

# UTJECAJ KORONAVIRUSA NA POSLOVANJE NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

---

Lovrinović, Matej

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:158298>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Stručni studij poslovne ekonomije, smjer Trgovinsko poslovanje**

**UTJECAJ KORONAVIRUSA NA POSLOVANJE**  
**NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**

**Završni rad**

**Matej Lovrinović**

**Zagreb, veljača 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Stručni studij poslovne ekonomije, smjer Trgovinsko poslovanje**

**UTJECAJ KORONAVIRUSA NA POSLOVANJE**  
**NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**  
**Završni rad**

**Matej Lovrinović, 0115072659**

**Mentor: Doc. dr. sc. Dora Naletina**

**Zagreb, veljača 2022.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen 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.

Zagreb, 21.2.2022.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)

## SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. U VOD.....</b>   | <b>2</b>  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....  | 2         |
| 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....   | 2         |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada. ....  | 2         |
| <b>2. POSLOVANJE NISKO TARIFNIH ZRAKOPLOVNIH PRIJEVOZNIKA.....</b>   | <b>4</b>  |
| 2.1. Nastanak i razvoj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija.....   | 4         |
| 2.2. Karakteristike i modeli niskotarifnih zrakoplovnih kompanija.....                                     | 7         |
| 2.3. Strategije, vrste i koncepti niskotarifnih modela u zračnom prijevozu putnika .....                   | 12        |
| <b>3. EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA NISKO TARIFNIH ZRAKOPLOVNIH PRIJEVOZNIKA .....</b>                      | <b>18</b> |
| 3.1. Tržište niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.....  | 18        |
| 3.2. Faktori uspješnog poslovanja niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.....                             | 24        |
| 3.3. Analiza prihoda i rashoda niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika .....                               | 26        |
| <b>4. RANA PROCJENA UTJECAJA KORONA KRIZE NA POSLOVANJE NISKO TARIFNIH ZRAKOPLOVNIH PRIJEVOZNIKA .....</b> | <b>30</b> |
| 4.1. Utjecaj Covid-19 krize na poslovanje niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika .....                    | 30        |
| 4.2. Mjere za pomoć niskotarifnim zrakoplovnim prijevoznicima .....  | 36        |
| 4.3. Budućnost niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.....  | 40        |
| <b>5. ZAKLJUČAK .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>POPIS LITERATURE.....</b>   | <b>46</b> |
| <b>POPIS TABLICA .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>POPIS GRAFIKONA .....</b>   | <b>51</b> |

## **1. U VOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Snažni procesi globalizacije i integracije snažno su utjecali na mnoge industrije, uključujući zrakoplovne kompanije. Ti globalni procesi i promjene prisilili su ih da razviju i usvoje neke nove strategije koje imaju izravne učinke na njihovo tržište. U zrakoplovnoj industriji to je značilo uspostavljanje novog modela, tj. modela niskotarifnih prijevoznika kako bi se osigurala konkurentnost. Tržište niskotarifnih prijevoznika se je do 2020. godine rapidno širilo. Od liberalizacije zračnih usluga 1990-ih, niskotarifni prijevoznici su osvojili Europu u gotovo rekordnom vremenu. Danas igraju glavnu ulogu u industriji i uskoro će dominirati tržištem u narednim godinama. Međutim, pandemija COVID-19 izazvala je neviđenu krizu za svjetske zrakoplovne kompanije. Vlade širom svijeta uvele su zabrane putovanja, zaključavanja i zaustavljanja kako bi realizirale mjere socijalnog udaljavanja u svojim naporima da spriječe daljnje brzo širenje bolesti i zaštite učinkovitost nacionalnih zdravstvenih sustava. Putnička i ugostiteljska industrija općenito, a posebno zrakoplovne tvrtke, u velikom su problemu: više od 60 posto svjetskih komercijalnih zrakoplova je prizemljeno. S obzirom na aktualnost i važnost ove teme, u ovome radu predmet analize je poslovanje niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, s posebnim osvrtom na utjecaj pandemije nastale uslijed Covid 19 na poslovanje niskotarifnih zrakoplovnih kompanija.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U ovom radu su korišteni sekundarni izvori podataka iz domaće i strane znanstvene i stručne literature, te statističkih baza podataka. U svrhu obrade tih podataka je korišteno više znanstvenih metoda odnosno metoda analize i sinteze, metoda generalizacije, metoda deskripcije i komparativna metoda.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada.**

Ovaj rad je strukturiran u 5 poglavlja. U prvom poglavlju se uvodno najavljuje predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja rada, te sadržaj i struktura rada.

U drugom poglavlju, „Poslovanje nisko tarifnih zrakoplovnih prijevoznika“, dan je prikaz nastanka i razvoja niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, karakteristike i modeli niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, te strategije, vrste i koncepti niskotarifnih modela u zračnom prijevozu putnika.

U trećem poglavlju se analizira tržište niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika kao i faktori uspješnog poslovanja niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.

U četvrtome poglavlju se iznose rane procjene utjecaja korona krize na poslovanje nisko tarifnih zrakoplovnih prijevoznika kroz analizu utjecaja Covid-19 krize na poslovanje niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, Nastavno na to su prikazane i mjere za pomoć niskotarifnim zrakoplovnim prijevoznicima, te je projicirana budućnost niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.

Zaključna razmatranja o utjecaj koronavirusa na poslovanje niskotarifnih zračnih prijevoznika iznesena su u petom poglavlju.

## 2. POSLOVANJE NISKO TARIFNIH ZRAKOPLOVNIH PRIJEVOZNIKA

### 2.1. Nastanak i razvoj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija

Pojam niskotarifni prijevoznici (*engl.* Low cost carriers - LCC) ili niskotarifni zrakoplovni prijevoznici (LCA) mogu se definirati kao bilo koji prijevoznik s niskim cijenama karata i ograničenim uslugama bez obzira na svoje operativne troškove<sup>1</sup>.

Povijest niskotarifnih prijevoznika općenito se prati od britanskog poduzetnika Freddieja Lakera i do tržišta dugih linija, za razliku od tržišta kratkih linija koje se danas smatra domenom jeftinih zračnih prijevoznika. Godine 1966. osnovao je Laker Airways kao charter operatora za paket aranžmane na mediteranske destinacije, a zatim je pokrenuo revolucionarni koncept niskotarifnih letova bez rezervacija od Londona do New Yorka pokretanjem usluge 'Skytrain'. Međutim, prekomjerni kapacitet i konkurencija cijena ostalih transatlantskih prijevoznika natjerali su Laker Airways u bankrot 1982. godine<sup>2</sup>.

U Europi je liberalizacija zračnog prometa provedena između 1987. i 1997. godine koja zrakoplovnim kompanijama Zajednice nudi slobodan pristup tržištu EU. Prvi zrakoplovni paket, koji je Europska zajednica usvojila 1987. godine, uveo je određeni stupanj fleksibilnosti u industriji zračnog prometa i uspostavio mehanizam za postupnu liberalizaciju. Drugi paket, usvojen u lipnju 1990. godine, omogućio je ministrima prometa EK da se obvežu na potpunu liberalizaciju nakon prosinca 1991. godine. Kad su ministri prometa Europske zajednice u lipnju 1990. godine usvojili drugi paket mjera, ponovno su poduzeli oprezan korak prema konačnoj liberalizaciji zračnog prometa EU-a. Vlade su se kompromitirale da izgube krute sheme iz prošlosti u vezi s utvrđivanjem tarifa i pravima zrakoplovnih kompanija da odrede koje će usluge i rute nuditi na teritorijima drugih država članica. Bez ikakve sumnje, najvažnija premisa ovog paketa bila je obećanje da će se zračni promet u potpunosti liberalizirati do 1. siječnja 1993. godine, s mjerom koja će osigurati<sup>3</sup>:

- Slobodu za zrakoplovne tvrtke da same odrede cijene;
- Nove mogućnosti za rad u drugim zemljama Europske unije i između njih prema zajedničkim pravilima za certificiranje zračnih prijevoznika;

---

<sup>1</sup> Schlumberger C.E., Weisskopf, N. (2014). Ready for Takeoff? The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

<sup>2</sup> Button, K., Ison, S. (2008). The economics of low-cost airlines: Introduction. *Research in Transportation Economics* 24.

<sup>3</sup> Carlos, M.J., Concepción, R. (2010). Airlines and their Focus on Cost Control and Productivity. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*.



- Prestanak aranžmana za podjelu kapaciteta između vlada, koji su do sada svakoj zemlji jamčili određeni udio prometa na određenoj ruti.

Konačno, 22. i 23. lipnja 1991. godine Vijeće je usvojilo treći paket liberalizacije zračnog prometa koji se sastoji od<sup>4</sup>:

- Uredbe Vijeća o licenciranju zračnih prijevoznika.
- Uredbe Vijeća o pristupu zračnih prijevoznika zračnim linijama unutar Zajednice.
- Uredbe Vijeća o zračnim cijenama i cijenama zračnih usluga.

Namjera paketa bila je otvoriti dvanaest nacionalnih tržišta stvarajući jedinstveno unutarnje tržište na kojem se zrakoplovne tvrtke mogu slobodno natjecati. Stasinipoulos (1993.) je primijetio da ako Zajednica želi maksimizirati socijalnu skrb od uvođenja trećeg paketa, potrebno je uvesti dodatne mjere izvan otvaranja pristupa tržištu i oslobađanja određivanja cijena. Zapravo je ustanovio različite mjere<sup>5</sup>:

#### A) Kratkoročno

- Praćenje antikonkurentskih praksi.
- Širenje potražnje i smanjenje poticaja za prijevoznike da pribjegu koncentraciji.
- Poboľšanje administrativnih postupaka sustava dodjele slotova.
- Korištenje nedovoljno korištenih vojnih uzletišta za ublažavanje vršnih saturacija.

#### B) Dugoročno

- Stvaranje središnjeg tijela za planiranje letova u Europi.
- Širenje ulaganja u aerodromsku infrastrukturu.

Na kraju ovog procesa, 15 europskih država članica (EU-15), kao i Island, Norveška i Švicarska bile su dio novog liberaliziranog zračnog prostora. Europski niskotarifni zračni prijevoznici su se striktno razvili u tom zapadnom prostoru, dosegnuvši 18,4% svih europskih sjedala u ljetu 2006. Međutim, EU je od tada doživjela proširenja, povećavši ukupni broja država članica na 28. Ova proširenja značila su širenje jedinstvenog tržišta kao i liberaliziranog europskog prostora. S gledišta niskotarifnih mreža, oni u sebi nose sjeme nekoliko novih mogućnosti:

---

<sup>4</sup> Carlos, M.J., Concepción, R. (2010). Airlines and their Focus on Cost Control and Productivity. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*.

<sup>5</sup> Ibid.

otvaranje novih ruta zapad – istok, prodor na zapadno tržište od strane istočnih niskotarifnih zračnih prijevoznika i, obrnuto, prodor na istočno tržište od strane zapadnih niskotarifnih zračnih prijevoznika<sup>6</sup>.

Ne računajući čarter, niskotarifni zrakoplovni model prvi se put pojavio u SAD-u nešto prije deregulacije zrakoplovnog tržišta krajem 1970-ih, što je otvorilo novu eru zrakoplovnih usluga. Tijekom postupka deregulacije, zrakoplovne tvrtke reorganizirale su svoje upravljačke strukture kako bi postale konkurentnije. Prva kompanija Southwest Airlines pionir je koncepta niskotarifnih kompanija u SAD-u šezdesetih godina prošlog stoljeća. Glavna ideja, strategija koja je i danas osnova niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, jest pružanje manje usluga koje nude let po nižoj cijeni, a to se postiže različitim operativnim procesima koji pružaju troškovne prednosti niskotarifnih kompanija za razliku od pružatelja usluga s punom uslugom. Evolucija zrakoplovnog tržišta u Europi trajala je najmanje desetljeće dulje nego u SAD-u: Niskotarifne kompanije su se pojavile tek nakon procesa liberalizacije, koji se dogodio u nekoliko faza, počevši od kasnih 1980-ih do sredine 1990-ih. Ryanair sa sjedištem u Irskoj postao je prvi europski niskotarifni zračni prijevoznik, potpuno promijenivši svoj poslovni model iz poslovanja regionalnog prijevoznika, usvojivši niskotarifni model iz SAD-a. Slijedio je easyJet sa sjedištem u Velikoj Britaniji, te Wizz Air sa sjedištem u Mađarskoj koji je osnovan je 2003. godine<sup>7</sup>.

Do 2012. godine niskotarifni prijevoznici činili su više od 28% svih putničkih letova unutar Europe. U svrhu ilustracije ove evolucije, Budd i suradnici (2014) podijelili su sudionike nakon liberalizacije u četiri skupine prema datumima ulaska. Pioniri označavaju one zrakoplovne tvrtke koje su počele s radom između 1992. i 1998. godine. Uključuju prijevoznike koji su osnovani prije i koji su u tom razdoblju prilagodili model niske cijene. Zapravo su te zrakoplovne tvrtke bile prvi europski prijevoznici koji su obavljali niskotarifne operacije. Zatim su u razdoblju od 1999. do 2002. uslijedili rani usvojitelji, dok su pratitelji LCC ušli u naredne četiri godine (2003. - 2006.). Preostali zračni prijevoznici (kasni usvojitelji) uslijedili su između 2007. i 2012. Kao što je prikazano na grafikonu 1., osam od 43 LCC-a koja su ušla bili su pioniri, što je činilo 18%. Devet zračnih prijevoznika započelo je s radom između 1999. i 2002. godine (20%). Velika većina niskotarifnih sudionika (25 tvrtki) započela je s radom između

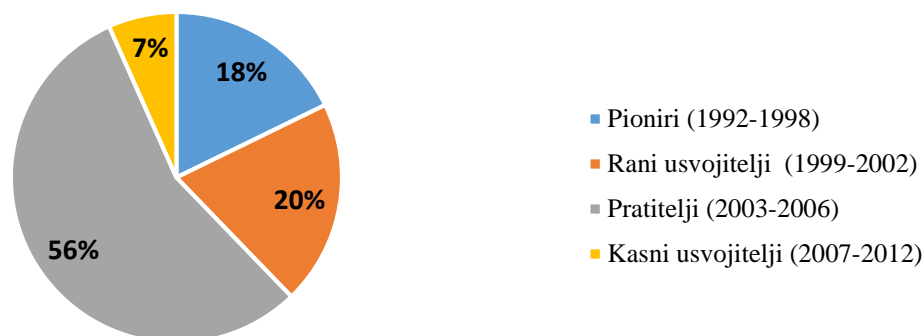
---

<sup>6</sup> Dobruszkes, F. (2009). New Europe, new low-cost air services. *Journal of Transport Geography* 17, 423-432

<sup>7</sup> Akgüç, M., Beblavý, M., Simonelli, F. (2018). *Low-Cost Airlines: Bringing the EU closer together*. Centre for European Policy Studies

2003. i 2006. godine (56%), a samo su dvije zrakoplovne tvrtke ušle na tržište kao između 2007. i 2012. godine (7%).<sup>8</sup>

Grafikon 1. Europske niskotarifne zrakoplovne kompanije s obzirom na vrijeme ulaska na tržište



Izvor: izrada autora prema Ahmad, N., Naveed, A., Kersig, T. (2018). Strategic Behavior of European Low-Cost Airlines: A Review and Economic Analysis. *Forman Journal of Economic Studies* Vol. 14, 2018 (January-December), str. 5

Deregulacija i liberalizacija doveli su do veće konkurencije i zasićenja na tržištu, a iz tog razloga su cijene karata dramatično pale, pogotovo na zrakoplovnim linijama koje također obavljaju niskotarifni prijevoznici. Na primjer, zrakoplovne tvrtke poput Lufthanse i Swiss air također su se morale znatno smanjiti njihove cijene leta na raznim rutama.

## 2.2. Karakteristike i modeli niskotarifnih zrakoplovnih kompanija

Zrakoplovna industrija "fizički je smanjila svijet". Snažni procesi globalizacije i integracije snažno su utjecali na mnoge industrije, uključujući zrakoplovne kompanije. Ti globalni procesi i promjene prisilili su ih da razviju i usvoje neke nove strategije koje imaju izravne učinke na njihovo tržište. U zrakoplovnoj industriji to je značilo uspostavljanje novog modela, tj. modela niskotarifnih prijevoznika (LCC) kako bi se osigurala konkurentnost. Kao odgovor na rast tržišnog udjela LCC-a, nekoliko glavnih zrakoplovnih kompanija najavilo je inicijative kako bi udovoljilo rastućoj potražnji putnika osjetljivih na cijenu putovanja<sup>9</sup>.

U pogledu klasifikacije ovih modela postoje različita mišljenja. Analizirajući podrijetlo niskotarifnih prijevoznika, neke od ovih zrakoplovnih kompanija izdanci prijevoznika s punom

<sup>8</sup> Ahmad, N., Naveed, A., Kersig, T. (2018). Strategic Behavior of European Low-Cost Airlines: A Review and Economic Analysis. *Forman Journal of Economic Studies* Vol. 14, 2018 (January–December) pp. 1-30

<sup>9</sup> Mandić, A. Teklić, M. Petrić, L. (2017). Učinci prisutnosti niskotarifnih prijevoznika na performanse zračnih luka: dokazi iz Hrvatske. *Turizam i ugostiteljstvo*, Vol. 23, br. 1

uslugom (na primjer Snowflake koja pripada SAS-u), drugi potječu od charter zrakoplovnih kompanija koje su diversificirale svoje poslovanje ili od turoperatora (poput Hapag Lloyd Express koji pripada TUI). Postoje i tradicionalni prijevoznici (poput Ryanaira) ili regionalnih operatora (Flybe) koji su postali niskotarifni zračni prijevoznik kako bi poboljšali svoju konkurentnost. Ipak, neki operatori od samog početka su stvoreni kao jeftini (to je slučaj easyJeta). Precizirajući nisko tarifne modele, moguće je klasificirati četiri modela, prema vrsti mreže / ponude (što znači letove, sjedala, rute, odredišta i veze)<sup>10</sup>:

- Tip A: male mreže / ponuda s mnogim ekskluzivnostima, kao što je Intersky;
- Tip B: široke mreže / ponuda s mnogim ekskluzivnostima (na primjer Ryanair);
- Tip C: male mreže / ponuda koja oponaša čartere (Windjet);
- Tip D: široke mreže / ponuda koja oponaša čartere (slučaj easyJet).

Postoji pet vrsta niskotarifnih prijevoznika izvedenih iz izvornog modela<sup>11</sup>:

- Kopije Southwest. Provode gotovo iste vrste metoda smanjenja troškova: uglavnom obavljaju usluge od točke do točke, koriste jedan tip zrakoplova i karakteriziraju ih brzi zaokreti i kratke pauze između dva leta. Unutar ove kategorije spadaju europske zrakoplovne tvrtke poput Ryanaira, SkyEurope ili easyJet.
- Podružnice - niskotarifni prijevoznici koje su tradicionalne zrakoplovne tvrtke osnovale kako bi se natjecale i dobile dio niskotarifnog sektora
- Rezači troškova. Tradicionalne zrakoplovne tvrtke koje pod pritiskom jeftinih operatora pokušavaju smanjiti svoje troškove
- Raznoliki charter prijevoznici
- Subvencionirani od države. Nisu istinski niskotarifni jer su, kao što im ime govori, financijski podržani od strane državnih subvencija kako bi pomogle razvoju turizma ili promociji određene zračne luke.

LCC karakterizira poslovni model koji se prvenstveno oslanja na neke ključne elemente. Ponuda usluga: razdvajanje cijena jedna je od karakteristika poslovnog modela niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, koji se koncentriraju na odvajanje proizvoda u različite elemente. Ovi se elementi prodaju zasebno. To rezultira smanjenjem troškova, te nudi mogućnosti za više prihoda. Na primjer, hrana i piće nude se uz nadoplatu. Većina LCC-a nema unaprijed

---

<sup>10</sup> Diaconu , L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines business models. Ryanair case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, str. 342 – 346

<sup>11</sup> Ibid.

dodijeljeni raspored sjedenja i djeluju po principu tko prvi dođe. Međutim, neki LCC-ovi poput easyJet-a počeli su izdavati karte za "brzi ukrcaj" koje se mogu kupiti unaprijed. Također LCC imaju čvrsta pravila koja se odnose na težinu prtljage po putnicima. Neke karte ne uključuju prijavljenu prtljagu i moraju se kupiti zasebno. Point-to-Point nasuprot struktura Hub-and-Spoke: većina LCC-a usredotočuje se na rute od točke do točke, za razliku od sustava "čvorišta i žica" koji su usvojili FSA. Letovi "Spoke". Korištenje sekundarnih zračnih luka: LCC obično koriste sekundarne zračne luke iz sljedećih razloga: niže zračne pristojbe, dostupnost slotova i smanjena gužva. Uz to, LCC-ovi uspijevaju dobiti poticaje iz udaljenih zračnih luka. Lokalne vlasti prepoznaju da se LCC-ovi smatraju potencijalnim pokretačem društvenog i ekonomskog razvoja i spremne su pružiti financijsku pomoć poput oslobađanja od poreza i marketinške podrške. Dodatni faktori smanjenja troškova uključuju upotrebu standardizirane flote isplativih zrakoplova koji štede gorivo, omogućujući bolju fleksibilnost rasporeda posade i uštede u obuci, kvalifikacijama i zalihama rezervnih dijelova. Uz standardiziranu uslugu, izostavljene su besplatne usluge u avionu i zaobilaze se posrednici. Rezervacije se vrše putem interneta (easy-Jet na taj način prodaje 95% svojih mjesta) ili telefonom. Ponuda od točke do točke pojednostavljuje rukovanje prtljagom i povećava obrt aviona. Pravilo je bez unaprijed dodijeljenih sjedala, bez programa čestih letača i neintegracije u saveze. Pored toga, putnicima se ne nudi naknada za hotelsku rezervaciju ili transfer do druge zrakoplovne tvrtke ako je let otkazan ili odgođen. Dodatne prihode nude ponudom izravnih ili neizravnih usluga poput najma automobila ili hotelskih rezervacija. Iznajmljuju mogućnosti oglašavanja u zrakoplovu ili na Internetu. Neke brojke pokazuju da su radnici LCC-a plaćeni manje od svojih kolega u FSA-ima, iako imaju veće radno opterećenje. Sve ovo je sažeto prikazano u tablici 1.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Schlumberger C.E., Weisskopf, N. (2014). Ready for Takeoff? The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

Tablica 1. Ključni elementi poslovnih modela LCC-a i FSA-a

|                        | <b>LLC Model</b>   | <b>FSA model</b>   |
|------------------------|--|--|
| Troškovi               | Jednostavni postupci za smanjenje troškova. Smanjena obuka, servisiranje kao i troškovi posade i održavanja.   | Kolektivni ugovori i mrežne usluge rezultiraju složenim procesima. Stoga su usvajanje kontinuiranih reformi i strategija upravljanja poboljšanjima samo inicijative bez strateških promjena.   |
| Čvorišta               | Čvorišta su uglavnom rezultati tržišta   | Čvorišta su strateška imovina.   |
| Veze                   | Mogućnosti povezivanja se ponekad nude, ali nisu primarna dimenzija proizvoda.   | Čvorišta su izgrađena tako da maksimaliziraju broj moguće veze s najkraćim mogućim vremena povezivanja. To rezultira potrebom za dodatnim resursima (npr. Više ulaza, više zrakoplovi) kako bi udovoljili velikim zahtjevima.          |
| Interline              | Interlining je rijedak jer zahtijeva značajne dodatne troškove i ulaganja u sustave.   | Interline principi su temeljni koncept za FSA.   |
| Code share             | U nekim slučajevi postoje, ali su relativno rijetki.   | Ključna strateška praksa koja omogućuje FSA prodaju mreže usluga   |
| Sekundarne zračne luke | Neki LCC-i ovo se koriste kao najvažnija poslovna strategija za jeftine zračne pristojbe, dok su drugi kombinirani načini korištenja sekundarnih s primarnim zračnim lukama. Prenošenje većine neletačkih poslova (zemaljska oprema, call centri, održavanje zrakoplova. | FSA često opslužuju sekundarna tržišta u regijama iz svojih čvorišta   |
| Savezi                 | Nije primijećeno.  | Ključni strateški razvoj za zadovoljavanje potražnje potrošača za uslugama od velikih mrežnih operatora.   |
| Različite klase usluga | Općenito jedna klasa, ali u nekim slučajevima predviđeni su sljedeći sadržaji i poslovne pogodnosti. Nema raspodjele mjesta za brže ukrcavanje. LCC obično rade s jednim tipom   | Uglavnom se temelji na dvije klase, poslovnoj i ekonomskoj, a ponekad i prvoj klasi na međunarodnim i oceanskim letovima.  |
| broj tipova aviona     | LCC obično koriste jedan tip zrakoplova za maksimiziranje iskorištenja zrakoplova  | Kako bi se opsluživalo i povezalo što više tržišta koristi se više vrste zrakoplova  |
| Proizvod               | LCC nudi osnovni proizvod po niskoj cijeni. Dodatne usluge, poput pristupa salonu, obroka i pića obično se prodaju. Nagrade za česte letače nude se kada se rezervira veća cijena.   | FSA nude paket zrakoplovnih usluga kao pitanje strateškog izbora i naslijeda. To će uključiti značajke poput besplatnog pristupa salonu za česte putnike, obroke na brodovima na srednjim i dugim letovima i nagradama za česte letače |
| Usluge                 | LCC-ovi sve češće dodaju neke poboljšanja usluga, poput salona, programa za daljnje letove, međutim, oni su goli uz naknadu.   | FSA obično nude niz dodanih usluga.  |

|                        |  |   |
|------------------------|--|---|
| Korisnička podrška     | Većina LCC-ova uspješno je uspjela razviti snažnu korisničku službu  | Adekvatna korisnička podrška  |
| Karakteristike sjedala | Često vrlo gusta, neki nemaju unaprijed dodijeljena sjedala  | Razlikuje se od rute, međunarodne rute nude veću površinu za sjedenje, a unaprijed dodijeljena mjesta za sjedenje dominiraju. |
| Distribucijski kanali  | Prednost je internetska i izravna prodaja radi uštede provizije posrednika.  | Sve veći pokret prema internetskoj i izravnoj prodaji kako bi se smanjile provizije trećim stranama.                          |
| Osoblje                | LCC koristi minimalni broj kabinskog osoblja koji obično izvodi više zadataka. Niže ljestvice plaća u usporedbi s FSA-ima i plaće se obično temelje na učinku. | Adekvatan broj kabinskog osoblja i visoke prosječne plaće uz sindikaciju.   |
| Pravila o ulaznicama   | Nema ponovljenih rezervacija i nema povrata.   | Fleksibilnost za ponovno rezerviranje ili povrat novca, a ponekad i za neke naknade   |

Izvor: Rouby, I. (2018). A New Business Model: Low Cost Carriers (The Case of EasyJet). *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management (GRRTHLM) An Online International Research Journal*, str 612-613

Krajnović, Bolfek i Nekić navode sljedeće osobine niskotarifnih zrakoplovnih kompanija<sup>13</sup>:

- Korištenje zrakoplova za srednje domete i to samo jednog tipa kako bi se minimizirali troškovi vezani uz edukaciju posade i troškova održavanja
- Jednostavna rješenja u unutrašnjosti zrakoplova koja uključuju manji razmak između sjedala zbog čega se postiže veći broj sjedala. Primjerice WizzAir je na taj način uspio povećati kapacitet za 18 sjedala.
- Izbor odredišta prema potražnji i prihvatljivoj udaljenosti kako bi se omogućio veći broj letova dnevno čime se povećava bolja eksploatacija zrakoplova.
- Smanjenje troškova koje se ostvaruje korištenjem manjih zračnih luka
- Na letovima nema besplatne ponude hrane i pića, nego se sve naplaćuje. Osim toga, niskotarifne kompanije nude i vezane proizvode kao što su hotelske rezervacije ili usluge Rent a Car.

### **2.3. Strategije, vrste i koncepti niskotarifnih modela u zračnom prijevozu putnika**

Ukratko, razumijevanje ključnih pokretača izbora putničkog zrakoplovnog prijevoznika je ključno u postizanju rasta na današnjem konkurentnom zrakoplovnom tržištu. Da bi se stvorilo odgovarajuće marketinške strategije i odluke uprave, zrakoplovne tvrtke moraju znati kako putnici biraju zrakoplovne tvrtke i kakve kriterije odabira uzimaju u obzir dok prilikom izbora. Atributi usluga zrakoplovnih prijevoznika važne su odrednice koje utječu na odabir zrakoplovnih prijevoznika. Konkurentna prednost, tržišni udio i profitabilnost zrakoplovnih kompanija ovise o zadovoljstvu i lojalnosti kupaca. Oni pak ovise o kupčevoj percepciji kvalitete usluge. U uslužnim djelatnostima, poput zrakoplovne industrije, karakteristične značajke usluga zahtijevaju da menadžeri razumiju potrebe kupaca i očekivanja i ispune ta očekivanja. Procjena očekivanja putnika nije statična jer putnici postaju sve osjetljiviji na kvalitetu<sup>14</sup>.

Prema IATA-i (Međunarodna asocijacija zračnog prijevoza), stavke usluga za zrakoplovne tvrtke uključuju rezervaciju mjesta, prodaju karata, prijavu u zračnoj luci, kabinsku uslugu, dostavu prtljage i naknadne usluge nakon dolaska u odredište. Iz perspektive putnika, usluge zrakoplovne tvrtke trebale bi obuhvaćati učestalost leta, sigurnost leta, hranu i piće u kabini,

---

<sup>13</sup> Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014). Low – cost strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina*. Vol 4. No. 2

<sup>14</sup> Peksatici, O. (2010). Competitive Strategies Of Airline Companies Operating In Turkish Domestic Aviation Market. Master's Thesis, The Institute Of Social Sciences Marketing Graduate Program.



sjedenje, let po redu vožnje itd. S druge strane, iz perspektive operatora, zrakoplovna industrija uglavnom daje više pozornosti na sigurnost, udobnost sjedenja, točnost i gostoljubivost itd. Uz to, cijena karte jedan je od najvažnijih čimbenika koji utječe na zadovoljstvo putnika i ponašanje kod kupnje. Treba također napomenuti da tijekom zrakoplovnih usluga dolazi i do interakcije između kupaca i zaposlenika. Razina znanja, vještine, stavovi i ponašanja zaposlenika imaju važan utjecaj na razinu zadovoljstva kupaca, jer je zrakoplovna industrija radno intenzivna industrija<sup>15</sup>.

Dublja analiza naglašava široke varijacije među poslovnim strategijama LCC-a. Iako se je originalni model s niskim troškovima temeljio na troškovnom vodstvu, nova vrsta LCC-a nastoji slijediti strategiju diferencijacije što znači da tvrtka nastoji biti jedinstvena u svojoj industriji. Obično se za svoju jedinstvenost nagrađuje premium cijenom ili povećanjem potražnje. Suočeni s LCC-ovima, tradicionalni prijevoznici pokušavaju usvojiti neke karakteristike LCC-a, i to povećanjem internetske prodaje, brže vrijeme okretanja i smanjenu upotrebu putničkih agencija, te niže stope provizija. S vremenom su se razvile široke varijacije LCC modela koji su zakomplicirali tržišnu situaciju, dok su komercijalizacija zračnih luka i rast LCC sektora iz temelja promijenili prirodu odnosa zrakoplovne industrije. Prema izvješću ELFAA-e (2004.), zračne luke su glavni korisnici liberalizacije zračnog prometa i rezultirajuće pojave LCC-a. Konkurencija i niže cijene zrakoplovnih karata dovele su do fenomenalnog rasta broja letava i putnika u brojnim zračnim lukama, i to posebno na prethodno nedovoljno korištenim regionalnim i sekundarnim zračnim lukama<sup>16</sup>.

S obzirom da je Ryanair započeo svoju djelatnost 1985. godine sa samo 25 zaposlenih i jednim zrakoplovom, danas je najveći europski operator s niskim cijenama, koji broji 741 odredište i ima tim od više od 5000 zaposlenika, pogodna je kompanija za identificiranje metoda i strategija koje je primijenila tvrtka, a koje su joj olakšale uspjeh,. Kada je kompanija ušla na tržište, koristila je usmjerenu strategiju troškovnog vodstva. Stoga se, uz pomoć svojih tarifa i agresivne politike smanjenja troškova, proglasio niskotarifnim operatorom, u početku usmjerenim samo na potrošače s tržišta Irske i Velike Britanije. Tijekom vremena, šireći svoje poslovanje na kontinentalnu Europu, tvrtka je napustila strategiju fokusa, pokušavajući postati

---

<sup>15</sup> Peksatici, O. (2010). Competitive Strategies Of Airline Companies Operating In Turkish Domestic Aviation Market. Master's Thesis, The Institute Of Social Sciences Marketing Graduate Program

<sup>16</sup> Mandić, A. Teklić, M. Petrić, L.(2017). Učinci prisutnosti niskotarifnih prijevoznika na performanse zračnih luka: dokazi iz Hrvatske. *Turizam i ugostiteljstvo*, Vol. 23 broj 1, 2017

vođa niskih tarifa. Strategija širenja, koju je provodila tvrtka, omogućila joj je da stekne dominantni položaj na europskom tržištu. Povećanje broja odredišta kojima je upravljao Ryanair bio je moguć zbog stvaranja novih poslovnica smještenih u različitim zemljama. U 2007. godini Ryanair je imao 20 podružnica raspoređenih po cijeloj Europskoj uniji (činjenica zbog koje je Međunarodno udruženje zračnih prijevoznika (IATA) 2007. Ryanaira proglasila najvećom svjetskom zrakoplovnom kompanijom), no od tada se broj podružnica svake godine povećavao. Samo 2008. Ryanair je otvorio četiri nove baze (Alghero, Bologna, Cagliari i Edinburg) i otvorio 223 nove rute. Zapravo, danas se tvrtka više ne smatra Irskom, već Europskom. Strategija smanjenja troškova temelji se na šest glavnih aspekata<sup>17</sup>:

- zrakoplovi koji se koriste,
- ukidanje nekih usluga koje se tradicionalno nude besplatno,
- podugovaranje nekih skupih operacija,
- zračne pristojbe i politike leta,
- troškovi osoblja,
- produktivnost i troškovi vezani uz oglašavanje.

Jasno je da LCC-ovi mogu iskoristiti nekoliko troškovnih prednosti na rutama na kratke relacije. Prvo, niskotarifne zrakoplovne tvrtke mogu postići visoku iskorištenost aviona i njegove posade. Drugo, oni imaju niže troškove rada zbog slabije uloge koju imaju sindikati. Treće, imaju jednostavniji model upravljanja. To se može pripisati činjenici da se usredotočuju na usluge point-to-point, koriste samo jednu vrstu aviona, upravljaju jednom tarifnom klasom i ne nude nikakve besplatne užitke na brodu. Neki LCC-i, kao što su Southwest i Ryanair, također uživaju niže naknade zbog korištenja sekundarnih zračnih luka. U tom smislu, Graham i Vowles (2006) identificiraju dvije alternativne strategije koje mogu omogućiti mrežnim operaterima da se natječu s LCC-ima. Prvo, mrežni operateri mogu osnovati podružnice s niskim troškovima. Drugo, oni mogu težiti smanjenju troškova natječući se protiv LCC-a sa svojom glavnom markom. Te bi strategije mogle biti usmjerene na odgovor na stvarni ulazak u LCC na tržište ili na sprečavanje njegovog mogućeg ulaska. U tom kontekstu, sve je veća konvergencija poslovnih modela kojima upravljaju mrežni zračni prijevoznici i LCC-ovi na rutama na kratke relacije<sup>18</sup>.

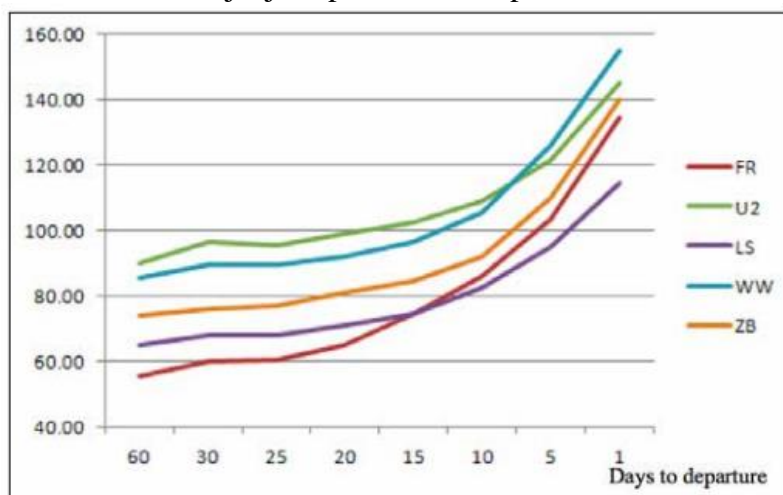
---

<sup>17</sup> Diaconu , L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines business models. Ryanair case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, str. 342 – 346

<sup>18</sup> Fageda, X., Jiménez, J.L., Perdiguero, J. (2010). Price Rivalry In Airline Markets: A Study Of A Successful Strategy Of A Network Carrier Against A Low-cost Carrier. Research Institute of Applied Economics

Proučavanje dinamike cijena postavlja zanimljiva pitanja. Mnogi su putnici vjerojatno primijetili da cijene često rastu kako se bliži datum leta. U razdoblju koje prethodi datumu kretanja, kretanje cijena uglavnom ovisi o kompromisu između mogućnosti čekanja potencijalno niže cijene i rizika da mjesta postanu nedostupna<sup>19</sup>.

Grafikon 2. Razvoj cijena po danima do polaska



Izvor: Moreno, L., Ramon, A., Pedreñ, A. (2015). The Development of Low-Cost Airlines and Tourism as a Competitiveness Complementor. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Volume III, Issue 4, str. 268

Analizom podataka po tvrtkama može se uočiti kako je Ryanair najjeftiniji zračni prijevoznik gotovo cijelo razdoblje, ali ova tvrtka pokazuje i najviše odstupanja. Ustvari, u posljednjih 10 dana porast cijene veći je od porasta bilo koje druge tvrtke. S druge strane, easyJet je tvrtka koja u prosjeku pokazuje najviše cijene, iako održava stabilnije cijene od svog glavnog rivala Ryanaira tijekom razdoblja od 60 i 15 dana prije polijetanja. Ovu strategiju koriste i Monarch i Jet2, dok se čini da BMI Baby koristi strategiju određivanja cijena koja je sličnija Ryanairovoj<sup>20</sup>.

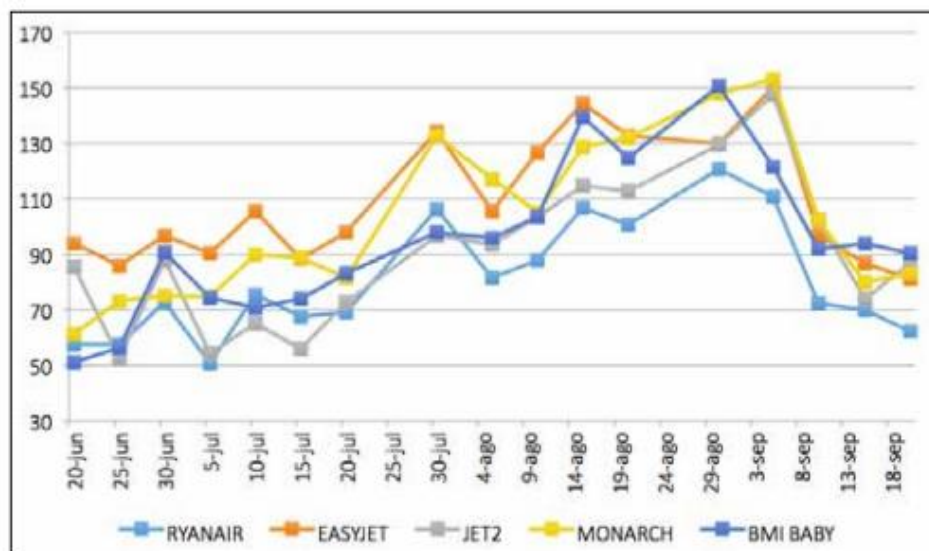
Još jedno relevantno zapažanje je kako se cijene razvijaju u smislu sezone. Kao što je prikazano na grafikonu 3 prosječne cijene zračnih prijevoznika u povećavaju se do sredine kolovoza, podudarajući se s vrhuncem turističke sezone; zatim se naglo smanjuju u mjesecu rujnu,

<sup>19</sup> Malighetti P., Paleari, S., Redond, R. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 15, str. 195–203

<sup>20</sup> Moreno, L., Ramon, A., Pedreñ, A. (2015). The Development of Low-Cost Airlines and Tourism as a Competitiveness Complementor. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol. 3, br. 4

vraćajući se na slične razine onima zabilježenima u lipnju. Uz to, može se primijetiti i jasno povećanje cijena ponedjeljka, subote i nedjelje, jer se smatra da u ovim danima ima najveći broj putnika koji koriste niskotarifne zrakoplovne kompanije<sup>21</sup>.

Grafikon 3. Prosječne cijene zrakoplovnih prijevoznika po danu polaska u 2012. godini



Izvor: Moreno, L., Ramon, A., Pedreñ, A. (2015). The Development of Low-Cost Airlines and Tourism as a Competitiveness Complementor. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol. 3, br. 4, str. 270

<sup>21</sup> Moreno, L., Ramon, A., Pedreñ, A. (2015). The Development of Low-Cost Airlines and Tourism as a Competitiveness Complementor. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol. 3, br. 4

Tablica 2. Učinak pet sila na niskotarifne kompanije

| <b>PET SILA</b>                      | <b>SNAGA</b>     | <b>OBJAŠNJENJE</b>   |
|--------------------------------------|------------------|--|
| Opasnost od ulaska novih konkurenata | Srednji          | Deregulacija i rast potražnje mogu biti pokretači za više potencijalnih igrača, iako su neka tržišta poput europskog već zasićena. Neka druga tržišta poput Bliskog istoka s ograničenim brojem LCC-a pokazuju veći potencijal za nove sudionike.  |
| Opasnost od supstituta               | Srednje do Niska | Postoji prijetnja za zamjenu supstitutima na tržištima na kojima je razvijena mreža vlakova i koja ima visoku mrežu povezivanja. Ali opet, na tim tržištima zrakoplovnih usluga pružat će se usluge za duge relacije. Ipak, na tržištima poput Bliskog istoka, gdje je mreža vlakova u povojima, željeznička mreža nije u izravnoj konkurenciji sa LCC-ima.  |
| Pregovaračka snaga kupaca            | Visoko           | Razlog zašto se kupac odlučuje za LCC je njegova jeftina cijena. Zato se mogu prebaciti s jedne zrakoplovne tvrtke na drugu zbog niže cijene.  |
| Pregovaračka snaga dobavljača        | Srednji          | Opskrbu zrakoplova imaju dva glavna proizvođača, i to Airbus i Boeing. Međutim, konkurencija između dva konkurenta je velika što omogućuje zrakoplovnim kompanijama da dobiju konkurentne cijene i dobro servisiranje prilikom kupnje zrakoplova. Također tvrtka za gorivo vrše određeni pritisak na LCC. Radnici u zrakoplovnim službama također imaju pregovaračku snagu jer proizlaze iz činjenica da ne postoje zamjene za nekoliko klasa zaposlenih kao što su piloti i mehaničari. |
| Rivalstvo među konkurentima          | Visoko           | Glavna prodajna prednost LCC-a su njihove niske cijene, što je rezultiralo velikom konkurencijom u zrakoplovnoj industriji, gdje su tradicionalni zračni prijevoznici morali zaštititi od gubitka tržišnog udjela. Također postoji konkurencija među LCC-ima.  |

Izvor: Rouby, I. (2018). A New Business Model: Low Cost Carriers (The Case of EasyJet). *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management (GRRTHLM) An Online International Research Journal*, str. 616

### **3. EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA NISKO TARIFNIH ZRAKOPLOVNIH PRIJEVOZNIKA**

#### **3.1. Tržište niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika**

Globalizacija i tehnološki napredak utječu na sve vrste ekonomija i mogu rezultirati rastom uslužnog sektora, pojavom fleksibilnijih proizvodnih tehnika, smanjenjem trgovinskih zapreka i stvaranjem složenijih i povezanih financijskih tržišta. To implicira da je mobilnost temeljnih proizvodnih čimbenika, poput kapitala i rada, postala sve relevantnija. S obzirom na rad, sloboda kretanja jedno je od glavnih prava europskih građana. Stvaranjem i širenjem Jedinstvenog tržišta, mobilnost radne snage u Europi povećava se posljednjih godina. Prema Europskoj komisiji (2018.), u EU je 2016. bilo približno 11,8 milijuna mobilnih radnika. Dostupnost i pristupačnost zračnog prijevoza mogu utjecati na razvoj radne mobilnosti tijekom vremena. Drugim riječima, jeftina zračna putovanja mogu utjecati ne samo na količinu kretanja, već i na prirodu ili vrstu kretanja radnika<sup>22</sup>.

Slično mobilnosti radne snage, pristupačnost zračnog putovanja zbog nižih cijena karata i dostupnosti ruta u brojnim sekundarnim, kao i glavnim zračnim lukama koje nude LCC-ovi, jedan je od bitnih čimbenika poticanja poslovnih tokova i putovanja. Iako bi razvoj komunikacijskih tehnologija, poput video konferencija i sličnih alata, mogao smanjiti potrebu za putovanjem u poslovne svrhe, sastanci licem u lice i dalje se smatraju ključnim za doseganje novih klijenata i daljnji razvoj poslovnih odnosa. Iako je većina poslovnih putovanja koncentrirana u zapadnoj Europi, čini se da je širenje Jedinstvenog tržišta pokrenulo nove obrasce poslovnih putovanja i sa zapada na istok. Na primjer, gledajući zbirne podatke o ključnim segmentima kupaca Ryanaira, većina poslovnih putnika je iz Italije i Velike Britanije, što čini gotovo 40% ukupnih rezervacija u ovoj kategoriji, a oni obično lete u London, Milano, Bruxelles, Rim i Parizu, a u manjoj mjeri i Budimpeštu, Bratislavu i Rigu. Čini se da su podaci o ovim rutama u skladu s međusobnim vezama između poslovnih čvorišta u Europi<sup>23</sup>.

EasyJet je jeftina europska zrakoplovna tvrtka koja nudi niske cijene na rutama od točke do točke. Njihov poslovni model putovanje jest pristupačan širem krugu putnika i potiče rast i prinos dioničara. EasyJet ima snažnu kapitalnu bazu, s tržišnom kapitalizacijom od 4 milijarde funti i neto novčanom pozicijom od 213 milijuna funti na dan 30. rujna 2016. EasyJet koristi

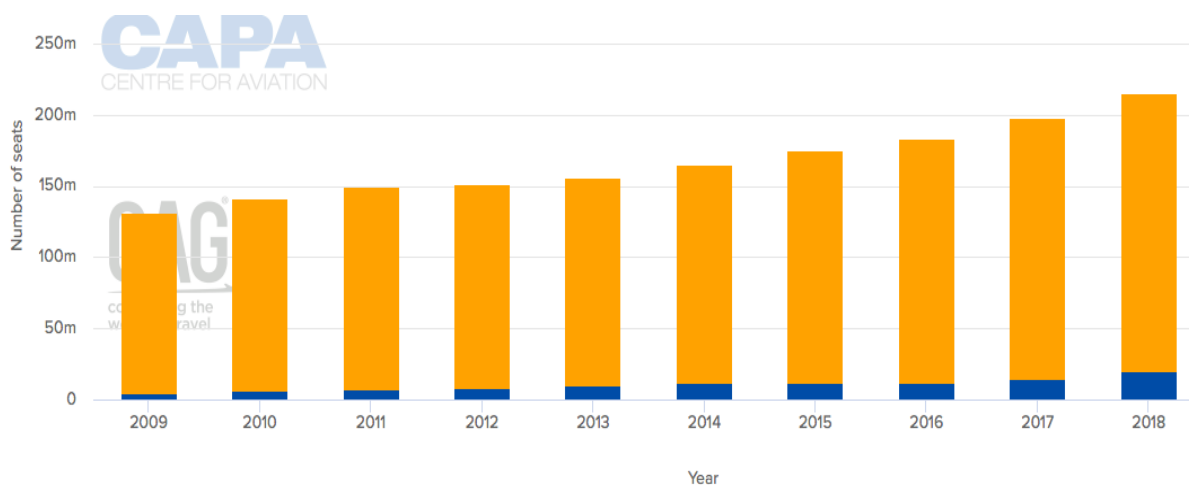
---

<sup>22</sup> Akgüç, M., Beblavý, M., Simonelli, F. (2018). *Low-Cost Airlines: Bringing the EU closer together*. Centre for European Policy Studies

<sup>23</sup> Ibid.

modernu flotu Airbusa, uz novi zrakoplov A320neo. Broj zaposlenih u EasyJetu dosegao je preko 10 000 ljudi, uključujući 2.865 pilota i 6.516 članova kabinske posade na dan 30. rujna 2016. EasyJet koristi inovativna tehnološka rješenja kako bi zadržao vodstvo u troškovima. Kroz svoju uspješnu digitalnu strategiju implementira tehnike upravljanja odnosima s kupcima temeljene na sofisticiranoj analizi baza podataka kupaca kako bi se povećala lojalnost kupaca. Slijedom toga, u 2017. godini 74% njegovih mjesta rezervirali su kupci koji se vraćaju. Uz to, prijevoznik je nedavno pokrenuo program za česte letove „Klub letenja“ čiji je cilj identificirati i zadržati vjerne kupce pomoću programa koji putovanje s easyJetom čini još lakšim. Njegovo digitalno vodstvo ključna je razlika od konkurencije. Njihova nagrađivana aplikacija preuzeta je 18,3 milijuna puta u 2016. godini, što je porast od 30% u odnosu na prošlu godinu. 20% svojih rezervacija ostvaruje se na ApplePayu, na njihovoj mobilnoj aplikaciji. Putnici također sve više koriste mobilne ukrcajne karte, koje su povećane za 63% na godišnjoj razini<sup>24</sup>. LCC-ovi su činili 9% mjesta u / iz Europe u 2018., u usporedbi s 4% u 2009. godini.

Grafikon 4. LCC (plava) i FSC sjedala (žuta) za / iz Europe: 2009. do 2018. godine



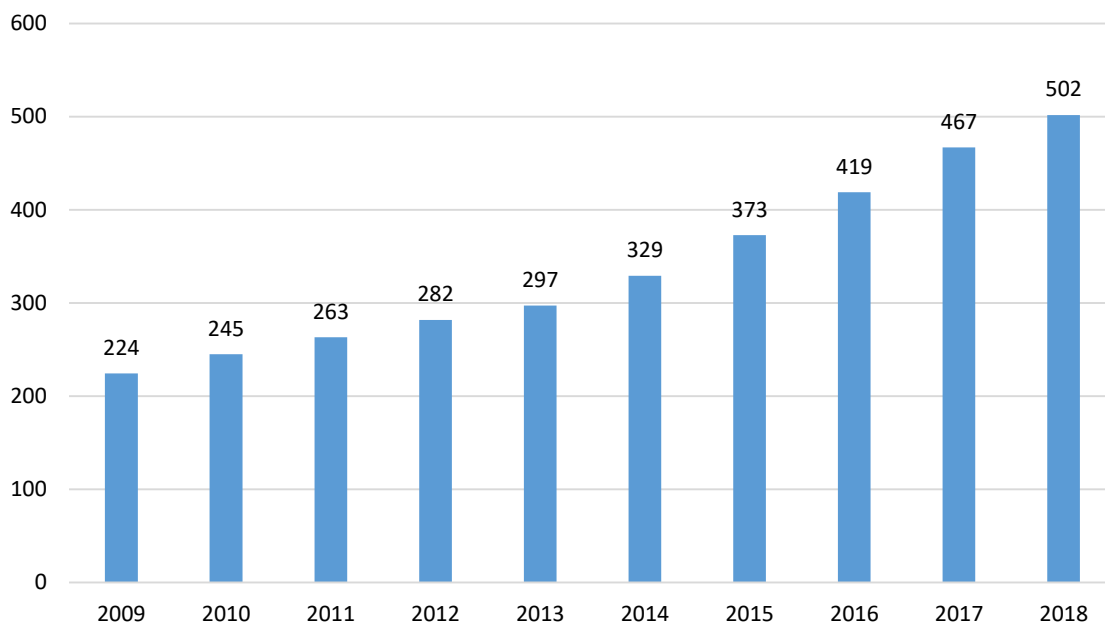
Izvor: CAPA. Dostupno na: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-global-market-share-gains-led-by-emerging-markets-459927> (25.08.2020.)

Europski niskotarifni prijevoznici uspjeli su povećati svoj broj putnika jer kupci postaju osjetljiviji na cijene. Ryanair je najveći europski prijevoznik na prilično velikoj udaljenosti. Između 2011. i 2012. kontroverzna irska zrakoplovna tvrtka povećala je broj putnika sa 72,1 na 75,8 milijuna. Easyjet je na drugom mjestu, prevezavši 58,4 milijuna putnika u 2012., gotovo

<sup>24</sup> Rouby, I. (2018). A New Business Model: Low Cost Carriers (The Case of EasyJet). *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management (GRRTHLM) An Online International Research Journal*

četiri milijuna više nego 2011. Air Berlin je na trećem mjestu po broju putnika - 33,3 milijuna ljudi letjelo je s njemačkom zrakoplovnom kompanijom 2012. godine.

Grafikon 5. Europsko niskotarifno tržište s obzirom na broj godišnjih sjedala u milijunima



Izvor: anna.aero (2018). LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively>.

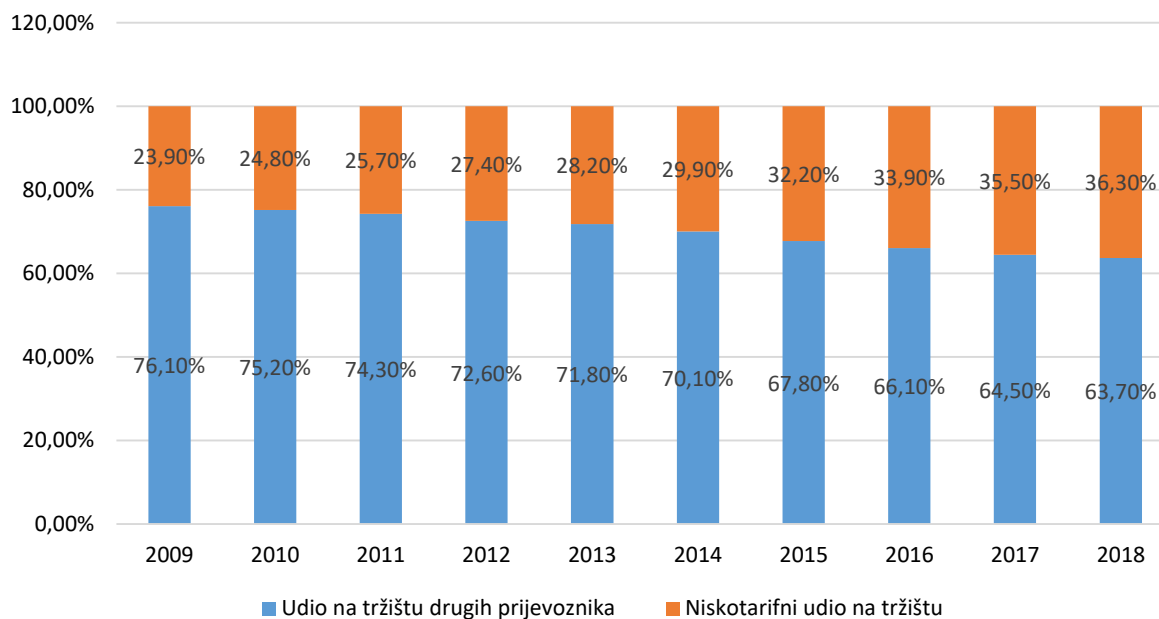
Kada se analizira prošlo desetljeće tržište niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, broj sjedala kojima upravljaju niskotarifne kompanije je u Europi porastao za 124%, sa 224,29 milijuna mjesta u 2009. na više od pola milijarde 2018. godine. Sveukupno je europsko tržište je zabilježilo rast kapacitet po prosječnoj stopi od 9,4% godišnje tijekom posljednjeg desetljeća.

25.

<sup>25</sup> anna.aero (2018).LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively>.



Grafikon 6. Kapacitet niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u Europi

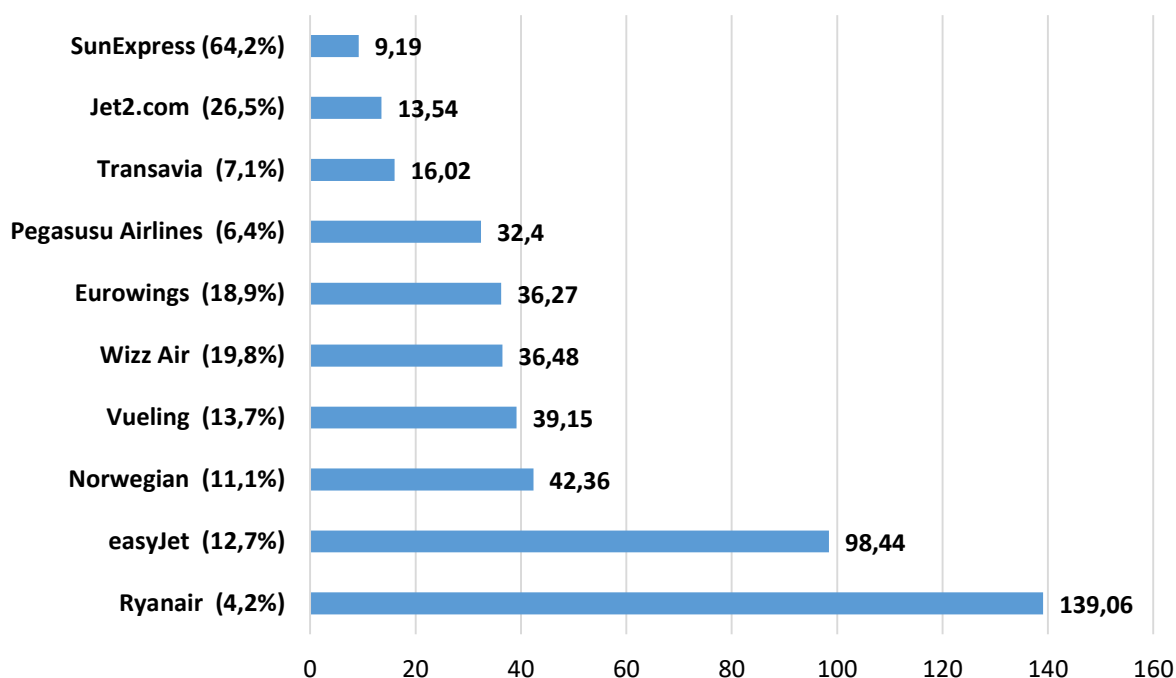


Izvor: anna.aero (2018).LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively.> (15.08.2020.)

Od 2009. godine tržišni udio svih sjedala u Europi vezanih za niskotarifne zrakoplovne tvrtke porastao je u prosjeku za 1,4 postotna boda godišnje. Koristeći ovaj prosjek, anna.aero je prognozirala da bi tržište niskotarifnih prijevoznika trebalo imati 50% udjela u svim sjedalima do 2027. godine<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> anna.aero (2018).LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively.> (15.08.2020)

Grafikon 7. Top 10 niskotarifnih kompanija s obzirom na godišnji kapacitet sjedala u milijunima

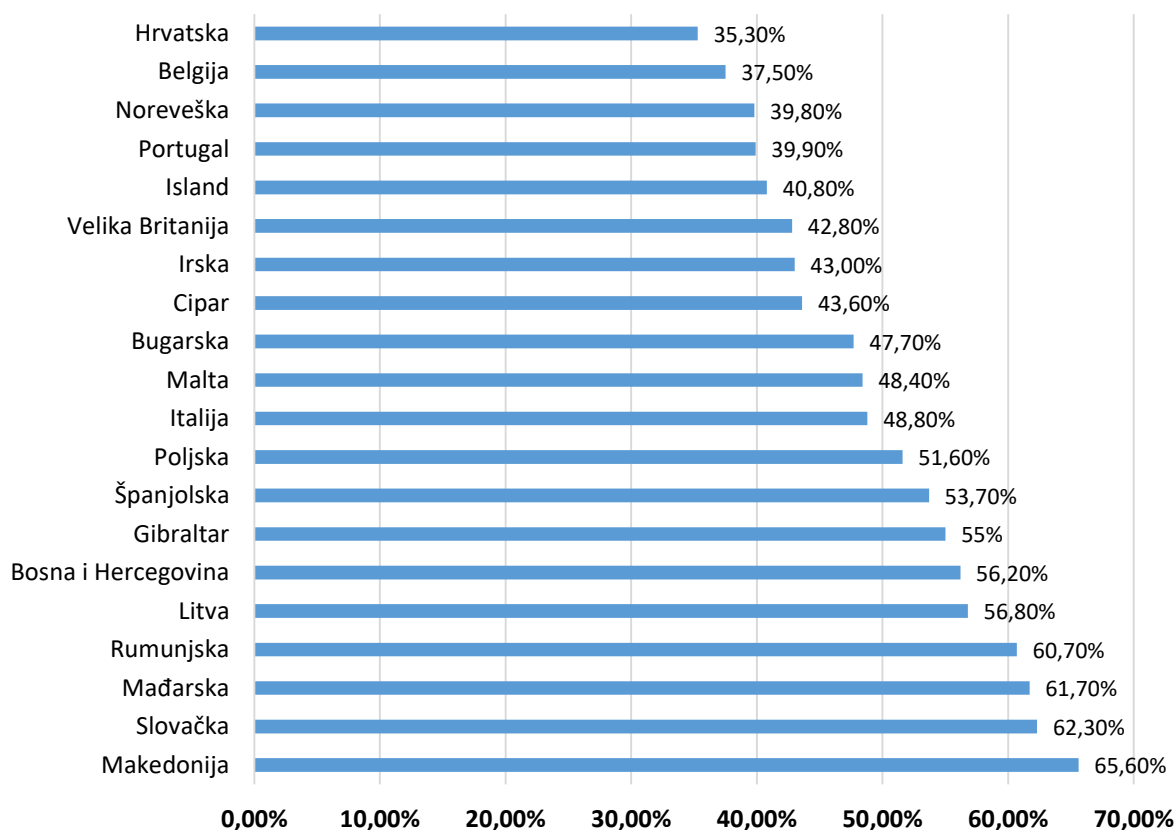


Izvor: anna.aero (2018).LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively> (15.08.2020.)

Ryanair je već prevalio kapacitet od 100 milijuna sjedala, a čini se da će i easyJet biti sljedeći koji će proći ovu prekretnicu. Jedna zrakoplovna kompanija koja se snažno probila u prvih 10 europskih zemalja je SunExpress (isključujući SunExpress Njemačku), koja je 2018. godine zabilježila porast kapaciteta sjedala za više od 64% na 9,19 milijuna sjedala. Rezultat brze ekspanzije SunExpressa je potisnu španjolsku kompaniju Volotea izvan top 10, jer se plasirala na 11. mjesto sa 7,09 milijuna mjesta u 2018. godini, što je porast od 26% u odnosu na 2017. godinu kada je ostvario 5,63 milijuna mjesta. Ostale niskotarifne kompanije izvan prvih 12 koji pokazuju snažan rast u 2018. godini uključuju Pobedu (13. mjesto; rast od 29% u 2018.), WOW Air (17., 23%), SunExpress Njemačka (18.; 22%), flydubai (19.; 46%) i Air Arabia Maroc (20.; 15%)<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> anna.aero (2018).LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively> (15.08.2020)

Grafikon 8. 20 najvažnijih tržišta za niskotarifne kompanije u Europi

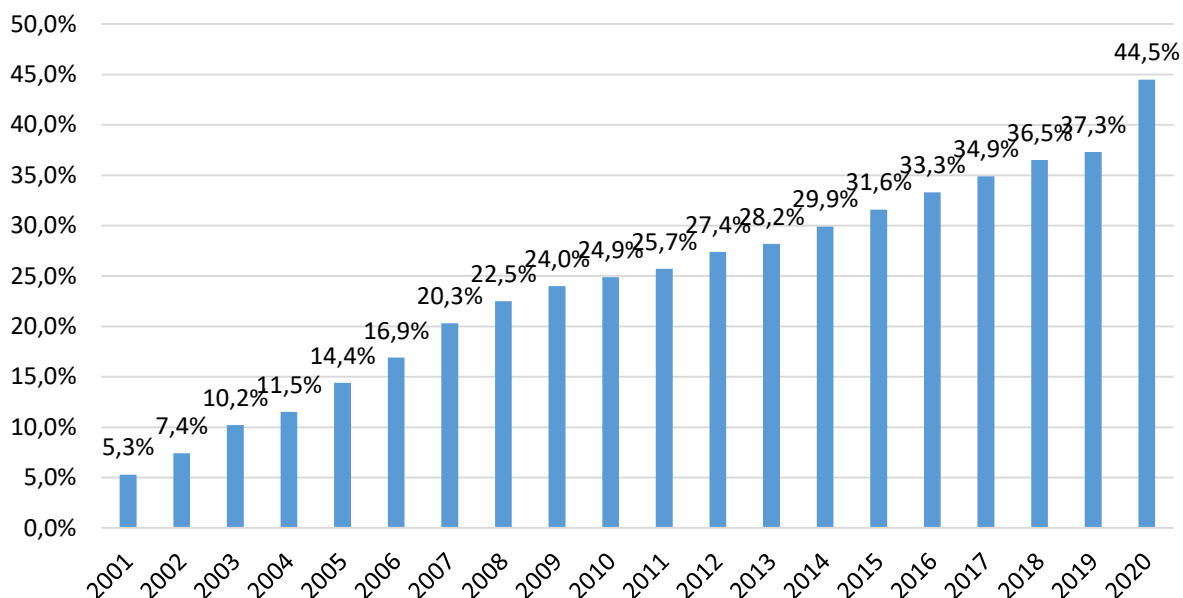


Izvor: Anna.aero (2018).LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively> (15.08.2020.)

Iako je anna.aero prognozirala da će niskotarifno tržište do 2027. godine zauzimati 50% mjesta, to je cilj koji je već postignut na devet europskih tržišta. Vodeća nacija po udjelu jeftinog tržišta u Europi je Makedonija gdje niskotarifne kompanije čine nešto manje od 66% tržišta u 2018. Međutim, zanimljivo je napomenuti da je, iako je Makedonija vodeće europsko tržište jeftinih letova, Ryanair, nije prisutan na tom tržištu. Zajedno s Makedonijom, Gibraltar i Island (istaknuti svijetlozelenom bojom) također su među prvih 20. Što se tiče niskotarifnih sjedala, najveće tržište u Europi je Španjolska, s 82,2 milijuna mjesta u 2018. godini, a druga Ujedinjeno Kraljevstvo (75,21 milijuna), te Njemačka (55,68 milijuna). Španjolska je zabilježila rast svojih kapaciteta sjedala u 2018. za oko 5,3%, dok je Njemačka zabilježila veliki rast od 19%. Međutim, Velika Britanija trenutno bilježi porast kapaciteta za samo 0,3% (191 000 dodatnih

mjesta) za 2018. Rast Njemačke omogućio joj je da prestigne Italiju, treće najveće tržište u 2017<sup>28</sup>.

Grafikon 9. Tržišni udio niskotarifnih prijevoznika u Europi od 2009. do 2020.



Izvor: Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1117218/low-cost-carrier-market-share-europe/> (14.02.2022.)

### 3.2. Faktori uspješnog poslovanja niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika

Prije mapiranja ili analize niskotarifnog zrakoplovnog sektora i njegovih alternativa, vrijedi razumjeti njegov temeljni ekonomski model. Zrakoplovne tvrtke uglavnom optimiziraju svoje prihode nudeći različite segmente ili različite klase rezervacija kao što su ekonomska, poslovna i prva klasa. Primjenjuju se odgovarajuće različite cijene, ovisno o raznim čimbenicima, poput jediničnih troškova, i prirodno ciljaju različite vrste kupaca. Jednostavni model razmatra segmente tržišta koji se sastoje od dvije cijene, Tarife A i Tarife B, gdje je niža tarifa definirana na temelju jediničnih troškova i potencijalne konkurencije drugih zračnih prijevoznika, dok se viša tarifa temelji na spremnosti kupaca na višu cijenu. Važan dio potražnje odgovara pojedincima za koje je čak i najniža tarifa viša od njihove spremnosti za plaćanje, pa su stoga ti pojedinci uglavnom isključeni iz zračnog putovanja u starom scenariju iz 1990-ih. Kada LCC-ovi uđu na tržište nudeći niže cijene - što također povećava opskrbu zrakoplovnih usluga

<sup>28</sup> anna.aero (2018).LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively.> (15.08.2020)

modificirajući krivulju potražnje tako što ciljaju i obuhvaćaju određeni dio segmenta kupaca koji odgovara potražnji kupaca s nižom spremnošću za plaćanje. U nedostatku niskotarifnih zračnih prijevoznika, takvi bi kupci bili ekonomski isključeni iz zračnog putovanja. Stoga je omogućavanje ekonomski ograničenim osobama da putuju zrakoplovom jedan od najvažnijih doprinosa niskotarifnih zračnih prijevoznika mobilnosti ljudi, što, pak, doprinosi povezanosti između zemljopisnih područja<sup>29</sup>.

Razvoj niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki povezan je s tri čimbenika<sup>30</sup>:

1. Zračni promet je ciklički sektor.
2. Cijena zračnog prijevoza često ostaje ograničavajući čimbenik za velik dio stanovništva.
3. Liberalizacije u sektoru zračnog prometa (u SAD-u, Kanadi, zapadnoj Europi ...) omogućuju slobodno stvaranje novih usluga i na taj način mogu potaknuti stvaranje novih zračnih prijevoznika.

Poslovanje niskotarifnih kompanija baziranih na niskim troškovima ostvaruje se nizom metoda usmjerenih na smanjenje jediničnih troškova<sup>31</sup>:

- Ekonomija gustoće. Niskotarifne kompanije postižu ekonomiju gustoće maksimiziranjem vremena letenja za svaki zrakoplov, što podrazumijeva vrlo smanjeno vrijeme između dolaska i odlaska. Za sektor zračnog prometa, ekonomija gustoće je ključna za smanjenje jediničnih troškova, za razliku od ekonomije razmjera (širenje mreže i povećanje proizvodnih čimbenika)-
- Pritisak na radnu snagu. Informacije koje su prikupili razni istraživači, organizacije, sindikati i novinari pokazuju da su radnici niskotarifnih kompanija plaćeni manje od svojih kolega u FSNC-u, iako imaju veće opterećenje
- Niskotarifne kompanije također smanjuju svoje troškove korištenjem standardizirane flote omogućujući bolju fleksibilnost rasporeda posada i generirajući uštede u obuci, kvalifikacijama, zalihama rezervnih dijelova
- Oni standardiziraju uslugu (samo jedna klasa, samo jedna usluga) i zaobilaze putničke agente (a time i njihove provizije). Rezervacije se vrše putem Interneta (easyJet na taj

---

<sup>29</sup> Akgüç, M., Beblavý, M., Simonelli, F. (2018). *Low-Cost Airlines: Bringing the EU closer together*. Centre for European Policy Studies

<sup>30</sup> Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines and their networks. *Journal of Transport Geography*, vol. 14, str. 249–264

<sup>31</sup> Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines and their networks. *Journal of Transport Geography*, vol. 14, str. 249–264

način prodaje 95% svojih mjesta) ili telefonom. Prodaju se samo ulaznice od točke do točke; nikakve veze nisu moguće (pojednostavljuvanje rukovanja prtljagom i okretanje aviona); ne tiskaju se ulaznice; sjedenje je besplatno; koriste se sekundarne zračne luke s nižim pristojbama.

U zrakoplovnoj industriji nije dovoljno biti low-cost lider; već zrakoplovna tvrtka također mora pružiti kupcu izvediv raspored. Na primjer, let od Londona u Velikoj Britaniji do Osla u Norveškoj ide od londonske zračne luke Heathrow (LHR) do glavne zračne luke u Oslu sa Scandinavian Airline Systems (SAS) i British Airways (BA). U veljači 2003. godine, najniža objavljena cijena za ovaj let bila je 145 dolara za povratno putovanje uz pružanje usluge četiri, odnosno pet puta dnevno. Niskotarifni operater Ryanair pokušao je ući na ovo tržište sa znatno nižim cijenama (62,42 USD), s time da je njegov raspored dva puta dnevno i to jedan ranojutarnji let i jedan let koji završava u 20 sati. Osim toga, let ide od londonske Stanstead-a (STN) zračne luke. Međutim, ta je luka udaljenija od Heathrow luke nekih 48,5 km, što je gotovo sat vremena taksijem ili autobusom s cijenom od približno 21,52 USD u jednom smjeru. Također, let završava u Oslu Gardermoen (OSL), ali zapravo u Sandefjordu u Norveškoj, koja je udaljena od glavne luke u Oslu sat vožnje vlakom s cijenom od 14,58 dolara u jednom smjeru taksijem ili vlakom. Zbog toga mnogi preookeanski putnici koji se povezuju preko Londonske Heathrow luke vjerojatno neće moći koristiti Ryanairove redove letenja usprkos nižoj cijeni<sup>32</sup>.

### **3.3. Analiza prihoda i rashoda niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika**

Tehnike koje omogućuju zrakoplovnim kompanijama da maksimiziraju prihode poznate su pod nazivom "upravljanje prinosom", a čiji je pionir American Airlines 1980-ih. Klasična definicija upravljanja prinosom je kontrola i upravljanje zalihama rezervacija na način koji maksimalizira profitabilnost tvrtke s obzirom na red letenja i strukturu cijena. Temelji se na segmentaciji tržišta i predviđanju potražnje u stvarnom vremenu, s konačnom namjerom uspostavljanja najbolje cjenovne politike za optimizaciju dobiti ostvarene prodajom jednog mjesta za određeni let. Primjena ove tehnike postavlja neke dodatne zahtjeve koji se savršeno uklapaju u industriju zračnog prometa, kao što su<sup>33</sup>:

1. pokvarljivi proizvod (sjedala gube na vrijednosti nakon odlaska);
2. ograničena sposobnost da zadovolji potražnju koja je vrlo nestabilna;

---

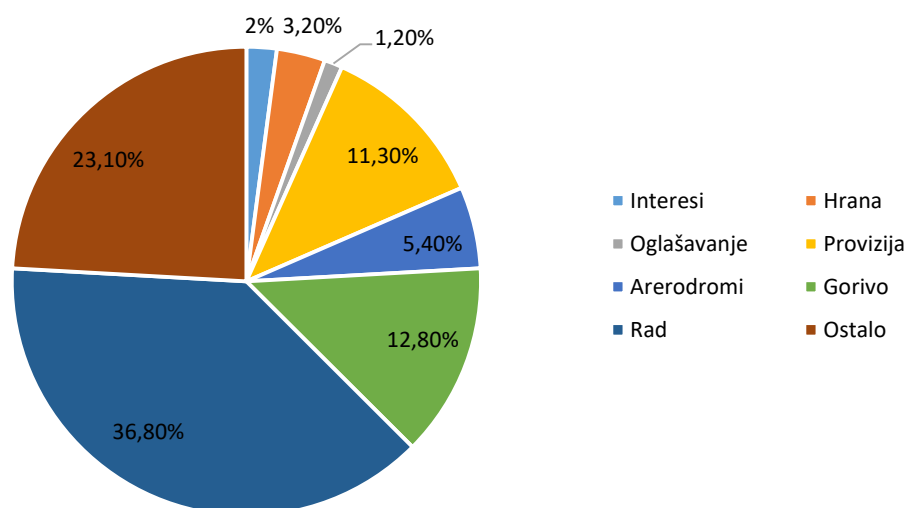
<sup>32</sup> Triant G. Flouris and Sharon L. Oswald (2006). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*. Ashgate Publishing Limited

<sup>33</sup> Carlos, M.J., Concepción, R. (2010). Airlines and their Focus on Cost Control and Productivity. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*. 8.

3. postojanje sustava rezervacija koji putniku omogućuju kupnju karte prije polaska;
4. višestruke strukture cijena (prema svakom segmentu);
5. vrlo niski varijabilni jedinični troškovi (zrakoplovne tvrtke rade s visokim fiksnim troškovima zbog prirode upotrebe kapitala).

Troškovi niskotarifnih zrakoplovnih kompanija se dijele na izravne i neizravne troškove. Izravni troškovi su troškovi koji ovise o vrsti zrakoplova, kao što su npr. plaće članova posade, gorivo, troškovi zračnih luka, osiguranje, održavanje, itd. Kada su u pitanju izravni troškovi, onda je puno teže ostvariti uštede. Međutim, kada su posrijedi neizravni troškovi koji su vezani uz putnički promet, a to su troškovi prodaje, marketinga i administracije, je moguće ostvariti značajne uštede. Operativni troškovi zrakoplovne kompanije prikazani na grafikonu 10<sup>34</sup>.

Grafikon 10. Operativni troškovi zrakoplovne kompanije



Izvor: Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014). Low – cost strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina*, Vol 4, br. 2, str. 16

Niskotarifni prijevoznici (LCC) usredotočuju se na smanjenje troškova kako bi primijenili strategiju vođenja cijena na tržištima kojima služe. Tablica 3 prikazuje koje strateške mjere dovode do smanjenja kojih kategorija jediničnih troškova<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014). Low – cost strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina*, Vol 4, br. 2

<sup>35</sup> Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E., MaertensTopical, S. (2008). Report: Airline Business Models. German Aerospace Center

Tablica 3. Strategije smanjenja troškova prema niskotarifnim zračnim prijevoznicima

|                                   | Flota          |             | Usluga u letu          |   |                         | Mreža                      |                     | Marketing PR HR           |   | H.R.                |
|-----------------------------------|----------------|-------------|------------------------|---|-------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------|---|---------------------|
|                                   | Homogena flota | Mlada flota | Sjedala velike gustoće | Nema besplatnih obroka i pića, salona i FFF-a | Nema rezervacija mjesta | Korištenje malih aerodroma | Nema vezanih letova | Fokus na direktnu prodaju | Niske cijene prodaju same sebe”, agresivan PR | Promjenjiva naknada |
| (troškovi po putničkom kilometru) |                |             |                        |   |                         |                            |                     |                           |   |                     |
| <b>Održavanje</b>                 | <b>x</b>       | <b>x</b>    | <b>x</b>               |   |                         |                            |                     |                           |   |                     |
| <b>Gorivo</b>                     |                | <b>x</b>    | <b>x</b>               |   |                         | <b>x</b>                   |                     |                           |   |                     |
| <b>Osooblje</b>                   | <b>x</b>       | <b>x</b>    | <b>x</b>               |   |                         |                            | <b>x</b>            |                           |   | <b>x</b>            |
| <b>Troškovi aerodroma</b>         |                |             | <b>x</b>               |   | <b>x</b>                | <b>x</b>                   | <b>x</b>            |                           |   |                     |
| <b>ATC troškovi</b>               |                |             | <b>x</b>               |   |                         |                            |                     |                           |   |                     |
| <b>Usluga u letu</b>              |                |             |                        | <b>x</b>                                      |                         |                            |                     |                           |   |                     |
| <b>Kapital i leasing</b>          | <b>x</b>       |             | <b>x</b>               |   | <b>x</b>                | <b>x</b>                   | <b>x</b>            |                           |   |                     |
| <b>Marketing / prodaja</b>        |                |             | <b>x</b>               |   |                         | <b>x</b>                   |                     | <b>x</b>                  | <b>x</b>                                      |                     |
| <b>Režijski troškovi</b>          | <b>x</b>       |             | <b>x</b>               | <b>x</b>                                      | <b>x</b>                |                            | <b>x</b>            |                           |   | <b>x</b>            |

Izvor: Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E., Maertens Topical, S. (2008). Report: Airline Business Models. German Aerospace Center, str. 8

Korištenje mlade i homogene flote srednjih zrakoplova (obično Boeing 737700/800 ili Airbus 319/320) obično dovodi do smanjenja troškova goriva, održavanja, osoblja, režijskih troškova, te kapitalnih troškova u slučaju velikih narudžbi po cijenama s popustom. Mjesta za sjedenje velike gustoće dovode do nižih jediničnih troškova svih kategorija, jer se manji fiksni troškovi (uključujući ATC troškove) mogu pripisati većem broju sjedala i putnika. Samo promjenjivi troškovi (i neki troškovi goriva) povećavaju se kad je više putnika na letu. Vremena kašnjenja smanjuju se opsluživanjem manjih, neopterećenih zračnih luka, kao i fokusiranjem na letove



od točke do točke, bez ikakvih veza, omogućujući LCC-u da maksimizira broj dnevnih blok-sati, a time i korištenje zrakoplova<sup>36</sup>.

Također, LCC-ovi ostvaruju pomoćne prihode prodajom drugih proizvoda i usluga na brodu i na svojim web stranicama, što uključuje naknade za prijavu prtljage i plaćanja kreditnom karticom<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E., Maertens Topical, S. (2008). Report: Airline Business Models. German Aerospace Center

<sup>37</sup> Ibid

## **4. RANA PROCJENA UTJECAJA KORONA KRIZE NA POSLOVANJE NISKO TARIFNIH ZRAKOPLOVNIH PRIJEVOZNIKA**

### **4.1. Utjecaj Covid-19 krize na poslovanje niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika**

Pandemija COVID-19 izazvala je neviđenu krizu za svjetske zrakoplovne kompanije. Vlade širom svijeta uvele su zabrane putovanja, zaključavanja i zaustavljanja kako bi realizirale mjere socijalnog udaljšavanja u svojim naporima da spriječe daljnje brzo širenje bolesti i zaštite učinkovitost nacionalnih zdravstvenih sustava. Putnička i ugostiteljska industrija općenito, a posebno zrakoplovne tvrtke, u velikom su problemu: više od 60 posto svjetskih komercijalnih zrakoplova je prizemljeno. Međunarodno udruženje zračnog prometa ( IATA, 2020) očekuje da će kriza COVID-19 zabilježiti pad prihoda zračnih prijevoznika za 314 milijardi američkih dolara u 2020. godini, što bi predstavljalo pad od 55 posto u odnosu na 2019. Ova se procjena temelji na scenariju s ozbiljnim putničkim ograničenjima u trajanju od tri mjeseca. Moglo bi biti i gore, s proširenim ograničenjima ili, u slučaju izbijanja novog virusa.<sup>38</sup>

U Europi je deficit letova od 1. ožujka 2020. godine u odnosu na isto razdoblje 2019. godine iznosio 1.241.210 letova: na primjer, tijekom 18. tjedna (27. travnja - 3. svibnja) zrakoplovne tvrtke u Europi smanjile su ukupne letove s prosječnih 193.183 letova u 2019. godini na 3.741 letova u 2020. godini, uz smanjenje od 87,9 posto. Podaci za svibanj pokazuju smanjenje od 84,8 posto u odnosu na 2019. Iako općenito i drugi načini prijevoza pate zbog koronavirusa, s ukupnim smanjenjem broja putnika, može se opravdano smatrati da je, zrakoplovna industrija gotovo nestala, a broj letova i putnika vratio se na brojke koje su postojale desetljećima prije. Što se tiče EU, te su tvrtke odjednom zaustavile svoju aktivnost, a neke su se, poput Germanwingsa, zatvorile<sup>39</sup>.

Ovim se mjerama predviđa razdoblje u kojem će zrakoplovi biti podvrgnuti strogim mjerama sanacije nakon svakog leta, a putnici će se morati međusobno udaljšiti, čime će se znatno smanjiti putnički kapacitet svakog zrakoplova. Analogne mjere predviđene su za zračne luke, uz daljnje sanitarne provjere i kontrole nad osobama, čiji će krajnji učinak biti zahtijevanje više vremena za svakog putnika na polasku ili dolasku zrakoplovom. Iako više prostora na zrakoplovu može biti ugodno za putnike, čini se da je cjelokupna privlačnost zračnog putovanja

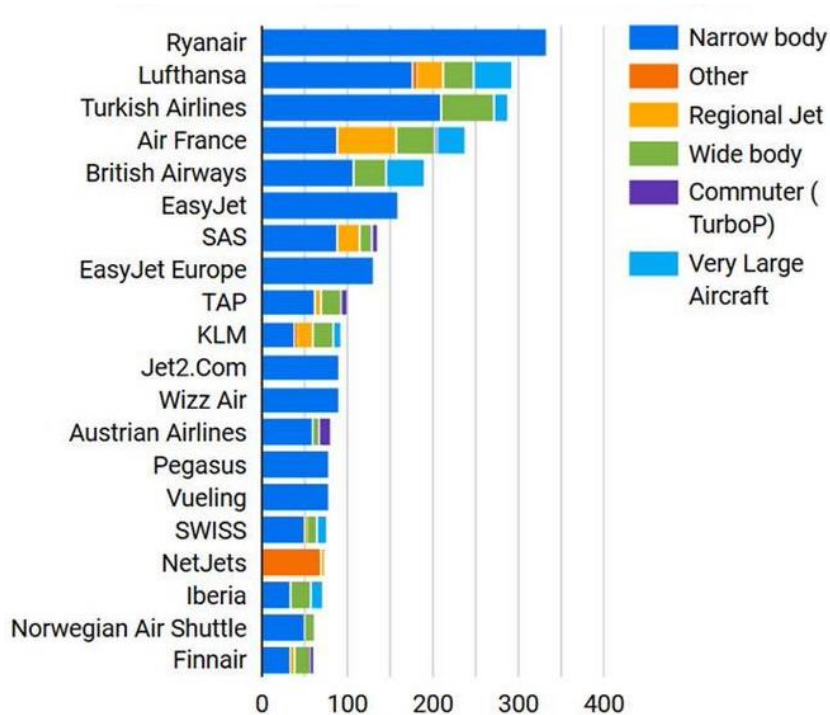
---

<sup>38</sup> Albersa, S., Rundshagenb, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, Vol. 87

<sup>39</sup> Munari, F. (2020). Lifting the Veil: COVID-19 and the Need to Re-consider Airline Regulation. *European Papers*, Vol. 5, br. 1, str. 533-559

umanjena, a zapravo su zrakoplovni prijevoznici i njihova udruga (Međunarodno udruženje zračnog prometa - IATA) najavili da će, barem nekoliko godina, količina putnika biti neusporediva s razdobljem prije koronavirusa, a čitav će posao proći kroz ozbiljnu krizu<sup>40</sup>.

Grafikon 11. Prvih 20 zrakoplovnih kompanija s obzirom na broj prizemljenih zrakoplova

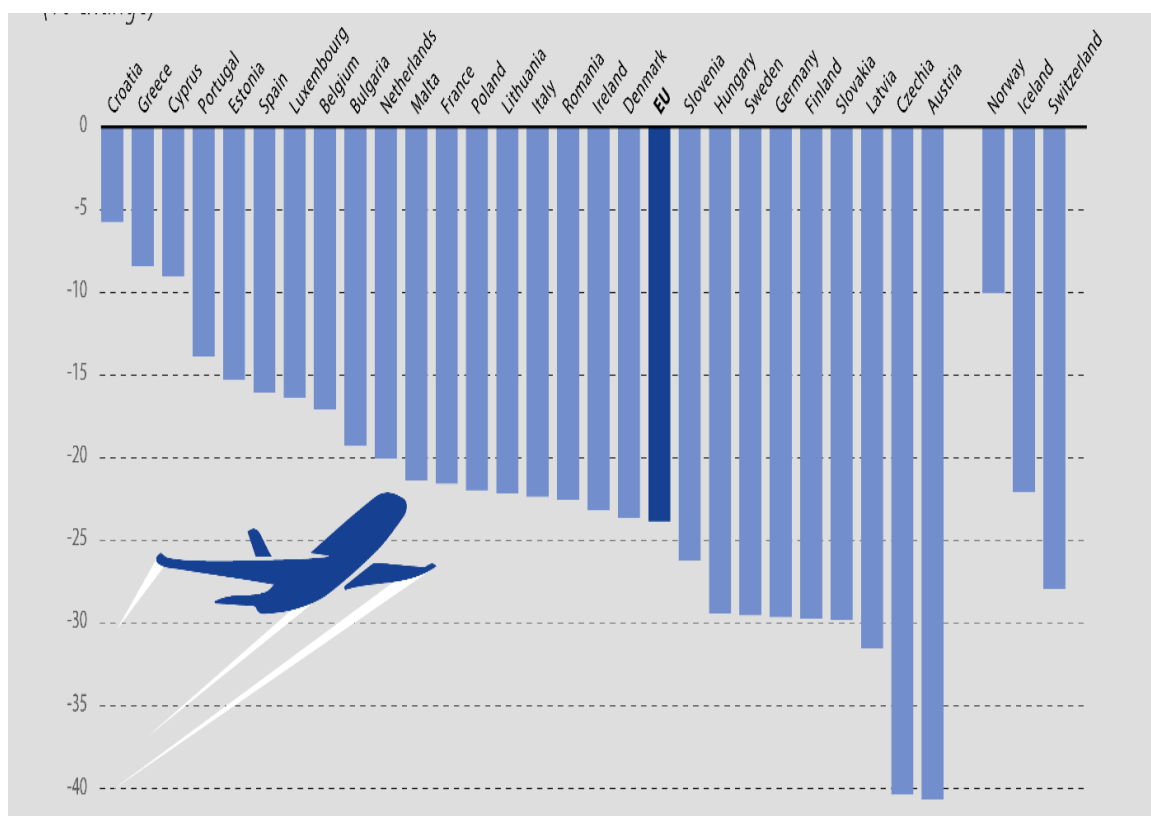


Izvor: Eurocontrol (2020). Dostupno na: <https://twitter.com/SamJamesMorgan/status/1251920192621469696> (15.08.2020.)

Prema podacima Eurocontrola, Ryanair najviše je pogođena zrakoplovna kompanija u Europi u pogledu broja ljudi, jer Ryanair ima više od 300 zrakoplova koji nisu u funkciji.

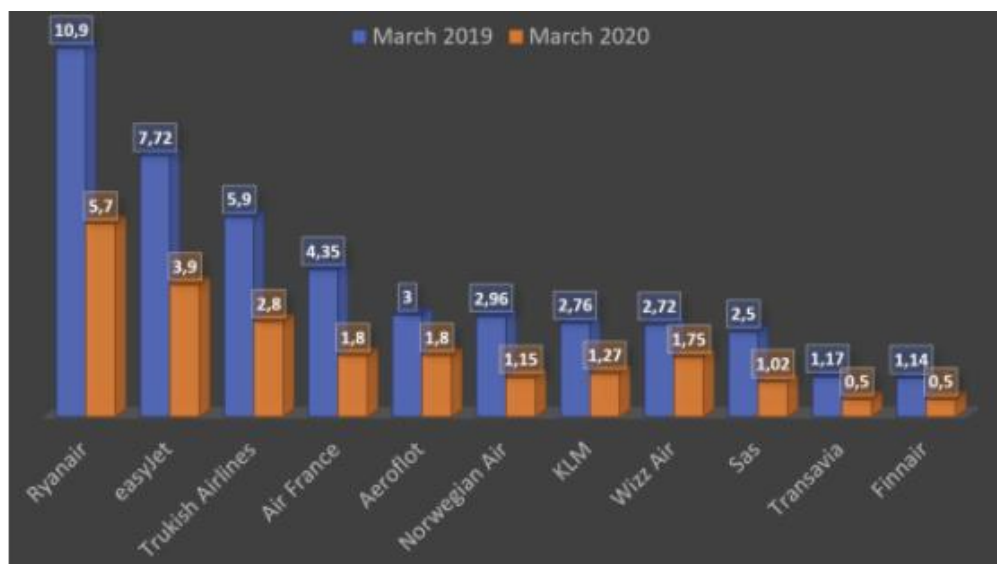
<sup>40</sup> Munari, F. (2020). Lifting the Veil: COVID-19 and the Need to Re-consider Airline Regulation. *European Papers*, Vol. 5, br. 1, str. 533-559

Grafikon 12. Promjena rasporeda letova (%), 2021. u odnosu na 2019. godinu



Izvor: Eurostat. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220112-1> (14.02.2021.)

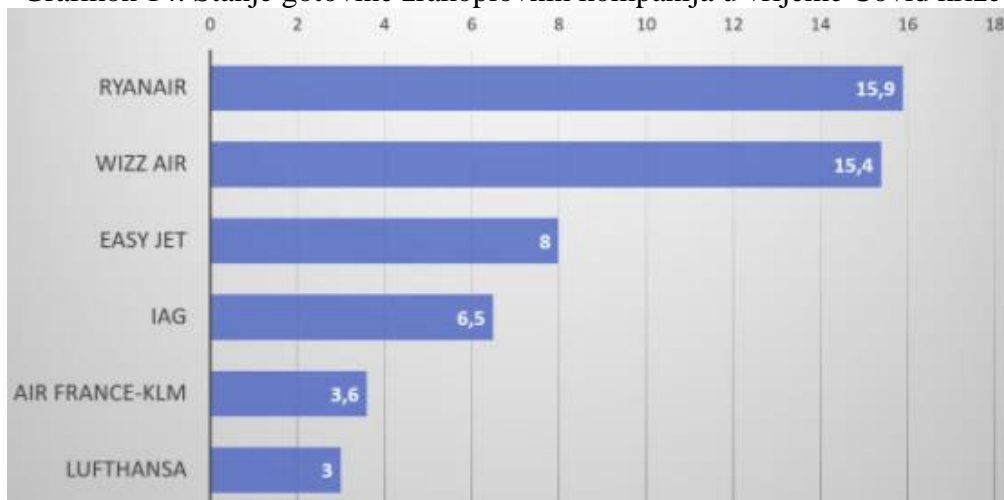
Grafikon 13. Broj putnika u ožujku 2019. i ožujku 2020. godine



Izvor: Fauvelle, L. (2020). COVID-19: 7 specific impacts on the future of the aviation sector. Dostupno na: <https://www.intotheminds.com/blog/en/covid-19-impacts-aviation-sector/#para3.5> (12.08.2020.)

Ryanair, prvi u Europi po broju putnika (grafikon 13), zabilježio je pad prometa s 10,9 milijuna putnika u ožujku 2019. na 5,7 milijuna u ožujku 2020. To odgovara padu od +/- 48%. Što se EasyJeta tiče, pad je iste veličine (-49,5%, sa 7,7 na 3,9 milijuna). Norwegian Air koji je izgubio 61% prometa (od 2,96 na 1), a Wizz air 64 %.<sup>41</sup>

Grafikon 14. Stanje gotovine zrakoplovnih kompanija u vrijeme Covid krize



Izvor: Fauvelle, L. (2020). COVID-19: 7 specific impacts on the future of the aviation sector. Dostupno na: <https://www.intotheminds.com/blog/en/covid-19-impacts-aviation-sector/#para3.5> (12.08.2020.)

U tablici 4 je prikazan usporedni mjesečni promet putnika Ryanaira za 2019. i 2020. godinu od svibnja do kolovoza. Iz tablice je vidljivo da je došlo do drastičnog pada prometa od 99% u svibnju do 53% u kolovozu. Ovakav pad prometa je neodrživ za dugoročno poslovanje svake zrakoplovne kompanije.

Tablica 4. Mjesečni promet putnika Ryanair

|         | 2019. | 2020.  | 2021.  |
|---------|-------|--------|--------|
| Kolovoz | 13,8m | 14,9 m | 7,0 m  |
| Srpanj  | 13,6m | 14,8 m | 4,4 m  |
| Lipanj  | 12,6m | 14,2 m | 0,4m   |
| svibanj | 12,5m | 14,1 m | 0,07 m |

Izvor: Ryanair. Dostupno na: <https://investor.ryanair.com/traffic/> (10.08.2020.)

<sup>41</sup> Fauvelle, L. (2020). COVID-19: 7 specific impacts on the future of the aviation sector. Dostupno na: <https://www.intotheminds.com/blog/en/covid-19-impacts-aviation-sector/#para3.5> (12.08.2020.)

U tablici 5 je prikazan usporedni mjesečni promet putnika Wizzair za 2019. i 2020. godinu od siječnja do kolovoza. Iz tablice je vidljivo da je došlo do drastičnog pada prometa od 88% već u siječnju, a da bi dosegao vrhunac od 96% u kolovozu.

Tablica 5. Mjesečni promet putnika Wizzair

|                 | Putnici   |           |           | Faktor opterećenja |        |        |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------|--------|
|                 | 2021.     | 2020.     | 2019.     | 2021.              | 2020.  | 2019.  |
| <b>kolovoz</b>  | 3.581.788 | 2.381.214 | 4.036.914 | 83.6%              | 70,90% | 96,30% |
| <b>srpanj</b>   | 2.956.043 | 1.824.452 | 3,881,750 | 78.5%              | 60,50% | 95,60% |
| <b>lipanj</b>   | 1.557.041 | 502,253   | 3.608.960 | 64.0%              | 52,20% | 95,00% |
| <b>svibanj</b>  | 832.538   | 126.549   | 3.470.889 | 66.1%              | 61,10% | 93,90% |
| <b>travanj</b>  | 564.634   | 78.389    | 3.288.731 | 59.2%              | 74,70% | 91,90% |
| <b>ožujak</b>   | 480.203   | 1.754.032 | 2.721.959 | 62.5%              | 92,00% | 94,10% |
| <b>veljača</b>  | 382.928   | 3,014,341 | 2.400.692 | 69.8%              | 93,80% | 94,20% |
| <b>siječanj</b> | 573.692   | 3,151,622 | 2,569,229 | 61%                | 90,20% | 88,10% |

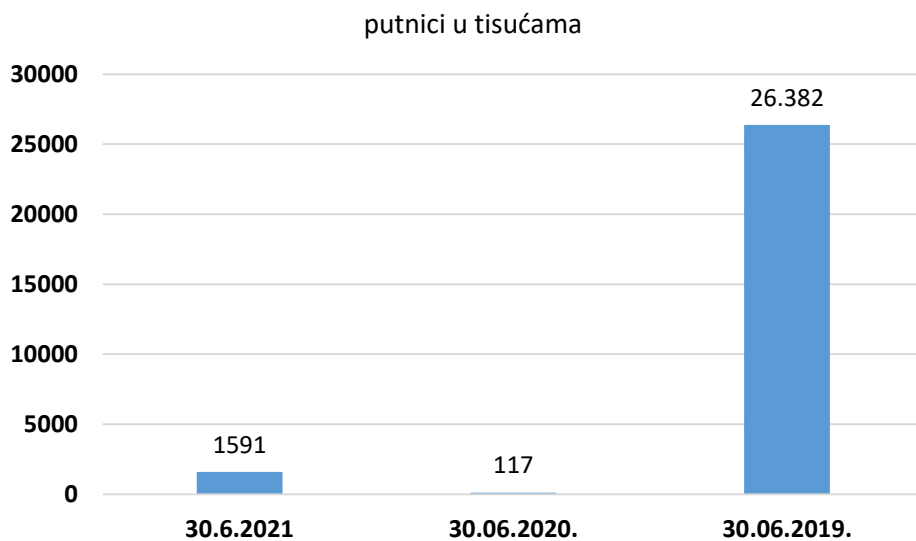
Izvor: Wizzair. (2020). Dostupno na: <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/investor-relations/investors/traffic-statistics> (05.09.2020.)

Glavne europske zrakoplovne tvrtke izgubit će najmanje 50% prometa i putnika u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu. Krivica je u „zatvaranju“ koje je prizemljio avione. U vrlo kratkom roku ovaj će se scenarij vjerojatno pogoršati zbog obveze socijalne distance u zrakoplovu. To bi dovelo do punjenja samo dvije trećine zrakoplova. Uz 66% faktora opterećenja, nijedna zrakoplovna kompanija ne može biti profitabilna, jer je razina prijenosa u rasponu od 70 do 80%, ovisno o destinacijama. Druga kratkoročna prijetnja je zatvaranje granica, što bi spriječilo letove između zemalja. Kombinacija ova dva faktora mogla bi dovesti do bankrota desetaka zrakoplovnih tvrtki<sup>42</sup>

U tablici 6 je vidljivo da je ogromne gubitke u putničkom prometu u 2020 godini u odnosu na 2019 godinu zabilježio i Easyjet. To pokazuje da je pandemijska kriza uzdrmla sve europske niskotarifne kompanije u Europi.

<sup>42</sup> Fauvelle, L. (2020). COVID-19: 7 specific impacts on the future of the aviation sector. Dostupno na: <https://www.intotheminds.com/blog/en/covid-19-impacts-aviation-sector/#para3.5> (12.08.2020.)

Grafikon 15. Mjesečni promet putnika Easyjet



Izvor: Easyjet. Dostupno na:

<https://corporate.easyjet.com/~//media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2020/q3-20-ims-final.pdf> (07.09.2020.)

Uzimajući u obzir brzinu kojom zrakoplovne kompanije spajaju gotovinu i njihove rezerve, europske zrakoplovne tvrtke ispred sebe imaju sljedeći broj mjeseci raspoloživih rezervi <sup>43</sup>:

- Ryanair: 15,9 mjeseci (tako da je tvrtka najbolje pripravna za rješavanje krize)
- Wizz Air: 15,4 mjeseca
- EasyJet: 8 mjeseci.

Ryanair je smanjio red letenja nakon što je najveći europski niskotarifni prijevoznik upozorio da su rezervacije "osjetno oslabile" nakon porasta slučajeva koronavirusa u mnogim dijelovima Europe. Širenje virusa produbljuje krizu s kojom se suočava turistička industrija, jer nova vladina ograničenja raspršuju svaku nadu u oživljavanje turizma do kraja ljeta 2020. Terminalske rezervacije znatno su oslabile tijekom, s obzirom na nesigurnost zbog stopa slučajeva Covid u nekim zemljama EU-a. Kao odgovor, zrakoplovna kompanija smanjit će broj putnika koje prevozi za 20 posto u rujnu i listopadu 2020. Rezovi će se usredotočiti na zemlje koje su zabilježile pogoršanje izbijanja epidemije, uključujući Francusku i Španjolsku, i uglavnom će letjeti s manje aviona u svojoj mreži, umjesto da u potpunosti eliminiraju rute. Ryanair je najavio kako se nada da će u rujnu odraditi 70 posto svog uobičajenog rasporeda, više nego neki niskotarifni rivali, uključujući easyJet. EasyJet je također potvrdio da će zatvoriti tri svoja

<sup>43</sup> Fauvelle, L. (2020). COVID-19: 7 specific impacts on the future of the aviation sector. Dostupno na: <https://www.intotheminds.com/blog/en/covid-19-impacts-aviation-sector/#para3.5> (12.08.2020.)

središta u Velikoj Britaniji u sklopu planova za smanjenje svoje radne snage za 30 posto. Zrakoplovna kompanija zatvorit će svoju bazu, ali će i dalje letjeti smanjenim rasporedom iz Londona Stansteda i Newcastlea te se u potpunosti povući iz London Southenda, zračne luke Essex. Izvršni direktor EasyJeta rekao je da su mjere karantene vlade Velike Britanije utjecale na nedostatak potražnje za sjedalima<sup>44</sup>.

Usko je povezano s trajanjem krize pitanje koliko će se brzo i u kojoj mjeri oporaviti potražnja za zračnim prijevozom. Podaci iz prethodnih kriza, poput epidemije SARS-a i događaja nakon 11. rujna, pokazuju koliko je industriji trebalo vremena da se vrati na pretkrizne razine. Međutim, prognoze za trenutnu krizu ukazuju da će trajanje i utjecaj biti puno ozbiljniji nego bilo kad<sup>45</sup>.

#### **4.2. Mjere za pomoć niskotarifnim zrakoplovnim prijevoznicima**

Države članice mogu pružiti podršku zrakoplovnim kompanijama i zračnim lukama pogođenim COVID-19 pandemijom u skladu s pravilima Uredbe o skupnom izuzeću koje ne zahtijevaju prethodno odobrenje Komisije. Što se tiče zrakoplovnog sektora, izvršna potpredsjednica Margrethe Vestager izjavila je da se " zrakoplovnim kompanijama može dodijeliti naknada prema članku 107. stavku 2. točki (b) UFEU-a za štetu pretrpljenu uslijed izbijanja COVID-19, čak i ako su dobili pomoć u posljednjih deset godina ". Načelo „jednom, zadnji put“ ima za cilj izbjegavanje zadržavanja ekonomski neisplativih tvrtki na tržištu. Nakon izbijanja COVID-19, Komisija je spremna prihvatiti iznimke od tog pravila. Međutim, procjena održivosti zrakoplovne tvrtke na duži rok (tj. nakon krize Covid-19) čini se potrebnom kako bi se opravdala dodjela javne potpore određenoj zrakoplovnoj kompaniji.<sup>46</sup>

Nadalje, novi Privremeni okvir prepoznaje da cjelokupno gospodarstvo EU doživljava ozbiljne poremećaje. Da bi to ispravio, Privremeni okvir predviđa pet vrsta potpora koje se mogu proglasiti kompatibilnima (pod određenim uvjetima) prema članku 107. stavku 3. točki (b)

---

<sup>44</sup> Georgiadis, F. (2020). Ryanair cuts autumn capacity after European Covid-19 cases spike. Dostupno na: <https://www.ft.com/content/ff5694c3-86a9-4193-81bc-bd8dda88e23c> (15.08.2020.)

<sup>45</sup> Molenaar, D.M., Bosch, F., Guggenheim, J., Jhunjunwala P., Loh, H., Wade, B. (2020). The Post-COVID-19 Flight Plan for Airlines. Dostupno na: <https://www.bcg.com/publications/2020/post-covid-airline-industry-strategy> (16.08.2020.)

<sup>46</sup> Rivas, J. (2020). State aid & the COVID-19 pandemic in the Aviation sector. Dostupno na: <https://www.twobirds.com/en/news/articles/2020/global/state-aid-and-the-covid-19-pandemic-in-the-aviation-sector> (15.08.2020.)



UFEU-a ako se dodijele prije 31. prosinca 2020. One koje bi mogle biti od interesa za koncern zrakoplovnog sektora<sup>47</sup>:

- (i) izravne potpore, selektivne porezne olakšice i predujmovi do 800 000 EUR za zadovoljavanje potreba poduzeća za likvidnošću;
- (ii) Državna jamstva za zajmove koje su poduzeća uzela od banaka i
- (iii) Subvencionirani javni zajmovi s povoljnim kamatnim stopama za tvrtke.

Francuska shema postavlja mehanizam odgađanja plaćanja određenih zrakoplovnih poreza kako bi nadoknadila štetu koju su zrakoplovne kompanije pretrpjele zbog izbijanja COVID-19. Shema će biti dostupna zrakoplovnim kompanijama s operativnom dozvolom u Francuskoj, a pružit će im mogućnost odgoditi plaćanje određenih poreza koji bi u načelu trebali dospjeti između ožujka i prosinca 2020.<sup>48</sup>

Prema Ryanairu, odluka Komisije krši posebne odredbe UFEU-a i opća načela prava EU-a koja se odnose na zabranu diskriminacije na temelju državljanstva i slobodno kretanje usluga. Podnositelj zahtjeva tvrdi da Komisija zanemaruje ulogu paneuropskih niskotarifnih zračnih prijevoznika u povezivanju država članica EU dopuštajući Francuskoj da omogući pomoć samo onim zrakoplovnim kompanijama iz EU kojima je Francuska izdala operativne dozvole. Ryanair također navodi da odluka Komisije krši njezinu dužnost obrazloženja, kao i obvezu mjerenja blagotvornih učinaka potpore naspram njezinih nepovoljnih učinaka na uvjete trgovanja i održavanje konkurencije. Podnositelj zahtjeva također tvrdi da Komisija nije pokrenula formalni postupak istrage i povrijedila procesna prava podnositelja zahtjeva<sup>49</sup>.

FlyBe, najveći britanski domaći prijevoznik i najveći europski regionalni zračni prijevoznik, propao je 5. ožujka. Zrakoplovna tvrtka izvršila je 40% domaćih letova i odletjela u 57 zračnih luka u Velikoj Britaniji. EasyJet je odlučio platiti osoblju 80% njihove uobičajene plaće od 1. travnja. Irski zrakoplovni prijevoznik RyanAir smanjio je 3.000 radnih mjesta 1. svibnja, a

---

<sup>47</sup> Rivas, J. (2020). State aid & the COVID-19 pandemic in the Aviation sector. Dostupno na:<https://www.twobirds.com/en/news/articles/2020/global/state-aid-and-the-covid-19-pandemic-in-the-aviation-sector> (15.08.2020.)

<sup>48</sup> Rivas, J. (2020). State aid & the COVID-19 pandemic in the Aviation sector. Dostupno na:<https://www.twobirds.com/en/news/articles/2020/global/state-aid-and-the-covid-19-pandemic-in-the-aviation-sector> (15.08.2020.)

<sup>49</sup> Ryanair seeks annulment of Commission Decision approving French COVID-19 aid scheme for airlines. Dostupno na:<https://eulawlive.com/ryanair-seeks-annulment-of-commission-decision-approving-french-covid-19-aid-scheme-for-airlines/> (15.08.2020.)

njegov se izvršni direktor Michael O'Leary je dogovorio da produži svoje samoprogllašeno smanjenje plaća od 50% do ožujka 2021.<sup>50</sup>

WizzAir, jedina mađarska zrakoplovna tvrtka će otpustiti 19% svoje radne snage i još više zaposlenika pustiti na dopust. Rukovoditelji su prosječno smanjili plaće za 22%, dok su plaće pilota, stjuardesa i uredskog osoblja smanjene u prosjeku za 14%. U WizzAir, koji kotira na Londonskoj burzi je dobio potvrdu da ispunjava uvjete za pomoć u Ujedinjenom Kraljevstvu u okviru Covid Corporate Financing Facility<sup>51</sup>.

Nadalje, u Norveškoj su tvrtke dobile tromjesečnu privremenu iznimku od provođenja antitrusta kako bi im se pomoglo u održavanju usluga prijevoza putnika i robe tijekom izbijanja Covid-19. Prema norveškoj vladi, zrakoplovne tvrtke SAS i Norwegian mogu koordinirati svoje redove vožnje kako bi održale minimalne usluge za građane tijekom krize COVID-19.<sup>52</sup>

Očekuje se da će se promjene u regijama i zemljama značajno razlikovati, ponajviše zbog varijacija u odgovorima vlada na krizu i vrstama i razinama podrške koju nude. Primjerice, u Europi je nekoliko zemalja najavilo potporu zaposlenicima u zrakoplovnim kompanijama, što pomaže tvrtkama da drastično smanje troškove svojih zaposlenika. Primjerice, u Europi je nekoliko zrakoplovnih prijevoznika čije su zrakoplovne grupe su bile relativno zdrave kad je kriza započela. Te će tvrtke vjerojatno dobiti vladinu potporu zbog njihove važnosti za gospodarstvo<sup>53</sup>.

Štoviše, i iznad svega, u općenito subvencioniranoj industriji bogatije i moćnije države članice su u boljem položaju u odnosu na ostale države, jer imaju "dublje džepove", što bi moglo na kraju zadati konačni udarac načelu poštenog pristupa relevantnim tržištima EU, donijeti trajne i možda nepovratne konkurentske prednosti nekim nacionalnim ekonomskim sustavima u odnosu na druge i povećati nejednakost među tvrtkama bez obzira na njihovu učinkovitost.

---

<sup>50</sup> Wizz Air to cut almost 20% of workforce (2020). Dostupno na: <https://www.exyuaviation.com/2020/04/wizz-air-to-cut-almost-20-of-workforce.html> (01.09.2020.)

<sup>51</sup> Euroactiv (2020). The Capitals Special Edition: Europe's airlines try to ride out COVID-19 turbulence. Dostupno na: <https://www.euractiv.com/section/politics/news/the-capitals-special-edition-europes-airlines-try-to-ride-out-covid-19-turbulence/> (15.08.2020.)

<sup>52</sup> Rivas, J. (2020). State aid & the COVID-19 pandemic in the Aviation sector. Dostupno na: <https://www.twobirds.com/en/news/articles/2020/global/state-aid-and-the-covid-19-pandemic-in-the-aviation-sector> (15.08.2020)

<sup>53</sup> Molenaara, D.M., Bosch, F., Guggenheim, J., Jhunjunwala, P., Loh, H., Wade, B. (2020). The Post-COVID-19 Flight Plan for Airlines. Dostupno na: <https://www.bcg.com/publications/2020/post-covid-airline-industry-strategy> (16.08.2020.)

Jednom riječju, mogući ishod gore navedenog pokazuje jasan rizik od uništenja stupova na kojima se temelji jedinstveno tržište, ne samo u zrakoplovnoj industriji EU-a. Usluge zračnog prijevoza ključne su za gospodarstvo u cjelini, pa bi se stoga narušene konkurencije proširilo i na mnoge druge sektore, uz pojačanu štetu u jednakim uvjetima u mnogim industrijama i uslugama u EU-u i šire. Zapravo, zračni prijevoz nije samo stvar prava konkurencije, već ono ima značajne implikacije i na industrijsku politiku bilo koje države ili EU kao takve.<sup>54</sup>

Treća kategorija odgovora na inovacije odnosi se na stratešku obnovu organizacije tijekom krize. Neke zrakoplovne tvrtke pokrenule su taktičke poteze s trenutnim učinkom: pretvorile su putničke zrakoplove u prijevoznike tereta kako bi iskoristile stabilniju potražnju za teretom u krizi, koja je čak doživjela kratkoročni "procvat" zbog hitne isporuke medicinske zaštite. Svi ovi slučajevi inovacija specifični za krizu dogodili su se sredinom travnja ili nakon njega. Zrakoplovne tvrtke također su poduzele ili nastavile sa strateškim potezima koji obećavaju dugoročno poboljšanje njihovog strateškog položaja, kao što su pripreme za zajednička ulaganja, ulazak na nova tržišta ili poduzimanje zajedničkih ulaganja. Konačna strategija odgovora na krizu, odnosi se na prekid poslovnih aktivnosti. Ti odgovori nisu ograničeni na zatvaranje cjelokupnog poslovanja, već se odnose i na operacije smanjenja ili na povlačenje s određenih tržišta kao strateški potez za oslobađanje angažiranih resursa. Ova kategorija uključuje povlačenja različitih intenziteta (s određenih tržišta ili segmenata). Vladine intervencije izazvane COVID-19 potencijalno mogu resetirati ovaj razvoj. Dok mrežni operateri primaju pakete državne pomoći, LCC-ovi ne dobivaju prilagođene pakete (ili ih teže dobivaju). Ryanair i easyJet, kao najveći LCC-ovi, primaju sredstva iz općeg fonda za poslovnu pomoć vlade Velike Britanije, dok Wizz Air ne prima nikakvu dodatnu potporu od nacionalne vlade<sup>55</sup>.

Europska komisija ublažila je svoja pravila o državnim potporama u svjetlu pandemije, iako zahtjevi za državnu potporu i dalje trebaju odobrenje. Krajem svibnja IATA je izvijestila da su europske zemlje obećale 30 milijardi dolara državne pomoći zrakoplovnom sektoru, uključujući

---

<sup>54</sup> Munari, F. (2020). Lifting the Veil: COVID-19 and the Need to Re-consider Airline Regulation. *European Papers*, Vol. 5, br. 1, str. 533-559

<sup>55</sup> Albersa, S., Rundshagenb, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*.

državnu potporu pojedinim zračnim prijevoznicima u Njemačkoj, Francuskoj, Nizozemskoj, Švedskoj, Danskoj, Norveškoj, Španjolskoj i Italija. Na primjer<sup>56</sup>:

- Vueling i Iberia, dvije španjolske zrakoplovne tvrtke u vlasništvu IAG-a - vlasnici British Airwaysa - dobile su milijardu eura (890 milijuna funti) državnih zajmova od pet španjolskih banaka; i
- Njemačka vlada složila se s paketom financijske potpore za Lufthansu u iznosu od 9 milijardi eura, u kojem će njemačka vlada preuzeti 20% udjela u zrakoplovnoj kompaniji.

### **4.3. Budućnost niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika**

Budući da je zrakoplovni sektor uistinu globalna industrija, izložen je nebrojenim rizicima, od geopolitike i terorizma do bolesti. Problemi u cijeloj industriji poput porasta cijena goriva i slabljenja svjetske trgovine pogoršali su trenutno poslovno okruženje zrakoplovnih prijevoznika.<sup>57</sup> Budući da se europsko tržište još uvijek bori s prekomjernim kapacitetima, može se očekivati više aktivnosti stjecanja, više izlaza s tržišta i više bankrota<sup>58</sup>.

Slabiji igrači u segmentu niskih troškova kao što su SkyEurope i mađarski Wizz Air imaju veće rizike preživljavanja jer će pojaviti novi ulasci na tržište za koje industrija predviđa da će se dogoditi. Stalne realnosti rastućih poreza na letove, pitanja sigurnosti zračne luke i prijevoznici kao što su British Airways, KLM i Lufthansa, koji ulažu zajedničke napore da uđu u model niskih troškova na odabranim rutama s visokim prometom. Iako zajednički Velika Britanija i kontinentalna Europa, drže samo 7 posto svih unutareuropskih putovanja u smislu preleta putnika, još uvijek im nedostaje 25 posto tržišnog udjela u usporedbi s rezultatima koje su postigli niskotarifni prijevoznici u Sjedinjenim Državama.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> The impact of the coronavirus pandemic on the aviation sector Contents. Dostupno na: <https://publications.parliament.uk/pa/cm5801/cmselect/cmtrans/268/26807.htm> (15.08.2020.)

<sup>57</sup> Goldsmith, C. (2019). The future of Europe's low-cost airlines remains up in the air. Dostupno na: <https://www.europeanceo.com/industry-outlook/the-future-of-europes-low-cost-airlines-remains-up-in-the-air/> (25.08.2020.)

<sup>58</sup> Goldsmith, C. (2019). The future of Europe's low-cost airlines remains up in the air. Dostupno na: <https://www.europeanceo.com/industry-outlook/the-future-of-europes-low-cost-airlines-remains-up-in-the-air/> (25.08.2020.)

<sup>59</sup> UKEssays. (2018). The Future of Low Cost Airlines. [online]. Dostupno na: <https://www.ukessays.com/essays/tourism/future-low-cost-airlines-5525.php?vref=1> (11. 09.2020.).

Kako bi se probila kroz COVID - i kako bi se pripremila za buduće krize i šokove - Europi je potreban elastičan zrakoplovni sektor koji je socijalno i ekološki održiv i pruža visokokvalitetnu povezanost za svoje građane i regije.

Potreba za očuvanjem zrakoplovstva kao ključne strateške infrastrukture koja služi javnom interesu trebala bi voditi europskoj strategiji oporavka. To zahtijeva holistički pristup , koji uključuje<sup>60</sup>:

1. Društveno i ekološki održiv zrakoplovni sektor za one koji u njemu rade i za građane, porezne obveznike i šire društvo:

- Društvena odgovornost: svi dionici moraju upravljati krizom na društveno odgovoran način (a) zadržavajući osoblje (uključujući državnu potporu), te održavajući vještine i zapošljivost posada; (b) upravljanje rezanjem radnih mjesta i uvjeta istinskim socijalnim dijalogom; i (c) iskorjenjivanje nesigurnih netipičnih poslova (lažno samozapošljavanje, uspostavljanje brokerskih agencija, Pay-to-Fly itd.).
- Okoliš: potrebno poduzeti konkretne i vjerodostojne mjere prema dekarbonizaciji zrakoplovstva i prema klimatskim ciljevima EU. Pri tome održiva zrakoplovna goriva - posebno elektro goriva - igraju ključnu ulogu.
- Uvjetovanost javnog interesa: svaka javna potpora mora biti u skladu s uvjetima koji štite javni interes, što uključuje stroge socijalne i okolišne kriterije.

2. Jedinstveno tržište i snažan globalni igrač:

- Ravnopravni uvjeti: prioritet se mora dati popravljajući već postojećih devijacija na jedinstvenom tržištu, stvorenih socijalnim inženjeringom, kupovinom pravila i netipičnim zapošljavanjem određenih igrača i zemalja. Provođenje zakona (uključujući one koji se odnose na agencije za zapošljavanje i privremene agencije), primjenjivost lokalnog zakona gdje je uspostavljena operativna baza i pretpostavka izravnog zapošljavanja posade ključne su mjere koje treba poduzeti.
- Snažan europski globalni igrač: Vanjska zrakoplovna politika EU-a mora promicati i braniti europsko zrakoplovstvo, više nego ikad. Daljnje otvaranje tržišta mora se obustaviti, te se ne smiju dodijeliti prava unutar EU-a kako bi se spriječilo da treće zemlje preuzmu stratešku europsku infrastrukturnu imovinu.

3. Otpornost temeljena na sigurnosti, kvalificiranoj radnoj snazi i planiranju:

---

<sup>60</sup> Eurocpit. be (2020). Izlazak iz krize COVID: Plan leta pilota za Europu. Dostupno na: <https://www.eurocockpit.be/positions-publications/out-covid-crisis-pilots-flight-plan-europe> (01.10.2020.)

- Zrakoplovna sigurnost mora se obnoviti, održavati i povećavati pooštrenim nadzorom javne sigurnosti, pojačanim upravljanjem sigurnošću od strane operatora i sprječavanjem umora posade.
- Potrebne su mjere za zadržavanje kvalificirane radne snage
- Razviti gotove pakete hitnih mjera za različite krizne scenarije; razmotriti minimalne zahtjeve za likvidnošću.

Hoće li poslovni model niskotarifnih prijevoznika imati budućnost, ovisi o sposobnosti prijevoznika koji su ga usvojili da zadrže razuman stupanj tržišne snage kao i tržišni udio. Zrakoplovne tvrtke, kao i bilo koja druga industrija, moraju nadoknaditi svoj puni trošak da bi bile isplative. Pružanje redovnih usluga ima zapravo skup fiksnih troškova povezanih s tim, bez obzira na to koliko se putnika prevozi; na oba kraja leta moraju biti prostori za rezervaciju i plaćanje, recepcije i službenici za prijavu, avion (iznajmljen ili u vlasništvu), posada, gorivo, mjesto za polijetanje i slijetanje, prostori za prijavu prtljage i tako dalje. Ti se troškovi nadoknađuju kombinacijom zrakoplovnih karata i od prihoda ostvarenih iz neplaniranih izvora kao što su prodaja osvježnja i oglašavanje u avionu. Zrakoplovna tvrtka može maksimizirati svoje prihode diferencijacijom cijena, a posebno naplaćivanjem viših tarifa onima koji rezerviraju bliže vremenu polijetanja - to su često poslovni putnici koji su prilično neosjetljivi jer moraju napraviti let u kratkom roku. Upravljanje prinosom je moguće jer zrakoplovna tvrtka ima kvazi monopol. Ako drugi prijevoznici uđu na tržište leteći na isto odredište otprilike u isto vrijeme, tada će biti teško naplatiti premium cijene u danima neposredno prije polijetanja, a konkurencija će natjerati cijene da ostanu blizu njihove granične razine troškova. Do sada su niskotarifni prijevoznici ili izbjegavali tržišta koja već servisira drugi prijevoznik, ili su ušli samo na ona koja posluhuje prijevoznik sa znatno višim troškovima. Kako se niskotarifni model sve više koristi, tako će neizbježno biti više konkurencije između ovih vrsta prijevoznika s izgledom da će se njihove marže nagristi, pa tada postaje teško naplaćivati premium cijene u danima neposredno prije polijetanja, a konkurencija prisiljava da cijene ostanu blizu njihove granične razine troškova<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Button, K., Ison, S. (2008). The economics of low-cost airlines: Introduction. *Research in Transportation Economics* 24

## 5. ZAKLJUČAK

Pojam niskotarifni prijevoznici (LCC) ili niskotarifni zrakoplovni prijevoznici (LCA) mogu se definirati kao bilo koji prijevoznik s niskim cijenama karata i ograničenim uslugama bez obzira na svoje operativne troškove.

Nastanak niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u Europi je nastao nakon liberalizacije zračnog prometa provedene između 1987. i 1997. godine koja zrakoplovnim kompanijama Zajednice nudi slobodan pristup tržištu EU. Ryanair sa sjedištem u Irskoj postao je prvi europski niskotarifni zračni prijevoznik, potpuno promijenivši svoj poslovni model iz poslovanja regionalnog prijevoznika, usvojivši niskotarifni model iz SAD-a. Slijedio je easyJet sa sjedištem u Velikoj Britaniji, te Wizz Air sa sjedištem u Mađarskoj koji je osnovan 2003. godine. Deregulacija i liberalizacija doveli su do veće konkurencije i zasićenja na tržištu, a iz tog razloga su cijene karata dramatično pale, pogotovo na zrakoplovnim linijama koje također obavljaju niskotarifni prijevoznici. Na primjer, zrakoplovne tvrtke poput Lufthanse i Swiss air također su se morale znatno smanjiti njihove cijene leta na raznim rutama.

U pogledu klasifikacije modela s obzirom na podrijetlo niskotarifnih prijevoznika, neke od ovih zrakoplovnih kompanija su izdanci prijevoznika s punom uslugom (na primjer Snowflake koja pripada SAS-u), drugi potječu od charter zrakoplovnih kompanija koje su diverzificirale svoje poslovanje ili od turoperatora (poput Hapag Lloyd Express koji pripada TUI). Postoje i tradicionalni prijevoznici (poput Ryanaira) ili regionalnih operatora (Flybe) koji su postali niskotarifni zračni prijevoznik kako bi poboljšali svoju konkurentnost.

Ključni elementi poslovnih modela LCC-a su: LCC nudi osnovni proizvod po niskoj cijeni, dok se dodatne usluge, poput pristupa salonu, obroka i pića obično prodaju; LCC obično koriste jedan tip zrakoplova za maksimiziranje iskorištenja zrakoplova; korištenje sekundarnih zračnih luka; izbor odredišta prema potražnji i prihvatljivoj udaljenosti kako bi se omogućio veći broj letova dnevno čime se povećava bolja eksploatacija zrakoplova; minimalni broj kabinskog osoblja; gust raspored sjedala; smanjena obuka, servisiranje kao i troškovi posade i održavanja; internetska i izravna prodaja radi uštede provizije posrednika; mogućnosti povezivanja se ponekad nude, ali nisu primarna dimenzija proizvoda; rijedak interlining jer zahtijeva značajne dodatne troškove i ulaganja u sustave; nema ponovljenih rezervacija i nema povrata. U zrakoplovnoj industriji nije dovoljno biti low-cost lider; već zrakoplovna tvrtka također mora pružiti kupcu izvediv raspored.

Korištenje mlade i homogene flote srednjih zrakoplova (obično Boeing 737700/800 ili Airbus 319/320) obično dovodi do smanjenja troškova goriva, održavanja, osoblja, režijskih troškova i - ako se daju velike narudžbe po cijenama s popustom – kapitalnih troškova. Mjesta za sjedenje velike gustoće dovode do nižih jediničnih troškova svih kategorija, jer se manji fiksni troškovi (uključujući ATC troškove) mogu pripisati većem broju sjedala i putnika. Samo promjenjivi troškovi (i neki troškovi goriva) povećavaju se kad je više putnika na letu. Vremena kašnjenja smanjuju se opsluživanjem manjih, neopterećenih zračnih luka, kao i fokusiranjem na letove od točke do točke, bez ikakvih veza, omogućujući LCC-u da maksimizira broj dnevnih blok-sati, a time i korištenje zrakoplova.

Kada se analizira prošlo desetljeće tržište niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, broj sjedala kojima upravljaju niskotarifne kompanije je u Europi porastao za 124%, sa 224,29 milijuna mjesta u 2009. na više od pola milijarde 2018. godine. Sveukupno je europsko tržište je zabilježilo rast kapacitet po prosječnoj stopi od 9,4% godišnje tijekom posljednjeg desetljeća. Od 2009. godine tržišni udio svih sjedala u Europi vezanih za niskotarifne zrakoplovne tvrtke porastao je u prosjeku za 1,4 postotna boda godišnje. Koristeći ovaj prosjek, prognozira se da bi tržište niskotarifnih prijevoznika trebalo imati 50% udjela u svim sjedalima do 2027. godine. Iako je prognozirano da će niskotarifno tržište do 2027. godine zauzimati 50% mjesta, to je cilj koji je već postignut na devet europskih tržišta. Pandemija COVID-19 izazvala je neviđenu krizu za svjetske zrakoplovne kompanije. Vlade širom svijeta uvele su zabrane putovanja, zaključavanja i zaustavljanja kako bi realizirale mjere socijalnog udaljavanja u svojim naporima da spriječe daljnje brzo širenje bolesti i zaštite učinkovitost nacionalnih zdravstvenih sustava.

Međunarodno udruženje zračnog prometa ( IATA, 2020) očekuje da će kriza COVID-19 zabilježiti pad prihoda zračnih prijevoznika za 314 milijardi američkih dolara u 2020. godini, što bi predstavljalo pad od 55 posto u odnosu na 2019. Ova se procjena temelji na scenariju s ozbiljnim putničkim ograničenjima u trajanju od tri mjeseca. Moglo bi biti i gore, s proširenim ograničenjima ili, u slučaju izbijanja novog virusa. U Europi deficit letova od 1. ožujka 2020. u odnosu na isto razdoblje 2019. iznosi je 1.241.210 letova: na primjer, tijekom 18. tjedna (27. travnja - 3. svibnja) zrakoplovne tvrtke u Europi smanjile su ukupne letove s prosječnih 193.183 letova u 2019. godini na 3.741 letova u 2020. godini, uz smanjenje od 87,9 posto. Podaci za svibanj pokazuju smanjenje od 84,8 posto u odnosu na 2019.



Usko je povezano s trajanjem krize pitanje koliko će se brzo i u kojoj mjeri oporaviti potražnja za zračnim prijevozom. Podaci iz prethodnih kriza, poput epidemije SARS-a i događaja nakon 11. rujna, pokazuju koliko je industriji trebalo vremena da se vrati na pretkrizne razine. Međutim, prognoze za trenutnu krizu ukazuju da će trajanje i utjecaj biti puno ozbiljniji nego bilo kad. Mjerama se predviđa razdoblje u kojem će zrakoplovi biti podvrgnuti strogim mjerama sanacije nakon svakog leta, a putnici će se morati međusobno udaljiti, čime će se znatno smanjiti putnički kapacitet svakog zrakoplova.

Vladine intervencije izazvane COVID-19 potencijalno mogu resetirati ovaj razvoj. Dok mrežni operateri primaju pakete državne pomoći, LCC-ovi ne dobivaju (ili ih teže dobivaju) prilagođene pakete. Ryanair i easyJet, kao najveći LCC-ovi, primaju sredstva iz općeg fonda za poslovnu pomoć vlade Velike Britanije, dok Wizz Air ne prima nikakvu dodatnu potporu od nacionalne vlade. Europska komisija ublažila je svoja pravila o državnim potporama u svjetlu pandemije, iako zahtjevi za državnu potporu i dalje trebaju odobrenje. Krajem svibnja IATA je izvijestila da su europske zemlje obećale 30 milijardi dolara državne pomoći zrakoplovnom sektoru, uključujući državnu potporu pojedinim zračnim prijevoznicima u Njemačkoj, Francuskoj, Nizozemskoj, Švedskoj, Danskoj, Norveškoj, Španjolskoj i Italiji.

Zrakoplovna tvrtka može maksimizirati svoje prihode diferencijacijom cijena, a posebno naplaćivanjem viših tarifa onima koji rezerviraju bliže vremenu polijetanja - to su često poslovni putnici koji su prilično neosjetljivi jer moraju napraviti let u kratkom roku. Upravljanje prinosom je moguće jer zrakoplovna tvrtka ima kvazi monopol. Ako drugi prijevoznici uđu na tržište leteći na isto odredište otprilike u isto vrijeme, tada će biti teško naplatiti premium cijene u danima neposredno prije polijetanja, a konkurencija će natjerati cijene da ostanu blizu njihove granične razine troškova. Do sada su niskotarifni prijevoznici ili izbjegavali tržišta koja već servisira drugi prijevoznik, ili su ušli samo na ona koja poslužuje prijevoznik sa znatno višim troškovima. Kako se niskotarifni model sve više koristi, tako će neizbježno biti više konkurencije između ovih vrsta prijevoznika s izgledom da će se njihove marže nagristi, pa tada postaje teško naplaćivati premium cijene u danima neposredno prije polijetanja, a konkurencija prisiljava da cijene ostanu blizu njihove granične razine troškova

## POPIS LITERATURE

1. Ahmad, N., Naveed, A., Kersig, T. (2018). Strategic Behavior of European Low-Cost Airlines: A Review and Economic Analysis. *Forman Journal of Economic Studies*, Vol. 14 (January-December), str. 1-30.
2. Akgüç, M., Beblavý, M., Simonelli, F. (2018). *Low-Cost Airlines: Bringing the EU closer together*. Brussels: Centre for European Policy Studies.
3. Albersa, S., Rundshagenb, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transportation Management*, str 1-6. doi: 10.1016 / j.jairtraman.2020.101863.
4. Anna.aero (2018). LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027. Dostupno na: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/#:~:text=Taking%20this%20into%20account%2C%20then,third%20and%20fourth%20place%20respectively.> (15.08.2020.).
5. Button, K., Ison, S. (2008). The economics of low-cost airlines: Introduction. *Research in Transportation Economics*, Vol. 24, str 1-4.
6. CAPA. Dostupno na: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-global-market-share-gains-led-by-emerging-markets-459927> (25.08.2020.).
7. Carlos, M.J., Concepción, R. (2010). Airlines and their Focus on Cost Control and Productivity. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 8(2), str 117 - 136.
8. Cook, C. (2020). COVID-19: European airlines in for hard landing. Dostupno na: <https://www.aa.com.tr/en/europe/covid-19-european-airlines-in-for-hard-landing-/1835275> (15.08.2020.).
9. Diaconu , L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines business models. Ryanair case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62(24), str. 342 – 346
10. Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines and their networks. *Journal of Transport Geography* 14(4), str. 249-264.
11. Dobruszkes, F. (2009). New Europe, new low-cost air services. *Journal of Transport Geography* 17(6), str. 423-432.
12. Easyjet. Dostupno na: [https://corporate.easyjet.com/~/\\_media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2020/q3-20-ims-final.pdf](https://corporate.easyjet.com/~/_media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2020/q3-20-ims-final.pdf) (07.09.2020.).

13. Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E., Maertens, S. (2008). *Report: Airline Business Models. German Aerospace Center.*
14. Euroactiv (2020). The Capitals Special Edition: Europe's airlines try to ride out COVID-19 turbulence. Dostupno na: <https://www.euractiv.com/section/politics/news/the-capitals-special-edition-europes-airlines-try-to-ride-out-covid-19-turbulence/> (15.08.2020.).
15. Eurocontrol (2020). Dostupno na: <https://twitter.com/SamJamesMorgan/status/1251920192621469696> (15.08.2020.).
16. Eurocockpit.be (2020). Izlazak iz krize COVID: Plan leta pilota za Europu. Dostupno na: <https://www.eurocockpit.be/positions-publications/out-covid-crisis-pilots-flight-plan-europe> (01.10.2020.).
17. Fageda, X., Jiménez, J.L., Perdiguero, J. (2010). Price Rivalry In Airline Markets: A Study Of A Successful Strategy Of A Network Carrier Against A Low-cost Carrier. *Working Paper, Research Institute of Applied Economics*, str 1-33.
18. Fauvelle, L. (2020). COVID-19: 7 specific impacts on the future of the aviation sector. Dostupno na: <https://www.intotheminds.com/blog/en/covid-19-impacts-aviation-sector/#para3.5> (12.08.2020.).
19. Georgiadis, F. (2020). Ryanair cuts autumn capacity after European Covid-19 cases spike. Dostupno na: <https://www.ft.com/content/ff5694c3-86a9-4193-81bc-bd8dda88e23c> (15.08.2020.).
20. Goldsmith, C. (2019). The future of Europe's low-cost airlines remains up in the air. Dostupno na: <https://www.europeanceo.com/industry-outlook/the-future-of-europes-low-cost-airlines-remains-up-in-the-air/> (25.08.2020.).
21. Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014). Low – cost strategija u zračnom prijevozu putnika. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 3-32.
22. Malighetti P., Paleari, S., Redond, R. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study. *Journal of Air Transport Management* 15, str. 195-203.
23. Mandić, A., Teklić, M., Petrić, L. (2017). Učinci prisutnosti niskotarifnih prijevoznika na performanse zračnih luka: dokazi iz Hrvatske. *Turizam i ugostiteljstvo*, 23(1), str 21-28.
24. Molenaar, D.M., Bosch, F., Guggenheim, J., Jhunjhunwala, P., Loh, H., Wade, B. (2020). The Post-COVID-19 Flight Plan for Airlines. Dostupno na: <https://www.bcg.com/publications/2020/post-covid-airline-industry-strategy> (16.08.2020.).

25. Moreno, L., Ramon, A., Pedreñ, A. (2015). The Development of Low-Cost Airlines and Tourism as a Competitiveness Complementor. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(4), str. 262-274.
26. Munari, F. (2020). Lifting the Veil: COVID-19 and the Need to Re-consider Airline Regulation. *European Papers*, 5(1), str. 533-559.
27. OAG. Dostupno na: <https://www.oag.com/coronavirus-airline-schedules-data> (15.08.2020.).
28. Peksatici, O. (2010). Competitive Strategies Of Airline Companies Operating In Turkish Domestic Aviation Market. Master's Thesis, The Institute Of Social Sciences Marketing Graduate Program.
29. Rivas, J. (2020), State aid & the COVID-19 pandemic in the Aviation sector. Dostupno na: <https://www.twobirds.com/en/news/articles/2020/global/state-aid-and-the-covid-19-pandemic-in-the-aviation-sector> (15.08.2020.).
30. Rouby, I. (2018). A New Business Model: Low Cost Carriers (The Case of EasyJet). *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management (GRRTHLM) An Online International Research Journal*, 4(1), str. 608 -631.
31. Ryanair seeks annulment of Commission Decision approving French COVID-19 aid scheme for airlines. Dostupno na: <https://eulawlive.com/ryanair-seeks-annulment-of-commission-decision-approving-french-covid-19-aid-scheme-for-airlines/> (15.08.2020)
32. Ryanair. Dostupno na: <https://investor.ryanair.com/traffic/> (10.08.2020.).
33. Schlumberger C.E., Weisskopf, N. (2014). *Ready for Takeoff? The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
34. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1117218/low-cost-carrier-market-share-europe/> (01.09.2020.).
35. The impact of the coronavirus pandemic on the aviation sector Contents. Dostupno na: <https://publications.parliament.uk/pa/cm5801/cmselect/cmtrans/268/26807.htm> (15.08.2020.).
36. Triant G. Flouris and Sharon L. Oswald (2006). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*, London: Ashgate Publishing Limited.
37. UKEssays. (2018). The Future of Low Cost Airlines. [online]. Available from: <https://www.ukessays.com/essays/tourism/future-low-cost-airlines-5525.php?vref=1> (11. 09.2020.).

38. Wizz Air to cut almost 20% of workforce (2020). Dostupno na: <https://www.exyuaviation.com/2020/04/wizz-air-to-cut-almost-20-of-workforce.html> (01.09.2020.).
39. Wizzair. (2020). Dostupno na: <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/investor-relations/investors/traffic-statistics> (05.09.2020.).

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Ključni elementi poslovnih modela LCC-a i FSA-a .....                          | 10 |
| Tablica 2. Učinak pet sila na niskotarifne kompanije .....                                | 17 |
| Tablica 3. Strategije smanjenja troškova prema niskotarifnim zračnim prijevoznicima ..... | 28 |
| Tablica 4. Mjesečni promet putnika Ryanair .....  | 33 |
| Tablica 5. Mjesečni promet putnika Wizzair .....  | 34 |

## POPIS GRAFIKONA

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Europske niskotarifne zrakoplovne kompanije s obzirom na vrijeme ulaska na tržište .....  | 7  |
| Grafikon 2. Razvoj cijena po danima do polaska.....   | 15 |
| Grafikon 3. Prosječne cijene zrakoplovnih prijevoznika po danu polaska u 2012. godini .....           | 16 |
| Grafikon 4. LCC (plava) i FSC sjedala (žuta) za / iz Europe: 2009. do 2018. godine.....               | 19 |
| Grafikon 5. Europsko niskotarifno tržište s obzirom na broj godišnjih sjedala u milijunima .          | 20 |
| Grafikon 6. Kapacitet niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u Europi.....                              | 21 |
| Grafikon 7. Top 10 niskotarifnih kompanija s obzirom na godišnji kapacitet sjedala u milijunima ..... | 22 |
| Grafikon 8. 20 najvažnijih tržišta za niskotarifne kompanije u Europi.....                            | 23 |
| Grafikon 9. Tržišni udio niskotarifnih prijevoznika u Europi od 2009. do 2020.....                    | 24 |
| Grafikon 10. Operativni troškovi zrakoplovne kompanije.....   | 27 |
| Grafikon 11. Prvih 20 zrakoplovnih kompanija s obzirom na broj prizemljenih zrakoplova..              | 31 |
| Grafikon 12. Promjena rasporeda letova (%), 2021. u odnosu na 2019. godinu .....                      | 32 |
| Grafikon 13. Broj putnika u ožujku 2019. i ožujku 2020. godine.....                                   | 32 |
| Grafikon 14. Stanje gotovine zrakoplovnih kompanija u vrijeme Covid krize.....                        | 33 |
| Grafikon 15. Mjesečni promet putnika Easyjet.....   | 35 |