

# Cjenovna politika u zračnom prometu

---

Ivaniš, Josipa

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:119:820939>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-03**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**ZAVRŠNI RAD**

**CJENOVNA POLITIKA U ZRAČNOM  
PROMETU  
PRICING POLICY IN AIR TRAFFIC**

Mentor: prof. dr. sc. Mihaela Bukljaš

Student: Josipa Ivaniš

Zagreb, 2022.

Zagreb, 7. studenoga 2022.

Zavod: Zavod za prometno planiranje  
Predmet: Ekonomika prometa

## ZAVRŠNI ZADATAK br. 7026

Pristupnik: Josipa Ivaniš (0135249913)  
Studij: Promet  
Smjer: Zračni promet

Zadatak: Cjenovna politika u zračnom prometu

### Opis zadatka:

Potrebno je definirati cjenovnu politiku općenito i njezinu primjenu u zračnom prometu. Analizirati potražnju za zračnim prijevozom uz određivanje i prikaz čimbenika tržišnog pozicioniranja zrakoplovnih kompanija. Analizirati profitabilnost kao ekonomskog pokazatelja uspješnosti i stabilnosti prijevoznog poduzeća na razini tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika, te primjenu politike određivanja cijena usluga u zračnom prometu. Temeljem istraživanja, prikazati cjenovnu elastičnost usluga u zračnom prometu.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

  
prof. dr. sc. Mihaela Bukljaš

## SAŽETAK

Cijena je jedini od elemenata marketing miksa koji ostvaruje prihod, dok su ostali elementi troškovi. Najveći problem u marketingu predstavlja određivanje visine cijene i cjenovna konkurentnost. Mnoge tvrtke nemaju dobar način kod problematike formiranja cijena. Najčešće, pogreške su sljedeće: kod određivanja cijena previše se orijentiraju na troškove, nemaju dovoljno često mijenjanje cijena u cilju kapitaliziranja promjena na tržištu; cijene se određuje neovisno u odnosu na ostale elemente marketinškog miksa, a ne u sklopu strategije tržišnog pozicioniranja; cijene nisu dovoljno različite ako se gledaju različiti proizvodi, tržišni segmenti i kupovne prilike. Politika određivanja cijena usluga u zračnom prometu ima za cilj da prodaje njihove usluge s takvom atraktivnom cijenom, dovoljnom za osiguranje potrebne količine potražne, uz mogućnost da se postigne planirani profit. Najvažniji cilj kod poslovanja zrakoplovne kompanije je profitabilnost. Ovisi od odnosa jediničnih troškova, prihoda i popunjenosti zrakoplova. U ekonomskoj teoriji zrakoplovstva tri su temeljne strategije formiranja cijena usluga zrakoplovnih kompanija. Strategije se temelje na troškovima, potražnji za uslugama u zračnom prometu i kvaliteti usluga.

Ključne riječi: *cijena, politika, zračni promet*

## ABSTRACT

Price is the only element of the marketing mix that generates revenue, while the other elements are costs. The biggest problem in marketing is price determination and price competitiveness. Many companies do not have a good way of dealing with the issue of pricing. Most often, the mistakes are as follows: when determining prices, they are too oriented towards costs, they do not change prices often enough in order to capitalize on changes in the market; prices are determined independently in relation to other elements of the marketing mix, and not as part of the market positioning strategy; prices are not sufficiently different when looking at different products, market segments and buying opportunities. The pricing policy of air traffic services aims to sell their services with such an attractive price, sufficient to ensure the necessary amount of demand, with the possibility of achieving the planned profit. The most important goal of airline business is profitability. It depends on the relationship between unit costs, revenue and aircraft occupancy. In the economic theory of aviation, there are three fundamental strategies for the formation of airline service prices. Strategies are based on costs, demand for air transport services and quality of services.

Keywords: *price, policy, airtraffic*

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. UVOD U CJENOVNU POLITIKU .....	2
2.1. Određivanje cijene .....	3
2.2. Izbor cjenovnih ciljeva .....	5
2.3. Čimbenici koji utječu na osjetljivost cijene .....	8
2.4. Metode procjene krivulje potražnje .....	8
2.5. Procjenjivanje troškova .....	9
3. POLITIKE ODREĐIVANJA CIJENA .....	11
3.1. Određivanje cijena za nove proizvode .....	12
3.2. Promotivno određivanje cijena .....	14
3.3. Prigodno određivanje cijena .....	14
3.4. Određivanje cijena na temelju iskustva .....	15
4. ANALIZA POTRAŽNJE ZA ZRAČNIM PRIJEVOZOM .....	17
5. ČIMBENICI TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA ZRAKOPLOVNE TVRTKE .....	20
5.1. Čimbenici pozicioniranja .....	21
5.1.1. Red letenja .....	22
5.1.2. Upravljanje prihodima .....	23
5.1.3. Prodaja i distribucija .....	24
5.2. Sinteza čimbenika optimalnog pozicioniranja zrakoplovnetvrte .....	25
5.3. Mrežni operator (Network Operator) .....	26
5.4. Benchmarking u pozicioniranju zrakoplovne tvrtke na tržištu .....	27
6. ANALIZA PROFITABILNOSTI TRADICIONALNIH I NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA .....	29
7. POLITIKA ODREĐIVANJA CIJENA USLUGA U ZRAČNOM PRIJEVOZU .....	33
8. CJENOVNA ELASTIČNOST USLUGA U ZRAČNOM PRIJEVOZU .....	36
9. ZAKLJUČAK .....	39
LITERATURA .....	40
POPIS SLIKA .....	42
POPIS TABLICA .....	43

# 1. UVOD

Suvremena industrija zračnog prometa visoko je konkurentna. Za opstanak na tržištu ključna je provedba uspješne marketinške strategije. Učinkovita cjenovna politika postala je presudna za profitabilnost zrakoplovne tvrtke. Sukladno tome, različite vrste zrakoplovnih prijevoznika na tržištu uspostavile su različite politike cijena.

Cilj je završnog rada na temelju dostupne literature opisati cjenovne politike u zračnom prijevozu.

Rad je podijeljen u osam cjelina:

1. Uvod
2. Uvod u cjenovnu politiku
3. Politike određivanja cijena
4. Analiza potražnje za zračnim prijevozom
5. Čimbenici tržišnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke
6. Analiza profitabilnosti tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika
7. Politika određivanja cijena usluga u zračnom prijevozu
8. Cjenovna elastičnost usluga u zračnom prijevozu
9. Zaključak

U drugom poglavlju opisat će se određivanje cijena, izbor cjenovnih ciljeva. Potom se opisuju čimbenici tržišnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke, kao i metode procjene troškova. Treći dio rada opisuje određivanje cijena novih proizvoda, promotivno određivanje cijena, prigodno određivanje cijena i određivanje cijena na osnovu iskustva. U četvrtom poglavlju definiran je pojam potražnje te se navode podaci o prometu na aerodromima Republike Hrvatske i rezultati poslovanja.

Peto poglavlje ukazuje naglavne čimbenike pozicioniranja: red letenja, upravljanje prihodima i prodaju i distribuciju. Opisuje se sinteza optimalnog pozicioniranja čimbenika, uloga mrežnog operatera i *benchmarking* u pozicioniranju zrakoplovne tvrtke na tržištu.

U šestom poglavlju navedena je razlika između niskotarifnih i tradicionalnih zračnih prijevoznika te napravljena analiza profitabilnosti istih. U sedmom poglavlju navedene su strategije formiranja cijena usluga zrakoplovnih kompanija te tarife po kojima aviokompanije prodaju svoje usluge. Slijedi opis cjenovne elastičnosti usluga u zračnom prijevozu i zaključna razmatranja.

## 2. UVOD U CJENOVNU POLITIKU

Cijene se susreću u svakodnevnom životu, tako se primjerice za stan plaća najamnina za obrazovanje školarina, zubaru i liječniku plaća se participacija. Željeznica, zračni promet, taksi i autobusni prijevoz naplaćuju vozarinu, cijene komunalnih usluga nazivaju se pristojbe, a banke zaračunavaju kamate na posuđeni novac. Za vožnju automobilom po prometnicama plaća se cestarina, a tvrtka koja osigurava automobil naplaćuje premiju osiguranja.

Klubovi i društva kojima članovu pripadaju naplatit će članarinu da bi pokrili izvanredne troškove. Stalni odvjetnik može tražiti predujam za svoje usluge. Cijena rukovoditelja je plaća, cijena prodavača može biti provizija, a cijena radnika je nadnica. Konačno, premda se mnogi ekonomisti neće složiti s tim, mnogi smatraju da je porez na dohodak cijena koju se plaća za pravo zarađivanja novca.

Tijekom povijesti, cijene su uglavnom bile određivane pregovaranjem između kupaca i prodavača. Prodavači bi tražili višu cijenu od one koju su očekivali dobiti, a kupci bi ponudili manje nego što su bili spremni platiti. Pregovaranjem bi naposljetku postigli cijenu prihvatljivu za obje strane.

Određivanje jedinstvene cijene za sve kupce relativno je nova ideja, koja se pojavila razvojem maloprodajne mreže, krajem 19-stoljeća. U prošlosti je cijena funkcionirala kao najvažnija determinanta kupčeva odabira. To je još uvijek slučaj u siromašnijim zemljama, za siromašnije slojeve stanovništva i za neka potrošna dobra. Iako su necjenovni čimbenici postali značajniju ponašanju potrošača zadnjih desetljeća, cijena je i dalje jedan od najvažnijih elemenata koji determiniraju udio na tržištu i profitabilnost. Prihodi potrošača stagniraju ili se smanjuju, a smanjuju se i njihova očekivanja. Oni kupuju mnogo opreznije, prisiljavajući maloprodavače da snize svoje cijene. Rezultat je tržište karakterizirano velikim sniženjima cijena i intenzivnim aktivnostima unapređenja prodaje [1].

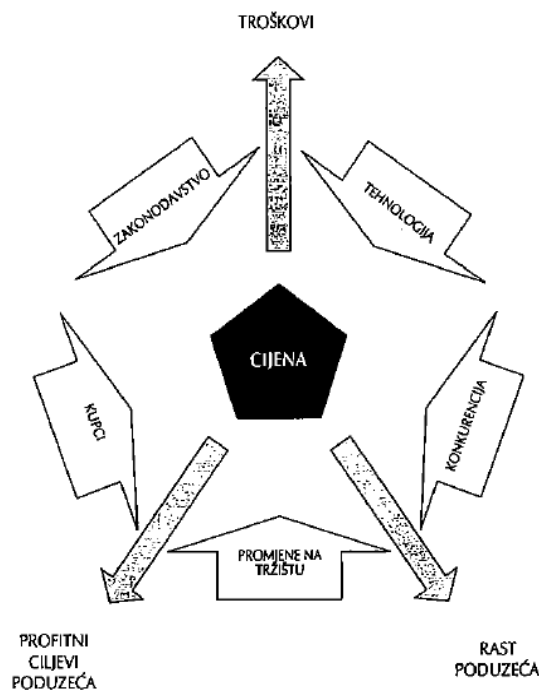
Cijena je jedini od elemenata marketing miksa koji ostvaruje prihod, dok su ostali elementi troškovi. Cijena, koja se može brzo mijenjati je jedan od najpromjenljivijih elemenata marketing miksa. Istovremeno najveći problem u marketingu predstavlja određivanje cijena i cjenovna konkurentnost. Ni danas mnoga poduzeća nemaju dobar pristup problematici formiranja cijena. Najčešće, pogreške su sljedeće: određivanje cijene je previše troškovno orijentirano; cijena se ne mijenja dovoljno često da bi se kapitalizirale promjene na tržištu; cijena se određuje neovisno od ostalih elemenata koji čine marketinški miks, a ne u smislu sastavnog elementa koji čini strategiju tržišnog pozicioniranja; cijene su nedovoljno različite s obzirom na različite proizvode, tržišne segmente i kupovne prilike [1].



Tvrtke rješavaju pitanje određivanja cijena na različite načine. U malim tvrtkama cijene češće određuje vrhovna uprava nego ljudi iz marketinga ili prodaje. U velikim tvrtkama cijene određuju direktori sektora ili linije proizvoda. Čak i tu vrh tvrtke određuje opće ciljeve i politiku u svezi cijena, te često daju konačno odobrenje za cijene koje predlažu niže upravljačke razine. U industrijama gdje je cijena ključni faktor (zrakoplovstvo, željeznica, naftna industrija) tvrtke često uspostavljaju odjele koji formiraju cijene ili pomažu drugima u formiranju odgovarajućih cijena. Taj odjel podnosi izvještaje odjelu za marketing ili financijskom odjelu, i vrhovnoj upravi. Određeni utjecaj na formiranje cijena imaju i rukovoditelji prodaje, proizvodnje i financija, te računovođe.

## **2.1. Određivanje cijene**

Razvijanjem ili usvajanjem novog proizvoda, te njegovim plasiranjem na nova zemljopisna područja, tvrtka ima zadaću da odredi cijenu tog proizvoda. Na temelju kvalitete i cijene tvrtka mora odrediti gdje će smjestiti svoj proizvod, odnosno hoće li ga smjestiti u srednji, u gornja tri segmenta ili donja tri segmenta. To je prikazano na slici 1.



**Slika 1. Determinante određivanja cijena [1]**

Na mnogim tržištima, nalazi se krajnja marka (tzv. "zlatni standard"), u ovom slučaju Mercedes-Benz automobil. Odmah ispod njega su luksuzne marke kao što su Audi, Lincoln, Lexus, Infiniti itd. Slijede marke koje zadovoljavaju specijalne potrebe: Volvo (sigurnost) ili Porsche (velika brzina). U sredini je veliki broj marki kao što su Buick, Renault, Chevrolet itd. Jedan korak ispod sredine su marke koje osiguravaju tražene funkcionalne prednosti - u ovom slučaju Ford Escort automobil i automobili poput njega. Ispod njih su jeftinije marke koje su jednako zadovoljavajuće, kao što je Hyundai. Na dnu se nalaze marke čiji je jedini apel cijena, kao Yugo, automobil koji je ne samo jeftin nego i jeftino izrađen. Sedam razina pozicioniranja proizvoda ne konkurira međusobno, već da konkuriraju proizvodi unutar svake grupe.

		Cijena		
		Visoka	Srednja	Niska
Kvaliteta proizvoda	Visoka	1. Strategija visoke cijene	2. Strategija visoke vrijednosti	3. Strategija najveće vrijednosti
	Srednja	4. Strategija precjenjivanja	5. Strategija prosječne vrijednosti	6. Strategija primjerene vrijednosti
	Niska	7. Strategija obmane	8. Strategija lažne uštede	9. Strategija uštede

Slika 2. Strategije cijena kvalitete [2]

Međutim, konkurencija između segmenata cijena-kvaliteta postoji. Slika 2. prikazuje devet mogućih strategija cijena-kvaliteta. Od ukupno devet mogućih strategija cijena-kvaliteta, dijagonalne strategije 1, 5 i 9 mogu istovremeno biti na tržištu, tj. tvrtke će nuditi proizvode po visokoj, prosječnoj i niskoj cijeni. Cijena ovisi od kvalitete proizvoda. Konkurenti će raditi skupa ukoliko tržište ima kupce koji traže kvalitetu, kupce koji traže cijenu i kupce koji se ne mogu odlučiti između te dvije karakteristike. Strategije pozicioniranja 2, 3 i 6 predstavljaju pravce napada na dijagonalne pozicije. Strategija 2 kaže: "Naš proizvod ima istu visoku kvalitetu kao proizvod 1, ali je jeftiniji". Strategija 3 kaže isto, te nudi čak i veću uštedu. Ako kupci osjetljivi na kvalitetu vjeruju ovim konkurentima, kupovat će od njih i više uštedjeti (osim ako proizvod tvrtke pod 1 nije postignuo snobovsku privlačnost) [2].

Strategije pozicioniranja pod brojevima 4, 7 i 8 precjenjuju proizvod u odnosu na njegovu kvalitetu. Kupci će imati osjećaj da su prevareni i vjerojatno će se žaliti, a mogu širiti loš glas o tvrtki. Profesionalni marketeri bi trebali izbjegavati ovakve strategije.

Izbor politike cijena ovisit će o mnogo čimbenika. Postupak za određivanje cijene čini šest faza: odabir cjenovnih ciljeva; utvrđivanje potražnje; procjena troškova; analiza troškova, cijene i ponuda konkurenata, izbor metoda formiranja cijene; odabir konačne cijene [1].

## 2.2. Izbor cjenovnih ciljeva

Tvrtka se mora usmjeriti na odabir ciljnog tržišta, te pozicioniranje na tržištu. Nakon toga će strategija marketing miksa biti prilično olakšana. Na primjer, ako proizvođač vozila za odmor želi proizvoditi luksuznu kamp-prikolicu za bogati segment potrošača, trebao bi odrediti višu cijenu. Znajući ciljeve tvrtke, može se odrediti i cijena, a pri određivanju cijene postoji šest ciljeva koji se mogu pratiti: opstanak, maksimalni sadašnji profit, maksimalni sadašnji prihod, maksimalni porast prodaje, maksimalno "obiranje vrhnja" na tržištu ili vodstvo u kvaliteti proizvoda [2].

Glavni cilj tvrtke je borba za opstanak ukoliko se susretne s prevelikim kapacitetima, konkurencijama ili raznim potrebama koje zahtijevaju potrošači. Da bi održali rad tvornice i obrtanje sredstava, snizit će cijene. Profit je ovdje manje važan nego opstanak. Tvrtke nastavljaju sa suradnjom sve dok su varijabilni i dio fiksnih troškova pokriveni. Dakako opstanak je samo kratkotrajni cilj. Dugoročno gledano, tvrtka mora naučiti kako povećati vrijednost ili će propasti. Tvrtke određuju cijenu koja će povećati već postojeći profit.

Postoje neki problemi vezani uz maksimalizaciju sadašnjeg profita. Ova strategija pretpostavlja da tvrtka poznaje funkcije svoje potražnje i troškova, što je, međutim, u praksi teško procijeniti. Također, naglašavajući važnost trenutnog financijskog poslovanja, tvrtka može zanemariti dugoročni učinak. Na posljeticu, tvrtka ne uzima u obzir učinke ostalih varijabli marketinškog miksa, reakcije konkurenata i zakonska cjenovna ograničenja.

Neke tvrtke određuju cijenu koja maksimalizira prihod od prodaje. Maksimalizacija prihoda zahtijeva samo procjenu funkcije potražnje. Mnogi rukovoditelji vjeruju da će maksimalizacija prihoda dovesti do dugoročne maksimalizacije profita i rasta tržišnog udjela.

Neke tvrtke hoće da maksimaliziraju prodaju jedinica proizvoda, iz razloga što misle da će zbog veće prodaje imati niže jedinične troškove i veći dugoročni profit. Tvrtke će odrediti najnižu cijenu, pod pretpostavkom da će tržište biti osjetljivo na cijenu. Ova je praksa poznata pod nazivom "cjenovna tržišna penetracija". Texas Instruments (TI) prakticira takvu tržišnu penetraciju. Uz izgradnju velikog postrojenja, određuju niske cijene koliko je god to moguće, osvaja veliki dio tržišta, uz ostvarenje pada troškova i snižavanje daljeg svoje cijene kako troškovi padaju. Sljedeći uvjeti govore u prilog određivanju niskih cijena:

- tržište je vrlo osjetljivo na cijenu i niska cijena potiče rast tržišta,
- troškovi proizvodnje i distribucije padaju s akumulacijom proizvodnog iskustva,
- niske cijene obeshrabruju postojeću i potencijalnu konkurenciju [2].

Mnoge su tvrtke sklone određivanju visokih cijena radi "obiranja vrhnja" na tržištu. Tvrtka Du Pont je pokretač te metode "obiranja". Sa svakom inovacijom - celofanom, najlonom, teflonom itd. - on procjenjuje najvišu cijenu koju bi mogao odrediti s obzirom na komparativne

prednosti svog novog proizvoda prema dostupnim supstitutima. Tvrtka određuje cijenu koja je još uvijek isplativa za pojedine segmente, samo kako bi prihvatili novi materijal. Svaki put kada prodaja opadne, Du Pont snižava svoje cijene da bi privukao još jedan određeni sloj cjenovno-osjetljivih kupaca. Na taj način Du Pont obire maksimalan iznos prihoda od različitih tržišnih segmenta. Tvrtka Polaroid također prakticira "obiranje vrhnja" na tržištu. On prvo uvodi na tržištu skupu verziju svoje kamere, a onda postupno uvodi jednostavnije, jeftinije modele da bi privukao cjenovno osjetljive segmente.

"Obiranje vrhnja" na tržištu ima smisla u sljedećim situacijama: dovoljno veliki broj kupaca pokazuje visoku trenutačnu potražnju, jedinični troškovi proizvodnje malog obujma nisu tako visoki da poništavaju prednosti postavljanja visoke cijene koju tržište može podnijeti, visoka početna cijena ne privlači više konkurenata na tržište, visoka cijena sugerira imidž superiornog proizvoda [2].

Tvrtka može težiti da bude vodeća u kvaliteti proizvoda na tržištu. Maytag, kao glavni primjer, proizvodi visokokvalitetne strojeve za pranje rublja i prodaje ih po cijeni nekoliko stotina dolara višoj od cijena konkurencije. (Maytag je koristio slogan "Napravljen da traje dulje" i u oglasima je prikazivao majstora-servisera kako spava kraj telefona jer ga nikad nitko od klijenata ne zove u vezi popravaka. Maytagova strategija vrhunske kvalitete/visoke cijene omogućila mu je stalne stope povrata ulaganja koje su veće od prosječnih u toj djelatnosti) [2].

Neprofitne i javne organizacije/službe mogu usvojiti i niz drugih cjenovnih ciljeva. Dok sveučilišta u pojedinim državama teže parcijalnom pokriću troškova, znajući da se mora osloniti na privatne donacije i društvene subvencije da bi pokrilo ostale troškove, u Republici Hrvatskoj su Ustavom određene obveze države da financira javna Sveučilišta. Neprofitna bolnica može težiti pokriću svih troškova sa svojim cijenama. Neprofitno kazalište može određivati cijene s ciljem da popuni maksimalan broj kazališnih sjedala [2].

Svaka cijena koju bi određena tvrtka mogla odrediti, vodit će k različitim razinama potražnje te će zbog toga imati različiti utjecaj na njezine marketinške ciljeve. U normalnom slučaju, potražnja i cijena su u inverznom odnosu. Što je viša cijena to je niža potražnja i što je niža cijena to je viša potražnja. U slučaju uglednih dobara, krivulja potražnje ponekad ima pozitivan nagib. Tvrtka koja prodaje parfeme može npr. otkriti da podižući svoje cijene prodaje veću količinu parfema. Neki potrošači smatraju da viša cijena znači bolji parfem. Međutim, ako se zaračuna previsoka cijena, razina će potražnje biti smanjena [2].

### **2.3. Čimbenici koji utječu na osjetljivost cijene**

Krivulja potražnje prikazuje tržišne razine potražnje uz alternativne cijene. Ona objedinjuje reakcije mnogih pojedinaca, koji su različito osjetljivi na cijenu. Prvi korak u procjenjivanju potražnje je razumijevanje čimbenika koji utječu na osjetljivost kupaca prema cijeni. Identificirano je devet čimbenika:

- Učinak jedinstvene vrijednosti: Kupci su manje osjetljivi na cijenu kad je proizvod izuzetniji.
- Učinak svjesnosti o postojanju supstituta: Kupci su manje osjetljivi na cijenu kad su manje svjesni o postojanju supstituta.
- Učinak otežane usporedbe: Kupci su manje osjetljivi na cijenu kad ne mogu lako usporediti kvalitetu supstituta.
- Učinak ukupnog izdatka: Kupci su manje osjetljivi na cijenu što je niži izdatak prema njihovom ukupnom dohotku.
- Učinak krajnje koristi: Kupci su manje osjetljivi na cijenu što je manji izdatak za ukupne troškove krajnjeg proizvoda.
- Učinak zajedničkih troškova: Kupci su manje osjetljivi na cijenu kada dio troškova snosi neka druga strana.
- Učinak smanjenog ulaganja: Kupci su manje osjetljivi na cijenu kada se proizvod upotrebljava zajedno s prethodno kupljenim proizvodima.
- Učinak odnosa cijena-kvaliteta; Kupci su manje osjetljivi na cijenu kada se pretpostavlja da je proizvod kvalitetniji, ugledniji ili ekskluzivniji.
- Učinak zaliha: Kupci su manje osjetljivi na cijenu kada proizvod ne mogu pohraniti (skladištiti) [2].

### **2.4. Metode procjene krivulje potražnje**

Većina tvrtka nastoji izmjeriti svoje krivulje potražnje. Da bi to učinile, mogu upotrijebiti nekoliko metoda. Prva metoda uključuje statističku analizu postojećih podataka o prošlim cijenama, prodanim količinama i ostalim čimbenicima, te procjenjivanje njihova odnosa. Analiza podataka može biti longitudinalna (u ovisnosti o vremenu) ili transverzalna (različite

lokacije u isto vrijeme). Izgradnja odgovarajućeg modela i upotreba odgovarajućih statističkih postupaka zahtijeva određene vještine [2].

Sljedeći pristup je provođenje cjenovnih eksperimenata. Kako navodi Kotler (1994), u svom djelu Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Benett i Wilkinson su koristili metodu procjenjivanja krivulje potražnje te su sustavno varirali cijene nekoliko proizvoda što su se prodavali u diskontnoj prodavaonici i promatrali rezultate. Alternativni je pristup zaračunavanje različitih cijena na sličnim lokacijama i promatranje utjecaja na prodaju [2].

Treći pristup je da se pita kupce koliko bi jedinica proizvoda kupili pri različitim cijenama. Glavni je problem kod ove metode da će kupci tendirati podcjenjivanju svoje kupovne namjere kod viših cijena, da bi obeshrabrili tvrtku u postavljanju viših cijena. U mjerenju odnosa cijena/potražnja, istraživači tržišta moraju kontrolirati različite faktore koji će utjecati na potražnju. Odgovori će konkurenta pritom biti važni: Da li reagira, i ako da, da li odgovara mijenjanjem svojih cijena ili drugih marketinških varijabli? Također, ako tvrtka mijenja i druge elemente marketinškog miksa osim cijene, utjecaj će same promjene cijene biti teško izdvojiti. Kotler (1994) navodi da je Nagle prezentirao izvrstan sažetak različitih metoda za procjenjivanje osjetljivosti na cijenu i potražnju [3].

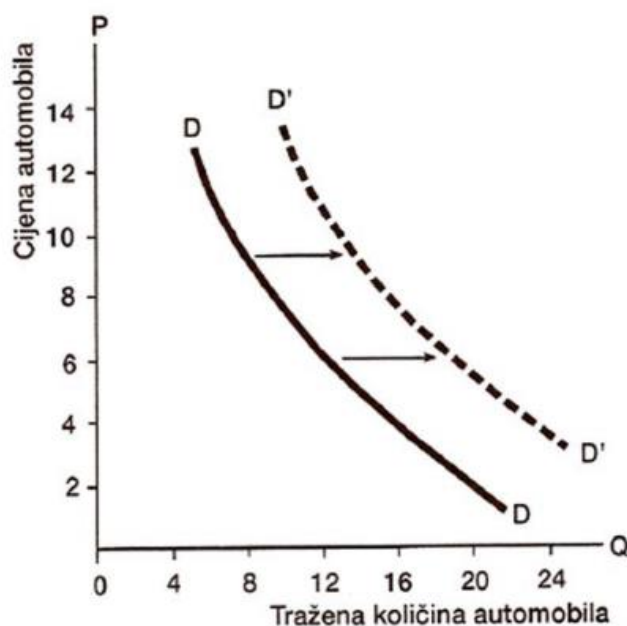
## **2.5. Procjenjivanje troškova**

Tvrtka mora odrediti cijenu proizvoda kako bi riješila distribuciju proizvoda i troškove proizvodnje. Potražnja i troškovi tvrtke su glavni faktori koji utječu na cijenu proizvoda. Razlikuju se fiksni i varijabilni troškovi. Pod fiksnim troškovima se podrazumijevaju oni troškovi koji stalno ostaju isti tijekom proizvodnje kao što su razni računi, dok se varijabilnim troškovima nazivaju oni koji se mijenjaju s proizvodnjom. Na primjer, svaki ručni kalkulator što ga proizvede Texas Instruments uključuje troškove plastike, mikročipova, pakiranja i sl. Ovi su troškovi uglavnom konstantni po proizvedenoj jedinici. Zovu se varijabilni jer se njihov ukupan iznos mijenja s brojem proizvedenih jedinica.

Fiksni i varijabilni troškovi čine ukupne troškove, a zadaća rukovodstva je da odredi cijenu kako bi se ti troškovi pokrivali. Međutim, tijekom određivanja cijene treba paziti na način mijenjanja troškova na određenim razinama proizvodnje. Prosječni trošak je trošak po jedinici za određenu razinu proizvodnje; i jednak je omjeru ukupnih troškova i proizvodnje.

Primjer može biti ako tvrtka izgradila postrojenje fiksne veličine za proizvodnju 1000 kalkulatora dnevno. Ako se dnevno proizvede malo jedinica, troškovi po jedinici su visoki. Kako se proizvodnja približava razini od 1000 jedinica dnevno, prosječni troškovi opadaju. Razlog tome je što se fiksni troškovi raspoređuju na više jedinica, pa na svaku otpada manji iznos fiksnih troškova. Prosječni troškovi se povećavaju nakon 1000 jedinica jer pogon postaje neefikasan: radnici moraju čekati na strojeve, oni se češće kvare, te radnici smetaju jedni drugima [2].

Određivanje cijene na osnovi krivulje iskustva, međutim, nosi u sebi veliki rizik. Agresivno snižavanje cijena može proizvodu dati jeftin imidž. Ova strategija također pretpostavlja, da su konkurenti slabi i ne žele se boriti, što u realnosti ne mora biti slučaj. Konačno, takva strategija vodi tvrtku u izgradnju više postrojenja radi zadovoljenja potražnje, a za to bi vrijeme konkurenti mogli uvesti tehnologiju s nižim troškovima i postići niže troškove od tržišnog lidera, koji još uvijek radi sa zastarjelom tehnologijom.



Slika 3. Primjer pomaka krivulje potražnje [2].

Veći se dio određivanja cijene na osnovi krivulje iskustva usredotočio na troškove proizvodnje. Ali svi troškovi, uključujući i troškove za marketing, pod utjecajem su unapređivanja znanja. Tako, ako tri tvrtke ulažu veliku količinu novca u uvođenje telemarketinga, tvrtka koja ga je najdulje primjenjivala može postići najniže troškove telemarketinga. Ta tvrtka može zaračunati malo nižu cijenu za svoje proizvode, a da i dalje zarađuje isto, ako u drugim troškovima ostaje jednaka ostalima [1].



### **3. POLITIKE ODREĐIVANJA CIJENA**

Kada su definirani ciljevi i temeljne analize unutarnjih i vanjskih faktora, može se započeti sa određivanjem cijena. U tom procesu je vrlo bitno da se svi elementi marketinškog spleta slažu i međusobno nadopunjuju kako bi se potrošačima pružale više vrijednosti i kako bi se istražile njihove potrebe, njihova osjetljivost na cijene i njihov način života.

Cilj politika određivanja cijena je naći odgovor kako se koristiti cijenom kao elementom marketinškog spleta. Stoga se razlikuje pet politika određivanja cijena[3]:

- Određivanje cijena novih proizvoda,
- Psihološko određivanje visine cijena,
- Određivanje cijena profesionalnih usluga,
- Promotivno određivanje cijena i
- Određivanje cijena na temelju iskustava.

### **3.1. Određivanje cijena za nove proizvode**

Tijekom određivanja cijena novih proizvoda, trebalo bi se raditi na prihvaćanju novog proizvoda na ciljnom tržištu ili na rješavanju troškova koji su nastali razvijanjem novog proizvoda. Strategijom penetracije određuje se niža cijena novog proizvoda. Značajna je za poduzeća koja su rukovoditelji postizanja nižih troškova. Ranih 90-ih primjenom strategije penetracije Lexus je uspješno konkurirao drugim proizvođačima automobila, kao što su Mercedes, Audi, BMW i Porsche. Lexus nije bio jeftin, ali je njegova cijena bila niža od cijena njegovih konkurenata. Lexus je ovom strategijom postigao da ga tržište percipira kao proizvod koji pruža višu vrijednost.

Strategija penetracije podrazumijeva ulazak poduzeća na tržište s niskim cijenama u svrhu zadržavanja tržišnog udjela i povećanja potražnje za proizvodom. Primjenom ove strategije poduzeća mogu donijeti i gubitke, međutim, ona ipak poduzećima omogućuje efikasnije poslovanje, te potreban tržišni udio. Jedini problem kod ove strategije je što će kupac posumnjati u kvalitetu proizvoda zbog njegove niske cijene. Poznat je slučaj jeftinih satova Timex koji su se na njemačkom tržištu pojavili sredinom 60-ih godina. Specijalizirane prodavaonice za prodaju satova odbile su uključiti ih u svoj prodajni asortiman upravo zbog niske marže, ali i niskih prihoda koji bi se ostvarivali od popravaka tih satova. Timex je bio prisiljen za svoj novi proizvod razviti potpuno nove kanale distribucije (benzinske crpke i novinski kiosci) [3].

Pod strategijom pobiranja vrhnja podrazumijeva se visoka razina cijene, a nakon toga se cijena snižava. Radi se na tome da se pokriju troškovi koji su nastali razvojem novih proizvoda. Ova strategija nudi velik tržišni segment koji može platiti višu cijenu proizvoda, međutim, onemogućen je brz pristup konkurenciji pa se primjenjuju ona poduzeća koja se ističu neelastičnom potražnjom. Ukoliko su proizvodi imitacijski, poduzeće mora pozicionirati proizvode koji se odnose na kvalitetu i cijenu.

Strategija psihološkog određivanja cijena podrazumijeva ohrabrivanje kupaca na kupnju i činjenje cijena atraktivnima. Mogu se spomenuti tri načina određivanja cijena: prestižno određivanje cijena, određivanje cijena nižim od okruglog broja i određivanje cijena skupini proizvoda.

Kod prestižnog određivanja cijena, visoka cijena ukazuje na kvalitetu i ekskluzivnost proizvoda, koje mogu priuštiti samo pojedini potrošači. Odnosi se na one proizvode čija je cijena uvijek visoka tako da ne privuče velik broj kupaca, te da se ne smanji vrijednost proizvoda. Odnosi se na neke linije automobila, odjeću, nakit, parfeme i slično.

Određivanje cijena nižim od okruglog broja podrazumijeva niže cijene koje bi povećale prodaju, odnosno da je cijena snižena nekoliko kuna ili lipa.

Određivanje cijena skupini proizvoda uključuje paket ili skupinu proizvoda koje karakterizira jedna cijena. Ovaj način bi mogao izvući zadovoljstvo kupca što je kupio više stvari jednom kupnjom, a također poduzeća ostvaruju niže troškove prodajom u skupini nego pojedinačnom prodajom. Najbolji primjer daju turističke agencije koje nude razne pakete koji uključuju i put, smještaj te zabavu turista.

Značajno je još i običajno određivanje cijena, tj. proizvodi čija se cijena sporo mijenja, ostaje ista duže vremena. Usluge su specifične i teže je odrediti njihovu cijenu. Nemaju mogućnost skladištenja, a određivanje cijene pomaže kod uklanjanja kolebanja u potražnji na dva načina. Prvi je off-peakpricing, stimuliranje potražnje u vrijeme niske cijene proizvoda. Drugi način je tzv. two-partpricing, plaćanje fiksne cijene, i naknadno plaćanje ukoliko bude potrebno.

Kako u ekonomskom tako i u psihološkom smislu, cijena ima veliku ulogu, jer se korisnici većinom oslanjaju na cijenu kao glavnog pokazatelja kvalitete.

Cijene profesionalnih usluga odnose se na specifične djelatnosti. To su usluge koje se nastoje prilagoditi korisnicima, karakterizira ih određena situacija i složenost, što znači da ni poduzeća ni korisnici ne znaju unaprijed vrijednost usluga. Budući da uslužna poduzeća uistinu prodaju ono što su ponudili, povjerenje korisnika usluge najdragocjenija je imovina koju

uslužna poduzeća posjeduju. Stoga su ona pri određivanju cijena za svoje usluge etički obvezna korisnicima ne nametati preveliki teret.

Unatoč poteškoćama u određivanju troškova, mnoštvo uslužnih poduzeća primjenjuje sustav određivanja cijena dodavanjem na trošak. Drugi određuju cijenu prema konkurenciji ili prema potražnji na tržištu.

### **3.2. Promotivno određivanje cijena**

Velika je uloga cijena u promociji, te se stoga njena visina određuje u skladu s promocijom, te će politika cijena tako biti s promotivnom orijentacijom. Ova vrsta određivanja cijena može se temeljiti i na principu cjenovnog vodstva, prigodnim određivanjem visine cijena, kao i preko lažnog popusta. Kod izrazito visoke cijene, poduzeće može ukazivati kupcima na visoku kvalitetu svog proizvoda. Kao nezaobilazan i važan dio imidža proizvoda ili usluge, poduzeće cijenu naglašava preko propagandnih poruka. Poduzeće se služi i malim cijenama, često puta nižim od razine njihovih troškova, kod malog broja proizvoda, za privlačenje kupaca. Pretpostavka je da će normalno određene cijena i prodaja proizvoda sa takvim cijenama nadoknaditi smanjenje prihoda do kojih je došlo primjenom vodstva u cijenama. Ovakvo određivanja cijena većinom se primjenjuje u supermarketima ili robnim kućama.

### **3.3. Prigodno određivanje cijena**

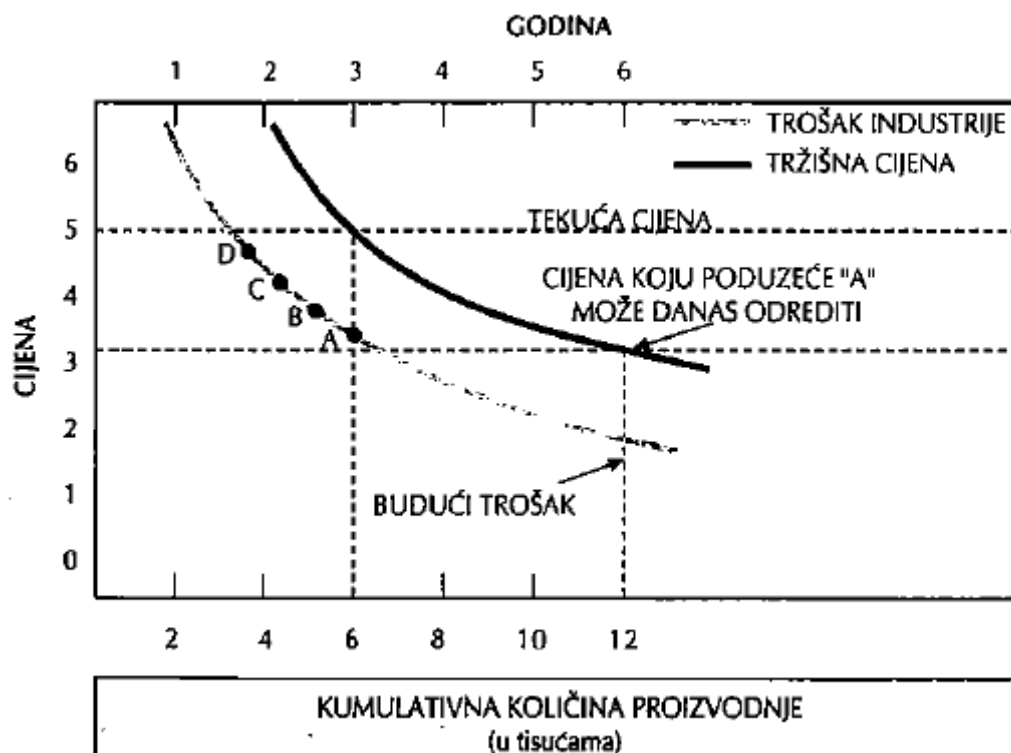
Mnoga poduzeća, u svrhu povećanja svoje prodaje, koriste različite prigode kao povod snižavanju cijena, kao što su praznik, sezona, razna događanja. Ovakvo određivanje cijena rabe se kod zaostajanja u prodaji, s prednostima kao što je usklađenost proizvodnje, vremensko stupnjevanje isporuka, skladištenja i fizička distribucija.

Pod lažni popustom misli se na neistinito sniženje cijena. Primjer takve cjenovne politike je oglašavanje u kojem se navodi da je proizvod stajao 25\$, a sada stoji 19\$, iako je proizvod zaista i prije stajao 19\$. Ovim načinom određivanja cijena služe se distributeri u maloprodaji, sa željom da potrošači dobiju dojam o rasprodaji proizvoda.

### 3.4. Određivanje cijena na temelju iskustva

Određivanje cijena na temelju iskustva, kao cjenovna tehnika, oslanja se na teoriju iskustvene krivulje. Prema njoj će poduzeće koje je vodeće u ostvarivanju niskih troškova proizvodnje, temeljem anticipiranih budućih (nižih) troškova odrediti sadašnju cijenu proizvoda u sadašnjem vremenu. Time stječe trenutačnu prednost u odnosu na konkurenciju, koja se neće moći nositi sa ovakvim nižim cijenama zbog visokih troškova u proizvodnji. To znači da poduzeće, lider u troškovima, kumulira proizvodno iskustvo i smanjuje svoje troškove proizvodnje po predvidivoj stopi posredovanjem usavršenih metoda, materijala, vještina i opreme, a ujedno i povećava svoj udjel na tržištu. Određivanje cijena na osnovi krivulje iskustva prikazano je na slici 4 [4].

Poduzeće A nalazi se najdalje na krivulji iskustva i njegovi su troškovi niži od troškova konkurenata B, C i D. Kao što je na slici prikazano, očito je da će troškovi nastaviti padati tijekom sljedeće tri godine, pa bi se u toj situaciji poduzeće A moglo odlučiti da svoju cijenu snizi na tri kune, što će imati utjecaja na konkurenciju.



Slika 4. Određivanje cijena na osnovi krivulje iskustva[3]

Određivanje cijena na temelju iskustva opravdano je ako su zadovoljena tri uvjeta [4]:

- povećanjem proizvodnje stvarno dolazi do značajnog smanjenja troškova proizvodnje

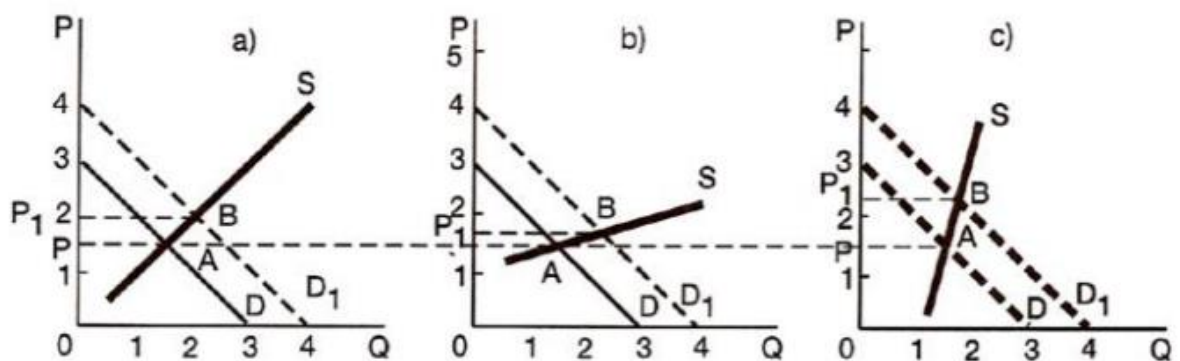
- poduzeće se prema proizvodnom iskustvu nalazi ispred konkurencije
- potražnja je cjenovno elastična.

Određivanje cijena temeljem iskustvene krivulje neki kritiziraju kao previše pojednostavnjenu, obmanjujuću i riskantnu taktiku. Poduzeća koja vrše primjenu ove taktike trebaju voditi računa o situaciji na tržištu, koja neće biti u skladu sa očekivanom (tehnološkom napretku, utjecaju vlade, potezima konkurencije i slično).

## 4. ANALIZA POTRAŽNJE ZA ZRAČNIM PRIJEVOZOM

Pod količinom potražnje misli se na količinu proizvoda koju je pojedini kupac voljan i sposoban kupiti na nekom tržištu u određenim vremenskom periodu. Pri tome je cijena točno određena, a pod potražnjom se misli na količinu proizvoda koje je pojedinac voljan i sposoban kupiti na nekom tržištu za određeni vremenski period i za svaku moguću cijenu tog proizvoda. Potražnja i njena količina razlikovati će se prema praktičnoj vrijednosti, očitovana kroz mogućnost vršenja analize potražnje s obzirom na veću ili manju količinu, cijenu i druge odrednice proizvoda. Prema zakonu potražnje, potražnja za nekim dobrom raste ako se smanji njegova cijena i obratno držeći sve ostalo konstantnim [5].

Prema prethodnom izvoru, grafičkim oblikom potražnja se može prikazati pomoću krivulje koja povezuje različite kombinacije cijena i pripadajućih količina potražnje za nekim dobrom, a krivulja može biti prema obliku linearna, nelinearna, s manjim ili većim nagibom, ovisno od osobina proizvoda.



Slika 5. Utjecaj promjene potražnje pri različitim elastičnostima krivulje ponude [4].

U zračnom prijevozu karakteristična je krivulja negativnog, nelinearnog oblika, zbog značajne razlike u području visokih cijena. Naime, kod rasta cijena dolazi do smanjenja potražnje za ovom vrstom prijevoza, a ako su niske cijene, dolazi do drastičnog povećanja potražnje za ovom vrstom prijevoza.

Pod individualnom potražnjom misli se na količinu koju je pojedinac voljan i sposoban kupiti pri svakoj mogućoj cijeni određenog proizvoda ili usluge, dok je tržišna potražnja horizontalni zbroj svih individualnih potražnja za pojedinu razinu cijene, kao i ukupna količina dobara za koju su svi pojedinci na nekom tržištu imaju volju i sposobnost da je kupe i kada su cijene različite. Mogu se razlikovati promjene u samoj potražnji i u njenoj količini. Promjena količine nekog dobra koju je pojedinac voljan i sposoban kupiti kao odgovor na promjenu

njegove cijene označava promjene u količini potražnje. Na grafikonu se očituje kao pomak uzduž pojedine krivulje potražnje, od jedne točke do druge. Promjena količine potražnje koja je nastala kao rezultat promjene bilo koje utjecajne veličine osim cijene odnosno dobra označava promjene u potražnji. Na slici 4. to je prikazano pomakom krivulje u lijevo ili desno od osnovnog oblika.

Za razvoj zračnog prometa bitno je stanje gospodarstva, kao ključni čimbenik razvoja zračnog prometa. Financijska analiza je pokazala da su u 2015. godini hrvatske zračne luke zabilježile povećanje broja putnika od 7,1 posto u odnosu na 2014. godinu. Kroz osam zračnih luka u Hrvatskoj prošlo je ukupno 7,2 milijuna putnika, a tržišni udio Croatia Airlinesa iznosi je 31 posto. Hrvatsko zrakoplovno tržište liberalizirano je i povećan je broj konkurencije nakon pristupanja Hrvatske europskoj uniji te sporazuma o uspostavi europskog zajedničkog prostora (ECAA). Sve je to dovelo do pada tržišnog udjela Croatia Airlinesa u ukupnom prijevozu putnika. Od početnih 60 posto tržišnog udjela, u 2014. godini pada na 33 posto, a iduće godine na 31 posto, što je također posljedica i dalje prisutne i visoko izražene sezonalnosti prometa na hrvatskom zrakoplovnom tržištu s visokim stupnjem udjela konkurencije u ljetnim mjesecima. Tablica 1. prikazuje dolaske turista u tisućama tijekom 2018/2019. godine, a može se vidjeti da su dolasci turista najizraženiji tijekom ljetnih mjeseci tj. u trećem kvartalu [6].

Lagani rast broja putnika išao je sve do 2019. godine kada je u zračnim lukama Republike Hrvatske zabilježeno 2.270.000 putnika, što je najviše od 2009. godine. Zbog proglašene pandemije COVID-19, 2020. godine, bilježi se nezapamćeni pad prometa putnika u zračnim lukama Hrvatske. Broj putnika se u 2020. godini rapidno smanjuje te se promet također smanjuje na 30% prometa iz 2019. godini. To posljedično dovodi do pada količine linija na relaciji Hrvatska i ostale države. Tako je 2019. godine takvih linija bilo 120, da bi pandemijske 2020. godine došlo do drastičnog smanjenja na 68 linija, skoro za polovicu manje. [7]



**Tablica 1.Podaci o prometu na aerodromima u Republici Hrvatskoj 2018 /2019**

AERODROMI	OPERACIJE ZRAKOPLOVA*			PREVEZENO PUTNIKA**			TRANZIT			PREVEZENO ROBE (kg)			PREVEZENO POŠTE (kg)		
	2018	2019	%	2018	2019	%	2018	2019	%	2018	2019	%	2018	2019	%
ZL Zagreb	3.060	3.351	9,51	213.603	230.654	7,98	929	0		819.127	521.480	-36,34	250.232	302.815	21,01
ZL Split	645	572	-11,32	42.373	39.634	-6,46	1.547	1.503	-2,84	7.779	6.968	-10,43	0	0	
ZL Dubrovnik	340	460	35,29	23.110	34.563	49,56	129	262	103,10	9.475	3.903	-58,81	0	0	
ZL Pula	170	178	4,71	983	1.031	4,88	141	136	-3,55	0	102		1	0	
ZL Zadar	166	169	1,81	1.341	1.595	18,94	671	621	-7,45	0	0		0	0	
ZL Osijek	107	120	12,15	2.786	512	-81,82	0	0		0	180		0	0	
ZL Rijeka	114	134	17,54	2.137	703	-67,10	0	49		234.279	0		0	0	
Aerodrom Brač	8	2	-75,00	16	0		0	0		0	0		0	0	
Z.p. Mali Lošinj	38	51	34,21	38	64	68,42	0	0		0	0		0	0	
<b>Ukupno:</b>	<b>4.648</b>	<b>5.037</b>	<b>8,37</b>	<b>286.387</b>	<b>308.756</b>	<b>7,81</b>	<b>3.417</b>	<b>2.571</b>	<b>-24,78</b>	<b>1.070.660</b>	<b>532.633</b>	<b>-50,25</b>	<b>250.233</b>	<b>302.815</b>	<b>21,01</b>

Izvor: [8].

**Tablica 2.Podaci o prometu na aerodromima prema zračnim lukama u Republici Hrvatskoj 2018 /2019**

AERODROMI	OPERACIJE ZRAKOPLOVA*			PREVEZENO PUTNIKA			TRANZIT			PREVEZENO ROBE (kg)			PREVEZENO POŠTE (kg)		
	2018	2019	%	2018	2019	%	2018	2019	%	2018	2019	%	2018	2019	%
ZL Zagreb	43.693	45.061	3,13	3.325.961	3.419.338	2,81	5.027	7.812	55,40	9.537.438	8.105.586	-15,01	2.400.788	2.756.083	14,80
ZL Split	28.513	29.423	3,19	3.093.805	3.271.731	5,75	22.791	22.027	-3,35	277.571	253.883	-8,53	1.100	8.251	650,09
ZL Dubrovnik	23.596	25.960	10,02	2.520.249	2.880.505	14,29	18.179	18.672	2,71	166.011	125.331	-24,50	0	0	
ZL Pula	10.203	10.438	2,30	701.383	764.871	9,05	8.358	5.699	-31,81	4.486	4.865	8,45	2.822	59	-97,91
ZL Zadar	11.247	10.748	-4,44	580.640	777.662	33,93	13.285	12.567	-5,40	10.890	3.580	-67,13	0	0	
ZL Osijek	2.642	2.587	-2,08	67.212	46.361	-31,02	15	17	13,33	760	13.460	1671,05	0	0	
ZL Rijeka	5.460	4.942	-9,49	181.621	200.184	10,22	1.311	1.513	15,41	4.655.866	1.098.333	-76,41	0	0	
Aerodrom Brač	2.368	2.264	-4,43	29.879	25.339	-15,19	269	3	-98,88	0	0		0	0	
Z.p. Mali Lošinj	4.544	4.396	-3,26	6.939	6.495	-6,40	0	0		0	0		0	0	
<b>Ukupno:</b>	<b>132.267</b>	<b>135.819</b>	<b>2,69</b>	<b>10.507.689</b>	<b>11.392.486</b>	<b>8,42</b>	<b>69.235</b>	<b>68.310</b>	<b>-1,34</b>	<b>14.653.022</b>	<b>9.605.038</b>	<b>-34,45</b>	<b>2.404.710</b>	<b>2.764.393</b>	<b>14,96</b>

Izvor: [8].

Prema statističkim podacima Državnog zavoda za statistiku o prometu na zračnim lukama u Republici Hrvatskoj, broj prevezenih putnika u 2019.godini bio je za 8,4 posto veći nego u 2018.

Najveći porast zabilježila je ZL Zadar s 33 posto većim brojem prevezenih putnika u odnosu na 2018.godinu. Slijedi ZL Dubrovnik s porastom od 14 posto, potom ZL Rijeka s 10 posto, Split s 5 posto povećanjem broja putnika dok je najmanji porast broja prevezenih putnika od 2,8 posto u odnosu na 2018. zabilježila ZL Zagreb.

Najbolje poslovne rezultate ukupno za obje godine ostvarila je zračna luka Split, potom Dubrovnik, što je svakako vezano za dolazak turista. Croatia Airlines je u obje godine negativno poslovala, te je ukupni gubitak bio veći od 162 milijuna kuna, dok su ostale zračne luke poslovale s pozitivnim financijskim rezultatima [10].

Croatia Airlines je ušla u Star alijansu, sa sjedištem u Frankfurtu i sa drugim zračnim prijevoznicima kako bi ostala konkurentna. Prema zagrebačkoj zračnoj luci prometovali su i strani zrakoplovni prijevoznici: KLM (Amsterdam), Lufthansa (Frankfurt), AirFrance (Pariz), Eurowings (Stuttgart i Düsseldorf), Kijev (Windrose), Qatar (Doha), flydubai (Dubai), Aeroflot ( Moskva), austrijski (Beč), LOT (Varšava), turski (Istanbul) i AirSerbia (Beograd). Drugi najzaposleniji prijevoznik u zagrebačkoj zračnoj luci bio je irski niskotarifni prijevoznik Ryanair koji je iz Zagreba prometovao prema Londonu (Stansted), Oslu (Sandefjord), Milanu (Orio), Malmöu (Sturup), Karlsruhe (Baden), Podgorici, Hahnu, Bruxellesu (Charleroi), Weezeu, Rimu, Parizu (Beauvais) i Göteborgu [9].

Ukupna produktivnost, mjera prema ATU (engl. Arkansas Tech University) po zaposlenom u svijetu iznosila je 63.203 što je 12 puta bolje od učinka produktivnosti zbirnog učinka zračnih luka u Hrvatskoj. Uz nisku produktivnost velik problem predstavlja i izrazito jaka sezonalnost. Vrlo nisku dobit uzrokovanu visokim gubitkom u poslovanju tijekom zimskog perioda Croatia Airlines povezuje se s ostvarivanjem gubitaka koje ova ZL ima zimi. Unatoč gubicima ona osigurava zračnu povezanost Hrvatske s ostatkom svijeta cijele godine. Na razvoj zračnog prometa Hrvatske veći utjecaj ima zrakoplovni prijevoznik nego zračne luke Hrvatske. [6]

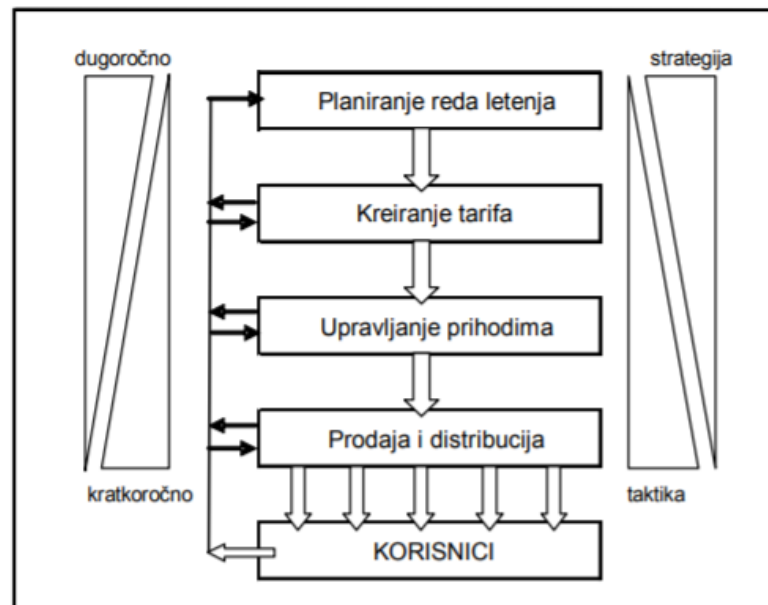
## **5. ČIMBENICI TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA ZRAKOPLOVNE TVRTKE**

Za ostvarenje profitabilnosti, zrakoplovne tvrtke trebaju predvidjeti buduće uvjete na tržištu uz alociranje resursa, za usklađivanje ponude i potražnje. Odjel planiranja i marketinga zrakoplovne tvrtke odgovoran je za definiranje proizvoda i određivanje načina prodaje, što su paralelne aktivnosti. Naime, potrebno je za svaki od letova, s planiranjem i marketingom započeti najmanje pet godina ranije, a ovi poslovi traju od ukrcala putnika u zrakoplov do njegova dolaska u odredišnu luku.

Pravilnom prilagodbom ponude i potražnje optimalno se pozicionira zrakoplovna tvrtka u cilju ostvarenja profitabilnosti, a osnovni smisao i cilj rada je ukazati na čimbenike koji doprinose optimalnom pozicioniranju zrakoplovne tvrtke u svakodnevnoj tržišnoj utakmici [9].

### 5.1. Čimbenici pozicioniranja

Glavni čimbenici pozicioniranja zrakoplovne tvrtke su prikazani slikom 6.



Slika 6. Čimbenici pozicioniranja zrakoplovne tvrtke [9].

Zatim se izdvajaju i analiziraju neki parametri navedenih čimbenika koji pomažu u procesu optimizacije.

### 5.1.1. Red letenja

Red letenja i njegovo planiranje imaju za cilj da se odredi gdje i kada će zrakoplovna tvrtka letjeti. Ima zadaću privlačenja što većeg broja korisnika u širokoj ponudi *O&D (origin-destination)* tržišta. Red letenja je ključ profitabilnosti, a preko njega će tvrtka reagirati na potražnju. Njegova profitabilnost će ovisiti od toga kakve su mogućnosti privlačenja prihoda od putnika i robe, kao i od toga kakva je povezanost s troškovima operiranja toga reda letenja. Tvrtka ima mogućnost ostvarenja značajnih prihoda kod ponude razmjerno atraktivne usluge na tržištu sa velikim potencijalom putnika i robe [11].

Red letenja ima zadaću da bude atraktivan potencijalnim putnicima, ali također mora minimalizirati troškove, odnosno mora ispuniti oba preduvjeta koja su često suprotstavljena. Pravilan i argumentiran izbor broja odredišta, pravilan izbor zračne luke u odabranim odredištima, dovoljan broj frekvencija između zračnih luka polaska i dolaska, pogodno vrijeme polijetanja i slijetanja te usklađeno vrijeme unutar reda letenja matične tvrtke s redovima letenja drugih partnerskih zrakoplovnih tvrtki određuju atraktivnost reda letenja. Zatim se ističu prednosti izravnom letenju (*point-to-point*) između dva odredišta u odnosu na letenje s međuslijetanjem, izbor zrakoplova za prometovanje prema određenoj destinaciji, te usluge zrakoplovne tvrtke za rezervaciju sjedala i dr.

„Glavni čimbenici koji mogu utjecati na slabiji rad zrakoplovne tvrtke su: radno vrijeme zračne luke, njihovi kapaciteti, politika dodjele *slotova*, tj. vremena slijetanja i polijetanja, ograničenja na području djelovanja kontrole leta (zasićenost zračnih koridora, zabrane letenja noću, obveza zadanih, dužih i manje pogodnih zračnih koridora i sl.), vrijeme održavanja i zadržavanja zrakoplova na zemlji radi pripreme za sljedeći let, zakonska regulativa radnog vremena posade, letačkog i kabinskog osoblja, broj članova posade ovisno o tipu zrakoplova i dužini trajanja leta, odnosi između pojedinih država, odnosi između pojedinih alijansi zrakoplovnih tvrtka itd.“[12].

Red letenja predstavlja kompromis atraktivnosti, postojećih ograničenja u tvrtki ali i izvan nje, načela minimalizacije troškova. Osim što spomenuti čimbenici imaju velik utjecaj na red letenja, imaju utjecaj i na odabir putnika, organizaciju prodaje, organizaciju procesa rezerviranja karata te dostupnost sjedala i kvalitetnu komunikaciju zrakoplovne tvrtke s potencijalnim putnicima.

## 5.1.2. Upravljanje prihodima

Upravljanje prihodima (Revenue management) određuje koliko će se sjedala prodati i kako dosegnuti najbolju kombinaciju full fare, discount grupnih rezervacija u cilju ostvarenja prihoda. Ukoliko se primjenjuje kod mrežnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke na tržištu dovodi do množenja i modifikacije tarifa na svakom tržištu, tj. pripadajućem paru gradova [13].

Zadaća zračnog prijevoznika je postizanje što većih prihoda uz što niže troškove, odnosno postizanje maksimalnih prihoda uz smanjenje broja putnika na letu i cijena usluge. Za postizanje ukupnih prihoda na letu, zrakoplovna tvrtka razvija posebnu poslovnu funkciju, te dodjeljuju određeni broj sjedala pojedinim cjenovnim razredima. Ova funkcija ima različite engleske izraze koji je označavaju, a pojam *revenue management* najbolje oslikava temeljnu svrhu ove funkcije, upravljanje ukupnim prihodom na letu [13].

Upravljanje prihodima na letu temelji se na procjeni i promatranju veličine i strukture potražnje za uslugama zračnog prometa, na predviđanju ponašanja potrošača te prilagođavanju cjenovne politike. Uz marketinšku ulogu, upravljanje prihodom na letovima također pruža bitne informacije o kretanju putnika pa se mogu koristiti i korektivni mehanizmi u obliku promotivnih tarifa i akcija.

Upravljanje prihodom na letovima pruža informacije posebno značajne za uspješno upravljanje marketing-akcijama kojima je osnovni zadatak poticanje potražnje za uslugama zračnog prometa.

*Revenue management* sustav čini predviđanje potražnje (forecasting), optimizacija, te planiranje prekapacitiranosti. Implementacija takvog sustava dovodi do povećanja ukupnog godišnjeg prihoda na razini 2-6 posto [13].

Najstariji primjer primjene tehnika upravljanja ukupnim prihodom na letu je praksa prekapacitiranosti. Zrakoplovna tvrtka ponekad prodaje veći broj karata za određeni let nego što je kapacitet sjedala na tom letu.

To se čini iz dva razloga:

- smanjenja rizika od praznih sjedala, čime se maksimalizira prihod,
- veći broj putnika daje mogućnost da se dobije mjesto na letu koji je bio njihov “prvi izbor.”

Navedeno u poslovanju rezultira optimiziranim prihodom po letu, uz opasku da se vodi računa o niskotarifnim zrakoplovnim tvrtkama kao konkurenciji. To je dovelo do modificiranja i prilagođavanja način upravljanja prihodima od strane revenue management.

### 5.1.3. Prodaja i distribucija

Distribucija podrazumijeva stavljanje proizvoda na prodaju dok je glavno mjesto prodaje zrakoplovne tvrtke CRS (*Central Reservation System*) i GDS (*Global Distribution System*). Službe rezervacije u aviokompaniji koriste CRS za rezervaciju leta i tarife na svojoj kompaniji. Svaka veća tvrtka ima svoj CRS ili udio u njima, a manje tvrtke unajmljuju CRS od većih tvrtki, zbog njegove visoke cijene. Preko CRS-a pristupa se redu letenja, cijenama, rezervaciji sjedišta kod većine aviokompanija.

Uvjet ovakvog pristupa su manji troškovi zaposlenika od plaćene provizije agentima, koji zbog šire mreže distribucije imaju niže troškove u odnosu na tvrtku, što traži kod proces planiranja proizvoda dobru procjenu, uz postavljanje odnosa svoje prodaje i ostalih metoda distribucije.

Pomoću računalnog rezervacijskog sustava tvrtka plasira cijene na tržište i daje mogućnost da potencijalni putnici rezerviraju sjedala. Također putem računalnog rezervacijskog sustava putniku se nude usluge u putničkim agencijama, konsolidatorima te drugim zrakoplovnim tvrtkama.

Doseg globalnih distribucijskih sustava (GDS) povećao 1998. se na 230.000 prodajnih mjesta, a broj bookinga je veći od 3,1 milijuna dnevno [12].

Računarski rezervacijski sustavi koji su ostvarili najveće udjele na tržištu su Sabre, Amadeus, Galileo, te Worldspan. Pomoću ovih sustava, putnici imaju brojne usluge kao što su: hotelske, *rent-a-car*, te željeznički i trajektni prijevoz i krstarenje.

Zrakoplovne tvrtke moraju plaćati naknade za izvršene rezervacije, a troškovi GDS-a se kreću od 4 do 6 posto ukupnih troškova, tj. 20 do 30 posto prodajnih troškova i marketinga u širem smislu [12].

Kao posljedica visokih troškova javljaju se nove tvrtke koje razvijaju koncept globalne distribucije koja uključuje niže troškove. U novije vrijeme pojavom *lowcost* prijevoznika sve se više ističu moderni elektronski kanali distribucije. Od velike važnosti postaju prodaja i distribucija putem Interneta i elektronski *ticketing* koji postaju glavni elementi primjene elektroničke trgovine (e-commerce) u zrakoplovnoj industriji, te na taj način preobražavaju zrakoplovne usluge.

Zrakoplovne tvrtke povećavaju udio elektroničkih kanala distribucije kako bi smanjili troškove distribucije iz razloga što su troškovi izdavanja karata, prodaje i promocije iznosili 17-18 posto ukupnih operativnih troškova međunarodnih zrakoplovnih prijevoznika. Rezervacije i izdavanje karata čine dodatnih 31 posto troškova distribucije, a plaćanja globalnim

distribucijskim sustavima 7,1 posto. Udruženje avioprijevoznika SAD-a Air Transport Association procjenjuje prosječni trošak procesiranja putničke karte prodane od strane agenta od 8 USD, dok se karta prodana preko vlastite Internet stranice prodaje uz trošak od 1 USD. Globalni distribucijski sustavi dobivaju od 16 članica STAR alijanse na godišnjem nivou oko 2 milijarde USD. Za članice STAR-a prosječna cijena rezervacije je 13 USD, od čega su 5 USD troškovi transakcija, a ostatak se dijeli preko stimulacije putničkim agencijama i profitnim marginama GDS-a. ovakav model nije održiv za zrakoplovne tvrtke zbog općeg trenda pada prinosa (prihoda po putničkom kilometru) koji je prisutan na svjetskom tržištu [14].

Danas se sve više koristi tehnika elektroničkog izdavanja karata, distribucija preko Interneta i preko online sustava kako bi se smanjili troškovi distribucije. Stoga se najviše koristi *smartcard*, tako da putnik dobije karticu s mikročipom na kojoj su upisani svi podaci vezani za putnika. Iako postoji dosta nedostataka vezanih za elektroničku distribuciju, zrakoplovne tvrtke rade na otklanjanju tih problema i nastavljaju sa daljnjom primjenom [12].

Korištenje Interneta znatno olakšava distribuciju usluga zrakoplovnih tvrtki na način da putniku omogućuje brz način korištenja zrakoplovnog sustava i usluga. Uz Internet, veliku ulogu ima i Intranet koji služi za lakši pristup informacijama koje su potrebne zaposlenicima u dnevnom poslovanju.

## **5.2. Sinteza čimbenika optimalnog pozicioniranja zrakoplovnetvrtke**

Kod odabira odgovarajuće strategije pozicioniranja izabire se strategija koja će najviše istaknuti komparativne prednosti prema konkurenciji, uz gradnju pozitivnog prijema prema korisnicima usluga. Zrakoplovno tržište radi s dva modela pozicioniranja preko mrežnog operatera i sporednog operatera.

Slijedi slika 7., koja pokazuje primjer strategija pozicioniranja zrakoplovnih tvrtki.

Proizvod	Kvaliteta usluge	Specifičnosti ponude	Kategorije korisnika	Konkurencija
Moderna flota	Sigurnost	Dominantna agentska prodaja	Poslovni putnici	Osjetite razliku
Frekvencija leta	Točnost	Djeca do 2 g. lete besplatno	Turisti	Preletite gužvu
Direktni letovi	Izgubljena prtljaga	Jednostavan tarifni sustav	Studenti	
Minimalno vrijeme presjedanja	Pritužbe putnika		Djeca	
Niske cijene			Tvrtke	
Vrhunski catering				

Slika 7. Primjeri strategije pozicioniranja zrakoplovne tvrtke [14].

Mrežni operater povećava svoj tržišni udio kroz korištenje prednosti velikog čvorišta za pokretanje svog uspjeha. Sporedni operateri nemaju te prednosti nego se prilagođavaju prema tržišnim uvjetima koji su trenutno prisutni, radeći u velikom domaćem sustavu koji se odnosi na određenu državu ili na globalnom tržištu. Vidljivo je da imaju svoj način natjecanja sa mrežnim operaterima unutar zrakoplovnih tvrtki.

### 5.3. Mrežni operater (Network Operator)

Koncentracija zrakoplovnih tvrtki koje djeluju kao mrežni operater koncentrirala su svoja djelovanja na jednu ili više zračnih luka uz nastojanje da optimiziraju svoje letove na način da dominiraju na lokalnom tržištu i maksimiziraju svoju dobit. Karakteristike velikih čvorišta su izrazito razvijeno tržište, osobine izrazito velikog čvorišta, *Frequentflyer* program i praksu nagrađivanja putnika, uz manje troškove letenja u odnosu na tvrtke koje posluju po načelu *point-to-point*.

Tvrtka koja želi uspješno djelovati kao mrežni operater mora ispunjavati određene elemente:

- voditi računa o sigurnosti, točnosti, čistoći i urednosti zrakoplova,
- imati razvijenu mrežu letova,
- posjedovati nove zrakoplove,
- usluga mora biti na visokoj razini i
- razvijenost *frequentflyer* programa itd. [14].

Sve navedeno pridonosi imidžu tvrtke uz zadovoljene svih potreba putnika i uz profitabilnost tvrtki. Tako usluge *British Airways* su različite od usluga *Singapore Airlines*,



mada su obje s poslovanjem na visokoj razini, imaju svaka za sebe jedinstven i različit imidž. Ove su tvrtke zadnjih godina uočile porast i djelovanje tržišta, te su počele stvarati mreže, razne *codesharing* sporazume i saveze.

Zrakoplovna tvrtka koja gradi marketinšku poziciju u raspoloživim tržišnim međuprostorima sve se češće nalazi na tržištu zrakoplovnih usluga, a kao primjer se mogu navesti *Southwest*, *Midwest Express*, *Virgin Atlantic* itd., koje nudeći na temelju point-to-point uslugu putnicima, uz karakteristične elemente, kao što je sigurnost i urednost zrakoplova, point-to-point usluge, cjenovna elastičnost, niski troškovi i dr.

*Southwest-ova* strategija se temelji na jednostavnosti i niskim troškovima, te mada nema svoj *frequentflyer* program na temelju milja kao *mrežni operater*, ima segment putovanja (da bi dobio besplatnu kartu, putnik mora imati određeni broj povratnih putovanja).

*Midwest Express* razvija svoju strategiju na principu usluga samo za poslovne putnike, uz prilagođavanje veličine, reda letenja i ostalih usluga samo ovom segmentu korisnika, po čemu se pozicionirao kao lider na svom tržištu.

*Strategija Virgin Atlantic* je takva da lete samo sa zrakoplovima velikog dometa iz Londona i prema Londonu. Kako je londonska zračna luka često preopterećena navedena tvrtka ima nove mogućnosti preko drugih zračnih luka koje je opslužuju, uz mogućnost povećane profitabilnosti poslovanja. Strategija im je temeljena na imidžu "*Not BA*".

Vidljivo je da navedene tvrtke imaju različite pristupe tržištu, ali i da je svaka od njih na svoj način koristila ekonomske prednosti tržišta, što nije slučaj s mrežnim operaterima kojima je ovakav način poslovanja naročito složen za provedbu. Svaka od zrakoplovnih tvrtki, bez obzira na njihov tip ima najbolju priliku za uspjeh ako su strategiju i provedbu temeljili na kapitalizaciji osnovnih ekonomskih prednosti [14].

Dominantna je pozicija marketing strategije u marketingu, te strategija ima dominantan položaj u njegovoj primjerni i teoriji, po čemu se može prepoznavati napredni marketing kao njegova najviša faza razvoja. Stoga je prepoznata potreba preciznog definiranja korporativne misije onih zrakoplovnih tvrtki koje nisu ni čisto operativni niti mrežni operateri, nego su negdje u sredini.

#### **5.4. Benchmarking u pozicioniranju zrakoplovne tvrtke na tržištu**

Različito je definiranje pojma *benchmarking*, čija je glavna funkcija mjerenje učinaka i procesa u odnosu na druge, te utvrđivanje uzroka boljih i uspješnijih rezultata konkurencije, uz naglasak na važnost komparacije. Preko njega tvrtka ima smjernice za promjenu svojih problema, poslovnih procesa, usluga i funkcija, kao najdjelotvorniji način ostvarivanja cilja, a to je poslovni uspjeh. Više je vrsti procesa *benchmarkinga*, mada je osnovna podjela na interni i eksterni, koji se dalje može podijeliti na konkurentni, industrijski i generički.

Zrakoplovna industrija ima idealno pozicioniranje da bi se mogla primijeniti *benchmarking* tehnika, uz raznolika područja primjene, od kojih su neka: strateško planiranje, predviđanje, nove ideje, komparacija proizvoda i procesa, te utvrđivanje ciljeva [15].

Vodeće zrakoplovne tvrtke koriste *benchmarking* kao alat za podršku stalnim poboljšanjima za postizanje zavidne prednosti prema konkurenciji, s ciljem institucionalizacije sustavnog nastojanja da bi se postiglo savršenstvo uz usađivanje želje da se bude «najbolji od najboljih». Učinkovit *benchmarking* se ponavlja, uz stalne napore za poboljšavanje aktivnosti u poduzeću. Ako su dobro vođene operacije *benchmarking* može postati dodatna praksa proširena na sve funkcije tvrtke [16].



Slika 8: Strategija uspjeha u promjenjivom globalnom zrakoplovnom okruženju [15]

Kotler (1994), u svojoj knjizi Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, tako spominje 7 faza, a Harrington (1996), u svom djelu High Performance Benchmarking: 20 Stepsto Srtce's-s, 5 faza *benchmarking* procesa. Ukoliko se benchmarking koristi u strategiji marketinga, obuhvaća analizu vanjskih i unutarnjih faktora uz SWOT analizu pod kojom se misli na analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji.

## 6. ANALIZA PROFITABILNOSTI TRADICIONALNIH I NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Kod tradicionalnih redovnih zračnih prijevoznika fokusiranost je na usluge koje su vezane za one prije samog leta kao i za njegovo vrijeme, uz transferne letove i različite klase prijevoza. Većina tradicionalnih prijevoznika posluje prema tzv. *hub-and-spoke* mrežnom transportnom modelu za smanjenje nepravilnosti vezanih za let u pokrivanje relativno širokih geografskih područja. *Hub* predstavlja zračnu luku, dok je *spoke* središte povezano s glavnim čvorištem. S ovim modelima otvorene su mnoge pogodnosti putnicima, kao što su smanjenje tarifa, veći izbor destinacije, veći broj letova. Ovim mrežnim transportnim modelom zračni prijevoznici mogu maksimalno povećavati broj putnika jer njime dobivaju i transferne putnike koji npr. u *point-to-point* mrežnom transportnom modelu nisu nužna pojava [17].

Kod tradicionalnih zračnih prijevoznika postoji raznolika struktura flote od manjih regionalnih zrakoplova do najvećih dugolinijskih širokotrupnih zrakoplova. Zbog mrežnog poslovanja postoji geografska pokrivenost tradicionalnih zračnih prijevoznika, uz obuhvat domaćeg, međunarodnog i globalnog interkontinentalnog tržišta zračnog prometa. Treba spomenuti i manje tradicionalne zračne prijevoznike čije je poslovanje samo unutar Europe. Realiziranje mrežne strukture je uz korištenje prometnih čvorišta *hub-and-spoke* sustava, sa priključnim i transfernim letovima u odgovarajuća zrakoplovna čvorišta. Red letenja sa širokim rasponom destinacija, koje se nude preko čvorišta, većinom su s visokom frekvencijom opsluživanja. Frekvencija destinacija uvećava se kroz eksploataciju članstva u određenom zrakoplovnom savezu. Osobine usluga su kroz nekoliko klasa razlikovanih prema cijeni i kvaliteti, te se tako najčešće spominje prva, poslovna i ekonomska klasa. Kako postoji velika razlika među cijenama, a vezano za navedene klase, uvjeti prijevoza se znatno razlikuju što se tiče restrikcija, komfora i dodatnih usluga tijekom cjelokupnog procesa putovanja.

Tradicionalni zračni prijevoznici imaju većinom vrlo složene tarifne strukture te se često koriste kompleksni sustavi upravljanja prihodima po letu. Slijedeća tablica prikazuje sistematizaciju navedenih osnovnih karakteristika tradicionalnih zrakoplovnih kompanija [17].

Tablica 3. Temeljne poslovne karakteristike tradicionalnih zrakoplovnih kompanija

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

Izvor [17].

U niskotarifnim zrakoplovnim kompanijama se u posljednjih 20 godina drastično promijenio marketinški pristup, te su tako unaprijedili poziciju uz brojne pozitivne poslovne rezultate. Promjene marketinških strategija niskotarifnih zrakoplovnih kompanija nastale su kao posljedica prepoznavanja stvarnih potreba svojih klijenata. Njihov uspjeh sve više utjecaja ima i na tradicionalne zrakoplovne kompanije, koji su morali svoje instrumente marketinga prilagoditi novim modelima poslovanja.

Potrebno je definirati niskotarifnu zrakoplovnu kompaniju, koja je kompanija koja nudi usluge prijevoza na relativno kratkim relacijama uz niže cijene, ali s tim da iz modela poslovanja ukidaju brojne dodatne usluge, koje su u ponudi tradicionalne zrakoplovne kompanije. Kao koncept poslovanja, nastao je u SAD-u da bi devedesetih godina prošlog stoljeća počeo s primjenom i u Europi, kao i u ostatku svijeta početkom liberalizacije tržišta avioprometa, počinje primjena i u Europi [18].

Pojavom novih vrsta prijevoznika, zračni prijevoz je postao dostupan i za mnoge nove putnike, kojima na prvom mjestu nisu udobnost i dodatne usluge u zrakoplovu. Većinom traže od aerodroma niže cijene njihovih usluga, koje većinom odobravaju manje zračne luke. Ovo naravno dovodi do pojave nezadovoljstva tradicionalnih prijevoznika, jer za sličnu uslugu moraju platiti veće novčane naknade. To je razlog zbog kojeg niskotarifni prijevoznici prenose svoje prometovanje na sekundarne i regionalne zračne luke, jer se aerodromske površine mnogo lakše prilagođavaju njihovim zahtjevima [19].

Glavni cilj niskotarifne politike je održanje troškova minimalnima ako se usporede s konkurentima tj. stvorenje održive prednosti u odnosu na konkurenciju. Glavni „ključ“ ove strategije je da trošak nije jednak cijeni [18].

Tablica 4. Temeljne karakteristike poslovnog modela niskotarifnih zrakoplovnih kompanija

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

Izvor [17]

Originalni niskotarifni poslovni model može se opisati sa slijedećim karakteristikama:

- niskim cijenama zrakoplovnih karata
- fokusiranjem na minimalne troškove i cijenama uz maksimalnu učinkovitost
- korištenje zrakoplovima srednjeg doleta, s jednim tipom zrakoplova u floti, čime se smanjuje trošak za obuku posade. Njihovo održavanje i veća je efikasnost same posade.
- postojanje samo jedne klase, sa smanjenim razmakom među sjedalima, te ih tako ima veći broj u odnosu na tradicionalne, čime se povećava iskoristivost zrakoplova s ciljem izbjegavanja troškova transfernih putnika
- niskotarifni zračni prijevoznici najčešće ciljaju na point-to-point prijevoz
- korištenjem sekundarnih značajki zračnih luka, na kojima su cijene aerodromskih usluga najniže, izbjegavaju se velike zračne luke zbog gustoće prometa, postižući tako veću točnost svojih letova

- vrijeme zadržavanja zrakoplova na tlu između letova smanjuje se na minimalno, čime se povećava iskorištenost zrakoplova, koja je oko 25 minuta.
- Zbog većih ušteda uvedeno je elektronsko poslovanje, kroz direktnu prodaju karata preko interneta ili telefonski, što je jednostavnije i za same korisnike.
- zrakoplovno osoblje obučava se za obavljanje više vrsta poslova
- dodatno se naplaćuje sva hrana i piće koje se posluži u zrakoplovu
- na svojim stranicama dodatno nude usluge kompanija povezanih s letovima, kao što je rezerviranje smještaja, rent-a-car i slično [19].

Vode se idejom rezanja troškova čime se klijentima pruža proizvod bez ikakvih dodatnih usluga. Povoljnija cijena karte se može dobiti rezerviranjem mjesta na nekom letu mjesecima unaprijed, a ako se želi rezervirati mjesto isti dan ili par dana ranije, karta će imati istu ili nešto manju cijenu kao i kod tradicionalnog zračnog prijevoznika [20].

U osnovnu cijenu zrakoplovne karte uključen je prijevoz te ručna prtljaga. Kao glavni nedostatak je slijetanje na sekundarne zračne luke, većinom dosta udaljene od gradskog centra, zbog čega putnici većinom imaju dodatan trošak putovanja, ali i gubljenje vremena [21].

Tradicionalni redovni zračni prijevoz zauzima najveći segment europskog tržišta zračnog prometa, da bi se mogli boriti protiv konkurencije u vidu niskotarifnih kompanija međutim, tradicionalni prijevoznici morali su se podvrći bitnim strukturalnim promjenama.

Dok je letova preko tradicionalnih avioprijevoznika prije deset godina bilo 59 posto, onih iz niskotarifnih kompanija je bilo 19 posto. Deset godina kasnije, 2016. godine udio tradicionalnih letova pada na 54 posto, a udio niskotarifnih raste na 30 posto, dok su tradicionalni u istom razdoblju izgubili 10 posto letova i preleta. Ako se uzme broj letova po danu, 2007. godine je bio 16.300 da bi 2016.godine bio 14.700. Što se tiče zemalja koje su imale najveći gubitak tradicionalnog redovnog zračnog prometa a vezano za napredak niskotarifnog, su Francuska i Italija [22].

## 7. POLITIKA ODREĐIVANJA CIJENA USLUGA U ZRAČNOM PRIJEVOZU

Kod postojanja nepravilne potražnje i sezonskih oscilacija, drugačija je realizacija prijevoznog učinka zrakoplovne kompanije na tržištu. Sezonalnost je obilježje hrvatskog tržišta zračnog prometa, gdje postoji djelovanje nepravilne potražnje prema mjesecima. Tako je prijevoz putnika u avioprometu veći za pet puta u trećem kvartalu u odnosu na promet u prvom kvartalu [23].

Osnovni cilj politike određivanja cijena usluga u zračnom prometu je prodaja je usluga zračnog prometa u okviru raspoloživih kapaciteta i to po cijeni koja će biti dovoljno atraktivna da osigura potrebnu količinu potražnje, te omogućuje postizanje planiranog profita [23].

Profitabilnost, koji je najvažniji cilj poslovanja zrakoplovnih kompanija, ovisit će prvenstveno o odnosu između jediničnih troškova, prihoda i popunjenosti zrakoplova.

Ekonomska teorija zrakoplovstva ima tri osnovne strategije formiranja cijena usluga zrakoplovnih kompanija, koje su :

- Prva je strategija formiranja cijena zasnovana na troškovima
- Druga je strategija formiranja cijena zasnovana na potražnji za uslugama zračnog prometa
- Treća je strategija formiranja cijena zasnovana na kvaliteti usluga.

Hrvatskog putnika ipak najviše zanima cijena karte [12].

Zrakoplovna kompanija određuju cijene svojih usluga prvenstveno dužinom putovanja, prema kojoj će zrakoplovna karta Zagreb – London imati sigurno veću cijenu od karte Zagreb – Beč zbog veće udaljenosti Londona od Beča u odnosu na Zagreb. Zbog ograničene težine prtljage, putnici dodatno plaćaju višak. Raspoloživ prostor se odnosi na širinu sjedala i razmak među sjedalima, te veličina određuje raspored prijevoza, tj. ekonomski, poslovni i prvi razred, a razlika u cijeni je drastična.

Kvalitativni elementi korišteni za strukturu cijene usluga zračnog prometa su određeni:

- vremenom trajanja putovanja
- točnošću
- raspoloživosti sjedala
- refundaciji karte
- rezervaciji karte
- mogućnostima kombiniranog putovanja s različitim zrakoplovnim kompanijama
- sigurnošću

- hrani u zrakoplovu

Elementi potražnje za utvrđivanje strukture cijene su određeni:

- potencijalom određenog tržišta
- veličinom i propusnosti vanjskih stanica
- oscilacijama u potražnji za uslugama zračnog prometa [12].

Potencijalom određenog tržišta određuje se veličina zrakoplova koji leti prema tom tržištu, dok se povećanjem potražnje za uslugom smanjuju troškovi. Veličina i propusnost vanjskih stanica odnosi se na prihvata i opsluživanje u zračnoj luci. Tarife po kojima aviokompanije danas prodaju svoje usluge mogu se podijeliti u pet osnovnih kategorija

- Tarifa za korištenje usluga prve klase
- Tarifa za korištenje usluga poslovne klase
- Tarifa za korištenje usluga turističke ili ekonomske klase
- Povlaštene tarife
- Promotivne tarife

Dugo godina su prve tri tarife bile glavne tarife. Kasnijom pojavom povlaštenih i promotivnih tarifa, smanjuju se cijene za određene kategorije, kao npr. povlaštene tarife na godine putnika, zatim na profesiju i obiteljsko stanje.

Tako djeca do dvije godine starosti imaju 90 posto popusta, djeca u dobi od dvije do dvanaest godina imaju popust 50 posto, mladi starosti do 26 godina ima 25 posto popusta (Croatia Airlines npr.), te osobe starije od 60 godina. Slični popusti su i kod drugih zrakoplovnih kompanija, s pojedinačnim iznimkama prema kompaniji ili vrsti popusta.

Promotivne tarife zrakoplovnih kompanija su element promocije, odnosno unapređenja prodaje, a pod njih spadaju vrste tarife :

- Tarife za posjetu određenoj regiji
- Tarife za određeno doba godine
- Tarife u povodu posebnih događaja
- Tarife za kombinirano korištenje zrakoplova i vlaka (rail&fly) ili zrakoplova i automobila (fly&drive)
- Tarife koje se primjenjuju samo za karte izdane u zračnoj luci neposredno prije polijetanja zrakoplova, ako u njemu još ima slobodnih mjesta
- Tarife za blizance
- Tarife za posebne praznike
- Tarife za priključne letove



- Tarife koje omogućuju putniku s kupljenom kartom u poslovnoj klasi da u kupovini karte za osobu koja ga prati dobije ili 50 posto popusta ili besplatnu kartu
- "Misteriozne tarife" tarife kod kojih putnici u zračnoj luci saznaju kuda putuju [12].

Cijena putovanja zrakoplovom temeljni je element zadovoljstva putnika. Za zrakoplovne kompanije je bitno da postanu svjesne da prodaju vrijednost usluge, a ne cijenu i zato ako cijena nadmaši očekivanu vrijednost usluge, nezadovoljstvo putnika bit će neminovno.

## 8. CJENOVNA ELASTIČNOST USLUGA U ZRAČNOM PRIJEVOZU

Marketinški stručnjaci trebaju znati koliko će elastična, odnosno promjenjiva biti potražnja u odnosu na promjenu cijene. Ako se potražnja jedva mijenja s malom promjenom cijene, kaže se da je potražnja neelastična. Ako se potražnja značajno mijenja ona je elastična.

Potražnja će zacijelo biti manje elastična u sljedećim uvjetima:

- (1) ima malo ili nema supstituta i/ili konkurencije;
- (2) kupci ne uočavaju lako višu cijenu,
- (3) kupci sporo mijenjaju svoje kupovne navike i tragaju za nižim cijenama,
- (4) kupci smatraju da je viša cijena opravdana poboljšanjem kvalitete, inflacijom, itd.[2].

Ako je potražnja elastična prije nego neelastična prodavači će razmatrati smanjivanje cijene. Niža će cijena rezultirati višim ukupnim prihodom. To ima smisla tako dugo dok troškovi proizvodnje i prodaje većih količina ne počnu neproporcionalno rasti.

Cjenovna elastičnost ovisi o veličini i smjeru promatrane promjene cijene. Ona može biti beznačajna kod male promjene cijena i značajna kod velike promjene u cijeni. Može se razlikovati za smanjenje cijene i za povećanje cijene. Konačno, dugoročna se cjenovna elastičnost može razlikovati od one kratkoročne. Kupci mogu nastaviti kupovati od svojih postojećih dobavljača nakon porasta cijene, jer ne primjećuju porast cijene ili je on malen ili su pak ometeni drugim brigama te smatraju da nalaženje novog dobavljača traži puno vremena, ali na posljetku ipak mogu promijeniti dobavljača. Tu je potražnja elastičnija gledano dugoročno, nego što je to gledano kratkoročno. Međutim, može se dogoditi i obratno: da kupci napuste dobavljača nakon što su obaviješteni o porastu cijena, ali mu se kasnije vraćaju. To znači da prodavači neće znati ukupno djelovanje promjene cijene dok ne prođe određeno vrijeme.

Postupak utvrđivanja strukture tarifne ponude, *pricing*, zajedno s redom letenja definiraju proizvod tvrtke. Danas je zbog deregulacije, *pricing* izuzetno kompleksan proces. Prije deregulacije, tvrtke su djelovale na specifičnim tržištima na kojem je postojala razmjerno jedinstvena statična struktura tarifa. Redovni prijevoznici prevozili su poslovni segment putnika, a čarter prijevoznici turistički segment putnika. Redovni prijevoznici imali su razmjerno niski *load factor* uz realnu profitabilnost, jer je država regulirala ograničenja konkurencije. Malo prije pojave deregulacije, redovni prijevoznici počinju s nuđenjem dodatnih proizvoda za turiste, s ciljem popunjavanja praznih sjedišta, uvode ograničenja za

onemogućivanje korištenja popusta segmentu poslovnih putovanja (kupnje karte unaprijed, *sundayrule* i sl.). Kod određivanja *pricinga* tvrtka treba imati informacije za predviđanje putničke potražnje i volju putnika da plate putovanja. Za prilagođavanje cijena na konkurentnom tržištu treba odrediti optimalnu strategiju da bi se zadržao ili porastao tržišni udio i prihodi.

U novije vrijeme na razinu potražnje sve veći utjecaj ima cjenovna elastičnost koja se izražava kao:

$$\text{CJENOVNA ELASTIČNOST} = \frac{\% \text{ PROMJENE KOLIČINE POTRAŽNJE}}{\% \text{ PROMJENE CIJENE}}$$

Potražnja za određenom uslugom ovisi o nizu čimbenika. Najvažniji čimbenik uključuje: korištenje (kušnju) korisnika, razinu prihoda, cijenu i kvalitetu usluge koja se može zamijeniti. Za dobivanje korisne procjene osjetljivosti na cijenu, istraživači moraju pažljivo kontrolirati sve čimbenike koji imaju utjecaj na potražnju.

Prema općem pravili, kada se ne mijenjaju ostali čimbenici koji imaju utjecaj na potražnju, veća cijena će rezultirati manjom količinom potražnje. Cijena odgovara potražnji i varirat će ovisno o tržištu. Utjecaj cjenovne elastičnosti na potražnju za uslugama mjeri reakciju ove potražnje kada se mijenja cijena, uz nepromijenjenost ostalih čimbenika. Definira se kao postotak promjene u količini potražnje kao rezultat postotka povećanja promjene cijene [12].

Elastičnost potražnje ovisi od vrste tržišta, segmentacije putnika, vrsti putovanja, *long-haul/short-haul* putovanja i sl. Kako postoje alternativne vrste prijevoza u smislu dužine putovanja, potražnja za zračnim prijevozom manje je elastična za udaljenije letove nego za one koji su kraći. Međunarodno putovanje je vremenski duže od domaćeg, cijena je u manjoj proporciji u ukupnim troškovima, te je stoga međunarodni promet manje osjetljiv na promjenu cijena.

Privatno putovanje lakše se odgađa u slučaju povećanja cijena, ili se kupuje destinacija koja je cjenovno više prihvatljiva. Elastičnost će varirati ovisno od vrste putovanja i udaljenosti. Senzitivnost na cijenu povećava se većom upotrebom Interneta, jačim prisustvom „*low cost-no frill*“ zrakoplovnih tvrtki, te većom primjenom korporativnih poslovnih aranžmana [23].

Postojeće analize temelje se na ostvarenjima cjenovne elastičnosti temeljem rezultata zračnog prijevoza u posljednjih 15-20 godina, te su očigledno zastarjele.

Istraživanja su ukazala na sljedeće rezultate:

**Tablica 5: Procjene cjenovne elastičnosti potražnje za uslugama zračnog prijevoza**

Zračni prijevoz ukupno	-1,1
Kratkolinijski prijevoz	-1,5
Turistika i VFR putovanja	-0,7
Poslovna putovanja	
Dugolinijski prijevoz	
Domaći	
Turistička i VFR putovanja	-1,1
Poslovna putovanja	-1,1
Međunarodni	
Turistička i VFR putovanja	-1,0
Poslovna putovanja	-0,3

\*Napomena: Cjenovna elastičnost od -1,5 znači da povećanje cijene od 10 posto izaziva pad potražnje od 15 posto.

Izvor: [14]

Prema istim istraživanjima izrazito visoka cjenovna elastičnost veća je od cjenovne elastičnosti za hranu -0,4, odijevanje -0,6, rekreacija -0,9, itd., što pokazuje da uz prosječnu cijenu zračnog prijevoza unutar Europe od 140 EURA, taksa na gorivo od 10 EURA, koja povećava cijenu za 7 posto znači pad potražnje od približno 11 posto. Kod poslovnih putnika uz prosječnu tarifu od 1.230 EURA, ista taksa dovest će do svega 0,8 posto povećanja cijene, a cjenovna elastičnost od -0,7 pokazuje pad interesa poslovnih putnika od 0,6 posto. Međutim, EasyJet je u svojim istraživanjima utvrdio cjenovnu elastičnost od čak -4, što znači da će povećanja cijene od 7 posto dovesti do čaka pada broja putnika od čak 28 posto. Navedeno je potrebno poznavati u cilju što boljeg pozicioniranja zrakoplovne tvrtke na tržištu.

## 9. ZAKLJUČAK

Mnogo je čimbenika koji imaju utjecaj na optimalno pozicioniranje zrakoplovne tvrtke. Posebno treba istaknuti utjecaj reda letenja, kreiranja i plasmana tarifa, upravljanja prihodima, te prodaje i distribucije zrakoplovnih dokumenata.

Kvalitetnim *benchmarkingom* se treba utvrditi realni položaj zrakoplovnih tvrtki u cilju učinkovitog reagiranja i stvaranje strategije za sadašnji u buduću razvoj kompanije. Čimbenici pozicioniranja zrakoplovne tvrtke imaju presudan utjecaj i današnjoj utrci za profitom i opstankom, pogotovo u dinamičnom svjetskom zrakoplovnom tržištu.

Hrvatsko je zrakoplovno tržište također pod udarom konkurencije, kako iz drugih zemalja tako i od niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, te njihovi stručnjaci trebaju stalno voditi računa o dinamici promjena i prilagodbi novonastalim okolnostima, čime će se stvoriti nužni preduvjet za optimizaciju pozicioniranja zrakoplovne tvrtke na tržištu. Ipak je to presudan čimbenik za opstanak zrakoplovne industrije i prijevoza.

Zrakoplovna kompanija određuju cijene svojih usluga prvenstveno dužinom putovanja. Zbog ograničene težine prtljage, putnici dodatno plaćaju višak. Pod raspoloživim prostorom misli se na širinu sjedala i razmak među sjedalima, a njegova veličina određuje raspored prijevoza. Tako postoje ekonomski, poslovni i prvi razred, a cijena u ovim razredima je dosta različita.

Kvalitativni elementi korišteni za strukturu cijene usluga zračnog prometa su određeni: potencijalom određenog tržišta određuje se veličina zrakoplova koji leti prema tom tržištu, dok se troškovi smanjuju povećanjem potražnje za uslugom. Pod veličinom i propusnosti vanjskih stanica misli se na prihvat i opsluživanje u zračnoj luci. Pet je osnovnih kategorija tarifa prema kojima aviokompanije prodaju svoje usluge. Kategorija ovisi od vrste klase, te o vrsti tarife, da li je promotivna ili povlaštena.

Dugo godina su prve tri tarife vezane za vrstu klase, s obzirom je li to prva, ekonomska ili poslovna klasa, bile glavne tarife. Kasnijom pojavom povlaštenih i promotivnih tarifa, smanjuju se cijene za određene kategorije, kao npr. povlaštene tarife prema određenim godinama putnika, njihovoj profesiji i obiteljskom stanju. Slični popusti su i kod drugih zrakoplovnih kompanija, s pojedinačnim iznimkama prema kompaniji ili vrsti popusta.

Jedan od elemenata promocija su svakako promotivne tarife zrakoplovnih kompanija, a spadaju u unapređenja prodaje. Cijena koju odredi zrakoplovna kompanija za let temeljni je element zadovoljstva putnika. Zrakoplovne kompanije moraju biti svjesne da ne prodaju cijenu nego svoju vrijednost usluge, te će se kod cijene koja je nadmašila očekivanu vrijednost usluge od strane putnika, njegovo nezadovoljstvo svakako pojaviti.

## **LITERATURA**

- [1] Previšić, J., Bratko, S. i suradnici, *Marketing*, SINERGIJA- nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2001.
- [2] Kotler, P. *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Informator, Zagreb, 1994.
- [3] Previšić, J., et.al., *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004.

- [4] Jobber, D.: *Principles and Practice of Marketing*, McCraw-Hill, London, 1995.
- [5] Lipovec N., Kozina G. Ekonomska analiza i ocjena zakonitosti ponude i potražnje, *Tehnicka journal* 7, 2(2013), 206-212
- [6] Palameta, M. *Analiza potražnje za zračnim prometom u Republici Hrvatskoj*, Završni rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2016.
- [7] Paulić, M., *Analiza utjecaja pandemije Covid-19 na tokove putnika u zračnom prometu Republike Hrvatske*, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2022.
- [8] <https://www.ccaa.hr/file/64218aeae30f29c55fd313453b1ef1e289b> [Pristupljeno: 18. rujna 2022.]
- [9] Martin R. (Eds.) *Handbook of Airline Marketing*, New York, 1998.
- [10] <https://web.dzs.hr/arhiva.htm> [Pristupljeno: 5. prosinca 2022.]
- [11] Smith, B.C., Barlow, J., Vinod, B.: Airline Planning and Marketing Decision Support, *Handbook of Airline Marketing*, New York, 1998.
- [12] Prebežac, D. *Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija*, Golden Marketing, Zagreb, 1998.
- [13] Pearce, B.: *AEA- Presidents Assembly dokumenti*, Bruxelles, 2005.
- [14] <https://bib.irb.hr/datoteka/291696.MisetiSteinerTatalovic-ZIRP06.pdf> [Pristupljeno: 18. rujna 2022.]
- [15] Berardino, F.: Integrating Airline Strategy and Marketing, *Handbook of Airline Marketing*, 1998.
- [16] Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb, 1999.
- [17] Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: *Menadžment zrakoplovne kompanije*, Mate d. o. o., Zagreb. 2012.
- [18] Aćimović, S.: Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspješne promene marketing strategije, *Marketing*, vol. 40, no. 3, p. 145–149.; 2009.
- [19] 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.
- [20] Cento, A.: *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Chapter 2, SpringerVerlag, Berlin Heidelberg 2009.

- [21] Vidović, A, Steiner, S., Škurla Babić, R. Impact of low-cost carriers on the europeanair transport market, 10th International Conference on Traffic Science ICTS 2006: *Globalization and Transportation, Proceedings*, Zanne, M., Fabjan, D., Jenček, P. (ur.), Portorož: University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation, 1- 10 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljeni rad, znanstveni), 2006.
- [22] <https://core.ac.uk/download/pdf/197496305.pdf> [Pristupljeno: 18. rujna 2022.]
- [23] Prebežac D. *Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija*, Golden Marketing, Zagreb 1998.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Determinante određivanja cijena [1].....	4
Slika 2. Strategije cijena kvalitete [2] .....	5



Slika 3. Primjer pomaka krivulje potražnje [2]. .....	10
Slika 4. Određivanje cijena na osnovi krivulje iskustva [3].....	15
Slika 5. Utjecaj promjene potražnje pri različitim elastičnostima krivulje ponude [4].....	17
Slika 6. Čimbenici pozicioniranja zrakoplovne tvrtke [9]. .....	21
Slika 7. Primjeri strategije pozicioniranja zrakoplovne tvrtke [13]. .....	26
Slika 8: Strategija uspjeha u promjenjivom globalnom zrakoplovnom okruženju [15]. .....	28

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Podaci o prometu na aerodromima u Republici Hrvatskoj 2018 /2019 .....	19
---	----

Tablica 2. Podaci o prometu na aerodromima prema zračnim lukama u Republici Hrvatskoj 2018 /2019.....	19
Tablica 3. Temeljne poslovne karakteristike tradicionalnih zrakoplovnih kompanija .....	29
Tablica 4. Temeljne karakteristike poslovnog modela niskotarifnih zrakoplovnih kompanija	31
Tablica 5: Procjene cjenovne elastičnosti potražnje za uslugama zračnog prijevoza .....	37

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj završni rad isključivo rezultat mojega vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju upotrijebljene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da 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/diplomskog rada pod naslovom **Cjenovna politika u zračnom prometu**, u Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR.

Student/ica:

U Zagrebu, studeni 2022.

Josipa Ivaniš  
(ime i prezime, *potpis*)