

# Usporedba organizacijske strukture niskotarifnih i tradicionalnih zračnih prijevoznika

---

Muža, Matej

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:191005>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Matej Muža**

**USPOREDBA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE  
NISKOTARIFNIH I TRADICIONALNIH ZRAČNIH  
PRIJEVOZNIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zagreb, 2020.**

Zagreb, 31. ožujka 2020.

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

## ZAVRŠNI ZADATAK br. 5867

Pristupnik: **Matej Muža (0135245129)**  
Studij: **Promet**  
Smjer: **Zračni promet**

Zadatak: **Usporedba organizacijske strukture niskotarifnih i tradicionalnih 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. Zatim je potrebno elaborirati relevantne značajke suvremenog zračnog prometa i značajke poslovnih modela zračnih prijevoznika te analizirati i usporediti organizacijsku strukturu tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika.

Na kraju je potrebno izvesti zaključke i koncizno prikazati i komentirati rezultate

Mentor:



---

doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

---

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**ZAVRŠNI RAD**

**USPOREDBA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE  
NISKOTARIFNIH I TRADICIONALNIH ZRAČNIH  
PRIJEVOZNIKA**

**COMPARISON OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF  
LOW-COST AND TRADITIONAL AIRLINES**

Mentor: doc. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Student: Matej Muža

JMBAG: 0135245129

Zagreb, rujan 2020.

## **SAŽETAK**

Zračni prijevoznici diljem svijeta moraju kontinuirano pratiti i prilagođavati se tržišnim promjenama kako bi opstali u jakom konkurentskom okružju. Nakon deregulacije i liberalizacije tržišta zračni promet se počinje mijenjati što uvelike utječe na zračne prijevoznike te njihov model i način poslovanja. Na tržištu zračnog prometa mogu se naći različiti modeli poslovanja kojima je primarna zadaća zadovoljiti potrebama svojih putnika, a ponajprije se tu radi o tradicionalnim i niskotarifnim zračnim prijevoznicima. U početku su se ta dva modela znatno razlikovala no razne tržišne promjene dovode do stvaranja hibridnog modela koji sadržava pojedine karakteristike od oba navedena modela. Samim time, kako bi zračni prijevoznik mogao efikasno poslovati potrebno je kontinuirano oblikovati organizacijsku strukturu koja će biti spremna u potpunosti udovoljiti zahtjevima svojih putnika te pritom stvoriti preduvjete za uspješno poslovanje. Različite vrste organizacijskih struktura pokazuju raspodjelu poslova u odnosu na broj zaposlenih i način suradnje koji će imati najbolju učinkovitost.

**KLJUČNE RIJEČI:** zračni prijevoznik; poslovni model; tradicionalni zračni prijevoznici; niskotarifni zračni prijevoznici; organizacijska struktura; menadžment.

## **SUMMARY**

Airlines around the world need to continuously monitor and adapt to market changes in order to survive in a strong competitive environment. After the deregulation and liberalization of the market, air transport is beginning to change, which greatly affects airlines and their model and way of doing business. In the air transport market, one can find various business models whose primary task is to meet the needs of its passengers, and primarily these are traditional and low-cost airlines. Initially, the two models differed significantly, but various market changes lead to the creation of a hybrid model that contains certain characteristics of both models. Therefore, in order for the airline to operate efficiently, it is necessary to continuously form an organizational structure that will be ready to fully meet the requirements of its passengers, while generating as much revenue as possible. Different types of organizational structures show the distribution of jobs in relation to the number of employees and the way of cooperation that will have the best efficiency.

**KEY WORDS:** airline; business model; traditional airlines; low-cost airlines; organizational structure; management.

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Relevantne značajke suvremenog zračnog prometa .....	3
2.1. Deregulacija i liberalizacija tržišta zračnog prometa .....	4
2.2. Trendovi privatizacije zračnih prijevoznika .....	5
3. Poslovni modeli zračnih prijevoznika .....	8
3.1. Tradicionalni zračni prijevoznici .....	9
3.2. Niskotarifni zračni prijevoznici .....	12
3.3. Hibridni zračni prijevoznici .....	16
3.4. Odabir optimalnog poslovnog modela zračnog prijevoznika .....	17
4. Oblikovanje organizacijske strukture zračnih prijevoznika .....	19
4.1. Osnovna načela oblikovanja organizacijske strukture .....	19
4.2. Izbor organizacijske strukture zračnih prijevoznika kroz povijest .....	21
4.3. Čimbenici organizacijskog oblikovanja zračnog prijevoznika .....	24
5. Organizacijska struktura tradicionalnih zračnih prijevoznika .....	28
5.1. Menadžment ljudskih potencijala zračnog prijevoznika .....	34
5.2. Primjer organizacijske strukture zračnog prijevoznika Lufthansa .....	35
6. Organizacijska struktura niskotarifnih zračnih prijevoznika .....	37
6.1. Primjer organizacijske strukture zračnog prijevoznika Southwest .....	38
6.2. Primjer strategije i strukture zračnog prijevoznika Ryanair .....	39
7. Zaključak .....	42
Literatura .....	43
Popis kratica .....	46
Popis slika .....	47
Popis tablica .....	47
Popis shema .....	47
Popis grafikona .....	48

# 1. Uvod

Temelj odabira strategije i ishodišna točka cjelokupnog poslovanja zračnih prijevoznika je putnik. Zračni promet statistički je najsigurnija grana prometa te radi svoje efikasnosti i brzine postaje sve češći izbor ljudi koji u novije doba žive sve bržim tempom. Upravo radi toga zračni prijevoznici moraju konstantno pratiti trendove kako bi bili uz korak svim tržišnim zahtjevima i kako bi zadovolji svim korisnicima svojih usluga. U realizaciji dobrog poslovanja zračni prijevoznici moraju izgraditi sustav koordiniranog i učinkovitog korištenja svih resursa, što podrazumijeva procese organiziranja koji će biti podrška tržišnoj orijentaciji. Takav pristup je bitna karika učvršćivanja konkurentne pozicije zračnog prijevoznika, a povezivanje i usklađivanje različitih poslovnih aktivnosti zahtijeva odabir organizacijske strukture koja će osigurati ostvarivanje strateških ciljeva i uspješnost poslovanja.

Cilj ovog završnog rada je definirati koji se poslovni modeli zračnih prijevoznika pojavljuju koncentrirajući se na tradicionalne i niskotarifne te analizirati i usporediti organizacijsku strukturu tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika. Rad je podijeljen u sedam poglavlja:

1. Uvod
2. Relevantne značajke suvremenog zračnog prometa
3. Poslovni modeli zračnih prijevoznika
4. Oblikovanje organizacijske strukture zračnih prijevoznika
5. Organizacijska struktura tradicionalnih zračnih prijevoznika
6. Organizacijska struktura niskotarifnih zračnih prijevoznika
7. Zaključak.

U drugom poglavlju prikazane su pojave deregulacije i liberalizacije tržišta zračnog prometa koje su utjecale na pojavu različitih poslovnih modela te trendovi privatizacije zračnih prijevoznika.

U trećem poglavlju detaljnije su opisani tradicionalni i niskotarifni poslovni modeli te pojava hibridnog modela i opisan je odabir optimalnog poslovnog modela zračnog prijevoznika.

U četvrtom poglavlju detaljnije je razrađena tematika oblikovanja organizacijske strukture zračnih prijevoznika kroz temeljna načela, izbor organizacijske strukture te čimbenike organizacijskog oblikovanja zračnih prijevoznika.

U petom i šestom poglavlju uspoređene su organizacijske strukture tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika kroz menadžment ljudskih potencijala i različite primjere i strategije organizacijskih struktura tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika.

U zaključnom je poglavlju sažeta tematika rada i navedene ključne prednosti poslovnih modela te je dan zaključni osvrt na oblike organizacijskih struktura.



## 2. Relevantne značajke suvremenog zračnog prometa

U sve dinamičnijim načinima života i vremenima koja su podložna naglim promjenama, funkcioniranje pojedinaca, organizacija i sustava teži sve većoj potrebi uspješnog upravljanja. Zračni je promet po svojoj prirodi od početka u samom vrhu tih promjena i brzina. Trendovi deregulacije, liberalizacije, integracije i privatizacije poprimaju globalne razmjere, što uvjete poslovanja čini složenijim otežavajući zračnim prijevoznicima pronalaženje optimalne strategije opstanka i razvoja na tržištu. Industrija zračnog prijevoza potiče međunarodnu trgovinu te omogućava poslovnim subjektima širom svijeta brz i efikasan pristup tržištima. Moderno, globalizirano gospodarstvo u velikoj mjeri je oslonjeno na mogućnosti koje otvara razvoj mreže letova tako da je praktično moguće u jednom danu povezati bilo koje dvije točke na zemaljskoj kugli.

Širok je spektar čimbenika koji utječu na rast i razvoj zračnog prijevoza te je potrebno izdvojiti nekoliko najvažnijih:

- stupanj gospodarskog razvoja mjereno razinom BDP-a<sup>1</sup>,
- rast broja stanovnika,
- deregulacija i liberalizacija,
- politička stabilnost i političko okruženje,
- smanjenje realnih troškova zračnog prijevoza,
- međunarodni terorizam, globalne epidemije, prirodni fenomeni i katastrofe širih razmjera,
- razvoj turizma [1].

Do 1978. godine zračni je prijevoz bio tržišno reguliran kroz međudržavne zakonodavne mehanizme bilateralnih ugovora koji su dopuštali ograničen pristup tržištu na reguliranoj razini konkurentnosti. Na razvoj modela poslovanja zračnih prijevoznika najviše su utjecale deregulacija i liberalizacija zračnog prometa koji su snažno potaknuli rast i razvoj zračnog prijevoza uz povećanje razine konkurencije na tržištu. Navedeni procesi još uvijek traju, a iz Sjedinjenih Američkih Država su se proširili i na ostale dijelove svijeta [1].

---

<sup>1</sup> BDP – Bruto društveni proizvod.

## 2.1. Deregulacija i liberalizacija tržišta zračnog prometa

Deregulacija tržišta zračnog prometa predstavljala je proces uklanjanja reguliranja visina tarifa zrakoplovnih kompanija od strane vlade odnosno državnih organa koji su bili nadležni za sektor zračnog prometa. Također, zbog deregulacije dolazi do toga da se zrakoplovne kompanije, koje su nekada bile u potpunom državnom vlasništvu, počinju privatizirati što im omogućuje da same u skladu s tržišnim uvjetima i zakonitostima postavljaju cijene usluga zračnog prijevoza. Ovakav tip otvorenog tržišta predstavlja plodno tlo za razvoj novih oblika modela poslovanja zračnih prijevoznika [2].

Godine 1990. započela je politika liberalizacije tržišta zračnog prometa na području Europe te je potaknula razdoblje dotad neviđenog rasta. Međutim, sama liberalizacija nije dovoljna za ostvarenje ciljeva Europske unije koji podrazumijevaju unapređenje mogućnosti za putovanje u Europi te osiguravanje kvalitetnih prometnih usluga. Za stvaranje prekograničnih mreža bez prepreka za različite vrste putovanja na području cijele Europske unije veliku važnost imaju modernizacija, širenje i usklađivanje infrastrukture. Uspješno provođenje tzv. politike „Otvorenog neba“ SAD<sup>2</sup> provodi od 1992. godine što znači da može prevoziti putnike i teret na bilo kojoj ruti bez značajnih ograničenja kapaciteta, učestalosti ili tarifa. U zračnom su prijevozu s tim promjenama do određene granice liberalizirane i usluge koje su po svojim značajkama takve da omogućuju otvaranje tržišta, a tu se prije svega misli na usluge koje se u zračnim lukama pružaju prijevoznicima.

Svrha politike Europske unije je pomoći ljudima i zaštititi ih za vrijeme putovanja, a jedno od postignuća takve europske politike bilo je osiguranje i zaštita prava putnika. Oni imaju pravo na informacije kada dođe do kašnjenja i znaju da ih mogu tražiti od svog prometnog poduzeća. Načela nediskriminacije, pravodobno, pristupačno i ispravno informiranje te razmjerna i neposredna pomoć osnova su minimuma putničkih prava [3-4].

---

<sup>2</sup> SAD – Sjedinjene Američke Države

## 2.2. Trendovi privatizacije zračnih prijevoznika

Za sektor zračnog prometa karakteristična je marginalna profitabilnost koja destimulira provođenje privatizacije na način kako je to prisutno u ostalim poslovnim transakcijama. Stalni razvoj tehnike i tehnologije uz izuzetno dinamične promjene stavljaju pritisak za potrebu novih, relativno velikih, investicijskih ulaganja. Daljnji procesi liberalizacije zrakoplovnog tržišta se nesumnjivo nastavljaju, međutim, razvidno je da se buduće ključne mjere moraju kretati u smjeru promjena tradicionalnog međunarodnog regulatornog okvira, koji je izvan izravne kontrole pojedinih država ili skupina država kao što je primjerice Europska unija [1].

Procesi deregulacije i liberalizacije zrakoplovnog tržišta praćeni su privatizacijskim procesima i promjenama u strukturi vlasništva nad kompanijama, što je posebno karakteristika europskih tradicionalnih zračnih prijevoznika u posljednjih 25 godina. Opravdanost privatizacijskih procesa razvidna je iz sljedećih strateških i financijskih razloga:

1. Smanjenje državnog utjecaja u pružanju usluga zračnog prijevoza;
2. Unapređenje ekonomske efikasnosti;
3. Generiranje koristi za putnike;
4. Promicanje poduzetničke kulture;
5. Postizanje šireg dioničarstva u industriji zračnog prijevoza;
6. Novi izvori sredstava u smjeru smanjenja budžetskog deficita država;
7. Prostor za smanjenje poreza;
8. Pomak financijskog opterećenja na financijski sektor.

Analiza strukture vlasništva u zračnom prometu ukazuje na sljedeće mogućnosti njezine distribucije:

- privatno vlasništvo od strane individualnog poduzetnika ili više partnera,
- privatno vlasništvo putem dioničara, uz mogućnost da se dionice kompanije preprodaju na burzi,
- javno vlasništvo na razini grada, općine, regije,
- državno vlasništvo pod kontrolom ili upravljanjem od strane Vlade ili odgovarajućeg ministarstva,

→ kombinacija prethodno navedenih mogućnosti.

Postoji čitav niz mogućnosti u osiguranju izuzetno visokih financijskih ulaganja za praćenje predviđene dinamike razvoja kao primjerice: vlastita sredstva iz poslovanja, *leasing* aranžmani bez ili s obavezom kupnje osnovnog sredstva, kreditni aranžmani (tzv. eksportni krediti), državni institucionalni mehanizmi fondova, stimulacije, oslobađanje poreza i taksi, koncesijski aranžman itd. [5].

Analitički prikaz dosadašnje, postojeće i buduće strukture vlasničkih odnosa koji postoje u zrakoplovnim kompanijama, govori u prilog sve intenzivnije primjene modela privatizacije, kojom se proporcionalno smanjuje utjecaj države na poslovanje. Međutim, da bi taj proces bio pouzdan, društveno opravdan i financijski atraktivan na tržištu, nužno je u razvoju zrakoplovne kompanije osigurati trajnije uspješne poslovne rezultate. Zato ovim izazovima mogu uspješno odgovoriti samo izuzetno dobro organizirane, produktivne i tržišno efikasne zrakoplovne kompanije koje dugi niz godina stabilno grade svoju poziciju na tržištu.

Gledajući s povijesne strane, proces privatizacije zračnih prijevoznika započeo je 1973. godine u Čileu, a nakon toga se sljedećih nekoliko godina progresivno širio na gotovo cijelu Južnu Ameriku. Zaključujući obradu modaliteta privatizacije u zračnom prometu, očigledno je da ne postoje jedinstvena i univerzalna rješenja, već ona ovise o konkretnoj situaciji u pojedinoj državi, poziciji na tržištu, mogućnosti raspolaganja kapitalom itd. Zato je dobro sve prisutne kombinacije što detaljnije upoznati i odabrati optimalnu „šifru“ u svojoj sredini, odnosno „svom“ zrakoplovnom tržištu.

Danas je proces prisutan bez iznimaka u cijelom svijetu, a odluka i dostignuti stupanj privatizacije različit je od slučaja do slučaja u ovisnosti od mnogih parametara kao primjerice stvaranje profita, izvoz usluga i aktivan devizni saldo, predstavljanje nacije („*flag carrier*“), podrška nacionalnoj turističkoj promociji i turističkim ostvarenjima, povezivanje etničkih grupa u inozemstvu, strateški motivi stvaranja flote, unapređenje u visoke tehnologije i kvalitetnog obrazovanja kadrova itd. Potpuno privatizirani zračni prijevoznici također imaju zakonske obveze

transparentnog praćenja vlasničke strukture po nacionalnosti kao što je primjerice Lufthansa koja je u potpunosti privatizirana još 1997. godine i prema njemačkoj zrakoplovnoj legislativi ima obvezu prikazivanja vlasničke strukture po nacionalnosti svaka tri mjeseca kako bi se dokazalo, sukladno bilateralnim sporazumima zračnog prometa i direktivama EU<sup>3</sup>, da je kompanija pod njemačkom ili europskom kontrolom. Zračni prijevoznici u svijetu i dalje nastavljaju sa procesima privatizacije, a modaliteti će se i dalje razlikovati s obzirom na pristup koji bude primjenjivan od strane pojedinih država [5].

---

<sup>3</sup> EU – Europska unija.

### 3. Poslovni modeli zračnih prijevoznika

Promjene u tržišnom okruženju zahtijevaju inovativnu i kreativnu reakciju menadžmenta u smislu efikasne prilagodbe poslovnog modela zračnih prijevoznika. U prošlosti su se jasno razlikovali zračni prijevoznici, s obzirom na primijenjeni poslovni model, primjerice redovni i čarter prijevoznici. U posljednjih dvadesetak godina procesi liberalizacije i globalizacije bitno su povećali razinu konkurencije, što je otvorilo prostor za nove poslovne ideje i rješenja. U novije vrijeme pozitivne komponente pojedinih poslovnih modela se isprepliću što dovodi do toga da su razlike između zračnih prijevoznika sve manje. Međutim, da bi tržišna utakmica bila poštena, povećanje učinkovitosti i prilagodbe zračnih prijevoznika moraju biti praćene odgovarajućim regulatornim okvirom. Višegodišnji inferiorni položaj zračnih prijevoznika s pozicije financijskih učinaka zahtijeva značajne strukturalne promjene u vrijednosnom lancu, kao pretpostavka privlačenja investitora za nove razvojne iskorake i cikluse. Tvrdnja vrijedi bez obzira na to koji poslovni model pojedini prijevoznik primjenjuje, jer svaki od njih ima uspješne i manje uspješne predstavnike.

Na zrakoplovnom tržištu profilirano je više različitih podjela koje polaze od tržišnih karakteristika poslovanja i poslovnih modela koje se načelno mogu podijeliti na sljedeće oblike poslovanja zračnih prijevoznika [5]:

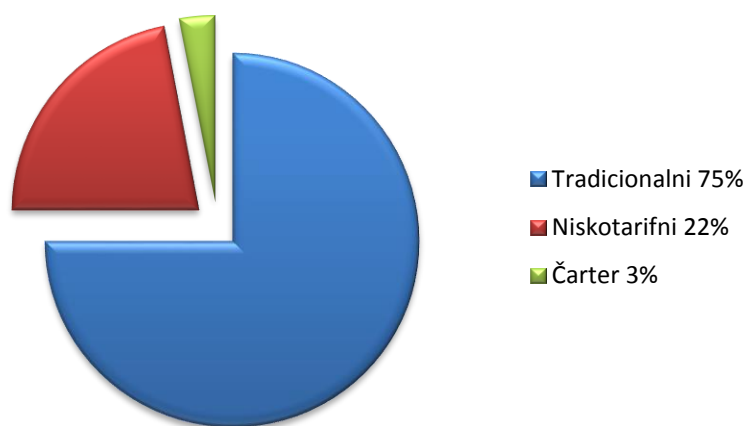
- tradicionalni zračni prijevoznici u redovnom prometu (FSNC<sup>4</sup>),
- niskotarifni zračni prijevoznici (LCC<sup>5</sup>),
- regionalni zračni prijevoznici,
- čarter zračni prijevoznici,
- zračni prijevoznici za prijevoz tereta.

Prve četiri navedene kategorije odnose se dominantno na prijevoz putnika, a udio ostvarenih putničkih kilometara prema tri najzastupljenija poslovna modela zračnih prijevoznika na svjetskoj razini prikazan je na grafikonu 1.

---

<sup>4</sup> FSNC (engl. Full Service Network Carriers) – tradicionalni zračni prijevoznici, oni koji pružaju visoku razinu usluge

<sup>5</sup> LCC (engl. Low Cost Carriers) – niskotarifni zračni prijevoznici, oni s nižim troškovima poslovanja, bez dodatne razine usluge



**Grafikon 1.** Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika za 2019. godinu

Izvor: [6]

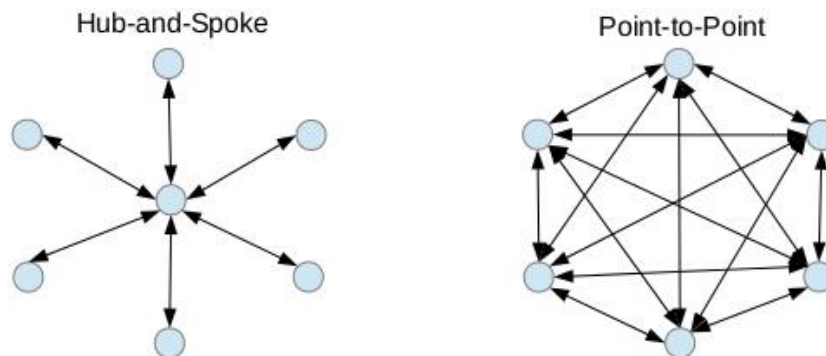
Pojava konkurencije među zračnim prijevoznicima te deregulacija rezultiraju pojavom novih te prilagodbom postojećih modela poslovanja na tržištu zračnog prometa. Novi oblici modela poslovanja u industriji zračnog prometa podijeljeni su prema načinu na koji zračni prijevoznik ostvaruje svoj prihod, nudi uslugu prijevoza, nudi dodatne usluge te se usmjeruje prema određenoj korisničkoj skupini [1].

### 3.1. Tradicionalni zračni prijevoznici

Pružanje široke lepeze usluga prije i za vrijeme leta, uključujući različite transferne letove i klase usluga fokus je redovnih tradicionalnih zračnih prijevoznika (FSNC). Tradicionalni zračni prijevoznici većinom posluju na principu mrežnog transportnog modela naziva *hub & spoke*<sup>6</sup> te tako pokrivaju relativno široka geografska područja. *Hub*-ovi predstavljaju čvorišne zračne luke dok su *spoke*-ovi obično manja središta koja su povezana s tim glavnim čvorištima. Putnicima se ovim modelom omogućuju mnoge pogodnosti kao što su veći izbor destinacija, veća frekvencija letova te manje tarife zbog sve veće tržišne konkurencije. Jedna od bitnih karakteristika ovog modela je da zračni prijevoznici njime dobivaju i transferne putnike, povećavajući tako ukupan broj putnika, dok s druge strane pojava

<sup>6</sup> engl. hub & spoke – mrežni transportni model koji koristi i spaja čvorišnu zračnu luku i ostala manja okolna središta

transfernih putnika u *point-to-point*<sup>7</sup> mrežnom transportnom modelu, koji je karakterističan za niskotarifne zračne prijevoznike (LCC), nije uobičajena pojava [5].



**Slika 1.** Usporedni prikaz *hub & spoke* i *point-to-point* mrežnog transportnog modela

Izvor: [7]

Kada se kao što je prikazano na slici 1. usporede *hub & spoke* i *point-to-point* modeli jasno se može vidjeti kako je u *hub & spoke* modelu potrebo puno manje linija kako bi se povezao isti broj čvorišta odnosno zračnih luka što je za zračne prijevoznike znatno isplativije. S druge strane, u *hub & spoke* modelu postoje nedostaci u vidu prevelike iskorištenosti kapaciteta što rezultira kašnjenjima tijekom vrhunca dolaznih i odlaznih letova. Uzimajući u obzir da je u širem pogledu potražnja za direktnim povezivanjem između svjetskih destinacija vrlo mala i relativno ne isplativa, *hub & spoke* model ostaje primarna opcija mrežnog povezivanja.

U pravilu se tradicionalni prijevoznici povezuju s različitim drugim prijevoznicima i zrakoplovnim alijansama koristeći pri tome relativno složen sustav upravljanja prihodima i tarifama, te programe poticaja vjernosti korisnika usluga. Elementi tržišnog poslovanja tradicionalnih prijevoznika mogu se podijeliti u nekoliko ključnih početnih pretpostavki poslovanja:

- struktura flote,
- geografska pokrivenost,
- mrežna struktura,
- red letenja,
- razina usluge,

<sup>7</sup> engl. point-to-point – direktni letovi od točke do točke, odnosno od polazišta do odredišta bez prekidanja



→ struktura cijena.

Struktura flote je vrlo raznolika i kreće se u rasponu od manjih regionalnih zrakoplova do najvećih dugolinijskih širokotrupnih zrakoplova (B747/777/B787, odnosno A330/340/350/380).

Geografska pokrivenost polazi od mrežnog poslovanja koje obuhvaća domaće, međunarodno, odnosno globalno interkontinentalno zrakoplovno tržište obično s naglaskom na polazno-ishodišne destinacije koje uključuju matičnu državu registracije zrakoplova.

Mrežna struktura se u pravilu realizira korištenjem prethodno navedenih prometnih čvorišta („*hub & spoke*“ sustav), što podrazumijeva priključne i transferne letove u odgovarajuća zrakoplovna čvorišta, ponekad obuhvaćajući i odabrane decentralizirane direktne letove.

Red letenja obuhvaća široki broj polazno-odlaznih destinacija koje se nude preko odgovarajućih čvorišta i u pravilu s visokom frekvencijom opsluživanja, a taj se broj često povećava i eksploatacijom „*code sharing*“ partnerstva, odnosno članstvom u zrakoplovnoj alijansi.

Razina usluge najčešće obuhvaća nekoliko klasa koje se bitno razlikuju po cijeni i kvaliteti, a u pravilu se radi o prvoj, poslovnoj i ekonomskoj klasi prijevoza. Uvjeti prijevoza se zbog velikih razlika u cijeni između navedenih klasa prijevoza uvelike razlikuju u smislu primjene restrikcija, kao i same udobnosti te usluge tijekom cjelokupnog procesa putovanja.

Struktura cijena odnosno tarifa je vrlo kompleksna, koriste se složeni upravljački sustavi prihoda po letu koji polaze od različitih cjenovnih kategorija koje su postavljene na principu vremenske odrednice trenutka kupovine i realizacije prijevoza [5].

Sistematizirani prikaz osnovnih karakteristika tradicionalnih zračnih prijevoznika prikazan je u tablici 1.

**Tablica 1.** Pregled temeljnih poslovnih karakteristika tradicionalnih zračnih prijevoznika

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

Izvor: [5]

U pravilu, zračni prijevoznici nisu isključivo orijentirani samo na jedan segment obavljanja redovnog prijevoza, već koriste kombinaciju više kategorija opsluživanja zrakoplovnog tržišta, a tu spadaju domaći redovni prijevoz, međunarodni redovni prijevoz te čarter zračni prijevoz [1].

Primjer vodećih svjetskih tradicionalnih zračnih prijevoznika prema broju putnika su American Airlines i Delta Air Lines na američkom, Lufthansa, Air France i British Airways na europskom te Emirates, Qatar Airways i China Southern Airlines na azijskom području.

### **3.2. Niskotarifni zračni prijevoznici**

Kao rezultat deregulacije i liberalizacije tržišta dolazi do pojave, a kasnije i širenja niskotarifnih zračnih prijevoznika (LCC) što uvelike mijenja industriju zračnog prijevoza. Sa svojim inovativnim modelom poslovanja u kojem znatno smanjuju troškove poslovanja, što im ujedno omogućuje smanjenje prijevoznih tarifa, ali i razine usluge koju nude, značajno su proširili broj korisnika zračnog prijevoza. Istovremeno su niskotarifni prijevoznici aktivirali značajan broj sekundarnih zračnih

luka što je povećalo mogućnost izbora za putovanja. Gledano u povijest za to je najzaslužnija ekspanzija američkog Southwest Airlines-a, prvog niskotarifnog prijevoznika. Niskotarifni zračni prijevoznici su posljednjih 20 godina, baš kao i tradicionalni, počeli mijenjati marketinški pristup jer im je to nužno kako bi konstantno unaprjeđivali svoju konkurentnost na tržištu. Te promjene u marketinškim strategijama niskotarifnih zračnih prijevoznika bile su revolucionarne i posljedica su prepoznavanja stvarnih potreba klijenata, odnosno putnika koji koriste usluge zračnog prijevoza.

Niskotarifni zračni prijevoznik je zrakoplovna kompanija koja nudi usluge prijevoza na relativno kratkim relacijama po nižim cijenama s tim da se iz poslovnog modela, kako je već navedeno, ukidaju brojne dodatne usluge koje su inače uključene u ponudu tradicionalnih zračnih prijevoznika. Te dodatne usluge niskotarifni prijevoznici također mogu pružiti, no one se u tom slučaju dodatno naplaćuju i tako kompanija ostvaruje dodatni profit. Tako su svojim dolaskom niskotarifni prijevoznici učinili zračni prijevoz dostupnijim te privukli nove kategorije putnika kojima je povoljna cijena na prvom mjestu, a udobnost i dodatne usluge na letu manje su važnosti.

Također, dolaskom niskotarifnih prijevoznika primarne zračne luke morale su ustanoviti na koji način postaviti razinu usluge koja bi vidljivo razdvojila kvalitetu između tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika. S obzirom na svoju strategiju koja se temelji na uštedama, niskotarifnim prijevoznicima ne odgovara visoka cijena usluga glavnih zračnih luka koja je postavljena radi visokih standarda te oni svoj promet sele na manje, sekundarne zračne luke gdje će im biti pružena usluga prilagođena njihovim potrebama. Iz navedenog se može zaključiti da je nit vodilja niskotarifne strategije imati što manji operativni trošak te kontinuirano planirati održivi razvoj u odnosu na konkurenciju [8-10].

Sistematizirani prikaz osnovnih karakteristika modela poslovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika prikazan je u tablici 2.

**Tablica 2.** Pregled temeljnih poslovnih karakteristika niskotarifnih zračnih prijevoznika

Kategorija	Niskotarifni zračni prijevoznici (LCC)
1. Poslovni model	Individualan
2. Obuhvatnost mreže	Lokalna
3. Naglasak mreže opsluživanja	Kratkolinijски
4. Mrežni model	Linijски ( <i>point-to-point</i> )
5. Mrežna povezanost	Beznačajna
6. Flota	Jedan tip zrakoplova
7. Nagradni programi za vjernost	Ne
8. Salon za odmor	Ne
9. Struktura cijena	Osnovna-jednostavna
10. Poslovna klasa	Ne
11. Tipovi zračnih luka	Često sekundarne, manje zračne luke
12. Usluga (servis)	Usluga se posebno plaća
13. Distribucija preko putničkih agenata	Ne

Izvor: [5]

Analizirajući tablicu 2. može se iskazati kako originalni niskotarifni poslovni model ima sljedeće karakteristike:

- maksimalno sniženi operativni troškovi poslovanja,
- niske cijene zrakoplovnih karata,
- unificirana flota zrakoplova, odnosno najčešće korištenje samo jednog tipa zrakoplova i time ušteda na edukaciji letačke posade i održavanju zrakoplova,
- nepostojanje prve i poslovne klase što osigurava veću gustoću sjedala i tako maksimalnu popunjenost kabine,
- *point-to-point* mrežni transportni model koji izravno povezuje dvije zračne luke i tako osigurava vrlo jednostavnu strukturu rute,
- kao glavni generatori prometa u manjim središtima koriste sekundarne zračne luke kako bi snizili troškove i povećali vremensku preciznost i učinkovitost izbjegavajući vrlo veliku gustoću prometa na pojedinim velikim zračnim lukama,
- vrijeme prihvata i otpreme zrakoplova prilagođeno je način da traje najkraće moguće što je iznimno bitno za samu efikasnost poslovanja te iskorištenost svih zrakoplova,
- svi zaposlenici osposobljeni su za obavljanje više poslova čime se osigurava optimalan broj ukupno zaposlenih,

- u zrakoplovima se sve dodatne usluge kao primjerice hrana, piće i prtljaga dodatno naplaćuju,
- niskotarifne zrakoplovne kompanije na svojim internetskim stranicama nude i neke drugačije usluge poput rezervacija hotela, iznajmljivanja automobila i sličnih [10].

Primjer vodećih svjetskih niskotarifnih zračnih prijevoznika prema broju putnika su Southwest Airlines na američkom te Ryanair i easyJet na europskom području.

Ocjena ponude niskotarifnog u odnosu na tradicionalnog zračnog prijevoznika može se usporedno prikazati u pogledu razine kvalitete usluge koju pružaju prema određenim segmentima kao što je prikazano na slici 2.

	Segmentacija korisnika	Razina u rezerviranju usluga	Usluge zemaljskog opsluživanja	Usluge na zrakoplovu	Dodatne usluge
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program Miles and More</li> <li>• Obiteljska ponuda</li> <li>• Ponuda za velike korisnike (partnere)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezervacija sjedala</li> <li>• Promjena rezervacije</li> <li>• Transfer na drugi let</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saloni za putnike</li> <li>• Registracija putnika i sigurnosni pregled</li> <li>• Pozicioniranje izlaza</li> <li>• Primarne zračne luke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrana i piće na zrakoplovu</li> <li>• Zabavni sadržaj na zrakoplovu</li> <li>• Razmak sjedala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posebna ponuda putnicima</li> <li>• Razvijenost mreže i broj frekvencija</li> <li>• Hoteli, rent-a-car</li> </ul>
<b>Ryanair</b>	●	●	●	●	●
<b>easyJet</b>	●	●	●	●	●
<b>GermanWings</b>	●	●	●	●	●
<b>Airberlin</b>	●	●	●	●	●
<b>Lufthansa</b>	●	●	●	●	●
Razina usluge: ● Jako niska ● Niska ● Srednja ● Visoka ● Vrlo visoka					

Slika 2. Ocjena ponude mrežnog i niskotarifnog modela

Izvor: [11]

### 3.3. Hibridni zračni prijevoznici

Kako je prethodno navedeno da i tradicionalni i niskotarifni zračni prijevoznici moraju konstantno mijenjati marketinški pristup i unaprjeđivati svoje poslovanje kako bi održali svoju konkurentnost na tržištu dolazi do pojave hibridnih zračnih prijevoznika. Oni nastaju ispreplitanjem pojedinih karakteristika koje su tipične tradicionalnom modelu i pojedinih karakteristika koje su tipične niskotarifnom modelu, a slika 3. prikazuje primjer hibridnog modela koji je nastao na taj način. Taj trend je posebno počeo dolaziti do izražaja u vrijeme globalne ekonomske krize, a primjer toga je SAS<sup>8</sup> koji kao tradicionalni prijevoznik počinje naplaćivati hranu u zrakoplovima te easyJet koji kao niskotarifni prijevoznik uvodi poslovnu klasu u svoje letove. Razlike između različitih modela poslovanja s vremenom postaju sve manje i na taj način hibridni model postaje sve zastupljeniji [12-13].



Slika 3. Hibridni model na temelju kombinacija niskotarifnog i tradicionalnog zračnog prijevoznika

Izvor: [11]

<sup>8</sup> eng. Scandinavian Airlines System – nacionalni zračni prijevoznik Danske, Norveške i Švedske

Postoji šest različitih tipova hibridnih modela, a to su:

1. Hibridni model niskotarifnog zračnog prijevoznika koji prevozi poslovne putnike (npr. easyJet),
2. Hibridni model čarterskog i niskotarifnog zračnog prijevoznika s transfernim letovima (npr. Air Berlin),
3. Hibridni model niskotarifnog i mrežnog zračnog prijevoznika (npr. Air Baltic),
4. Hibridni model niskotarifnog zračnog prijevoznika koji prevozi putnike i robu (npr. Pegasus Airlines),
5. Hibridni model niskotarifnog zračnog prijevoznika koji leti na dugolinijskim letovima (npr. Norwegian Air Shuttle),
6. Hibridni model mrežnog zračnog prijevoznika s segmentima niskotarifnog zračnog prijevoznika (npr. SAS) [13].

Zračni prijevoznik razvijajući svoj model poslovanja i prelazeći na hibridni model razvija i svoju stratešku politiku kojoj je cilj da profit bude što veći, a kvalitetno analizirajući svoje konkurentno okruženje imat će dobre pogodnosti zbog fleksibilne ponude kojom može brzo i efikasno odgovarati na postojeće zahtjeve korisnika. Primjer najvećih predstavnika ovog modela poslovanja su JetBlue na američkom te Virgin Atlantic i Air Berlin na europskom području [14].

### **3.4. Odabir optimalnog poslovnog modela zračnog prijevoznika**

Preduvjet funkcionalnog poslovanja zračnog prijevoznika je optimalni odabir modela poslovanja s obzirom na obilježja tržišta i konkurencije. Okruženje u kojem se odvija poslovanje zračnih prijevoznika je vrlo dinamično i konkurentno. Vrlo je važno da zračni prijevoznik analizira aktualne i dobro predviđa buduće tržišne uvjete te organizira svoje resurse kako bi uskladio ponudu i potražnju što je nužno za ostvarenje profitabilnosti. Optimalno pozicioniranje zračnog prijevoznika određeno je velikim dijelom pravilnom prilagodbom ponude i potražnje, pri čemu je nužno pripadajuće organizacijske funkcije prijevoznika opisati, prikazati i kontrolirati procesnim aktivnostima.

Karakteristike koje definiraju odabir poslovnog modela ovise o jasnom opredjeljenju između različitih opcija koje su [1]:

- veličina mreže – koliko točaka opsluživanja (više-manje),
- struktura mreže – stupanj povezanosti parova gradova (frekvencija),
- red letenja – vremenska usklađenost,
- ciljano tržište – povezanost s jednim ili više tipova korisnika usluga,
- udobnost i pogodnost – visoka ili niža razina,
- plasman tarifa – jednostavnija ili složenija struktura,
- troškovni pristup – razina troška u odnosu na produkt,
- partnerstva – *code sharing*, alijanse, integracije.

Pokretač inovacija u poslovnim strategijama su razna tehnološka unapređenja, a sa stajališta zračnih prijevoznika u pogledu mogućnosti i izazova mogu se istaknuti tri faktora koja su najvažnija u zrakoplovnom okruženju [5]:

- promjena korisnika usluga,
- promjena konkurencije,
- promjena komercijalnih suradnji i partnera.

Konstantne prilagodbe i promjene modela poslovanja čine da se uobičajeni način podjele zračnih prijevoznika na tradicionalne i niskotarifne u stručno-znanstvenoj terminologiji počinje proširivati i na ranije spomenute i opisane hibridne modele poslovanja zračnih prijevoznika. Sve je više takvih zračnih prijevoznika kod kojih je prisutno miješanje karakteristika i jednog i drugog poslovnog modela te ih nije sasvim jednostavno svrstati u točno određenu grupu. Jedan od najvažnijih čimbenika odabira poslovnog modela je tehnološka i operativna alternativa tržišnog pozicioniranja zračnog prijevoznika u pogledu opsluživanja parova gradova bez presjedanja, odnosno razvijanja jednog ili više transfernih čvorišta. S druge strane, važno je istaknuti kako je izvjesno da zbog velike dinamike na zahtjevnom tržištu ne postoji sigurna strategija za odabir najboljeg poslovnog modela te su stalne prilagodbe nužne za svakog zračnog prijevoznika koji želi zadržati visoku konkurentnost.



## 4. Oblikovanje organizacijske strukture zračnih prijevoznika

Organizacijska struktura zračnog prijevoznika najprije ovisi o njegovoj veličini te o modelu poslovanja. Najveći tradicionalni prijevoznici, s velikom flotom zrakoplova i razvijenom mrežom letova s više čvorišnih zračnih luka koje opslužuju, imaju zajedničke organizacijske karakteristike gdje se radno opterećenje i odgovornosti razgranato protežu kroz vrlo složenu organizacijsku strukturu. Regionalni, niskotarifni, čarter i *cargo* prijevoznici, svaki za sebe imaju specifičan pristup oblikovanju organizacijske strukture. Dobra suradnja temelj je kvalitetnog poslovnog odlučivanja, stoga je za sve poslovne modele zajedničko da zaposlenici različitih i mnogobrojnih sektora zračnog prijevoznika trebaju svakodnevno surađivati. Zbog toga voditelji različitih poslovnih organizacijskih jedinica trebaju motivirati, usmjeravati, upravljati i voditi poslovne procese unutar svoje organizacijske jedinice, jer su odgovorni za kontrolu i ostvarenje općih, kao i specifičnih ciljeva poslovanja zračnog prijevoznika.

Zračni prijevoznici upravljanjem cjelovitim poslovnim procesima moraju oblikovati organizacijski okvir koji podržava odabranu poslovnu strategiju u kontekstu učinkovitog tržišnog pozicioniranja. Okvir za oblikovanje odgovarajuće organizacijske strukture stvara sustavno usklađivanje i povezivanje raznih operativnih, administrativnih i komercijalnih aktivnosti [1].

### 4.1. Osnovna načela oblikovanja organizacijske strukture

Najvažniji element organizacije je organizacijska struktura i ona predstavlja cjelokupnost odnosa i veza kako između svih čimbenika poslovanja tako i unutar pojedinog čimbenika poslovanja. Dijelovi od kojih se ona sastoji, odnosno elementi organizacijske strukture mogu se promatrati kao manje i tematski zasebne organizacije od kojih svaka sadrži i podelemente, a to su:

- čimbenici proizvodnje (sredstva za rad, parametri rada i ljudski rad) ili organizacija materijalnih čimbenika,

- organizacija materijalnih sirovina i materijala kao i organizacija opreme (kapitalnih dobara),
- organizacija ljudskog čimbenika,
- problemi vezani za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta, integracija i socijalizacija ljudi u radoj sredini,
- raščlanjivanje, podjela zadataka u poduzeću,
- podjela ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke – izvršiteljima na svim radnim mjestima unutar kompanije dodjeljuju se konkretni radni zadaci i raspodjeljuju im se sredstva za rad i predmeti rada,
- organizacija unutarnjih odnosa ili organizacija upravljanja i menadžmenta,
- problematika međusobnih odnosa djelatnika i upravljanja, osiguranje koordinacije svih aktivnosti u kompaniji na svim razinama organizacije,
- vremenski redoslijed odvijanja poslova, istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja.

Ostvarivanje ciljeva organizacije, optimalna podjela rada unutar organizacije, posvećivanje pune pažnje ključnim funkcijama unutar organizacije, efikasna upotreba svih resursa, fleksibilnost organizacije, jasna podjela odgovornosti, racionalno korištenje kvalifikacija, iskustva i radno vrijeme zaposlenih te odgovarajući sustav informiranja i komunikacija bitni su elementi koje jedna kvalitetna organizacijska struktura mora osigurati. Proces organizacijske izgradnje za rezultat daje formalnu organizacijsku strukturu. Ona je službeno utvrđena, planirana, promišljena, propisana i namjerna, a njome se propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji, utvrđuje se status ljudi u poduzeću (menadžeri i izvršitelji), utvrđuju poslovi koje treba obaviti u poduzeću te se pomoću nje spajaju materijal, oprema i rad u šire ili uže grupe kao što su poduzeće, pogon, odjel, sektor i slično [1, 15].

Način na koji će se formirati niže organizacijske jedinice (odjeli, sektori, službe, sekcije) te provesti unutarnja podjela rada po svim razinama u nekom poduzeću čini izbor vrste organizacijske strukture. Postoje dva temeljna kriterija raščlanjivanja kod izbora odgovarajuće organizacijske strukture, a to su kriterij izvršenja pri čemu se temeljne organizacijske jedinice formiraju za obavljanje pojedinih poslovnih funkcija, a drugi je kriterij objekta, pri čemu se temeljne

organizacijske jedinice formiraju za proizvodnju određenih proizvoda, odnosno u slučaju zračnih prijevoznika na pružanje određenih usluga.

Vrste organizacijskih struktura mogu se podijeliti u tri temeljne od kojih svaka ima svoju zasebnu podjelu kao što je prikazano u nastavku [1]:

- Tradicionalne – Klasične organizacijske strukture;
- funkcijska, divizijska, hibridna, front-back, neovisna, mješovita, izvrnuta, fraktalna, heterarhijska i klaster.
- Organske – Adaptivne organizacijske strukture;
- projektna, matrična, procesna, timska, mrežna, virtualna, modularna, organizacija paukove mreže, organizacija ribarske mreže, ameba organizacijska struktura.
- Ostale organizacijske strukture;
- ad hoc, T-oblik.

## **4.2. Izbor organizacijske strukture zračnih prijevoznika kroz povijest**

Postoje razni pristupi u izboru organizacijske strukture zračnih prijevoznika i bez obzira za koju strukturu će se odlučiti, potrebno je definirati sljedeće specifičnosti o kojima svaki zračni prijevoznik mora voditi računa pri izboru organizacijske strukture [16]:

- potreba udovoljavanja širokom spektru pravnih i kvazipravnih zahtjeva na tržištu na kojem zrakoplovna kompanija leti,
- postojanje jasno definiranih standarda i procedura za obavljanje mnogih poslova kao primjerice pilota, mehaničara i drugih zaposlenih,
- potreba pribavljanja i upravljanja resursima u različitim dijelovima svijeta i u različitim vremenskim zonama,
- prisutnost putnika u većini faza odvijanja usluge zračnog prometa.

Pored navedenih specifičnosti zračnog prometa zračni prijevoznici pri izboru organizacijske strukture trebaju voditi računa i o sljedećem:

- ciljevima i koncepciji razvoja kompanije,
- čimbenicima okruženja koji utječu na izbor organizacijske strukture prijevoznika,
- specifičnostima djelatnosti kojom se prijevoznik bavi,
- detaljnoj analizi i ocjeni postojeće organizacije prijevoznika,
- prihvaćanju stavova i mišljenja menadžmenta prijevoznika, kako o postojećoj tako i o budućoj, novoj organizacijskoj strukturi,
- odgovarajućim teorijskim postavkama znanosti o organizaciji, posebno onom dijelu koji se odnosi na oblikovanje organizacijske strukture.

Poštujući činjenicu, da primarno raščlanjivanje i podjelu zadataka unutar zračnog prijevoznika možemo provesti temeljem „kriterija izvršenja“, pri čemu formirana struktura ima obilježja funkcijske organizacijske strukture te temeljem „kriterija objekta“, kad govorimo o divizijskoj organizacijskoj strukturi, možemo razlikovati sljedeće vrste zračnih prijevoznika [16]:

- centralizirani poduzetničko-autokratski zračni prijevoznici,
- centralizirani zračni prijevoznici s dominacijom operativnih funkcija,
- centralizirani zračni prijevoznici s dominacijom marketinških funkcija,
- zračni prijevoznici decentralizirani po teritorijalnom principu,
- zračni prijevoznici decentralizirani na osnovu proizvoda,
- zračni prijevoznici s matičnom ili mrežastom vrstom organizacijske strukture.

Centralizirani poduzetničko-autokratski zračni prijevoznici su kao vrsta organizacijske strukture zračnih prijevoznika prisutniji u malim regionalnim zračnim prijevoznicima nego u velikim međunarodnim. Osnovne karakteristike ove organizacijske strukture su da jedna osoba, generalni direktor kompanije, sam kontrolira sve aktivnosti poslovanja. On je obično i osnivač kompanije pa ima potpunu kontrolu i vlast nad tom kompanijom. Ovaj tip organizacijske strukture bio je karakterističan za zračne prijevoznike 30-ih godina prošlog stoljeća, odnosno za pionirske dane razvoja zračnog prometa. Kasnije su ga vrlo često upotrebljavali i zračni prijevoznici koji su se bavili izvanrednim zračnim prometom. Ova organizacijska struktura nije održiva kod velikih prijevoznika jer joj nije poznata provedba strateških ciljeva poslovanja putem delegiranja obveza i odgovornosti.

Centralizirani zračni prijevoznici s dominacijom operativnih funkcija su kao vrsta organizacijske strukture, dominirali 60-ih godina prošlog stoljeća. Osnovna karakteristika ove organizacijske strukture je da se najveće značenje daje operativnim funkcijama kao primjerice letačkoj operativi, tehnicima i održavanju, zemaljskoj operativi te uslugama u zrakoplovu. Dakle, u kompaniji prevladava „operativni mentalitet“ pa su zemaljska operativa i usluge u zrakoplovu, koje su inače marketinške funkcije, ovdje više u funkciji operative. Rezultat je kompanija vrlo učinkovita u operativnom dijelu, ali koja nema osjećaja za stvarne potrebe i želje putnika. Ovako organizirani zračni prijevoznici vrlo se teško prilagođavaju promjenama u njihovu okruženju. Ovaj tip organizacijske strukture se u svojim posljednjim danima mogao pronalaziti na područjima Afrike ili Latinske Amerike.

Centralizirani zračni prijevoznici s dominacijom marketinških funkcija, kao tip organizacijske strukture zračnih prijevoznika pojavljuju se početkom 80-ih godina prošlog stoljeća. U ovom slučaju zračni prijevoznici shvaćaju marketing puno šire, tj. na način kako ga definira i marketinška teorija. Marketinške funkcije dominiraju poslovanjem kompanije od početka do kraja procesa, a ostale funkcije shvaćene su kao servis marketingu. Ovako organizirana kompanija moći će vrlo dobro zadovoljiti stvarne želje i potrebe potencijalnih putnika, ali su mogući problemi u operativnom dijelu izvršenja usluge zbog marginalizacije operativnih funkcija.

Zračni prijevoznici decentralizirani po teritorijalnom principu, kao vrsta organizacijske strukture zračnih prijevoznika, su se na samom kraju prošlog stoljeća mogli pronaći u različitim varijacijama u većini europskih i američkih kompanija.

Zračni prijevoznici decentralizirani na osnovu proizvoda su kao vrsta organizacijske strukture zračnih prijevoznika bili zastupljeniji u zemljama bivše Istočne Europe i u kompanijama koje su se primarno bavile izvanrednim prometom.

Zračni prijevoznici s mrežastom ili matričnom vrstom organizacijske strukture nastoje istovremeno sjediniti i princip proizvoda, ali i princip regija. U ovom slučaju više se radi o filozofiji nego o organizacijskoj strukturi [16].

Analizirajući prethodno navedene tipove organizacijskih struktura zračnih prijevoznika može se primijetiti da su one imale različite osnovne poslovne funkcije, ovisno o vremenu o kojem govorimo, odnosno tipu organizacijske strukture. Isto tako mijenjalo se i značenje, ali i sadržaj pojedinih poslovnih funkcija (npr. jedno vrijeme dominirale su operativne funkcije, nakon toga marketinške, a onda je uslijedila njihova integracija i istovremena pojava novih poslovnih funkcija).

U novije vrijeme možemo reći da su se unutar jednog profitabilno orijentiranog zračnog prijevoznika iznjedrile tri osnovne poslovne funkcije koje se nalaze u međusobnom odnosu, a to su [16]:

- ➔ sustav operativnih funkcija – marketing, prodaja i usluge, letačka operativa te tehnička operativa,
- ➔ sustav strateško-planskih funkcija – strateško planiranje te upravljanje informacijama,
- ➔ sustav upravljanja kompanijskim potencijalima – upravljanje ljudskim potencijalima te upravljanje finansijskim potencijalima.

Jasno je kako ovako definirani osnovni sustavi poslovnih funkcija u stvarnosti ne mogu funkcionirati, a da nemaju utjecaja jedni na druge. O pronalaženju odgovarajućeg modela kako da svaki od njih bude na najbolji mogući način potpora onome drugome u ostvarivanju zajedničkih strateških ciljeva poslovanja kompanije, ovisit će i sama učinkovitost poslovanja kompanije.

### **4.3. Čimbenici organizacijskog oblikovanja zračnog prijevoznika**

Postoji mnogo unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na izbor i oblikovanje organizacijske strukture. Pod unutarnje čimbenike spadaju ciljevi i strategija, životni ciklus, veličina, ljudski potencijali, tehnologija i zadaci, a posebice menadžment, lokacija te proizvod koji je u slučaju zrakoplovne kompanije usluga prijevoza. U vanjske čimbenike organizacije spadaju institucionalni uvjeti, procesi integracije, tržište te razvoj znanosti i tehnologije. Kako bi zračni prijevoznik stvorio odgovarajuću organizacijsku strukturu on mora spoznati organizacijske čimbenike koji su relevantni

za njegovo poslovanje. Izbor organizacijske strukture konkretnog zračnog prijevoznika ostvaruje se kroz više koraka i jako je sličan „stablu odlučivanja“, a u tom kontekstu postoje različiti modeli koji će osigurati odgovarajući skup pravila odlučivanja u cilju odabira optimalnog rješenja [5].

Suvremeni trendovi u provedbi stila upravljanja i strategije zračnog prijevoznika praćeni odgovarajućom početnom organizacijom i njegovim kasnijim razvojnim fazama sukladno poziciji na tržištu izdvajaju devet tipova zračnih prijevoznika:

- adaptivni – senzitivnost na zahtjeve održivog razvoja, dobro funkcioniranje komunikacijskih kanala, visoka vrijednost i preglednost odluka vrhovnog menadžmenta, konsenzus kod donošenja važnih odluka,
- *ad hoc* – relativno nejasni i nedefinirani ciljevi, odluke bez valjanih analiza, česte promjene strategije,
- autokratski – stil upravljanja determiniran jakim pojedincem, spremnost „kreativnog“ sukoba, jedini čimbenik napredovanja u karijeri, upitna dugoročnost i kvaliteta poslovne strategije,
- birokratski – visoka ovisnost o pravilima, procesima i procedurama, jasno definirana hijerarhija, ali upitna motiviranost, kvaliteta strategije rasta često je nejasna ili zamagljena,
- poduzetnički – u raznim kombinacijama stručnih timova i odgovarajućim entuzijazmom, adaptivan i spreman na učinkovite odgovore konkurentskih izazova,
- oportunistički – jaki naglasak na tržište i konkurenciju s odgovarajućim reakcijama, kao i na kombinaciju autokratskog i timskog pristupa zavisno od okolnosti, obično bez jako inovativne strategije, ali izražene spremnosti da se uči na greškama drugih,
- proaktivni – jasnih ciljeva, izbalansiranih individualnih i timskih odluka s dobrim osluškivanjem i prijemom signala s tržišta i unutar organizacije,
- profesionalni – visoka ovisnost i povezanost s kompetentnošću, procesima i jasnim ciljevima i sustavima nagrađivanja, kontinuirano praćenje pokazatelja uspješnosti i primjena *benchmarkinga*,

→ reaktivni – izražena mala tolerancija na nesigurnost, spremnost za konfrontaciju s nejasnim misijama i ciljevima, česta zbunjenost sa slabim planiranjem i nejasnom strategijom [5].

Sa značajnijim poslovnim i tržišnim rezultatima niskotarifnih zračnih prijevoznika i modelom poslovanja koji uspješno konkurira tradicionalnim zračnim prijevoznicima pojavio se usporedno i problem repozicioniranja i modernizacije organizacije rada zračnih prijevoznika bez obzira koji model primjenjuju u praksi. Kao što je inače slučaj u poslovnoj praksi tako i u zrakoplovnim kompanijama menadžeri na najvišim razinama raspoređuju djelatnike na razinama ispod sebe i daju im veće ili manje odgovornosti kao i ovlasti za odlučivanje. Ukoliko delegiraju vrlo malo ovlasti nižim razinama, onda se radi o centraliziranoj organizaciji, a suprotno tome radi se o decentraliziranoj organizaciji pri kojoj se različite poslovne odluke i ključne strateške odluke prepuštaju rukovoditeljima na nižim razinama [1].

Kompleksnost optimizacije organizacijske strukture zrakoplovne kompanije vidljiva je iz primjera tipičnih radnih mjesta i vještina koje mora osigurati velika zrakoplovna kompanija, pri čemu se radi o čak 63 različite kategorije [5].

U dinamičnom i vrlo često nesigurnom okruženju u kojem zrakoplovna kompanija posluje kao odgovor na promjene može se javiti potreba za restrukturiranjem cjelokupnog poslovanja. Globalizacija, deregulacija, napredak tehnologije, a posebice informatičke i telekomunikacijske, fragmentacija tržišta itd., djeluju na zrakoplovne kompanije zahtijevajući odgovarajuće organizacijske promjene.

Broj i vrsta poslovnih aktivnosti najčešće je proporcionalan veličini kompanije, a u skladu s time osigurani su i financijski i ljudski resursi što utječe na organizaciju funkcije, odnosno na horizontalnu i vertikalnu podjelu poslova. Manje kompanije imaju jednostavniju organizaciju jer će se zbog nedovoljnih financijskih sredstava manji dio aktivnosti obavljati interno, a veći dio će biti organiziran od vanjskih poslovnih subjekata (*outsourcing*). U principu potencijalne službe koje se mogu kandidirati za *outsourcing* u slučaju zrakoplovnih kompanija su sljedeće: financije i računovodstvo, „*back office*“; služba za rezervacije, upravljanje prtljagom, upravljanje



marketingom i službom za korisnike, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje neregularnostima u prometu i skrb o putnicima te istraživanje tržišta [5].

## 5. Organizacijska struktura tradicionalnih zračnih prijevoznika

Organizacijska struktura zračnog prijevoznika mijenja se u ovisnosti o njegovom životnom ciklusu. U početnoj fazi poduzeća ili takozvanoj poduzetničkoj fazi, opseg i vrsta poslova skromnih su razmjera. U fazi dinamičnijeg razvoja u organizaciju kompanije se ulaže više, dok se u fazi diferencijacije, kada se radi veći broj linija proizvoda ili usluga, tržišna funkcija često se dodatno razvija i dijeli na više jedinica koje opslužuju te su specijalizirane za pojedine linije proizvoda odnosno usluga [5].

„Trenutak istine“ takozvana je sintagma za koncepciju koja osigurava rukovođenje na najvišoj razini. To je koncepcija koju je za vrijeme svog predsjedanja, ranije spomenute zrakoplovne kompanije SAS, primjenjivao Jan Carlzon, a trenutak istine u principu je:

- svaki trenutak kad klijent stupi u kontakt s organizacijom i može steći neki dojam o njoj,
- način javljanja na telefon,
- način dočekivanja ljudi na šalteru registracije za let,
- način pozdravljanja u zrakoplovima,
- odnos prema klijentima tijekom leta,
- postupci rješavanja slučajeva izgubljene prtljage,
- postupci prilikom nastanka eventualnog problema [5].

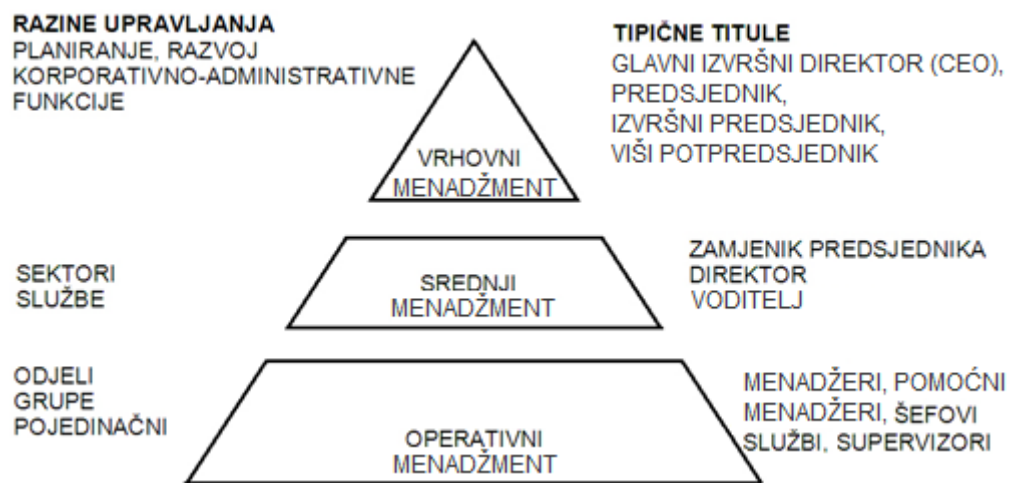
Razmatrajući navedeno može se reći kako koncepcija trenutka istine obuhvaća svaki detalj poslovanja uključujući čak i mrlje od kave na sjedalima što pokazuje kako takav način razmišljanja osobe koja predvodi kompaniju može znatno utjecati na poslovanje i napredak te kompanije.

Menadžmentski procesi kod zračnih prijevoznika imaju temeljnu funkciju da poslovne procese inkorporiraju u organizacijsku strukturu koja će uspješno provesti specifične funkcije organiziranja, planiranja, usmjeravanja, pozicioniranja i kontrole poslovnog modela na zrakoplovnom tržištu. Na odgovarajući način strukturirana organizacija je okvir u kojem će se upravljački proces obaviti. Stalne potrebe za

unapređenjima i promjenama poslovnih procesa zahtijevaju njihovo potpuno shvaćanje, a pri procjeni procesa treba razmotriti sljedeće stvari [1]:

- Mogu li se poslovi kombinirati?
- Može li se zaposlenima dati veća samostalnost? Mogu li se donošenje odluka i kontrola ugraditi u proces?
- Jesu li svi koraci u procesu nužni?
- Sadrži li proces prenatrpanost podacima, nepotrebne provjere i kontrole?
- Koliko posebnih slučajeva i izuzetaka treba riješiti?
- Jesu li koraci u procesu prirodno poredani?
- Koji je željni ishod? Jesu li svi zadaci potrebni? Koja je vrijednost procesa?

Na shemi 1. prikazane su tipične titule u kompanijama, odnosno različite razine menadžerskih funkcija i odgovornosti kroz koje moderni menadžmentski pristup podrazumijeva da će se obavljati procesi preoblikovanja.



Shema 1. Upravljačke razine funkcija i odgovornosti

Izvor: [5]

Na shemi 2. prikazana je tipična organizacijska struktura koju koriste tradicionalni zračni prijevoznici u kojoj se može vidjeti kako izgleda upravljanje i podjela poslova počevši od upravnog odbora preko pripremnih administrativnih i općih funkcija do provedbenih operativnih funkcija.



**Shema 2.** Tipična organizacijska struktura tradicionalnih zračnih prijevoznika

Izvor: [5]

Obradom sadržaja poslova iz tipične organizacijske strukture tradicionalnih zračnih prijevoznika radi se o sljedećem tipičnom opsegu odgovornosti i poslova:

**1. Sektor financija** (tipično 10 posto zaposlenih);

- Voditelj poslova investicija, kreditiranja i blagajničkih poslova,
- Voditelj upravljanja imovinom,
- Voditelj poslova financiranja nabave,
- Voditelj financijskog nadzora,
- Voditelj knjigovodstvenih i računovodstvenih poslova,
- Voditelj korporativnih financijskih poslova,

**2. Sektor informatike** (tipično 2 posto zaposlenih);

- Voditelj poslova komunikacija,
- Voditelj poslova telekomunikacija,
- Voditelj poslova sistemskih analiza,
- Voditelj poslova aplikacijskog planiranja,
- Voditelj poslova softverskog dizajna,

**3. Sektor upravljanja ljudskim potencijalima** (tipično 1 posto zaposlenih);

- Voditelj razvojnog profila zaposlenih,
- Voditelj obrazovanja, školovanja i treninga zaposlenih,
- Voditelj međuljudskih odnosa,
- Voditelj kadrovskih poslova,

**4. Sektor pravnih poslova** (tipično manje od 1 posto zaposlenih);

- Voditelj korporativnih pravnih poslova,
- Voditelj sigurnosti,
- Voditelj poslova zdravstvenog zbrinjavanja,

**5. Sektor korporativnih komunikacija** (tipično manje od 1 posto zaposlenih);

- Voditelj sektora,

**6. Sektor ekonomskih poslova** (tipično manje od 1 posto zaposlenih);

- Voditelj korporativnog kompanijskog budžeta,
- Voditelj operativnog istraživanja,
- Voditelj ekonomskog istraživanja [5].

Organizacijska struktura zračnog prijevoznika kada se radi o tri tipične provedbene operativne funkcije sadrži:

**1. Letačka operativa** (tipično 10 posto zaposlenih);

- Voditelj sigurnosti,
- Voditelj školovanja i treninga,
- Voditelj otpreme leta,
- Voditelj pripreme i kontrole leta,

**2. Održavanje** (tipično 25 posto zaposlenih);

- Voditelj inženjeringa,
- Voditelj linijskog održavanja,
- Voditelj baznog održavanja,

### **3. Marketing i usluge** (tipično 50 posto zaposlenih);

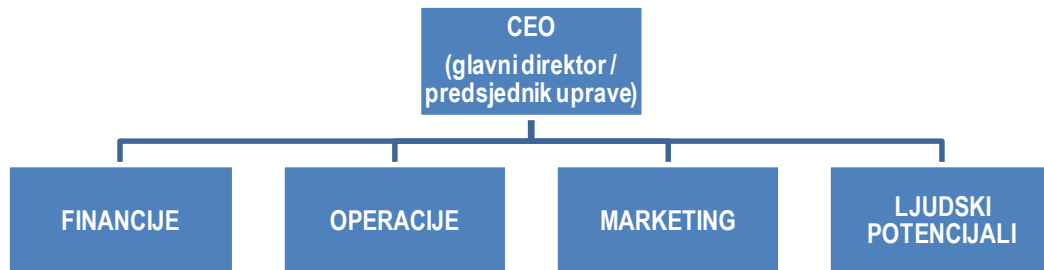
- Voditelj prodaje,
- Voditelj usluga,
- Voditelj planiranja prodaje,
- Voditelj planiranja usluga,
- Voditelj marketinga,
- Voditelj opskrbe hranom,
- Voditelj oglašavanja i propagande [5, 17].

Optimalna organizacijska struktura zračnog prijevoznika podrazumijeva sve elemente strukture, veze i odnose unutar svakog elementa posebno te međusobne veze i odnose između elemenata. Prilikom organizacije zračnog prijevoznika nije preporuka kopirati organizacijsku shemu jednog na organiziranje drugog, zbog toga što organizacijska struktura svakog pojedinog zračnog prijevoznika je rezultat svih čimbenika koji konkretno utječu baš na njega i specifičan mu položaj na zrakoplovnom tržištu. U organizaciji zračnog prijevoznika se mjesto i uloga pojedinih sadržajnih jedinica s vremenom mijenjaju, te prolaze kroz razne evolutivne faze pozicioniranja u odnosu na tržišnu funkciju. Zračni prijevoznik koji je procesno i rezultatima usmjeren svoju organizaciju temelji na procesima koje usmjerava prema klijentu i takvo poslovanje odvija kroz timski rad. Zračni prijevoznik se usredotočuje na analizu potrošača, analizu konkurencije i povezivanje resursa poduzeća u stvaranju vrijednosti i zadovoljstva za kupce kako bi osigurao i konkurentsku prednost i dugoročno ostvarenje profita [1, 5].

Mogući modeli organiziranja zračnog prijevoznika su:

1. Organiziranje po funkcijama,
2. Organiziranje prema uslugama (putnici, roba, pošta, redovni promet, čarter promet...),
3. Organiziranje po regijama,
4. Organiziranje prema tipu potrošača.

Iz sheme 3. koja prikazuje pojednostavljenu funkcionalnu organizacijsku strukturu zračnog prijevoznika je vidljivo da sve funkcionalne linije odgovornosti počinju i završavaju s predsjednikom kompanije.



**Shema 3.** Tipična funkcionalna organizacijska struktura zračnog prijevoznika

Izvor: [5]

Također, kako je nabrojeno, zračni prijevoznici često organiziraju svoje poslovne jedinice prema uslugama te im to daje fleksibilnost da razvijaju posebne marketinške kombinacije za različite usluge. Voditelj određene vrste usluge odgovara za funkcioniranje veze između kompanije i njenog tržišnog okruženja te nadzire sve aktivnosti koje se odnose na planiranje i plasman, nadgleda njegovo provođenje, prati rezultate i poduzima korektivne mjere.

U slučaju kada zračni prijevoznik posluje na velikom prostoru aktivnosti se mogu organizirati prema zemljopisnim regijama. Svaka regija ima regionalnog direktora, a svi oni su odgovorni jednom direktoru na najvišoj razini. Regionalni direktori osiguravaju da se kompanija što više približi željama i potrebama kupaca na tom specifičnom tržištu.

Kod zračnih prijevoznika koji imaju nekoliko skupina korisnika čije se želje i potrebe bitno razlikuju direktor marketinga i prodaje nadzire sve aktivnosti potrebne za prodaju usluge specifičnim skupinama korisnika [1].

Potrebu za uspostavljanjem efikasnijih i novih organizacijskih modela za zračne prijevoznike potaknula je povećana konkurencija na zrakoplovnom tržištu. Te su promjene krenule u smjeru povećanja složenosti rukovođenja procesima kako na troškovnoj tako i na prihodovnoj strani svake pojedine poslovne cjeline, što dovodi do

povećanja stupnja odgovornosti i samostalnosti, a time i efikasnosti upravljanja. Organizacija zračnog prijevoznika aktivni je mehanizam koji je podložan stalnim promjenama s ciljem prilagođavanja tržišnim uvjetima i unapređenjem konkurentske pozicije [18].

## **5.1. Menadžment ljudskih potencijala zračnog prijevoznika**

Kao jedini živi element organizacije ljudi su njezin najvažniji čimbenik te ih je prema ciljevima organizacije potrebno motivirati, usmjeravati, koordinirati te voditi na pravi način. Sukladno tome sve ostale elemente organizacije pokreće organizacija ljudskih resursa. U principu pojam odgovarajući ljudski potencijali odnosi se na pojedince u organizaciji koji značajno doprinose ostvarivanju ciljeva sustava upravljanja. Koraci u pridobivanju ljudskih potencijala imaju svoj logični niz i sastoje se od četiri uzastopna koraka, a to su traženje ljudskih potencijala, selekcija, edukacija i ocjena radnog učinka.

Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća mnogobrojne elemente te tako postoje mnogobrojne stručne i znanstvene sadržajne podjele navedenog obuhvata, ali se u principu radi o sljedećim sadržajnim cjelinama [1]:

- zapošljavanje,
- stručno usavršavanje i razvoj,
- radni odnos,
- povlastice i usluge.

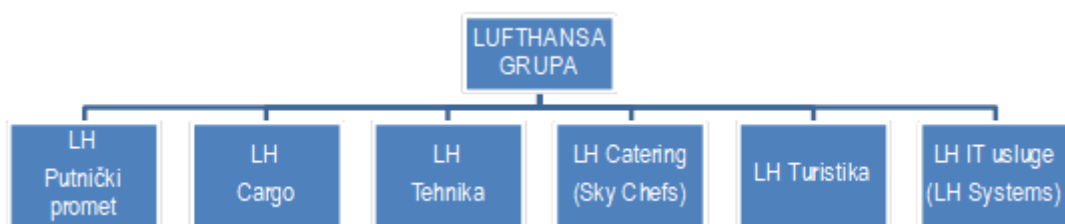
Kvaliteta provedbe sustava obrazovanja, obuke i usavršavanja neupitno je jedna od značajnih odrednica procesa organiziranja i menadžmenta ljudskih potencijala zračnog prijevoznika. Aktivnosti na unapređenju intelektualnog kapitala, selektiranju stručno profiliranog osoblja, kao i kvalitetnom provođenju programa školovanja i usavršavanja, osim visokih financijskih ulaganja podrazumijevaju i utječu na optimizaciju menadžmenta ljudskih potencijala. Kod zračnih prijevoznika od presudne je važnosti primjena temeljne filozofije prema zaposlenicima, kao vrijednom resursu kako bi se izgradili visoko kvalitetni odnosi unutar kompanije što ima veći



stupanj važnosti od primarnog cilja minimiziranja troškova. Takva filozofija mora biti podržana integriranim skupom aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala koji potiču timski rad i koordinaciju mnogobrojnih funkcionalnih grupa uključenih u procese zračnog prijevoznika. Najznačajniji elementi u tom procesu su višeslojni i obuhvaćaju lepezu odgovornosti prema zaposlenima, utvrđivanje kriterija naknada i potpora, zaštite na radu, zaštite dostojanstva radnika, optimizaciju odnosa radnika i menadžmenta kompanije, etičnosti u poslovanju i slično [5].

## 5.2. Primjer organizacijske strukture zračnog prijevoznika Lufthansa

Lufthansa, vodeći i najveći njemački tradicionalni zračni prijevoznik, koja je također i u svjetskom vrhu po uspješnosti poslovanja, razvila je napredniji oblik multidivizijske strukture koji se temelji na tzv. strateškim poslovnim jedinicama SBU<sup>9</sup>. One su u principu samostalne, ali kao troškovni centri podnose izvješće i imaju pripadajuću odgovornost centralnoj Lufthansa grupi koja je prikazana na shemi 4. Primjerice, u razdoblju od 1995. do 2004. godine promjena organizacije Lufthansa-e s većom samostalnošću i boljim financijskim upravljanjem utjecala je na povećanje udjela LH Cargo i LH Technik s 10 na 35 posto prihoda grupe.



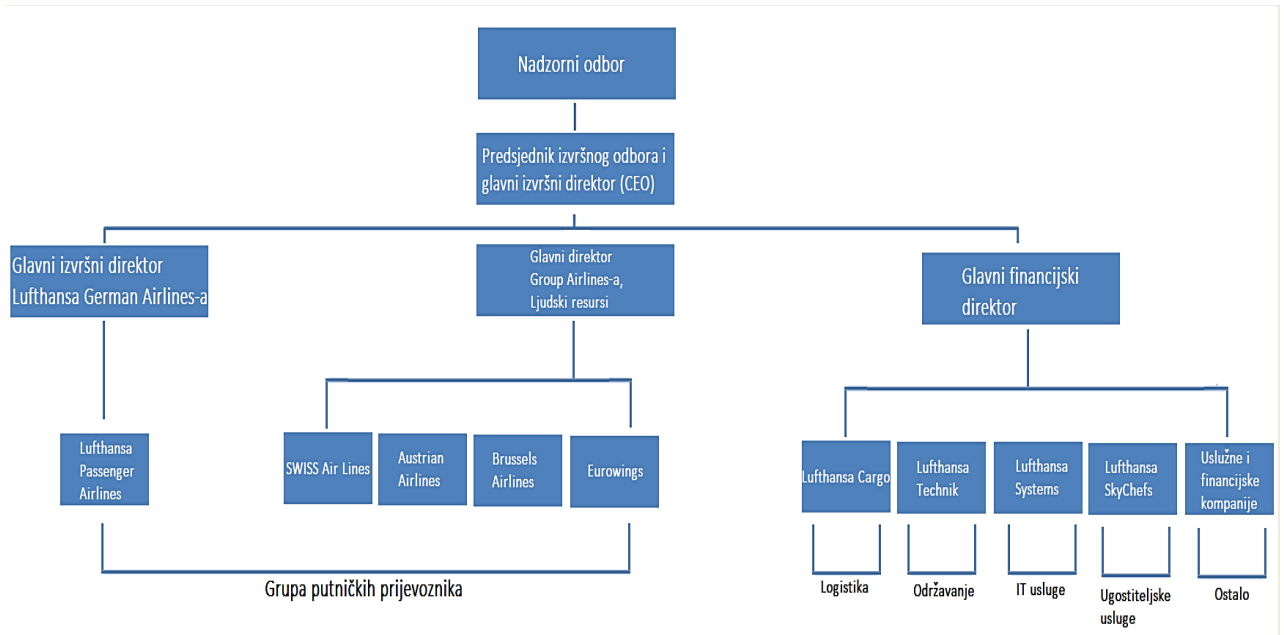
**Shema 4.** Strateške poslovne jedinice Lufthansa grupe

Izvor: [5]

Na shemama 5. i 6. prikazane se struktura Lufthansa Grupe i organizacijska struktura izvršnog odbora Lufthansa German Airlines-a. Za tradicionalne zračne prijevoznike je tipična pojava podružnica kao što su kod Lufthansa Grupe primjerice Swiss Air Lines, Austrian Airlines, Brussels Airlines te Eurowings, a posjedovanje

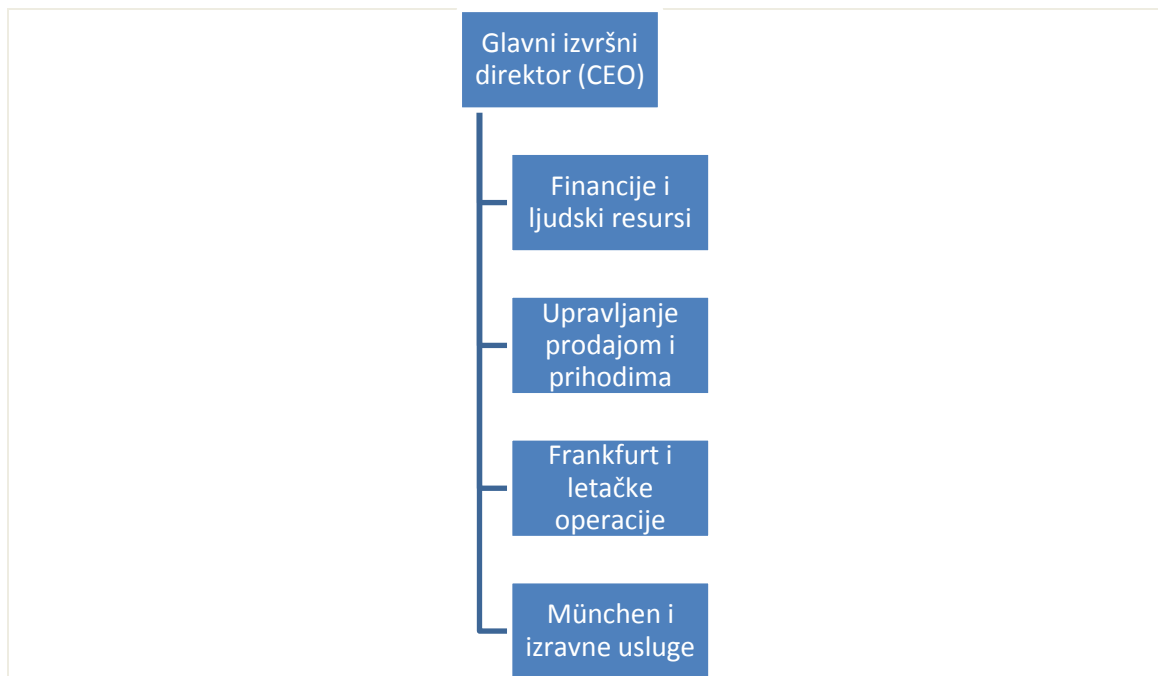
<sup>9</sup> SBU (eng. Strategic Business Units) – Strateške poslovne jedinice

podružnica će donijeti povećanje poslovnih opcija na tržištu te osigurati stabilnost u utrci s konkurencijom.



**Shema 5.** Struktura Lufthansa Grupe

Izvor: [19, 20]



**Shema 6.** Organizacijska struktura izvršnog odbora Lufthansa German Airlines-a

Izvor: [21]

## 6. Organizacijska struktura niskotarifnih zračnih prijevoznika

Početak 21. stoljeća industrija zračnog prometa suočila se s izrazitom ekspanzijom usluga niskotarifnih zračnih prijevoznika, izrazitim povećanjem upotrebe interneta, te globalnim ekonomskim i poslovnim stresovima koji su stvorili paradigmu „novi pilot“ i bitnu promjenu trendova ponašanja korisnika usluge zračnog prijevoza. Ta činjenica je pojačala potrebu za eliminiranjem dupliranja pojedinih radnih procesa ili otklanjanjem nepotrebnih, s unapređenjem interne komunikacije gdje je god to moguće. To je prednost novih ili manjih zračnih prijevoznika jer mogu stimulirati i iskoristiti pojedinca za istovremeno obavljanje više funkcija i radnih zadataka. Često se u praksi niskotarifnih zračnih prijevoznika javlja situacija u kojoj ne postoji klasičan srednji upravljački organizacijski ustroj koji je tipičan za hijerarhijski top-down sustav kod tradicionalnih zračnih prijevoznika. Na shemi 7. je prikazana tipična upravljačka organizacijska struktura niskotarifnih zračnih prijevoznika [1, 5].



**Shema 7.** Tipična upravljačka organizacijska struktura niskotarifnih zračnih prijevoznika

Izvor: [5]

## 6.1. Primjer organizacijske strukture zračnog prijevoznika Southwest

Southwest, američki i najveći svjetski niskotarifni zračni prijevoznik, ujedno kao jedan od najuspješnijih zračnih prijevoznika u svijetu općenito, karakterističan je po modificiranoj funkcionalnoj organizacijskoj strukturi koja se sastoji od četiri temeljne sadržajne cjeline [1]:

- korporativne usluge – financije, rezervacije, upravljanje prihodima, sustavi,
- korisnici – promocija, institucionalne aktivnosti, marketing i prodaja, ljudi, specijalne marketinške aktivnosti,
- operacije – red letenja, letenje, gorivo, zemaljska operativa, podvorba na letu, održavanje,
- interna revizija i specijalni projekti.

Organizacijska struktura Southwest-a na njegovoj službenoj internetskoj stranici je personalizirana i oslikana svim bitnim liderskim pozicijama kompanije, što je pokazatelj kakva je politika odnosa prema svojim zaposlenicima, a sastav glavnih liderskih pozicija je prikazan shemom 8.

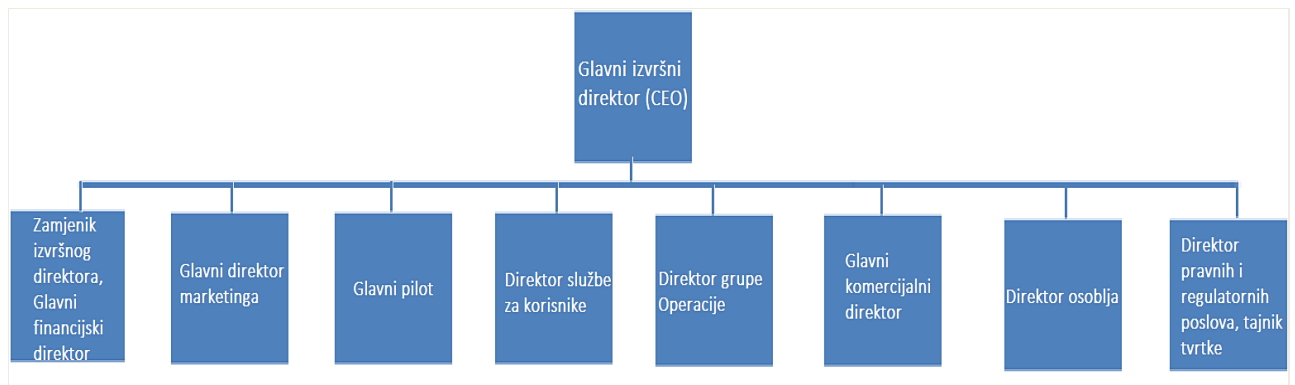


**Shema 8.** Organizacijska struktura niskotarifnog zračnog prijevoznika Southwest

Izvor: [22]

## 6.2. Primjer strategije i strukture zračnog prijevoznika Ryanair

Ryanair je irski niskotarifni zračni prijevoznik osnovan 1985. godine. Do 1990. godine Ryanair je imao gubitke od 20 milijuna funti. Kako bi restrukturirali kompaniju, poslali su svog sadašnjeg izvršnog direktora Michael O'Learyja u Dallas na susret s rukovoditeljima Southwest Airlinea. O'Leary je zatim primijenio poslovni model koji se temelji na Southwestovom niskotarifnom, osnovnom predlošku, iako u nešto oštrijem obliku (npr. plaćanje bezalkoholnih pića). Kompanija se lansirala pod novim modelom i postala javno poduzeće 1997. godine. Ryanairov poslovni pristup ima sve osnovne karakteristike niskotarifnog prijevoznika, broj putnika i dobit ilustriraju uspjeh toga poslovnog modela, a njegova struktura top menadžmenta prikazana je shemom 9.



**Shema 9.** Struktura top menadžmenta niskotarifnog zračnog prijevoznika Ryanair

Izvor: [23]

Ryanair je započeo svoju djelatnost sa samo 25 zaposlenika i jednim zrakoplovom, a danas je to najveća europska niskotarifna kompanija i uključuje 741 odredište i više od 5000 zaposlenih. Podaci dobiveni intervjuom kojeg su proveli u Ryanair-u ukazuju na činjenicu da je, kad je ušla na tržište, kompanija koristila strategiju fokusiranoga troškovnog vodstva. Tako je, uz pomoć svojih tarifa i agresivne politike rezanja troškova, samu sebe proglasila niskotarifnom kompanijom, koja je u početku bila usredotočena samo na potrošače iz Irske i Velike Britanije. S vremenom, šireći svoje poslovanje prema kontinentalnoj Europi, tvrtka je napustila strategiju fokusiranja, pokušavajući postati predvodnikom niskih cijena. Strategija proširenja dopustila im je da steknu dominantnu poziciju na europskom tržištu.

Porast broja odredišta bio je moguć zbog stvaranja novih ogranaka koji se nalaze u različitim zemljama.

Kao što su to učinili svi niskotarifni prijevoznici, kako bi zadržali konkurentnu poziciju na tržištu, tako je i Ryanair provodio strategiju rezanja troškova kojoj je cilj pružiti najniže tarife. Zapravo, zrakoplovna kompanija preuzela je Southwest-ov naglasak na operativnoj učinkovitosti te otišla korak dalje nastojeći agresivno smanjiti troškove da bi postala europski niskotarifni predvodnik. Strategija rezanja troškova temelji se na šest glavnih aspekata: korištenje zrakoplova, ukidanje nekih usluga koje tradicionalni prijevoznici nude besplatno, podugovaranje nekoga skupog segmenta poslovanja (outsourcing), pristojbe zračne luke i politika leta, potrošnja osoblja i produktivnost te troškovi oglašavanja kompanije. Ryanair je simbol niskotarifnih zračnih prijevoznika što se očituje u činjenicama poput nemogućnosti pomicanja naslonjača, nedostatka pretinaca na naslonu sjedala (sigurnosne kartice otisnute su na stražnjoj strani sjedala ispred putnika), prsluka za spašavanje koji su iznad glave te nedostatka štitnika za sunce na prozorima kod starijih aviona. Ryanair je istraživao i druge ideje za daljnje smanjenje troškova kao što su uklanjanje dva toaleta kako bi dodali još šest mjesta za putnike, naplaćivanje korištenja toaleta, naplaćivanje premije za pretile putnike, mogućnost nošenja vlastite prtljage iz aviona i tako dalje. Iako su Ryanair-ove karte jeftine, „dodatci“ poput jastuka, deke i boce vode zahtijevaju dodatnu naknadu. Procjenjuje se da se više od 20% Ryanair-ovih prihoda ostvaruje putem dodatnih usluga.

Prema učinku krivulje učenja, što je više vremena potrebno da bi se određeni zadatak obavio, to je on učinkovitiji jer za svako sljedeće ponavljanje potrebno je manje vremena. Svaki put kad se obujam udvostruči, vrijednost dodatnih troškova pada za kontinuiran i očekivani postotak (troškovi Ryanair-a pali su za oko 20% dok se promet udvostručio). Ryanair-ova dobit od učinaka krivulje učenja očituje se u troškovima na sljedećim područjima: iste karakteristike flota, troškova osoblja i produktivnosti, ugovaranje usluga, marketinški troškovi, troškovi zračnih luka i manipulativni troškovi. Dobit od krivulje iskustva očituje se u uštedama troškova Ryanair-a kroz stalna poboljšanja u svojim procesima. Prema gore navedenim činjenicama može se pretpostaviti da Ryanair-ovo postizanje ciljeva profitabilnosti treba pripisati efikasnosti krivulje iskustva tj. učenja. Ryanair može postići oboje, i

iskustvo i prednosti učenja, iako postoje i neki drugi faktori koji utječu na niskotarifnu politiku Ryanair-a, a to su internet te ne pružanje usluge hrane i pića i slično [10].

## 7. Zaključak

Zračni promet se konstantno razvija te se samim time zračni prijevoznici i ljudi koji ih čine moraju prilagođavati stalnim novim izazovima i strategijama. Dok niskotarifni zračni prijevoznici osvajaju tržišta, tradicionalni zračni prijevoznici traže strategiju kako profitirati iz niskotarifnog tržišta. Najveća prednost niskotarifnih zračnih prijevoznika leži u njihovom *point-to-point* načinu putovanja dok je kod tradicionalnih zračnih prijevoznika najveća prednost vrlo visoka razina usluge koju pružaju. Analizom aktivnosti lanaca vrijednosti utvrđeno je da na smanjivanje troškova kod niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika posebno utječu sljedeći faktori: veća gustoća sjedala, viša iskorištenost zrakoplova, niži troškovi leta i kabinskog osoblja, upotreba jeftinih sekundarnih zračnih luka te *outsourcing* održavanje, odnosno jedan tip zrakoplova. Tradicionalni zračni prijevoznici uveli su manje cijene karata, dok su se niskotarifni što više pokušali približiti korisniku usluge. Niskotarifni zračni prijevoznici u početku su se pridržavali osnovnog niskotarifnog modela poslovanja, a nakon ekonomske krize prilagodili su svoj model tako što su implementirali dijelove poslovnog modela tradicionalnih prijevoznika te tako stvorili hibridne zračne prijevoznike.

Organizacijska struktura je dinamičan element i konstantno se mijenja ovisno o događajima koji okružuju kompaniju, tj. ovisno o internim i eksternim čimbenicima. Pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije elementi organizacijske strukture se neprekidno mijenjaju, pa se tako isto mijenja i organizacijska struktura poduzeća. Neovisno o tome radi li se o tradicionalnom ili niskotarifnom modelu poslovanja zračnog prijevoznika prolaze samo najkvalitetniji, najbolje organizirani i najefikasniji. Nema pouzdanih formula, stoga su promjene, modifikacije i unapređenja organizacijskih struktura vrlo česte u izrazito dinamičkoj gospodarskoj aktivnosti kakva je zračni prijevoz. Organizacijska struktura tradicionalnih zračnih prijevoznika sadrži veći broj ustrojbenih jedinica koje se na razne načine šire između srodnih kompanija, dok niskotarifni prijevoznici svoju strukturu temelje na što većoj iskorištenosti i smanjenju operativnih troškova poslovanja kako bi što isplativije koristili svoje kapacitete.



## Literatura

- [1] Tatalović M, Mišetić I, Bajić J. Menadžment zrakoplovne kompanije. Zagreb: MATE d.o.o.; 2012.
- [2] Airports Council International. Preuzeto sa: [https://airportscouncil.org/sites/default/files/03airline\\_strategies\\_and\\_bus\\_models.pdf](https://airportscouncil.org/sites/default/files/03airline_strategies_and_bus_models.pdf) [Pristupljeno: svibanj 2020.]
- [3] Kapetanović A. Opening of Airport Services' Market: Regulatory Framework and Problems with Its Application. Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu [Internet]. 2016;66(2-3): 269-288. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/157611> [Pristupljeno: lipanj 2020.]
- [4] International Civil Aviation Organization. Preuzeto sa: [https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/WP/wp\\_189\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/WP/wp_189_en.pdf) [Pristupljeno: lipanj 2020.]
- [5] Tatalović M, Mišetić I, Bajić J. Planiranje zračnog prijevoza. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Fakultet prometnih znanosti; 2017.
- [6] IATA Wats 2019. Preuzeto sa: [https://www.iata.org/contentassets/bd77bb35377e4317a13ec0c02dc5a433/28\\_21\\_06\\_2019\\_wats\\_release\\_campaign\\_-\\_design\\_and\\_production\\_of\\_a\\_banner\\_-\\_page\\_1\\_crop\\_v2.png](https://www.iata.org/contentassets/bd77bb35377e4317a13ec0c02dc5a433/28_21_06_2019_wats_release_campaign_-_design_and_production_of_a_banner_-_page_1_crop_v2.png) [Pristupljeno: lipanj 2020.]
- [7] Aeronautics online. Preuzeto sa: <https://aeronauticsonline.com/the-airline-economics-of-the-bicycle-wheel-point-to-point-vs-hub-and-spoke-flying/> [Pristupljeno: lipanj 2020.]
- [8] Vidović A, Steiner S, Štimac I. Development Potentials of Low Cost Aviation in the Republic of Croatia. Promet - Traffic&Transportation [Internet]. 2011;23(6): 519-527. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.7307/ptt.v23i6.187> [Pristupljeno: lipanj 2020.]

- [9] Pavlin S, Dimnik I, Starčević M. Influence of Low-Cost Carriers on Airport Infrastructure Development. PROMET [Internet]. 2006;19(1): 49-4. Preuzeto sa: <https://traffic.fpz.hr/index.php/PROMTT/article/view/935> [Pristupljeno: srpanj 2020.]
- [10] Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika. Oeconomica Jadertina [Internet]. 2014;4(2): 3-32. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/136744> [Pristupljeno: srpanj 2020.]
- [11] Štimac I. Aeronautičke i neaeronautičke naknade. [Predavanje] Osnove aerodroma, Sveučilište u Zagrebu Fakultet prometnih znanosti. Zagreb. 22. travanj 2020.
- [12] Vidović A, Štimac I, Vince D. Development of Business Models of Low-cost Airlines. International Journal for Traffic and Transport Engineering [Internet]. 2013;3(1): 69-81. Preuzeto sa: [http://ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-a0a9-482fIJTTE\\_Vol%203\(1\)\\_7.pdf](http://ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-a0a9-482fIJTTE_Vol%203(1)_7.pdf) [Pristupljeno: srpanj 2020.]
- [13] Krajnović A, Nekić N, Bosna J. Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na gospodarstvo s posebnim osvrtom na turizam. Oeconomicus [Internet]. 2016;1(1): 91-107. Preuzeto sa: [https://www.researchgate.net/publication/299489289\\_Utjecaj\\_niskotarifnih\\_zrakoplovnih\\_kompanija\\_na\\_gospodarstvo\\_s\\_posebnim\\_osvrtom\\_na\\_turizam\\_The\\_Impact\\_of\\_Low-Cost\\_Airlines\\_on\\_Economy\\_with\\_Special\\_Emphasize\\_on\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/299489289_Utjecaj_niskotarifnih_zrakoplovnih_kompanija_na_gospodarstvo_s_posebnim_osvrtom_na_turizam_The_Impact_of_Low-Cost_Airlines_on_Economy_with_Special_Emphasize_on_Tourism) [Pristupljeno: srpanj 2020.]
- [14] Sabre Airline Solutions. Preuzeto sa: [https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid\\_Model\\_Brochure.pdf](https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf) [Pristupljeno: srpanj 2020.]
- [15] Slideshare. Preuzeto sa: <https://www.slideshare.net/koprek/organiziranje1> [Pristupljeno: kolovoz 2020.]
- [16] Prebežac D. Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija. Zagreb: Golden Marketing; 1998.

- [17] Wensveen JG. Air Transportation A Management Perspective, seventh edition. Ashgate [Internet]. 2011. Preuzeto sa: [https://books.google.hr/books?id=Ks68W3h64aQC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Ks68W3h64aQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Pristupljeno: kolovoz 2020.]
- [18] Chopra S, Lisiak R. A Comparison of Low Cost and Legacy Carriers. Evanston: Kellogg School of Management Northwestern University. Preuzeto sa: [https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/chopra/html/research/Airline\\_RESEARCH,7sept06.pdf](https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/chopra/html/research/Airline_RESEARCH,7sept06.pdf) [Pristupljeno: kolovoz 2020.]
- [19] Lufthansa Group. Preuzeto sa: <https://www.lufthansagroup.com/en/company.html> [Pristupljeno: rujan 2020.]
- [20] The Official Board. Preuzeto sa: <https://www.theofficialboard.com/org-chart/lufthansa> [Pristupljeno: rujan 2020.]
- [21] Lufthansa Group. Preuzeto sa: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2019-e.pdf> [Pristupljeno: rujan 2020.]
- [22] Southwest Airlines. Preuzeto sa: <https://theorg.com/org/southwest-airlines/team> [Pristupljeno: rujan 2020.]
- [23] Slideshare. Preuzeto sa: <https://www.slideshare.net/FionaODriscoll/group-3-strategy-and-value-creation-ryanair> [Pristupljeno: kolovoz 2020.]

## Popis kratica

<b>BDP</b>	Bruto društveni proizvod
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer – Glavni izvršni direktor
<b>COO</b>	Chief Operating Officer – Direktor operative
<b>EU</b>	Europska unija
<b>FSNC</b>	Full Service Network Carriers – Tradicionalni zračni prijevoznici
<b>IT</b>	Information Technology – Informatička tehnologija
<b>LCC</b>	Low-cost Carriers – Niskotarifni zračni prijevoznici
<b>LH</b>	Lufthansa – Njemački zračni prijevoznik
<b>SAD</b>	Sjedinjene Američke Države
<b>SAS</b>	Scandinavian Airlines System – Skandinavski zračni prijevoznik
<b>SBU</b>	Strategic Business Units – Strateške poslovne jedinice

## Popis slika

Slika 1. Usporedni prikaz <i>hub &amp; spoke</i> i <i>point-to-point</i> mrežnog transportnog modela .....	10
Slika 2. Ocjena ponude mrežnog i niskotarifnog modela .....	15
Slika 3. Hibridni model na temelju kombinacija niskotarifnog i tradicionalnog zračnog prijevoznika .....	16

## Popis tablica

Tablica 1. Pregled temeljnih poslovnih karakteristika tradicionalnih zračnih prijevoznika .....	12
Tablica 2. Pregled temeljnih poslovnih karakteristika niskotarifnih zračnih prijevoznika .....	14

## Popis shema

Shema 1. Upravljačke razine funkcija i odgovornosti .....	29
Shema 2. Tipična organizacijska struktura tradicionalnih zračnih prijevoznika .....	30
Shema 3. Tipična funkcionalna organizacijska struktura zračnog prijevoznika .....	33
Shema 4. Strateške poslovne jedinice Lufthansa grupe .....	35
Shema 5. Struktura Lufthansa Grupe .....	36
Shema 6. Organizacijska struktura izvršnog odbora Lufthansa German Airlines-a ..	36
Shema 7. Tipična upravljačka organizacijska struktura niskotarifnih zračnih prijevoznika .....	37
Shema 8. Organizacijska struktura niskotarifnog zračnog prijevoznika Southwest...	38
Shema 9. Struktura top menadžmenta niskotarifnog zračnog prijevoznika Ryanair .	39

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika za 2019. godinu ..... 9



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih  
znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj \_\_\_\_\_ završni rad

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu \_\_\_\_\_ završnog rada

pod naslovom **Usporedba organizacijske strukture niskotarifnih i tradicionalnih zračnih prijevoznika**

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

U Zagrebu, \_\_\_\_\_ 9.9.2020 \_\_\_\_\_

Student/ica:

*Matej Muša*  
\_\_\_\_\_  
(potpis)