

Usporedba poslovnih modela tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika

Jurić, Anamarija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:762658>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-02**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, Trgovina i
međunarodno poslovanje

USPOREDBA POSLOVNIH MODELA TRADICIONALNIH I NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

Diplomski rad

Anamarija Jurić

Zagreb, rujan 2023.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, Trgovina i
međunarodno poslovanje

**USPOREDBA POSLOVNIH MODELA TRADICIONALNIH I
NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA**

**COMPARISON OF BUSINESS MODELS OF TRADITIONAL
AND LOW COST AIRLINES**

Studentica: Anamarija Jurić

JMBAG studentice: 0067572782

Mentor: Izv. Prof. dr. sc. Dora Naletina

Zagreb, rujan 2023.



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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.

(mjesto i datum)

(vlastoručni potpis studenta)

SAŽETAK

Zračni promet je signifikantan način prijevoza koji povezuje ljude i poduzeća diljem svijeta. Zrakoplovna industrija doživjela je značajne promjene tijekom godina, posebno s pojavom niskotarifnih prijevoznika koji su narušili tradicionalne poslovne modele zrakoplovnih prijevoznika. Ova industrija istovremeno se neprestano razvija, a razumijevanje poslovnih modela različitih vrsta zrakoplovnih kompanija ključno je za razumijevanje ove gospodarske grane. Istraživanje i usporedba poslovnih modela tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika pruža uvid u ključne pokretače uspjeha za svaki model, izazove s kojima se pojedini model suočava i strategije koje su zračni prijevoznici usvojili kako bi ostali konkurentni na dinamičnom tržištu. Proučavanje poslovnih modela tradicionalnih prijevoznika kao što su Emirates, Lufthansa ili Singapore Airlines omogućuje analizu njihovog fokusa na premium usluge, putničko iskustvo i mreže povezanosti. S druge strane, niskotarifni prijevoznici poput Ryanaira, EasyJeta ili Southwest Airlinesa fokusiraju se na pružanje osnovnih usluga po niskim cijenama i efikasnost u operacijama. Cilj rada je usporediti i suprotstaviti poslovne modele tradicionalnih zračnih prijevoznika i niskotarifnih zračnih prijevoznika.

Ključne riječi: zračni promet, zračna luka, tradicionalni, niskotarifni

SUMMARY

Air transport is an important mode of transportation that connects people and businesses around the world. The airline industry has seen significant changes over the years, particularly with the emergence of low-cost carriers that have disrupted traditional airline business models. At the same time, the airline industry is constantly evolving, and understanding the business models of different types of airlines is key to understanding this industry. Researching and comparing the business models of traditional and low-cost airlines provides insight into the key drivers of success for each model, the challenges each model faces, and the strategies airlines have adopted to remain competitive in a dynamic market. Studying the business models of traditional carriers such as Emirates, Lufthansa or Singapore Airlines makes it possible to analyze their focus on premium services, passenger experience and network connectivity. On the other hand, low-cost carriers such as Ryanair, EasyJet or Southwest Airlines focus on providing basic services at low prices and efficiency in operations. The aim of the paper is to compare and contrast the business models of traditional airlines and low-cost airlines.

Key words: air traffic, airport, traditional, low-cost

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. KARAKTERISTIKE ZRAČNOG PROMETA.....	3
2.1. Pojmovno određenje i povijesni razvoj zračnog prometa.....	3
2.2. Dokumenti u zračnom prometu.....	7
2.3. Analiza zračnog teretnog i putničkog prometa u svijetu	10
3. TRADICIONALNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI	15
3.1. Code share sporazum.....	16
3.2. Joint venture suradnja.....	18
3.3. Prednosti i nedostaci tradicionalnog modela	21
4. NISKOTARIFNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI.....	23
4.1. Strategija troškovnog vodstva	25
4.2. Način prodaje karata	27
4.3. Interlining ugovori	29
4.4. Poteškoće u poslovanju u kriznim vremenima.....	30
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE USPOREDBE POSLOVNIH MODELA TRADICIONALNIH I NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA.....	34
5.1. Pregled postojećih istraživanja	34
5.2. Metodologija istraživanja	36
5.3. Rezultati istraživanja	37
5.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.....	47
6. ZAKLJUČAK.....	48
LITERATURA	49

POPIS SLIKA.....	55
POPIS TABLICA	56
POPIS GRAFIKONA.....	57
POPIS PRILOGA.....	58
ŽIVOTOPIS.....	64

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

U ovom diplomskom radu obrađena je tema zračnog prometa te njegovog značaja u današnjem svijetu. Iako je zračni prijevoz najmlađi tip prijevoza igra bitnu ulogu u cjelokupnom prijevozu putnika i roba. Zračne luke čine ključnu infrastrukturu potrebnu za nesmetano i organizirano odvijanje zračnog transporta. Uz tradicionalne zračne prijevoznike, sa sve većom potrebom za što bržim i boljim povezivanjem došlo je do pojave niskotarifnih zračnih prijevoznika koji sve više konkuriraju i rade pritisak nad tradicionalnim zračnim prijevoznicima. Cilj ovog rada je staviti u komparaciju ova dva tipa zračnih prijevoznika te kroz primarno istraživanje vidjeti kako značajne razlike utječu na zadovoljstvo korisnika.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada i definiranje pojmova zračnog prijevoza tradicionalnih zračnih prijevoznika i niskotarifnih zračnih prijevoznika korišteni su sekundarni izvori podataka koji su prikupljeni metodom analize iz stručnih knjiga, časopisa, znanstvenih i stručnih članaka, domaće i strane literature i podataka s Interneta. Osim metode analize, za potrebe izrade ovog diplomskog rada korištene su još induktivna i deduktivna metoda te metoda kompilacije. U svrhu ostvarivanja cilja rada provedeno je i primarno istraživanje, a u kojem je kao instrument korišten anketni upitnik.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj diplomski rad strukturiran je u 6 poglavlja.

Prvo poglavlje predstavlja uvodni dio koji definira predmet i ciljeve rada. U uvodu se pojašnjavaju i izvori podataka i znanstvene metode koje su bile korištene.

Drugo poglavlje odnosi se na obradu i definiranje pojma zračnog prometa. U drugom poglavlju je obrađen povijesni prikaz razvoja zračnog prometa te potrebni dokumenti u zračnom prijevozu. U drugom poglavlju je prikazana i analiza teretnog i putničkog zračnog prijevoza.

Treće poglavlje obrađuje tradicionalne zračne prijevoznike. Također, definiraju se code share sporazum i joint venture suradnja u vidu zajedničkog udruživanja zračnih prijevoznika. Poglavlje se objedinjuje s analizom prednosti i nedostataka tradicionalnih zračnih prijevoznika.

Četvrto poglavlje veže tematika niskotarifnih zračnih prijevoznika gdje se opisuje strategija troškovnog vodstva, način prodaje karata, interlining ugovori te poteškoće u poslovanju u kriznim vremenima gdje će naglasak biti na COVID-19 pandemiju.

Peto poglavlje prikazuje empirijsko istraživanje usporedbe poslovnih modela tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika. Empirijsko istraživanje je započeto pregledom postojeće literature za navedenu temu te slijedi metodologija istraživanja i dobiveni rezultati provedenog anketnog upitnika. Na kraju će se dati osvrt na ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

U šestom, ujedno i zadnjem poglavlju iznesen je zaključak.

2. KARAKTERISTIKE ZRAČNOG PROMETA

Zrakoplovna industrija jedna je od najvećih i najvažnijih industrija u svijetu, a svojim razvojem i postignućima uvelike je utjecala na razvoj i napredak suvremenog društva. Razvoj globalnog zračnog prometa povećao je potražnju za uslugama zračnih luka, a istovremeno je zahtijevao uspostavu učinkovitijih procesa usluga zračnog, putničkog i teretnog prometa. Kao i svi drugi prometni sektori, zračni promet stvara prednosti za gospodarstvo, ali i određene nedostatke. U usporedbi s drugim prometnim sektorima, suvremeni zračni promet nedvojbeno se ističe brzinom i znatno poboljšanom sigurnošću tereta (znatno manji ljudski gubici i krađe) pri prijevozu tereta visoke vrijednosti. Zračni promet, dinamično kretanje zrakoplova kroz Zemljinu atmosferu, čudo je ljudskog postignuća koje je revolucioniralo način povezivanja, putovanja i poslovanja diljem svijeta. Od prometnih pista velikih zračnih luka do zamršene mreže sustava kontrole zračnog prometa, zračni promet igra ključnu ulogu u oblikovanju našeg modernog svijeta. Istraživanjem višestruke dimenzije zračnog prometa, njihove važnosti, izazova i tehnologije dobiva se cjelokupni uvid u signifikantnost najmlađeg oblika prijevoza (Wensveen, 2019.:54).

Hernandez (10. kolovoza 2023.) navodi prednosti zračnog prijevoza: brzo i sigurno putovanje, izbor različitih destinacija za odmor, brza dostava medicinskih potrepština pridonose razvoju i napretku suvremenog društva, utječu na rast cjelokupne gospodarske produktivnosti te potiču svjetsku trgovinu (Naletina, Petljak i Sremac, 2018.:297).

2.1. Pojmovno određenje i povijesni razvoj zračnog prometa

Zračni promet predstavlja prijevoz putnika, tereta, i pošte zračnim pokretninama takozvanim letjelicama. Zračni promet je definiran kao specijalan oblik prometne grane. U užem smislu definira se kao prijevoz putnika i robe. U širem smislu se definiraju zračni putevi, kontrole leta te aerodrome. Zračni promet u biti obuhvaća sve aktivnosti vezane uz kretanje zrakoplova. To uključuje komercijalne i nekomercijalne letove, zračne teretne operacije, vojno zrakoplovstvo, zračnu navigaciju, upravljanje zračnom lukom, kontrolu zračnog prometa, sigurnost zračnog prometa i regulatorne okvire koji reguliraju te aktivnosti. Zračni promet okosnica je suvremenog zrakoplovstva koji omogućuje brzi prijevoz ljudi i robe na velike udaljenosti u relativno kratkom vremenu. Podjela se vrši na opći i javni zračni prijevoz. Opći (generalni) zračni prijevoz u svojoj osnovi obuhvaća prijevoz bilokojom vrstom letjelice u civilne upotrebe koja se vrši izvan

redovitog prometa. Primjer toga su protupožarna svrha, poljoprivredna svrha i sportska svrha. Javni zračni prijevoz se djeli na redovan i izvanredan zračni promet. Redovan zračni prijevoz je prijevoz osoba u komercijalne svrhe. Linije i vrijeme leta je unaprijed utvrđeno i po definiranim cijenama. Kod izvanrednog (povremenog, neredovitog) zračnog prometa dolazi do posebno ugovorenih uvjeta. Tu dolazi do pojedinačnih ili serijskih čarterskih prijevoza, panoramski letovi i sl. Zračni promet kao gospodarsku djelatnost obavljaju zračni prijevoznici koji mogu biti u državnom, privatnom i mješovitom vlasništvu. S aspekta područja djelovanja zračni promet dijeli se na lokalni, regionalni, nacionalni (domaći, odnosno unutar zračnog prostora zemlje), međunarodni i interkontinentalni, a prema sadržaju prijevoza se dijeli na putnički, teretni prijevoz, poštanski promet i mješoviti prijevoz putnika (Portal hrvatske tehničke baštine, 2018.).

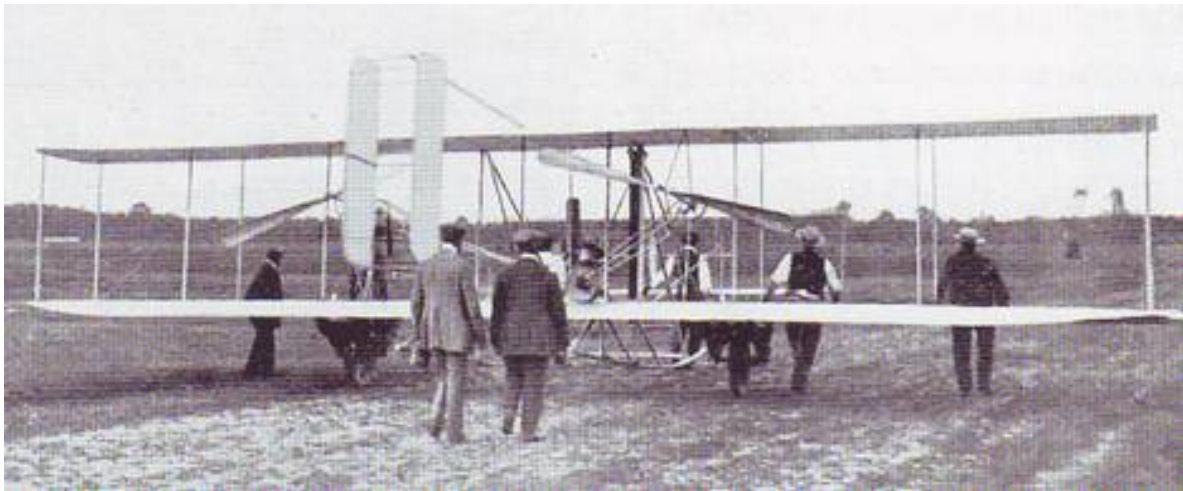
Prijevozni put i prijevozno sredstvo predstavljaju dva glavna čimbenika za odvijanje zračnog prometa. Prijevozni put je zračni put tj. zračni prostor utvrđene širine, visine i pravca koji je namjenjen za zračnu plovidbu i označen radionavigacijskim uređajima na zemlji. Dio prijevoznog puta su i poletne trake (Bendeković i Aržek, 2008.: 249).

U kratkom razdoblju od sto godina došlo je do povećanja nadmorske visine letenja, brzine letjelice te mogućnost raspona udaljenosti. Nebo više ne predstavlja granicu već je nebo saveznik u poboljšanju zračnog prometa (Wensveen, 2019.: 4). Kod ostalih prometnih grana, kao što je cestovni promet, potrebna su značajna ulaganja u prometnu infrastrukturu. Kod zračnog prometa je ulaganje puno manje. Potrebno je izgraditi samo početne i završne točke. U tim točkama grade se zračne luke koje predstavljaju prostor otvoren za javni zračni promet, a čine ih određena područja s operativnim površinama, objektima, uređajima, postrojenjima, instalacijama i opremom namijenjenom za kretanje, uzlijetanje, slijetanje i boravak zrakoplova, te prihvat i otpremu zrakoplova, putnika, prtljage, robe, stvari i pošte (Zakon o zračnom prometu, NN 127/13, 92/14). Današnje zrakoplovne luke postaju mali gradovi. Raspoložu naprednom infrastrukturom, tehnološki naprednim uređajima i opremom koja osigurava obsluživanje zrakoplova, kako bi se zrakoplov što kraće zadržao na zemlji (Radačić i Suić, 1992.: 8).

Ideja o letenju javlja se već s pojavom čovjeka. Najranija povijest čovječanstva obiluje legendama koje daju dokaze o pojavi želje za letenjem i istraživanjem neba. Istraživanje neba započelo je

serijom skokova. Oliver od Malmesburya poznat i kao “Leteći redovnik” uspio je preživjeti skok s tornja. Prvi putnički let s balonom zapisan je 1783. godine. Talijan Giovanni Borelli izdaje 1680. godine knjigu De Motu Animalium. Njegova teza je da čovjek bez vrste mehaničke pomoći nikada neće moći letjeti. Francuz Gérard 1784. gradi napravu s krilima koja su imala mogućnost pomicanja. Nije uspio poletiti, ali mu se prvom javila ideja letjelice sa krilima koja su se pomicala te letjelice sa „motorom na barut“, te kormila za upravljanje. Zlatnu eru zrakoplovstva započinju pioniri braća Wright. Početna istraživanja letenja od strane izumitelja poput braće Wright obilježila su pojavu zrakoplovstva. Prvi motorni let braće Wright 1903. postavio je temelje za kontrolirani i održivi let, potaknuvši globalno zanimanje za zrakoplovstvo. Letio je 12 sekundi i preletio 36.58 metara s benzinskim motorom na vodeno hlađenje. Obilježje tog leta je i prva letjelica koja se mogla nagnuti na krilo te skretati (Prebežac, 1998.: 26-29).

Slika 1. Braća Wright i prvi kontrolirani let



Izvor: preuzeto sa <https://www.prometna-zona.com/braca-wright/> (pristupljeno 10.kolovoz 2023.)

Nakon 1903. godine došlo je do intenzivnih istraživanja zrakoplova i njegovih mehaničkih mogućnosti. Prvi komercijalni putnik javlja se 1908. godine. Nedugo nakon toga, dolazi do pojave AVRO modela od strane najpoznatije tvornice zrakoplova. Model AVRO 504 postao je jedan od najpoznatijih zrakoplova ikad proizvedenih (Prebežac, 1998.: 26-29).

DELAG – Deutsche Luftschiffahrts Aktiengesellschaft je prva zrakoplovna kompanija osnovana 1909. godine. Osnivači kompanije su bili grof von Zeppelin, Hugo Eckner i Collsman. Prvi uspostavljeni zračni promet bio je na relaciji Tampa-St.Peterburg 1914. godine. Cijena karte u

jednom smjeru bila je 5 USD (američkih dolara) ako putnik nije bio teži od 90,7 kilograma. Letjelo se dva puta dnevno, ali je prometovanje prekinuto nakon 4 mjeseca zbog neekonomičnosti. Francuska je prva započela s proizvodnjom zrakoplova. Sa Prvim svjetskim ratom dolazi i do pojave interesa i potencijala za korištenje zrakoplova u vojne svrhe. Korištenje zrakoplova tijekom Prvog svjetskog rata pokazalo je njihov potencijal za vojnu primjenu. Nakon rata, višak vojnih zrakoplova prenamijenjen je za civilnu upotrebu, što je dovelo do prvih komercijalnih zračnih prijevoznika. Ovi zračni prijevoznici nudili su putničke usluge, ali je zrakoplovstvo ostalo relativno ograničeno zbog tehnoloških ograničenja i sigurnosnih problema. 1916. godine osnovano je poduzeće Aircraft Transport and Travel. U prošlosti je Europa prednjačila po pitanju razvoja zračnog prometa. Šest europskih zemalja započelo je s razvojem redovnog putničkog zračnog prometa, a to su Njemačka, Velika Britanija, Francuska, Danska, Nizozemska i Švicarska (Prebežac, 1998.: 29-32).

Boeing B-247 klasificira se kao prvi moderni putnički zrakoplov. Proizveden je 1933. godine. 1935. godine proizveden je i najpoznatiji zrakoplov svih vremena: DC-3. 1935. godina poznata je i kao “Zlatna godina avijacije” (Prebežac, 1998.: 37).

Slika 2. Zrakoplov DC-3.



Izvor: preuzeto sa <https://www.britannica.com/technology/DC-3> (pristupljeno 1. kolovoza 2023.)

1939. godine kada dolazi do II. svjetskog rata dolazi i do razvoja civilnog zrakoplovstva (Prebežac, 1998.: 38-39). 1958. godine je proizveden prvi američki mlazni zrakoplov Boeing B-707, koji je klasificiran kao prvi mlazni avion od strane Amerike (Prebežac, 1998.: 44). 1970. godine

konstruiraju se širokotrupni zrakoplovi koji su nudili dodatni kapacitet. Dodatna prednost im je bila ekonomičnost i učinkovitost. 1974. zapamćena je zbog krize cijene goriva. 1978. godine donesen je Zakon o deregulaciji domaćeg zračnog prometa u SAD-u. Dolazi do promjene sustava civilnog zrakoplovstva. (Prebežac, 1998.: 49).

Uvođenjem deregulacije ističe se potreba za postojanjem konkurencije. Smatralo se da ponuda i potražnja na tržištu mogu bolje usmjeriti zračne prijevoznike ka napretku. Moglo bi doći do bolje raspodjele tržišnih resursa te se želi izbjeći prevladavanje državne vlasti (Prebežac, 1998.: 134). Tvorac zakona o deregulaciji Alfred Kahn nakon deset godina je priznao da je veliki broj pretpostavki bio pogrešan, te da deregulacija nije uspjela (Prebežac, 1998.: 137). Problemi koji su nastali su bili rješivi uplitanjem države, što se deregulacijom htjelo izbjeći. Pri rješavanju problema nastalih pogrešaka u procesu deregulacije, američka administracija se odlučila za reguliranja primjenjujući princip prava konkurencije. Zrakoplovne kompanije su se obvezale na objavljivanje mjesečnih statističkih sažetaka o redovitosti odvijanja zračnog prometa sa svim detaljnijim informacijama, provoditi sigurnost leta, te zaštititi putnike u nepredviđenim situacijama. Bilo je potrebno i osigurati da cijene ne budu niže od onih koje pokrivaju troškove poslovanja. Uslijedili su najveći gubitci u povijesti. Zrakoplovne kompanije morale su posvetiti pažnju analizi i smanjenju vlastitih troškova (Prebežac, 1998.: 138-139).

Liberalizacija propisa zračne industrije u mnogim zemljama dovela je do povećane konkurencije i smanjenih cijena karata, čineći zračni promet dostupnijim široj populaciji. Tehnološki napredak u dizajnu zrakoplova, navigacijskim sustavima i kontroli zračnog prometa poboljšao je sigurnost i učinkovitost. Procesom liberalizacije se ukida sve što ne donosi profit (Rakar, 1997.: 15). Deregulacijom, odnosno liberalizacijom se smanjuje utjecaj države. Liberalizacija svih vrsta transporta mora ostati preduvjet za brži gospodarski rast i razvoj (Zelenika, Pupovac, 2000.: 102-104).

2.2. Dokumenti u zračnom prometu

S napretkom zračnog prijevoza dolazi i do pojave potrebe za pravnom regulacijom. U EU ističu da je postignuta liberalizacija zračnog prometa u većinskom postotku. Postavljena su striktna ograničenja i pravila za odvijanje zračnog prometa. Sporazum o „otvorenom nebu“ predstavlja za

Hrvatsku veliki značaj. Sporazum o „otvorenom nebu” nameće da države članice Europske unije nebi smjele sklapati bilateralne sporazume o zračnom prijevozu s državama nečlanicama. Razvojem jedinstvenog tržišta dolazi i do omogućavanja rasta i razvoja niskotarifnim prijevoznicima (Gašparović, Jakovčić, Vrbanc, 2012.: 94).

Svojevrsni oblik pravne regulacije dolazi već u 19. stoljeću definiranjem temeljnih principa međunarodnog zračnog prometa. Razne konvencije i međunarodni sporazumi su bili ključni u regulaciji pravednog tržišta (Prebežac, 1998.: 52).

Najznačajniji međunarodni sporazumi i konvencije koje su se bavile regulacijom zračnog prometa su:

- Pariška konvencija (engl. The Paris Convention) iz 1919. godine. Potpisale su ju 32 države.
- Madridska konvencija (engl. The Ibero-American Convention) iz 1926. godine koju je potpisala Španjolska sa nekolicinom zemalja Južne Amerike.
- Havanska konvencija (engl. The Havana Convention) iz 1928. godine koju je potpisalo 20 zemalja. Vršila je regulaciju komercijalnog zrakoplovstva.
- Varšavska konvencija (engl. The Warsaw Convention) iz 1929. godine. Konvencija o izjednačavanju propisa u međunarodnom zračnom prijevozu. Bila je nadležna za reguliranje standarda putničkih karata, zrakoplovnih tovarnih listova te za odgovornost zrakoplovnih kompanija.
- Čikaška konferencija (engl. The Chicago Conference) iz 1944. godine. Prisustvovala su 52 zemlje. Govori o poticanju razvoja međunarodnog civilnog zrakoplovstva.
- Bermudski sporazum (engl. The Bermuda Agreement) iz 1946. godine. Osnovan je radi uklanjanja problema i netrpeljivosti između SAD-a i Velike Britanije.
- Haški protokol (engl. The Hague Protocol) iz 1955. godine je udvostručio naknadu za isplatu štete u slučaju smrti putnika na 250 000 franaka. Također je i produžio rokove za naknadnu prijavu štete.
- Tokijska konvencija (engl. The Tokyo Convention) iz 1963. godine. Konvencija o pravnim mjerama za sankcioniranje kriminalne radnje, prava i obveze kapetana zrakoplova te obveze države u koju zrakoplov sleti.

- Haška konvencija (engl. The Hague Convention) iz 1970. godine. Definirala je mjere u slučajevima otmice. Definirane su obveze zemlje u koju zrakoplov sleti te pravima kapetana.
- Montrealska konvencija (engl. The Montreal Convention) iz 1971. godine. Definira radnje koje ugrožavaju sigurnost civilnog zrakoplovstva.
- Bermudski sporazum II (engl. The Bermuda Agreement II) iz 1977. godine. Definira uvjete pod kojima se nove zrakoplovne kompanije mogu pojaviti na tržištu.

Međunarodno udruženje zračnog transporta (engl. International Air Transport Association – IATA) osnovano je 1919. godine. Sjedište je u Montrealu, a članovi su zračni prijevoznici. IATA je nevladina organizacija. IATA obnaša zadatak donošenja tarifa prijevoza koje predstavljaju obvezu za sve zračne prijevoznike. Potencijalno kršenje je podložno sankcijama (Bendeković, Aržek, 2008.: 312).

Glavni ciljevi IATA-e su: poboljšati zračni promet, riješiti novonastale probleme, promicati razvoj ideja da zračni promet koristi ljudima diljem svijeta te utjecati na suradnju svih kompanija uključenih u međunarodni zračni promet. Također surađuju s drugim organizacijama u međunarodnom zračnom prometu (IATA, online).

Sporazum o međusobnom priznavanju prijevoznih dokumenata (engl. Interline Traffic Agreement – ITA) predstavlja osnovni oblik suradnje zračnih prijevoznika. Međunarodna udruga za zračni prijevoz (engl. International Air Transport Association – IATA) objavljuje standard za putničke i tovarne listove kojima se reguliraju odnosi među članicama i agentima. IATA kliring (engl. IATA Clearing House – ICH) omogućava zračnim prijevoznicima i svim subjektima klirinški obračun koji će biti maksimalno pravedan. 1947. godine ukupna vrijednost financijskih transakcija bila je 26 milijuna USD za 17 prijevoznika članova. IATA klirinške transakcije 2015. godine dosežu iznos od 54,3 USD. Prosječna godišnja stopa rasta je 12%, a pouzdanost naplate iznosi 99,99%. Primjena ITA sporazuma omogućava prijevoznicima priznavanje putničkih i robnih prijevoznih dokumenata od samih početaka putovanja pa sve do krajnje destinacije. Plaćanje svih usluga prijevoza koje su navedene doživljava realizaciju u jednoj valuti i na jednom mjestu, a u prijevoz može biti uključeno više prijevoznika. Standardizacija je inače poželjna u svim aspektima

poslovanja, a posebno standardizacija dokumenata i procedura svodi greške na minimum, ali i osigurava sigurnost i kvalitetu prijevoza. ITA sporazum ima tri verzije (Tatalović, Mišetić, Bajić, 2017.):

- multilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata
- bilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata
- unilateralni međukompanijski sporazum o međusobnom priznavanju dokumenata.

2.3. Analiza zračnog teretnog i putničkog prometa u svijetu

Zračni teretni prijevoz je kretanje robe zrakoplovom. Ima ključnu ulogu u globalnoj trgovini i opskrbnim lancima, omogućujući brz i učinkovit prijevoz robe na velike udaljenosti. Prijevoz tereta zračnim putem koristi se za širok raspon proizvoda, od kvarljivih proizvoda poput hrane i lijekova do industrijske opreme i potrošačke elektronike. Razlikuju se teretni i putnički zrakoplovi. Teretni zrakoplov koji predstavlja specijalizirane teretne zrakoplove koji su dizajnirani za prijevoz različitih vrsta tereta. Dolaze u različitim veličinama, od malih turboelisnih do velikih širokotrupnih mlaznica. Putnički zrakoplov koji prevozi teret u svojim odjeljcima na nižoj palubi, poznat kao trbušni teret. To pomaže zrakoplovnim tvrtkama da generiraju dodatne prihode i učinkovito iskoriste proctor (<https://www.iata.org/en/programs/cargo/>)

Što se tiče teretnog zračnog prijevoza razlikuje se 14 najčešćih dokumenata koji se koriste u otpremi pošiljaka. Tri najznačajnija su Consignment Security Declaration (CSD), Air Cargo Manifest i Air Waybill. Prijevozna isprava u međunarodnom zrakoplovnom prijevozu robe je zrakoplovni teretni list (*eng.* Air Waybill, AWB). Za otpremanje pošiljaka u zrakoplovnom prometu, logistički operater mora biti registriran kao IATA agent. IATA agent predstavlja stručnu sposobnost za obavljanje dužnosti (Tatalović, 2017.: 32).

Izveštaj od strane IATA-e za travanj 2023. godine za zračni teretni prijevoz pokazao je da je globalna potražnja za zračnim prijevozom tereta u travnju nastavila svoj međugodišnji pad po sporijoj stopi nego u prva tri mjeseca 2023. godine, s padom teretnih tonskih kilometara za 6,6% u usporedbi s travnjem 2022. godine. Također, kapacitet tereta u cijeloj industriji vratio se na razine prije pandemije po prvi put u tri godine, s raspoloživim kargotonskim kilometrima premašivši razine iz travnja 2019. za 3,2%. Sjevernoamerički zračni prijevoznici doživjeli su značajan pad

međunarodnih teretnih tonskih kilometara u usporedbi s prethodnom godinom, prvenstveno zbog smanjenog teretnog zračnog prometa na trgovačkim pravcima Sjeverna Amerika-Europa i Sjeverna Amerika-Azija (IATA, travanj 2023.).

Tablica 1. Pregled tržišta zračnog teretnog prometa, travanj 2023.

	SVJETSKI UDIO	KARGO TONA KILOMETRI	DOSTUPNI KARGO TONA KILOMETRI	CLF (PROMJENA UKRCAJNOG FAKTORA)	CLF (RAZINA UKRCAJNOG FAKTORA)
CJELOKUPNO TRŽIŠTE	100%	-6,6%	13,4%	-9,2%	42,7%
INTERNACIONALNO TRŽIŠTE	86,8%	-7,0%	10,7%	-9,4%	49,3%

Izvor: IATA , travanj 2023. (pristupljeno 31. kolovoza 2023.

Izvještaj od strane IATA-e za svibanj 2023. godine za zračni teretni prijevoz je pokazao da je potražnja za zračnim prijevozom tereta u cijeloj industriji u svibnju bila 5,2% ispod prošlogodišnje razine. Međutim, godišnji pad u tonskim kilometrima tereta smanjio se sa 16,8% u siječnju na 9,0% od početka godine u svibnju. Dostupni kilometri u tonama tereta nastavili su rasti ovaj mjesec nakon što su se prvi put vratili na razine prije pandemije u travnju. Ključni pokazatelji potražnje zračnog tereta, uključujući prekograničnu trgovinu, PMI novih izvoznih narudžbi i PMI proizvodnje, bile su slabije u svibnju, ukazujući na ograničenja opskrbnih lanaca i usporavanje globalnog gospodarstva. Prijevoznici u Latinskoj Americi povećali su svoju međunarodnu potražnju za teretom u svibnju, usred pada količina u drugim regijama (IATA, svibanj 2023.).

Tablica 2. Pregled tržišta zračnog teretnog prometa, svibanj 2023.

	SVJETSKI UDIO	KARGO TONA KILOMETRI	DOSTUPNI KARGO TONA KILOMETRI	CLF (PROMJENA UKRCAJNOG FAKTORA)	CLF (RAZINA UKRCAJNOG FAKTORA)
CJELOKUPNO TRŽIŠTE	100%	-5,2%	14,5%	-8,6%	41,5%

INTERNACIONALNO TRŽIŠTE	86,8%	-6,0%	11,2%	-8,8%	47,8%
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Izvor: IATA, svibanj 2023.

Podaci iz izvještaja od strane IATA-e za travanj 2023. godine, što se tiče putničkog prometa, pokazuju da se rast zračnog putničkog prometa nastavio u travnju, s povećanjem prihoda od putničkih kilometara (RPK) povećalo 45,8% na godišnjoj razini (YoY), dosežući 90,5% razina prije Covida. Domaći promet u potpunosti se oporavio po prvi put od početka pandemije, nadmašivši referentne razine iz 2019. godine za 2,9%. Ovaj oporavak potaknut je rastom na raznim tržištima, posebice u azijsko-pacifičkoj regiji. Oporavak međunarodnog prometa ostao je otporan, porastao je 48,0% na godišnjoj razini. S međunarodnim tržištima Kine ponovno otvorenim, azijsko-pacifički prijevoznici zabilježili su godišnji rast od 192,7%. U cijeloj industriji, međunarodni promet ostao je 16,4% ispod razine prije pandemije u travnju. Sjevernoamerički prijevoznici postigli su potpuni oporavak u međunarodnom putničkom prometu, s RPK-ovima koji su za 0,4% viši od razine u travnju 2019. godine (IATA, svibanj 2023.).

Tablica 3. Pregled tržišta zračnog putničkog prometa, travanj 2023.

	SVJETSKI UDIO	PRIHOD OD PUTNIČKIH KILOMETARA	RASPOLOŽIVI KAPACITET SJEDALA	FAKTOR PUTNIČKOG OPTEREĆENJA (PROMJENA UKRCAJNOG FAKTORA)	FAKTOR PUTNIČKOG OPTEREĆENJA (RAZINA UKRCAJNOG FAKTORA)
CJELOKUPNO TRŽIŠTE	100%	45,8%	39,7%	3,4%	81,3%
INTERNACIONALNO TRŽIŠTE	58,0%	48,0%	38,1%	5,5%	81,4%

Izvor: IATA, travanj 2023.

Izveštaj od strane IATA-e za svibanj 2023., što se tiče putničkog prometa, pokazao je da je globalna potražnja putnika u zračnom prometu zabilježila solidan rast u svibnju, s prihodima od putničkih kilometara (RPK) koji su se povećali za 39,1% na godišnjoj razini (YoY) i dosegli 96,1% razine prije pandemije. Drugi mjesec zaredom domaći RPK-ovi nadmašili su svoje razine prije Covida, popevši se za 5,3% u odnosu na RPK-ove iz 2019. godine. Međunarodni RPK-ovi nastavili su rasti u svibnju. Porasli su za 40,9% na godišnjoj razini i vratili su se na 90,8% svojih razina iz 2019. Prijevoznici na Bliskom istoku i u Sjevernoj Americi u potpunosti su oporavili svoj međunarodni putnički promet, s RPK-ovima od 17,2% odnosno 1,8% iznad razine iz 2019. godine (IATA, travanj 2023).

Tablica 4. Pregled tržišta zračnog putničkog prometa, svibanj 2023.

	SVJETSKI UDIO	PRIHOD OD PUTNIČKIH KILOMETARA	RASPOLOŽIVI KAPACITET SJEDALA	FAKTOR PUTNIČKOG OPTEREĆENJA (PROMJENA UKRCAJNOG FAKTORA)	FAKTOR PUTNIČKOG OPTEREĆENJA (RAZINA UKRCAJNOG FAKTORA)
CJELOKUPNO TRŽIŠTE	100%	39,1%	35,0%	2,4%	81,8%
INTERNACIONALNO TRŽIŠTE	58,0%	40,9%	34,7%	3,6%	82,3%

Izvor: IATA, svibanj 2023.

3. TRADICIONALNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI

Na zrakoplovnom tržištu postoji više klasifikacija s obzirom na tržišne razlike i poslovne modele. Tatalović, Mišetić i Bajić (2017.) izdvajaju sljedeće modele:

- tradicionalni zračni prijevoznici u redovnom prometu (FSNC4)
- niskotarifni zračni prijevoznici (LCC5)
- regionalni zračni prijevoznici
- čarter zračni prijevoznici
- zračni prijevoznici za prijevoz tereta.

Pojava konkurencije na tržištu zračnih prijevoznika dovela je do pojave novih, te prilagodbe postojećih modela. Tradicionalni zračni prijevoznici naglasak stavljaju na pružanje šireg spektra dodatnih usluga prije, za vrijeme i nakon leta. Hub and spoke je naziv principa mrežnog transporta koji koriste tradicionalni prijevoznici. Hub and spoke princip omogućuje poslovanje na relativno širokim geografskim područjima. Hub predstavlja zračnu luku, a spoke su manja središta koja su povezana sa glavnim čvorištima. Korisnici letova tako mogu uživati u pogodnostima kao što su više letova na izbor i manje tarife zbog veće tržišne konkurencije. Jedna od bitnih karakteristika ovog modela je da zračni prijevoznici njime dobivaju i transferne putnike, povećavajući tako ukupan broj putnika (Tatalović, Mišetić, Bajić, 2012.: 28).

Tradicionalni zračni prijevoznici se u pravilu povezuju s ostalim prijevoznicima i zrakoplovnim alijansama kako bi efikasnije upravljali prihodima, te postigli određeni pogodniji status. Udruživanje im omogućuje prvođenje programa lojalnosti gdje mogu pratiti navike letenja svojih korisnika. Tatalović, Mišetić, Bajić (2012.) navode elemente poslovanja tradicionalnih zračnih prijevoznika:

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

Vodeći svjetski tradicionalni zračni prijevoznici, s obzirom na dodjelu nagrada World Airline Awards 2022. su Qatar Airways, Singapore Airlines, Emirates, All Nippon Airways, Qantas Airways, Japan Airlines, Turkish Airlines, Air France, Korean Air, Swiss Int'l Air Lines, British Airways, Etihad Airways, China Southern, Hainan Airlines, Lufthansa, Cathay Pacific, KLM, EVA Air, Virgin Atlantic i Vistara (<https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2023/>)

3.1. Code share sporazum

Code share sporazum označava sklapanje partnerstva između dva ili više zrakoplovnih prijevoznika. U code share sporazumu dva ili više zračnih prijevoznika dijele isti let pod različitim brojevima leta. Kada zračni prijevoznici sklope code share ugovor, operativni prijevoznik upravlja letom, a marketinški prijevoznici prodaju karte. To znači da putnici različitih zračnih prijevoznika mogu rezervirati jedan plan puta koji uključuje letove više prijevoznika. Npr. Ryanair vrši ulogu marketinškog prijevoznika, dok Lauda vrši operativnu ulogu (<https://www.transportation.gov/policy/aviation-policy/licensing/code-sharing>).

Prvi code share sporazum zalazi u 1967. godinu kada se Richard A. Henson pridružio Allegheny Airlinesu, prethodniku US Airwaysa, u prvom nacionalnom code share odnosu. Izraz “code share” je prvi puta upotrijebljen 1989. godine kada su code share sporazum potpisala dva zračna prijevoznika: Qantas i American Airlines. Od tada je ovakav tip partnerstva postao široko rasprostranjen u zračnoj industriji. Code-share sporazumi sastoje se od općeg dijela i četiri posebna aneksa u kojima se definira niz aktivnosti kao što su red letenja, rezervacijske procedure, zemaljske operacije i financijski modeli poslovanja. Radi lakšeg snalaženja u dokumentaciji međukompanijski partneri bi trebali imati iste ili slične predmetne dokumente o partnerstvu. Code share ugovor se sastoji od pravnog djela ugovora i od dodataka na ugovor. Dodatci uključuju specifične povelje sukladno poslovnim dogovorima. Code share ugovor obrađuje teme tehničkih i operativnih zahvata, reda letenja, zemaljskih operacija, karata s popustom, besplatnih karata, osiguranja, financijskog modela poslovanja, rješavanja pravnih sporova, te potencijalni prekid ugovora. Rast code share ugovora zaslužan je za zračne saveze kao što su Star Alliance, Oneworld i SkyTeam. Savezi uključuju više zračnih prijevoznika kako bi putnici bili globalno povezani i bili u mogućnosti koristiti što jednostavnije usluge (Butcher, 2010.).

Kako navodi Gayle (2007.) code share sporazumi se dijele na:

- free sale code share sporazum
- block seat code share sporazum.

Free sale code share sporazum je partnerstvo u kojem operativni prijevoznik zadržava cijeli prihod na letu bez obzira tko je taj prihod od partnera stekao, a mogu biti jednostrani i obostrani. Block seat code share sporazum je partnerstvo u kojem jedan od zračnih prijevoznika zakupi određeni broj sjedala u zrakoplovu. Temeljna podjela je na hard block i soft block sporazum. Hard block seat code share sporazum polazi od fiksnog zakupa sjedala. Soft block seat code share sporazum je sporazum u kojem se dogovorena cijena po sjedalu vezuje uz prodaju prijevoznog dokumenta, što znači da smanjuje rizik neprodanog zakupljenog sjedala.

Za navedene sporazume se mogu naći i njihove podvarijante (Tatalović, Bajić, Kučko, 2016.: 316-334) :

- jednostrani hard/soft block code share sporazum gdje je jedan zračni prijevoznik operativan
- obostrani hard/soft block code share sporazum u kojem se oba zračna prijevoznika pojavljuju kao operativni i marketinški prijevoznik
- selektivni jednostrani ili obostrani hard/soft block code share sporazum gdje dogovori vrijede samo za pojedine letove kao što su npr. samo letovi mlaznim avionima.

Code share sporazumi se sklapaju za korist zračnih prijevoznika i putnika. Teži se ka povezanosti, učinkovitosti i usmjerenosti na korisnike. Za zračne prijevoznike code share je prednost jer mogu ponuditi letove koje inicijalno nisu imali u ponudi, ugovori o zajedničkom korištenju letova omogućuju zračnim prijevoznicima da optimiziraju svoje mreže ruta bez nužnog ulaganja u nove zrakoplove ili rute. Zajednički ciljevi ka uspjehu od obje strane kanaliziraju ka pojedinačnom uspjehu te dolazi do ublažavanja rizika. Za putnike code share je prednost jer putnici dobivaju pristup širem rasponu izbora letova i vremena, što im omogućuje da prilagode svoje rasporede svojim željama, sporazumi o zajedničkom korištenju letova olakšavaju lakše prijelaze između povezujućih letova. Budući da zrakoplovne tvrtke koordiniraju rasporede kako bi smanjile vrijeme presjedanja, putnici mogu rezervirati cijelo svoje putovanje, uključujući code share letove, s jednom zrakoplovnom tvrtkom što pojednostavljuje postupak rezervacije, a prtljaga se može

prijaviti do konačnog odredišta, čak i kada su različite zrakoplovne tvrtke uključene u putovanje (Abdelghany, Abdelghany, 2009.).

Croatia Airlines code share suradnju započinje 1992. godine sklapanjem ugovora sa Air France-om. To je bio tek početak jer je uslijedilo sklapanje ugovora i sa Alitalia-om, Avioimpex-om, Turkish Airlines-om, Iberia-om i El Al-om. Nakon navedenih suradnji, dolazi i do sklapanja ugovora sa Lufthansa-om i Austrian Airlines-om. 2007. godine Croatia Airlines potpisuje suradnju sa Amerikom u vidu interkontinentalne suradnje. Zahvaljujući svim suradnjama i potpisanim sporazumima, Croatia Airlines je u mogućnosti ponuditi svoje letove i izvan Europe. Croatia Airlines trenutno vrši autonomiju u području nacionalnog zračnog prijevoza te pridonosi nacionalnoj ekonomiji i gospodarstvu. Zahvaljujući letovima od strane Croatia Airlines-a, hrvatski turizam je sve dostupniji gostima iz većine zemalja svijeta. Također se bilježi pozitivan efekt i rast putničkog prometa zahvaljujući potpisanim ugovorima. Croatia Airlines trenutno ima code share suradnju sa 16 zračnih prijevoznika (<https://www.croatiaairlines.com/hr>).

3.2. Joint venture suradnja

Joint venture ili zajedničko ulaganje (hrv.) u zrakoplovnoj industriji odnosi se na sporazum o suradnji između dvaju ili više zračnih prijevoznika radi kombiniranja njihovih resursa, operacija i stručnosti na određenom tržištu ili na određenim rutama. Zajednička ulaganja intenzivniji su oblik suradnje od sporazuma o dijeljenju koda (engl. Code share) ili jednostavnog partnerstva, a često uključuju zajedničko donošenje odluka, podjelu prihoda i podjelu rizika. Joint venture suradnja bavi se pitanjem kako tvrtka treba formirati svoje granične aktivnosti s drugim tvrtkama. Williamson 1985. Navodi da tvrtke odlučuju kako će poslovati u skladu s kriterijem minimiziranja zbroja transakcijskih i proizvodnih troškova. Drugo objašnjenje za korištenje joint venture suradnje je teorija strateškog ponašanja. Strateško ponašanje pretpostavlja da poduzeća posluju s ciljem maksimiziranja profita kroz jačanje konkurentne pozicije poduzeća u odnosu na konkurente. Glavna motivacija iza osnivanje joint venture suradnje je strateško ponašanje kojim se sprječava ulazak konkurenata (Williamson, 1985.: 15-20).

Joint venture sporazumi podliježu vrlo strogim zakonskim propisima. Kako bi se zaštitilo tržišno natjecanje preduvjet je uspostavljanja antitrust imuniteta od određenih državnih tijela. Partneri u

joint venture sporazumima zadržavaju svoj brand i neovisnost, ali partneri djeluju kao jedan zračni prijevoznik. Po pitanju složenosti suradnje, može se reći da joint venture predstavlja najvišu razinu. Jedina razina koja bi mogla biti viša od joint venture sporazuma je pravno spajanje dva poslovna subjekta u jedan poslovni subjekt (Tatalović, Bajić, Kučko, 2016.: 316-334).

Zajednička ulaganja niču u cijelom svijetu zrakoplovstva, pomažući zrakoplovnim tvrtkama da potrošačima pruže izbor i razviju svoje poslovanje. Primjeri uključuju Air France-KLM-Alitalia i Delta over the Atlantic. Neki su analitičari otišli tako daleko da sugeriraju da će se skoro polovica ukupnog prometa na dugim relacijama odvijati joint venture suradnjom u nadolazećim godinama. Prema Garethu Evansu, izvršnom direktoru Qantas International-a i Freight-a, oni imaju smisla na "većim tržištima gdje regulatorni okvir dopušta antimonopolski imunitet i daje oba prijevoznika kožu u igri." (<https://airlines.iata.org/2016/08/05/strategizing-success>).

Metalna neutralnost je možda ključna značajka joint venture suradnje, što znači da uključeni zračni prijevoznici dijele prihode i troškove na određenoj ruti bez obzira na to koji zapravo leti. Značajna je po tome što maksimizira priliku za povećanje učinkovitosti u korist konkurencije iz ekonomija gustoće. Joint venture sporazumi su logičan odgovor na potražnju kupaca za kartom "od bilo kojeg mjesta do bilo kojeg mjesta". Smanjenjem ekonomskog rizika dodavanja novih ruta ili zapravo omogućavanjem novih ruta, zračni prijevoznici uključeni u joint venture suradnju stvaraju vrijednost za sve zainteresirane strane u zrakoplovstvu, uključujući krajnjeg korisnika (Lewis i sur., 2017.).

Joint venture suradnja između American Airlines-a, British Airways-a i Iberije omogućio je partnerima da započnu usluge na brojnim parovima gradova SAD-Europa, uključujući London do San Diega, koje nikada ne bi mogao profitabilno opsluživati sam British airways. Poduzeća koja provode metalnu neutralnost, omogućuju partnerima koordinaciju rasporeda i vremena letova, osiguravaju odgovarajući kapacitet u vrijeme najveće gužve i ravnomjernije raspoređuju polaske tijekom dana. Vremenima dolaska i odlaska također mogu upravljati savezničke zračne tvrtke kako bi se poboljšala povezanost.

Zapravo, dokazi upućuju na to da bliži oblici suradnje zračnih prijevoznika dovode do smanjenja cijena karata, a IATA je u izvješću o ekonomiji o zajedničkom ulaganju izvijestila da međulinijiski putnici mogu imati koristi od cijena karata 27% nižih kod partnera u imuniziranom savezu u usporedbi s međulinijiskim cijenama između nesvrstanih zračnih prijevoznika (<https://airlines.iata.org/2016/08/05/strategizing-success>).

Lewis i suradnici (2017.) ističu kako je jedan od najtežih elemenata odluke joint venture suradnje određivanje idealnog partnera i podjela prihoda. Pregovaranje je u ovom djelu kritičan faktor jer se mora utvrditi pravedan mehanizam raspodjele. Određivanje strukture joint venture suradnje postavlja temelj za sve naredne pregovore. Najuspješniji sporazumi temelje se oko sljedećih ključnih pitanja:

- Koja su "ključna" ili "glavna" tržišta?
- Kako će "iza" i "izvan" prometa - to jest, povezujući letovi za i s dogovorenih „domaćih“ tržišta — biti obrađeni?

U tablici 5 navedeni su zračni prijevoznici koji su uspjeli pronaći zajednički dogovor za gore navedena pitanja i potpisali sporazume o zajedničkim ulaganjima.

Tablica 5. Joint venture sporazumi

GODINA	JOINT VENTURE PARTNERI
2009.	Air Canada + Lufthansa+ United
2009.	Delta + Air France + Alitalia
2010.	American + IAG + Finnair
2011.	ANA + United
2011.	JAL + American
2011.	Delta + Virgin Australia
2011.	Air New Zealand + Virgin Australia
2012.	ANA + Lufthansa + Austrian + Swiss
2013.	Qantas + Emirates
2013.	Japan Airlines + IAG + Finnair
2013.	Delta + Virgin Atlantic
2014.	Air New Zaland + Singapore
2014.	Air France + KLM + Kenya Airways
2016.	Singapore + Lufthansa
2017.	Delta + Aeromexico
2018.	Air New Zealand + United
2018.	Delta + Korean Air
2019.	Qantas + American

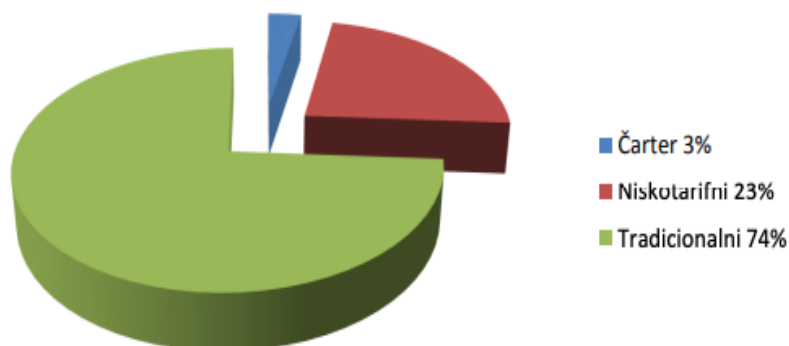
Izvor: Aeroobservator (pristupljeno: 31. kolovoz. 2023.)

3.3. Prednosti i nedostaci tradicionalnog modela

Tradicionalni zračni prijevoznici u svoj model poslovanja uključuju raznovrsnu ponudu usluga u gotovo svim tržišnim segmentima. Putnicima je omogućena rezervacija sjedala, povrat u slučaju odustajanja, zamjena letova itd. Tradicionalni zračni prijevoznici fokus poslovanja stavljaju na pružanje najkvalitetnije usluge prije i nakon leta. Putnici se vrlo često nagrađuju sa dodatnim miljama, programima vjernosti te internim kodovima za popuste. Tradicionalni prijevoznici se često povezuju s nekim drugim zračnim prijevoznicima, dolazi do udruživanja u takozvane alijanse kako bi povećali profite, a smanjili troškove. Članstvom u alijansi putnici stiču dodatne pogodnosti kao što su prioritet prilikom ukrcavanja (Lim, Lee, 2019.)

Tradicionalni zračni prijevoznici u 2019. godini su činili najveći udio ostvarenih putničkih kilometara na globalnoj razini što je vidljivo na grafikonu 1.

Grafikon 1. Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika na globalnoj razini u 2019. godini



Izvor: World Air Transport Statistics 2020. (pristupljeno: 13. kolovoza 2023.)

Benefite koje putnici još mogu iskusiti od tradicionalnih prijevoznika je i struktura flote. Koriste raznoliku strukturu flote, te veliki broj letova na atraktivnim lokacijama za polazišne i odlazne točke. Tradicionalni zračni prijevoznici pružaju različite razine usluga za različite klase. Poslovna klasa najčešće čini strukturu putnika kojima cijena ne igra ulogu jer žele udobnost i komociju. Poslovne klase imaju specijalne pogodnosti kao što su saloni za odmor i uljepšavanje u zračnim lukama i prioritetno ukrcavanja. Cijenu karte najčešće određuje vremenski odmak od trenutka kupovine karte do realizacija usluge. Nedostaci koji bi mogli biti izraženiji s godinama koje dolaze su cijene usluge. Niskotarifni zračni prijevoznici su počeli nuditi cijene karata po sve nižim cijenama što predstavlja prijetnju za tradicionalne zračne prijevoznike. U cilju povećanja dobiti i profita, tradicionalni zračni prijevoznici povezuju se s drugim takvim prijevoznicima i time narušavaju svoju neovisnost (Lim, Lee, 2019.).

4. NISKOTARIFNI ZRAČNI PRIJEVOZNICI

Posljednjih desetljeća pojam niskotarifnih zračnih prijevoznika potpuno je revolucionirao industriju zračnog prijevoza putnika. Niskotarifni (eng. Low-cost) poslovni model uvela je kompanija Southwest u SAD-u sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Međutim, tek 1990-ih taj fenomen postaje globalno popularan te dolazi do Europe. Ryanair je jedan od prvih zračnih prijevoznika koji je usvojio ovaj jeftini poslovni model 1992. godine. Easyjet, Ryanair-ov glavni niskotarifni konkurent osnovan je 1995. godine. Iako je fenomen niskotarifnih zračnih prijevoznika novi koncept, nevjerojatni rezultati koje dobivaju prijevoznici potiču akademsku zajednicu da prouče razloge njihovog uspjeha. Smanjenje troškova je srž poslovanja ovakvog low-cost poslovnog modela, kojima je cilj ponuditi niže cijene, eliminirajući neke karakteristike poput udobnosti i usluga, koje su do njihovog uvođenja bile zajamčene (otuda definicija „bez dodataka“) koja se često koristi u definiciji jeftinih letova. Korištenjem online sustava za rezervaciju karata i letova, supresijom besplatnih proizvoda i namirnica na samom letu, korištenjem sekundarnih zračnih luka koje su povezane mrežom od točke do točke (eng. point-to-point network), te korištenjem homogene zračne flote, samo su neki od inovativnih izbora niskotarifnih zračnih prijevoznika. Mnoga su istraživanja analizirala niskotarifna poduzeća, ističući ključni dio manjih troškova (Alamdari, Fagan, 2005.; Doganis, 2006.; Franke, 2004.) i ukupnu ulogu poduzetništva u njima (Cassia i sur. 2006.).

Ograničavanje troškova samo je jedan od razloga za uspjeh niskotarifnog prijevoznika. Opreznost prema „latentnoj potražnji“ koju karakterizira spremnost putnika da plate različite cijene u različitim vremenskim razdobljima koji također nije stav takozvanog „tradicionalnog putnika“, je među ključnim faktorima ovog tipa poslovanja. U zrakoplovnom poslovanju, maksimiziranje dobivenog profita od svakog leta je strogo povezano s maksimiziranjem prihoda, jer su mnogi od nastalih troškova fiksni, barem gledano kratkoročno. Cijena je oduvijek bila bitan faktor u izboru zračnog prijevoznika, potičući usvajanje različitih strategija kako od strane niskotarifnih, tako i od strane tradicionalnih zračnih prijevoznika. Tradicionalni zračni prijevoznici određuju cijenu tehnikom diskriminacije cijene temeljenom na različitim tarifnim klasama, složenim sustavima popusta s ograničenim pristupom, shemom lojalnosti kupaca i tehnikom prebukiranja. Umjesto toga, niskotarifni prijevoznici koriste „dinamičko određivanje cijena“. Zbog dinamičnih cijena,

sada je uobičajeno za ljude da za kupnju zrakoplovnih karata za europska odredišta plate manje od 10 eura (bez pristojbi zračne luke) (Gudmundsson, 2004.).

U tablici 6 prikazano je 10 vodećih niskotarifnih zračnih prijevoznika mjereno brojem putnika u milijunima u 2005. godini.

Tablica 6. Vodeći niskotarifni zračni prijevoznici u 2005. godini

	Prijevoznik	Država	Godina osnivanja	Putnici u milijunima	Broj zrakoplova
1.	Southwest Airlines	SAD	1971.	78	447
2.	Ryanair	Irska	1986.	33	99
3.	easyJet	UK	1995.	26	98
4.	AirTran Airways	SAD	1993.	17	108
5.	JetBlue Airways	SAD	2000.	15	98
6.	Air Berlin	Njemačka	1979.	14	54
7.	Virgin Blue	Australija	2000.	13	47
8.	Gol Transportes Aereos	Brazil	2001.	13	47
9.	Song	SAD	2003.	12	47
10.	Ted	SAD	2004.	10	57

Izvor: Airline bussiness 2006. (pristupljeno 10. kolovoza 2023.)

U usporedbi vodećih niskotarifnih zračnih prijevoznika 2005.godine sa vodećim niskotarifnim zračnim prijevoznicima 2021. godine, Southwest Airlines i Ryanair zadržali su svoje pozicije kao vodeći niskotarifni zračni prijevoznici. Kod oba niskotarifna zračna prijevoznika povećao se broj putnika koji je prometovao istima. Southwest Airlines doživio je porast broja putnika sa 78 milijuna putnika 2005. na 99 milijuna putnika 2021. godine. Ryanair doživio je značaj porast sa 33 milijuna putnika 2005. na 70 milijuna putnika u 2021. godini. Dok easyJet nije doživio značajan porast putnika u 2021. godini u usporedbi sa 2005. godinom, ali se i dalje zadržao na listi vodećih niskotarifnih zračnih prijevoznika u 2021. godini. JetBlue Airways udvostručio je broj putnika od 2005. godine sa 15 milijuna na 30 milijuna putnika. AirTran Airways je kupljen od strane Southwest Airlines-a. Virgin Blue je preimenovan u Virgin Australia u 2011. godini i promjenio

je način poslovanja te su sada fokusirani na komercijalne tradicionalne letove Australijom. Song je prestao postojati 2006. godine, a Ted je prestao sa poslovanjem u 2009. godini.

Tablica 7. Vodeći niskotarifni zračni prijevoznici u 2021. godini

	Niskotarifni zračni prijevoznici	Broj putnika (izraženo u milijunima)
1.	Southwest Airlines	99,1
2.	Ryanair	70,7
3.	IndiGo	45,9
4.	Spirit Airlines	30,8
5.	JetBlue Airways	30,1
6.	EasyJet	29,5
7.	Wizz Air	21,7
8.	Gol	19
9.	Vueling	15,8
10.	Eurowings	7,8

Izvor: <https://www.statista.com/statistics/601650/passenger-traffic-of-low-cost-carriers/>
(pristupljeno 10.kolovoza.2023.)

Struktura vodećih niskotarifnih zračnih prijevoznika u 2021. godini promjenila se u usporedbi sa 2005. godinom te su među vodećih 10 i IndiGo indijski niskotarifni zračni prijevoznik, Spirit Airlines koji prometuje u Sjedinjenim Američkim Državama, Karibima i Latinskoj Americi. Također, na popisu vodećih 2021. godine su i Wizz Air, Gol, Vueling i Eurowings. Zaključno, vodeći zračni niskotarifni zračni prijevoznici koji su se zadržali od 2005. godine do 2021. godine su Southwest Airlines, Ryanair, easyJet i JetBlue Airways.

4.1. Strategija troškovnog vodstva

Istraživači su dali veliku pozornost, te su opsežno ispitali politiku isplativosti, koja je srž niskobudžetnog poslovnog modela.

Franke (2004.) i Doganis (2006.) posebno su se usredotočili na troškovne koristi koje niskotarifni prijevoznici mogu izvući iz svojih operativnih izbora. Njihove studije su pokazale kako ne postoji samo jedan element koji je odgovaran za njihovu konkurentsku prednost. Naprotiv, sve donesene

odluke doprinose stvaranju manjih troškova i troškovnih koristi. Gudmundsson (2004.), koristeći pristup longitudinalne ankete, proučava čimbenike koji objašnjavaju vjerojatnost uspjeha „novih“ zračnih prijevoznika i dolazi do zaključka da su produktivnost i fokus na imidž marke značajno povezani s financijskim pogodnostima, dok je fokus tržišne snage (tržišni udio) značajno povezana s financijskim poteškoćama. Konkurentska prednost prvog low-cost zračnog prijevoznika mogla bi objasniti zašto najuspješniji niskotarifni zračni prijevoznici mogu zadržati svoje tržišno vodstvo u kratkom i srednjem roku. Upravo su oni koji su doveli do pojave tog fenomena, o čemu svjedoče Southwest u SAD-u, te Ryanair i EasyJet u Europi. Jasno je da se dobra niskobudžetna strategija nikada ne može ponoviti u svim svojim detaljima i to bi moglo objasniti prijevoznike koji su uspjeli kao i one koji nisu. Studija Alamdarija i Fagana (2005.) kvantificirala je učinak postupnog odstupanja od izvornog niskobudžetnog poslovnog modela. Važnost različitih strateških izbora koje donose prijevoznici upućuje na istraživanje drugih elemenata jeftinog poslovnog modela. Analiza prihoda važan je element koji je manje proučavan. Doista, stvaranje prihoda jedan je poseban aspekt koji razlikuje politike niskotarifnih od tradicionalnih zračnih prijevoznika.

Piga i Filippi (2002.) analizirali su cjenovne politike niskotarifnog poslovnog modela u usporedbi sa cjenovnim strategijama zračnih prijevoznika s punim troškovima tj. tradicionalnim zračnim prijevoznicima. Došli su do zaključka kako su koherentni izbori ključni u politici formiranja cijena. Na primjer, široko rasprostranjena uporaba interneta za prodaju karata smanjuje disperziju cijena. Taj se fenomen djelomično može pripisati "učinkovitosti elektroničkih tržišta", kako je to definirao Smith (Smith i sur., 2000.).

Uspjeh niskobudžetnog modela temelji se na krhkoj ravnoteži između razine cijena, faktora opterećenja i operativnih troškova. Struktura prihoda i određivanje cijena gotovo su jednako važni kao i minimiziranje troškova u pogledu financijske dobiti. Doista, izvrsna strategija određivanja cijena za trošnu imovinu rezultira povećanjem prometa, ceteris paribus, koji se može kvantificirati između 2% i 5%, prema studiji Zhaoa i Zhenga (2000.). Cilj analize cijena i cjenovne politike je razumjeti ključne čimbenike u postignućima niskotarifnih prijevoznika, uključujući učinke konkurentске interakcije između njih samih (Pels i Rietveld, 2004.).

4.2. Način prodaje karata

Distribucija zračnih prijevoznika je vrlo složen pojam. S jedne strane zrakoplovne industrije su tradicionalni prijevoznici koji uglavnom predstavljaju zračne prijevoznike s punom uslugom. Od kasnih 70-ih, stara zrakoplovna poduzeća koristila su kompliciran model distribucije koji je uključivao različite agregatore podataka, konsolidatore, pružatelje tehničkih usluga i druge posrednike. Kao rezultat toga, sredinom 90-ih, globalni distribucijski sustavi ili GDS (eng. Global Distribution System) (Amadeus, Sabre i Travelport) postali su monopolisti u distribuciji zračnih putovanja kao ključni agregatori letova. Na drugom kraju industrije zračnog putovanja nalaze se niskotarifni zračni prijevoznici. Potpuno drugačiji poslovni model od komercijalnih prijevoznika okarakteriziran je oligopolom globalnih distribucijskih sustava, koristeći izravnu online rezervaciju karata. Danas niskotarifni zrakoplovni prijevoznici pokrivaju 32% svjetskog tržišta zrakoplovnih prijevoznika, s više od 40% u Europi i 36% u Latinskoj Americi u usporedbi s komercijalnim prijevoznicima. Iako se činilo gotovo nemogućim da online putničke agencije (engl. Online Travel Agency-OTA) i metapretraživači ponude inventar niskobudžetnih zrakoplovnih prijevoznika, neki su brendovi uspjeli to učiniti na različite načine (<https://www.altexsoft.com/>, pristupljeno 7. kolovoza 2023.).

Neke od internetskih stranica i avioprijevoznika koje distribuiraju su:

- Momondo.com je danska web stranica za metapretraživanje koje putem svoje platforme distribuira karte za Ryanair, Wizz Air, WestJet, Spirit Airlines, Norwegian Air Shuttle, Southwest Airlines.
- Kiwi.com je češka online putnička agencija koja radi sa Southwest Airlines, Spirit Airlines, Ryanair, Transavia Airlines, EasyJet i Wizz Air.
- Travelfusion.com je mrežni agregator podataka o putovanjima sa sjedištem u Londonu, platforma je za izravnu distribuciju koju je certificirao IATA-in NDC. Travelfusion radi s prijevoznicima kao što su Eurowings, Flybe i Spirit Airlines.

Od početka 21. stoljeća low-cost zračni prijevoznici dosta su promijenili svoju distribuciju karata. Glavni niskobudžetni prijevoznici prerasli su svoja domaća tržišta, boreći se da uspostave nove neizravne kanale distribucije. Od početka 2010-ih, niskobudžetni zračni prijevoznici počeli su sklapati ili obnavljati ugovore s GDS-ovima. Tako su Travelport, Sabre i Amadeus popisali

različite niskotarifne prijevoznike i počeli distribuirati svoje karte online putničkim agencijama (<https://www.altexsoft.com/>).

Općenito, distribucijski kanali niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika prema Pels i Rietveld (2004.) mogu se podijeliti u četiri vrste, a to su:

- Izravna prodaja karata. Glavni kanal prodaje niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika su vlastite web stranice. Izravnom prodajom karata jeftini prijevoznici dobivaju informacije o svojim klijentima i optimiziraju svoje sustave korištenjem rezervacija bez karata (vrsta rezervacije bez fizičke karte). Oni ručno upravljaju samo potrebnim uslugama, automatizirajući prijave, prtljagu i narudžbe obroka.
- Globalni distribucijski sustavi (GDS). Niskobudžetni zračni prijevoznici također gledaju prema GDS-ovima, budući da pružatelji usluga poput Travelporta i Amadeusa nude usluge prilagođene potrebama niskih cijena.
- NDC-ov kanal (*eng.* New distribution capability). Međunarodne udruge za zračni prijevoz (*eng.* IATA- International Air Transport Association)
- Jeftini konsolidatori i agregatori. Prije nekoliko godina, dobavljači tehnologije (uključujući globalne distribucijske sustave) usredotočili su se na razvoj namjenskih portala za putničke agencije za pronalaženje jeftinih letova i komercijalnih letova putem jednog kanala.

Povijesno gledano, niskotarifni zrakoplovni prijevoznici prodavali su svoje karte samo na vlastitim web stranicama, rijetko uspostavljajući pojedinačne veze s velikim putničkim agencijama i web stranicama za metapretraživanje. Kupci su mogli rezervirati karte nakon što su bili preusmjereni na web stranicu zrakoplovne kompanije. Dakle, izravna distribucija omogućila je niskotarifnim zračnim prijevoznicima da kontroliraju protok kupaca, analiziraju podatke i koriste vlastite pomoćne metode prodaje. Također to je omogućilo diferencijaciju niskobudžetnih zračnih prijevoznika, tako da je s vremenom postalo moguće kreiranje personaliziranih ponuda. Trenutno je situacija drugačija. Putničke agencije mogu se povezati s niskobudžetnim prijevoznicima putem svojih izravnih kanala, kao i putem GDS-ova, sve dok distribuiraju niskobudžetne avio prijevoznike i dijele njihov bogat sadržaj. Ipak, izravna prodaja karata ostaje glavni distribucijski kanal niskotarifnih prijevoznika (<https://www.altexsoft.com/>).

4.3. Interlining ugovori

Kada dva zrakoplovna prijevoznika sklope interline ugovor, to je najosnovniji tip partnerstva koji postoji. Interlining ugovori omogućuju putnicima da rezerviraju itinerarije za dva ili više različitih zračnih prijevoznika s manje uloženog truda nego da rezerviraju svaki zasebno. Ako je postignut interlining ugovor između dvije zračne kompanije, one u tom slučaju međusobno brinu o prijavi i prtljagi od putnika. To znači da se putnici moraju samo jednom prijaviti za sve letove na itinerariju, dobiti svoje ukrcajne karte, a njihova će prtljaga biti prebačena od prve zračne kompanije do druge zračne kompanije bez potrebe da je preuzimaju i vraćaju (Panayotov, 2018.).

Za uključene zračne prijevoznike, interlining ugovori mogu privući više putnika pružanjem jednostavne povezanosti s odredištima koja ne pružaju primarni zračni prijevoznik. Štoviše, ugovori mogu poslužiti stranim zračnim prijevoznicima kako bi se ekspanzirali na domaća tržišta. Primjer toga je da prijevoznici poput Emiratesa potpisuju više interlining ugovora s lokalnim prijevoznicima kako bi povećali broj rezervacija. Loša strana interlining ugovora je što putnici ne mogu skupljati bonus milje za putovanja. Mogu postojati i odstupanja u stvarima kao što je dopuštena kilaža ručne prtljage i predane torbe, te ne postoji koordinacija oko vremena letova, tako da to nije uvijek najučinkovitiji izbor s obzirom na trajanje samog putovanja.

Kako navodi Panayotov (2018.) kod niskotarifnih zračnih prijevoznika interlining ugovori su rijetki zbog nekoliko razloga:

- Takvi ugovori zahtijevaju da zračni prijevoznik sklopi ugovor s drugim prijevoznikom i potroši novac na međulinijску vezu i transfer putnika.
- Interlining ugovor zahtijeva usklađenost s industrijskim standardima prodaje karata, partnerstvo s konsolidatorima karata, pružateljima rasporeda, regulatorima plaćanja i GDS vezom.

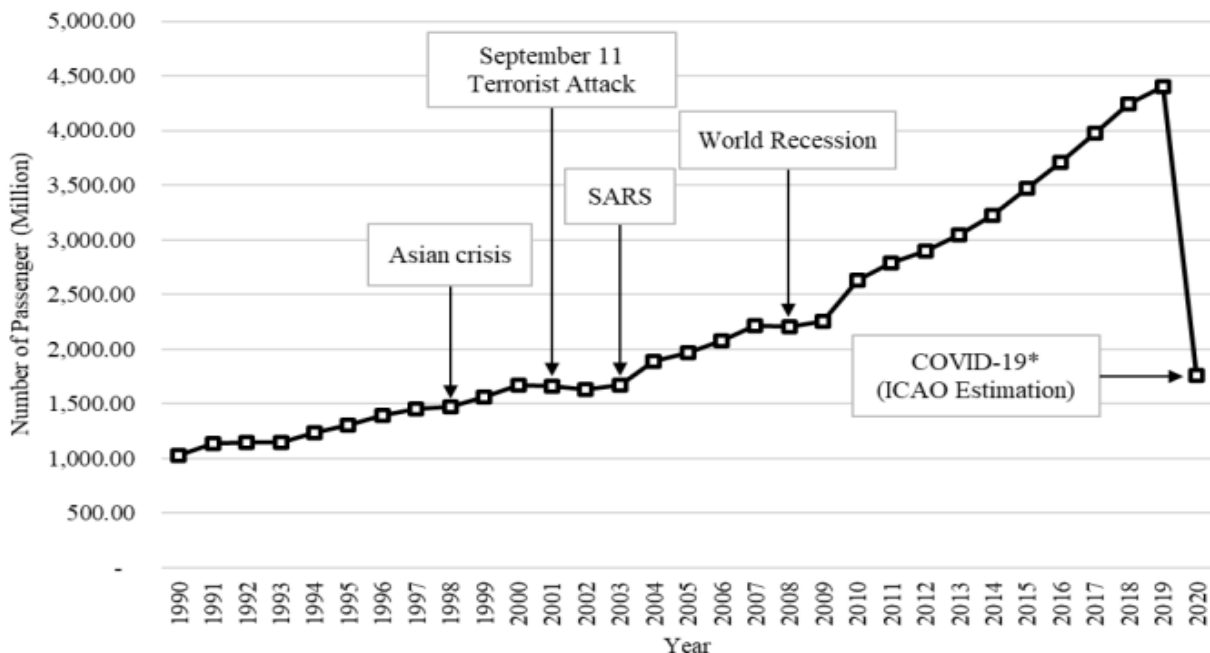
Usklađenost s ovim industrijskim standardima/organizacijama proturječi ideji smanjenja troškova. Međutim, neki niskotarifni zračni prijevoznici imaju interlining ugovore, u većini slučajeva s matičnim zračnim prijevoznicima, kao što je interlining ugovor između Jetstar-a i njegovog matičnog zračnog prijevoznika Qantasa (Panayotov, 2018.).

4.4. Poteškoće u poslovanju u kriznim vremenima

COVID-19 bolest je koja se globalno proširila i klasificirana je kao globalna pandemija Svjetske zdravstvene organizacije (WHO, 2020a). Virus ima ogromne socijalne i ekonomske posljedice. Različite industije poput turizma, ugostiteljstva, restorana i prijevoza pogođene su ovom pandemijom. Zrakoplovna industrija jedna je od najranjivijih branši jer je vrlo osjetljiva na promjene na okolinu tržišta i socioekonomskih čimbenika (Wittmer i sur., 2011.).

Poslovanje zračnih prijevoznika uvijek je bilo dramatično pogođeno u kriznim situacijama (slika 3.) na primjer azijska ekonomska kriza 1998., teroristički napad na SAD 2001. i teški akutni respiratorni sindrom (SARS) koji se proširio 2003. Zarazne bolesti poput SARS-a i COVID-19 mogu uzrokovati goleme posljedice na poslovanje zračnih prijevoznika. Na primjer, zrakoplovna poduzeća izgubila su 7 milijardi USD prihoda zbog SARS-a 2003. (IATA, 2006.). Štoviše, tržišno okruženje se promijenilo, posebno u smislu veličine. Broj putnika godišnje porastao je s 2 milijarde u 2003. na 4,5 milijardi u 2018. (IATA, 2019.). Stoga Međunarodna udruga za zračni prijevoz (IATA, 2020a) predviđa da će zrakoplovnoj industriji trebati najmanje 3 do 4 godine da se oporavi.

Slika 3. Broj putnika po godinama tijekom svjetskih kriza



Izvor: Svjetska banka (2021) i ICAO (Organizacija međunarodnog civilnog zrakoplovstva)

Pandemija COVID-19 imala je golem utjecaj na zrakoplovnu industriju, ali to nije prvi put da se ova industrija mora nositi s utjecajem globalnog virusa. Teški akutni respiratorni sindrom (SARS) i virus ptičje gripe također su prethodno imale negativan utjecaj na zrakoplovnu industriju (Mason, 2005.). Međutim, postoji vrlo malo studija koje se fokusiraju na utjecaje ovih zaraznih bolesti na poslovanje zrakoplovnih prijevoznika. Većina znanstvene literature posvećuje pozornost ulozima zračnih prijevoznika i zračnog prometa u širenje bolesti budući da se bolesti mogu globalno širiti zračnim prijevozom, kada zaraženi putnici putuju diljem svijeta (Hertzberg i sur., 2018).

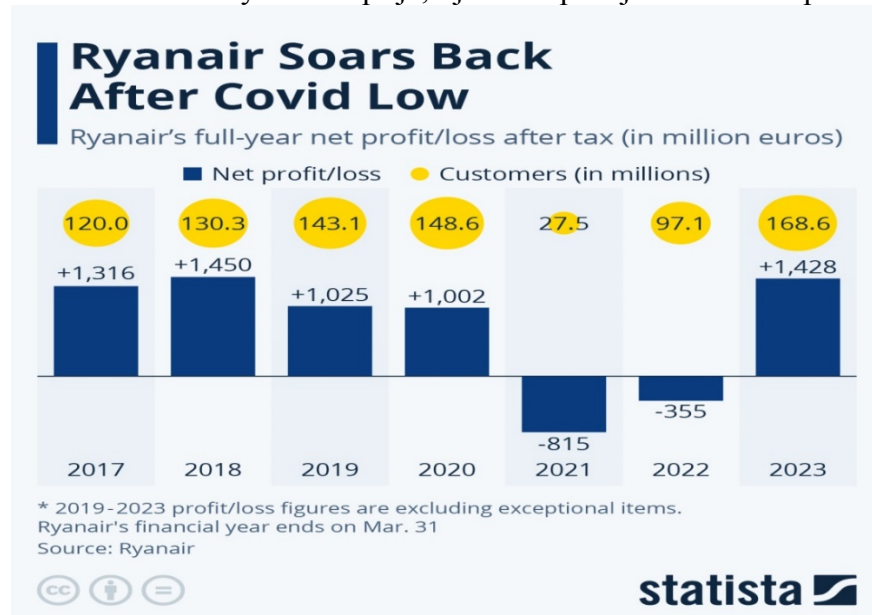
U studiji o epidemiji SARS-a 2002. i 2003. godine Bowen i Laroe (2006.) navode da je zračni prijevoz jedan od čimbenika koji ubrzava globalno širenje virusa. Mason (2005.) je sugerirao da zarazne bolesti kao što su SARS i ptičja gripa mogu negativno utjecati na poslovanje zračnih prijevoznika. Na primjer, putnici bi mogli prestati putovati u područja epidemije ili neke zemlje gdje je rizik od zaraze velike, te bi vlade mogle zabraniti svojim građanima da putuju na neka odredišta. Zarazne bolesti također utječu na operativne procedure zračnih prijevoznika. Zrakoplovne kompanije trebaju poduzeti određene mjere kako bi bile sigurne da su njihove posade i putnici sigurni. Stoga je potrebno provesti mnoge preventivne mjere kako bi se spriječilo širenje bolesti. Zrakoplovni prijevoznici su proveli niz preventivnih mjera od nošenja maski za lice i korištenja sredstava za dezinfekciju ruku prilikom pregleda osobnih dokumenata (Hester, 2020.; Pongpirul i sur., 2020.). Prema dosadašnjoj literaturi, zarazne bolesti mogu naštetiti zrakoplovnom poslovanju u raznim perspektivama. COVID-19 se proširio brže i šire od SARS-a i ptičje gripe (Zhu i sur., 2020.). Utjecaj COVID-19 epidemije na zrakoplovne korporacije je mnogo izraženiji i trajati će duže od utjecaja koji je doživljen kao posljedica SARS-a i ptičje gripe. Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na tržišno okruženje zrakoplovnih prijevoznika. Utjecaj je uglavnom proizašao iz ograničenja i restrikcija nametnutih zračnom prijevozu tijekom pandemije. Zračni prijevoznici diljem svijeta morali su dramatično smanjiti broj svojih letova, posebice međunarodnih letova, zbog trenutnih zatvaranja zračnih luka i ograničenja putovanja. Broj dnevnih međunarodnih letova pao je sa 20,000 letova dnevno u ožujku 2020., do ispod 2,000 letova dnevno početkom travnja 2020. Unatoč ograničenju putničkih letova, teretni zračni letovi nisu imali tolika ograničenja, te su i dalje letili na mnoga odredišta (ICAO, 2020.).

Obustava letova i oštar pad prihoda značajno utječu na financijske rezultate niskotarifnih zračnih prijevoznika. IATA (2020.d) prognozirala je gubitke prihoda od putnika u industriji između 63 milijarde i 113 milijardi USD. Ova prognoza mogla biti previše optimistična budući da je Organizacija međunarodnog civilnog zrakoplovstva- ICAO (2020.) izvijestila o gubitku od preko 120 milijardi USD od siječnja 2020. do svibanj 2020. godine. Uz sva ograničenja nametnuta zračnom prijevozu, niskotarifni zračni prijevoznici ne mogu ostvariti prihod na održivoj razini. Mjere fizičkog distanciranja na avionu pogoršavaju štetu jer zrakoplovni prijevoznici ne mogu ostvariti željeni prihod jer ne mogu popuniti cijelu kabinu aviona. IATA (2020e) navodi da zrakoplovne tvrtke mogu iskoristiti samo 60% kapaciteta kabine ako se strogo pridržavaju mjera fizičkog distanciranja.

Pad prihoda nije jedini čimbenik koji šteti financijskim rezultatima niskotarifnih zračnih prijevoznika. Vrlo bitni čimbenik, što se javlja u kriznim situacijama, je povećanje troškova poslovanja. Mjere za prevenciju infekcija koje zrakoplovna poduzeća moraju implementirati su vrlo skupe (Budd i sur., 2020.). Zrakoplovna poduzeća moraju osigurati svom osoblju zaštitnu opremu, koja se obično ne može ponovno koristiti. Proces dezinfekcije osoblja na aerodromima, kao i osoblja tijekom leta povećava operativne troškove zračnih prijevoznika. Zaduženost zračnih prijevoznika relativno je velika, čak i prije pandemije (Aydin i sur., 2020.). IATA (2020g) predviđa da će se globalni dug zračnih prijevoznika povećati za 28% ili 67 milijardi USD do kraja 2020. godine.

Pandemija COVID-19 donijela je značajne financijske poteškoće svim zrakoplovnim prijevoznicima, ne samo niskotarifnim. Kao posljedica toga, cijena dionica globalnih zračnih prijevoznika dramatično je pala. Maneenop i Kotcharin (2020.) otkrili su da su da cijene dionica američkih i europskih zrakoplovnih prijevoznika znatno više pale u usporedbi s dionicama azijskih zrakoplovnih prijevoznika.

Slika 4. Prihodi Ryanair-a prije, tijekom i poslije COVID-19 pandemije



Izvor: <https://www.statista.com/> (pristupljeno 13.kolovoza.2023.)

Tijekom razdoblja pandemije COVID-19 broj letova niskotarifnih zračnih prijevoznika pao je skoro na nula u travnju i svibnju u 2020. godini. Za Ryanair je odgovarajući pad letova bio najveći u apsolutnom smislu jer je Ryanair upravljao najvećom flotom aviona u razdoblju prije pandemije koronavirusa. Točnije, broj parova zračnih luka kojima su upravljali tri najveća niskotarifna zračna prijevoznika iznosio je 57, 46 i 46 mjesečno za easyJet, Ryanair i Wizz Air. Pad je uzrokovan širenjem virusa Covid-19 i odgovarajućim strogim ograničenjima na tržištima zračnog prijevoza, uključujući karantenu za putnike koji dolaze, djelomične zabrane putovanja i zatvaranje granica. Uz relativno malo slučajeva Covid-19 ljeti, broj parova zračnih luka uvelike se oporavio do kolovoza 2020. u Europi i ponovno je pao u narednim mjesecima s obzirom na drugi val pandemije Covid-19 (Pearce, 2020.).

Zrakoplovne rute i rasporedi letenja glavna su obilježja zračnih prijevoznika (Wittmer i sur., 2011.). Utjecaj COVID-a 19 na zračne linije također je značajan. Većina zračnih prijevoznika implementirala je mrežu ruta s čvorištem i krakom kako bi svojim putnicima pružili više zračnih ruta. COVID-19 je poremetio ovu mrežu, tako da zrakoplovne kompanije ne mogu letjeti neke zračne lukame. Kao rezultat toga, nemoguće je osigurati neke od letove koji su bili dostupni prije pandemije COVID-19. Stoga niskotarifne zrakoplovne kompanije ne mogu ponuditi istu raznolikost ruta kao i prije pandemije. (Doganis, 2019.).

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE USPOREDBE POSLOVNIH MODELA TRADICIONALNIH I NISKOTARIFNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA

5.1. Pregled postojećih istraživanja

S pojavom niskotarifnih zračnih prijevoznika došlo je do sve većeg interesa javnosti o usporedbi tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika. Mnogi radovi i znanstveni članci su iznijeli svoja razmatranja i rezultate u pogledu poslovanja i zadovoljstva korisnika za oba tradicionalna prijevoznika. U nastavku su iznešena istraživanja iz izabranih radova na navedenu temu.

Saha i Theingi Sveučilište su u 2009. godini provoli istraživanje čija je svrha ispitati odnose između obilježja kvalitete usluge, zadovoljstva i namjera ponašanja kod putnika triju niskotarifnih prijevoznika (LCC) koji nude zračne usluge u Tajlandu. Anketiran je veliki uzorak od 1212 putnika koji su putovali LCC-ovima u Tajlandu u prethodnih 12 mjeseci kako bi se testirala četiri hipotetička odnosa među obilježjima kvalitete usluge, zadovoljstva i namjera ponašanja korištenjem modeliranja strukturnih jednadžbi. Istraživanje otkriva da je redoslijed važnosti dimenzija kvalitete usluge koje su ovdje testirane sljedeći: red letenja, stjuardese, materijalna dobra i zemaljsko osoblje. Utvrđeno je da je zadovoljstvo putnika ovim dimenzijama kvalitete usluge vrlo važno u objašnjavanju namjera ponašanja. Na zadovoljne putnike najviše utječe red vožnje. Takvi kupci sudjeluju u pozitivnoj komunikaciji od usta do usta i imaju velike namjere ponovne kupnje. Nezadovoljni putnici radije mijenjaju zrakoplovnu kompaniju nego da daju povratne informacije LCC-ovima.

Baker (2012.) ispituje kvalitetu usluge i zadovoljstvo kupaca 14 najboljih američkih zračnih prijevoznika između 2007. i 2011. godine koristeći podatke iz izvješća Ministarstva prometa o zračnom prometu. Ciljevi ovog istraživanja bili su usporediti zadovoljstvo korisnika i kvalitetu usluge s obzirom na dimenzije kvalitete zračnih prijevoznika, te naknadno utvrditi odnose između dimenzija kvalitete usluga i zadovoljstva putnika uslugama zračnih prijevoznika. Rezultati pokazuju da dok se tradicionalni prijevoznici približavaju višoj razini kvalitete usluge, koristeći četiri mjere, i dalje postoje značajne varijacije. U ovoj studiji, tijekom petogodišnjeg razdoblja od 2007. do 2011. godine, općenito je utvrđeno da je kvaliteta usluge niskotarifnih zračnih

prijevoznika viša od one tradicionalnih zračnih prijevoznika. Implikacije povezane s operativnim troškovima, tržišnim udjelom, infrastrukturom i korisničkom službom bile su očite.

Han (2013.) provodi nekoliko studija o tome utječu li zrakoplovna kabina i atributi tijekom leta na odabir niskotarifne zrakoplovne tvrtke od strane putnika. Ova studija razvila je integrativni model za istraživanje odnosa između ambijentalnih uvjeta, prostora/funkcije, kognitivnih i afektivnih procjena, zadovoljstva i namjera ponašanja. Ispitana je i relativna važnost ambijenta i prostora/funkcije u oblikovanju namjera, posrednički utjecaj kognitivnih i afektivnih evaluacija i zadovoljstva putnika. Istraživanje je provedeno na međunarodnim niskotarifnim zračnim prijevoznicima tijekom leta. Rezultati su pokazali da kvaliteta zraka, temperatura, raspored i oprema značajno potiču povoljne kognitivne i afektivne procjene i zadovoljstvo, čime utječu na pozitivne namjere ponašanja putnika. Dodatno, pronađeni su posredujući utjecaji nekih varijabli. Nalazi nude značajne implikacije za marketinške istraživače i praktičare u industriji niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.

Kos Koklić, Kukar-Kinney i Vegelj u 2017. godini koristeći anketu od 382 putnika, provodi istraživanje o zadovoljstvu korisnika u kontekstu zrakoplovne industrije. Ispituju se odnosi između materijalne imovine zračnog prijevoznika, kvalitete osoblja, zadovoljstva zračnim prijevoznikom, namjere ponovne kupnje i namjere preporučivanja zračnog prijevoznika. Nalazi pokazuju da materijalna imovina i kvaliteta osoblja pozitivno utječu na zadovoljstvo, a zadovoljstvo pozitivno utječe na namjere ponovne kupnje i preporuke. Ključni doprinos je testiranje učinka moderiranja tipa zračnog prijevoznika: niskotarifni u odnosu na prijevoznika s punom uslugom. Rezultati otkrivaju značajan moderirajući učinak vrste zračnog prijevoznika na dva odnosa: kvaliteta osoblja – zadovoljstvo i zadovoljstvo – namjera ponovne kupnje. Konkretno, pozitivan učinak kvalitete osoblja na zadovoljstvo slabiji je kod niskotarifnih u odnosu na zračne prijevoznike s punom uslugom, dok je pozitivan učinak zadovoljstva na namjeru ponovne kupnje jači kod niskotarifnih zračnih prijevoznika. Studija također raspravlja o implikacijama za zračne prijevoznike.

Lim i Lee su u 2019. godini usporedili percepcije kvalitete usluga tradicionalnih i niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika. Konkurencija između tradicionalnih zračnih prijevoznika i

niskotarifnih zračnih prijevoznika na globalnom tržištu je sve intenzivnija kako konkurencija među zračnim prijevoznicima utječe na zaključke studije.

Naletina, Petljak i Sremac (2019) proveli su empirijsko istraživanje o zadovoljstvu korisnika zračnim prijevozom i povezanim uslugama u zračnim lukama u Hrvatskoj. Preliminarni rezultati istraživanja pokazuju da su korisnicima pri kupnji karata na prvom mjestu cijena i sigurnost. Korisnici su bili nezadovoljni omjerom cijene i kvalitete usluge u zračnoj luci, cijenom parkinga i ugostiteljskim uslugama. Također, zadovoljstvo korisnika možemo promatrati kroz tri faktora: dodatne usluge, zadovoljstvo korisnika dodatnim uslugama te zadovoljstvo korisnika osobljem i cijenama dodatnih usluga. U zaključku svog rada navode da zbog daljnjeg razvoja zračnog prometa posebnu pozornost treba posvetiti sigurnosti i razvitku višeg standarda zračnog prometa. Također ističu da je potrebno fokusirati se na zadovoljstvo korisnika i praćenje kvalitete jer ta dva faktora dovode do većeg broja putnika.

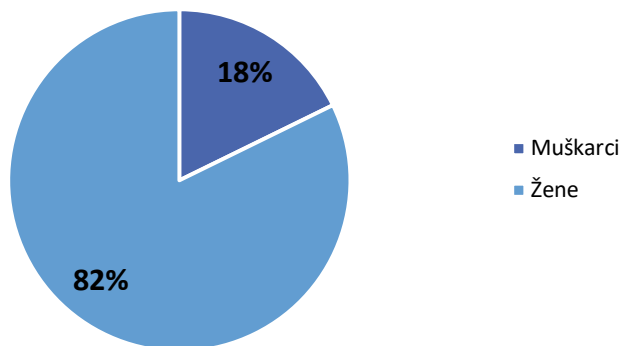
5.2. Metodologija istraživanja

Primarno istraživanje provedeno je u svrhu ocjene zadovoljstva korisnika uslugama tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika. U primarnom istraživanju kao instrument je korišten anketni upitnik (vidi Prilog 1). Istraživanje je provedeno na uzorku od 232 ispitanika. Istraživanje je provedeno putem jednostavnog anketnog upitnika od 23 anketna pitanja. Nije bilo unaprijed određenih kriterija za ispunjavanje anketnog upitnika te se anketni upitnik popunjavao online. Anketa je bila anonimna. Mogućnosti odgovora su bili višestruki odabir, potvrdni okvir i mreža sa višestrukim odabirom. Sva pitanja u anketi su bila obavezna te se anketa nije mogla predati ukoliko sva pitanja nisu ispunjena. Prvi odjeljak pitanja sastojao se od općih informacija o ispitaniku (spol, dob, trenutno mjesto stanovanja, stručna sprema, radni status i mjesečni prihod). Drugi odjeljak pitanja sastojao se od pitanja o korištenju tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika, dok se treći odjeljak pitanja sastojao od pitanja o zadovoljstvu korisnika uslugama tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika.

5.3. Rezultati istraživanja

U nastavku slijede dobiveni rezultati za prvi odjeljak pitanja jednostavnog anketnog upitnika koji se veže uz opće informacija ispitanika. Od 232 ispitanika, kako se može uočiti na grafikonu 2 većina ispitanika bila ženskog spola.

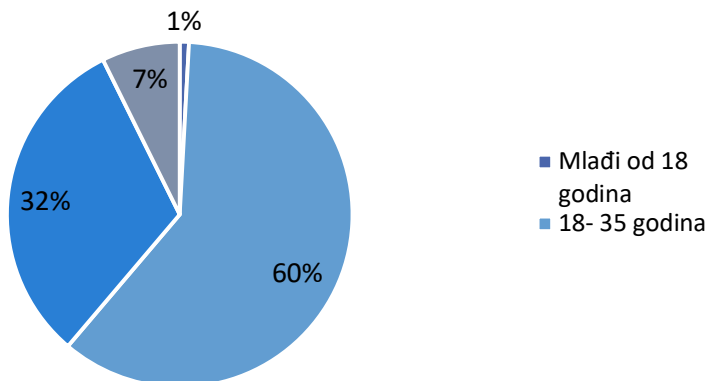
Grafikon 2. Spolna struktura ispitanika



Izvor: izrada autorice

Najzastupljeniji broj ispitanika dolazio je iz dvije grupe. 60% ispitanika, točnije 140 ispitanika ubrajalo se u osobe između 18 i 35 godina. Potom, 32% ispitanika, njih 73, činilo je grupu ispitanika od 36 do 55 godina. Ostalih 19 ispitanika pripadalo je grupama mlađih od 18 godina i starijima od 56 godina.

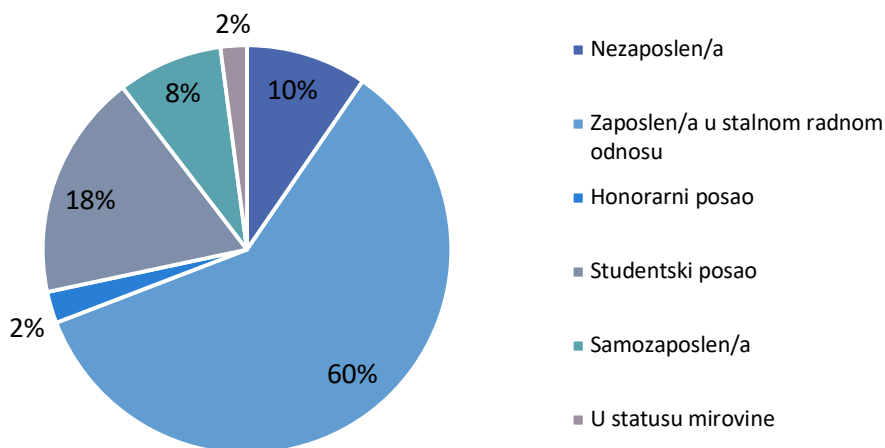
Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika



Izvor: izrada autorice

Jednostavni anketni upitnik ispunila su 232 ispitanika. Uzeći u obzir da je istraživanje provedeno online, nisu postojala ograničenja za mjesto stanovanja te su ispitanici mogli biti sa šireg geografskog područja. Većina je bila sa prostora Republike Hrvatske. Što se tiče stručne spreme ispitanika, najveći broj ispitanika, njih 134 (57,8%) ima završeni fakultet. Na drugom mjestu su studenti, njih 61 (26,3%), na trećem mjestu se nalazi završena srednja škola koju je završilo 27 ispitanika (11,6%). Ostatak čine ispitanici sa završenom osnovnom školom i završenom gimnazijom.

Grafikon 4. Radni status ispitanika



Izvor: izrada autorice

Pitanje o radnom status ispitanika pokazalo je da je 143 (60%) ispitanika zaposleno u stalnom radnom odnosu, dok 43 ispitanika (18%) obavlja studentske poslove. Nezaposlen broj ispitanika je 23 (10%). Samozaposleno je njih 20 (8,7%). Šestero (2,6%) ispitanika obavlja honoraran posao, dok je petero ispitanika (2%) u statusu mirovine. U navedenom pitanju je bilo moguće zaokružiti više odgovora, čime kumulativ ispitanika iznosi 240. Pretpostavka je da je razlika od 8 ispitanika zaokružila honorarni posao dodatno uz svoj radni status.

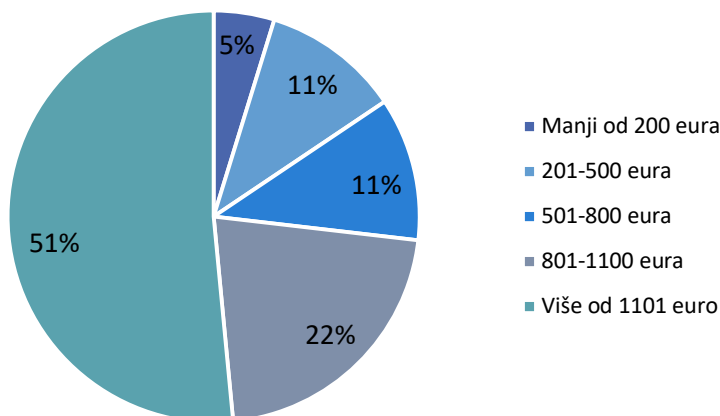
Kad se analiziraju odgovori ispitanika glede mjesečnih prihoda tada se zaključuje sljedeće:

- najveći broj ispitanika, njih 119 (51%) mjesečno akumulira više od 1101 eura mjesečno
- 50 ispitanika (22%) mjesečno uprihodi između 801 i 1100 eura

- 26 ispitanika (11%) mjesečno zaradi između 501 i 800 eura mjesečno
- 25 ispitanika (11%) zaradi između 201 i 500 eura mjesečno
- 11 ispitanika (5%) mjesečno uprilihoditi manje od 200 eura mjesečno.

Na pitanje “Dali ste se ikada vozili zrakoplovom?” 228 ispitanika (98,3%) odgovorilo je potvrdno, dok je 5 ispitanika (2,2%) odgovorilo sa negacijom.

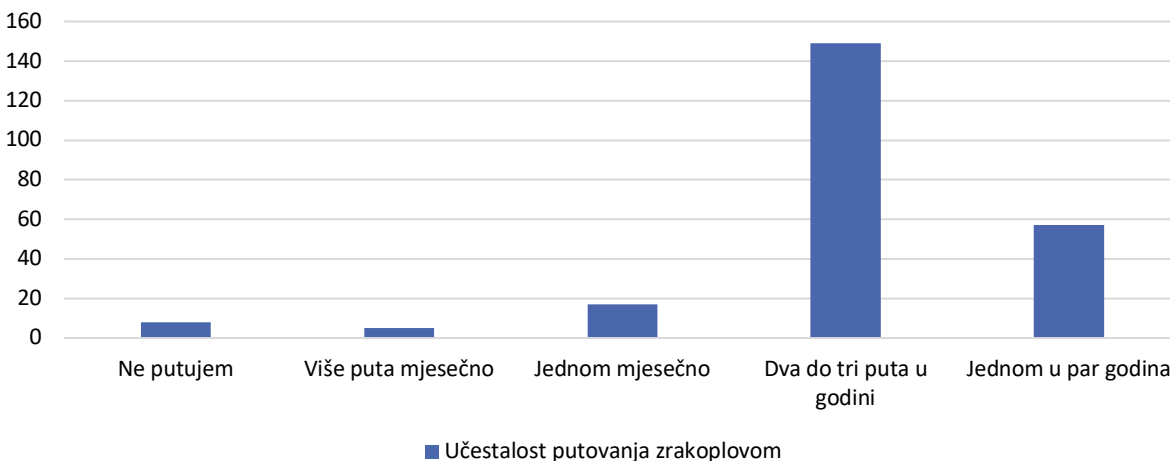
Grafikon 5. Mjesečni prihod ispitanika



Izvor: izrada autorice

Grafikon 6 prikazuje kako se većina ispitanika (64,2%) zrakoplovom vozi dva do tri puta u godini. Da se vozi jednom u par godina odgovorilo je 57 ispitanika (24,6%). 17 ispitanika (7,3%) zrakoplovom leti jednom mjesečno, dok više puta mjesečno leti 5 ispitanika (2,2%). Da ne putuje sa zrakoplovom odgovorilo je 8 ispitanika (3,4%).

Grafikon 6. Učestalost vožnje zrakoplovom kod ispitanika



Izvor: izrada autorice

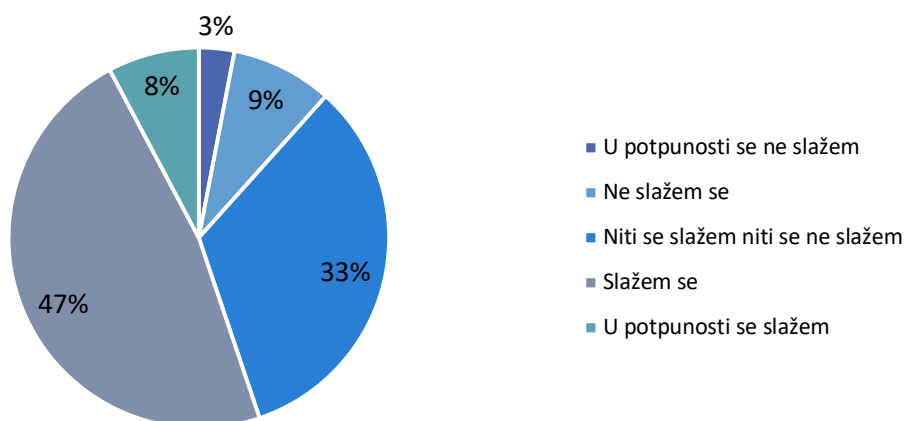
Web stranicu za pretragu avionskih karata koristi većina ispitanika, broj ispitanika iznosi 165. Tako 58 ispitanika preferira karte kupiti na web stranicama odabranog zračnog prijevoznika, a 36 ispitanika je navelo kako karte kupuje preko web stranice aerodroma. Svega 23 ispitanika su navela kako karte kupuju preko agencija. U ovom pitanju bilo je moguće dati više odgovora. Također navedeno pitanje je davalo opciju “Ostalo” te su tako neki od prikupljenih odgovora ispitanika sljedeći:

- “flights.google.com”
- “Aplikacije određenih aviokompanija”

Za najčešće razloge svoga putovanja, opcije odgovora su bile poslovni i turistički. Većina ispitanika je odgovorila da su razlozi turistički (87,4%).

Usluge tradicionalnih zračnih prijevoznika koristilo 207 ispitanika (89,6%), dok je 24 ispitanika (10,4%) odgovorilo da do sada nisu koristili usluge tradicionalnih zrakoplovnih prijevoznika. Nastavno, 110 ispitanika smatra da tradicionalni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu, 77 ispitanika se niti slaže niti ne slaže sa time da tradicionalni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu. Da se ne slažu da tradicionalni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu odgovorilo je 20 ispitanika. 18 ispitanika se u potpunosti slaže da tradicionalni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu, dok se 7 ispitanika u potpunosti ne slaže da tradicionalni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu kako je prikazano na grafikonu 7.

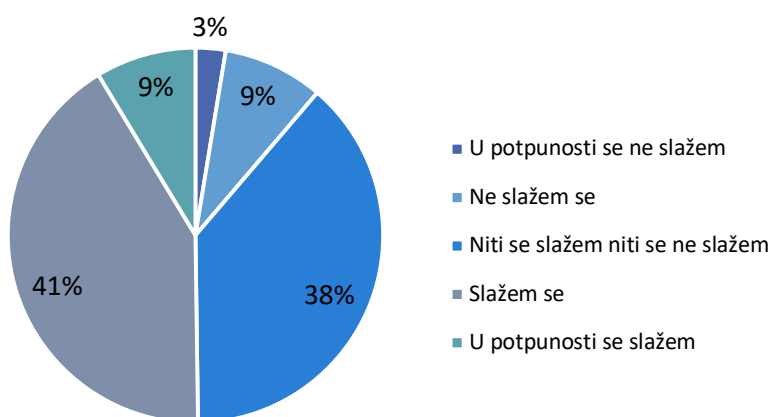
Grafikon 7. Rezultati zadovoljstva korisnika uslugom tradicionalnih zračnih prijevoznika



Izvor: izrada autorice

Uslugama niskotarifnih zračnih prijevoznika koristilo se 187 ispitanika, dok su 44 ispitanika odgovorila da nisu prometovali sa niskotarifnim zračnim prijevoznicima. Ispitanici su odgovorili da ih se 96 slaže sa time da niskotarifni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu. 89 ispitanika se niti slaže niti ne slaže sa time da niskotarifni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu. U potpunosti se slaže sa dobrom uslugom 20 ispitanika, te isto toliko ih se ne slaže. 6 ispitanika se u potpunosti ne slaže.

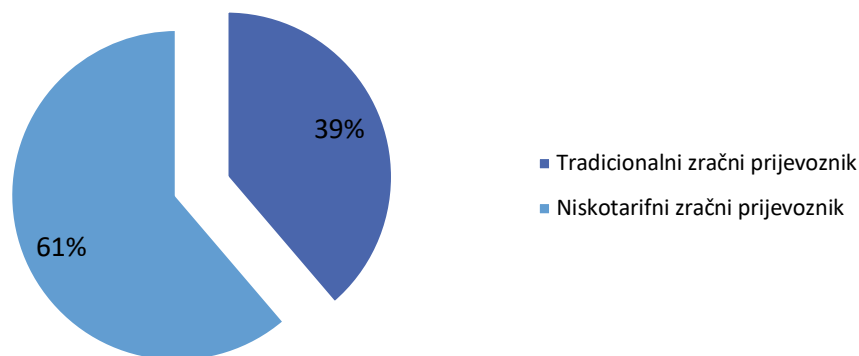
Grafikon 8. Zadovoljstvo korisnika uslugama niskotarifnih zračnih prijevoznika



Izvor: izrada autorice

Niskotarifnog zračnog prijevoznika bira 59,6% ispitanika, dok tradicionalnog zračnog prijevoznika odabire 36,1% ispitanika. Značajnih razlika u izboru nema 4,3% ispitanika.

Grafikon 9. Odabir ispitanika glede korištenja usluga tradicionalnog ili niskotarifnog zračnog prijevoznika



Izvor: izrada autorice

Što se tiče tradicionalnih zračnih prijevoznika, najveći broj ispitanika je koristio Croatia Airlines-om (190 ispitanika, 86,8%). Ističe se i Lufthansa koju je navelo 120 ispitanika (54,8%) te Turkish Airlines kojeg je navelo 95 ispitanika (43,4%). Također sa Air France-om je prometovalo 63 ispitanika (28,8%). U ovom pitanju je bilo moguće i navesti kratak odgovor te su neki od odgovora sljedeći: AirPorto, Qatar Airways, British Airlines, Norwegian Airlines, Qantas, Bulgarian Airlines, KLM, Air Serbia, Delta Airlines, Etihad, Swiss, Singapore Air, Air Lingus, Air New Zealand i Iberia Airlines.

Kod pitanja o niskotarifnim zračnim prijevoznicima koje su ispitanici koristili, prednjači Ryanair sa kojim je prometovalo 178 ispitanika (88,1%). Usluge easyJet-a je koristilo 67 ispitanika (33,2%). Eurowings je koristilo 50 ispitanika (24,8%), Volotea-u 16 ispitanika (7,9%), Jet2.com 9 ispitanika (4,5%). U ovom pitanju je bilo moguće i navesti kratak odgovor te su neki od odgovora sljedeći: Wizzair, Pegasus, Aviatrans, FlyDubai, Vueling, FlyBe, JetStar, Germanwings i Lauda.

116 ispitanika je navelo kako koriste usluge tradicionalnih zračnih prijevoznika zbog dostupnosti prijevoza. Razlozi koji također određuje korištenje tradicionalnog zračnog prijevoznika kod ispitanika su i učestalost letova koju je navelo 87 ispitanika (37,7%). Udobnost preferira 50 ispitanika (21,6%), dok su još neki od razloga korištenja tradicionalnih zračnih prijevoznika i flota aviona koju je navelo 20 ispitanika (8,7%) te cijene koju je izdvojilo 19 ispitanika (8,2%).

Još neki od odgovora glede razloga za korištenje tradicionalnih zračnih prijevoznika:

- “Customer service”
- “Hrana”
- “Sigurnost reda letenja, ne naplaćuju dodatno velike iznose za prtljagu”
- “Pouzdanost”
- “Povjerenje”
- “Nekada sa niskotarifnim nema određene destinacije”
- “Glavni aerodromi su bliže centru grada i konekcije su bolje”.

Kod razloga korištenja niskotarifnih zračnih prijevoznika prednjači jedan odgovor, a to je cijena. Čak 182 ispitanika (79,8%) istaknulo je kako im je cijena glavni razlog za odabir niskotarifnih zračnih prijevoznika. Učestalost letenja je razlog za 69 ispitanika (30,3%). Dostupnost prijevoza je izdvojilo 53 ispitanika (23,2%), dok je flotu aviona i udobnost izdvojilo samo 2 ispitanika (0,9%). 32 ispitanika (14%) izjavilo kako ne koristi niskotarifne zračne prijevoznike. Uz navedeno još treba spomenuti kako su neki ispitanici kao razloge korištenja niskotarifnih zračnih prijevoznika istaknuli jednostavnost i kada ne mogu uhvatiti let za kompaniju koju preferiraju.

Treći odjeljak pitanja jednostavnog anketnog upitnika vezan je za subjektivni dojam zadovoljstva ispitanika uslugama tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika. Usluge koje su se ocjenjivale su sigurnost, brzina, usluga osoblja, udobnost, čistoća aviona, hrana i piće, točnost, kupnja karata, korištenje ručne prtljage, flota aviona i usluga prije leta.

U tablici 4 su navedene usluge, ocjene od 1-5 te broj ispitanika koji je glasao za određenu ocjenu

Tablica 8. Zadovoljstvo korisnika uslugama tradicionalnih zračnih prijevoznika.

	1	2	3	4	5	Nisam koristio/la
SIGURNOST	1	0	26	74	116	12
BRZINA	0	1	41	87	87	11
USLUGA OSOBLJA	0	3	41	80	89	12
UDOBNOST	0	7	49	84	74	11
ČISTOĆA AVIONA	0	5	36	89	85	11
HRANA I PIĆE	7	23	53	80	52	10
TOČNOST	0	16	64	83	51	11
KUPNJA KARATA	0	6	44	90	76	11
KORIŠTENJE RUČNE PRTLJAGE	3	1	32	86	93	11
FLOTA AVIONA	1	5	48	80	80	12
USLUGE PRIJE LETA	3	22	64	69	54	13

Izvor: izrada autorice

Kod tradicionalnih zračnih prijevoznika sigurnost je većinski ocjenjena s ocjenom 5, te ujedno ima i najveći broj odličnih ocjena. Može se zaključiti da su korisnici kod tradicionalnih zračnih prijevoznika najzadovoljniji sa sigurnošću. Brzina je većinski vrlo dobra ka odličnoj s ocjenama najčešćim ocjenama 4 i 5, isto kao i flota aviona. Usluga osoblja je također zadovoljila ispitanike s najčešćom ocjenom 5. Udobnost kod tradicionalnog zračnog prijevoznika je većinski ocjenjena kao vrlo dobra, te čistoća aviona također. Hrana i piće, točnost, kupnja karata i usluge prije leta su ocjenjene s najčešćom ocjenom 4.

Tablica 9. Zadovoljstvo korisnika uslugama niskotarifnih zračnih prijevoznika

	1	2	3	4	5	Nisam koristio/la
SIGURNOST	3	9	56	65	68	16
BRZINA	4	10	56	74	58	16
USLUGA OSOBLJA	6	14	69	68	43	16
UDOBNOST	6	50	82	49	14	16
ČISTOĆA AVIONA	4	25	71	66	33	16
HRANA I PIĆE	45	47	62	30	12	19
TOČNOST	17	33	71	55	24	16
KUPNJA KARATA	1	8	47	73	69	18
KORIŠTENJE RUČNE PRTLJAGE	17	36	58	42	46	17
FLOTA AVIONA	6	16	70	58	44	21
USLUGE PRIJE LETA	25	32	69	46	25	17

Izvor: izrada autorice

Kod niskotarifnih zračnih prijevoznika sigurnost je također dobila najvišu ocjenu kao i kod tradicionalnih, iako je sigurnost po broju dobivenih ocjena 5 veća kod tradicionalnih zračnih kompanija. Brzina i usluga osoblja su ocjenjene s najčešćom ocjenom 4. Udobnost, čistoća aviona, točnost, flota aviona i usluge prije leta su ocjenjene s najčešćom ocjenom 3. U usporedbi s rezultatima tradicionalnih zračnih prijevoznika, kod njih u nijednom segmentu nije dominirala ocjena 3. Hrana i piće su jedina usluga koja je dobila izrazito niske ocjene, 45 ispitanika glasalo je da hrana u niskotarifnom zrakoplovu ne zadovoljava, dok je 47 ispitanika hranu ocjenilo s 2. Kupnja karata za niskotarifne zračne prijevoznike ocijenjena je ocjenom 4.

Pitanje kratkog odgovora je bilo u svrhu poboljšanja usluge tradicionalnih zračnih prijevoza. Odgovor koji se ponavljao je da bi ispitanici voljeli niže cijene. Još neki od dobivenih odgovora su sljedeći:

- “Noviju flotu”
- “Bolju vremensku točnost”
- “Povratak na uslugu od prije 10 godina kod Lufthanse i sestrinskih kompanija”
- “Pristupačnije cijene uz nadoplatu ako nekome ne odgovaraju uvjeti po najmanjoj cijeni”

- “Bolju hranu”
- “Više direktnih letova”
- “Češće popuste i pogodnosti,pogotovo za student”
- “Veću udobnost na dužim letovima”
- “Višu razinu usluge
- “Više redovnih letova”
- “Više besplatnog jela i pića na samom letu”
- “Da vrate prtljagu u osnovnu cijenu karte,apsolutno se gubi razlika između niskotarifnih kompanija i tradicionalnih prijevoznika”
- “Manje vrijeme čekanja na check in-u, preporuka otvaranja više šaltera ako su prodane sve karte za let”.

Sljedeće pitanje kratkog odgovora je bilo u svrhu poboljšanja usluge niskotarifnih zračnih prijevoznika. Kod ovog pitanja se se može izdvojiti učestalost odgovora oko prtljage, gdje ispitanici navode da bi voljeli da je cijena za prtljagu manja. Ispitanici su izdvojili i sljedeće za poboljšanje usluge niskotarifnih zračnih prijevoznika:

- “Udobnost”
- “Točnost”
- “Manje skrivenih troškova”
- “Promjena politike u vezi ručne prtljage”
- “Kvalitetnija usluga”
- “Više točnosti u redu letenja”
- “Više destinacija”
- “Promjena odnosa prema putnicima,dosljednost po pitanju ograničenja prtljage,manje otkazivanja letova”
- “Veća točnost”
- “Transparentnost”
- “Da ponovno u ručnu prtljagu uvrste kabinski kofer,a ne ruksak”
- “Hranu”
- “Jasne odredbe uz check in,bez skrivenih troškova”
- “Sve je u redu za tu cijenu”

- “Bolju flotu aviona”
- “Prostor oko sjedala, kad se vozim sa niskotarifnim prijevoznicima osjećam se kao da sam u nekom skućenom prostoru za prijevoz terete”
- “Manje otkazivanje letova i poboljšanje točnosti(2/3 puta mi je kasnio avion od 40 minuta do 2 i polsata)”
- “Njihovi šalteri na aerodromima radi informacija”.

5.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Rezultati istraživanja ovog diplomskog rada ne mogu se primijeniti niti usporediti s europskom pa čak ni svjetskom razinom. Uzorak od 232 ispitanika ne čini dovoljno veliki uzorak kako bi se mogao izvući relevantan zaključak za globalnu razinu te koristiti u širem kontekstu.

Istraživanje je u cijelosti provedeno online, interno, te putem društvenih mreža, pa postoje ograničenja zbog nedostatka profila na društvenim mrežama, posebice za starije osobe koje još uvijek mogu biti korisnici niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.

Prijedlog i preporuka za buduća istraživanja su anketni upitnici u fizičkom obliku na mjestima gdje bi mogli dobiti relevantan uzorak npr. zračne luke, turističke agencije i uredi turističke zajednice za informacije pristiglih turista. Također, prijedlog je da se anketni upitnici u fizičkom obliku postave na recepcije velikih hotela u svim većim gradovima diljem svijeta. Navedeno svakako može utjecati na prikupljanje većeg broja ispitanika.

6. ZAKLJUČAK

Zračni promet je u konstantnom porastu. Procesi globalizacije i integracije karakteriziraju nove strategije u mnogim industrijama, a usvajanje programa liberalizacije predstavlja transformaciju za zrakoplovne tvrtke. Zrakoplovna industrija jedina je industrija koja može osigurati globalnu povezanost, što će potaknuti daljnji razvoj svjetske trgovine. Razvoj i promjene zrakoplovnog tržišta zahtijevaju prilagodbu zračnih prijevoznika. Praćenje zahtjeva kupaca postalo je ključna zadaća niskotarifnih zračnih prijevoznika.

Pojava niskotarifnih zračnih kompanija, te njihovo razvijanje u pogledu usluge predstavlja prijetnju tradicionalnim zračnim kompanijama. Upravo su najveće razlike između tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika razina pružene usluge. Tradicionalni zračni prijevoznici su razinu svojih usluga podigli na najviše razine te su iste te usluge praćene porastom cijene karata, dok niskotarifni zračni prijevoznici pružaju isključivo osnovnu uslugu. Cilj niskotarifnih zračnih prijevoznika je smanjenje troškova, dok se usluge klasičnih zračnih prijevoznika temelje na platežnoj sposobnosti kupaca. No, zbog sve oštrije konkurencije na tržištu, razlika između niskotarifnih i tradicionalnih zrakoplovnih prijevoznika danas je sve manja.

Rezultati provedenog primarnog istraživanja o zadovoljstvu usluga tradicionalnih i niskotarifnih zračnih kompanija pokazalo je da je većina ispitanika zadovoljna uslugama tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika. Treći odjeljak istraživanja pokazao je da su ispitanici tradicionalne zračne kompanije ocijenili bolje od niskotarifnih, ali istraživanje je također pokazalo da, unatoč osnovnoj razini usluge ispitanici ipak češće biraju niskotarifne zračne prijevoznike zbog njihove cijene. Dobiveni rezultati su pokazali da bi ispitanici voljeli da je cijena za niskotarifne prijevoznike ipak nešto manja.

Svakako sa sve većim napretkom tehnologije, te sve većim apetitima korisnika zračnih usluga, može se očekivati konstantni napredak i razvitak u pogledu usluga tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika.

LITERATURA

1. Abdelghany, A., & Abdelghany, K. (2016). *Modeling applications in the airline industry*. London: Routledge.
2. Aeroobserver <https://aeroobserver.com/airline-joint-venture-what-is-all-about/> (Pristupljeno: 17. kolovoza 2023.)
3. Alamdari, F., Fagan, S., 2005. Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines, *Transport Reviews*, 25(3), 377-392.
4. Aydın, U., Karadayi, M. A., & Ülengin, F. (2020). How efficient airways act as role models and in what dimensions? A superefficiency DEA model enhanced by social network analysis. *Journal of Air Transport Management*, 82, 101725.
5. Bazijanac, E., (2018). Zračni promet, *Portal hrvatske tehničke baštine*. Dostupno na: <http://tehnika.lzmk.hr/zracni-promet/> (pristupljeno 08.08.2023).
6. Bendeković, J., Aržek, Z., (2008) *Transport i osiguranje*. Zagreb: Mikrorad.
7. Bowen Jr, J. T., & Laroe, C. (2006). Airline networks and the international diffusion of severe acute respiratory syndrome (SARS). *Geographical Journal*, 172(2), 130-144.
8. Budd, L., Ison, S., & Adrienne, N. (2020). European airline response to the COVID-19 pandemic—Contraction, consolidation and future considerations for airline business and management. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100578.
9. Butcher, L. (2010). *Aviaton: European liberalisation, 1986-2002*, London: Library house of commons Library.
10. Cassia, L., Fattore, M., Paleari, S. (2006). *Entrepreneurial Strategy. Emerging Business in declining industries*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
11. Croatia Airlines <https://www.croatiaairlines.com/About-us/Partnersalliances/code-share-partners> (pristupljeno: 15. kolovoza 2023.).
12. David Mc A, B. (2013). Service quality and customer satisfaction in the airline industry: A comparison between legacy airlines and low-cost airlines. *American journal of tourism research*, 2(1), 67-77.
13. Doganis, R. (2006). *The Airline Business*, second ed. London: Routledge.
14. Doganis, R. (2019). *Flying off course IV: airline economics and marketing*. Oxford: Routledge.

15. Fox, L. (2018). Virtual interlining. Seizing the opportunity for airlines and airports. PhocusWire. <https://www.phocuswire.com/kiwi-white-paper-interlining-november-2018>. (pristupljeno 12. Kolovoza 2023.)
16. Gayle, P. G. (2007). Airline code-share alliances and their competitive effects. *The Journal of Law and Economics*, 50(4), 781-819.
17. Gross, S., Schröder, A. (2007). *Handbook of low cost airlines: strategies, business processes and market environment*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
18. Gudmundsson, S.V., 2004. Management emphasis and performance in the airline
19. Han, H. (2013). Effects of in-flight ambience and space/function on air travelers' decision to select a low-cost airline. *Tourism management*, 37, 125-135.
20. Hertzberg, V. S., Weiss, H., Elon, L., Si, W., Norris, S. L., & FlyHealthy Research Team. (2018). Behaviors, movements, and transmission of droplet-mediated respiratory diseases during transcontinental airline flights. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(14), 3623-3627.
21. Hester, E. (2020). Coronavirus means social distancing. For flight attendants, it's suddenly easier in Declining Sector.
22. <https://airlines.iata.org/2016/08/05/strategizing-success> (pristupljeno 10. kolovoza 2023.)
23. <https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf> (pristupljeno 10. kolovoza 2023.).
24. <https://www.altexsoft.com/blog/travel/low-cost-airline-distribution-channels-direct-distribution-ndc-gdss-and-low-cost-airline-consolidators/> (pristupljeno 7. kolovoza 2023.)
25. IATA (travanj 2023.), Air Cargo Market Analysis Dostupno na: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-cargo-market-analysis---april-2023/> (pristupljeno 18.kolovoza 2023.)
26. IATA (svibanj 2023.), Air Cargo Market Analysis Dostupno na: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-cargo-market-analysis---may-2023/> (pristupljeno 18.kolovoza 2023.)
27. IATA (svibanj 2023.) Air Passenger Market Analysis Dostupno na: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-market-analysis---may-2023/> (pristupljeno 18.kolovoza 2023.).

28. World Airline Awards, <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2023/> (pristupljeno 31.kolovoza 2023.).
29. IATA (travanj 2023.) Air Passenger Market Analysis Dostupno na : <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-market-analysis-april-2023/> (pristupljeno 18.kolovoza 2023.).
30. <https://www.iata.org/en/programs/cargo/> (pristupljeno 17.kolovoza 2023.).
31. <https://www.statista.com/chart/28690/ryanair-profit-and-losses/> (pristupljeno 13.kolovoza 2023.).
32. <https://www.transportation.gov/policy/aviation-policy/licensing/code-sharing> (pristupljeno 3.kolovoza. 2023.).
33. IATA <https://www.iata.org/en/about/> (pristupljeno 31. kolovoza 2023.).
34. International Air Transport Association. (2006). Economic briefing: Avian flu. IATA, Montreal, Canada. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/impact-of-avian-flu/> (pristupljeno 13. kolovoza 2023.).
35. International Air Transport Association. (2019). World air transport statistic. IATA, Montreal, Canada. <https://www.iata.org/en/services/statistics/industry-insights--market-data/world-air-transport-statistics/> (pristupljeno 15. kolovoza 2023.).
36. International Air Transport Association. (2020a). Recovery delayed as international travel remains locked down. <https://www.iata.org/en/pressroom/pressroom-archive/2020-press-releases/2020-07-28-02/> (pristupljeno 15. kolovoza 2023.).
37. International Air Transport Association. (2020c). World wide airports slot. <https://www.iata.org/contentassets/4ede2aabfcc14a55919e468054d714fe/wasg-edition-1-english-version.pdf> (pristupljeno 13. kolovoza 2023.).
38. International Air Transport Association. (2020d). IATA proposes alternatives to quarantine. <https://www.iata.org/en/pressroom/pressroom-archive/2020-press-releases/2020-05-13-03/> (pristupljeno 5. kolovoza 2023.).
39. International Air Transport Association. (2020g). Airline debt to balloon by 28% - Heavy new debt levels will weigh down recovery. <https://www.iata.org/en/pressroom/pressroom-archive/2020-press-releases/2020-05-26-01/> (pristupljeno 7. kolovoza 2023.).

40. International Civil Aviation Organization. (2020a). Global COVID-19 airport status. <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx> (pristupljeno 5. kolovoza 2023.).
41. Koklic, M. K., Kukar-Kinney, M., & Vegelj, S. (2017). An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business Research*, 80, 188-196.
42. Lim, J., Lee, H. C. (2019). Comparisons of service quality perceptions between full service carriers and low cost carriers in airline travel. *Current Issues in Tourism*, str. 1-20.
43. Maneenop, S., & Kotcharin, S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of air transport management*, 89, 101920
44. Marciszewska, E., & Hoszman, A. (2018). Joint ventures on the air transport market—a new dimension of cooperation. *Transport Economics and Logistics*, 80, 149-158.
45. Mason, K. J. (2005). Observations of fundamental changes in the demand for aviation services. *Journal of Air Transport Management*, 11(1), 19-25.
46. Mišetić I., Steiner S., Tatalović M., 2007. Čimbenici tržišnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke. <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/hubspokederegulation.html> (pristupljeno: 11.kolovoza 2023.)
47. Naletina, D., Petljak, K., Sremac, M. (2018). Characteristics and the Overview of Air Traffic in the Republic of Croatia. *Pomorstvo*, 32(2), str. 297-311.
48. Panayotov, P., 2018. Virtual interlining [WWW Document]. <https://www.safeconnect.pl/>.
49. Pearce B. 2020. COVID-19 impact on air travel and the airline industry, presentation by brian pearce, chief economist of IATA, 1st GARS online panel discussion “the coronavirus outbreak: An unprecedented shock for aviation – what now?”,
50. Pels, E., Rietveld, P. (2004). Airline pricing behaviour in the London–Paris market. *Journal of Air Transport Management*, 10(4), 277-281.
51. Piga, C., Filippi, N., 2002. Booking and flying with low cost airlines. International
52. Pongpirul, K., Kaewpoungngam, K., Chotirosniramit, K., & Theprugsa, S. (2020). Commercial airline protocol during COVID-19 pandemic: An experience of Thai Airways International. *Plos one*, 15(8), e0237299.
53. Prebežac, D. (1998) Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija. Zgareb: Golden marketing.
54. Radačić, Ž., Suić, I. (1992). *Tehnologija zračnog prometa*. Zagreb: Fakultet prometnih

55. Rakar, A. (1997) Deregulacija i liberalizacija prometne djelatnosti i njihov utjecaj na organizaciju javnog putničkog prometa. *Suvremeni promet*, 17(1/2), str. 13-16.
56. Saha G.C., Theingi School of Management, Assumption University, Thailand (2009). Service quality, satisfaction, and behavioural intentions, A study of low-cost airline carriers in Thailand. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520910955348/full/html> (pristupljeno 13. kolovoza 2023.)
57. Saha, G. C., & Theingi. (2009). Service quality, satisfaction, and behavioural intentions: A study of low-cost airline carriers in Thailand. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 350-372.
58. Smith, D., Bailey, J., Brynjolfsson, E., 2000. Understanding digital markets: review and assessment. In: Kain, E. (Ed.), *Understanding the Digital Economy*. MIT Press, Cambridge
59. Tatalović M, Bajić J, Kučko K. (2016). Optimizacija upravljanja komercijalnim aktivnostima aviokompanije. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*. 6(2): str. 316-334
60. Tatalović M, Mišetić I, Bajić J. *Menadžment zrakoplovne kompanije*. Zagreb: MATE d.o.o.; 2012.
61. Tatalović M, Mišetić I, Bajić J. *Planiranje zračnog prijevoza*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Fakultet prometnih znanosti; 2017.
62. Tatalović, M. (2017). *Planiranje zračnog prijevoza*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti.
63. Wensveen, J. G. (2019). *Air Transportation: A Management Perspective*. London: Routledge.
64. Williamson O. (1985). *The Economic institutions of Capitalism*, str.15-20.
65. Wittmer, A., Bieger, T., & Müller, R. (Eds.). (2011). *Aviation systems: management of the integrated aviation value chain* (p. 236). Heidelberg: Springer.
66. World Air Transport Statistics 2020. Preuzeto sa: WATS-2020.pdf (pristupljeno: 13. kolovoza 2023.)
67. World Health Organization. (2020a). WHO timeline - COVID-19. <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> (pristupljeno 13. kolovoza 2023.)
68. Zakon o zračnom prometu, NN 127/13, 92/14
69. Zelenika, R., Pupovac, D. (2000) Od protekcionizma do liberalizacije transporta. *Hrvatska gospodarska revija*, 49(10), str. 94-106.

70. Zhao, W., Zheng, Y., 2000. Optimal dynamic pricing for perishable assets with non homogeneous demand. *Management Science*, 46, str. 375–388.
71. Zhu, Z., Lian, X., Su, X., Wu, W., Marraro, G. A., & Zeng, Y. (2020). From SARS and MERS to COVID-19: a brief summary and comparison of severe acute respiratory infections caused by three highly pathogenic human coronaviruses. *Respiratory research*, 21(1), 1-14.

POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Braća Wright i prvi kontrolirani let</i>	5
<i>Slika 2. Zrakoplov DC-3</i>	6
<i>Slika 3. Broj putnika po godinama tijekom svjetskih kriza</i>	30
<i>Slika 4. Prihodi Ryanair-a prije, tijekom i poslije COVID-19 pandemije.....</i>	33

POPIS TABLICA

<i>Tablica 1. Pregled tržišta zračnog teretnog prometa, travanj 2023.</i>	11
<i>Tablica 2. Pregled tržišta zračnog teretnog prometa, svibanj 2023.</i>	11
<i>Tablica 3. Pregled tržišta zračnog putničkog prometa, travanj 2023.</i>	13
<i>Tablica 4. Pregled tržišta zračnog putničkog prometa, svibanj 2023.</i>	14
<i>Tablica 5. Joint venture sporazumi</i>	21
<i>Tablica 6. Vodeći niskotarifni zračni prijevoznici u 2005. godini</i>	24
<i>Tablica 7. Vodeći niskotarifni zračni prijevoznici u 2021. godini</i>	25
<i>Tablica 8. Zadovoljstvo korisnika uslugama tradicionalnih zračnih prijevoznika.</i>	44
<i>Tablica 9. Zadovoljstvo korisnika uslugama niskotarifnih zračnih prijevoznika</i>	45

POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika na globalnoj razini u 2019. godini.....</i>	22
<i>Grafikon 2. Spolna struktura ispitanika</i>	37
<i>Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika</i>	37
<i>Grafikon 4. Radni status ispitanika</i>	38
<i>Grafikon 5. Mjesečni prihod ispitanika.....</i>	39
<i>Grafikon 6. Učestalost vožnje zrakoplovom kod ispitanika</i>	40
<i>Grafikon 7. Rezultati zadovoljstva korisnika uslugom tradicionalnih zračnih prijevoznika</i>	41
<i>Grafikon 8. Zadovoljstvo korisnika uslugama niskotarifnih zračnih prijevoznika.....</i>	41
<i>Grafikon 9. Odabir ispitanika glede korištenja usluga tradicionalnog ili niskotarifnog zračnog prijevoznika</i>	42

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Istraživanje zadovoljstva korisnika uslugama tradicionalnih i niskotarifnih zračnih prijevoznika

1. Spol:

- M
- Ž.

2. Dob:

- Mlađi od 18 godina
- Od 18 – 35 godina
- Od 36 – 55 godina
- Stariji od 56 godina.

3. Trenutno mjesto stanovanja:

- Hrvatska
- Europa
- Ostatak svijeta.

4. Stručna sprema:

- Završena osnovna škola
- Završena srednja strukovna škola
- Završena gimnazija
- Student
- Završeni fakultet
- Doktorat.

5. Radni status:

- Nezaposlen/a
- Zaposlen/a u stalnom random odnosu
- Honorarni posao

- Studentski posao
- Samozaposlen/a
- U statusu mirovine.

6. Mjesečni prihod

- Manji od 200 eura
- Od 201 - 500 eura
- Od 501 – 800 eura
- Od 801 – 1100 eura
- Više od 1101 euro.

7. Dali ste se ikada vozili zrakoplovom?

- Da
- Ne.

8. Koliko često putujete zrakoplovom?

- Ne putujem
- Više puta mjesečno
- Jednom mjesečno
- Dva do tri puta u godini
- Jednom u par godina.

9. Na koji način najčešće pretražujete i kupujete zrakoplovne karte?

- Web stranica odabranog zračnog prijevoznika
- Turistička agencija
- Web stranice za pretragu avionskih karata(npr.Skyscanner).

10. Koji su najčešći razlozi Vašeg putovanja?

- Poslovni
- Turistički.

11. Jeste li ikada koristili usluge tradicionalnog zračnog prijevoznika (npr. Croatia Airlines, Lufthansa...)?
- Da
 - Ne.
12. Smatrate li da tradicionalni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu?
- U potpunosti se slažem
 - Ne slažem se
 - Niti se slažem niti se ne slažem
 - Slažem se
 - U potpunosti se slažem.
13. Jeste li ikada koristili usluge niskotarifnog zračnog prijevoznika?
- Da
 - Ne.
14. Smatrate li da niskotarifni zračni prijevoznici imaju dobru uslugu?
- U potpunosti se slažem
 - Ne slažem se
 - Niti se slažem niti se ne slažem
 - Slažem se
 - U potpunosti se slažem.
15. Kojeg zračnog prijevoznika najčešće birate za svoja putovanja?
- Tradicionalnog zračnog prijevoznika
 - Niskotarifnog zračnog prijevoznika.
16. Ako ste se vozili tradicionalnim zračnim prijevoznikom, navedite kojim
- Croatia Airlines
 - Lufthansa
 - Emirates

- Air France
- Turkish Airlines
- Ostalo : _____.

17. Ako ste se vozili niskotarifnim zračnim prijevoznikom,navedite kojim:

- Ryanair
- easyJet
- Eurowings
- Volotea
- Jet2.com
- Ostalo : _____.

18. Tradicionalne zračne prijevoznike koristite zbog:

- Ne koristim ih
- Dostupnosti prijevoza
- Učestalosti letova
- Flote aviona
- Cijene
- Udobnosti
- Ostalo: _____.

19. Niskotarifne zračne prijevoznike koristite zbog:

- Ne koristim ih
- Dostupnosti prijevoza
- Učestalosti letova
- Flote aviona
- Cijene
- Udobnosti
- Ostalo: _____.

20. Molim Vas ocijenite sljedeća obilježja tradicionalnih zračnih prijevoznika kojima ste se do sada koristili, ocjenama od 1-5, gdje je 1 - najniža ocjena, a 5 - najviša ocjena.

	1	2	3	4	5	Nisam koristio/la
Sigurnost						
Brzina						
Usluga osoblja						
Udobnost						
Čistoća aviona						
Hrana i piće						
Točnost						
Kupnja karata						
Korištenje ručne prtljage						
Flota aviona						
Usluge prije leta						

21. Molim Vas ocijenite sljedeća obilježja niskotarifnih zračnih prijevoznika kojima ste se do sada koristili, ocjenama od 1-5, gdje je 1 - najniža ocjena, a 5 - najviša ocjena.

	1	2	3	4	5	Nisam koristio/la
Sigurnost						
Brzina						
Usluga osoblja						
Udobnost						
Čistoća aviona						
Hrana i piće						
Točnost						
Kupnja karata						
Korištenje ručne prtljage						
Flota aviona						
Usluge prije leta						

22. Što bi ste kao putnik voljeli vidjeti u svrhu poboljšanja usluge kod tradicionalnih zračnih prijevoznika?

23. Što bi ste kao putnik voljeli vidjeti u svrhu poboljšanja usluge kod niskotarifnih tradicionalnih zračnih prijevoznika?

ŽIVOTOPIS

OSOBNI PODACI

Ime i prezime : Anamarija Jurić

Adresa : Livadarski put 1, Zagreb

Broj mobilnog telefona: 0919247282

E-mail: anamarijajuric2912@gmail.com

Datum rođenja: 29.12.1998.

OBRAZOVANJE

Osnovnoškolsko obrazovanje: Osnovna škola Silvija Strahimira Kranjčevića u Zagrebu (2005. - 2013.)

Srednjoškolsko obrazovanje: III. gimnazija Zagreb, opći smjer (2013. – 2017.)

Fakultetsko obrazovanje: Ekonomski fakultet u Zagrebu (2017. – trenutno)

DODATNO OBRAZOVANJE

Sova, škola stranih jezika, usavršavanje Engleskog jezika (2014. – 2018.)

RADNO ISKUSTVO

Padra d.o.o., administratorica (2017. – 2022.)

JEZIČNE I DRUGE VJEŠTINE

Materinji jezik mi je hrvatski. Uz hrvatski, odlično govorim engleski jezik, a znam se služiti i osnovama talijanskog jezika. U sklopu klasičnog programa osnovnoškolskog obrazovanja sam također učila latinski jezik, te starogrčki jezik i starogrčko pismo.

Od digitalnih vještina bi izdvojila znanje rada u MS Office programu (Word, PPT, Excel). Također, znam osnovno programiranje u program SAS.

Od komunikacijskih i organizacijskih vještina bi izdvojila komunikativnost, proaktivnost i usmjerenost ka rješavanju problema. Rekla bih da se dobro snalazim i u samostalnom i u grupnom radu. Marljiva sam i pristupačna. Cilj mi je stalna dodatna edukacija i napredak u svim segmentima.