

Prilagodbe osnovnog strateškog modela europskih niskotarifnih zračnih prijevoznika

Knežević, Matija

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:119:982051>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Matija Knežević

PRILAGODBE OSNOVNOG STRATEŠKOG
MODELA EUROPSKIH NISKOTARIFNIH
ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

ZAVRŠNI RAD

PRILAGODBE OSNOVNOG STRATEŠKOG MODELA EUROPSKIH NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

ADJUSTMENTS OF THE BASIC STRATEGIC MODEL OF EUROPEAN LOW-COST AIRLINES

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Student: Matija Knežević

JMBAG: 0135248409

Zagreb, rujan 2021.

Zagreb, 27. travnja 2021.

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

ZAVRŠNI ZADATAK br. 6247

Pristupnik: **Matija Knežević (0135248409)**
Studij: **Promet**
Smjer: **Zračni promet**

Zadatak: **Prilagodbe osnovnog strateškog modela europskih niskotarifnih 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 dati kratak prikaz razvoja europskih niskotarifnih zračnih prijevoznika i usporediti poslovanje konvencionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika. Potrebno je analizirati i usporediti značajke poslovanja hibridnog i klasičnog niskotarifnog modela.

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

Mentor:



izv. prof. dr. sc. Ružica Škurla Babić

Predsjednik povjerenstva za
završni ispit:

PRILAGODBE OSNOVNOG STRATEŠKOG MODELA EUROPSKIH NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

SAŽETAK

Pojava prvih niskotarifnih zračnih prijevoznika u Europi krajem 80-tih godina prošlog stoljeća stvorila je preduvjete za stvaranje modernog zračnog prometa. Osnivanjem brojnih niskotarifnih prijevoznika, uz prethodno poznate kompanije poput Ryanair-a i EasyJet-a, stvoreno je konkurentno tržište. Zračni prijevoznici bili su primorani razviti nove modele poslovanja kako bi se uspješno plasirali kao vodeći prijevoznici putnika u Europi. Hibridni model poslovanja, stvoren kombinacijom konvencionalnog i niskotarifnog modela, pokazuje se kao savršeni primjer. U radu se detaljno opisuju razvoj hibridnog modela te prijevoznici koji su prihvatili isti model poslovanja s orijentiranošću na Europsko tržište. Također, objašnjene su osnovne razlike između klasičnih niskotarifnih i hibridnih zračnih prijevoznika.

KLJUČNE RIJEČI: niskotarifni zračni prijevoznici; hibridni model; hibridni zračni prijevoznici; konvencionalni zračni prijevoznici

SUMMARY

With the appearance of the first low-cost airlines companies in Europe in the late 1980s, it created the preconditions for the creation of modern air transport. By establishing a number of low-cost carriers, alongside previously well-known brands such as Ryanair and EasyJet, it has created a competitive market. Certain carriers have been forced to develop new business models in order to successfully market themselves as Europe's leading passenger carriers. A hybrid business model, created by a combination of a conventional and a low-cost model, proves to be a perfect example. The paper describes in detail the development of the hybrid model and the carriers that have adopted the same business model with a focus on the European market. Also, the basic differences between classic low-cost and hybrid airlines are explained as well.

KEYWORDS: low-cost airlines; hibrid model; hibrid airlines; conventional airlines

SADRŽAJ

1	UVOD	1
2	RAZVOJ EUROPSKIH NISKOTARIFNIH PRIJEVOZNIKA	3
2.1	LIBERALIZACIJA EUROPSKOG ZRAČNOG PROSTORA	3
2.2	OSNOVNA STRATEGIJA POSLOVANJA	7
2.3	POJAVA NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA U EUROPI	9
2.3.1	RYANAIR	10
2.3.2	EASYJET	12
3	USPOREDBA POSLOVANJA KONVENCIONALNIH I NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA	15
3.1	“HUB-AND-SPOKE” I “POINT-TO-POINT” MREŽA	16
3.1.1	POINT TO POINT	16
3.1.2	HUB AND SPOKE	18
3.2	USPOREDBA FLOTE I KONFIGURACIJE PUTNIČKE KABINE	20
3.3	OPERATIVNI TROŠKOVI	23
3.4	PRODAJA I DISTRIBUCIJA PUTNIČKIH KARTA	26
4	MODELI NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA	28
4.1	KLASIČNI NISKOTARIFNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI	29
4.2	NISKOTARIFNE PODRUŽNICE KONVENCIONALNIH PRIJEVOZNIKA	29
4.3	“COST CUTTER” PRIJEVOZNICI	29
4.4	ČARTER PRIJEVOZNICI KOJI OPONAŠAJU KLASIČNE NISKOTARIFNE ZRAČNE PRIJEVOZNIKE	30
4.5	HIBRIDNI NISKOTARIFNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI	31
5	USPOREDBA HIBRIDNIH I KLASIČNIH NISKOTARIFNIH MODELA	33
5.1	EUROWINGS	34
5.2	VUELING AIRLINES	35
5.3	TRANSAVIA AIRLINES	36
6	ZAKLJUČAK	38
	LITERATURA	39
	POPIS SLIKA	42
	POPIS TABLICA	42
	POPIS GRAFIKONA	42

1 UVOD

Niskotarifni zračni prijevoznici su prijevoznici čiji model poslovanja rezultira nižim troškovima poslovanja, a posljedično tome i nižim cijenama usluga.

Takvi prijevoznici počeli su se pojavljivati krajem prošlog stoljeća, a svojim načinom poslovanja predstavljali su ozbiljnu prijetnju uspješnom poslovanju tradicionalnih zračnih prijevoznika. Pružanje dodatnih usluga od strane konvencionalnih zračnih prijevoznika, kao što su brojnije i stručnije kabinsko osoblje, udobnost sjedala, ponuda hrane i pića koji su uključeni u cijenu prijevozne karte, za veliki broj korisnika zračnog prijevoza je manje bitno u odnosu na ponuđenu cijenu putovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika.

Pojavom niskotarifnih prijevoznika, zračni prijevoz prestaje biti povlastica bogatih te postaje dostupan za putnike slabije platežne moći kao što su turisti, studenti te umirovljenici. Povećanje potražnje, odnosno povećanje broja potencijalnih korisnika usluga, dovelo je do ekspanzije niskotarifnih zračnih prijevoznika te kontinuiranog povećanja njihovog udjela u ukupnom zračnom prometu.

Potrebe krajnjih korisnika – putnika stavljene su u prvi plan. Prilagodba putnicima omogućila je novitete kao što su kupnja prijevozne karte putem interneta, korištenje manjih, sekundarnih zračnih luka koje su bliže velikim turističkim destinacijama, a sve to pokazalo se važnijim od udobnih sjedala, besplatne usluge hrane i pića za vrijeme leta i dr.

Niskotarifni zračni prijevoznici vrlo su senzibilni u dijelu osluškivanja potreba tržišta i putnika, tako da nove linije uvode puno brže od tradicionalnih zračnih prijevoznika. Također, u svojim flotama najčešće koriste samo jedan tip zrakoplova istog proizvođača, a polijeću s manjih zračnih luka na kojima su niže pristojbe.

Stjecanjem poslovnog iskustva na europskom tržištu zračnog prometa i praćenjem potreba svojih i potencijalnih putnika, niskotarifni zračni prijevoznici stvarali su nove strategije poslovanja i pri tome odstupali od klasičnog početnog modela poslovanja. Svrha ovog završnog rada je analiza prilagodbe osnovnog europskog modela poslovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika. Cilj rada je ukazivanje potrebe za daljnjim prilagodbama osnovnog europskog modela poslovanja u odnosu na potrebe tržišta i krajnjih korisnika.

Završni rad sastavljen je od šest poglavlja, kako slijedi:

1. Uvod
2. Razvoj europskih niskotarifnih zračnih prijevoznika
3. Usporedba poslovanja konvencionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika
4. Modeli poslovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika
5. Usporedba hibridnog i klasičnog niskotarifnog modela
6. Zaključak.

U uvodnom dijelu završnog rada definirana je tema, struktura te svrha i cilj završnog rada.

U drugom poglavlju ovog rada opisan je povijesni tijek liberalizacije zračnog prometa u Europi te je prikazan način na koji su niskotarifni zračni prijevoznici razvili osnovni model poslovanja. Povijesni razvoj vodećih niskotarifnih zračnih prijevoznika te njihova poslovna moć koja je stvarana godinama također je objašnjena u ovom poglavlju.

U trećem poglavlju su uspoređeni modeli poslovanja niskotarifnih i konvencionalnih zračnih prijevoznika. Prikazana je osnovna podjela među zračnim prijevoznicima te su detaljno objašnjene osnovne razlike poput strategije upravljanja, načina povezivanja (mreža) letova, prodaje karata i konfiguracije putničke kabine.

U četvrtom poglavlju prikazana je glavna podjela niskotarifnih zračnih prijevoznika. Godine razvoja niskotarifnog prijevoza dovele su do stvaranja novih modela kao što su niskotarifne podružnice konvencionalnih prijevoznika, "cost cutter" prijevoznici, čarter prijevoznici koji oponašaju klasične niskotarifne zračne prijevoznike i hibridni niskotarifni zračni prijevoznici. Modeli se međusobno razlikuju te svaki prijevoznik definira svoj način poslovanja, a nisu isključene niti međusobne kombinacije modela.

U petom poglavlju završnog rada izvršena je usporedba dvaju modela niskotarifnih zračnih prijevoznika. Uspoređen je klasični niskotarifni model s hibridnim modelom. Hibridne modele prihvaća velika većina konvencionalnih i niskotarifnih prijevoznika zbog kombinacije prednosti oba modela poslovanja.

U posljednjem dijelu završnog rada nalazi se zaključak u kojem su iznesene spoznaje te ukratko sumirane spoznaje koje su bile temelj za donošenje zaključaka.

2 RAZVOJ EUROPSKIH NISKOTARIFNIH PRIJEVOZNIKA

U nastavku su ukratko opisani procesi liberalizacije europskog tržišta zračnog prometa te povijesni razvoj vodećih niskotarifnih zračnih prijevoznika u Europi. Također, opisana je i osnovna strategija poslovanja zračnih prijevoznika te nastanak samog koncepta niskotarifnih prijevoznika u Sjedinjenim Američkim Državama kao i njegova prilagodba za europsko tržište.

2.1 LIBERALIZACIJA EUROPSKOG ZRAČNOG PROSTORA

Privatizacija i deregulacija su dvije forme oslobađanja od državne kontrole. Ti procesi zajedničkim imenom nazivaju se liberalizacija.

U pogledu regulacije, zračni promet je od svog postanka pa do današnjih dana, dakle u nešto više od stotinu godina, zatvorio puni krug: početak poslovanja bio je označen potpuno slobodnim tržištem, nakon čega je nastupilo dugo razdoblje potpune državne regulacije najvažnijih aktivnosti do ponovnog povratka slobodnom tržištu u gotovo svim dijelovima svijeta.¹

Zračni promet se od svojih početaka smatrao privilegiranim načinom putovanja. Razvoj i kontrolu provodila je svaka država za sebe. Država je posjedovala jednu nacionalnu kompaniju koja je imala monopol na tržištu, a vlasništvo te kompanije najčešće je bilo državno. Uz to, od strane države postojala je stroga kontrola pristupa tržištu te pravila vlasništva prijevoznika.

Razvojem zračnog prometa porasla je i potreba za korištenjem usluga zračnih prijevoznika te je uzročno posljedičnom vezom došlo do rascjepkanosti tržišta i nepostojanja adekvatnog tržišnog natjecanja. Zračni promet postao je nesrazmjeran s rastućim životnim standardom i rastućom potražnjom za uslugama zračnih prijevoznika.

Kako bi se osigurao daljnji razvoj zračnog prometa i optimalan odgovor na potražnju, bilo je nužno prijeći s reguliranog (upravljanog) modela poslovanja na tržišno poslovanje, odnosno bilo je nužno pristupiti određenoj liberalizaciji što je i pokrenuto sredinom 70-ih godina dvadesetog stoljeća.

Proces liberalizacije započeo je u SAD-u. Tako se 1978. godine Aktom o deregulaciji zračnog prometa tržište SAD-a potpuno liberaliziralo.

¹ Burnać P. Liberalizacija infrastrukture u zračnom prometu. *Suvremeni promet*. 2010;30(1-2): 55-60., p. 6.

U SAD-u su, do deregulacije 1978. godine, američki zračni prijevoznici koristili domaći zračni prostor dok su dva najmoćnija zračna prijevoznika Pan American World Airways i Trans World Airlines, zbog svog velikog utjecaja, ostvarili letove izvan američke granice odnosno međunarodne letove koji su sklopljeni bilateralnim ugovorima između SAD-a i ostalih država.²

Nakon deregulacije, ostali američki zračni prijevoznici pretvorili su “crisscross” mreže u “hub-and-spoke” mreže koje su im dodatno potpomogle za razvijanje međunarodnog prijevoza putnika. Sve u svemu, nekada ne toliko moćni zračni prijevoznici postali su novi nositelji zračnog prijevoza na međunarodnim tržištima, dok su dosadašnja dva giganta u zračnom prijevozu bankrotirala zbog slobodnog tržišnog natjecanja u kojem njihov monopol i metoda poslovanja nisu mogli opstati i kvalitetno konkurirati novim zrakoplovnim kompanijama s inovativnijim načinom poslovanja.³

Ekspanzija zračnog prometa na američkom tržištu jasno je dovela do pokretanja procesa liberalizacije europskog zračnog prometa. Proces liberalizacije zračnog prometa u Europi započeo je sredinom 80-ih godina prošlog stoljeća i to donošenjem tri paketa mjera.

Prvi (1987.) i drugi (1990.) paket ublažili su pravila o cijenama i ograničenjima kapaciteta. Trećim paketom iz 1992. (tj. uredbama Vijeća) (EEZ) br. 2407/92, 2408/92 i 2409/92, sada zamijenjenima Uredbom (EZ) br. 1008/2008 Europskog parlamenta i Vijeća uklonjena su sva preostala trgovinska ograničenja unutar EU-a za europske zračne prijevoznike, čime je uspostavljeno „europsko jedinstveno zrakoplovno tržište”. Ono je naknadno prošireno na Norvešku, Island i Švicarsku.⁴

Liberalizacija Europskog zračnog prostora odvijala se u četiri faze⁵:

1. Prvim paketom liberalizacijskih mjera, 1987., pravila su malo olabavila pa je ograničen utjecaj vlade na smanjenje cijena. Prijevoznicima je dana mogućnost kooperacije unutar granica postojećih zračnih sporazuma.
2. U 1990-ima, takozvani drugi paket mjera liberalizacije, još je više otvorio tržište. Dopustio je svim europskim zračnim prijevoznicima da prevoze putnike iz svojih zemalja u zemlje članice Europske unije (3. i 4. slobode) i obrnuto. Dozvoljene su i pete

² Burghouwt G, De Leon PM, De Wit J. EU air transport liberalisation process, impacts and future considerations. International transport forum discussion papers. 2015;4., p. 5.

³ Ibidem, p. 27.

⁴ Europarlament. Preuzeto sa: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU_3.4.6.pdf [Pristupljeno: lipanj 2020.].

⁵ Gulišija M. Sigurnosno regulatorni aspekti razvoja niskotarifnog zrakoplovnog prijevoznitva. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2009., p. 6.

zračne slobode - unutareuropski letovi sa zaustavljanjem u trećoj zemlji, kao i pravo ukrcavanja/iskrcavanja putnika tijekom zaustavljanja.

3. Trećim paketom mjera, 1993. godine stvorena je koncepcija „otvorenog neba“, uvedeno je uobičajeno licenciranje prijevoznika i sloboda ulaženja na tržište. Svi prijevoznici u posjedu odobrene dozvole bili su u mogućnosti raditi na bilo kojoj internacionalnoj ruti unutar Europske unije. Konačno, prijevoznicima je dana mogućnost da sami postavljaju cijene.
4. Kao dio trećeg paketa liberalizacije, 1997. godine, svi prijevoznici koji su u posjedu ovlaštene dozvole imaju pravo na kabotažu tj. pravo prijevoza na domaćim rutama unutar cijele Europske unije.

Međutim za razliku od deregulacije američkog zračnog prometa, liberalizacija u Europi započela je pod iznimno različitim društveno-ekonomskim i političkim okolnostima. U svakoj državi članici EU-a, državna nacionalna zrakoplovna kompanija vršila je uslugu zračnog prijevoza putnika na međunarodnim i interkontinentalnim mrežama. Nacionalni zračni prijevoznik bio je već određen prijevoznik koji je predstavljao pojedinu državu na međunarodnim letovima. Za ostvarivanje međunarodnih letova, države su potpisivale bilateralne ugovore sklopljene između te države i drugih država unutar i izvan Europe.

Do 1. siječnja 1993., odnosno stupanja na snagu EU pravila o tržištu zračnog prometa, rute unutar Europske unije u velikoj su mjeri monopolizirane od strane vodećih zračnih prijevoznika, kao što su British Airways, Air France, Lufthansa, Alitalia, Iberia, KLM i dr. koji su upravljali svojom unutar europskom mrežom na temelju prethodno sklopljenih bilateralnih ugovora o zračnom prijevozu koje su zaključile njihove države i vlasnici zračnih prijevoznika.⁶

Kao primjer prethodno navedenog, na temelju potpisanog bilateralnog sporazuma Air France-u je dozvoljeno letenje od Pariza i ostalih gradova u Francuskoj, do bilateralno dogovorenih gradova u Velikoj Britaniji, ali sporazumom nije odobreno da Air France iz Velike Britanije prometuje u gradove treće zemlje. Posljedično, konvencionalni prijevoznici su u jednu ruku imali ograničen pristup izvršavanju letačkih operacija zato što su općenito zabranjivali operacije na tržištima gdje je pristup bio reguliran bilateralnim režimom. S druge strane, štatile su ih njihove vlade koje su odlučivale koja bi razina "tržišne slobode" trebala biti na raspolaganju 'svojim' prijevoznicima kako bi preživjeli konkurentnost tržišta.

⁶ Burghouwt G, De Leon PM, De Wit J. EU air transport liberalisation process, impacts and future considerations. International transport forum discussion papers. 2015;4., p. 7.

Bilateralni aranžmani su na taj način bili prilagođeni u korist određenog prijevoznika. Bilateralni sporazumi o zračnim uslugama regulirani su u mnogim slučajevima zbog ograničenog ulaska na tržište i stvaranja tada nepotrebne konkurencije koja bi određene prijevoznike dovela u kritičnu ekonomsku situaciju. Zbog toga su vlade bilateralnim ugovorima odlučivale u korist tradicionalnih prijevoznika. Kao rezultat, u ranim devedesetima bilo je izuzetno malo tržišnih natjecatelja na rutama. Takva shema nije bila u skladu s načelima EU-a koja polaze od „otvorenog tržišta sa slobodnim tržišnim natjecanjem”.

Nadalje, na europskom se tržištu uspješno primijenila druga vrsta poslovnog modela koja na američkom tržištu nikako nije uspijevala, a to su čarter operatori. Ukupni kapacitet zrakoplovnih sjedala čarter operatori nude putničkim agencijama kako bi ih oni preprodali putnicima.

Potpuna liberalizacija stupila je na snagu 1. srpnja 1997. uvođenjem jedinstvenog tržišta zračnog prometa te uvođenjem osme zračne slobode poznate i kao sloboda kabotaže (tzv. konsektivna kabotaža – pravo prijevoza (putnika i prtljage) unutar teritorija strane države koja je različita od države registracije zrakoplova, ali let mora započeti u državi registracije zrakoplova)⁷. Tek potpunom liberalizacijom omogućen je eksplozivan razvoj niskotarifnog zračnog prijevoza.

Liberalizacija je otvorila potpuno nove mogućnosti na tržištu zračnog prijevoza, odnosno obuhvatila je mjere harmonizacije postupka dobivanja dozvola za obavljanje prijevoza, liberalizaciju tarifa, slobodan pristup tržištu i sporazum o "otvorenom nebu".⁸

Sporazum o zajedničkom europskom zračnom prometu dio je europskog pravnog okvira koji zasigurno doprinosi temeljnoj odrednici Europske unije, a to je sloboda kretanja ljudi, roba i kapitala. Sporazum se k tomu može proširiti i na ostale države koje nisu članice Europske unije, međutim samo pod uvjetom da iste implementiraju europski zakonodavni okvir koji regulira zračni promet.

Prije sporazuma, zrakoplovnim su kompanijama bili dozvoljeni međunarodni letovi jedino preko domicilnih odnosno matičnih zračnih luka u skladu sa šestom slobodom zračnog

⁷ Pravni fakultet. Preuzeto sa:

https://www.pravo.unizg.hr/POP/predmet/pop_a/studenti_pitaju/aktualna_pitanja/zracne_slobode [Pristupljeno: lipanj 2020.].

⁸ Gašparović S, Jakovčić M, Vrbanc M. Hrvatske zračne luke u mreži europskih nisotarifnih kompanija. Geoadria. 2012;17(1): 93-109., p. 94.

prijevoza. Nakon sporazuma, zračni prijevoznici mogli su slobodno pružati usluge u bilo kojoj članici unutar Europske unije te dvije dodatne države koje nisu bile članice, Island i Norveška.

U razdoblju od 1995. do 2014. broj ostvarenih putničkih kilometara u EU povećao se za oko 23% i porastao za otprilike 74% u cijelom zračnom prometu. U tom istom razdoblju, udio zračnog prometa u ukupnom prijevozu putnika povećao se sa 6,5% na 9,2%, što predstavlja daleko najveći rast među svim oblicima prijevoza u EU-u.⁹

2.2 OSNOVNA STRATEGIJA POSLOVANJA

Koncept niskotarifnih zračnih prijevoznika utemeljen je u SAD-u, a u Europi se pojavljuje devedesetih godina prošlog stoljeća nakon deregulacije zračnog prometa između Irske i Velike Britanije, te osnutkom dvaju zračnih prijevoznika, irskog Ryanair-a te britanskog EasyJeta, koji su nastavili nadograđivati i poboljšavati Southwest-ov niskotarifni model.

Postoji mnogo strategija poslovanja među zračnim kompanijama. Svaka kompanija stvara vlastitu strategiju kako bi konkurirala na tržištu. Menadžeri u različitim kompanijama na različite načine gledaju na buduće tržišne uvjete te kako najbolje prilagoditi strategiju tim uvjetima. Postoje različiti pristupi razvoja strategija od kojih su low-cost strategija i lanac vrijednosti najpoznatije te predstavljaju polazne strategije u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika.

Low-cost strategija klasičan je način poslovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika. Cilj strategije je postići troškovno vodstvo. Troškovno vodstvo je strategija u kojoj kompanija nastoji poslovati s najnižim troškovima. Primjenom ove strategije kompanija ima širok raspon djelovanja, također može poslovati u srodnim sektorima. Najniži troškovi dozvoljavaju povlašten status zračnom prijevozniku gdje prijevoznik može konkurirati nižom cijenom od konkurenta te postiže veći tržišni udjel.¹⁰

Drugi način kojim kompanija može izgraditi konkurentsku prednost je dobrim upravljanjem lancem vrijednosti. Lanac vrijednosti obuhvaća sve aktivnosti koje kompanija provodi i njihovu međusobnu povezanost, tj. prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara

⁹ Europarlament. Preuzeto sa: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU_3.4.6.pdf [Pristupljeno: lipanj 2020.]

¹⁰ Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. *Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika*. *Oeconomica Jadertina* 2014;4(2): 19-30., p. 5.

kompanija. Vrijednosni lanac sastoji se od osnovnih i pratećih aktivnosti, od kojih su osnovne: unutarnja logistika, operacije kojima se inputi transformiraju u gotov proizvod, vanjska logistika, marketing i prodaja te usluge poput popravaka, obuke i sl., dok su prateće aktivnosti: nabava resursa za proizvodnju, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim potencijalima te infrastrukturne aktivnosti poput financija, planiranja, menadžmenta i sl.¹¹

Kako bi kompanija uspješno ostvarila konkurentsku prednost prvo se mora pobrinuti da kumulativni troškovi u glavnom vrijednosnom lancu budu niži od kumulativnih troškova konkurenata. Pomna analiza svih aktivnosti, te izbacivanje nebitnih koraka u radu i aktivnosti niskih vrijednosti pridonosi nižim kumulativnim troškovima lanca vrijednosti.¹²

Model poslovanja kod niskotarifnih kompanija temelji se na dva segmenta koje je nužno pratiti zasebno, ali su u poslovnom procesu izuzetno vezani jedan uz drugi.

Prvi segment je stjecanje profita, odnosno dobiti. Profit niskotarifnih kompanija se ostvaruje upravo na uočenim nedostacima poslovanja tradicionalnih zračnih kompanija. Spomenuti nedostaci su visoke cijene, skupe usluge, veliki broj zaposlenika, ograničene rute prijevoza, i dr. Sve nabrojano niskotarifne kompanije iskoristile su za svoju iznimnu profitabilnost i ostvarenje dobiti zbog toga što oni nude karte po niskim cijenama, imaju mali broj zaposlenih itd.

Drugo područje ostvarivanja ušteda je upravljanje imovinom. Isti tip zrakoplova niskotarifnih kompanija omogućuje lakše održavanje zrakoplova, njihovu bržu zamjenu te samim time i lakšu nabavu zrakoplova tog tipa što dovodi do jednostavnijeg upravljanja imovinom. Dobro organiziran i jednostavan proces upravljanja imovinom također predstavlja veliku stavku u uspješnom poslovanju kompanija.

Kako se model poslovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika zasniva na niskim cijenama usluge i niskim troškovima poslovanja, oni posebnu pozornost pridaju jediničnim troškovima (CASK - Cost per Seat Kilometre), odnosno troškovima po raspoloživom putničkom kilometru čiji je iznos potrebno zadržati što je moguće nižim.

Uz prethodne metode, postoje dodatni načini kako zadržati niži iznos troškova, a to su:¹³

¹¹ Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. *Low-cost* strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina* 2014;4(2): 19-30., p. 6.

¹² *Ibidem*, p. 6.

¹³ LinkedIn. Preuzeto sa: <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-business-model-low-cost-carriers-mohammad-ali-dada/> [Pristupljeno: kolovoz 2020.].

- Tijekom leta zrakoplovom upravlja i vrši uslugu minimalni broj potrebnih pilota i kabinskog osoblja koje je propisano sigurnosnim propisima nadležnih agencija.

- Putnička kabina najčešće se sastoji od potpuno pripremljenih sjedala za ekonomsku klasu s jednostavnim, laganim sjedalima koja smanjuju masu zrakoplova i ostale operativne troškove te troškove održavanja.

- Smanjeno je vrijeme potrebno za zemaljske usluge koje se obavljaju u zračnoj luci na način da posada čisti zrakoplov između letova ili kratkih stajanja.

- Kako su većina operacija kratke rute, posada se vraća u svoju matičnu bazu, što eliminira troškove smještaja posade.

- Posao zahtijeva visoku pouzdanost zrakoplova i kratka vremena opsluživanja na stajanki, zrakoplovi su obično novi te opremljeni najmodernijim sustavima i motorima koji imaju smanjenu potrošnju goriva te se kupuju u većem broju uz povoljne popuste.

- Korištenje sekundarnih zračnih luka za slijetanje i polijetanje odgovara niskotarifnim zračnim prijevoznicima jer cijena usluge odgovara njihovom proračunu. Sekundarne zračne luke najčešće, kako bi privukle zračne prijevoznike te povećale broj putnika godišnje, nude poticaje koji privlače niskotarifne zračne prijevoznike.

Kada se govori o niskotarifnim prijevoznicima, mora se napomenuti kako postoji širok raspon pristupa tržištu. Otuda, izraz niskotarifni zračni prijevoznik, zapravo pokriva više poslovnih modela koji se u većoj ili manjoj mjeri razlikuju po svojim elementima. Međutim, svi prijevoznici koji se pridržavaju navedenih osnovnih pravila niskotarifnog prijevoznništva deklariraju se jednako pod istu kategoriju.

2.3 POJAVA NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA U EUROPI

Nakon deregulacije u SAD-u, početkom 90-tih godina, započinje ekspanzija niskotarifnog modela poslovanja širom Europe, a izrazito na prostorima Velike Britanije i Irske. Jedni od najistaknutijih niskotarifnih zračnih prijevoznika tog doba na tim prostorima su EasyJet i Ryanair, koji su taj status zadržali i danas. Princip poslovanja tih prijevoznika započeo

je s vrlo jednostavnim rješenjima koja su se zasnivala na niskim cijenama karata, bez dodatne usluge, bez besplatne hrane i pića tijekom leta te putnici nisu imali opciju rezervacije karte.

2.3.1 RYANAIR

Ryanair je irski niskotarifni zračni prijevoznik osnovan 1985. godine. Karijeru su započeli s 15 letova u danu između zračne luke London Gatwick u Engleskoj i zračne luke Waterford u Irskoj. Kompanija je u prvoj godini poslovanja s 57 zaposlenih prevezla 5 000 putnika na svojim letovima.¹⁴

Već iduće godine, sa 120 zaposlenih, Ryanair je prevezao više od 82 000 putnika.¹⁵ Time Ryanair postaje prvi europski zračni prijevoznik koji je uspostavio nisku cijenu usluge prijevoza putnika te također postaje jak konkurent na kratkim rutama.

Ryanair-u je cilj bio zavladati na jednoj od najprometnijih europskih ruta i to na ruti Dublin – London. Ta ruta bila je poželjna iz razloga što je u razdoblju od 1975. do 1985. godine na toj relaciji godišnje prevezeno oko milijun putnika.

Otegotna činjenica jest da su tu rutu pokrivala dva giganta, Aer Lingus i British Airways. Jedino što je išlo u prilog Ryanair-u je iznimno visoka cijena karata Aer Lingusa i British Airwaysa, koja se u tom razdoblju smatrala najvećom u odnosu na ostatak Europe. Ipak, Ryanair pridobiva pažnju cijenom povratne karte od 95 funti na relaciji Dublin-London koja je kod konvencionalnih prijevoznika iznosila visokih 209 funti.

Nakon niza loših odluka u poslovanju, Ryanair spas pronalazi u klasičnim niskotarifnim metodama poslovanja. Godine 1994. naručuju šest zrakoplova B737-200 sa 130 sjedala. Nakon što su zrakoplovi pokazali svoju isplativost naručuju dodatnih petnaest zrakoplova B737-200 što čini ukupnu flotu od dvadeset i jednog zrakoplova. Kompanija širi mrežu poslovanja te letovi postaju sve frekventniji, a cijene letova postaju još niže.

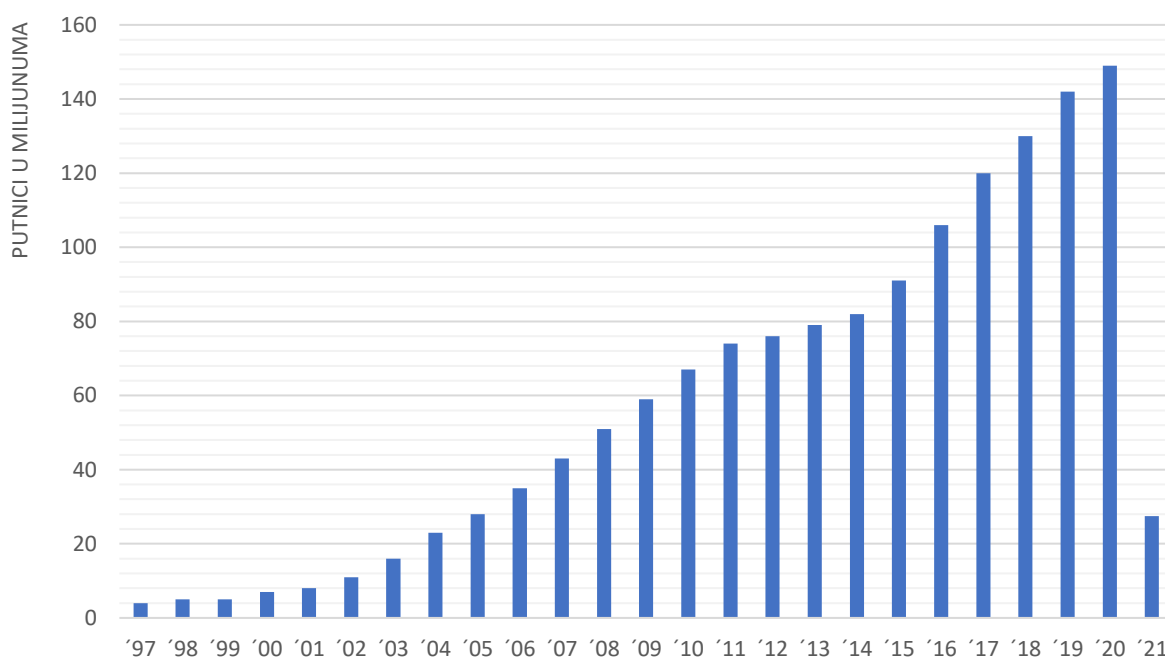
Nakon 1997. dolazi do deregulacije zračnog prijevoza u Europi, a kompanija ima mogućnost širenja svojih ruta po ostalim državama Europske Unije. Prvi let koji su ostvarili izvan irsko-britanskog prostora bio je iz Londona prema Stockholmu i Oslu. Isplativost takvih

¹⁴ UK Essays. Preuzeto s: <https://www.ukessays.com/essays/tourism/a-brief-history-of-ryanair-tourism-essay.php> [Pristupljeno: kolovoz 2020.].

¹⁵ Ibidem, [Pristupljeno: kolovoz 2020.].

letova pokazala se u korištenju sekundarnih zračnih luka. Od tada pa sve do danas povećava se broj prevezenih putnika po godini kao što je moguće vidjeti na grafikonu 1.

Tako je Ryanair od 1997. godine preveo otprilike četiri milijuna putnika, da bi 2019. godine brojka putnika dosegla 142 milijuna.¹⁶ Nažalost utjecaj Covid-19 pandemije doveo je do znatnog smanjenja prijevoza putnika u zračnom prometu. Ryanair u svojim godišnjim izvješćima objavljuje kako su u 2021. godini imaju manji promet putnika za 81%. Broj putnika je pao sa rekordnih 149 milijuna na 27.5 milijuna putnika godišnje.¹⁷



Grafikon 1: Rast broja putnika kompanije Ryanair

Izvor: Ryanair. Preuzeto sa: <https://investor.ryanair.com/traffic/> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

Ryanair grupa koristi dva modela zrakoplova, a trenutno u floti broji 450 zrakoplova B737-800 s konfiguracijom putničke kabine do 189 sjedala i 29 zrakoplova modela A320 s konfiguracijom putničke kabine do 180 sjedala. Ryanair naručuje dodatnih 210 zrakoplova B737 gdje im je cilj postići jeftinije cijene putničkih karata te dosegnuti visoki broj od 200 milijuna prevezenih putnika godišnje.¹⁸

Ryanair nije koristio nikakav program lojalnosti za putnike koji često lete (FF program) poput konvencionalnih zračnih prijevoznika sve do 2016. godine. Tada uvodi program „My

¹⁶Ryanair group. Annual report 2021, Dublin, 2021. Preuzeto sa: https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

¹⁷ Ryanair. Preuzeto sa: <https://investor.ryanair.com/traffic/> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

¹⁸ Ryanair. Preuzeto sa: <https://corporate.ryanair.com/ryanair-fleet/> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

Ryanair Club“ koji korisniku omogućuje za svakih 11 letova jedan besplatni povratni let. Shvatili su da određeni programi i pogodnosti dodatno privlače putnike pogotovo one koji često putuju zrakoplovom na svoje destinacije poput poslovnih putnika. Trenutno kompanija povezuje 40 država na prostoru Europe i Sjeverne Afrike sa 470 zrakoplova u floti i 17 000 zaposlenih radnika. Ryanair grupa se uz Ryanair sastoji još od niskotarifnih prijevoznika Buzz, Malta Air i Lauda.

2.3.2 EASYJET

EasyJet je britanski niskotarifni zračni prijevoznik osnovan 1995. godine sa središtem u Londonu, točnije zračnoj luci Luton. Easyjet je uz Ryanair jedan od najuspješnijih zračnih prijevoznika u Europi zbog svoje jednostavne strukture. Zračna luka Gatwick postaje njegova peta baza 2001. godine te ujedno i najveća domicilna zračna luka. Narednih godina kompanija se odlučuje širiti na tržištu kupujući niskotarifnog zračnog prijevoznika GO od British Airways-a, te prijevoznika GB Airways koji je letio na rutama južne Europe i Sjeverne Afrike.¹⁹

Razvili su tri strategije zbog kojih se kao niskotarifni prijevoznici izdvajaju od ostalih. Prepoznatljivi su jer nude samo jednu klasu prijevoza što omogućuje da cijena bude jedina varijabla koja ovisi o potražnji te ne nude „last minute“ ponude. Prve dvije politike su u oštroj suprotnosti s tradicionalnim zrakoplovnim cjenovnim strategijama.

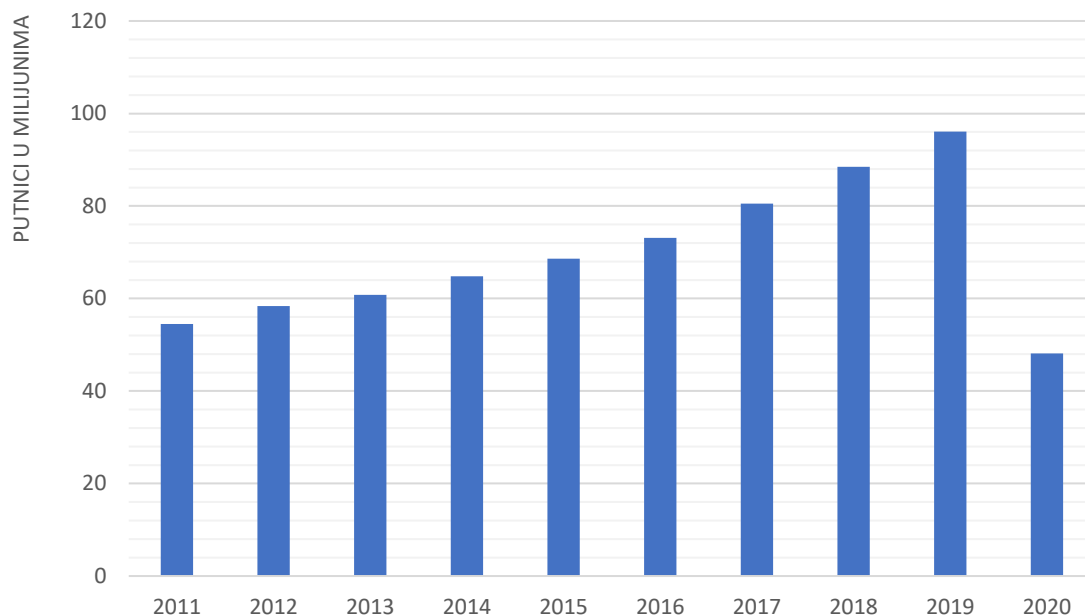
Mnogi zračni prijevoznici koriste „last minute“ ponude, bilo izravno ili preko putničkih agencija. Trenutno u industriji zračnog prometa prevladava praksa kontrole potražnje putem alokacije sjedala u različite cjenovne razrede ovisno o prepoznatim segmentima putnika i njihovoj spremnosti na plaćanje i osjetljivosti na kvalitetu usluge. „Last minute“ ponuda niskotarifnom prijevozniku stvara dodatne poteškoće jer je potrebno putnika i njegovu prtljagu smjestiti na prikladno mjesto u zrakoplov što zahtijeva promjene u uravnoteženju zrakoplova.²⁰

U 2019. godini iznos prihoda kompanije po sjedalu iznosio je 60.81 funti, a za 2018. godinu prihod po sjedalu iznosio je 61.94 funti što čini smanjenje od 1,8% u odnosu na 2018. godinu. EasyJet bilježi porast broja prevezenih putnika u 2019. godini kao što je prikazano na grafikonu 2, što dokazuje kako prihod po sjedalu ne utječe na ukupni broj prevezenih putnika niti na ukupni godišnji prihod koji iznosi 6.385 milijuna funti. Na grafikonu se vidi pad broja

¹⁹ Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017., p. 17.

²⁰ Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. *Low-cost* strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina* 2014;4(2): 19-30. p. 21.

putnika u 2020. godini zbog Covid-19 krize. Broj putnika smanjio se za 50% odnosno sa 96.1 milijuna na 48.1 milijuna. Uzrok tako velikog pada putnika je obustavljanje letova zbog ograničenja kretanja ljudi, karanteni i zatvaranja granica između država.²¹



Grafikon 2: Rast broja putnika kompanije EasyJet

Izvor: <https://corporate.easyjet.com/investors/results-centre> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

Uspješnost kompanije rezultirala je kvalitetnim potezima i pozitivnim akcijama menadžmenta. Kvalitetan potez kojim je EasyJet osvojio tržište zračnog prijevoza putnika jest internet prodaja karata i kampanja „Po Europi s EasyJet-om“. Preko 80% karata prodano je preko interneta kroz model eCommerce-Internet aplikacije za podršku u koju je početno ulaganje EasyJeta iznosilo otprilike 22.200 eura.²²

Prvo prodajno sjedište u svibnju 1998. godine postiglo je prodaju od 13.000 sjedala u 24 sata. U lipnju 2001. godine dosegno je prodaju od 12.000 mjesta što čini 90% prodaje preko vlastitog „online booking“ portala.²³

Fokus kompanije zadržava se na turističkim putnicima, stoga su postali partneri s kompanijom Low cost koja im je omogućila da njihovi putnici mogu rezervirati turistički smještaj po niskoj cijeni i prijevoz na web adresi „EasyJet.com“. Određeni stručnjaci smatrali

²¹ EasyJet Plc. Results for year ending 30 September 2020, London, 2020., p. 19.

²² Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. *Low-cost* strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina* 2014;4(2): 19-30., p.16.

²³ Ibidem, p. 16.

su kako će takav koncept poslovanja imati smisla za kompaniju, ali će istovremeno stvarati prijetnju propasti neovisnim turističkim agencijama.²⁴

Kompanija se koristila klasičnim niskotarifnim metodama poslovanja. Flota im se u početku sastojala od zrakoplova Boeing B737-300, ali nakon stjecanja slota na Gatwick-u, EasyJet je započeo koristiti zrakoplove A320 obitelji odnosno zrakoplove modela A319, A320 i A321. Zrakoplovi EasyJet-a prepoznatljivi su po svojoj narančastoj boji. Trenutno kompanija u floti broji 342 zrakoplova s kojima pokriva 154 zračnih luka u ukupno 35 države diljem Europe i sjeverne Afrike.²⁵

EasyJet je Ryanair-u izravni konkurent zbog visoke iskoristivosti zrakoplova i razgranate mreže letova diljem Europe. Smatraju se kompanijama koje su započele niskotarifni zračni prijevoz u Europi, a nadolazeći prijevoznici preuzimali su njihov model.

²⁴ Ibidem, p. 22.

²⁵ EasyJet. Preuzeto sa: <https://corporate.easyjet.com/about/what-we-do> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

3 USPOREDBA POSLOVANJA KONVENCIONALNIH I NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Glavna podjela zračnih prijevoznika jest ona na konvencionalne zračne prijevoznike (FSNC) i niskotarifne zračne prijevoznike (LCC). Razlika između konvencionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika nalazi se u modelu poslovanja. Model poslovanja odnosi se na upravljanje i kontrolu vlastitih troškova., stoga iz njega proizlazi temeljna i najpoznatija razlika, a to je kvaliteta usluge koja je ponuđena putnicima.

Nakon deregulacije zračnog prometa pojavljuju se nove zrakoplovne kompanije kojima je cilj osigurati prijevoz po prihvatljivoj cijeni. Tim postupkom nastaju velike razlike u cijenama usluge i samom načinu odnošenja prema putnicima. Glavno obilježje niskotarifnih zračnih prijevoznika je niska cijena, a konvencionalnih viša cijena, ali i bolje pružena usluga, a te karakteristike mogu se iščitati u tablici 1.

Tablica 1: Glavne razlike niskotarifnih i konvencionalnih zračnih prijevoznika

KARAKTERISTIKE	NISKOTARIFNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI	KONVENCIONALNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI
Obilježje	Niska cijena usluge	Širok raspon cijene usluga
Cijena	Jednostavna struktura cijena	Složena struktura cijena
Distribucija	Internet, direktni booking	Internet, direktni booking i prodaja i putem putničkih agencija
Aerodrom	Većinom sekundarni	Primarni
Mreža	Point-to-point	Hub-and-spoke
Klase	Jedna klasa	Više klasa
Tijekom leta	Plati za više	Dodaci su besplatni
Upotreba zrakoplova	Vrlo intenzivna	Prosječno intenzivna
Tip zrakoplova	Jedan tip	Više tipova
Vrijeme opsluživanja	25 minuta	Sporo, u prosjeku 1h
Proizvodi	Jedan proizvod	Više integriranih proizvoda
Sekundarni prihod	Oglašavanje, onboard prodaja	Fokusirani na primarni proizvod
Sjedenje	Stisnuto	Fleksibilno, rezervacije
Korisnička podrška	Loša	Pouzdana usluga
Operacijske aktivnosti	Fokusirani na letenje	Proširena (održavanje, cargo)
Ciljna skupina	Turisti	Turisti i poslovni ljudi
Posada	Minimalna	

Izvor: Gulišija M. Sigurnosno regulatorni aspekti razvoja niskotarifnog zrakoplovnog prijevoznništva. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2009., p. 28.

Konvencionalni zračni prijevoznici svojim putnicima osiguravaju putovanja uz više udobnosti i veći spektar usluga, dok niskotarifni zračni prijevoznici osiguravaju putovanje bez

pretjerane udobnosti te manji spektar usluga, ali uz vrlo niske i povoljne cijene. Niskotarifni prijevoznici više su orijentirani na turiste i osobe koje su slabije financijske moći, dok se konvencionalni prijevoznici orijentiraju na bogatije osobe i turiste, te osobe koje često putuju na poslovne puteve pa zahtijevaju veću udobnost.

3.1 “HUB-AND-SPOKE” I “POINT-TO-POINT” MREŽA

Zračni prijevoz izuzetno je kompleksan te se sastoji od više različitih elemenata čija bi djelovanja trebala biti međusobno usklađena. Glavni elementi zračnog prijevoza su zračni prijevoznici i zračne luke. Njih je potrebno uskladiti kako bi se postigla učinkovitost i bolja povezanost. Način povezivanja zračnih luka te stvaranje mreže zračnih linija ima značajnu ulogu u poslovanju zračnog prijevoznika ali i poslovanju same zračne luke. Također, značajna razlika između niskotarifnih i konvencionalnih zračnih prijevoznika je u načinu kreiranja linija ili mreže letova. Dva glavna sustava povezivanja su “point-to-point” i “hub-and-spoke” sustav. U ovom poglavlju detaljno su opisane karakteristike i razlike između dva prethodno navedena sustava.

3.1.1 POINT TO POINT

“Point-to-point” sustav je model u kojem se letovi odvijaju direktno između dva grada bez obzira na udaljenost. “Point-to-point” mreža sastoji se od direktnih ruta koje ne povezuju glavne odnosno primarne zračne luke. Svrha “point-to-point” mreže je tržišno pokriti što veći prostor. Navedeni sustav povezanosti koristi sekundarne zračne luke. Sekundarne zračne luke uz pomoć lokalnih vlasti privlače niskotarifne zračne prijevoznike poticajima dok zračna luka samostalno smanjuje iznose aeronautičkih naknada. Niskotarifni zračni prijevoznici, zbog širenja tržišta u prijevozu putnika, podržavaju te promjene u poslovanju.²⁶

“Point-to-point” model nastao je 1970-ih prije deregulacije zračnog prometa u Sjedinjenim Američkim Državama. Prije 1978. godine vlada SAD-a upravljala je glavnim zračnim rutama dok su mnogi zračni prijevoznici letjeli direktnim rutama između malih gradova s niskom potražnjom. “Point-to-point” model koristi se u uvjetima gdje postoji mala udaljenost

²⁶ Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017., p. 31.

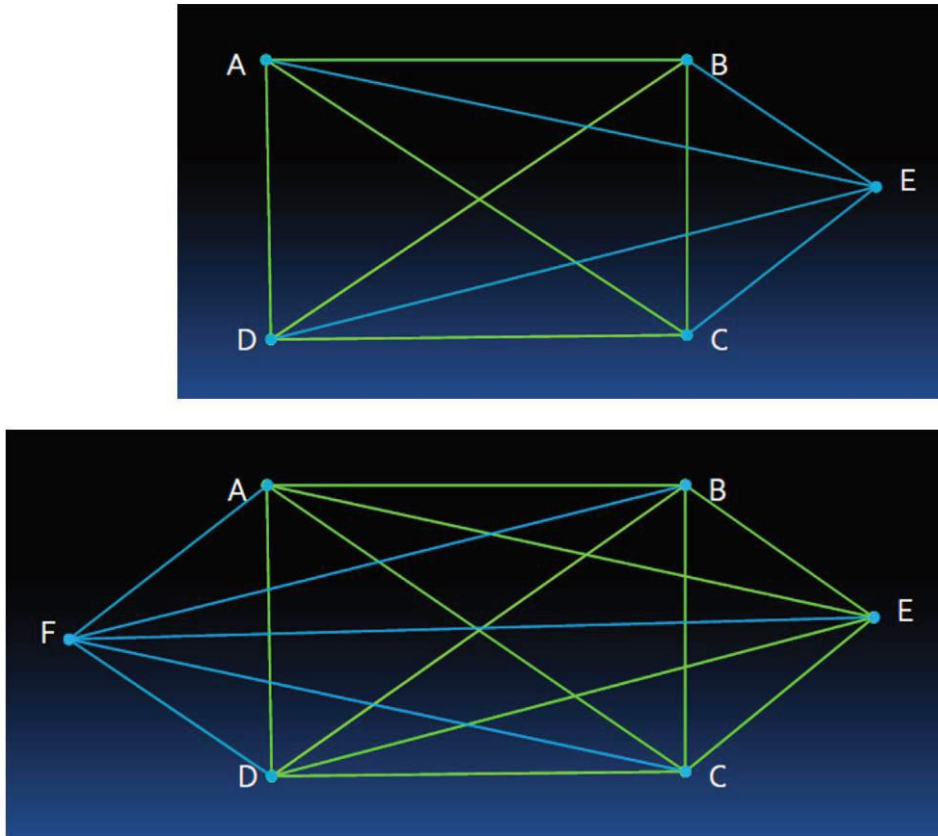
između gradova, a potražnja za prijevozom je velika. Niskotarifni zračni prijevoznici poput Ryanair-a, Easyjet-a i Wizzair-a prihvatili su “point-to-point” model što se pokazalo odličnom i profitabilnom odlukom. Naime, korištenje “point-to-point” modela omogućuje uštedu do 30% troškova zbog izravnih letova bez presjedanja.²⁷

Glavna prednost modela su izravni letovi koji ne utječu na ostale letove ili zračne luke. Model smanjuje “domino efekt” u slučaju kašnjenja jednog leta, jer “domino efekt” može uzrokovati višestruka kašnjenja u cijelom sustavu. Također, privremeno obustavljanje prometa i zatvaranje zračne luke nema velikog utjecaja na ostale zračne linije odnosno rute. “Point-to-point” modeli manje ovise o zračnim lukama za razliku od “hub-and-spoke” modela. “Hub-and-spoke” model predstavlja atraktivan sustav stvaranja zračnih linija za zračne prijevoznike, ali ne ostavlja dovoljno slotova novim zračnim prijevoznicima što također smanjuje broj potencijalnih ruta zračnih prijevoznika.

Korištenje “point-to-point” modela, prilikom širenja i umrežavanja destinacija, zahtijeva veći broj linija. Na primjer, ako zračni prijevoznik obavlja prijevoz putnika na pet zračnih luka, potrebno je imati deset zračnih ruta. Širenjem prijevoza na novu zračnu luku potrebno je isplanirati pet novih ruta kako bi osigurali direktne letove prema svakoj zračnoj luci u mreži. Slika 1 prikazuje međusobnu povezanost svih točaka unutar “point-to-point” mreže.²⁸

²⁷ Zgodavová Z, Rozenberg R, Szabo S. Analysis of Point-to-Point versus Hub-and-Spoke airline networks. 2018 XIII International Scientific Conference-New Trends in Aviation Development (NTAD). 2018: 158-163., p. 158.

²⁸ Ibidem, p. 159.



Slika 1: "Point-to-point" model

Izvor: Zgodavová Z, Rozenberg R, Szabo S. Analysis of Point-to-Point versus Hub-and-Spoke airline networks. 2018 XIII International Scientific Conference-New Trends in Aviation Development (NTAD). 2018: 158-163., p. 159.

Vrijeme opsluživanja zrakoplova prilikom upotrebe "point-to-point" mreže je kratko, najčešće do 25 minuta, te tako postoji manja vjerojatnost kašnjenja leta za razliku od konvencionalnih zračnih prijevoznika. Na taj način niskotarifni zračni prijevoznici mogu letjeti na kratkim rutama gdje je potražnja dovoljno visoka, a postoji velik faktor punjenja te visoka dnevna iskoristivost zrakoplova.²⁹

3.1.2 HUB AND SPOKE

Drugi tip modela koji se koristi u zračnom prijevozu je "hub-and-spoke". Kako mu samo ime govori, sastoji se od čvorišta to jest glavne zračne luke koju zračni prijevoznik koristi kao transportnu točku do planiranog konačnog odredišta zračne rute. Začetnik ovog modela bio

²⁹ Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017., p. 32.

je Delta Airlines 1955. godine, koji je donio revoluciju u sektoru logistike i transporta. Federal Express Airline prikazao je vrijednost ovog modela u ranim sedamdesetima, što je dovelo do razvoja modela usvajanjem zakona o deregulaciji zračnog prometa u SAD-u 1978. godine. Svrha uvođenja modela bila je prije svega isplativost.³⁰

Kod ovog modela zračni prijevoznik sam određuje koja je njegova glavna zračna luka. Uz glavnu zračnu luku postoje sporedne zračne luke koje nisu čvorišta, ali predstavljaju veće ili ekonomski održive destinacije u području. Slika 2 prikazuje središnju zračnu luku i određeni broj sporednih zračnih luka koje su s njom povezane.



Slika 2: "Hub-and-spoke" model

Izvor: Zgodavová Z, Rozenberg R, Szabo S. Analysis of Point-to-Point versus Hub-and-Spoke airline networks. 2018 XIII International Scientific Conference-New Trends in Aviation Development (NTAD). 2018: 158-163., p 160.

Tijekom putovanja iz sporednih zračnih luka u druge sporedne zračne luke, putnici prvo dolaze u glavno središte odnosno glavnu zračnu luku. Ovakav model optimalan je za pružanje zračnog prijevoza na širokom zemljopisnom području jer omogućuje letove na mnoga odredišta. Upravo to je jedna od prednosti "hub-and-spoke" modela jer povezuje internacionalna i interkontinentalna odredišta uz relativno niske troškove i visokom frekvencijom letova. Druga prednost pred "point-to-point" modelom je ta da ovaj model zahtijeva manje zračnih linija, a manji broj linija dovodi do učinkovitijeg korištenja resursa. S manjim brojem zračnih linija, zračni prijevoznici plaćaju niže naknade za slijetanje i imaju niže troškove posade i manji broj zrakoplova.³¹

³⁰ Zgodavová Z, Rozenberg R, Szabo S. Analysis of Point-to-Point versus Hub-and-Spoke airline networks. 2018 XIII International Scientific Conference-New Trends in Aviation Development (NTAD). 2018: 158-163., p. 160.

³¹ Ibidem, p. 161.

Nedostaci “hub-and-spoke” modela su troškovi vezani uz transfer putnika na drugi zrakoplov, što rezultira povećanim troškovima rezervacije leta i prijenosa prtljage. Zbog velikog broja letova i vremena opsluživanja, može doći do velikih prometnih zagušenja na većim zračnim lukama, što rezultira kašnjenjem, povećanjem jediničnih troškova te smanjenjem kvalitete usluge kod konvencionalnih zračnih prijevoznika.³²

3.2 USPOREDBA FLOTE I KONFIGURACIJE PUTNIČKE KABINE

Flota zrakoplova i konfiguracija putničke kabine razlikuje se između niskotarifnih i konvencionalnih zračnih prijevoznika zbog međusobno različitih strategija poslovanja. Konvencionalni zračni prijevoznici imaju mješovitu strukturu flote zbog mreže letova koju obuhvaćaju na tržištu iz razloga što su im letovi koncipirani tako što mogu biti udaljenošću manjeg ili većeg doleta. Niskotarifni zračni prijevoznici ostaju pri kratkim letovima te u svojoj floti imaju jedan tip zrakoplova. Takav način poslovanja uvelike reducira troškove školovanja pilota i ostale posade zrakoplova te povećava operativnu fleksibilnost.³³

Način školovanja funkcionira školovanjem letачke posade zasebno za svaki model zrakoplova, što rezultira time da su piloti niskotarifnih zračnih prijevoznika osposobljeni upravljati bilo kojim zrakoplovom u floti. Kod konvencionalnih prijevoznika letачka posada posjeduje dozvolu za upravljanjem više modela zrakoplova što im stvara dodatne troškove jer školovanja financijski pokrivaju u pravilu kompanije. Slična situacija odnosi se i na održavanje zrakoplova.³⁴

Gustoća raspoloživih sjedala izravno je vezana uz kapacitet zrakoplova. Kapacitet zrakoplova može se definirati prema raspoloživom broju sjedala, a veći broj sjedala izravno utječe na veći broj putnika po letu. Broj sjedala ima veliku ulogu u poslovanju niskotarifnog zračnog prijevoznika, a glavno pravilo je da treba štedjeti prostor. Primjer je zrakoplov Boeing 737-800 koji kod konvencionalnih zračnih prijevoznika raspolaže s ukupno 162 sjedala zbog

³² Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017., p. 31.

³³ Ahmad N, Naveed A, Kersig T. Strategic Behavior of European Low-Cost Airlines: A Review and Economic Analysis. *Forman Journal of Economic Studies*. 2018;14(January-December): 1-30., p. 1.

³⁴Ibidem, p. 15.

poslovne klase i cateringa, a kod niskotarifnih zračnih prijevoznika brojka sjedala u istom zrakoplovu raste do 189 sjedala tj. 17% više.³⁵

Konfiguracija kabine zrakoplova konvencionalnih i niskotarifnih prijevoznika također se međusobno razlikuje. Kod konvencionalnih prijevoznika putnici su podijeljeni u više klasa. Svaka klasa viša od ekonomske zahtijeva bolju kvalitetu udobnosti i usluge, stoga sjedala veće udobnosti zauzimaju više prostora u zrakoplovu. Kod niskotarifnih prijevoznika postoji samo jedna klasa, a to je ekonomska klasa. Sjedala u zrakoplovu jednake su veličine, jedina razlika koja postoji unutar konfiguracije sjedala su prednja sjedala i sjedala kod izlaza u slučaju nužde iz razloga što imaju više mjesta za noge te brži izlaz prilikom iskrcaja putnika.

Ryanair naplaćuje dodatnih 15 funti za sjedala s većim prostorom za noge te ih smatra premium sjedalima. Na slici 3, moguće je vidjeti razliku konvencionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika u konfiguraciji putničke kabine zrakoplova B737-800.

Na lijevoj je strani prikazana konfiguracija putničke kabine zrakoplova niskotarifnog prijevoznika Ryanair-a, čija se putnička kabina sastoji od ukupno 189 sjedala ekonomske klase. Od ukupnog broja sjedala, 50 sjedala smatraju se premium sjedalima, a od usluge postoji samo serviranje hrane i pića uz nadoplatu. Prednost što imaju samo jednu klasu u konfiguraciji kabine zrakoplova im je što ne dolazi do miješanja putnika prilikom ukrcaja ili iskrcaja.³⁶

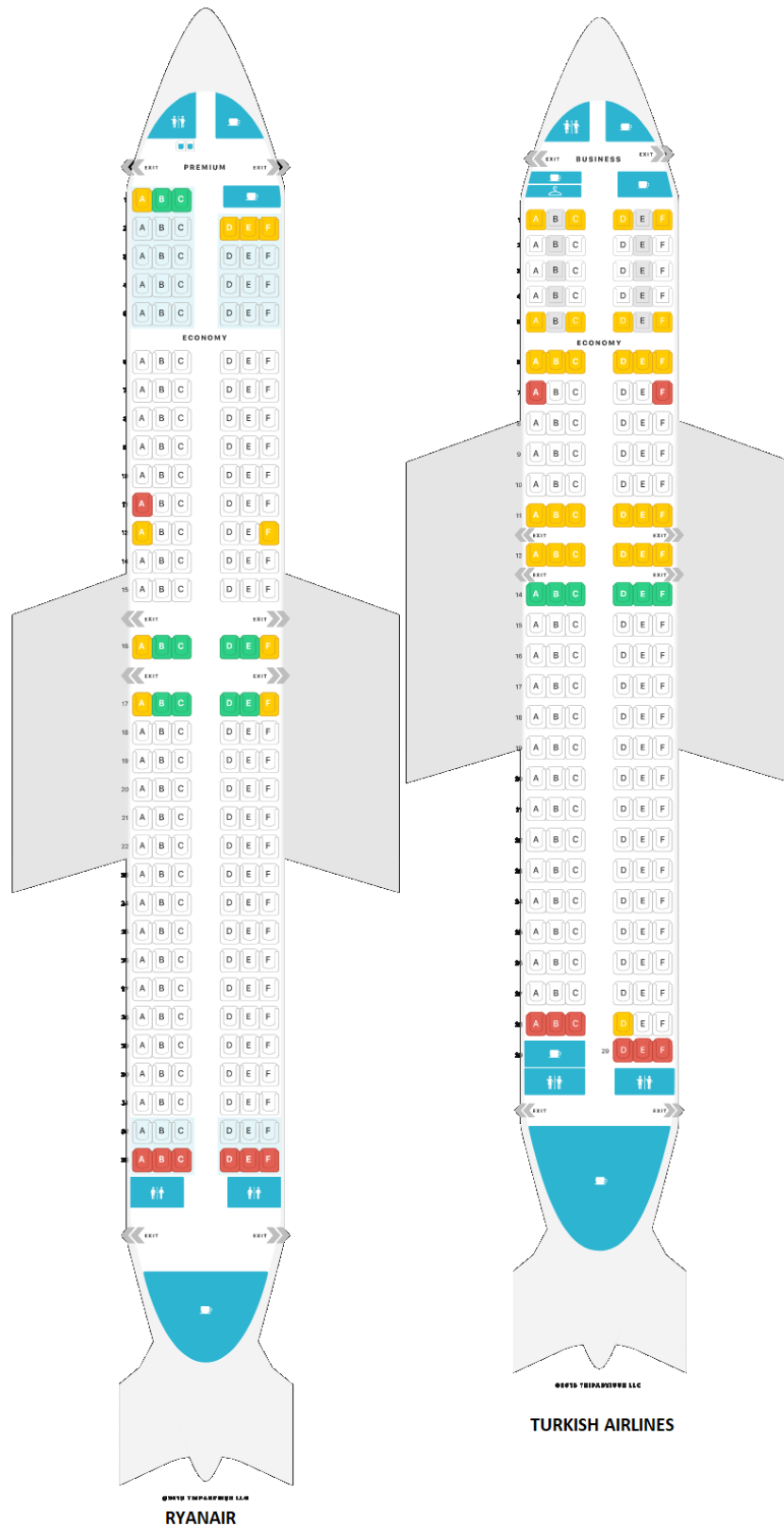
S desne strane prikazana je konfiguracija putničke kabine konvencionalnog prijevoznika Turkish Airlines koja ipak osigurava putniku veću udobnost letenja, no ima manji kapacitet sjedala u zrakoplovu. Zrakoplov se sastoji od poslovne (20) i ekonomske klase (135) putnika, te ukupan broj sjedala iznosi 155, što je 34 sjedala manje od niskotarifnog konkurenta.

Poslovna klasa nalazi se u prednjem dijelu zrakoplova, točnije u prvih pet redova A, B, C, D, E, i F. Kako bi se dodatno povećala razina udobnosti srednja sjedala su blokirana prilikom prodaje karata. Turkish Airlines uz uslugu posluživanja hrane i pića unutar zrakoplova ima i integrirani video i audio sustav. Putnicima je omogućeno gledati filmove ili slušati glazbu po njihovoj želji.³⁷

³⁵ Gulišija M. Sigurnosno regulatorni aspekti razvoja niskotarifnog zrakoplovnog prijevozništva. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2009., p. 21.

³⁶ Seatguru.com. Preuzeto s: https://www.seatguru.com/airlines/Ryanair/Ryanair_Boeing_737-800.php [Pristupljeno: kolovoz 2020.].

³⁷ Seatguru.com. Preuzeto s: https://www.seatguru.com/airlines/Turkish_Airlines/Turkish_Airlines_Boeing_737-800_B.php [Pristupljeno: kolovoz 2020.].



Slika 3: Konfiguracija sjedala zrakoplova B737-800 kod niskotarifnog zračnog prijevoznika RyanAir i konvencionalnog zračnog prijevoznika Turkish Airlines

Izvor: SeatGuru.com. Preuzeto s: https://www.seatguru.com/airlines/Ryanair/Ryanair_Boeing_737-800.php

[Pristupljeno: kolovoz 2020.]

3.3 OPERATIVNI TROŠKOVI

Karakteristika niskotarifnih zračnih prijevoznika je niska cijena usluge prijevoza. Kako bi postigli veću dobit, ne mogu povećavati tu cijenu pa time njihov uspjeh ovisi o kvalitetnoj kontroli operativnih troškova. Uz niže troškove i veliku popunjenost kapaciteta zrakoplova ostvaruju dobit. Operativni troškovi zračnih prijevoznika dijele se na direktne i indirektno operativne troškove.³⁸

Direktni operativni troškovi su troškovi vezani uz tip zrakoplova, na primjer plaće letačkog osoblja, troškovi aerodroma, osiguranje, gorivo i ulje zrakoplova te održavanje, amortizacija i najam zrakoplova.

Indirektni operativni troškovi su: zemaljske usluge, kabinsko osoblje, putničke usluge, prodaja i marketing te opći i administrativni troškovi.

Cilj niskotarifnih zračnih prijevoznika je maksimalno uštedjeti u svakom segmentu poslovanja, dok konvencionalni prijevoznici pokušavaju uskladiti kvalitetu usluge prijevoza putnika uz što manje operativne troškove.

Grafikon 3 prikazuje trošak po putniku u eurima između zračnih prijevoznika Lufthanse i Ryanair-a koji je izveden iz njihovih godišnjih financijskih izvještaja. Troškovi su podijeljeni u četiri kategorije: trošak resursa i usluga, trošak zaposlenika, deprecijacija te ostali operativni troškovi. Troškovi goriva, održavanje zrakoplova, zračne pristojbe i sl. spadaju u troškove resursa i usluga, a pod ostale operativne troškove spadaju troškovi marketinga, oglašavanja, korisničke podrške itd.³⁹ Deprecijacija jest ekonomska metoda obračuna materijalne imovine čija se vrijednost smanjuje prolaskom vremena zbog trošenja, starosti ili tržišnih uvjeta.⁴⁰

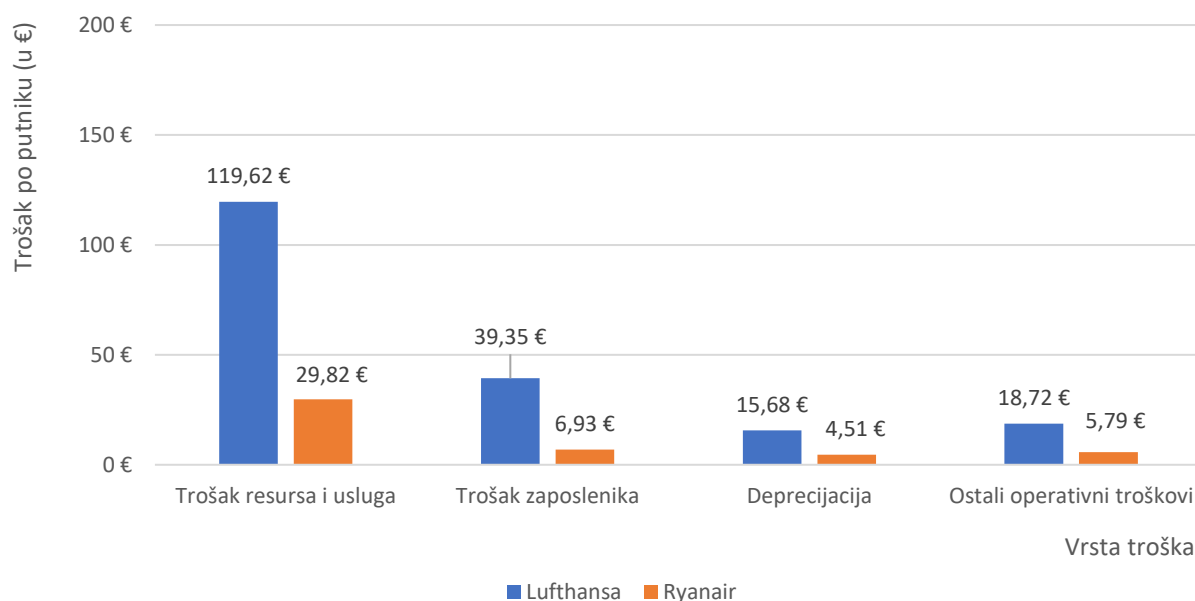
Grafikon dokazuje kako niskotarifni zračni prijevoznici kontrolom operativnih troškova i smanjenom razinom usluge uspijevaju poslovati s manjim troškom po putniku. Niži troškovi omogućuju nižu cijenu putničke karte što krajnje rezultira boljim financijskim rezultatima. Ukupni trošak po putniku u kompaniji Ryanair iznosi 47,05 eura, dok u Lufthansa grupi iznosi 193,36 eura, što je čak tri puta više nego kod niskotarifnog konkurenta. Konvencionalni prijevoznici ne mogu ostvariti niske operativne troškove zbog svog modela poslovanja jer kvalitetna usluga uz visoku cijenu karte zahtijeva visoke troškove. Na grafikonu su prikazani

³⁸ Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. *Low-cost* strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina* 2014;4(2): 19-30., p. 16.

³⁹ Lufthansa Group. Annual report 2020, Cologne, 2020., p. 40.

⁴⁰ Compare private planes. Preuzeto sa: <https://compareprivateplanes.com/hr/articles/glossary-of-private-jet-lingo> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

isključivo operativni troškovi konvencionalnih prijevoznika unutar Lufthansa grupe, a to su Lufthansa German Airlines, SWISS i Austrian Airlines.



Grafikon 3: Usporedba troška po putniku Lufthansa grupe (konvencionalni zračni prijevoznik) i Ryanair grupe (niskotarifni zračni prijevoznik)

Izvor: Lufthansa Group. Annual report 2019, Cologne, 2020. Preuzeto sa: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2019-e.pdf> [Pristupljeno: rujan 2021.]; Ryanair group. Annual report 2019, Dublin, 2020. Preuzeto sa: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf> [Pristupljeno: rujan 2021.].

Također, zračni prijevoznici susreli su se s visokim fiksnim troškovima tijekom Covid-19 pandemije. Fiksni troškovi nastaju stajanjem zrakoplova na aerodromskoj stajanci. Troškovi su negativno utjecali na njihovu zaradu jer su im troškovi rasli zbog najma stajne, održavanja zrakoplova i plaća zaposlenika.

Kako bi zadržali profitabilnost, niskotarifni zračni prijevoznici više se okreću prihodima nevezanim za prodaju karata. Klasični primjeri takvih prihoda su prihodi od provizije hotela, putnog osiguranja, rent-a-cara, od korištenja kreditnih kartica, naplate prtljage, hrane i pića tijekom leta, oglasnih prostora itd.⁴¹ Niskotarifni zračni prijevoznici smatraju da se na taj način s jedne strane povećavaju prihodi, a s druge smanjuju jedinični troškovi.

Uštede troškova radne snage također su jedan od važnih čimbenika u smanjenju troškova, u usporedbi s konvencionalnim prijevoznicima. Prema nekim istraživanjima, prihodi

⁴¹ Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. *Low-cost* strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina* 2014;4(2): 19-30., p. 22.

pilota su u prosjeku 28% niži kod niskotarifnih prijevoznika u odnosu na konvencionalne prijevoznike, iako lete 25% vremena više od konvencionalnih.⁴² Piloti i posada niskotarifnih prijevoznika zbog obavljanja višestrukih zadataka na svojim radnim mjestima nemaju dovoljno vremena za odmor. Prijevoznici od pilota i posade zahtijevaju obavljanje poslova koji nisu u njihovoj domeni kao što su planiranje leta, balansiranje, nadgledanje utovara prtljage, čišćenje, zamjena zemaljskog osoblja itd.

Plaće najčešće variraju i baziraju se na broju odrađenih sati, a fiksne plaće su 5 – 50% niže nego kod konvencionalnih zračnih prijevoznika. Kolektivni ugovori se maksimalno pokušavaju izbjegavati, a potpisuju se direktni ugovori sa zaposlenicima, što opet ide u korist kompaniji. Najvažnije operativne prednosti kojima niskotarifni zračni prijevoznici ostvaruju toliku razliku u cijeni u odnosu na tradicionalne kompanije su veća gustoća sjedala, veća iskorištenost zrakoplova te niski troškovi leta.⁴³

Ostali zanimljivi izvori prihoda su financiranje od strane zračnih luka i često od lokalnih vlasti. Takvo financiranje proizlazi kroz smanjenje pristojbi zračnih luka ili drugih financijskih poticaja. Niskotarifni prijevoznici uobičajeno koriste sekundarne zračne luke koje su u većini slučajeva nedovoljno korištene što rezultira bržim prihvatom i otpremom zrakoplova. Niskotarifni zračni prijevoznici uštede 25-35 minuta zbog manjih gužvi na sekundarnim zračnim lukama. Dodatno, zračne luke će se potruditi privući pažnju niskotarifnih prijevoznika smanjenjem aeronautičkih naknada.

Prodaja putničkih karata moguća je jedino putem interneta, a sve više i putem brojnih aplikacija koje se u današnje doba sve više poboljšavaju. Svaki zračni prijevoznik ima vlastitu aplikaciju preko koje je, osim kupovine karte, moguće obaviti i cjelovitu prijavu za let. Takvim metodama kompanije ne posjeduju šaltere ili urede po zračnim lukama što im dodatno smanjuje troškove distribucije karata. Konvencionalni prijevoznici ostali su vjerni tradiciji te su zadržali vlastite urede za prijavu putnika. Zbog više kategorija putnika zapošljavaju i zemaljsko osoblje koje usmjerava putnike po klasama ili potrebama prema zrakoplovu.

⁴² Ibidem, p. 22.

⁴³ Ibidem, p. 23.

3.4 PRODAJA I DISTRIBUCIJA PUTNIČKIH KARTA

Cijena putničkih karata niskotarifnog prijevoznika ovisi o njihovim troškovima. Cilj im je uz što manju cijenu karte privući što veći broj korisnika. Metoda kojom postižu niske cijene karata, osim jednostavne flote i konfiguracije zrakoplova, naplate usluga te kratkih letova jest Internet prodaja. Dok su konvencionalni prijevoznici koristili putničke agencije koje su za svaku prodanu kartu naplaćivali proviziju, financijskom menadžmentu niskotarifnih prijevoznika taj način nije odgovarao te se prodaja počela odvijati izravno bez putničkih agencija ili GDS-a (Globalni Distribucijski Sustav).⁴⁴

Razvojem interneta, niskotarifni zračni prijevoznici, došli su do ideje stvaranja vlastitih web stranica za prodaju karata. EasyJet je jedan od prvih prijevoznika koji je iskušao tu metodu. Modernizacijom mobilnih uređaja stvorili su i aplikacije za kupnju karta. Postavljen je i bar kod koji se prikazuje na mobilnom uređaju i pomoću kojeg se može prijaviti za let što uvelike olakšava proceduru ukrcaja putnika u zrakoplov. Ovim načinom kupovina karata korisniku je omogućena i bolja usporedivost cijena niskotarifnih zračnih prijevoznika.

Niskotarifni zračni prijevoznici privlače klijente niskim cijenama, no te niske cijene podložne su određenim uvjetima kao što je ograničen broj sjedala po letu. Određen broj sjedala ima jeftiniju cijenu otprilike pola godine prije zakazanog leta, stoga putnike privlače rezervirati sjedala što ranije.

Kod niskotarifnih zračnih prijevoznika putnik ne može rezervirati kartu već je automatski kupuje putem kreditne kartice. Na taj način prijevoznici odmah generiraju prihod prije pružanja usluge. Konvencionalni prijevoznici dozvoljavaju rezervaciju sjedala pri čemu im putnik ne garantira da će na kraju iskoristiti i platiti uslugu što im uzrokuje neočekivane troškove. Zbog toga konvencionalni zračni prijevoznici koriste tehniku prekapacitiranosti zrakoplova.⁴⁵

Prekapacitiranost zrakoplova osmišljena je na način da prijevoznici predvide broj putnika koji se neće pojaviti na letu ili će otkazati rezervaciju. Tako konvencionalni prijevoznici prodaju više karata nego što je predviđen broj mjesta u zrakoplovu. No, situacija koja nikako ne odgovara prijevoznicima je da se pojavi više putnika nego što je raspoloživih sjedala u

⁴⁴ Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017., p. 36.

⁴⁵ Ibidem, p. 36.

zrakoplovu. Tada prijevoznik mora odbiti određeni broj putnika uz određenu naknadu koju propisuju međunarodni zakoni.

Niskotarifni zračni prijevoznici se kroz dugi niz godina nisu orijentirali poslovnim putnicima niti su prilagodili zrakoplove putnicima poslovne klase. No, nakon ekonomske krize promijenili su svoja stajališta te započeli s otvaranjem FF programa (Frequent Flyer). Program omogućuje ostvarivanje dodatnih milja i razne pogodnosti prilikom kupovine putničkih karata što dodatno privlači poslovne osobe kojima je zbog učestalosti putovanja, takav program izuzetna pogodnost. U tablici 2 nalaze se niskotarifni prijevoznici koji su razvili vlastite FF programe, što je neuobičajeno iz razloga što je to karakteristika konvencionalnih prijevoznika.⁴⁶

Tablica 2: FF programi niskotarifnih zračnih prijevoznika

Niskotarifni zračni prijevoznici	Naziv programa
Eos Airlines	Club 48
Eurowings	Boomerang Club
go!	go! Miles
AirBerlin	Topbonus AirBerlin
RyanAir	My RyanAir Club
Spirit Airlines	Free Spirit
Virgin Blue Airlines	Velocity
Virgin Express	Flight Club
EasyJet	EasyJet Plus

Izvor: Štimac I, Vince D, Vidović A. Effect of economic crisis on the changes of low-cost carriers business models. Conference: 15th International Conference on Transport Science ICTS; 2012., p. 8.

⁴⁶ Štimac I, Vince D, Vidović A. Effect of economic crisis on the changes of low-cost carriers business models. Conference: 15th International Conference on Transport Science ICTS; 2012., p. 8.

4 MODELI NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Svih ovih godina postojanja zračnog prijevoza putnika bilo je potrebno opstati na tržištu prepunom konkurenata. Kako bi opstali, ključno je bilo biti dovoljno inovativan. Inovativnošću su se stvarale nove metode i opcije koje su privlačile putnike baš k tim zračnim prijevoznicima koji su željeli dominirati. Određeni modeli razvijali su se iz razloga što si zračni prijevoznici ne mogu dopustiti visoke troškove u poslovanju.

Danas postoji više modela niskotarifnih zračnih prijevoznika koji su se razvijali proteklih godina u Europi. Njihovi modeli razvijani su kako bi kompanija povećala svoju efektivnost na tržištu. Kada se poslovne promjene pokažu kao pozitivne reforme za zračnog prijevoznika i dožive procvat, najčešće dolazi do nastanka novog modela jer drugi zračni prijevoznici započinju s preslikavanjem njihova modela.

Među niskotarifnim zračnim prijevoznicima postoje razlike u modelu poslovanja te se ti modeli najčešće dijele na modele poslovanja Ryanair-a te model poslovanja EasyJeta, nazvane prema istoimenim zračnim prijevoznicima, vodećim prijevoznicima u Europi. Model poslovanja Ryanair-a pretpostavlja korištenje sekundarnih zračnih luka u kojima ne postoji velika konkurencija te usmjerenost na turističko tržište. S druge strane, model EasyJeta koristi primarne zračne luke i već postojeća tržišta, turiste i putnike koji putuju zbog posla i u niskotarifnom zračnom prijevozu vide najbolji omjer dobivene vrijednosti za novac.⁴⁷

Osim već navedena dva modela niskotarifnih zračnih prijevoznika, razrađeno je i pet modela niskotarifnih zračnih prijevoznika koji ovise o njihovom nastanku, razvoju i karakteristikama, a to su:⁴⁸

1. Klasični niskotarifni zračni prijevoznici
2. Niskotarifne podružnice konvencionalnih prijevoznika
3. “Cost cutter” prijevoznici
4. Čarter prijevoznici koji oponašaju klasične niskotarifne zračne prijevoznike
5. Hibridni niskotarifni zračni prijevoznici.

⁴⁷ Gašparović S, Jakovčić M, Vrbanc M. Hrvatske zračne luke u mreži europskih niskotarifnih kompanija. Geoadria. 2012;17(1): 93-109., p. 95.

⁴⁸ Roso MA. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke Međunarodne zračne luke Zagreb. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017., p. 3.

4.1 KLASIČNI NISKOTARIFNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI

4.1.1

Klasični niskotarifni zračni prijevoznici definirani su po principu Southwest modela poslovanja. Kopiraju njihov model poslovanja pokušavajući smanjiti troškove upravljanjem “point-to-point” prijevozom putnika te korištenjem jednog modela zrakoplova kroz njegovu visoku dnevnu iskoristivost i isplativost u pogledu održavanja. Primjeri ovog modela su Ryanair i EasyJet.

4.2 NISKOTARIFNE PODRUŽNICE KONVENCIONALNIH PRIJEVOZNIKA

Niskotarifne podružnice konvencionalnih prijevoznika predstavljaju podružnice konvencionalnih prijevoznika koje se natječu s klasičnim niskotarifnim zračnim prijevoznicima, kako bi imale svoj udio na njihovom tržištu.

Konvencionalni zračni prijevoznici osjetili su veliki financijski gubitak pojavom niskotarifnih zračnih prijevoznika te su zbog toga došli na ideju osnivanja vlastitih niskotarifnih prijevoznika. Primjeri podružnica (društva kćeri) su: Snowflake (SAS), MetroJet (US Airways), Freedom Air (Air New Zealand), Go (British Airways), Eurowings (Lufthansa), Transavia France (Air France-KLM), itd. Problem koji se vuče za idejom podružnice jest velika mogućnost pada prometa konvencionalnih zračnih prijevoznika samo zbog osnivanja svojih niskotarifnih kompanija.⁴⁹

4.3 “COST CUTTER” PRIJEVOZNICI

“Cost cutter” prijevoznici predstavljaju konvencionalne zračne prijevoznike koji su svoju uslugu pojednostavili i pojeftinili za razliku od klasičnih usluga konvencionalnih prijevoznika. Njihov cilj je, zapravo, smanjiti operativne troškove. “Cost cutter” prijevoznici

⁴⁹ Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017., p. 25.

nastavljaju raditi prema “hub-and-spoke” modelu za razliku od prijevoznika koji se pridržavaju niskotarifnog modela, ali će se za tržište natjecati s niskim cijenama po uzoru na njihov model.

Prijevoznici koji koriste “cost cutter” model su British Airways i Aer Lingus. Oni su specifični jer su za razliku od drugih konvencionalnih prijevoznika otpustili veliki broj svojih zaposlenika i racionalizirali flotu kako bi se mogli natjecati s konkurencijom na tržištu niskih cijena.⁵⁰

4.4 ČARTER PRIJEVOZNICI KOJI OPONAŠAJU KLASIČNE NISKOTARIFNE ZRAČNE PRIJEVOZNIKE

Čarter prijevoznici pretežito su usmjereni na prijevoz turista kao niskotarifni zračni prijevoznici, ali ne rade po sistemu izravne prodaje putničkih karata internetom, već koriste putničke agencije koje u svojoj ponudi grupnih putovanja organiziraju čarter letove kao dio paketa cjelovitog aranžmana (prijevoz, hotelski smještaj, izleti, itd.).⁵¹

Određeni čarter prijevoznici osnovali su vlastite niskotarifne kompanije koje posluju u sklopu čarter prijevoznika prema klasičnom modelu niskotarifnog poslovanja poštujući glavna pravila. Posluju na principu jeftinih putničkih karata kako bi privukli turističku populaciju, odnosno mlade koji vole putovati. Također, recept dobrog poslovanja krije se u niskim cijenama usluga i velikoj dnevnoj iskoristivosti flote, ali su zadržali i svoje čarterske osobine poput paket aranžmana.

Primjer takvog čarter prijevoznika je Thompsonfly koji je potekao od prijevoznika Britania Airways. Početkom 2000. godine kompletna Thompson Travel grupa kupljena je od strane TUI grupe, koja trenutno rukovodi s cjelokupnom grupacijom. Koriste većinom zrakoplove modela B737 i B757, a zahvaljujući svojim niskim cijenama poslovanja te cjelokupnom uspješnošću poslovanja u svim sektorima vrlo su konkurentni.⁵²

⁵⁰ Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. *Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika*. Oeconomica Jadertina 2014;4(2): 19-30., p. 11.

⁵¹ Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017., p. 26.

⁵² Thompson Airways. Preuzeto sa: <https://www.tui.co.uk/flight/flying-with-us/our-fleet> [Pristupljeno: kolovoz 2020.].

Posljednjih godina kompanija je napravila veliki korak naprijed tako što su u svoju flotu počeli uvoditi dugolinijske zrakoplove B787 Dreamliner i B767 s mogućnošću kapaciteta od oko 330 sjedala na kratkolinijskim/dugolinijskim letovima. Takav potez iznenađuje kompletnu industriju zračnog prometa jer nije uobičajeno za niskotarifne zračne prijevoznike da nabavljaju zrakoplove za velike dolete te uvode dugolinijske letove.

4.5 HIBRIDNI NISKOTARIFNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI

Porastom konkurencije u zračnom prijevozu putnika dolazi do stvaranja novih, hibridnih, zračnih prijevoznika, koji nastaju kombinacijom dva glavna modela poslovanja, konvencionalnog modela i niskotarifnog modela. Uspješnost poslovanja kombinacijom ova dva modela pokazala se tek u zadnjih nekoliko godina, širenjem tržišta i stvaranjem brojnih prijevoznika na samom tržištu. Postoje dvije osnovne vrste hibridnih zračnih prijevoznika, a to su hibridni zračni prijevoznici s dominantnim elementom niskotarifnog modela (EasyJet, Vueling) i hibridni zračni prijevoznici s dominantnim elementom konvencionalnog modela poslovanja (Eurowings, Norwegian).⁵³

Hibridni model niskotarifnih zračnih prijevoznika predstavlja kombinaciju uštede operativnih troškova niskotarifnog modela i strukture zračnih linija modela konvencionalnih prijevoznika. Korisnici hibridnog modela niskotarifnih zračnih prijevoznika najčešće su ljudi srednje klase, odnosno prosječne platežne moći te poslovni putnici. Predstavnici ovog modela su JetBlue i Virgin Atlantic iz SAD-a, te Eurowings iz Europe. Konkretni primjer uspješnosti upotrebe hibridnog modela na Azijskom kontinentu je prijevoznik AirAsia koji je savršeno izveo dugolinijski način povezivanja.

AirBerlin je do sredine 1990-ih bio čarter prijevoznik. Kako čarter prijevoznici ovise o putničkim agencijama i sezonskim letovima, AirBerlin je 2002. godine promijenio model poslovanja iz čarter u hibridni model kako bi povećao ponudu vlastitih letova. Ponudili su kvalitetnu povezanost velikog broja njemačkih zračnih luka i gradova s ključnim europskim gradovima poput Londona, Rima, Beča i drugih gradova te niskom cijenom usluga privukli veliki broj putnika.⁵⁴

⁵³ Stoenescu C, Gheorghe CM. "Hybrid" airlines – Generating value between low-cost and traditional. De Gruyter. 2017;11(1): 578-587., p. 4.

⁵⁴ Ehmer H, Berster P, Bischoff G, Grimme W, Grunewald E, Maertens S. Topical report: Airline business models. Germany. German Aerospace Center. Broj izvješća: 1.01, 2008., p. 13.

Nažalost, AirBerlin je 2017. godine proglasio stečaj zbog gubitka od 782 milijuna eura, ali možemo ga smatrati jednim od začetnika hibridnog modela. Nakon niza neuspješnih restrukturiranja i podrške Njemačke federalne banke nisu se uspjeli othrvati konstantnim gubicima u poslovanju što je dovelo u pitanje budućnosti hibridnog modela.⁵⁵

AirBerlin nudio je transfer letove iz svojih čvorišta poput Berlina i Düsseldorfa uz potpunu razinu usluge hrane, pića, FF programa, itd. Stoga se može zaključiti da je AirBerlin bio više hibridni konvencionalni prijevoznik nego hibridni niskotarifni zračni prijevoznik.⁵⁶

Kod hibridnog modela treba navesti i Norwegian Air Shuttle koji je zadnjih par godina, uz trenutne zrakoplove B737, pokrenuo nabavu zrakoplova B787 Dreamliner za dugolinijske letove. Time je proglašen najboljim dugolinijskim niskotarifnim zračnim prijevoznikom na svijetu. Treba naglasiti kako za klasične niskotarifne zračne prijevoznike nije uobičajeno prevoziti putnike na velikim relacijama, ali ovaj prijevoznik je povezoao dugolinijskim zrakoplovima destinacije poput Floride i New Yorka.⁵⁷

Danas se hibridni model sve češće koristi u poslovanju zračnih prijevoznika. Niskotarifni zračni prijevoznici zadnjih su godina s obzirom na često niske cijene usluga konvencionalnih zračnih prijevoznika, počeli uzvraćati udarac konkurenciji preko dugolinijskih letova koji su uobičajeni za konvencionalne zračne prijevoznike, upozoravajući tako konvencionalne prijevoznike da niskotarifni prijevoznici polako osvajaju tržišta.

Današnji modeli poslovanja koji se temelje na modelu Ryanair-a i modelu EasyJet-a, sve se brže razvijaju te je pitanje vremena kada će se i oni razviti u hibridne modele niskotarifnih prijevoznika.

⁵⁵ Financier Worldwide Magazine. Preuzeto s <https://www.financierworldwide.com/air-berlin-files-for-bankruptcy#.X1TKG3kzZPY> [Pristupljeno: rujan 2020.]

⁵⁶ Ehmer H, Berster P, Bischoff G, Grimme W, Grunewald E, Maertens S. Topical report: Airline business models. Germany. German Aerospace Center. Broj izvješća: 1.01, 2008., p. 13.

⁵⁷ Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Sveučilište u Zagrebu, 2017., p. 28.

5 USPOREDBA HIBRIDNIH I KLASIČNIH NISKOTARIFNIH MODELA

Hibridni model u zračnom prijevozu trenutno pokazuje pozitivne znakove u poslovanju određenih prijevoznika. Tradicionalni i niskotarifni zračni prijevoznici pokušavaju uvesti promjene u klasičnom poslovanju tako što preuzimaju metode od svojih konkurenata.

Tablica 3 prikazuje kako nastaje hibridni zračni prijevoznik, odnosno kako se niskotarifni ili konvencionalni zračni prijevoznik transformira u hibridnog. Također, i čarter prijevoznici su zbog konkurentnosti niskotarifnih prijevoznika započeli s promjenama. Razlog tome je što turisti više nisu imali potrebe za čarter prijevozom nego su komotno mogli letjeti do željene destinacije niskotarifnim zračnim prijevoznicima.

Tablica 3: Karakteristike hibridnog modela koncipiranog na niskotarifnim i konvencionalnim zračnim prijevoznicima

Dodano na niskotarifne prijevoznike		Hibridni zračni prijevoznik	Dodano na konvencionalne prijevoznike	
rezervacija sjedala	→		←	povećana fleksibilnost cijena karata
audio i video zabava	→		←	smanjena količina cateringa
FF Program	→		←	p/o zrakoplova reducirana na manje od 30min
transferni letovi	→		←	kvalitetnije reklamiranje
registracija putnika do krajnjeg odredišta	→		←	određivanje cijene sektora leta
različiti sustavi naplate	→		←	direktna prodaja karata
putničke agencije uključene u prodaju karata	→		←	"point-to-point" mreža
suradnja s putničkim agencijama	→			

Izvor: Štimac I, Vince D, Vidović A. Effect of economic crisis on the changes of low-cost carriers business models. Conference: 15th International Conference on Transport Science ICTS; 2012., p. 8.

Usprkos novoj krizi koja lagano prodire u zračni promet Europe, može se očekivati lagano zasićenje niskotarifnih zračnih prijevoznika. Alternativno rješenje kao odgovor krizi od prekapacitiranosti tržišta, jest okretanje hibridizaciji poslovanja prijevoznika. To može

uključivati povećanu upotrebu primarnih zračnih luka, više usluga na dužim rutama i širenje na postojeće rute konvencionalnih i regionalnih prijevoznika.⁵⁸

Hibridni model kombinacije niskotarifnog i konvencionalnog zračnog prijevoznika danas se smatra predstavnikom tržišta zračnog prometa. Karakterizira ga visoki standard usluge i udobnosti uz nadoplatu koja odgovara poslovnim putnicima i srednjoj klasi. Potrebno je napomenuti prijevoznika Air Asia koji je niskotarifni prijevoznik s letovima na linijama velikog doleta, što dokazuje kako se hibridni model vrhunski prilagođava na tržištu.⁵⁹

5.1 EUROWINGS

Eurowings je niskotarifni zračni prijevoznik koji je podružnica konvencionalnog prijevoznika Lufthanse, ali kvalitetan primjer hibridnog modela poslovanja. Čimbenici koji čine kompaniju Eurowings hibridnim prijevoznikom su korištenje primarnih zračnih luka, različiti tipovi zrakoplova u floti te više putničkih klasa na letu. Međutim, i dalje su ostali orijentirani na “point-to-point” letove unutar Europe, gdje su vodeći niskotarifni prijevoznici.

Flota Eurowingsa sastoji se od zrakoplova A319, A320 i A330-300. Zrakoplov A330-300 najveći je zrakoplov u floti prijevoznika te namijenjen dugolinijskim letovima prema New Yorku, Miami-u i Las Vegas-u. Putnička kabina zrakoplova podijeljena je u tri kategorije: basic&smart, best te BIZclass, koje su prikazane na slici 4.⁶⁰

BIZclass namijenjen je visokoplatežnim putnicima uz sveobuhvatnu uslugu hrane i pića te udobnim sjedalima s podešavajućim sustavom pretvorbe u dvometarski krevet. Poslovnoj klasi putnika dozvoljeno je promijeniti ili otkazati rezervaciju bez dodatne naplate što nije uobičajeno kod klasičnih niskotarifnih prijevoznika.⁶¹

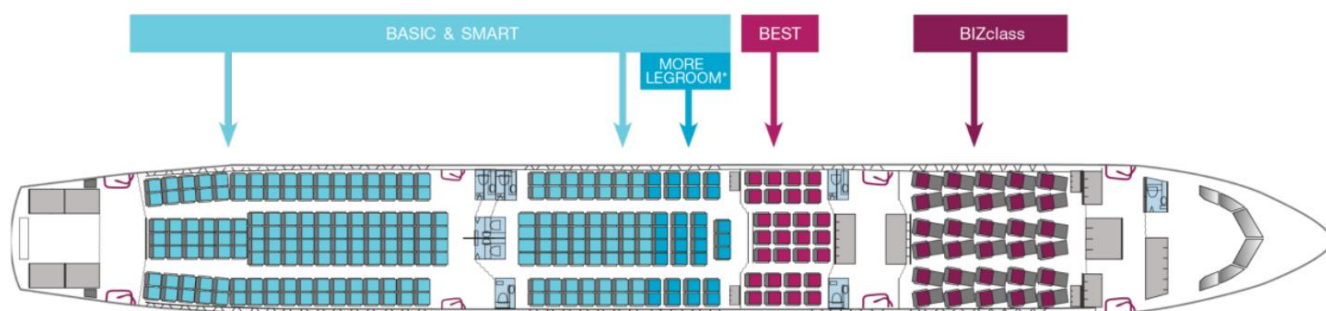
Best klasa omogućuje razne pogodnosti putnicima, ali manje nego što je u prethodno opisanoj klasi, dok je basic&smart klasa klasična ekonomska klasa uz prihvatljivu cijenu.

⁵⁸ Burghouwt G, De Leon PM, De Wit J. EU air transport liberalisation process, impacts and future considerations. International transport forum discussion papers. 2015;4., p. 42.

⁵⁹ Štimac I, Vince D, Vidović A. Effect of economic crisis on the changes of low-cost carriers business models. Conference: 15th International Conference on Transport Science ICTS; 2012., p. 7.

⁶⁰ Eurowings. Preuzeto: <https://www.eurowings.com/en.html> [Pristupljeno: rujan 2020.].

⁶¹ Ibidem, [Pristupljeno: rujan 2020.].



Slika 4: Konfiguracija putničke kabine zračnog prijevoznika Eurowings

Izvor: Eurowings. Preuzeto: <https://www.eurowings.com/en.html> [Pristupljeno: rujan 2020.].

Također, Eurowings je osnovao FF program za svoje putnike koji se naziva Boomerang Club. Omogućuju svojim putnicima pogodnosti poput deset dodatnih milja za svaki potrošeni euro na usluge Eurowings-a.

5.2 VUELING AIRLINES

Vueling ukupno upravlja sa 117 zrakoplova koji opslužuju više od 360 ruta na 136 zračnih luka u Europi, Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi. Vueling je vodeći niskotarifni zračni prijevoznik u Španjolskoj sa sjedištem u Barceloni. Također, svoja je sjedišta proširio u poznate gradove poput Pariza i Rima. Odličan je primjer hibridnog zračnog prijevoznika s dominantnim elementom niskotarifnog modela.⁶²

Flota mu je sastavljena od zrakoplova A319, A320 i A321, što se može svrstati među elemente poslovanja niskotarifnih zračnih prijevoznika. Dokaz hibridnog prijevoznika potvrdio je visokim standardima održavanja zrakoplova. Menadžment kompanije prepoznao je važnost dodatnih prihoda u poslovanju te je zadnjih godina ulagao u dodatne usluge. Cilj im je nadograditi postojeće zrakoplove besplatnim wi-fi sustavom, kako bi putnicima osigurali ugodniji boravak u zrakoplovu.

⁶² International Airline Group. Preuzeto s: <https://www.iairgroup.com/en/our-brands/vueling> [Pristupljeno: rujan 2020.].

Vueling Airlines usredotočen je na turističke putnike i putnike slabije platežne moći, pa se putnička kabina sastoji samo od ekonomske klase. Prilikom rezervacije leta, putnici mogu odabrati jednu od tri različite vrste cijena. Osnovna cijena nudi jeftine letove i bonus bodove. Cijena karte Optima uključuje prtljagu do 23 kilograma i izbor prednjih ili stražnjih redova sjedala u zrakoplovu s mogućnošću ponovne rezervacije na raniji let istog dana. Cijena karte Excellence fare nudi putnicima posebno prilagođen program, uključujući sjedalo u prvom redu s praznim sjedalom pored putnika te potpunu fleksibilnost kod promjena i otkazivanja leta.⁶³

Vueling, NEXT programom transformacije, nastavlja ulagati značajna iskustva u zahtjeve putnika, operativnu otpornost, smanjenje troškova i digitalne inovacije. Prvi je prijevoznik koji je uveo Google Pay te je tako uvelike olakšao transakciju prilikom kupnje karata. Projekt „Vueling For You“ koji je dio NEXT programa transformacije, potpuno je usredotočen na putnika. Proučava sve faze putovanja putnika, od rezervacije i prijevoza do zračne luke, iskustva u zrakoplovu tijekom leta, a postoji i služba za korisnike nakon leta. Smatraju kako će potpuna digitalizacija smanjiti operativne troškove i zadržati niske cijene karata.⁶⁴

5.3 TRANSAVIA AIRLINES

Transavia Airlines je nizozemski niskotarifni zračni prijevoznik osnovan 1965. godine. Trenutno je u vlasništvu Air France-KLM grupe. Iako je dio grupe, ipak posluje samostalno na tržištu zračnog prometa. Transavia je predstavljena kao niskotarifni zračni prijevoznik srednjeg doleta. Pruža uglavnom čarter letove i redovne letove do ljetnih i zimskih odredišta u Europi, s naglaskom na Mediteran. Smješteni su u nizozemskoj zračnoj luci Schiphol, ali povezuju druge nizozemske gradove poput Rotterdama i Eindhovena s ostalim europskim destinacijama. Transavia ukupno ima šest domicilnih zračnih luka. Uz tri nizozemske zračne luke, također sjedištima smatraju zračne luke Paris-Orly, Lyon, Nantes i München.

Zbog utjecaja korona virusa, cijela flota bila je prizemljena. Početak poslovanja započeo je dobrim rezultatima, ali širenje virusa uzrokovalo je otkazivanje letova. Povratak letova

⁶³ Dortmund Airport. Preuzeto s: <https://www.dortmund-airport.com/6ab6e5ee055b7832/vueling> [Pristupljeno: rujan 2020.].

⁶⁴ Future travel experience. Preuzeto s: <https://www.futuretravelexperience.com/2019/02/vueling-addressing-business-needs-innovative-technology/> [Pristupljeno: rujan 2020.].

započinje tek u lipnju, ali rezultat poslovanja nije niti približno jednak prošlogodišnjem rezultatu. U prvoj polovici 2020. godine dobit je bila oko 193 milijuna eura, ali zbog daljnjeg utjecaja korona virusa dobit pada za 176 milijuna eura.⁶⁵

Flota ovog zračnog prijevoznika sastoji se od osam zrakoplova B737-700 i 65 zrakoplova B737-800. Putnička kabina zrakoplova sastoji se samo od ekonomske klase. Konceptom flote i konfiguracije zrakoplova mogu se primijetiti naznake niskotarifnog modela poslovanja. Usluge hrane i pića dodatno se naplaćuju tijekom leta, kao i udobnija sjedala u prednjem dijelu zrakoplova.

Kombinacijom niskotarifnog i čarter modela, Transavia Airlines jest hibridni zračni prijevoznik. Tijekom turističke sezone prijevoznik svoje zrakoplove koristi za čarter letove. U suradnji s putničkim agencijama dogovaraju prijevoz većih ili manjih grupa na određene destinacije. Također postoji opcija „Custom flight“ koja omogućuje najam zrakoplova za sportske manifestacije i konferencije ili običan najam zrakoplova za tvrtke ili u privatne svrhe.⁶⁶

⁶⁵ Airfrance-KLM Group. First half financial report january-june 2020, Paris, 2020., p. 9.

⁶⁶ Transavia. Preuzeto sa: <https://partner.transavia.com/en-EU/become-our-partner/custom-flight/> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

6 ZAKLJUČAK

Niskotarifni zračni prijevoznici konstantno bilježe porast prijevoza. Početak djelovanja niskotarifnih prijevoznika nije bio lagan. Tradicionalni prijevoznici kontrolirali su cijeli zračni promet i nisu dozvoljavali razvijanje ikakve konkurencije koja bi im uništila njihovu dominantnost na tržištu.

Model poslovanja najviše se razvio u Europi jer je u kratkom vremenu nastalo mnogo niskotarifnih prijevoznika koji su morali plasirati što nižu cijenu karte na tržište kako bi bili konkurentni. Zbog toga niskotarifni prijevoznici postaju najisplativijim načinom putovanja zrakoplovom.

U Europi se pojavilo ukupno pet modela niskotarifnih prijevoznika: klasični niskotarifni zračni prijevoznici; niskotarifne podružnice konvencionalnih prijevoznika; “cost cutter” prijevoznici; čarter prijevoznici koji oponašaju klasične niskotarifne zračne prijevoznike i hibridni niskotarifni zračni prijevoznici.

Konvencionalni i niskotarifni zračni prijevoznici također se pokušavaju prilagoditi hibridnom modelu iz razloga što nadolazeća kriza može nanijeti financijski krah kompaniji. Međusobnom kombinacijom strategija poslovanja, određeni prijevoznici dokazali su kako je moguće pozitivno poslovati. Najbolji primjer je konvencionalni prijevoznik Aer Lingus, koji se nakon negativnog stanja zbog letova prema SAD-u okrenuo regionalnim letovima uz nižu cijenu karata, ali kvalitetniju uslugu.

Čarter prijevoznici ovise isključivo o ljetnim mjesecima tijekom turističke sezone te su im niskotarifni zračni prijevoznici konkurencija. Na novonastalu situaciju čarter prijevoznici odgovorili su uvođenjem vikend linija kao što imaju niskotarifni zračni prijevoznici što je rezultiralo stvaranjem novih hibridnih niskotarifnih zračnih prijevoznika na europskom tržištu.

U vremenima koja tek dolaze bit će vidljivo hoće li se hibridni model pokazati kao dobra odluka u poslovanju, ili ne. Promjene će se svakako događati na tržištu zračnog prijevoza u Europi, a opstat će najjači prijevoznici s inovativnijim i bolje prilagođenim modelima poslovanja. Možda će nastati i novi modeli poslovanja koji trenutno ne postoje na tržištu u zračnom prometu, možda će se neki stari modeli vratiti i modernizirati, no ono što je sigurno jest da određene promjene sigurno možemo očekivati.

LITERATURA

1. Ahmad N, Naveed A, Kersig T. Strategic Behavior of European Low-Cost Airlines: A Review and Economic Analysis. *Forman Journal of Economic Studies*. 2018;14(January-December): 1-30.
2. Airfrance-KLM Group. First half financial report january-june 2020, Paris, 2020.
3. Brajković V. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke zračne luke Dubrovnik. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017.
4. Burghouwt G, De Leon PM, De Wit J. EU air transport liberalisation process, impacts and future considerations. *International transport forum discussion papers*. 2015;4.
5. Burnać P. Liberalizacija infrastrukture u zračnom prometu. *Suvremeni promet*. 2010;30(1-2): 55-60.
6. Compare private planes. Preuzeto sa: <https://compareprivateplanes.com/hr/articles/glossary-of-private-jet-lingo> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].
7. Dortmund Airport. Preuzeto sa: <https://www.dortmund-airport.com/6ab6e5ee055b7832/vueling> [Pristupljeno: rujan 2020.].
8. EasyJet. Preuzeto s: <https://corporate.easyjet.com/investors/results-centre> [Pristupljeno: kolovoz 2020.].
9. EasyJet Plc. Results for year ending 30 September 2020, London, 2020.
10. Europarlament. Preuzeto sa: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU_3.4.6.pdf [Pristupljeno: 6.6.2020.].
11. Eurowings. Preuzeto sa: <https://www.eurowings.com/en.html> [Pristupljeno: rujan 2020.].
12. Ehmer H, Berster P, Bischoff G, Grimme W, Grunewald E, Maertens S. Topical report: Airline business models. Germany. German Aerospace Center. Broj izvješća: 1.01, 2008.
13. Financier Worldwide Magazine. Preuzeto sa <https://www.financierworldwide.com/air-berlin-files-for-bankruptcy#.X1TKG3kzZPY> [Pristupljeno: rujan 2020.].
14. Future travel experience. Preuzeto sa: <https://www.futuretravelexperience.com/2019/02/vueling-addressing-business-needs-innovative-technology/> [Pristupljeno: rujan 2020.].
15. Gašparović S, Jakovčić M, Vrbanc M. Hrvatske zračne luke u mreži europskih nisotarifnih kompanija. *Geoadria*. 2012;17(1): 93-109.

16. Gulišija M. Sigurnosno regulatorni aspekti razvoja niskotarifnog zrakoplovnog prijevoznitstva. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2009.
17. International Airline Group. Preuzeto sa: <https://www.iairgroup.com/en/our-brands/vueling> [Pristupljeno: rujan 2020.].
18. Krajnović A, Bolfek B, Nekić N. *Low-cost* strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina* 2014;4(2): 19-30.
19. Lufthansa Group. Annual report 2019, Cologne, 2020. Preuzeto sa: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2019-e.pdf> [Pristupljeno: rujan 2021.].
20. LinkedIn. Preuzeto sa: <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-business-model-low-cost-carriers-mohammad-ali-dada/> [Pristupljeno: kolovoz 2020.].
21. Pravni fakultet. Preuzeto sa: https://www.pravo.unizg.hr/POP/predmet/pop_a/studenti_pitaju/aktualna_pitanja/zracne_slobode [Pristupljeno: lipanj 2020.].
22. Roso MA. Utjecaj niskotarifnih zračnih prijevoznika na prometne učinke Međunarodne zračne luke Zagreb. Diplomski rad. Zagreb, Fakultet prometnih znanosti; 2017.
23. Ryanair. Preuzeto sa: <https://investor.ryanair.com/traffic/> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].
24. Ryanair. Preuzeto sa: <https://corporate.ryanair.com/ryanair-fleet/> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].
25. Ryanair group. Annual report 2021, Dublin, 2021. Preuzeto sa: https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf [Pristupljeno: kolovoz 2021.].
26. Ryanair group. Annual report 2019, Dublin, 2020. Preuzeto sa: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf> [Pristupljeno: rujan 2021.].
27. Seatguru.com. Preuzeto sa: https://www.seatguru.com/airlines/Ryanair/Ryanair_Boeing_737-800.php [Pristupljeno: kolovoz 2020.].
28. Stoenescu C, Gheorghe CM. “Hybrid” airlines – Generating value between low-cost and traditional. *De Gruyter*. 2017;11(1): 578-587.
29. Thompson Airways. Preuzeto sa: <https://www.tui.co.uk/flight/flying-with-us/our-fleet> [Pristupljeno: kolovoz 2020.].
30. Transavia. Preuzeto sa: <https://partner.transavia.com/en-EU/become-our-partner/custom-flight/> [Pristupljeno: kolovoz 2021.].

31. Štimac I, Vince D, Vidović A. Effect of economic crisis on the changes of low-cost carriers business models. Conference: 15th International Conference on Transport Science ICTS; 2012.
32. UK Essays. Preuzeto s: <https://www.ukessays.com/essays/tourism/a-brief-history-of-ryanair-tourism-essay.php> [Pristupljeno: kolovoz 2020.].
33. Zgodavová Z, Rozenberg R, Szabo S. Analysis of Point-to-Point versus Hub-and-Spoke airline networks. 2018 XIII International Scientific Conference-New Trends in Aviation Development (NTAD). 2018: 158-163.

POPIS SLIKA

Slika 1: "Point-to-point" model	18
Slika 2: "Hub-and-spoke" model	19
Slika 3: Konfiguracija sjedala zrakoplova B737-800 kod niskotarifnog zračnog prijevoznika RyanAir i konvencionalnog zračnog prijevoznika Turkish Airlines.....	22
Slika 4: Konfiguracija putničke kabine zračnog prijevoznika Eurowings	35

POPIS TABLICA

Tablica 1: Glavne razlike niskotarifnih i konvencionalnih zračnih prijevoznika	15
Tablica 2: FF programi niskotarifnih zračnih prijevoznika	27
Tablica 3: Karakteristike hibridnog modela koncipiranog na niskotarifnim i konvencionalnim zračnim prijevoznicima	33

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Rast broja putnika kompanije Ryanair	11
Grafikon 2: Rast broja putnika kompanije EasyJet.....	13
Grafikon 3: Usporedba troška po putniku Lufthansa grupe (konvencionalni zračni prijevoznik) i Ryanair grupe (niskotarifni zračni prijevoznik)	24



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 **PRILAGODBE OSNOVNOG STRATEŠKOG MODELA**
NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA
na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom
repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

-:-

U Zagrebu, 13.8.2021

Student/ica:

Marija Knežević
(potpis)