi se na dobivanje milja na temelju pretplate koja naplaćuje mjesečnu naknadu, gdje za 13 do 95 USD član može dobiti od 1 000 do 10 000 bonusnih milja mjesečno. Članstvo u Club Smiles je dobrovoljno, te planiraju povećati redovito članstvo. No, kompanija nudi i velikodušni bonus za pristup klubu s težištem na „Plan 2 000“ s ekstra velikim bonusom dobrodošlice od čak 8 000 milja. Članovi se moraju registrirati i platiti mjesečnu naknadu za najmanje 6 mjeseci. Osim navedenih pogodnosti, klub dodatno obećava i odabrane popuste na zrakoplovne i maloprodajne nagrade, desetogodišnju valjanost milja prikupljenih iz kluba, te bez naknada za izdavanje nagrada do ukupno 5 nagrada godišnje. Rezultat svega ovoga je program koji podiže lojalnost i dodatne prihode na sasvim novu razinu poslovanja.

Zbog uspona niskotarifnih zrakoplovnih kompanija koje se značajno oslanjaju na generiranje dodatnih prihoda, svjetske zrakoplovne kompanije počinju nuditi putnicima prave proizvode u pravom trenutku, dok istovremeno izgradnjom lojalnosti (koristeći podatke iz rezervacija ili industrije) dolaze do novih potrošača tako da identificiraju kada, gdje i kako putnici posjećuju mrežne stranice ili otvaraju aplikaciju, te što traže.⁵²

Promatrajući sve navedeno nije teško zamijetiti kako je zračni promet možda u potpunosti prešao u digitalno doba. Razvitak tehnologije kao i razvoj svakodnevne upotrebe tehnologije promijenio je način na koji kompanije ostvaruju svoje prihode.

Prema SITA studiji (Analiza studije zračnog prometa – istraživanje putničkih IT trendova 2017.), gotovo 90% putnika koji su sudjelovali u studiji izrazilo je kako svoje letove rezervira samoposlužnim tehnologijama poput aplikacija, dok 64% putnika prati svoju prtljagu u stvarnom vremenu putem mobilne aplikacije ako je ta usluga dostupna. Potrošači koji koriste tehnologiju svoje zadovoljstvo iskazuju za više od 8% u odnosu na putnike koji rezervacije obavljaju konvencionalnim načinom. Sve to za kompanije predstavlja mogućnosti za generiranje dodatnih prihoda. Tehnološka dostignuća imaju aktivnu ulogu u kupnji potrebnih usluga: kupnja hrane je na vrhu prioriteta za putnike tijekom leta (59%) kao i kupnja usluga zabave (37%). Oko 50% će odabrati digitalne usluge tijekom leta na ekranima osjetljivim na dodir, a 29% putnika koristi svoj vlastiti digitalni uređaj za pristup aplikacijama koje kompanije pružaju na letu.⁵³

Mobilne aplikacije danas ipak nadmašuju klasični pristup online sadržajima, a mobilni telefoni savršena su tehnološka platforma koja omogućuje komunikaciju između ljudi putem društvenih mreža, tekstualnih poruka i e-pošte. Uz to, postale su i globalni alat za plaćanje putem digitalnih novčanika poput Apple Pay, Masterpass i PayPal. Unutar razvijenih zemalja, 30% stanovništva koristi mobilne telefone za kupnju proizvoda.⁵⁴

Analizirajući sve navedeno do sada, zrakoplovne kompanije sve više koriste digitalizaciju kako bi generirale nove prihode. Primjera je mnogo i uvelike ovise o veličini kompanije i

⁵² Avram, B., op.cit., p. 53-65

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ *LCC a la carte Goes Mobile: A review of the Top 15 Low Cost Carriers*, <http://www.ideaworkcompany.com/wp-content/uploads/2018/03/LCC-Ancillary-Revenue-Goes-Mobile.pdf>, (02.09.2018.)

njenom poslovnem modelu da izabere na koji će način najbolje povećati mogućnosti za dodatne prihode.

Na primjer, finski Nordic Sky uveo je novi portal koji se može koristiti za vrijeme leta, te radi kao kanal za pružanje novih usluga putnicima, kao i povećanje dodatnih prihoda. Portalu se može pristupiti na putničkim uređajima, te omogućuje besplatne sadržaje poput informacija o odredištu, brige o kupcima, te kupnju neoporezivih proizvoda koji će biti isporučeni na povratnom letu. Putnici također mogu koristiti zrakoplovni portal za naručivanje taksija ili rezervaciju sadržaja poput izleta, krstarenja, kupnju koncertnih karata i sl.⁵⁵

U prethodnim se poglavljima spominjao naziv „dinamično pakiranje“ koji označava mogućnost potrošača da na jednom mjestu (ili jednoj digitalnoj platformi) kupi sve proizvode koji su usko povezani s putovanjem. Ovaj izraz, rezultat je današnjih trendova u korištenju digitalizacije za generiranje dodatnih prihoda koji nisu u uskoj vezi s osnovnom cijenom karte.

Korištenjem moderne tehnologije, zračni prijevoznici imaju mogućnost pružiti pravu uslugu u pravo vrijeme i ostvariti dodatne prihode: npr. preporukom za različite proizvode ili usluge koji su kupili ostali putnici ili preporuka za taxi u slučaju da putnik ima povratni let isti dan i mnogo drugih primjera koji su već iskazani u prethodnim poglavljima. Kombinirana na kreativan način, tehnologija može omogućiti zrakoplovnim kompanijama da prodaju više usluga ili proizvoda, povezujući kupce s različitim brendovima i partnerima, koji mogu generirati dodatne prihode zrakoplovnim kompanijama, ali i povećati zadovoljstvo i lojalnost potrošača.⁵⁶

Promatrajući navedeno, zrakoplovne kompanije, zahvaljujući digitalnom dobu i inovativnim načinima prodaje, nude potpune usluge jer osim samog leta nude i cijeli paket ostalih proizvoda povezanih s putovanjem. Uzme li se u obzir i činjenica da osim proizvoda, zrakoplovne kompanije prodaju i paket aranžmana (posebice one za odmor), moglo bi se reći kako su zrakoplovne kompanije na jedan korak da postanu i svojevrsne turističke agencije koje će nuditi cjelokupni niz raznih usluga koje se nude njihovim potrošačima. To će naravno raditi na način, da zahvaljujući tehnologiji i raznim online platformama, mogu pratiti želje i potrebe svojih potrošača te tako generirati nove izvore dodatnih prihoda. Činjenica je da potrošači još uvijek ne mogu naći sve potrebne podatke koji im trebaju na jednoj stranici

⁵⁵ *Inflight Ancillaries: How Airlines Monetize Their Inflight Engagement Platforms*, <http://www.airlinetrends.com/2017/06/21/inflight-ancillaries-how-airlines-can-monetize-their-inflight-engagement-platforms/>, (02.09.2018.)

⁵⁶ Avram, B., op.cit., p. 53-65

kako bi odlučili gdje putovati, te moraju posjetiti i do nekoliko različitih stranica prije nego li se odluče za najbolju ponudu ili cijenu određene usluge koja prati njihove potrebe.

Razvoj tehnologije i digitalnog doba tako omogućuje zrakoplovnim kompanijama da svoje (ali i tuđe) proizvode nude na jednom jedinstvenom mjestu, omogućujući potrošaču da ne gubi vrijeme tražeći na više mjesta, dok paralelno one ostvaruju dodatne prihode. S obzirom na to da se ovaj trend brzo razvija među zračnim prijevoznicima, pretpostavka je da će se do 2020. godine, ukupni iznos dodatnih prihoda koje kompanije ostvaruju unutar ukupnih prihoda, povećati i do mogućih 30%. Tome će svakako pridonijeti i daljnji tehnološki razvoji. Također, pretpostavka je da s kontinuiranim pozitivnim rastom dodatnih prihoda koje zrakoplovne kompanije ostvaruju, u bliskoj budućnosti ti dodatni prihodi više neće biti „dodatni“ prihodi, već se smatrati i kategorizirati u istu grupu kao i osnovni prihodi.

8. Zaključak

Govoreći o generalnoj podjeli prihoda zračnih prijevoznika, ona uključuje prihode od prodaje putničkih karata, prihode od prijevoza pošte i tereta, te ostalih prihoda. No, upravo su ti ostali prihodi postali zanimljiv faktor u generiranju prihoda zrakoplovnih kompanija na suvremenom tržištu.

Dodatni prihodi su se kod zrakoplovnih kompanija, u posljednjih nekoliko godina, prvenstveno razvili pojavom niskotarifnih zračnih prijevoznika, koji su smanjivanjem operativnih troškova ponudili i niže osnovne cijene karte, nego što su to nudili konvencionalni zračni prijevoznici. No, ključ poslovanja u ovom slučaju bila je ponuda dodatnih proizvoda uz osnovnu cijenu karte, koju je prosječni potrošač teško mogao zaobići. Takve usluge i proizvodi u većini su slučajeva uključivali naknade za prtljagu, dodatne opreme, izbor sjedala, dodatna mjesta za noge i sl. S druge strane, da bi pratili trend te ostali konkurentni na tržištu, konvencionalni prijevoznici su morali sniziti svoje uobičajene cijene karte, te u neku ruku pronaći način kako generiranjem prihoda iz drugih izvora nadoknaditi gubitak ostvaren spuštanjem cijena. Rezultat su ponekad slični načini ostvarivanja dodatnih prihoda, no opet pretežito različiti. Primjerice, konvencionalnim prijevoznicima je teže generirati prihode po prtljazi, s obzirom na otežavajuće faktore poput *code share* sporazuma ili vanjskih suradnji. Konvencionalni prijevoznici najčešće se baziraju na programe lojalnosti i provizije brendiranih kreditnih kartica.

Značaj dodatnih prihoda na ukupne prihode zračnih prijevoznika brzo je prepoznat među svim kompanijama u svijetu, a tome je također pomoglo i novo digitalno doba, te tehnološka dostignuća. S obzirom na to da su financijski izvještaji zrakoplovnih kompanija od velike važnosti za ukupno praćenje i poslovanje cijele industrije, prepoznata je i važnost teoretskog i statističkog prikupljanja podataka o tome kako i u kojoj mjeri kompanije generiraju dodatne prihode, te u kojem postotku ih ostvaruju na globalnoj razini.

Promatrajući sve podatke i teze koje su iznesene u ovom diplomskom radu, može se zaključiti kako su dodatni prihodi doživjeli brzu ekspanziju u zračnom prometu, zahvaljujući

inovativnim načinima generiranja dodatnih prihoda, ali i tehnološkim i digitalnim napretkom. Zahvaljujući tehnologiji, kompanije su dobile uvid u personalizirane potrebe i želje svojih potrošača i upravo to im je omogućilo i otvorilo nove kanale kroz koje su mogli distribuirati kako svoje, tako i tuđe (partnerske) proizvode. Lepeze mogućnosti koje daje digitalni razvoj je teško sve nabrojati, s obzirom na to da kompanije svoje dodatne prihode oblikuju u skladu sa svojim modelom poslovanja. No, udio dodatnih prihoda u ukupnim prihodima svakako se ne može zanemariti uzme li se u obzir da su neke kompanije u 2017. godini dostigle čak 50% dodatnih prihoda od svojih ukupnih prihoda. To nisu zanemarive brojke, a procjena je da će taj postotak još više rasti.

Pretpostavka je kako će dodatni prihodi kroz nekoliko desetaka godina postići svoje apsolutne vrhunce, generirajući i do 50% od ukupnih prihoda, iz razloga jer zrakoplovne kompanije više nisu samo zrakoplovne kompanije koje prodaju let od točke A do točke B. One tako postaju prodavači, turističke agencije, marketinške agencije i sl. Sve ove značajke upućuju na to da zrakoplovna industrija ulazi u sasvim novo doba poslovanja.

Literatura

1. Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Menadžment zrakoplovne kompanije. Zagreb: Mate d.o.o; 2012.
2. Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Planiranje zračnog prijevoza. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti; 2017
3. Avram, B.: Ancillaries in the Aviation Industry. Importance, Trends, Going Digital. Expert Journal of Marketing. 2017;2(5):53-65
4. Building Revenue Through Innovation. Preuzeto sa: <http://www.ideaworkscompany.com/>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
5. Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N.: Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika. Oeconomica Jardetina. 2014;4(2):3-36
6. Airline Ancillary Revenue Projected to be \$82,2 Billion Worldwide in 2017. Preuzeto sa: <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/11/Press-Release-123-Global-Estimate.pdf>, (pristupljeno 30.08.2018.), (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
7. Allegiant Air is 2017 Champ for Revenue Innovation Leadership. Preuzeto sa: <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/01/Press-Release-124-Innovation-Leaders-for-2017.pdf>, (Pristupljeno: rujan 2018.)
8. Billions of Dollars in Baggage Fees Travel the Globe. Preuzeto sa: http://www.amadeus.com/web/binaries/1333087767244/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3Dbaggage_fees_travel_the_globe.pdf, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
9. Croatia Airlines, Nefinancijsko izvješće 2017. Preuzeto sa: <https://www.croatiaairlines.com/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=5632&rType=2>, (Pristupljeno:kolovoz 2018.)
10. Croatia Airlines. Preuzeto sa: <https://www.croatiaairlines.com/hr>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
11. Croatia Airlines. Preuzeto sa: <https://www.croatiaairlines.com/hr/Miles-and-More>, (Pristupljeno kolovoz 2018.)

12. Croatia Airlines. Preuzeto sa: <https://www.croatiaairlines.com/hr/Informacije-o-putovanju/Prtljaga/Predana-prtljaga>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
13. Croatia Airlines. Preuzeto sa: <https://www.croatiaairlines.com/hr/Informacije-o-putovanju/Prtljaga/Posebna-prtljaga-i-sportska-oprema>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
14. easyJet Makes profit Despite Heatwave, World Cup and Traffic Strikes. Preuzeto sa: <https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/easyjet-profits-financial-results-q3-2018-strikes-world-cup-heatwave-a8452211.html>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
15. Godišnje Izvješće Društva Croatia Airlines d.d. i Grupe Croatia Airlines za 2017. godinu. Preuzeto sa: <https://www.croatiaairlines.com/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=5625&rType=2>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
16. Hao, E. Ancillary Revenues in the Airline Industry: Impacts on Revenue Management and Distribution Systems. Master Thesis. Massachusetts Institute of Technology. 2014. p. 10-13. Preuzeto sa: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/89854/890140266-MIT.pdf>, (Pristupljeno: 15.08.2018.)
17. How Sneaky Addons Make Ryanair and Easyjet £2,6 Billion a Year: Airlines Charge for „Extras“ Including More Leg Room and Baggage, Preuzeto sa: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-5137977/Sneaky-add-ons-make-Ryanair-Easyjet-2-6BILLION-year.html>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
18. Inflight Ancillaries: How Airlines Monetize Their Inflight Engagement Platforms. Preuzeto sa: <http://www.airlinetrends.com/2017/06/21/inflight-ancillaries-how-airlines-can-monetize-their-inflight-engagement-platforms/>, (Pristupljeno: rujan 2018.)
19. Klopheus, R.: *A la carte Pricing to Generate Ancillary Revenue: The case of Ryanair*, Competence centre Aviation Management, Worms University of Applied Sciences, Germany, 2011., Preuzeto sa: https://www.researchgate.net/publication/289868814_A_la_carte_pricing_to_generate_ancillary_revenue_The_case_of_Ryanair, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
20. Lufthansa uses VR to Sell last-minute Upgrades to Premium Economy at the Gate. Preuzeto sa: <http://www.airlinetrends.com/2017/03/22/lufthansa-virtual-reality-gate-upgrade-premium-economy/>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)

21. LCC a la carte Goes Mobile: A review of the Top 15 Low Cost Carriers. Preuzeto sa: <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/03/LCC-Ancillary-Revenue-Goes-Mobile.pdf>, (Pristupljeno: rujan 2018.)
22. O'Connell, J.F., Williams, G.: *Air Transport in the 21st Century. Key Strategic Developments.*, Routledge, New York, 2016., Preuzeto sa: https://books.google.hr/books?id=MVKoDQAAQBAJ&pg=PT133&dq=Ancillary+Revenues:+The+New+Trend+in+Strategic+Airline+Marketing+145+John+F.+O%E2%80%99Connell&hl=hr&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
23. O nama. Preuzeto sa: <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-informacije/povijest>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
24. RyanAir Increases Ancillary Revenue by Getting Cabin Crew to Hard Sell – Introduces Tough Sales Targets, Preuzeto sa: <https://www.paddleyourownkanoo.com/2017/05/04/ryanair-increases-ancillary-revenue-getting-cabin-crew-hard-sell-introduces-tough-sales-targets/>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
25. RyanAir. Preuzeto sa: <https://www.ryanair.com/hr/en/>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
26. Spirit Airline Plans New Technology Push to Grow Ancillary Revenue, Preuzeto sa: <https://blueswandaily.com/spirit-airlines-plans-new-technology-push-to-grow-ancillary-revenue/>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
27. Spirit Airlines Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Results. Preuzeto sa: <https://www.cnbc.com/2018/02/06/globe-newswire-spirit-airlines-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results.html>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
28. Spirit Sets the Pace for Ancillary Revenue. Preuzeto sa: <https://airwaysmag.com/industry/spirit-sets-pace-ancillary-revenue/>, (Pristupljeno kolovoz 2018.)
29. The 2017 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue. Preuzeto sa: <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>, (Pristupljeno: rujan 2018.)
30. 2017 Top 10 Airline Ancillary Rankings. Preuzeto sa: <http://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/07/2017-Top-10-Airline-Ancillary-Revenue-Rankings.pdf>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)

31. Preuzeto sa: <https://www.businessstraveller.com/business-travel/2017/04/06/ryanair-outlines-connecting-service-plans/>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
32. Preuzeto sa: <https://www.ryanair.com/hr/en/useful-info/help-centre/fees>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
33. Preuzeto sa: <https://www.tnooz.com/article/ffps-dominate-most-airlines-ancillary-revenue-streams/>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
34. Preuzeto sa: <https://airportr.com/ba>, (Pristupljeno: kolovoz 2018)
35. Preuzeto sa: <https://www.britishairways.com/en-gb/information/entertainment/wifi-on-board>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
36. Preuzeto sa: <https://www.shopping.ba.com/how-it-works.html>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
37. Preuzeto sa: <https://www.avjobs.com/history/airline-economics.asp>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)
38. Preuzeto sa: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/89854/890140266-MIT.pdf>, (Pristupljeno: kolovoz 2018.)

Popis kratica

ICAO (International Civil Aviation Organization) organizacije međunarodnog civilnog zrakoplovstva

BTS (Bureau of Transportation Statistics)

SAD (Sjedinjene Američke Države)

DOT (Department of Operation)

FF – frequent flyer (program lojalnosti)

ITB (International Tourist Board)

CA (Croatia Airlines)

B&B (Bed and Breakfast)

LCC (Low Cost Carrier) niskotarifni zračni prijevoznik

GDS (Global Distribution System)

GOL (Linhas Aereas Inteligentes)

Popis slika i tablica

SLIKE

Slika 1: Kampanja „Always Getting Better“	17
--	----

TABLICE

Tablica 1: Primjeri dodatnih izvora prihoda.....	5
Tablica 2: Dodatne usluge	18
Tablica 3: Financijski pokazatelji Croatia Airlines-a.....	25
Tablica 4: Top 10 zrakoplovnih kompanija 2016. – Ukupni dodatni prihodi (USD)	27
Tablica 5: Top 10 zrakoplovnih kompanija 2017. – Ukupni dodatni prihodi (USD)	27
Tablica 6: Dodatni prihodi povezani s programom lojalnosti (USD)	28
Tablica 7: Naknade za prtljagu većine zrakoplovnih kompanija (transatlantsko tržište).....	30
Tablica 8: Usporedba prihoda osnovnih cijena (USD).....	32
Tablica 9: Prikaz financijskih rezultata – Aer Lingus (USD)	35
Tablica 10: Prikaz financijskih rezultata – easyJet (USD).....	35
Tablica 11: Rezultati dodatnih prihoda zrakoplovnih kompanija za 2016. godinu.....	36
Tablica 12: Prikaz financijskih rezultata – Spirit (USD).....	38
Tablica 13: Procjena dodatnih prihoda zračnih prijevoznika u svijetu prema tvrtki – Car Traweler (USD).....	40

Popis grafikona

Grafikon 1: DOT procjena dodatnog prihoda američkih zračnih prijevoznika (1990.-2012.) 11

Grafikon 2: Razlika u ostvarivanju dodatnih prihoda niskotarifnih i konvencionalnih prijevoznika 20

Grafikon 3: Poslovni prihodi Croatia Airlines-a – struktura 2017. 22

Grafikon 4: Top 10 niskotarifnih prijevoznika – udio dodatnih prihoda u ukupnim prihodima 37



Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj _____ diplomski 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 _____ diplomskog rada
pod naslovom **Analiza trendova ostvarivanja dodatnih prihoda zračnih prijevoznika**

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

U Zagrebu, 17.9.2018 _____

Student/ica:

Kouta L.

(potpis)



University of Zagreb
Faculty of Transport and Traffic Sciences
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

DECLARATION OF ACADEMIC INTEGRITY AND CONSENT

I declare and confirm by my signature that this _____ diplomski rad _____
is an exclusive result of my own work based on my research and relies on published literature,
as can be seen by my notes and references.

I declare that no part of the thesis is written in an illegal manner,
nor is copied from unreferenced work, and does not infringe upon anyone's copyright.

I also declare that no part of the thesis was used for any other work in
any other higher education, scientific or educational institution.

I hereby confirm and give my consent for the publication of my _____ diplomskog rada _____
titled **Analysis of Trends in Airline Ancillary Revenues** _____

_____ on the website and the repository of the Faculty of Transport and Traffic Sciences and
the Digital Academic Repository (DAR) at the National and University Library in Zagreb.

In Zagreb, _____ 17 September 2018 _____

Student:

_____ *Konta U* _____
(signature)