

# Ekonomska održivost niskotarifnih zračnih prijevoznika

---

**Hergešić, Marta**

**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:119:904042>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

**Marta Hergešić**

**EKONOMSKA ODRŽIVOST NISKOTARIFNIH ZRAČNIH  
PRIJEVOZNIKA**

**ZAVRŠNI RAD**

Zagreb, 2020.



Sveučilište u Zagrebu  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI  
Vukelićeva 4, 10000 Zagreb  
PREDDIPLOMSKI STUDIJ

Prediplomski studij: ZRAČNI PROMET  
Katedra: Katedra za tehnologiju zračnog prometa  
Predmet: Ekonomika prometa

### ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Pristupnik: MARTA HERGEŠIĆ  
Matični broj: 0135251058  
Smjer: ZRAČNI PROMET

Zadatak: EKONOMSKA ODRŽIVOST NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

---

Engleski naziv zadatka: ECONOMIC SUSTAINABILITY OF LOW COST AIR COMPANIES

Opis zadatka:

Potrebno je analizirati tržište niskotarifnih zračnih prijevoznika te prikazati način njihovog poslovanja. Nadalje, usporediti niskotarifne zrakoplovne kompanije na području Europe i svijeta. Rad bi trebao rezultirati prikazom čimbenika održivosti niskotarifnih zračnih prijevoznika.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za završni  
ispit:

---

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

## **ZAVRŠNI RAD**

**EKONOMSKA ODRŽIVOST NISKOTARIFNIH ZRAČNIH  
PRIJEVOZNIKA**

**(ECONOMIC SUSTAINABILITY OF LOW COST AIR  
COMPANIES)**

Mentor: dr.sc. Mihaela Bukljaš, red.prof.

Student: Marta Hergešić

JMBAG: 0135251058

Zagreb, rujan 2020.

**SAŽETAK:**

U današnje vrijeme zračni promet i njegova industrija se brzo razvijaju kako na Europskom području, tako i u cijelom svijetu. Zrakoplovne tvrtke poznate kao niskobudžetne odnosno niskotarifne kompanije ili prema engleskom nazivu *lower-costs*, posjeduju jako male poslovne troškove kao i jeftinije pružanje usluge. Zrakoplovne kompanije takav rad postižu prodavanjem karata samo preko internetske prodaje. Isto tako u svojoj floti oni posjeduju samo jedan tip zrakoplova, koriste se manjim zračnim lukama koje su ujedno i jeftinije, a vožnje obavljaju samo u onim linijama koje su jako profitabilne. Samim pojavljivanjem niskotarifnog prometa i takvih prijevoznika tradicionalni prijevoz dobio je konkurenciju, koja se može ogledati u cijeni karte i izboru mogućih prometnih ruta. Pojavom deregulacije tržišta otvorene su nove mogućnosti kako bi niskotarifni prijevoznici mogli uploviti na tržište i biti konkurentni u natjecanju s tradicionalnim prijevoznicima. Niskotarifni zračni prijevoznici su se razvili usporedno s procesom liberalizma, odnosno kada se svijet počeo otvarati u zadnjih 30-ak godina na području EU, Sjedinjenih Američkih Država, te ostatku svijeta.

**KLJUČNE RIJEČI:** zračni prijevoznik; kompanije; klasični; niskotarifni

**SUMMARY:** Nowadays, air transport and its industry are developing rapidly both in the European area and worldwide. Airlines known as low-cost or low-cost companies, or *lower-costs* in English, are companies that have very low operating costs, and therefore can have a cheaper service. Airlines achieve such work by selling tickets only through online sales. Also, in their fleet they own only one type of aircraft, they use smaller airports which are also cheaper, they perform flights only on those routes that are very profitable. With the advent of low-cost transport and such carriers, traditional transport has gained competition, which can be reflected in the price of the ticket and the choice of possible traffic routes. The emergence of market deregulation has opened up new opportunities for low-cost carriers to enter the market and compete with traditional carriers. Low-cost airlines developed in parallel with the process of liberalism, that is, when the world began to open in the last 30 years in the EU, the United States, and the rest of the world.

**KEY WORDS:** air carrier; company, classical, low-cost

## Sadržaj

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. OPĆENITO O NISKOTARIFNIM KOMPANIJAMA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. LOW-COST MODEL POSLOVANJA.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. TRENDVI I PERSPEKTIVE RAZVOJA NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA.....</b>	<b>6</b>
<b>3. USPOREDBA NISKOTARIFNIH KOMPANIJA I KLASIČNIH KOMERCIJALNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. ZRAKOPLOVNA FLOTA I KABINE ZA PUTNIKE KOD NISKOTARIFNIH I KONVENCIONALNIH PRIJEVOZNIKA .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. PRODAJA PUTNIČKIH KARATA TE TROŠKOVI DISTRIBUCIJE KOD NISKOTARIFNIH I KONVENCIONALNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. OPERATIVNI TROŠKOVI NISKOTARIFNIH I KONVENCIONALNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA .....</b>	<b>17</b>
<b>4. USPOREDBA NISKOTARIFNIH ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA U EUROPI I SVIJETU .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1. NISKOTARIFNE KOMPANIJE U EUROPI.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.1. RYANAIR.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.2. EASYJET .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. NISKOTARIFNE KOMPANIJE U SVIJETU .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.1. SOUTHWEST .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.2. JETBLUE.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.3. ALLEGIANT AIR .....</b>	<b>25</b>
<b>5. ČIMBENICI ODRŽIVOSTI NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA .....</b>	<b>26</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>31</b>

# 1.UVOD

Zrakoplovne tvrtke, poznate kao niskotarifne kompanije ili prema engleskom nazivu lower-costs, posjeduju jako male poslovne troškove, sukladno s time mogu imati i jeftinije pružanje usluga. Zrakoplovne kompanije takav rad postižu prodavanjem karata samo preko internetske prodaje. Njihovu flotu čini samo jedan tip zrakoplova koji vožnju obavljaju samo u vrlo profitabilnim linijama na manjim zračnim lukama. Također veliki profit ostvaruju tako što naplaćuju piće i jelo tijekom leta, dopuštaju putnicima da biraju mjesto gdje žele sjediti, te isto tako naplaćuju i prtljagu. Kod zapošljavanja uzimaju najmanji mogući broj radnika koji je potreban kako bi mogli dobro funkcionirati i koriste veliki broj sjedala bez obzira na to kakva je udobnost istih. U svijetu trenutno najveći profit od takvog poslovanja ostvaruje američki prijevoznik South-West Airline, koji je ujedno i najveći prijevoznik u niskotarifnom sustavu kompanija. Zračne luke na području RH primaju dosta takvih prijevoznika niskih tarifa, a samo neke od njih su u nastavku: njemačka kompanija Tuifly, mađarski Wizzair, irska niskotarifna kompanija Ryanair te također njemačka kompanija Germanwings.<sup>1</sup> Niskotarifne kompanije pokrivaju velik broj destinacija koje čine mrežni sustav dostupan putnicima. Bez obzira na to, pojedine kompanije ostvaruju suradnju s ostalim kompanijama i kroz dogovore ostvaruju povezanost njihovih destinacija putovanja te tako mogu ponuditi znatno niže cijene karata i na neka daleka i egzotična svjetska putovanja. Većina takvih kompanija koje ostvaruju poslovanje unutar Republike Hrvatske u svojoj ponudi uglavnom imaju letove unutar sezone i to samo po EU državama. Zrakoplovi većine takvih prijevoznika idu i na dosta popularnih turističkih mjesta diljem svijeta.<sup>2</sup> Isto tako bitno je znati da takvi prijevoznici svoj profit najviše ostvaruju kada se putuje preko ljeta na neke određene lokacije jer im je tada, može se reći, skoro pa maksimalno popunjen kapacitet, a samim time i ostvaruju veliki profit što im i je najbitnije u njihovom poslovanju. Ako na određenom mjestu ima više zrakoplovnih luka, ove kompanije će uvijek prije uzeti kompanije koje se nalaze izvan grada jer su znatno jeftinije i profitabilnije za njihovo poslovanje. To rade jer je općepoznato da su aerodromi koji su izvan grada puno jeftiniji i s manjim pristojbama.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <http://jeftinoputovati.com/niskotarifne-kompanije/>

<sup>2</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Niskotarifna\\_zrakoplovna\\_tvrtka](https://hr.wikipedia.org/wiki/Niskotarifna_zrakoplovna_tvrtka)

<sup>3</sup> <https://www.esky.hr/avio-kompanije>

Cilj rada je definirati čimbenike koji su utjecali na pojavu niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki, te u što boljem obliku prikazati takav trend poslovanja u današnjem svijetu zračnih prijevoznika. Radom se definira aktualna karakteristika poslovanja niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika i govori se o njihovoj uspješnosti na današnjem tržištu unutar zračnog prometa. Također je cilju napraviti usporedbu komercijalnih kompanija u odnosu prema kompanijama koje su niskotarifne. Isto tako će biti napravljena usporedba niskotarifnih kompanija na području Europe u odnosu na ostatak svijeta.

Rad je sastavljen od šest cjelina:

1. Uvod
2. Općenito o niskotarifnim kompanijama
3. Usporedba niskotarifnih i klasičnih komercijalnih zračnih kompanija
4. Usporedba niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u Europi i svijetu
5. Čimbenici održivosti niskotarifnih zračnih prijevoznika
6. Zaključak

U drugom poglavlju opisano je općenito o niskotarifnim kompanijama i low-cost modelu, te nešto više o korisnicima koji primaju usluge niskotarifnih kompanija.

Treće poglavlje započinje opisom razlike između niskotarifnih i klasičnih komercijalnih aviokompanija, također su uspoređene kabine kod svake od pojedinih kompanija (broj sjedala i ostale značajke), te su uspoređene razlike u troškovima kod svake od njih. Podatci su potvrđeni tabličnim i grafičkim prikazima.

U četvrtom poglavlju fokus je stavljen na usporedbu niskotarifnih kompanija u Europi i u svijetu, opisane su neke od kompanija koje su u funkciji na pojedinom području kao i njihove prednosti i nedostaci u odnosu na ostale.

Peto poglavlje donosi opis održivosti niskotarifnih zračnih prijevoznika i opisuje utjecaj niskotarifnih kompanija na razvoj cjelokupnog sustava zračnog prometa odnosno njihov utjecaj na cijene ostalih kompanija.

U zaključnom poglavlju sažet je cjelokupan značaj niskotarifnih kompanija te je donesen zaključak koliko su zapravo takve kompanije bitne za razvoj zračnog prometa. Isto tako je opisano prema kojem modelu te kompanije funkcioniraju, a samim time i to da pojavom takvih kompanija ostale kompanije moraju smanjiti svoje cijene kako bi bile konkurentne.



## 2. OPĆENITO O NISKOTARIFNIM KOMPANIJAMA

Niskotarifne zrakoplovne kompanije u posljednjih su 20 godina drastično promijenile marketinški pristup što im je unaprijedilo poziciju te donijelo brojne pozitivne poslovne rezultate. Promjene u marketinškim strategijama niskotarifnih zrakoplovnih kompanija bile su revolucionarne te su posljedica prepoznavanja stvarnih želja putnika koji kupuju karte kako bi letjeli i koristili takve usluge. Uspješnost takvih kompanija sve više utječe i na tradicionalne zrakoplovne kompanije te ih tjera da svoje marketinške instrumente prilagođavaju novom modelu poslovanja. Niskotarifna zrakoplovna kompanija je zrakoplovna kompanija koja nudi usluge prijevoza na relativno kratkim relacijama po nižim cijenama s tim da se iz poslovnog modela ukidaju brojne dodatne usluge inače uključene u ponudu tradicionalnih zrakoplovnih kompanija. Koncept je nastao u SAD-u, a potom je početkom devedesetih uveden u Europu i ostale zemlje svijeta. Početak uspješnosti ovakvih kompanija bio je kada je prva utemeljena 1949. godine u SAD-u pod imenom Pacific Southwest Airlines.<sup>4</sup> Liberalizacijom tržišta zračnog prometa model se počeo primjenjivati i u Europi. Dolaskom niskotarifnih zračnih kompanija povećana je dostupnost zračnog prijevoza, te se privlači nove kategorije putnika kojima na prvom mjestu nisu udobnost i dodatne usluge u zrakoplovu.<sup>5</sup> U pravilu, niskotarifni zračni prijevoznici, zahtijevaju niže cijene usluge pri korištenju aerodroma, a to većinom ugovaraju sa zračnim lukama koje su manje. Cijela ta situacija uzrokuje veliko nezadovoljstvo tradicionalnih kompanija kod kojih se takva gotovo ista usluga plaća puno većim novčanim naknadama. Iz tih razloga niskotarifni prijevoznici prenose svoje poslovanje na određene manje aerodrome sa znatno manjim zgradama i mogu se lakše prilagoditi njihovom poslovanju kao i određenim uvjetima koje imaju dok obavljaju svoje poslovanje.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Reichmuth, J., Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E., Maertens, S.: Analyses of the European Air Transport Market – Airline Business Models; Air Transport and Airport Research; Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt e.V. in der Helmholtz-Gemeinschaft; 1.01; Köln; 2008.

<sup>5</sup> Aćimović, S.: Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspješne promene marketing strategije, Marketing, vol. 40, no. 3, p. 145–149.; 2009.

<sup>6</sup> Štimac, I., Vidović, A., Sorić, V.: Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb, 12th International Conference of Transport Science – ICTS 2009. – Transport science, profession and practice, Zanne, M., Fabjan, D., Jenček, P. (ur.), Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet Portorož, (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni), 2009.

## 2.1. LOW-COST MODEL POSLOVANJA

Niskotarifni zračni prijevoznici su se razvili usporedno s procesom liberalizma, odnosno kada se svijet počeo otvarati u zadnjih 30-ak godina na području EU, Sjedinjenih Američkih Država, te ostatku svijeta. Potpisan je veliki ugovor između određenog broja država kako bi se moglo slobodno poslovati i biti konkurentni na relaciji prijevoza koji se uspostavlja između kontinenta a ne samo između regionalnih država. Takva politika je imala značajan utjecaj s obzirom da se povećano počinje koristiti marketing unutar zrakoplovnih kompanija i počinju se ulagati velika sredstva u marketinško područje poslovanja. Strategije niskotarifnih kompanija bile su postavljene na takav način da su pratile želje i zahtjeve svojih putnika te su prema tome mogli sniziti svoje troškove poslovanja i samim time maksimalno profitirati u svom poslovanju, te ga samo još dodatno razviti.

Iako se pojam „niskotarifni zračni prijevoznici“ upotrebljava na takav način da smatra sve kompanije praktički jednakima, istraživanje njihovog rada dokazuje da postoje mnoge razlike u poslovnima unutar takvog modela, te da oni nisu nimalo u ovisnosti od poduzeća do poduzeća. Svi niskotarifni modeli poslovanja temelje se na prvoj utemeljenoj kompaniji takve vrste, odnosno njenom modelu poslovanja (Southwest). Uspješnost takvih kompanija može se pridodati tome što se danas naziva strategijom niskotarifnog vodstva koju su usvojile te kompanije. Glavni cilj niskotarifnih kompanija ostvarivanje je minimalnih troškova u odnosu na konkurenciju, stvaranje prednosti u odnosu na konkurentne kompanije.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Diaconu, L.: The development 51ft he low-cost carriers' business models. Southwest airlines case study, Scientific Annals 51ft he „Alexandru Ioan Cuza” University of Iași, Romania, Economic Sciences 59 (1) 231-238, 2012.

**Tablica 1.** Poslovanje niskotarifnih kompanija u RH unutar 2015.

Zrakoplovna tvrtka	ICAO kôd	Zemlja sjedišta	Zračna luka u Hrvatskoj						
			Dubrovnik (DBV)	Osijek (OSI)	Pula (PUY)	Rijeka (RJK)	Split (SPU)	Zadar (ZAD)	Zagreb (ZAG)
<u>Aer Lingus</u>	EIN	 Irska	Da	ne	Da	ne	ne	ne	ne
Air Croatia	EZY	 Hrvatska	ne	ne	ne	ne	ne	ne	Da
<u>EasyJet</u>	EZY	 Ujedinjeno Kraljevstvo	Da	ne	Da	ne	Da	ne	ne
<u>Germanwings</u>	GWI	 Njemačka	Da	ne	Da	Da	Da	Da	Da
Jet2	EXS	 Ujedinjeno Kraljevstvo	Da	ne	Da	ne	Da	ne	ne
<u>Norwegian Air</u>	NAX	 Norveška	Da	ne	Da	Da	Da	ne	Da
<u>Ryanair</u>	RYR	 Irska	ne	Da	Da	Da	ne	Da	ne
<u>SmartWings</u>	TVS	 Češka	Da	ne	Da	ne	Da	ne	ne
<u>Transavia</u>	TRA	 Nizozemska	ne	ne	ne	ne	Da	Da	ne
<u>TUIfly</u>	TUI	 Njemačka	Da	ne	Da	Da	Da	Da	Da
<u>Volotea</u>	VOE	 Španjolska	Da	ne	ne	ne	Da	ne	ne
<u>Vueling</u>	VLG	 Španjolska	Da	ne	Da	ne	Da	Da	Da
<u>Wizz Air</u>	WZZ	 Mađarska	ne	ne	ne	ne	Da	ne	ne

Izvor: <http://jeftinoputovati.com/niskotarifne-kompanije/>

Originalni niskotarifni model poslovanja sadrži sljedeće značajke:

- zrakoplovne karte niskih cijena,
- minimalni troškovi i cijene, ali mora biti učinkovito,
- zrakoplovna flota sadržava jedan tip zrakoplova zbog smanjenja troškova posade,
- samo jedna klasa putnika s velikim brojem sjedala uz male razmake među njima,
- putovanja se obavljaju samo ukoliko je potražnja putovanja velika i samim time se popunjava cjelokupni kapacitet,
- koriste se zračne luke s jeftinijim aerodromskim uslugama, stoga se izbjegavaju velike zračne luke kako bi se smanjila gustoća prometa, te povećanje točnosti svojih letova koji uvijek dolaze na vrijeme,
- zadržavanje zrakoplova na tlu je minimalno, otprilike 30-ak minuta,
- zbog što veće uštede uvedeno je internetsko poslovanje, odnosno karte se kupuju online ili telefonski ovisi što je kupcima lakše i praktičnije,
- osoblje unutar zrakoplova može obavljati više poslova koje su naučeni kroz obuku,
- hrana i piće se dodatno plaća u zrakoplovu,
- na Internet stranicama se nudi često iznajmljivanje automobila, najam hotela i brojne druge mogućnosti.

Ideja niskotarifnih kompanija je takva da se troškovi maksimalno smanjuju i kupcima se pruža karta bez nekih drugih usluga. Jeftinije mjesto u avionu može se dobiti samo ako se rezervira nekoliko mjeseci unaprijed, inače će ona koštati jednako kao ili neznatno manje nego što bi koštala da se putuje komercijalnim prijevozom. U osnovni paket putovanja karta uključuje prijevoz i ručnu prtljagu (težinu određuje prijevoznik). Glavni nedostatak ovakvih kompanija je taj što je slijetanje većinom na aerodromima jako velike udaljenosti od središta velikih gradova, te su mogući veći troškovi putnika, a samim time i gubitak dodatnog vremena od udaljenog aerodroma do centra grada.<sup>8</sup>

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

---

<sup>8</sup> Vidović, A, Steiner, S., Škurla Babić, R.: Impact of low-cost carriers on the european air transport market, 10th International Conference on Traffic Science ICTS 2006.

Europski niskotarifni zračni prijevoznici doživjeli su drastičan rast posljednjih dvadesetak godina te su znatno izmijenili mrežu pružanja letova na kratkim relacijama. Niskotarifne zrakoplovne kompanije odrađuju najbolji posao na jako prometnim linijama koje ne uključuju glavne zračne luke te na rekreativnim rutama između sjeverne i južne Europe. Istraživanjem trenda potražnje, u zračnom prometu, uočilo se kako su troškovi prijevoza jako visoki. Visoki troškovi uzrokovali su povećanje cijena karata zbog čega veliki dio potencijalnih putnika nije letio. Niskotarifne zrakoplovne kompanije, ciljajući točno na dio populacije koji nije letio, uvelike su smanjili svoju potrošnju, te su ušle na tržište nudeći jako niske cijene karata i omogućile letenje putnicima kojima je ono do tada bilo nepristupačno.<sup>9</sup>

### **2.3. ZADOVOLJSTVO PUTNIKA USLUGAMA U NISKOTARIFNIM AVIOKOMPANIJA**

Velik je broj radova u stručnoj i znanstvenoj literaturi objavljen na temu razvoja, odnosno deregulacije i liberalizacije zračnog prijevoza u svijetu i u Europi, ali niti jedan rad u svojim istraživanjima ne uključuje zadovoljstvo korisnika uslugama niskotarifnih aviokompanija u Republici Hrvatskoj. Od stručnih i znanstvenih radova koji se bave tematikom niskotarifnih aviokompanija valja istaknuti sljedeće:

- Dobruszkes (2006) analizira europske niskotarifne aviokompanije i njihove mreže. Navodi kako je njihov rast usmjeren na zapadnoeuropsko tržište, gdje predstavlja najvažniji čimbenik u razvoju zrakoplovnih mreža. Niskotarifne aviokompanije su ograničene na tom području na kratke i srednje relacije te daju poticaj point-to-point mreži nadopunjujući tako mrežu konvencionalnih avioprijevoznika. Zaključuje kako se pod liberalizacijom prometovanja u zrakoplovstvu u EU u velikoj mjeri krije mreža niskotarifnih aviokompanija.

- Chowdhury (2007) analizira način na koji je ulazak niskotarifnih aviokompanija na zrakoplovno tržište SAD-a utjecao na postojeće sudionike na tržištu. Rezultati pokazuju da su niskotarifne aviokompanije postale toliko jake i zauzele dovoljan tržišni udio kako bi mogle

---

<sup>9</sup> Krajinović, A., Boflek, B., Nekić, N.: Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, *Oeconomica Jadertina* 4, 2; 3-32 (članak, znanstveni), p. 19-25, 2014.

utjecati na sposobnost pružanja usluga konvencionalnih avioprijevoznika. Niža cijena karata igra glavnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti.

- Duval (2007) istražuje složen odnos zračnog prometa i turizma u razdoblju nakon 11. rujna 2001. godine te ističe sve veće značenje niskotarifnih avioprijevoznika i njihov utjecaj na svjetski turizam. Radi njih nastaju i neki novi oblici turizma pri čemu dolazi do opadanja značenja čarter avioprijevoznika u pojedinim državama i djelomične transformacije konvencionalnih avioprijevoznika u niskotarifne. Osim na međunarodne turističke tijekove, sve veći utjecaj zračnog prometa očituje se i na razvoj domaćeg turizma u pojedinim državama svijeta.

- Vince (2009) analizira razvoj zračnog prometa kroz razvoj u ekonomiji odnosa inozemstva s RH, te dolazi do zaključka da ista mora provesti određene unutarnje prilagodbe u cilju postizanja veće konkurentnosti.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Friebe, G., Nifka, M. (2009), "The Functioning of Inter-modal Competition in the Transportation Market: Evidence from the Entry of Low-cost Airlines in Germany", str. 189–211

### 3. USPOREDBA NISKOTARIFNIH KOMPANIJA I KLASIČNIH KOMERCIJALNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Niskotarifni zračni prijevoznici (engl. *Low cost carrier* - LCC) se, počevši od nižih cijena te nižih operativnih troškova, pa sve do strukture flote i njenog povezivanja, po puno toga se razlikuje od uobičajenih komercijalnih prijevoznika (engl. *Full service network carrier* - FSNC). S obzirom na prikaz u tablici broj 2 mogu se uočiti bitne razlike kod poslovanja ovih dvaju prijevoznika.

**Tablica 2.** Temeljne značajke poslovanja LCC-a i FSNC-a

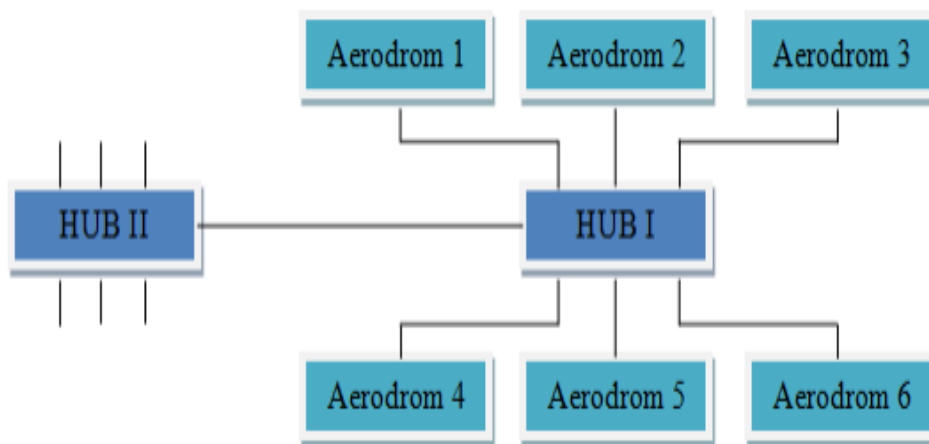
Značajke	FSNC	LCC
Model poslovanja	Kooperativan	Individualan
Obuhvatnost mreže	Globalna	Lokalna
Povezanost mreže	Kratko/dugolinijski	Kratkolinijski
Mreža opsluživanja	Hub-and-spoke	Point-to-point
Flota	Mješovita	Jedan model zrakoplova
Poslovna klasa	Da	Ne
Salon za odmor	Da	Ne
FF program	Da	Ne
Zračne luke	Veće i glavne	Sekundarne i manje
Vrijeme opsluživanja	45 min, u prosjeku 1h	25 min
Usluga (servis)	Puna usluga	Usluga se posebno plaća
Ciljna skupina putnika	Turisti i poslovni putnici	Turisti
Posada	Potpuna	Minimalna
Struktura cijena	Složena	Jednostavna
Distribucija	Internet, usluge agencija i GDS	Internet

Izvor: Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Menadžment zrakoplovne kompanije, MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 232-239.

S obzirom na zadana opisana svojstva iz tablice, kroz novo doba zračnih prijevoznika, LCC uspješno je iskoristio i prednosti FF programa. Uvođenjem letova koji dugo traju kod

tvrtke Norwegian prema Americi počeo se prikazivati sve važniji položaj LCC-a na dugolinijskom zrakoplovnom tržištu.<sup>11</sup>

FSNC-i funkcioniraju prema *hub-and-spoke* mreži, a LCC-i prema *point-to-point* mreži. *Hub-and-spoke* mreža (slika 1) sadrži velik broj linija i povezanih čvorišta koji stvaraju veći domet mreže. Skupljanje putnika u čvorištima (*hub*), pomaže kako bi se povezali letovi između država i između kontinenata, letovi s malim troškovima i visokim brojem letova. Isto tako postoje neki nedostaci ove mreže, a to su troškovi vezani s prijevozom putnika prema drugim zrakoplovima, što rezultira s povećanim troškovima rezervacije i prijenosa prtljage.<sup>12</sup>



**Slika 1.** Hub-and-spoke mreža

Izvor: Vidović, A.: Model niskotarifne zrakoplovne operative u Hrvatskoj, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010., str.16-17

Zbog velikog broja letova i vremena opsluživanja (u prosjeku 1 sat), može doći do velikih prometnih zagušenja što rezultira kašnjenjem, povećanjem jediničnih troškova i smanjenjem kvaliteta usluge na pretežno velikim, često glavnim, lukama. Kao što je prikazano na slici 1, rute između aerodroma koji nisu glavni moraju proći kroz središte ili čvorište (*hub*), samim time dolazi do povećanja vremena trajanja putovanja, troškova korištenja goriva, posade i zrakoplova. LCC i njegova mreža (*point-to-point*) kod aerodroma

<sup>11</sup> Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Menadžment zrakoplovne kompanije, MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 232-239.

<sup>12</sup> Vidović, A.: Model niskotarifne zrakoplovne operative u Hrvatskoj, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010., str.16-17.



koji su manji imaju manje pristojbe za platiti, niže aerodromske troškove. Vrijeme opsluživanja zrakoplova LCC-a je kratko, najčešće do 30 minuta čime se smanjuje mogućnost kašnjenja, dok je kod FSNC također visoka frekventnost aerodroma na koje dodatno slijeću. Prema tome LCC može voziti na kratkotrajnim letovima kada se ostvari jako velika potražnja te velika iskoristivost i popunjenost te zračne linije. LCC-i izbjegavaju noćenje na zračnim lukama koje im nisu primarne jer se letovi uglavnom obavljaju ujutro ranije kako bi se snizili troškovi letenja i smanjile gužve u prometovanju na velikim odnosno glavnim zračnim lukama. S druge strane, FSNC ne izbjegava takvo korištenje, zbog toga što u ranojutarnjim satima žele pridobiti klijente za koje smatraju da žele imati višu razinu u pružanju usluga poslovanja. LCC-i će i dalje uživati u tome da imaju znatno veći broj sjedišta i visoku popunjenost kapaciteta na dnevnoj bazi putovanja. FSNC-i nemaju takvu mogućnost poslovanja i ako žele privući velik broj putnika moraju ponuditi cjelokupnu uslugu tako da koriste mrežu velikog broja konekcija između čvorišnih, glavnih (primarnih) aerodroma. Niskotarifne zrakoplovne kompanije drastično su promijenile marketing pristup na tržištu zračnog prijevoza, što im je kontinuirano unaprjeđivalo tržišnu poziciju i poslovne rezultate. Promjene u marketing strategijama niskotarifnih kompanija bile su revolucionarne i u pravom smislu riječi posljedica prepoznavanja realnih potreba klijenata koji koriste usluge zračnog prijevoza. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika sve više tjera nacionalne zrakoplovne kompanije da svoje instrumente marketinga prilagođavaju novom modelu poslovanja.<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Vidović, A.: Model niskotarifne zrakoplovne operative u Hrvatskoj, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010., str.10-92

## **Slika 2.** Metoda rezervacije karata kod niskotarifnih zrakoplovnih kompanija

Izvor: Štimac, Vidović, Sorić: Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke zračne luke, Zagreb, 2009.

### **3.1. ZRAKOPLOVNA FLOTA I KABINE ZA PUTNIKE KOD NISKOTARIFNIH I KONVENCIONALNIH PRIJEVOZNIKA**

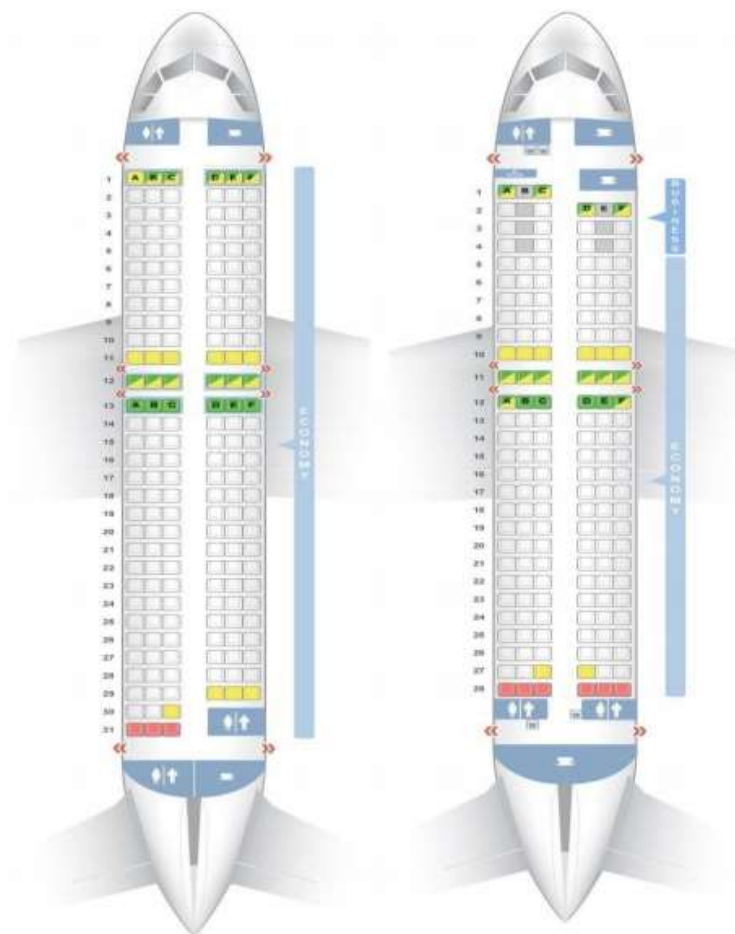
FSNC-i su takvi da se služe s najmanje 2 do 6 raznih zrakoplovnih vrsta ovisno o veličini i broju sjedišta, a njih više od pedeset posto imaju od 110 do 170 sjedećih mjesta. S druge strane LCC upotrebljava samo jednu kategoriju zrakoplova po veličini broja sjedala koja se sastoji od 120-169 sjedala te ponekad koriste i drugu kategoriju 170-239 sjedala.

Kod FSNC letova postoji mogućnost da se tijekom leta pogleda film, dobije obrok i piće, dok s druge strane LCC letovi ne nude takvo nešto jer su njihovi letovi najčešće jako kratki. Naravno da hrana i piće postoje na LCC letovima, međutim, dodatno se naplaćuju i to im donosi znatni prihod.

Na slici 3 s lijeve strane postavljen je način na koji su raspoređena sjedala zrakoplova A320 kod EasyJet aviokompanije kod kojih se nalazi samo jedna jedina putnička klasa, a to je ona od 187 sjedala, naziva se ekonomskom klasom. Ova tvrtka svojim putnicima daje mogućnost da si sami odaberu mjesto na kojem žele sjediti uz dodatnu naknadu koja se smatra rezervacijom sjedala. Postoje određena sjedala koja su napravljena za poboljšanu udobnost i velik prostor za putnika, ona se dodatno naplaćuju prilikom rezervacije. Na slici 3 s desne strane nalazi se raspoređivanje sjedišta zrakoplova A320 tvrtke Finnair kod kojeg s obzirom na ostale zračne prijevoznike postoje dvije klase putnika, ona poslovna klasa s 14 putnika i ekonomska klasa koja sadržava 144 putnika, što je ukupan zbroj od 158 putnika u njihovom zrakoplovu.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ibid.



**Slika 3.** Prikaz rasporeda sjedala kod konvencionalnog i niskotarifnog prijevoznika

Izvor:[https://www.seatguru.com/airlines/EasyJet\\_Airlines/EasyJet\\_Airlines\\_Airbus\\_A320\\_V2.php](https://www.seatguru.com/airlines/EasyJet_Airlines/EasyJet_Airlines_Airbus_A320_V2.php)

Da bi mogli ostvariti niske cijene svojih usluga LCC-i koriste samo jedan model zrakoplova (Boeing 737), on ima veliki broj sjedala pa se samim time želi postići velika dnevna prodaja te ostvarivanje visokog dnevnog profita. Zbog toga s obzirom na sliku 3 LCC-i imaju više sjedala nego FSNC-i. FSNC-i u velikoj mjeri pridaju važnosti da je putnicima tijekom putovanja vrlo udobno i zbog toga ostavljaju veći razmak kod rasporeda sjedala kako bi putnici imali bolju udobnost i lakše putovanje. Dok LCC-i imaju razmak između sjedala 71-74 cm, FSNC-i imaju 79-81 cm.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> [https://www.seatguru.com/airlines/Finnair/Finnair\\_Airbus\\_A320.php](https://www.seatguru.com/airlines/Finnair/Finnair_Airbus_A320.php)

### 3.2. PRODAJA PUTNIČKIH KARATA TE TROŠKOVI DISTRIBUCIJE KOD NISKOTARIFNIH I KONVENCIONALNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

U odnosu na FSNC kod LCC karte prodaju izravno putem online prodaje gdje ne postoji nikakvo posredništvo putničke agencije, a samim time dolazi do postizanja uštede na posredničkim troškovima. Pri provođenju rezervacije putnici moraju u istom trenutku platiti kartu pomoću kreditne kartice te na takav način LCC generira svoje prihode čak i prije nego što je pružio uslugu. S druge strane FSNC posluje s totalnom i odličnom uslugom i time imaju znatno veće troškove usluga nego LCC. Sustav rezervacije FSNC-a je takav da putnik sebi zauzme mjesto dosta vremena prije samog putovanja, ali putnik ne daje nikakvo jamstvo da će on tu uslugu koristiti i platiti je, što stvara određeni rizik u njihovom poslovanju.<sup>16</sup>

Stoga, FSNC koristi opciju koja predviđa broj no-show putnika tj. predviđa broj otkazivanja potvrđenih rezervacija. Na taj način FSNC-i prodaju više karata za određeno putovanje iako znaju da će doći do prekoračenja broja raspoloživih sjedala. Međutim, samim time će se povećati rizik da putnici odbijaju putovati njihovim zrakoplovima zato što će se na letu pojaviti više putnika nego što ima slobodnih sjedišta. Određeni broj putnika koji imaju potvrđenu rezervaciju morat će biti odbijen.

Većina putnika će odbiti da idu na neki zamjenski let u tom istom danu, stoga će zahtijevati da im se vrati novac, pa će im se ponuditi refundiranje troškova:

- letovi do 1600 km – moguća odšteta iznosi 250 €,
- letovi između 1600 i 3600 km - moguća odšteta iznosi 400 €,
- letovi iznad 3600 km - pravo na odštetu iznosi 600 €. <sup>17</sup>

---

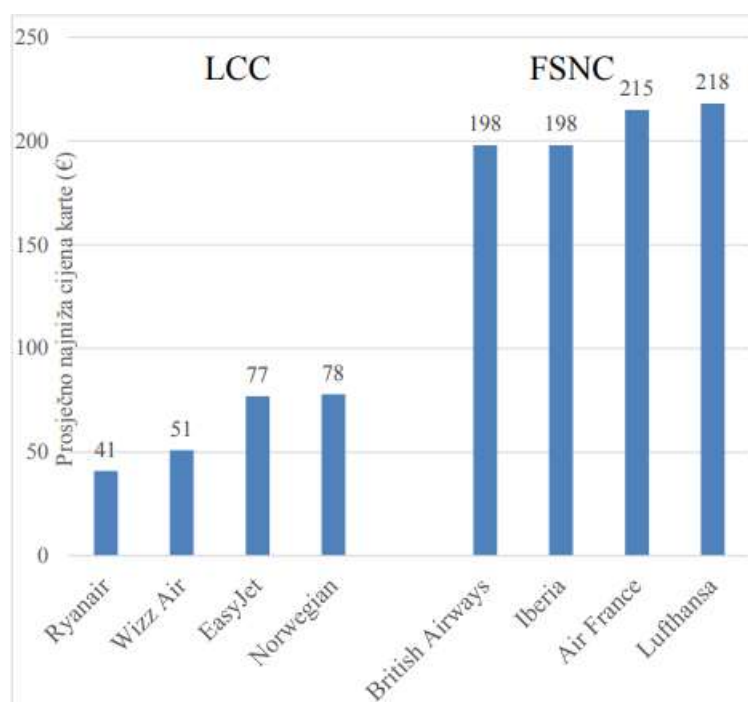
<sup>16</sup> Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Menadžment zrakoplovne kompanije, MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 516.

<sup>17</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0261&from=EN>

Glavna strategija marketinga ovakvih zračnih prijevoznika takva je da na letu LCC-a najprije rasprodaju one karte koje najmanje koštaju, nakon toga se počinje s prodajom skupljih karata, a s obzirom na to kako će se pojedini let popuniti putnicima ili o tome koliko je dana do dana leta. U slučaju slabije prodaje, postoji mogućnost da se cijena karata dodatno snižava isto tako u ovisnosti od toga koliko je blizu dan polijetanja. FSNC ima različit sistem jer oni imaju i letove duge linije pa moraju uračunati i granične troškove. Takvi troškovi prijevoza kada su prazna sjedala na letu, jednaki su kao da je dodatno potrošeno gorivo, dodatne putničke takse i ostali dodatni troškovi. Ukoliko kasnije ne prodaju preostala prazna sjedala, troškovi su vrlo visoki dolazi do znatnog gubitka profita. Zbog toga FSNC nastoji prodavati što veći broj mjesta po niskim ili normalnim tarifama, te onda popunjava preostala sjedala prema određenoj cijeni koja im ne stvara gubitke. Npr. ako je karta nekog aviona od Splita do Osijeka 150 €, a granični trošak npr. 90 € za mjesto, ta tvrtka će htjeti prodavati što više sjedala po cijeni od 150 €, a nakon toga popuniti prazna sjedala po jeftinoj cijeni npr. 95 €, tj. po cijeni koja je iznad graničnog troška prijevoza. Zračni promet je okrenut prema novom i konkurentnijem dobu gdje je natjecanje na tržištu između FSNC-a i LCC-a sve veće. FSNC-i traže strategiju kako profitirati po uzoru na niskotarifni model, npr. rezanjem troškova, mijenjanjem mreže letova, čak i smanjivanjem cijena putničkih karata. Postoji nebrojeno varijacija konkurentskih strategija, vjerojatno stoga što svako poduzeće ima vlastiti strateški pristup čije su akcije prilagođene internim okolnostima i industrijskom okruženju. Menadžeri u različitim poduzećima na različite načine gledaju na buduće tržišne uvjete te na to kako najbolje prilagoditi strategiju tim uvjetima; štoviše, oni imaju i različita mišljenja o metodama za manevriranje konkurentima i o primjerenosti određene strateške opcije njihovu poduzeću. Prema tome, postoje različiti pristupi konkurentskim strategijama od kojih low-cost strategija i lanac vrijednosti predstavljaju polazne strategije u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika. Održavanje pozicije niskih troškova donosi tvrtki natprosječne prinose u odnosu na industriju bez obzira na postojanje konkurencije. Osiguravanje pozicije često zahtijeva veliki relativni tržišni udio ili neke od drugih prednosti poput privilegiranog pristupa sirovinama.

Dizajniranje proizvoda zahtijeva jednostavnost izrade i održavanja, široku grupu proizvoda kako bi se raspodijelili troškovi te usluživanje velikog dijela tržišta kako bi se ostvario potreban volumen. Nasuprot tome, implementacija cjenovnog predvodništva može zahtijevati velike početne investicije u najmoderniju opremu, agresivno formiranje cijena i početne gubitke u poslovanju da bi se osvojio potrebni udio na tržištu. Jednom dostignuta pozicija osigurava visoke prinose koji se ponovno investiraju u novu opremu i modernizaciju postrojenja da bi se osigurala aktualna pozicija. <sup>18</sup>

Na grafikonu 1 prikazane su prosječne najniže cijene putničkih karata uključujući i dopuštenu težinu predane prtljage od LCC-a i FSNC-a. Niskotarifni prijevoznik Ryanair ima prosječno najnižu cijenu karte od 41 €, dok je kod Norwegian-a malo veća, 78 €. Za razliku od LCC-a, konvencionalni prijevoznik Lufthansa ima cijenu od 218 €.



**Grafikon 1.** Prosječne najniže cijene putničkih karata LCC i FSNC zračnih prijevoznika

Izvor: <http://jeftinoputovati.com/niskotarifne-kompanije/>

<sup>18</sup> <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/05/FY17-Presentation.pdf>

### 3.3. OPERATIVNI TROŠKOVI NISKOTARIFNIH I KOVENCIONALNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Operativni troškovi zrakoplovnih kompanija mogu se podijeliti na direktne i indirektne operativne troškove. Kompanija bi ih trebala vrlo često proučavati i imati pod kontrolom, pomoću kontrole troškova. Njihovim smanjivanjem postiže se profitabilnost poduzeća. Glavni troškovi poslovanja su: gorivo i ulje, letačko osoblje, osiguranje, amortizacija, održavanje, slijetanje i navigacija, najam zrakoplova,. Indirektni operativni troškovi su: zemaljske usluge, kabinsko osoblje, putničke usluge, prodaja i marketing te opći i administrativni troškovi. Tablica 3 opisuje značajno smanjenje troškova kod LCC-a u odnosu na FSNC-e.<sup>19</sup>

**Tablica 3.** Usporedba niskotarifnih prijevoznika u odnosu na konvencionalne prijevoznike

	Smanjenje troškova (%)	Trošak po sjedalu
<b>FSNC</b>		100
<b>LCC</b>		
<b>Prednosti:</b>		
Veća gustoća sjedala	-16	84
Veća iskoristivost zrakoplova	-2	82
Niži troškovi kod letačkog i kabinskog osoblja	-3	79
Upotreba jeftinijih sekundarnih zračnih luka	-4	75
Održavanje jednog modela zrakoplova	-2	73
Niži aerodromski troškovi i usluge prihvata/otpreme	-7	66
Plaćanje hrane i pića na letu	-5	61
Nekorištenje usluga agencija ili GDS-a	-6	55
Smanjeni troškovi prodaje/rezervacija	-3	52
Smanjeni broj administracije i osoblja	-3	49
<b>LCC u usporedbi sa FSNC-om</b>		49

Izvor: Vidović, A.: Model niskotarifne zrakoplovne operative u Hrvatskoj, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010., str.19.

Troškovi letačkog i kabinskog osoblja su niži ovisno o sjedalu i kilometrima jer osoblje LCC-a leti više sati po danu nego osoblje FSNC-a.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Menadžment zrakoplovne kompanije, MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 400.

<sup>20</sup> Vidović, A.: Model niskotarifne zrakoplovne operative u Hrvatskoj, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010., str.19.

## 4. USPOREDBA NISKOTARIFNIH ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA U EUROPI I SVIJETU

### 4.1. NISKOTARIFNE KOMPANIJE U EUROPI

Deregulacijom tržišnog poslovanja pri počecima devedesetih godina prošlog stoljeća, niskotarifni prijevoznici su se počeli širiti i prema Europi, a kao prvi su se pojavili EasyJet i Ryanair i to na takav način da su samo nadograđivali koncept Southwestovog modela. Njihovi letovi nisu nudili posebnu dodatnu uslugu poput hrane i pića tijekom leta koji su se dodatno naplaćivali, isto tako putnici nisu imali mogućnosti da karte rezerviraju unaprijed. Ryanair svoju poslovnu politiku počeo je kao neka vrsta tradicionalnog prijevoznika, ali se kroz nekoliko godina posla i ostvarivanja profita dogodio određeni pad i počelo je poslovanje s određenim gubitcima. Tvrtka se nekako morala trgnuti iz tog poslovanja pa su odlučili napraviti rekonstrukciju kompanije. To su učinili tako da su preuzeli model američke kompanije i pojavili se na europskom tržištu čime su postali prvi niskotarifni prijevoznik na tom području. Morali su nekako privlačiti putnike pa su nudili najniže cijene karata, a samim time i velike frekvencije letova. Kompanija EasyJet pojavila se 1995. kao drugi niskotarifni prijevoznik u Europi, a za razliku od prvo osnovane kompanije odmah su bili osnovani i počeli s radom kao prijevoznik u niskotarifnom sustavu rada. Svoje prve letove kompanija je obavila na relaciji Glasgow-London. Nakon 2000. godine Europom je dominiralo 10 niskotarifnih prijevoznika (Ryanair, easyJet, Virgin Express, Bmibaby, My Travel Lite, Germanwings, Air Berlin City Shuttle, Hapag Lloyd Express, Basiq Air, Snowflake).<sup>21</sup>

**Tablica 4.** 10 vodećih europskih niskotarifnih prijevoznika za godinu 2015.

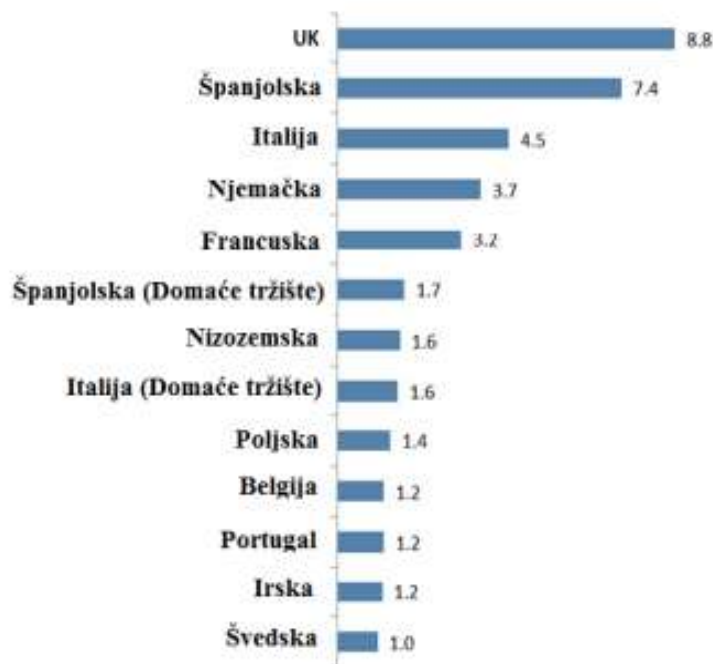
Redni broj	Niskotarifni prijevoznik	Država	Putnici (mil.)	Rast 2015./2014.
1.	Ryanair	Irska	106,4	17,5%
2.	easyJet	Velika Britanija	68,6	6,0%
3.	Norwegian	Norveška	25,8	7,4%
4.	Vueling Airlines	Španjolska	24,8	15,4%
5.	Pegasus	Turska	22,3	13,2%
6.	Wizz Air	Mađarska	20,0	21,2%
7.	Eurowings	Njemačka	17,0	20,4%
8.	Anadolu Jet	Turska	11,0	22,0%
9.	Thomson Airways	Velika Britanija	10,6	2,4%
10.	Air Europa	Španjolska	10,2	6,6%

Izvor:[http://contentviewer.adobe.com/s/Airline%20Business/e538388f9aa147f0884cd42921503cfc/A B%20June%202016/ABU\\_200516\\_036-037\\_L.html#page\\_lastPage](http://contentviewer.adobe.com/s/Airline%20Business/e538388f9aa147f0884cd42921503cfc/A%20June%202016/ABU_200516_036-037_L.html#page_lastPage)

<sup>21</sup> Ibid.



Flota takvih prijevoznika ima znatan utjecaj za poslovanje u kojem se nalaze. Ako se koristi jedan model zrakoplova moguće je ostvariti velike štednje na osposobljavanju zaposlenika, povećana je efikasnost, te se smanjuje količina troškova potrebnih za održavanje zrakoplova. Koriste se zrakoplovi manjeg kapaciteta i manje mogućnosti doleta odnosno regionalni letovi, a jedan od najčešće korištenih zrakoplova je Boeing, te Airbus. Od 20-ak najvećih prijevoznika njih 4 koriste se koriste samo jednim modelom (Rynair, Vueling, Southwest, Flybe). S druge strane veliki broj njih koristi dva tipa zrakoplova, njih desetak ukupno. Dok ostali prijevoznici koriste tri tipa zrakoplova koji imaju različite veličine svojih kapaciteta, samo tvrtka Kingfisher ima različita 4 tipa zrakoplova. Pet destinacija po niskotarifnom prometu u EU su Njemačka, Italija, UK, Francuska, Španjolska.



**Grafikon 2.** Europska tržišta niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika

Izvor: <http://www.futureairport.com/contractors/asset-management/oag/>

#### 4.1.1. RYANAIR

Ryanair je najveći prijevoznik niskotarifnog modela u Europi koji ostvaruje promet veći od 110 milijuna ljudi sa više od 1700 letova. Putuju na preko 200 lokacija koje se nalaze u 32 zemlje. Njihova flota se sastoji od tristotinjak Boeinga 737 i dodatnih 300 koji su naručeni kao pomoć da dodatno snize cijene i ostvare veći promet do 2024. godine na 190 milijuna ljudi koji putuju. U početku pri osnivanju ova tvrtka je imala samo 25 zaposlenih i jedan zrakoplov, dok je danas najveća europska kompanija i sadrži 750 odredišta sa preko 5000 radnika u njihovoj službi. Pri ulasku na tržište tvrtka je imala strategiju koja se fokusirala na troškove i vodstvo. U početku se bavila samo putnicima iz UK i Irske, dok se kasnije s vremenom počela širiti i na ostatak Europe. Odustali su od strategije fokusa na jednoj stvari, pokušavši biti predvodnik s malim cijenama. Takva strategija da se proširi im je omogućila da postignu dominantnost na EU tržištu.<sup>22</sup>



**Slika 4.** Ryanairov zrakoplov Boeing 737-800.

Izvor: <https://www.planespotters.net/photo/752287/ei-dle-ryanair-boeing-737-8aswl>

---

<sup>22</sup> <http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:low-cost-airlines:a-brief-history-the-current-state>

#### 4.1.2. EASYJET

EasyJet je poznat kao drugi po redu EU prijevoznik niske tarife koji ostvaruje promet na više od 830 ruta i s više od 35 država. Tijekom godine prevezu više od 80 milijuna ljudi pomoću svoje flote od preko 240 Airbus aviona. Početne politike su im bile u teškoj suprotnosti u odnosu na tradicijske politike zrakoplovnih cjenovnih strategija. Velika većina zrakoplovnih kompanija nudi ponude u zadnjim minutama koje su znatno jeftinije nego inače, a to se nudi ili izravno na online stranicama ili preko nekih preprodavačkih tvrtki. U današnje vrijeme prevladava kontrola potraživanih mjesta tako da se dodjeljuju sjedala u različitim klasama, pa se prema tome određuju cijene i provode istraživanja. Tvrtka posluje u sklopu grupe easyGroup i ima više od dvije stotine redovnih letova za više od 130 odredišta. Istraživanja ove tvrtke pokazala su da prodaja karata i vrijeme prodaje ovise o tome kakve su karakteristike njihovih potrošača. Kod ponude prodaje karata neposredno prije leta postoji djelomična diskriminacija ostalih potrošača koji svoju kartu kupe pri punoj cijeni.<sup>23</sup>



**Slika 5.** Airbus A320-200

Izvor: <https://www.planespotters.net/photo/710132/g-ezor-easyjet-airbus-a320-214wl>

<sup>23</sup> <https://corporate.easyjet.com/about/what-we-do>

## 4.2. NISKOTARIFNE KOMPANIJE U SVIJETU

Razvoj niskotarifnog prijevoza na američkom području, kao i u ostatku svijeta došao je s pojavom Southwest kompanije 1950-ih godina. Kompanija Sun Country pojavila se 1983. godine dovela je do pokreta stjuardesa i pilota, a financije su dobivene od strane nekolicine lokalnih poduzetnika. Početkom dereguliranja tržišta zrakoplovnih prijevoznika u SAD-u krajem 60-ih godina pa sve do 2000. godine, može se govoriti da se poslovanje temeljilo na čekanju novih inovacija kod niza tvrtki koje su tek počele dolaziti na tržište, kao što je npr. Jet America, od kojih su neke vrlo brzo propale, dok su se neke ipak uspjele održati na tržištu. Takav utjecaj novih kompanija alarmirao je tradicionalne prijevoznike da osnivaju svoje podružnice kako bi vratili svoja izgubljena sredstva na tržištu i ponovno pridobili svoje putnike. U 2003. godini niskotarifni zračni prijevoznici na području Sjeverne Amerike većinom su poslovali s dobitkom (Jet Blue, Air Tran, Southwest, America West), dok su gubitke ostvarili Spirit i ATA pri čemu je ATA i bankrotirala. Tijekom posljednjeg desetljeća broj niskotarifnih prijevoznika je značajno porastao, osobito u SAD-u, Kanadi, Brazilu i Meksiku. Vodeći niskotarifni prijevoznici na području Sjeverne, Srednje i Južne Amerike mogu se vidjeti u tablici 5.<sup>24</sup>

**Tablica 5.** 10 vodećih niskotarifnih prijevoznika na području Sjeverne, Srednje i Južne Amerike

Redni broj	Niskotarifni prijevoznik	Država	Putnici (mil.)	Rast 2015./2014.
1.	Southwest	SAD	144,6	6,5%
2.	Gol	Brazil	38,9	-3,1%
3.	JetBlue Airways	SAD	35,1	9,4%
4.	Azul	Brazil	20,6	2,7%
5.	WestJet	Kanada	20,3	3,2%
6.	Spirit Airlines	SAD	17,9	25,4%
7.	Frontier Airlines	SAD	13,3	9,1%
8.	Volaris	Meksiko	12,0	22,2%
9.	Interjet	Meksiko	10,5	20,6%
10.	Allegiant Air	SAD	9,5	16,5%

Izvor:[http://contentviewer.adobe.com/s/Airline%20Business/e538388f9aa147f0884cd42921503cfc/A B%20June%202016/ABU\\_200516\\_036-037\\_L.html#page\\_lastPage](http://contentviewer.adobe.com/s/Airline%20Business/e538388f9aa147f0884cd42921503cfc/A%20June%202016/ABU_200516_036-037_L.html#page_lastPage)

<sup>24</sup> Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, I., : Menadžment zrakoplovne prijevoznike, MATE marketing tehnologija, Zagreb, 2012

#### 4.2.1. SOUTHWEST

Američki prijevoznik Southwest je svojim radom počeo 70-ih godina prošlog stoljeća. Poslije donošenja zakona kojim je uređeno dereguliranje prometa 80-ih godina prošlog stoljeća, oni su svojim modelom LCC zabilježili znatni porast u prometu svaku sljedeću godinu poslovanja. Poslije toga su se pojavili i neki drugi prijevoznici kod kojih se puno njih nije moglo konkurirati sa Southwestom. Na početku su izbjegavali preklapanje ruta s prijevoznicima koji su bili konvencionalnog tipa, ali ukoliko bi dolazilo do nekih mjesta gdje se nalazila konkurencija tu bi oni vrlo dobro prolazili. Kako bi održali konkurentnost na tržištu prijevoznika kako zračnih tako cestovnih i željezničkih, bili su potrebni novi modeli poslovanja. Na primjer, na nekoj ruti su postavili cijene karti koje su niže i od cestovnog i željezničkog prijevoza samo da bi privukli i pridobili veći broj putnika koji su se koristili tim prijevozom. Oni su prvi uveli sustave prema kojima su se karte počele kupovati preko online prodaje. Ne koriste usluge nikakvih posrednika te tako dolaze do uštede i do 4 dolara po pojedinim rezervacijama. Omogućili su svim svojim zaposlenima da imaju određeni dio dionica u firmi, pa su zbog toga zaposleni uvijek jako motivirani i skroz zadovoljni.<sup>25</sup>



**Slika 6.** Boeing 737 tvrtke Southwest

Izvor: <https://www.cnbc.com/2019/06/27/southwest-airlines-pulls-boeing-737-max-off-flight-schedule-until-october.html>

---

<sup>25</sup> Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Menadžment zrakoplovne kompanije, MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 387.

#### 4.2.2. JETBLUE

JetBlue Airways, još nazivan i JetBlue, jedna je od glavnih američkih kompanija niskotarifne prodaje avionskih karata. Ima sjedište u gradskoj četvrti na području Queensa, Long Island City. Isto tako posjeduje neke korporacijske podružnice u Floridi i Utahu koji su također vrlo bitni za poslovanje ove aviokompanije. Tijekom 2018. godine zauzeli su 399. mjesto na financijskoj listi Fortunesa koji objavljuje 500-tinjak najrazvijenijih i najbogatijih kompanija na američkom području, a poredak se gleda po njihovim ukupnim prihodima.

Dnevno ostvaruju i do preko 1100 letova te imaju preko 100-tinjak međunarodnih i domaćih lokacija kao što je Meksiko, Karibi, Južna i Srednja Amerika. Oni nisu ni u jednom od glavnih zrakoplovnih saveza u SAD-u (ima ih tri sveukupno), ali posjeduju ugovore o tome da zajedno koriste neke aerodrome s ukupno 20-ak aviokompanija, primjerice One World, Sky Team i neke Airlines članice.<sup>26</sup>



**Slika 7.** Airbus A220-300

Izvor: <https://www.cnbc.com/2019/06/20/jetblue-airways-plans-more-flights-to-europe-with-new-long-range-airbus-321xlrjets.html>

<sup>26</sup> <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1158463/000095012311018216/y04224e10vk.htm>



### 4.2.3. ALLEGiant AIR

Allegiant Air je zrakoplovna kompanija koja svoje poslove obavlja na američkom području, a uključuje čarter i redovne letove. Deveta su po veličini komercijalna aviokompanija u SAD-u. Osnovan 1997. godine kao WestJet Express, u potpunom je vlasništvu Allegiant Travel Company, javno trgovačke kompanije s 4000 zaposlenika i preko 2,6 milijardi američkih dolara tržišne kapitalizacije. Sjedište korporacije je u Summerlinu, Nevada, predgrađu Las Vegasa. Glavna politika im je da postoji maksimalno dobra usluga prema putnicima, a to se posebno odnosi na one koji se nalaze u hladnim klimama na sjeveru tako što odlaze na odredišta za turiste koja su u toplim vremenskim uvjetima, a tu se mogu ubrojiti lokacije kao što su zaljev Tampa, Las Vegas, Phoenix, Los Angeles, Orlando. Allegiant također služi manjim destinacijama koje imaju nekoliko izravnih letova glavnih prijevoznika. Kako bi se održale niske cijene karata, Allegiant Air ne nudi programe vjernosti, ne uključuje hranu i piće za vrijeme leta, a izbor destinacija i učestalosti letova je ograničen. Isto tako nude internetsku uslugu prodaje karata, pa tako putnici mogu na jednostavan način preko web stranice kupiti svoju kartu za putovanje.<sup>27</sup>



**Slika 8.** Airbus A320-200

Izvor: <https://upgradedpoints.com/allegiant-air-review>

<sup>27</sup> <https://www.reviewjournal.com/>

## 5. ČIMBENICI ODRŽIVOSTI NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Model niskotarifnog zračnog prijevoza bazira se na dosta nižoj cijeni što je rezultat nižih poslovnih troškova. Ključni faktori koji omogućavaju takav proces su mnogobrojni te ih se može podijeliti u tri skupine: proizvodna jednostavnost, uslužna jednostavnost i poslovna jednostavnost. Takva jednostavnost poslovanja utemeljena je na tome da se uklanjaju svi bespotrebni troškovi i dodatci koji su neophodni za održavanje prometa i uvećanje ekonomičnosti i učinkovitosti. Takva flota prijevoznika u većini slučajeva se sastoji od samo jednog, nekad i do tri modela zrakoplova, a u njima prevladava jedan model na kojem se temelji cjelokupno poslovanje kompanije. Korištenjem flote koja je unificirana prijevoznici niskih tarifa uvelike dovode do smanjenja troškova usavršavanja posade čime se povećava učinkovitost i bolja organizacija posade. U većini slučajeva koriste se novi modeli zrakoplova koje je lakše i jednostavnije održavati, odnosno ekonomičniji su. Uz to se može postaviti maksimalni broj sjedala u zrakoplovu, što je dovedeno do savršenosti, te im to daje dodatne prihode pri poslovanju. Njihova flota je uglavnom sastavljena samo jednim modelom zrakoplova (oni se mogu prenamijeniti ovisno o tome kakva je potreba nekog putovanja), a njima se mogu smanjiti troškovi održavanja i operativni troškovi što će dovesti do veće učinkovitosti. Ako se napravi usporedba između konvencionalnih i niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika dolazi se do toga da su oni niskotarifni takvi da posjeduju samo jedan ili nerijetko dva tipa zrakoplova u svojoj floti, s druge strane kod konvencionalnih prijevoznika se nalazi i do 17 raznih tipova zrakoplova. Iz toga se može zaključiti da je veća ušteda kod niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika koji koriste low-cost strategiju ili strategiju troškovnog vodstva. Potrebno je posebno istaknuti i utjecaj jednih prijevoznika na druge, gdje niskotarifni vrše pritisak na konvencionalne kako bi snizili troškove osoblja, samim time i smanjili troškove putnih karata, a ujedno i sebi snizili troškove poslovanja. U isto vrijeme se koristi imidž marketinga vrhunska usluga koja određuje premium cijene za naznačene zrakoplovne usluge i skupine kupaca te njihovo segmentiranje na tržištu.



Europu je liberalizacija dovela do značajnog gospodarskog i prometnog rasta. Takvi pozitivni učinci uglavnom su rezultat povećane konkurencije na tržištu zračnog prometa, što smanjuje cijenu i potiče rast te povećava učinkovitost kao rezultat sposobnosti zračnog prijevoznika da optimizira svoje mreže i strategiju određivanja cijena. Osim toga, povećani pritisak konkurencije prisiljava zrakoplovne kompanije na poboljšanje produktivnosti i potiče neučinkovite prijevoznike da napuste tržište. Niskotarifne zrakoplovne kompanije u Europi nastavit će i u budućnosti djelovati kao glavni poticaj rasta zračnog prijevoza. Čak i negativno ekonomsko razdoblje pruža nove prilike, primjerice poslovni putnici sve češće lete s niskotarifnim kompanijama. Kada su u pitanju čarter zračni prijevoznici njihov se broj posljednjih godina smanjuje jer se jedan dio njih usmjerava i klasificira kao redovni zračni prijevoz, a uz to sve su više, poput drugih zračnih prijevoznika, izloženi konkurenciji niskotarifnih zračnih prijevoznika. Dolazi se do zaključka da visoka razina produktivnosti ne osigurava profitabilnost zračnog prijevoznika. Zajamčena je samo visoka povezanost s ostvarenom razinom prihoda, koja dokazano nije dovoljna da bi osigurala pozitivan operativan rezultat. Upravljanje zrakoplovnom kompanijom u 21. stoljeću će morati uključivati i harmonizirati proizvodnu, tržišnu, ekološku, financijsku, razvojnu i politiku ljudskih potencijala, kao nužan preduvjet održivog poslovanja. Kako je rekao John Maynard Keynes, engleski ekonomist koji je poznat i kao tvorac makroekonomije, prave poteškoće pri mijenjanju kompanije ne leže u razvoju novih ideja, već u bijegu od starih. Kod niskotarifnih zračnih prijevoznika ne postoje programi vjernosti za putnike koji bi nudili pogodnosti za često korištenje njihovih usluga, između ostaloga u vidu promotivnih tarifa, materijala ili nagradnih igara. Osim dodatnih sadržaja, suštinska razlika je u tarifnim razredima, odnosno nepostojanju istih. Kao što je u prošlom potpoglavlju navedeno, tradicionalni zračni prijevoznici baziraju svoju razinu usluge koju će pružiti nekom putniku na temelju tarifnog razreda kojem on pripada, odnosno kolika mu je platežna moć.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Menadžment zrakoplovne kompanije, Mate d. o., Zagreb, 2012

Troškovi zrakoplovnih kompanija su, zbog korištenja globalnoga distribucijskog sistema (engl. *Global Distribution System* - GDS), u 90- tim godinama značajno porasli. Procjenjuje se da zrakoplovne kompanije troše 25 – 30% svojih prihoda na distribuciju samo preko GDS-a, što je veliki problem za manje zrakoplovne kompanije koje plaćaju troškove korištenja GDS-a. U vezi s tim, ove zrakoplovne kompanije počele su reorganizaciju distribucijskih procesa u cilju povećanja učinkovitosti marketinga s jedne strane, te povećanja profita s druge. Omogućavajući svojim klijentima kupovinu putem vlastite internet rezervacije, portali nude razne popuste te su postali ozbiljan konkurent GDS-u. Kroz model niskotarifnog zrakoplovnog prijevoznika easyJet je s početnim ulaganjima od 22.200 eura razvio eCommerce – internet aplikaciju za podršku. Prvo prodajno sjedište u svibnju 1998. godine postiglo je prodaju od 13.000 sjedala u 24 sata. U lipnju 2001. godine dosegnuo je prodaju od 12.000 mjesta što čini 90% prodaje preko vlastitog online booking portala. Internet portal za rezerviranje niskotarifnih zrakoplovnih kompanija predstavlja najjeftiniji distribucijski kanal. Trošak rezervacije leta putem turističke agencije varira između 15 i 20% ukupne vrijednosti karte, dok troškovi rezervacije putem booking portala variraju između 3 i 5% po karti. Opisani model niskotarifnog zrakoplovnog prijevoznika potpuno je zaobišao GDS-e. GDS će u budućnosti pokušati prodrijeti tom jedinstvenom tržištu nudeći rješenja koja su jeftinija od tradicionalnih snabdijevanja GDS uslugama. Za pretpostaviti je da će u budućnosti ovi prijevoznici postupno uvoditi dodatne usluge pokušavajući privući potencijalne putnike, što će razumljivo podići i njihove troškove. Upravo će zbog toga biti neophodno pronaći nove načine podizanja kvalitete usluge uz zadržavanje niskih cijena. U tome će im najviše pomoći primjena suvremenih tehnologija. Primjer je njemački Germanwings koji je uveo klub za putnike koji učestalo lete, pružajući im mogućnost dobivanja besplatnih putovanja, no klub funkcionira isključivo putem interneta. Izvjesno je da će i neki prijevoznici ostati agresivni u svojoj namjeri pružanja gole usluge prijevoza, ali s izrazito niskim cijenama.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Štimac, I., Vidović, A., Sorić, V.(2009), "Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb", 12th International Conference on Transport Science – ICTS – Transport science, profession and practice

## 6. ZAKLJUČAK

Samim pojavljivanjem niskotarifnog prometa i takvih prijevoznika tradicionalni prijevoz dobio je konkurenciju, a ona se može ogledati u samoj cijeni karte i izboru mogućih prometnih ruta. Pojavom deregulacije tržišta otvorene su nove mogućnosti kako bi niskotarifni prijevoznici mogli uploviti na tržište i biti konkurentni u natjecanju s tradicionalnim prijevoznicima. Niskotarifni zračni prijevoznici su se razvili usporedno s procesom liberalizma, odnosno kada se svijet počeo otvarati u zadnjih 30-ak godina na području EU, Sjedinjenih Američkih Država, te ostatku svijeta. Njihovim rastom putnicima je omogućeno da imaju više izbora o tome s kojom će kompanijom putovati, te da jeftinije putuju. Bez obzira na to što u ponudi imaju niže cijene karata, ovi prijevoznici nemaju u ponudi nikakve usluge koje su dodatne i ulaze unutar te cijene karte, nego se sve dodatne usluge moraju dodatno platiti tijekom putovanja. Takav način su iskoristili tradicionalni prijevoznici te svojim uslugama privlače veći broj putnika tako što uz karte nude i dodatne usluge hrane i pića koja su uključena u cijenu karata i tako ostvaruju bolji plasman u prodaji. U Europi su u zadnjih desetak godina sve više zastupljeni takvi tipovi zračnog prijevoza koji nude niskotarifni prijevoz. Trend rasta tih prijevoznika započet je efektom Southwesta koji se širio iz EU, prema istoku i zemljama u Aziji. Danas nije previše teško doći do karte za let kao što je to bilo nekada, a to se jednim dijelom može zahvaliti i ovim kompanijama niskih tarifa koje omogućavaju i prosječnim ljudima da lete zrakoplovima jer imaju toliko niske cijene da je svima moguće letjeti u današnje vrijeme. Dok konvencionalni zrakoplovni prijevoznici traže strategiju kako profitirati iz niskotarifnog tržišta, niskotarifni zrakoplovni prijevoznici osvajaju tržišta. Za sada su reagirali rezanjem troškova, reguliranjem cijena i mijenjanjem mreža putova. Prometovanje zrakoplovima u stalnom je razvoju, dok su cijene sve niže. Industrija zračnog prometa jedina ima mogućnost osiguranja dobre svjetske povezanosti, a to i je najbitniji uvjet kako bi se dalje razvijalo svjetsko poslovanje. Sustav zračnog prometa potiče zapošljavanje, trgovinu, turizam i druga područja ekonomskog razvoja na međunarodnoj, nacionalnoj i regionalnoj razini. Ipak, takav ekonomski razvoj mogao se ostvariti samo u liberalnom okruženju. Procesi deregulacije i privatizacije uveli su bitne promjene u strategije zrakoplovnih kompanija pa tako nastaju novi modeli poslovanja od kojih se ističu tradicionalni, niskotarifni, hibridni, čarter i regionalni poslovni modeli.

Trendovi inovativnih promjena u poslovnim modelima se nastavljaju, ali tržišno pozicioniranje zračnog prijevoznika u cilju ostvarenja profitabilnosti i dalje će biti određeno pravilnom prilagodbom ponude i potražnje.

U budućnosti, zračni prijevoznici će i dalje imati za ideju razvijati novitete u poslovanju koji bi trebali omogućiti bolje i jednostavnije prilagodbe potrebama i zahtjevima putnika uz tarife koje su prihvatljive za prijevoz. Kada se spominju takve promjene uglavnom se to odnosi na razvoj i promjene niskotarifnih zrakoplovnih kompanija koje zapravo donose najvažnije promjene na tržištu zračnog prometa. Ako se napravi usporedba takva dva tipa prijevoznika putnika može se zaključiti da niskotarifni prijevoznici u većini slučajeva posjeduju samo jedan ili dva tipa zrakoplova u svojim flotama, dok s druge strane konvencionalni prijevoznici posjeduju preko 17 zrakoplovnih vrsta u svojim flotama. Samim time niskotarifni prijevoznici imaju veliku uštedu jer koriste strategiju low-cost odnosno troškovno vodstvo. Ako koriste unificiranu flotu zrakoplovstva oni time u velikoj mjeri smanjuju svoje troškove edukacije, a dovode do povećavane organizacije posade i veće učinkovitosti. Većina takvih kompanija koje ostvaruju poslovanje unutar Republike Hrvatske unutar svoje ponude uglavnom imaju letove unutar sezone i to samo po EU državama. Zrakoplovi većine takvih prijevoznika idu i na dosta popularnih turističkih mjesta diljem svijeta. Niskotarifne zrakoplovne kompanije u posljednjih su 20 godina drastično promijenile marketinški pristup što im je unaprijedilo poziciju te donijelo brojne pozitivne poslovne rezultate. Promjene u marketinškim strategijama niskotarifnih zrakoplovnih kompanija bile su revolucionarne te su posljedica prepoznavanja stvarnih želja putnika koji kupuju karte kako bi letjeli i koristili takve usluge. Njihovo poslovanje se temelji na tome da pružaju prijevoznu uslugu bez posebnih pogodnosti i nekakvih luksuza, a time su privukli posebnu vrstu ljudi kao što su obitelji koje često putuju kako bi posjetili svoju rodbinu ili prijatelje, te studenti. Ovakvi prijevoznici za nižu naknadu putovanja nude istu razinu usluge, čime postavljaju tradicionalne prijevoznike u nepovoljnijem položaju.

## LITERATURA

1. Reichmuth J, Ehmer H, Berster P, Bischoff G, Grimme W, Grunewald E, Maertens S. Analyses of the European Air Transport Market – Airline Business Models; Air Transport and Airport Research; Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt e.V. in der Helmholtz-Gemeinschaft; 1.01; Köln; 2008.
2. Aćimović S. Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspješne promene marketing strategije, Marketing, vol. 40, no. 3, p. 145–149.; 2009.
3. Štimac I, Vidović A, Sorić V. Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb, 12th International Conference of Transport Science – ICTS 2009. – Transport science, profession and practice, Zanne M, Fabjan D, Jenček P (ur.), Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet Portorož, (predavanje, međunarodna recenzija); 2009.
4. Diaconu L. The development of the low-cost carriers' business models. Southwest airlines case study, Scientific Annals of the „Alexandru Ioan Cuza” University of Iași, Romania, Economic Sciences 59 (1) 231-238; 2012.
5. Vidović A, Steiner S, Škurla Babić R. Impact of low-cost carriers on the European air transport market, 10th International Conference on Traffic Science ICTS 2006: Globalization and Transportation, Proceedings, Zanne M, Fabjan D, Jenček P(ur.), Portorož: University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation, 1-10 (predavanje, međunarodna recenzija); 2006.
6. Krajinović A, Boflek B, Nekić N. Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, Oeconomica Jadertina. 2014;4(2): 3-32.
7. Friebel G, Nifka M. The Functioning of Inter-modal Competition in the Transportation; 2009.
8. Market: Evidence from the Entry of Low-cost Airlines in Germany, Review of Network Economics, vol. 8, no. 2, pp. 189–211.
9. Vidović A. Model niskotarifne zrakoplovne operative u Hrvatskoj, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb; 2010., str.16-92.
10. Tatalović M, Mišetić I, Bajić J. Menadžment zrakoplovne kompanije, MATE d.o.o., Zagreb; 2012., str. 200-516.
11. Štimac I, Vidović A, Sorić V. Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb", 12th International Conference on Transport Science – ICTS – Transport science, profession and practice; 2009.

12. Jeftino putovati. Preuzeto sa: <http://jeftinoputovati.com/niskotarifne-kompanije/>  
[pristupljeno: kolovoz 2020.]
13. Wikipedia. Preuzeto sa:  
[https://hr.wikipedia.org/wiki/Niskotarifna\\_zrakoplovna\\_tvrtka](https://hr.wikipedia.org/wiki/Niskotarifna_zrakoplovna_tvrtka) [pristupljeno: kolovoz 2020.]
14. Esky.hr. Preuzeto sa: <https://www.esky.hr/avio-kompanije> [pristupljeno: kolovoz 2020.]
15. Seat Guru. Preuzeto sa:  
[https://www.seatguru.com/airlines/EasyJet\\_Airlines/EasyJet\\_Airlines\\_Airbus\\_A320\\_V2.php](https://www.seatguru.com/airlines/EasyJet_Airlines/EasyJet_Airlines_Airbus_A320_V2.php) [pristupljeno: kolovoz 2020.]
16. Seat Guru. Preuzeto sa:  
[https://www.seatguru.com/airlines/Finnair/Finnair\\_Airbus\\_A320.php](https://www.seatguru.com/airlines/Finnair/Finnair_Airbus_A320.php) [pristupljeno: kolovoz 2020.]
17. Uredba (EZ) br.261/2004. Preuzeto sa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0261&from=EN> [pristupljeno: kolovoz 2020.]
18. Investor Ryanair. Preuzeto sa: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/05/FY17-Presentation.pdf> [pristupljeno: kolovoz 2020.]
19. Preuzeto sa:  
[http://contentviewer.adobe.com/s/Airline%20Business/e538388f9aa147f0884cd42921503cfc/A%20June%202016/ABU\\_200516\\_036-037\\_L.html#page\\_lastPage](http://contentviewer.adobe.com/s/Airline%20Business/e538388f9aa147f0884cd42921503cfc/A%20June%202016/ABU_200516_036-037_L.html#page_lastPage)  
[pristupljeno: kolovoz 2020.]
20. Wikidot. Preuzeto sa: <http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:low-cost-airlines:a-brief-history-the-current-state> [pristupljeno: kolovoz 2020.]
21. EasyJet. Preuzeto sa: <https://corporate.easyjet.com/about/what-we-do> [pristupljeno: kolovoz 2020.]
22. Preuzeto sa:  
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/1158463/000095012311018216/y04224e10vk.htm> [pristupljeno: kolovoz 2020.]
12. Review Journal. Preuzeto sa: <https://www.reviewjournal.com/> [pristupljeno: kolovoz 2020.].

## POPIS KRATICA

**LCC- (Low Cost Carriers) niskotarifni zračni prijevoznici koji ne pružaju punu uslugu**

**FCSN- (Full Service Network Carriers) tradicionalni ili klasični zračni prijevoznici**

**GDS- (Global Distribution System) globalni distribucijski sustav**

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Hub-and-spoke mreža- mreža povezanosti zrakoplovnih flota.....	11
<b>Slika 2.</b> Metoda rezervacije karata kod niskotarifnih zrakoplovnih kompanija.....	12
<b>Slika 3.</b> Prikaz rasporeda sjedala kod konvencionalnog i niskotarifnog prijevoznika.....	14
<b>Slika 4.</b> Ryanairov zrakoplov Boeing 737-800. ....	21
<b>Slika 5.</b> Airbus A320-200.....	22
<b>Slika 6.</b> Boeing 737 tvrtke Southwest.....	24
<b>Slika 7.</b> Airbus A220-300.....	25
<b>Slika 8.</b> Airbus A320-200.....	26

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Poslovanje niskotarifnih kompanija u RH unutar 2015.....	6
<b>Tablica 2.</b> Temeljne značajke poslovanja LCC-a i FSNC-a.....	10
<b>Tablica 3.</b> Usporedba niskotarifnih prijevoznika u odnosu na konvencionalne prijevoznike..	18
<b>Tablica 4.</b> 10 vodećih europskih niskotarifnih prijevoznika za godinu 2015.....	19

<b>Tablica 5.</b> 10 vodećih niskotarifnih prijevoznika na području Sjeverne, Srednje i Južne Amerike.....	23
--	----

## **POPIS GRAFIKONA**

<b>Grafikon 1.</b> Prosječne najniže cijene putničkih karata LCC i FSNC zračnih prijevoznika.....	17
---	----

<b>Grafikon 2.</b> Europska tržišta niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.....	20
--	----





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 **Ekonomska održivost niskotarifnih zračnih prijevoznika**

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

Student/ica:

U Zagrebu, 8/25/2020

\_\_\_\_\_  
(potpis)