

# Razvoj ruta Zračne luke Pula

---

**Martić, Bruno**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:589493>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

**BRUNO MARTIĆ**

**RAZVOJ RUTA ZRAČNE LUKE PULA**

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

**BRUNO MARTIĆ**

**RAZVOJ RUTA ZRAČNE LUKE PULA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303037350, redovni student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Kolegij: Marketing usluga**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat**

Pula, studeni, 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Bruno Martić, kandidat za magistra ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 5.12.2019.



## IZJAVA

### O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Bruno Martić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Razvoj ruta Zračne luke Pula“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 5.12.2019.

Potpis

---

## Sadržaj:

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Marketing usluga .....</b>	<b>3</b>
2.1. Obilježja marketing usluga.....	3
2.2. Uloga marketinškog spleta u marketingu usluga .....	7
2.2.1. Usluga .....	8
2.2.2. Cijena .....	9
2.2.3. Promocija .....	10
2.2.4. Mjesto i vrijeme.....	12
2.2.5. Ljudi .....	13
2.2.6. Procesi.....	14
2.2.7. Fizičko okruženje .....	15
<b>3. Tržište zračnog prometa i razvoj novih ruta .....</b>	<b>17</b>
3.1. Obilježja tržišta zračnog prometa.....	17
3.1.1. Zrakoplovni prijevoznici .....	21
3.1.2. Zračne luke na tržištu zračnog prometa .....	26
3.1.3. Segmentacija tržišta zračnog prometa .....	27
3.2. Razvoj novih ruta.....	28
3.2.1. Važnost razvoja novih ruta.....	30
3.2.2. Proces razvoja novih ruta.....	31
<b>4. Razvoj Zračne luka Pula .....</b>	<b>33</b>
4.1. Informacije o Zračnoj luci Pula.....	33
4.1.1. Osnovne informacije o Zračnoj luci Pula.....	34
4.1.2. Djelatnost Zračne luke Pula.....	36
4.1.3. Infrastruktura Zračne luke Pula .....	38
4.2. Marketinška obilježja Zračne luke Pula .....	39
4.2.1. Usluge u Zračnoj luci Pula .....	39
4.2.2. Marketinški splet Zračne luke Pula.....	40
4.2.2.1. Usluga.....	40
4.2.2.2. Cijena.....	42
4.2.2.3. Promocija.....	45
4.2.2.4. Mjesto i vrijeme .....	47
4.2.2.5. Ljudi.....	48
4.2.2.6. Procesi .....	49

4.2.2.7. Fizičko okruženje.....	51
4.3. Analiza i razvoj tržišta .....	53
4.3.1. Analiza postojećeg tržišta.....	53
4.3.2. Potencijalna tržišta/rute Zračne luke Pula .....	63
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>73</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>75</b>

## 1. Uvod

U doba nestabilne lojalnosti kupaca mora se iskoristiti svaka prilika za angažiranje, umrežavanje i komunikaciju s postojećim i potencijalnim klijentima. Pokretanje nove rute dugotrajan je proces u kojem zračne luke komuniciraju s potencijalnim zrakoplovnim prijevoznicima. Zračne luke pokreću postupak planiranja ruta tražeći sastanke sa svojim ciljnim zrakoplovnim prijevoznicima kako bi predložili nove mogućnosti zračnih usluga. Zrakoplovni prijevoznici se oslanjaju na procjenu zračne luke o potencijalnoj tržišnoj prilici jer njihovo tržište razumiju bolje od ikoga i to nije odluka koju mogu donijeti samostalno.

Ovaj diplomski rad govori o odnosu marketinga, zračnog prometa i razvoja ruta na primjeru Zračne luke Pula. Marketinški napori usredotočeni na razvoj ruta zračne luke presudni su za njezin uspjeh i potencijalni budući prosperitet zajednice u kojoj se nalazi.

Cilj rada je na primjeru Zračne luke Pula opisati njezino stanje, komparativne prednosti, stanje mogućnosti na ponudi usluga te što se iz toga može predstaviti kako bi se privuklo još više zrakoplovnih prijevoznika na suradnju, odnosno za procjene budućih poslovnih poteza na tržištu i ostvarivanja što većeg broja putnika u narednim godinama.

Ovaj je rad strukturiran u pet poglavlja. Prvo poglavlje govori o samom marketingu usluga, njegovim obilježjima i načelima koje je potrebno jasno postaviti kod korištenja marketinških usluga. Drugo poglavlje se bavi tržištem zračnog prometa i razvojem ruta, trendovima u zračnom prometu i karakteru prometnih usluga na tržištu te podjelama što se tiče zrakoplova, zrakoplovnih prijevoznika, oblika putovanja i oblika putničkih asortimana koji se nude. Treće poglavlje je najvažnije za bolje poimanje teoretskog dijela rada kojim se lakše postiže shvaćanje istog u praksi. Ono govori o povijesti nastanka Zračne luke Pula, njezinoj djelatnosti, prioritetima u zračnoj luci, tijeku razvoja posljednjih godina te lepezi usluga koje ona kao uslužno poduzeće nudi na tržištu. Treće poglavlje također se bavi analizom tržišta na kojem se Zračna luka Pula nalazi i s kojom se olakšava analiza potencijalnih tržišta i ruta koje su u daljnjem dijelu rada istražene.



Korištene metode su metoda analize, metoda deskripcije, metoda komparacije i matematička metoda.

- Metoda analize - metoda istraživanja koja se odnosi na raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije elemente i dijelove
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
- Matematička metoda - znanstveni sustavni postupak koji se sastoji u primjeni matematičke logike, matematičkih relacija, matematičkih simbola i matematičkih operacija u znanstveno istraživačkom radu
- Metoda komparacije - postupak u kojem se proučavaju veze, razlike i sličnosti između dvije stvari ili pojave s ciljem da se izrade određeni zaključci

## 2. Marketing usluga

### 2.1. Obilježja marketing usluga

„Usluga je djelo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira posjedovanjem nečega. Njezina proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod.“<sup>1</sup> Jedna je od brojnih definicija usluga koje su teoretičari zabilježili i protumačili. Današnji marketing sve više uključuje termin marketing usluga koji u prošlosti nije bio toliko zastupljen. U globalnom sustavu usluge imaju dominantnu ulogu. Granica između proizvodnih i uslužnih aktivnosti sve ja manje izražena jer je usluga sve značajnija komponenta konačnog proizvoda i u onim poduzećima koje proizvode. Poduzeća koje se bave uslužnim djelatnostima ili onima koji se bave s proizvodnjom marketing usluga je prisutan u svakom obliku.

Uslužni sektor uz industriju i poljoprivredu je jedan od tri glavne kategorije u gospodarskom aspektu. Uslužni sektor u budućnosti će imati veći utjecaj zbog globalnog ekonomskog rasta. Te zbog činjenice sve većeg broja konkurenata koji dolaze na međunarodno tržište. Pa će tako i sama roba koja je glavni segment trgovinske razmjene biti pod utjecajem konkurentskih aktivnosti. A te konkurentske aktivnosti će donijeti veliku širinu usluga koje će biti razvijene i dostupne.

Poduzeća će uvođenjem širine usluga i konstantnim napredovanjem kako bi zadovoljili korisnike usluga doći do sve većih problema koje će morati rješavati kako bi bili konkurentniji. Da bi uspješno poslovali moraju su susretati sa situacijama smanjenja troškova, održavanja profita, pronalaskom stručnog i motiviranog osoblja. Svi ti čimbenici se moraju riješiti i povezati kako bi se mogla osigurati kvalitetna usluga na tržištu.

Da bi se sve to moglo izvesti potrebno je proučavati i voditi brigu u razvijanju usluga, jer marketeri moraju pridonositi svojim znanjima. Zbog toga što mnoga poduzeća su sklona vjerovanjima i da su znanja i vještine univerzalnog karaktera u marketingu dovoljna kako bi se iskoristila u uslužnom sektoru. A zapravo ona s proizvodnog sektora i uslužnog mogu dovesti do različitih rezultata. Nadalje, još uvijek je

---

<sup>1</sup> Keller K. L., Kotler P., Martinović M.: Upravljanje marketingom, Mate d.o.o, Zagreb 2014. str. 356

uvriježeno mišljenje da uslužni sektor najvećim dijelom čine takva poduzeća čija veličina i opseg poslovnih aktivnosti nisu dovoljno kompleksni da bi ih bilo potrebno zasebno izučavati.<sup>2</sup>

Usluge su nešto što se ne može poistovjeđivati s proizvodima jer njihova obilježja nisu ista i razumijevanje istih je ključno kako bi se došlo do boljeg korištenja kako bi one više pridonosile. Na tablici 1. ispod se vide važne razlike između proizvoda i usluga.

Tablica 1. Sedam važnih razlika između materijalnih proizvoda i usluga

<b>Proizvodi</b>	<b>Usluge</b>
1. Potrošač posjeduje materijalni, opipljivi objekt.	1. Korisnik posjeduje iskustvo, sjećanje. Iskustvo se ne može preprodati ili dati trećoj osobi.
2. Cilj proizvodnje je uniformnost – svi proizvedeni proizvodi su jednaki.	2. Cilj usluge je jedinstvenost; svaki korisnik i svaki kontakt s korisnicima je poseban.
3. Proizvod se može skladištiti – potrošač može dobiti/pregledati uzorak proizvoda prije odluke o kupovini.	3. Usluga nastaje i nestaje. Ne može se uskladištiti.
4. Potrošač je posljednja karika u lancu i nije uključen u proizvodnju.	4. Korisnik sudjeluje u procesu pružanja usluge, on je partner u stvaranju usluge.
5. Kontrola kvalitete provodi se usporedbom outputa sa specifikacijama.	5. Kvalitetu procjenjuju korisnici uspoređujući percepcije s očekivanjima.
6. Ako nastupi greška u proizvodnji, proizvod je moguće škartirati.	6. Za uslugu pruženu na neodgovarajući način, jedini mogući oblik popravka jesu isprika i ponovno pružanje usluge.
7. Moral zaposlenika je važan .	7. Moral zaposlenika je ključan, kritičan.

Izvor: Peter, J.P. – Donnelly, J.H.Jr.: Marketing Management – Knowledge and Skills, Richard D. Irwin, Inc., 1995., str. 203.

<sup>2</sup> Ozretić Došen Đ: Osnove marketinga, Mikrorad, Zagreb 2010. str. 7

Zbog toga se u marketingu usluga njihova obilježja dijele na pet osnovnih kojima se one razlikuju od proizvoda. Ta obilježja su: neopipljivost usluge, nedjeljivost proizvodnje od korištenja, neuskладиštivost (prolaznost), heterogenost i odsutnost vlasništva. Tradicionalni marketing proizvoda ne doprinosi u zadovoljavanju potreba uslužnog sektora. Marketing usluga zahtjeva drugačiji pristup.

Neopipljivost je najistaknutije obilježje marketinga usluga. Nije jasna kao proizvod kojem možemo vidjeti fizičke karakteristike, sastojke ili njihov direktan učinak korištenja. Dakle usluga se koristi i ne može je se fizički posjedovati nego tek nakon korištenja se formira doživljaj korištenja usluge. Znanje vještine i iskustvo subjekata koji pružaju usluge neopipljivi su i upravo zbog toga korisnici obraćaju posebnu pozornost na vidljive i opipljive elemente koji sudjeluju u procesu pružanja usluge.<sup>3</sup> Neopipljivost usluge za poduzeća potiču korištenje komunikacije, a posebno poslijekupovne. Neopipljivost stvara osjećaj neizvjesnosti i bitno je da se stvori osjećaj sigurnosti u uslugu koju poduzeće pruža. Usluge mogu zbog svoje same neopipljivosti doći do izazova koji ne postoje kod marketinga proizvoda. Ti izazovi obuhvaćaju nepostojanje zaliha usluga, nepostojanje patenta zaštite, teškoće u prikazivanju i prenošenju atributa usluge planiranom ciljnom tržištu i posebne izazove u vezi s formiranjem cijene usluga.<sup>4</sup> Jedan od glavnih izazova je taj da je nemoguće skladištiti uslugu. Kao primjera radi ne može se neiskorištenu uslugu neprodanih zrakoplovnih karata iskoristiti na sljedećem letu kako bi se postiglo više slobodnih mjesta. Kao i to da se zaštite neki čin ili djelo patentom. Ljudski rad i trud ostaju i dalje nezaštićeni i jako će biti teško to ikada stvoriti kao prednost koju drugi ne mogu kopirati. Izazov dakako ostaje prikazati korisnicima attribute korištenja nekog proizvoda koji ne vide (usluge) te formiranje cijene za utrošeno vrijeme pružanja usluge. Rješenja za izazove neopipljivosti su korištenje opipljivih znakova tj. fizičkih elemenata kojima će se privući pozornost korisnika i koji će kroz izgled zaposlenika, izgled okruženja u kojem se pruža usluga i sve što korisnik može doživjeti na neki od osjetilnih organa. Postoje i rješenja osobnih izvora informacija s kojima se korisnike informira o korištenju usluge putem nekih osobnih iskustava pojedinih korisnika. Još

---

<sup>3</sup> Ozretić Došen Đ: Osnove marketinga, Mikrorad, Zagreb 2010. str. 31

<sup>4</sup> Bateson John E.G., Douglas Hoffman K.: Marketing usluga - Services marketing: Concepts, Strategies, Cases IV. izdanje, Data Status, Beograd, 2013. str. 58

jedna od strategija rješenja izazova je stvaranje jakog imidža organizacije koja ulaže mnogo truda u razvoj imidža nacionalno priznate organizacije.

Nedjeljivost proizvodnje od korištenja odnosi se na istovremenost pružanja usluge i konzumiranja iste. Na primjer, u paketu usluga koji se naziva turističkim proizvodom - prijevoz zrakoplovom u turističku destinaciju, noćenje u hotelu, ručak u restoranu, izlet, razgledavanje grada, posjet muzej itd., predstavljaju usluge čije se pružanje i korištenje odvijaju istovremeno. One se ne mogu pružati ni koristiti ako korisnik – turist nije nazočan.<sup>5</sup> Tako korisnik tijekom korištenja usluge percipira sve doživljaje koje proživi, stoga je pružatelj usluge dužan biti konstantno usredotočen na kvalitetu pružanja i koncentraciju. Sve mora biti usklađeno tijekom pružanja/korištenja usluge jer i jedan krivi korak ili detalj može utjecati na korisnikovo iskustvo i doživljaj. Nedjeljivost kao karakteristika usluga zahtjeva od pružatelja druge vještine zbog toga što pružatelji usluge za razliku od radnika u proizvodnji moraju komunicirati s korisnikom.

Neuskladištivost je kao što i sama riječ kaže nemogućnost skladištenja robe odnosno stvaranje zaliha. Nemoguće je proizvesti veću količinu i potom ju skladištiti ako se ne iskoristi. Usluge su djela koja se proizvode kada se i troše. Npr. zrakoplovno poduzeće čiji zrakoplov leti na relaciji Pula – Zagreb u 16:30h ne može prodati prazna sjedala za let nakon polijetanja zrakoplova. Ponuda usluge prijevoza nestaje i višak kapaciteta se ne može pohraniti za potražnju koja će se pojaviti kasnije. Zbog toga je potrebno posvetiti posebnu pozornost rješavanju problema oscilacija u potražnji za uslugom. Neuskladištivost treba neizostavno razmatrati i u kontekstu rješavanja spomenutog problema u oscilacijama između ponude i potražnje. Postoje usluge vezane uz vremenska razdoblja, kao što su hotelske usluge u turističkim destinacijama (predsezona – višak kapaciteta u odnosu na glavnu sezonu kada je potražnja velika). Važno je razviti djelotvoran sustav pružanja usluge koji udovoljava potražnji s obzirom na njezinu dinamiku, ne dopuštati pogoršanje kvalitete usluge u vrsnim razdobljima, ali ni ne ostavljati značajan neiskorišteni kapacitet pružanja usluge u ostalim razdobljima.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ozretić Došen Đ: Osnove marketinga, Mikrorad, Zagreb 2010. str. 32

<sup>6</sup> Ozretić Došen Đ: Osnove marketinga, Mikrorad, Zagreb 2010. str. 34.

Heterogenost usluga je posljedica uključenosti ljudskog faktora u proces pružanja usluge. To je faktor koji je zapravo najteže kontrolirati. Ljudi kao uslužno osoblje tj. inputi u proizvodnji usluge su oni koje je najteže kontrolirati i koje je nemoguće ujednačiti i postaviti na princip identičnog funkcioniranja svih. Prilikom pružanja usluge output je teško standardizirati i postići uvijek jednaku kvalitetu svim korisnicima. Jedna te ista usluga varira ovisno o tome koji zaposlenik ju obavlja. U nekim slučajevima ista osoba može različito pružati istu uslugu različitim korisnicima, a moguće je i da ista osoba istu uslugu pruža različito ovisno o danu, raspoloženju i drugim faktorima. Time se dokazuje tvrdnja da ljudi imaju svoje osjećaje i da nisu roboti koji mogu konstantno pružati istu uslugu na isti način. Usluga ovisi o karakternim osobinama, stavovima, vrijednostima, stupanjima obrazovanja, ciljevima, motivaciji. Osim pružatelja usluge na heterogenost utječe i ponašanje korisnika. Za istu uslugu iskustva korisnika mogu se bitno razlikovati. Ovisno o situaciji jer su posljedica percepcije svakog korisnika pojedinačno, a ona je uvjetovana njegovim psihofizičkim stanjem i ponašanje.<sup>7</sup>

Odsutnost vlasništva skupa s neopipljivost i neusklađivosti čine jednu od osnovnih razlika između proizvoda i usluga. Kupnjom proizvoda kupac postaje vlasnik i može raditi s proizvodom što želi, dok kod kupovine usluga dobije pravo korištenja usluge.

## **2.2. Uloga marketinškog spleta u marketingu usluga**

Poduzeće radi postizanja reakcije korisnika i ostvarenja poslovnih ciljeva prilagođava kontrolira i oblikuje svoj marketinški splet. Svrha će biti ispunjena ukoliko marketinški splet predstavlja kombinaciju elemenata koji omogućavaju zadovoljavanje očekivanja, potreba i želja izabranog ciljnog tržišnog segmenta korisnika.

Tradicionalni marketinški splet koji se koristi za proizvode sadrži četiri elementa takozvani 4P: usluga, cijena, distribucija, promocija. No s obzirom na velike razlike između proizvoda i usluga, a ponajviše poradi uključenosti korisnika u sam proces isporuke i radi faktora vremena koji je posebno bitan kod usluga, marketeri iz

---

<sup>7</sup> Ozretić Došen Đ: Osnove marketinga, Mikrorad, Zagreb 2010. str. 35.

područja usluga su prihvatili koncept proširenog marketinškog spleta koji uključuje i ljude, fizičko okruženje i procese.

Upravljanje marketinškim spletom u marketingu jest stvaranje ponude koja će u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača i segmenata na tržištu. S obzirom na to da se kupci na tržištima razlikuju prema iskazanim potrebama, upravljanje marketinškim spletom za različite kupce nudi različita rješenja.

### **2.2.1. Usluga**

Kritičan element marketinškog spleta jest usluga. Lošoj i nekvalitetnoj usluzi rijetko će pomoći uspješna promocija, distribucija i niska cijena. Naprotiv, izvrsna usluga postići će uspjeh uz mnogo manja ulaganja u promociju i prodaju. Posljednjih godina izražena je tendencija ujednačavanja kvalitete usluga. Uzrok je tome brzi proces širenja znanstvenih informacija, transfera tehnologije i uslužnih postupaka. U takvima uvjetima pobjedu na tržištu odnose poduzeća s boljim marketinškim programom i izgrađenom markom proizvoda/usluge.<sup>8</sup>

Usluga je vrlo ključna komponenta marketinškog spleta. Neophodno je naglasiti da uslugu čini paket, odnosno spoj različitih opipljivih (materijalnih) i neopipljivih (nematerijalnih) elemenata koji čine cjelovit proizvod (uslugu). Uslužni proizvodi se sastoje od srži proizvoda koji odgovara primarnoj potrebi korisnika i dodatnih uslužnih elemenata koji olakšavaju upotrebu ili dodaju vrijednost srži proizvoda. Uslužni cvijet je temeljna usluga okružena skupom dodatnih usluga. Cvijet se sastoji od osam latica od kojih četiri predstavljaju dodatne olakšavajuće usluge, a druge četiri su dodatne unapređujuće usluge koje povećavaju vrijednost. Dodatne olakšavajuće usluge (one bez kojih se proces pružanja usluge ne bi mogao realizirati) su: pružanje informacija, primanje narudžbi, izdavanje računa (obračun) i plaćanje. Dodatne unapređujuće usluge su one koje utječu na povećanje vrijednosti za klijenta: savjetovanje, gostoljubivost (ljubaznost), čuvanje (sigurnost) i iznimke (individualan pristup

---

<sup>8</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb 2007. str. 156

klijentu).<sup>9</sup> Uslužna poduzeća se teže mogu boriti s konkurencijom bez kreativnosti i inovacija u osmišljavanju novih sadržaja koji će oplemeniti srž uslužnog proizvoda. Nuđenje osnovne usluge, bez odgovarajuće podrške dodatnih usluga, koncept je koji već zastario. Korisnici su danas sve zahtjevniji i sve više žele po manjoj cijeni, oni su informiraniji i imaju veći pristup uspoređivanju i traženju alternativa.

Grönroos<sup>10</sup> u svom modelu razlikuje sljedeće komponente: koncept usluge, temeljni uslužni paket i proširenu ponudu. Konceptom usluge utvrđuju se namjere ponuđača i korist koja će biti pružena korisniku. Uslužnim paketom se utvrđuju elementi koji su nužni da bi se realizirala korist utvrđena konceptom usluge i on se sastoji od osnovnih usluga, potpornih usluga i proizvoda (koji su nužni da se realizira osnovna usluga) i podražavajućih usluga i proizvoda (koji nisu nužni za pružanje osnovne koristi, ali koji mogu pomoći u razlikovanju ponude od ponude konkurencije). Osnovni uslužni paket potrebno je proširiti kako bi se omogućilo funkcioniranje procesa pružanja usluge. Pritom se poduzimaju aktivnosti kako bi se usluge učinile dostupnima, kako bi se razvila interakcija korisnika i predstavnika kompanije koji usluge pružaju, tehnologijom, okruženjem i ostalim korisnicima, te kako bi se korisnici uputili i osposobili za korištenje usluge.

### **2.2.2. Cijena**

Cijena je jedan od četiriju temeljnih elemenata marketinškog spleta i ujedno jedini element koji je za poduzeće izvor prihoda.<sup>11</sup> Strategija određivanja cijena često je vrlo dinamična. Cijena se prilagođava faktorima poput segmenta kupca, vremena i mjesta isporuke, razine potražnje i raspoloživog kapaciteta. Formiranje cijene proizvoda ili usluga vrlo je kompleksan proces koji zahtijeva cjelovit pristup i ne trpi djelomična rješenja. Poduzeće mora poznavati i razumjeti tržište na kojem želi prodavati svoje proizvode, neprestano analizirati dinamiku promjena na odabranom tržištu, biti u stanju poistovjetiti se sa svojim potencijalnim potrošačima i odrediti što je, gledano očima potrošača, najveća pozitivna kombinacija ukupne koristi koju kupci

---

<sup>9</sup> Nefat A., „Marketing usluga“ tekst predavanja, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković, str. 38

<sup>10</sup> Grönroos, C.: Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface, Journal of Business Research, Vol. 20, 1990. str. 3–11

<sup>11</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb 2007. str. 183



ostvaruju kupnjom proizvoda ili usluge i cijene koju za to plaćaju. Odnosno da dio troškova koje moraju pretrpjeti budu ispod željene prednosti koji su ostvarili korištenjem usluge ili proizvoda. Stoga trgovci usluga ne smiju postavljati samo cijene koje su ciljani kupci spremni i sposobni platiti već da razumiju i nastoje smanjiti gdje je to moguće druge troškove koje kupci imaju u korištenju usluge. Ti troškovi mogu biti dodatni novčani troškovi (poput putnih troškova do mjesta usluge), utrošeno vrijeme, neželjeni mentalni i fizički napor i izloženost negativnim osjetilnim iskustvima.<sup>12</sup>

### **2.2.3. Promocija**

„Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti.“<sup>13</sup> Ova komponenta igra tri vitalne uloge: pružanje informacija i savjeta, uvjeravanje ciljnih kupaca u kupnju uslužnog proizvoda i poticanje na poduzimanje akcije u određeno vrijeme. Uloga promocije u izgradnji ukupnih marketinških strategija, odnosno način na koji marketinški stručnjaci komuniciraju s potrošačima stalno se mijenja. Usluge je teško vizualizirati i razumjeti jer su nematerijalne. Kada kupci ne mogu okusiti, pomirisati ili dodirnuti te elemente teže im je ocijeniti značajke usluge prije kupnje i procijeniti kvalitetu same izvedbe. Stoga je važna uloga komunikacije poduzeća da stvori povjerenje u iskustvo, pouzdanost, kvalitetu i stručnost zaposlenika.

Marketinška komunikacija osnovni je način kojim organizacija komunicira odnosno prenosi poruke svojim ciljnim tržištima. Marketinško komuniciranje čini skup svih elemenata organizacijskog marketinškog spleta koji potiču razmjenu uspostavljanjem zajedničkog značenja s potrošačima odnosno klijentima. Svi elementi marketinškog spleta imaju svoju funkciju u odnosu prema potrošaču: proizvod komunicira kroz svoj oblik, marku ili dizajn. Cijena komunicira kroz obećanje uštede ili indikaciju kvalitete, luksuza ili prestiža. Prodajna mjesta i drugi aspekti distribucije isto tako imaju značajnu komunikacijsku vrijednost za potrošača.

---

<sup>12</sup> Lovelock C., Wirtz J.: Services marketing: people, technology, strategy, World Scientific, Eighth edition, New Jersey, USA, 2016. str. 30

<sup>13</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb 2007. str. 209

Promotivni element marketinškog spleta čini skup svih marketinških komunikacija. Promocija rabi svoje alate, cijeli niz različitih tehnika kako bi se postigli određeni ciljevi poduzeća. Elementi promotivnog spleta su: <sup>14</sup>

1. Oglašavanje: Oglašavanje je vrsta komunikacije, kojoj je svrha informiranje, obavještavanje potencijalnih kupaca o proizvodima ili uslugama te gradnja imidža. Oglasi kao sredstvo oglašavanja sadrže činjenice, informacije i uvjerljive poruke o onome što oglašavaju. Danas se za oglašavanje većinom koriste masovni mediji kao što su: televizija, internet, radio, plakati, časopisi, novine pa čak i video igre. Razni oglasi nalaze se na prijevoznim sredstvima poput tramvaja, autobusa i automobila kao i na autobusnim i tramvajskim stanicama. Oglašivački materijal se stavlja na ona mjesta gdje ga što više ljudi može vrlo lako uočiti. Oglašavanje također koriste i političke stranke, razne organizacije, vojska i slično u svrhu vlastitog promoviranja.

2. Unapređenje prodaje: Sastoji se od marketinških aktivnosti kojima se pokušava potaknuti brza akcija kupnje, odnosno promovirati trenutna prodaja proizvoda. Unapređenje prodaje usmjereno na potrošača uključuje primjenu kupona, besplatnih uzoraka, nagradnih igara i slično.

2. Osobna prodaja: Označava komunikacija određene osobe s drugom, pri čemu prodavač informira i obrazuje potencijalne potrošače kako bi ih pokušao uvjeriti da kupe proizvode ili usluge njegove organizacije.

3. Direktni marketing: Odnosi se na sustav marketinga pomoću kojeg organizacija komunicira izravno s ciljnim tržištem kako bi izazvala transakciju ili odgovor koji može biti u obliku upita u proizvodu ili kupnje proizvoda. Direktni marketing zapravo obuhvaća skup aktivnosti kojima se prodavač služi kako bi kod pripadnika ciljnog tržišta izazvao odgovor telefonom, poštom ili osobnim kontaktom.

4. Interaktivni i internetski marketing: Omogućavaju dvosmjerni protok informacija, pri čemu korisnici participiraju i modificiraju oblik te sadržaj informacija koje primaju i to trenutačno.

---

<sup>14</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb 2007. str 211

5. Odnosi s javnošću: Predstavljaju funkciju menadžmenta koja pomaže u definiranju organizacijskih ciljeva i filozofije te potiče organizacijske promjene. Oni uključuju komunikaciju sa svim značajnim javnostima u pokušaju stvaranja konzistentnosti između organizacijskih ciljeva i društvenih očekivanja. Razlikuju se od publiciteta jer je njihova zadaća uspostavljanje i održavanje pozitivnog imidža organizacije među njenim javnostima.

6. Publicitet: Predstavlja neosobnu komunikaciju s masovnom publikom. Njega izravno ne financira subjekt o kojem se u sklopu publiciteta radi. Najčešće dolazi u obliku novinskih članaka o proizvodima ili uslugama određene organizacije.

#### **2.2.4. Mjesto i vrijeme**

S obzirom da se usluga ne može se skladištiti ili transportirati te da se pruža u trenutku korištenja mjesto uslužnog proizvoda poprima važnost. Davatelji usluga moraju posebno razmotriti gdje se usluga pruža. Mjesto u slučaju usluga određuje gdje će se uslužni proizvod nalaziti. Korištenjem pravog mjesta tvrtka može povećati prodaju i održavati ih u dužem vremenskom razdoblju. Zauzvrat, to bi značilo veći udio na tržištu i povećane prihode i dobit. Ispravno mjesto je vitalna aktivnost koja je usmjerena na postizanje prave ciljne publike u pravom trenutku. Fokusira se na to gdje se nalazi, gdje je postavljeno ciljno tržište.

Brzina i praktičnost mjesta i vremena postali su važne odrednice učinkovite distribucije i pružanja usluge. Mnoge se usluge isporučuju u stvarnom vremenu dok su kupci fizički prisutni. Današnji kupci su vremenski vrlo osjetljivi, uglavnom u žurbi, a izgubljeno vrijeme vide kao trošak koji treba izbjegavati. Tako se danas stvorila situacija da su kupci spremni dodatno platiti za uštedu vremena. Sve više zauzeti poslom, načinom života okupirani kupci očekuju da će usluga biti dostupna kada im odgovara, a ne kada odgovara dobavljaču. Tim prilikama poduzeća su sve više dostupna i putem više kanala.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Lovelock C., Wirtz J.: Services marketing: people, technology, strategy, World Scientific, Eighth edition, New Jersey, USA, 2016. str.30

Distribucija usluge može se odvijati putem fizičkih i elektroničkih kanala ovisno o prirodi usluge. Pod pojmom distribucije podrazumijeva se put, odnosno kanal kojim usluga prolaze kako bi stigli do konačnog potrošača. Taj se put sastoji od većeg ili manjeg broja posrednika. Ti posrednici se nazivaju distribucijskim ili marketinškim kanalima.<sup>16</sup> Tvrtnice mogu isporučiti svoje usluge izravno krajnjim korisnicima ili putem posredničkih organizacija poput maloprodajnih mjesta koja primaju naknadu ili proviziju za obavljanje određenih poslova povezanih s prodajom, uslugom i kontaktima s kupcima. Da bi kupcima isporučili elemente usluga, tvrtke trebaju odlučiti gdje će se i kada te usluge isporučiti, kao i korištene metode i kanale. To su tijekovi roba i usluga od proizvođača do potrošača, odnosno korisnika određenog proizvoda ili usluge. Proizvođač i konačni potrošač dio su svakog marketinškog kanala. Ovisno o vrsti potrošača, razlikujemo kanale koji se oblikuju za proizvode krajnje potrošnje, u kojem struktura kanala izgleda ovako: proizvođač-veletrgovac-maloprodaja-potrošač, i za proizvode za potrebe poslovne potrošnje: proizvođač-agent-industrijski distributer-industrijski potrošač.

### 2.2.5. Ljudi

Ova kategorija podrazumijeva prije svega zaposlenike neke tvrtke, a onda i ciljno tržište njezinog poslovanja.<sup>17</sup> Ljudski kapital se može definirati kao količina znanja i vještina kojima raspolaže osoblje zaposleno u određenom sektoru, a koje su proizašle iz ulaganja u formalno obrazovanje te stjecanje praktičnih znanja radnim iskustvom.<sup>18</sup>

Zaposlenici imaju jako velik utjecaj na percepciju gosta o kvaliteti usluge, a mogu biti podijeljeni u dvije skupine: oni zaposleni koji imaju izravan kontakt s gostom i oni s indirektnim kontaktom (u odjelima podrške). Zaposlenici su bitni u marketingu upravo zato što su oni ti koji daju uslugu korisnicima. Važno je zaposliti one ljude koji će

---

<sup>16</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb 2007. str. 243

<sup>17</sup> The Marketing Mix Debunked, dostupno:

<https://culturalmanagement2017.files.wordpress.com/2016/11/the-marketing-mix-debunked.pdf> (25.4.2019.)

<sup>18</sup> Sánchez Cañizares S., López-Guzmán Guzmán T.: Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika: analiza hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolskoj)., University of Cordoba, Acta turistica, Vol. 22, Br. 1, 2010. str.2.

moći pružiti vrhunsku uslugu korisnicima bez obzira na to u kojem odijelu rade. Kada poslodavac pronade ljude koji iskreno vjeruju u proizvod koji određeno poduzeće nudi, vrlo vjerojatno je da će ti zaposlenici dati najbolje od sebe. Nadalje, bit će otvoreniji za iskrenu povratnu informaciju o poslovanju i unosit će vlastita razmišljanja i strasti što uvijek može pomoći rastu poslovanja. To je unutarnja konkurentska prednost koju neko poduzeće može imati nad drugim i koja može utjecati na položaj poduzeća na tržištu.

Korisnici usluga se sve više javljaju kao aktivni sudionici u procesu pružanja tj. proizvodnje usluge. Korisnici mogu biti uključeni fizički, umno i osjećajno u proces pružanja usluga. Intenzivno sudjelovanje korisnika u procesu pružanja usluga omogućava ostvarenje značajnog povećanja proizvodnosti, no marketinški stručnjaci su tijekom razmatranja došli do zaključka da intenzivna sudjelovanja korisnika u procesu proizvodnje i pružanja usluge vode smanjenju kvalitete procesa. Niz čimbenika o kojima ovisi uspješnost sudjelovanja korisnika u procesu pružanja usluge su: kultura same uslužne djelatnosti, utjecaj kulture djelatnosti na zaposlenike, učestalost korištenja usluge, stav korisnika, trajanje procesa pružanja usluge itd.<sup>19</sup> Također je bitno provesti temeljito istraživanje koje će otkriti postoji li dovoljno ljudi na ciljnom tržištu koji potražuju određeni proizvod ili uslugu. Sve navedeno dio je sustava, odnosno procesa pružanja usluge koji predstavlja sljedeći dio marketinškog spleta.

### **2.2.6. Procesi**

„Proces pružanja usluge definira se kao standardna izvedba koja obuhvaća procedure, programe, mehanizme i tijek aktivnosti kojima se usluga isporučuje kupcu.“<sup>20</sup> Kategorija procesa odgovara na pitanje kako se usluge određenog poduzeća troše. Sustavi i procesi organizacije utječu na izvršenje usluge. Poduzeće mora biti sigurno da ima dobro prilagođen proces koji smanjuje troškove. To može biti: tijek prodaje, sustav plaćanja, distribucijski sustav i druge procedure koji osiguravaju učinkovito poslovanje.

---

<sup>19</sup> Ozretić Došen Đ: Osnove marketinga, Mikrorad, Zagreb 2010. str. 142 - 143

<sup>20</sup> Popesku J.: Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd 2013. str. 192

Uslužni procesi se međusobno razlikuju, od visoko složenih do vrlo jednostavnih, te onih koji su standardizirani ili prilagođeni korisniku. U svakom slučaju, potrebno je njihovo dobro oblikovanje, jer u protivnom rezultiraju sporošću, nedjelotvornom isporukom usluge, izgubljenim vremenom i razočaravajućim iskustvom za korisnika te zamorom, lošim izvršenjem posla, niskom produktivnošću i mogućnošću greški na strani zaposlenika koji pružaju uslugu.<sup>21</sup>

Poslovni procesi smješteni su unutar svojih granica, a kontroliraju ih i koordiniraju upravljački procesi radi ostvarenja poslovnih ciljeva, dok infrastrukturnu pomoć poslovnim procesima pružaju procesi podrške. Da bi se maksimalizirali učinci poslovanja, potrebno je u središte interesa staviti procese čiji je učinak direktno vezan za korisnika, prije nego procese podrške koji su unutarnje prirode.

### **2.2.7. Fizičko okruženje**

Fizičko okruženje predstavlja okruženje u kojemu se pruža usluga i bilo kakve opipljive proizvode koji olakšavaju izvedbu i komunikaciju usluge. Uključuje oblikovanje objekata, opremu, znakovlje, uniforme zaposlenika i ostale opipljive elemente. Potrebno je dobro upravljanje elementima fizičkog okruženja jer ono šalje poruku o poduzeću, usluzi i ciljnom segmentu za kojeg je usluga namijenjena. Fizičko okruženje također se odnosi na način na koji se poduzeće i njegov proizvod doživljavaju na tržištu.<sup>22</sup> Općenito u marketingu usluga tri su strateške uloge fizičkog okruženja:<sup>23</sup>

- ono je vizualna metafora za cjelokupnu ponudu poduzeća
- oblikom i obilježjima treba biti u funkciji olakšavanja obavljanja aktivnosti korisnika i zaposlenih
- ima funkciju razlikovanja određenog poduzeća od konkurencije

---

<sup>21</sup> Nefat A., „Marketing usluga“ tekst predavanja, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković, str. 11

<sup>22</sup> Nefat A., „Marketing usluga“ tekst predavanja, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković, str. 11

<sup>23</sup> Kovačević, S.: Veza između elemenata marketing miksa i kvaliteta u turizmu, Beograd, 2012.

Dakle, fizičko okruženje utječe na percepciju potencijalnog korisnika o određenom proizvodu ili usluzi koju dobiva, i kasnije na interaktivni proces. U obzir osim fizičkoga treba uzeti i društveno okruženje jer su ljudi ti koji mogu utjecati na fizički prostor i oblikovati ga.

### 3. Tržište zračnog prometa i razvoj novih ruta

#### 3.1. Obilježja tržišta zračnog prometa

Prometno odnosno prijevozno (transportno) tržište predmet je proučavanja ekonomskih znanstvenih disciplina kao što su ekonomika prometa, marketing itd.<sup>24</sup> Tržište međunarodnog zračnog prometa samo po sebi izuzetno je veliko i složeno. U novije vrijeme sve prisutniji trendovi globalizacije i internacionalizacije čine ga još većim i složenijim. Marketinški i profitno orijentirani zrakoplovni prijevoznici svjesni su činjenice da ne mogu opslužiti kompletno globalno tržište zračnog prometa na način da jednako uspješno zadovolje želje i potrebe svih potencijalnih putnika na svakom njegovom segmentu.<sup>25</sup>

Specifični karakter proizvodnje prometnih usluga kao robe koja se razmjenjuje na tržištu i funkcije tržišta na kojem djeluje zakon ponude i potražnje – upućuje na postojanje specifičnog tržišta. Specifične značajke procesa proizvodnje prometne usluge u zračnom prometu daju specifično obilježje prijevoznoj potražnji u zračnom prometu, kao jednom od dvaju temeljnih segmenata tržišta zrakoplovnih usluga. Naime, korisnici prijevoznih usluga svoju potražnju mogu realizirati samo na određenom prostoru, na određenoj mreži, na dijelu mreže, odnosno na sasvim određenoj relaciji, koristeći pritom samo određene početno-završne infrastrukturne objekte.

Ukupni zračni promet se može podijeliti na prijevoz uskotrupnim ili širokotrupnim zrakoplovima, zbog specifičnosti operacija. Uskotrupni zrakoplovi obično imaju jedan prolaz unutar zrakoplova, time i manji broj sjedala. Širokotrupni zrakoplovi mogu ponijet veći teret, to su zrakoplovi koji imaju bitno veće kapacitete od uskotrupnih. Ovi se zrakoplovi često grade za dulje rute između lokacija na koje putnici često putuju (takozvane zračne luke čvorišta, pr. Heathrow (London), Abu Dhabi (Ujedinjeni Arapski Emirati), J.F. Kennedy (New York) i sl.). Uskotrupni se zrakoplovi prvenstveno služe za prijevoz unutar regija, na kraćim udaljenostima. Širokotrupni se

---

<sup>24</sup> Pojam i značajke prometne potražnje u zračnom prometu, dostupno na: [https://www.prometna-zona.com/pojam-i-znacajke-prometne-potraznje-u-zracnom-prometu/\(10.5.2019.\)](https://www.prometna-zona.com/pojam-i-znacajke-prometne-potraznje-u-zracnom-prometu/(10.5.2019.))

<sup>25</sup> Mrnjavac E.: Promet u turizmu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija 2002. str. 155



zrakoplovi koriste za prijevoz velike količine putnika između velikih svjetskih regija (kontinentata).

Tržište zrakoplovnih usluga na kojemu se prijevozna potražnja zadovoljava organiziranom ponudom prijevoznih kapaciteta, obilježeno je visokim stupnjem različitosti (diversifikacije). Tako se vrlo široki raspon prijevozne potražnje može promatrati prema različitim kriterijima od kojih su najvažniji sljedeći:

1. Prema udaljenosti prijevoza odnosno prema međusobnoj udaljenosti početno-završnih točaka identificira se prijevozna potražnja u:

- zoni dugoga ili velikoga doleta (engl. long haul ili long range)
- zoni srednjega doleta (engl. medium haul ili medium range)
- zoni kratkog doleta (engl. short haul ili short range)

Interkontinentalni i transkontinentalni promet redovito je promet dugoga ili velikoga doleta no može biti i promet srednjeg doleta. Međutim, europski ili euromediteranski promet primjerice predstavljaju promet srednjega doleta. Prema tomu, podjela prijevozne potražnje prema ovom kriteriju prilično je relativna, ali je vrlo važno sa stajališta izbora zrakoplova i njegovih prometno-tehnoloških značajki.

2. Prema predmetu prijevoza identificira se prijevozna potražnja u :

- putničkom prometu
- teretnom prometu

Postoje određene specifične značajke prijevozne potražnje u putničkom odnosno u teretnom prometu koje se izražavaju u:

- različitom stupnju neravnomjernosti prometnih tokova u putničkom i teretnom prometu
- različitom stupnju homogenosti predmeta prijevoza
- različitom stupnju konkurencije ostalih prometnih grana.

3. Prema tehnološko-organizacijskom karakteru prijevoza identificira se prijevozna potražnja za:

- redovitim odnosno linijskim prijevozom,
- izvanrednim prijevozom, odnosno slobodnim prijevozom ili prijevozom prema potrebi

Redovito letenje obavlja se propisanom frekvencijom u određenom vremenu i na relaciji koja je objavljena u redu letenja i prema dodijeljenom rasporedu slijetanja zrakoplova (engl. slot). Posebnu potkategoriju redovitog letenja predstavlja prijevoz putnika u neprestanom kontinuitetu između velikih i relativno bliskih središta između kojih postoji kontinuirana potražnja.

4. Prema važnosti linija na mreži, linije se dijele na:

- glavne (engl. main lines),
- priključne (engl. feeder lines)
- lokalne (engl. commuter lines).

Značajka glavnih linija jeste koncentracija relativno većeg broja linija koje povezuju glavna središta zračnog prometa. Ta su središta često domicilne zračne luke velikih zrakoplovnih prijevoznika. Na tim se linijama uglavnom koriste veliki a u manjoj mjeri i srednji zrakoplovi.

Priključne linije jesu one koje opskrbljuju velika središta zračnog prometa putnicima iz manjih mjesta. Veličina zrakoplova ovisi o prometnoj potražnji a reprezentativni zrakoplov na tim linijama je srednji zrakoplov, iako se ne isključuju ni mali ni veliki zrakoplovi. Na tim se linijama najčešće voze putnici koji nakon dolaska u veliko središte nastavljaju putovanje na glavnim linijama.

Lokalne linije povezuju lokalna odnosno regionalna središta međusobno ili s većim središtima. Veličina zrakoplova ovisi o prometnoj potražnji, a najčešće to su mali i srednji zrakoplovi.

Podjela na priključne i lokalne linije vrlo je uvjetna, jer ne postoji čvrsta granica između njih, kao ni između priključnih i glavnih linija. Na priključnim i lokalnim

linijama, koje se mogu označiti i kao sekundarne odnosno tercijarne, često se pojavljuju isti prijevoznici s jednakim tipovima zrakoplova.<sup>26</sup>

Zadnjih 20 godina došlo je do otvaranja prostora za nove ideje i rješenja zbog procesa poput liberalizacije i globalizacije koji su razmjerno uvećali razinu konkurencije. Zbog toga prijevoznici su primorani mijenjati i prilagoditi modele poslovanja zahtjevima tržišta. Uoči tih promjena danas je ustanovljeno više poslovnih modela i različitih podjela koje proizlaze iz tržišnih karakteristika poslovanja te se prema tome oblici poslovanja zrakoplovnih prijevoznika načelno mogu podijeliti na:

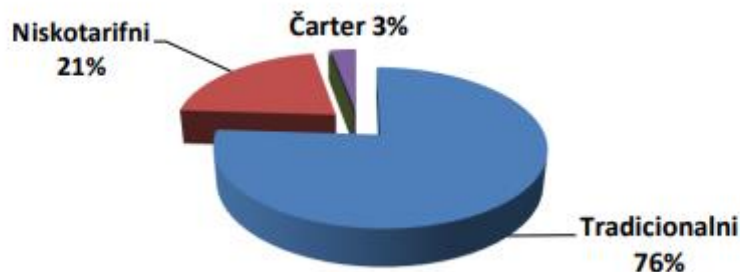
1. tradicionalne zračne prijevoznike (engl. full service network carriers)
2. niskotarifne zračne prijevoznike (engl. low cost carriers)
3. regionalne zračne prijevoznike (engl. regional carriers)
4. zračni prijevoznici za odmor, slobodno vrijeme – u prošlosti zvani charter zračni prijevoznici (engl. holiday, leisure carriers)
5. zračne prijevoznike za prijevoz tereta (engl. freight carriers)

Ove navedene kategorije odnose se većinom na prijevoz putnika, a udio ostvarenih putničkih kilometara na svjetskoj razini prema najzastupljenijim poslovnim modelima zračnog prijevoznika prikazan je na grafikonu 1. na kojem regionalni zračni prijevoznici nisu posebno naznačeni.

---

<sup>26</sup> Pojam i značajke prometne potražnje u zračnom prometu, dostupno na: <https://www.prometna-zona.com/pojam-i-znacajke-prometne-potraznje-u-zracnom-prometu/> (10.5.2019.)

Grafikon 1. Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika za 2018. godinu



Izvor: International Air Transport Association, World Air Transport Statistics, Participant Copy, Edition 2018., Montreal – Geneva, 2018.

### 3.1.1. Zrakoplovni prijevoznici

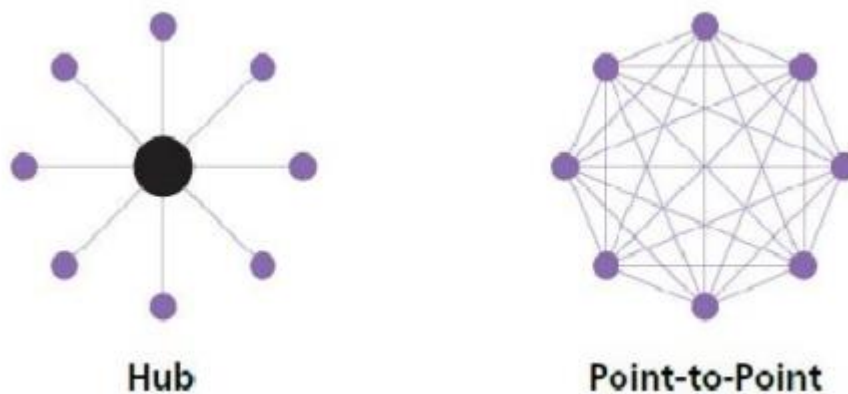
Poslovni modeli u industriji zračnog prometa podijeljeni su prema načinu na koji zrakoplovni prijevoznik ostvaruje svoj prihod, nudi uslugu prijevoza, nudi dodatne usluge te se usmjeruje prema određenoj skupini korisnika. Deregulacija te pojava konkurencije među zrakoplovnim prijevoznicima rezultiraju pojavom novih te prilagodbom već postojećih poslovnih modela na tržištu zračnog prometa.<sup>27</sup>

Tradicionalni redovni zrakoplovni prijevoznici fokusirani su na pružanje velike količine usluga prije i za vrijeme leta u što pripadaju transferni letovi i različite klase prijevoza. Većina tradicionalnih zrakoplovnih prijevoznika posluje prema čvorište i veze (engl. hub and spoke) mrežnom transportnom modelu kojim se umanjuju nepravilnosti vezane za letove te uslužuju relativno široka geografska tržišta. Čvorišta (engl. hub) predstavljaju zračne luke dok su veze (engl. spoke) središta koja su povezana s glavnim čvorištima. Ovim modelom otvaraju se razne pogodnosti za putnike kao što je veći izbor odredišta, manje tarife zbog veće konkurencije na tržištu te veća frekvencija letova. Ovim mrežnim transportnim modelom zračni prijevoznici uspijevaju maksimalno povećati broj putnika jer njime dobivaju i transferne putnike

<sup>27</sup> Cento, A.: The Airline Industry: Challenges in the 21st Century, Chapter 2, SpringerVerlag, Berlin Heidelberg 2009. str. 68

koji npr. u mrežnom transportnom modelu od točke do točke (engl. point to point) nisu nužna pojava.<sup>28</sup> Slika 1. govori kako je model čvorišta i veze (engl. hub and spoke) puno korisniji jer je za spajanje istog broja čvorišta potrebno puno manje ruta nego što je slučaj u od točke do točke mrežnom transportnom modelu.

Slika 1. Usporedni prikaz čvorište i veze i od točke do točke (engl. hub and spoke i point-to-point) mrežnog modela



Izvor: Your Heathrow (<https://your.heathrow.com/what-makes-a-hub-airport/>) (20.5.2019.)

Glavni nedostaci čvorišta i veza (engl. hub and spoke) filozofije su kompleksnost povezivanja letova unutar kraćih vremenskih okvira, velika popunjenost kapaciteta tijekom vrhunca sezonalnih letova te kašnjenja koja se shodno tome pojavljuju. Potražnja za od točke do točke (engl. point-to-point) mrežnim transportnim modelom između većine odredišta diljem cijelog svijeta poprilično mala, za neke destinacije jedini način primanja usluge zračnog prometa je taj da se umreže hub and spoke sustavom.

Na tržištu postoji niz tarifa koje uz cijenu samog putovanja imaju određena pravila i ograničenja. Zbog toga proizlazi više tarifa i klasa prijevoza koje služe kao sredstvo kontrole rezervacije prijevoznikovih kapaciteta. Zrakoplovni prijevoznici su stvorili kompleksne tarifne strukture podržane jednako kompleksnim pravilima s ciljem zaštite prihoda i pružanja kvalitetnije usluge zračnog prijevoza. Kod klasa prijevoza, tarife mogu podijeliti u tri osnovne skupine:

---

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

- tarife prve klase
- tarife poslovne klase
- tarife ekonomske klase.

Tarife prve klase su one najvećeg iznosa koje se nude samo na interkontinentalnim letovima. Usluga u prvorazrednoj kabini obuhvaća široka sjedala i veći razmak među njima. Osim mogućnosti za potpunu izolaciju i odmor, i toga što pruža ugođaj privatnog leta, tu je mogućnost potpunog spuštanja naslona sjedala, široku ponudu besplatnih jela i pića, časopisa i ostalih dodatnih pogodnosti. Broj kabinskog osoblja po putniku veći je nego u ekonomskoj klasi.

Tarife poslovne klase su manje od tarifa prve klase, ali su još uvijek poprilično veće u usporedbi s tarifama ekonomske klase. Ova klasa je obično smještena u prednjem dijelu zrakoplova, i od ostatka je odvojena zavjesom ili pregradom. U manjim zrakoplovima se može nalaziti i u stražnjem dijelu zrakoplova. Mnogi zrakoplovni prijevoznici svojim putnicima poklanjaju i pakete sa sitnicama koje su im potrebne tijekom puta. To su najčešće maska za spavanje, tople čarape, majica za presvlačenje, slušalice, mini pasta za zube s četkicom, češalj, mali osvježivač, vlažne maramice i slične sitnice. Usluga uključuje šira sjedala i veći razmak među redovima te veća besplatna davanja nego u ekonomskoj klasi.

Tarife ekonomske klase su najčešće korištene od svih ponuđenih tarifa. Označava ih osnovna razina usluge s mogućnošću daljnjeg smanjenja. U ovom dijelu zrakoplova sjedišta su klasična, djelomično obarajuća i posjeduju odnosno prostor za noge (engl. legroom) standarde veličine, odnosno razmak između susjednih sjedišta kao i odgovarajuću širinu (engl. seat pitch). Razmak između sjedala je manji, a putnicima se besplatno nudi samo osnovna razina usluge. Kod zrakoplova koji se koriste za čarter letove cijela putnička kabina je konfigurirana kao ekonomska klasa.<sup>29</sup>

Niskotarifni zrakoplovni prijevoznici u zadnjih su dva desetljeća iznimno promijenili marketinški pristup što ih je dovelo do bolje pozicije na tržištu. Promjene u marketinškim strategijama niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika bile su revolucionarne te su posljedica prepoznavanja stvarnih potreba klijenata koji koriste

---

<sup>29</sup> Balkan fun, dostupno na: <https://balkanfun.travel/avio/klase-u-avionu-razlike-ekonomska-biznis-prva-klasa> (20.5.2019.)

usluge zračnog prijevoza. Jedna od najvećih prednosti niskobudžetnih tvrtki je ta što one imaju samo direktne letove i tako povećavaju uporabu i korisnost zrakoplova. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika sve više ima utjecaja i na tradicionalne zrakoplovne prijevoznike te moraju i oni svoje marketinške instrumente prilagođavati novom modelu poslovanja.

Dolaskom niskotarifnih zračnih prijevoznika zračni prijevoz postaje dostupniji te privlači nove kategorije putnika kojima na prvom mjestu nisu udobnost i dodatne usluge u zrakoplovu. U pravilu, niskotarifni zračni prijevoznici, zahtijevaju niže cijene aerodromskih usluga što uglavnom prihvaćaju manje zračne luke. Cijela ta situacija uzrokuje veliko nezadovoljstvo tradicionalnih prijevoznika koji za približno istu uslugu plaćaju puno veće novčane naknade. Iz tih razloga niskotarifni prijevoznici prenose svoj promet na sekundarne i regionalne zračne luke gdje se putnička zgrada i ostale aerodromske površine puno lakše prilagođavaju njihovim zahtjevima.<sup>30</sup> No u današnje vrijeme niskotarifni zračni prijevoznici su prisutni i na velikim odnosno glavnim zračnim lukama u kojima zbog svoje prirode ne koriste potpune usluge (npr. zrakoplovne mostove, glavni terminal) kao tradiciionalni prijevoznici (engl. full services network carriers).

Deregulacija tržišta zračnog prometa bitnije je utjecala na povećano korištenje ali i širenje spektra svih elemenata marketinških strategija zrakoplovnih prijevoznika. Marketinške strategije (niskotarifnih, ali sve više i tradicionalnih) zrakoplovnih prijevoznika su se prilagodile stvarnim zahtjevima potražnje, a to dovodi do velikog snižavanja troškova u svim segmentima te poslovanje zrakoplovnih prijevoznika u skladu s principima masovnih proizvođača.

Ideja niskotarifnog zrakoplovnog koncepta je rezanje troškova kako bi se potrošaču mogao pružiti proizvod bez ikakvih dodatnih usluga. No, jeftine karte mogu se nabaviti samo ako se mjesto u zrakoplovu rezervira mjesecima unaprijed, u protivnom, karta će koštati isto ili samo malo manje nego što bi ju platili da se putovalo tradicionalnim zračnim prijevoznikom. Osnovna cijena zrakoplovne karte uključuje prijevoz te ručnu prtljagu (težina ručne prtljage određena je od strane pojedinog prijevoznika). Uz to jedan od atributa je utilitizacija, da se kratkim i brzim

---

<sup>30</sup> Štimac I., Vidović A., Sorić V.: Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb, Zagreb 2009.

okretanjem zrakoplova (engl. aircraft turnaround) smanji njegovo vrijeme na zemlji kako bi što više bio u zraku i napravio veći broj rotacija nego što to čine tradicionalni zrakoplovni prijevoznici odnosno da je s time veća iskorištenost zrakoplova i veća zarada. Jedan od nedostataka niskotarifnih prijevoznika što zrakoplovi slijeću na sekundarne zračne luke koje su udaljene od centra grada te tako putnici mogu imati dodatne troškove putovanja i gube vrijeme.<sup>31</sup>

Turistička putovanja zrakoplovom sve su atraktivniji i prisutniji oblik svjetskog prometnog učinka jer broj međunarodnih dolazaka turista iz godine u godinu sve više raste. Kao prijevoznici takve vrste putnika mogu se izdvojiti zrakoplovni prijevoznici za odmor/slobodno vrijeme koji pružaju usluge zračnog prijevoza izvan redovnog rasporeda letenja te koji ugovaraju specijalne ugovore s korisnicima. Zračni prijevoznici za odmor, slobodno vrijeme su nastali kako bi konkurirali tradicionalnim prijevoznicima, prvenstveno na atraktivnim turističkim destinacijama.

Oni ostvaruju niske troškove po putničkom kilometru koristeći izravne letove sa standardiziranom flotom zrakoplova srednjeg ili većeg kapaciteta te velikom popunjenošću sjedala. Oni nude putnicima različite usluge za vrijeme leta kao što su hrana, piće, video sustavi za zabavu, igračke za djecu, novine, časopisi, itd. Ne rade po sistemu direktne prodaje odnosno karte ne prodaje zračni prijevoznik nego koristi putničke agencije i poslovnice koje to rade umjesto njega. Općenito, takvi letovi se prodaju kao dio paketa turističkog aranžmana u kojem cijena uključuje letove, hotelski smještaj, izlete, itd.

Taj model poslovanja postupno opada u odnosu na visoke trendove rasta niskotarifnih zračnih prijevoznika kako u Europi tako i u cijelome svijetu. Shodno tome, sve više takvih zrakoplovnih prijevoznika nudi usluge u redovnom prometu kao odgovor na stalno povećavanje razine konkurencije.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Aćimović, S.: "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspješne promene marketing strategije", Marketing, vol. 40, no. 3, 2009., str. 145–149

<sup>32</sup> Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J.: Menadžment zrakoplovne kompanije, Mate d.o.o, Zagreb 2012.



### 3.1.2. Zračne luke na tržištu zračnog prometa

Zračne luke su tu kao sastavni dio tržišta zračnog prometa, bez kojih ne bi bilo moguće odvijanje istog. One su te koje omogućuju zrakoplovnim prijevoznicima izvršavanje radnji potrebnih kako bi se putnici došli s jedne točke na drugu, njihove infrastrukturne i uslužne mogućnosti daju sigurnost u zadovoljavajućoj realizaciji na obostranu korist.

Zračne luke pružaju infrastrukturu za podršku prijelazima između zračnog i zemaljskog prijevoza. Stoga znanstvenici opisuju operacije i logistiku zračne luke kao čitav niz aktivnosti koje se moraju odvijati kako bi se uz pomoć zrakoplova procesuirali putnici i roba od površinskog do zračnog načina prijevoza. Uprava zračne luke koordinira i sinkronizira sve zadatke u zračnoj luci, iako se razni procesi provode pod kontrolom viših tijela koji su nadležni za kontrolu tih procedura. Zračne luke djeluju u sve složenijem poslovnom okruženju s različitim problemima: brza komercijalizacija, sve veći kapaciteti, nove tehnologije, korporativna odgovornost za promicanje održivog okruženja i potreba da sigurnost i zaštita postaju prioritarnim samo su neki od zahtjeva kojima se zračna luka mora suočiti. U tom kontekstu, veće, šire i više sofisticirana stručnost je neophodna za osiguravanje uspješnog i produktivnog upravljanja zračnim lukama.<sup>33</sup>

Moderne zračne luke su više od jednostavnog dolaznog i odlaznog područja za zrakoplove i putnike. One nude širok spektar infrastrukturnih objekata i usluga. Te se ponude uglavnom mogu podijeliti u tri poslovna područja. Prva kategorija su usluge specifične za promet, kao što uzletno/slijetna staza, stajanka, utovar/istovar prtljage i teretnih prostora, te usluge za putnike. Druga kategorija su usluge i objekti koji su izravno povezani s letenjem, uključujući sigurnosne službe i kontrolu zračnog prometa. Nezrakoplovne poslovne aktivnosti čine treću kategoriju. To su trgovina, najam prostora, kafić, parkiranje automobila i ostale srodne aktivnosti.

Zračne luke se danas sve više razvijaju i njihove uloge postaju sve jače na prometnom tržištu. Zračne luke su složeni i kompleksni objekti koji moraju imati posebna odjeljenja kretanja i koje moraju biti izrazito koordinirane u obavljanju svog

---

<sup>33</sup> Lehmann C.: Characteristic of airports, Gabler Verlag, Leipzig, 2018.str. 93-94

posla. U kontekstu koordinacije zračnih luka one se susreću s problemom odnosa velike prometne potražnje i ograničenog kapaciteta. Zrakoplovna industrija je spoznala problem zagušenja zračnih luka i prometa te kako bi riješila i minimizirala problem je kroz primjenu direktiva raznih organizacija u svijetu zrakoplovstva donijela odredbe. Ovisno o prometnoj aktivnosti na zračnim lukama razvijene su razine načina koordinacije zračnih luka. Postoje tri razine načina koordinacije rasporeda dolazaka zrakoplova (engl. slotova) na zračnim lukama:<sup>34</sup>

- razina 3 ili koordinirana razina od strane koordinatora zračne luke koja je tipična za izrazito opterećene zračne luke
- razina 2 ili redom letenja uvjetovana koordinacija koja podrazumijeva suradnju s koordinatorom zračne luke obično u dnevnim ili sezonskim prometnim opterećenjima
- razina 1 ili nekoordinirane zračne luke u uvjetima niske razine prometnog opterećenja gdje zrakoplovni prijevoznik može izravno pregovarati i praktički uvjetovati raspored s predstavnikom zračne luke

### **3.1.3. Segmentacija tržišta zračnog prometa**

Segmentacija tržišta jedno je od najzanimljivijih područja marketinga čiji je osnovni zadatak otkrivanje grupa potrošača sličnih po svojim reakcijama u odnosu na djelatnosti poduzeća na području marketinga, te grupe nazivamo tržišnim segmentima.<sup>35</sup> Kako bi zrakoplovni prijevoznici dobili podatke koji su im potrebni o strukturi zračnog prometa moraju pravilno segmentirati tržišta. Pravilnom segmentacijom dobit će stvarnu veličanu tržišnog segmenta, zahtjeva za vrstama usluga i njihovim osnovnim karakteristikama što će omogućiti njihovo uspješnije i bolje zadovoljavanje i platežnu sposobnost tržišnog segmenta. Prijevoznici najčešće svoja potencijalna tržišta segmentiraju po vrsti tj. svrsi putovanja. Po tom kriteriju možemo razlikovati sljedeće segmente:<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Tatalović M., Mišetić, I., Bajić J.: Menadžment zrakoplovne kompanije, Mate d.o.o., Zagreb, 2012., str. 113

<sup>35</sup> Marušić M, Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 1992. str. 279

<sup>36</sup> Mrnjavac E.: Promet u turizmu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija 2002. str. 156

- poslovnih putovanja - (engl. business)
- putovanja za odmor, slobodno vrijeme - (engl. holiday, leisure)
- putovanja za posjet – (engl. VFR – visiting friends and relatives)

Posebno zanimljiv u ovom slučaju je tržišni segment putovanja za odmor, slobodno vrijeme jer Istra kao regija je turistička destinacija i samim time Zračna luka Pula ima većinu putnika koji su zbog turizma koristili usluge iste.

Putovanje zrakoplovom se može definirati kao putovanje koja osoba poduzima planirano i za koje se točno zna kako će se i koliko provesti na odredištu. Segment turističkih putovanja ima poneke zanimljivosti koje su bitne za prijevoznike tako i za zračne luke. Odluke o odlasku na turistička putovanja i odabiru zrakoplovnog prijevoznika uglavnom donose u ime čitave obitelji žene. Konkurencija među prijevoznicima se na tržišnom segmentu putovanja uglavnom svodi na nadmetanje cijenama.

Putnici sve više žele biti kreatori svog odmora i izbjegavaju aranžmane koje im nudi turističke agencije te u tome zrakoplovni prijevoznici koje se bave redovnim prijevozom vide korist. To je i jedan od razloga uspjeha niskotarifnih prijevoznika. Klasična turistička putovanja zasnovana na paket – aranžmanu s vodičem za starije osobe koje trebaju pomoć s jezikom, snalaženjem i osjećaja kada putuju s nekim koga poznaju i kome se mogu obratiti neće nikada doći do totalnog zasićenja i potražnje će uvijek biti.

### **3.2. Razvoj novih ruta**

Kao nove usluge u razvoju tržišta odnosno u razvoju tržišta zračne luke nove rute su uvijek izazov i pomicanje granica. Tako se smatra da razvoj istih ne dolazi sam od sebe već za to mora biti obostrane koristi i želje, kako od zračne luke tako i od zrakoplovnih prijevoznika. Zračna luka i odredište trebaju imati jasnu mrežnu strategiju, položaj na tržištu i detaljan popis ciljeva. To se može postići samo potpunim razumijevanjem vaših kupaca, tržišta i konkurencije. Razvoj ruta može se tumačiti na više načina. Kao marketinške aktivnosti koje zračne luka obavljaju s

ciljem privlačenja novih ruta, primjerice sudjelovanjem na konferencijama o razvoju ruta, nudeći poticajnog nacrt, sastanke s zrakoplovnim prijevoznicima. Dok to s druge strane uključuje privlačenje, pokretanje, širenje, zadržavanje ili bilo kakvo poboljšanje zračne usluge i može uključivati promjene u cijenama, učestalosti, kapacitetu, povezanosti čvorišta ili broju posluženih non-stop odredišta. Ova dva opisa pokazuju široku prirodu razvoja ruta, kako u pogledu njegovih ciljeva, tako i korištenih metoda. To nije potpuno očito kod samog imena što, suprotno, sugerira nešto uži i jednostavniji pristup.<sup>37</sup>

Najočitiji cilj razvoja ruta je poticanje novih zrakoplovnih tvrtki na nove rute. Razvojni ciklus zračne usluge gdje novi servisi povećavaju promet, što zauzvrat čini tržište privlačnijim i privlači više usluga. Međutim, u stvarnosti, razvoj ruta može imati niz različitih ciljeva, uključujući privlačenje novih ruta novim linijama, ali i rast postojećih ruta, privlačenje novih ruta postojećim zrakoplovnim prijevoznicima, zadržavanje postojećih ruta i utjecaj na promjenu postojećih ruta (npr. snižavanje cijena karte, promjena voznog reda, smanjenje sezonalnosti). Ciljeve se dijeli na dvije vrste, naime one koji se odnose na povezanost (broj destinacija, frekvencije i kapacitet) i oni koji se odnose na promet (broj putnika koji dolaze, odlaze i prolaze, vrijednost tereta, težina i količina). Vrsta usluge na koju se cilja može također znatno varirati. Podjela može biti prema vrsti linije (npr. glavnom linijom, niskim troškovima, regionalnim, linija za slobodno vrijeme/odmor, privatnom/poslovnom linijom) ili odredbama (npr. domaćom, međunarodnom, unutar iste regije, interkontinentalnom).<sup>38</sup>

Ovisno o prirodi operatera zračne luke i odnosu s zainteresiranim stranama u okolini, postoje široki i složeni ciljevi koji se odnose na šire koristi za regiju i razvoj turizma ili poboljšanu povezanost za poduzeća ili lokalne stanovnike. Bez obzira na to koji su ciljevi razvoja zračne luke, moraju biti realni s obzirom na potražnju koja se može stvoriti na zračnoj luci, infrastrukturu i usluge koje se nude te dostupnost zrakoplovnih prijevoznika koji su voljni i sposobni koristiti usluge koje se predlažu.

---

<sup>37</sup> Halpern N., Graham A.: Airport route development: A survey of current practice, Tourism management, Vol. 46 str. 213 – 221, 2014.

### 3.2.1. Važnost razvoja novih ruta

Razvoj ruta je postao ključna aktivnost u današnjem zračnom prometu. Osim uloge operatora zračne luke mogu biti uključeni i drugi dionici (engl. stakeholderi). Može biti nacionalna vlada, mogu biti uvedeni popusti za naknade kako bi se podržale nove rute i potaknule različite vrste turista. Organizacije za upravljanje destinacijama mogu također biti uključene, kao što je slučaj s Global Connected, konzorcij koji se sastoji od zračne luke Kopenhagen i brojnih odredišta za upravljanje odredištem u Danskoj, koji nastoji ojačati pružanje usluga u zračnom prometu na odredištu utjecajem na odluke o zrakoplovnoj ruti s ponudom sredstava za marketinške kampanje.<sup>39</sup>

Identificirano je da su turističke vlasti najpopularniji partneri za razvoj ruta, a slijede lokalne i gradske vlasti i privatna partnerstva, interesi za razvoj privatnog poslovanja, regionalne razvojne vladine organizacije i nevladine organizacije za regionalni razvoj. Rast zračne luke trebao bi imati koristi i u regiji i u zračnoj luci. Međutim, ako zračni prijevoznik stupi u partnerstvo onda može postojati i naglasak na podržane rute koje se čine da imaju najveću ekonomsku korist za regije, a ne najveći potencijal za zračnu luku.<sup>40</sup>

Zračne luke slijede niz ciljeva razvoja ruta. Najveći je fokus na izazovnijem i rizičnijem cilju privlačenja novih ruta s novim zrakoplovnim prijevoznicima. Zračne luke se također snažno usredotočuju na rastuće postojeće rute, privlačenje novih kanala s postojećim zrakoplovnim prijevoznicima i zadržavanje postojećih ruta. Velike zračne luke znatno su više usmjerene na privlačenje novih ruta s novim i postojećim zrakoplovnim prijevoznikom u usporedbi s manjim zračnim lukama. Razlog tome može biti zato što postoje veće mogućnosti privlačenja novih ruta na većim zračnim lukama zbog veće razine potencijalne potražnje. Najmanje fokusa je na utjecaju promjena na postojećim mrežama, što će vjerojatno biti više funkcija zrakoplovne tvrtke.

Najveći fokus razvoja rute usmjeren je na redovite putničke usluge koje pružaju zrakoplovni prijevoznici. Također na internacionalnim i domaćim uslugama, a ne na

---

<sup>39</sup> Halpern N., Graham A.: Airport route development: A survey of current practice, Tourism management, Vol. 46 str. 213 – 221, 2014.

interkontinentalnim. Fokus zračnih luka varira ovisno o zračnom prometu. Manje zračne luke su više usredotočene na regionalne/kontinentalne usluge slobodnog odmora, dok su veće zračne luke znatno više usredotočene na linijske, najniže cijene i teretne usluge, te na interkontinentalna odredišta. To se može očekivati s obzirom na ograničeno tržište i potencijal potražnje na manjim zračnim lukama, što znači da će njihov fokus biti više na zrakoplovnim tvrtkama koje obavljaju operacije s manjim zrakoplovima ili uslugama godišnjeg odmora koje imaju tendenciju rada na sezonskim letenjima. Potonje omogućuje operatorima da dobivaju veće zrakoplove u vrijeme velikog prometa na ulaznim ili izlaznim uslugama turističkih destinacija.

Usmjerenost većih zračnih luka i onih koji rade na većim zrakoplovima i dužim rutama pruža priliku za opsluživanje više putnika po kretanju zrakoplova, što je posebno važno za zračne luke koje imaju ograničenja kapaciteta. Također stvara povećanu propusnost putnika i duže vrijeme boravka na terminalu, što naknadno pruža mogućnosti za povećane komercijalne prilike od putničkih troškova (npr. trgovine, kafiće i restorane). Fokus zračnih luka također varira ovisno o geografskoj lokaciji i odražava veličinu zemalja i također udaljenost između granica u pojedinim svjetskim regijama.

### **3.2.2. Proces razvoja novih ruta**

Da bi proces bio uspješan, u razvoj ruta potrebno je poduzeti znatan broj marketinških istraživanja od strane operatera zračne luke. Kako je to potrebno da bi se podržale sljedeće faze u procesu razvoja rute: definirati područja obuhvata, procjena tržišta, identificiraju neusluženi ili skriveni ruta, proizvesti prognozu rasta za potencijalne rute, odabrati moguće zrakoplovne tvrtke koje će upravljati rutama i poduzeti procjenu financijske održivosti rute.

Zahtjevi za podacima za takvu vježbu mogu biti značajni. Korištenjem internih podataka o zračnim lukama i istraživanjima, nacionalnim putovanjima i turističkom statistikom, ali i istinitim podrijetlom i destinacijskim podacima o zahtjevu i rasporedu. Ti se izvori mogu koristiti kao podloga za procjenu tržišnih udjela i predviđanja, i za razmišljanje o izvedivosti ruta. Nakon što je provedeno odgovarajuće istraživanje,

zračna luka mora odlučiti kako komunicirati ove informacije zrakoplovnim prijevoznicima i pokazati izgleda za nove rute za širenje usluga u zračnoj luci. Izgradnja odnosa između operatera zračne luke i zrakoplovnog prijevoznika važna je za razvoj ruta.<sup>41</sup>

Tradicionalno je to učinjeno uspostavljanjem pojedinačnih sastanaka s zrakoplovnim prijevoznicima, uz izvještaj napisan po narudžbi, ali sada postoji niz alternativa. Uključuje i mrežne događaje s usmjerenim razvojem kao što su Routes, AviaDev ili Connect koji pružaju mogućnosti sastanka jedan na jedan između operatera zračnih luka i zračnih prijevoznika. Postoje i mrežne lokacije za razvoj poput Route Shop i Route Exchange. Bez obzira na metode korištenja za komunikaciju s zrakoplovnim tvrtkama, zračne luke moraju pružiti osnovne informacije koje zrakoplovne tvrtke trebaju poticati na upotrebu zračnih luka. Osim rutinskih prognoza i financijskih procjenama, to uključuje i informacije o karakteristikama područja plovnog prometa, aerodromskim objektima i svim raspoloživim cjenovnim cenzusima ili dostupnoj marketinškoj podršci.

---

<sup>41</sup> Badanik B., Laplace I., Lenoir N., Malavolt E., Tomova A., Kazda A.; Future strategies for airports, Nice 2010.

## 4. Razvoj Zračne luka Pula

### 4.1. Informacije o Zračnoj luci Pula

Zračna luka Pula strateški je smještena na istarskom poluotoku, najvećem poluotoku u Jadranskom moru. Zapanjujuća obala i netaknuti prirodni okoliš čine Istru rijetkom ruralnom oazom na Mediteranu. Razvoj Zračne luke Pula uvelike ovisi o razvoju Istre kao turističkog odredišta, odnosno razvoja turističkog gospodarstva kao vodeće grane Hrvatske privrede. Današnje težište zračnog prometa jest na povećanju kvalitete pružanja usluga svim putnicima, od trenutka dolaska na zračnu luku do trenutka odlaska sa zračne luke, kada se putnicima mora pružiti najveća moguća udobnost, a posebno onim poslovnima i onima sa smanjenom pokretljivošću. Uz povećanje kvalitete pružanja usluga, temeljni uvjet za održiv razvoj zračne luke je intenzivna suradnja s turističkom zajednicom Istre i Hrvatske, te svim najvažnijim subjektima u turizmu, poput hotelskih kuća, domaćih i stranih operatora. Na slici 2. vidi se logotip Zračne luke Pula.

Slika 2. Logotip Zračne luke Pula



Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/>) (2.7.2019.)

Vrijednosti koje zračna luka iznosi kao jedne od temeljnih može se vidjeti iz njezine misije i vizije: „Zračna luka Pula vrši prihvat i otpremu putnika, zrakoplova, tereta i robe, u domaćem i međunarodnom zračnom prometu, pritom pružajući svoje usluge na siguran i kvalitetan način. U Zračnoj luci Pula profesionalnost nije težnja već praksa, naše poslovanje je izgrađeno na profesionalnosti i predanosti poslu, a poštenje, etika i timski rad vodit će nas do ostvarenja novih ciljeva. Kao poslovni



subjekt, shvaćamo važnost dobrih odnosa s putnicima, svojim poslovnim suradnicima, radnicima i javnošću te upravo iz tog razloga u etičkom kodeksu navodi vrijednosti i postupke kojima bi ti odnosi bili još bolji.<sup>42</sup>

#### **4.1.1. Osnovne informacije o Zračnoj luci Pula**

Zračna luka pruža usluge slijetanja i rukovanja raznim zrakoplovima, od malih mlaznih zrakoplova pa do onih širokotrupnih, a može prihvatiti dolazak i odlazak do 10 zrakoplova. Zračna luka Pula ima cilj biti moderna zračna luka, dizajnirana da isporučuje vrhunsku uslugu i zrakoplovnim prijevoznicima i putnicima, a ima i osoblje koje pruža učinkovite zemaljske usluge. Karakter djelovanja zračne luke je sezonalni. Gotovo većina godišnjeg prometa odvija se u ljetnim mjesecima, odnosno za vrijeme turističke sezone. Zadnjih godina promet se također počeo povećavati u pred i poslije sezonskom razdoblju. Zračna luka Pula s radom je počela još davne 1954. kao zrakoplovna baza JNA, a 1967. postaje i civilni aerodrom. Zamisao o upotrebi dotadašnjeg vojnog aerodroma u civilne svrhe datira još s početka 1965. godine, no ideja je ostvarena dvije godine kasnije, odnosno, službeno je započela s radom 01. svibnja 1967. godine. U početku je to bila montažna zgrada prozvana "Zračna luka Ljubljana – Pula". Pula je rekordnu godinu imala 1987. kada je opslužila čak 701 370 putnika. U to vrijeme zračna luka je bila doslovce improvizirani kontejner i osoblje je nevjerojatnim naporima uspijevalo othrvati se najezdi putnika. Međutim, kao takva služila je i s puno entuzijazma i ponosa 1987. godine. Uz potporu lokalnih vlasti, te je godine započeo projekt izgradnje nove pristanišne zgrade, završene 1989. Ona je omogućila parkiranje deset zrakoplova odjednom te 5 tisuća dolaznih i odlaznih putnika u jednom danu uz spremnost za protok milijun putnika godišnje. Početkom devedesetih broj putnika naglo pada zbog Domovinskog rata. Tako je 1996. godine aerodrom imao tek 33 612 putnika. Godine 2001. zračna luka prelazi 100 000 putnika nakon čega kreće konstantan rast s neznatnim oscilacijama. Godine 2005. Pula stiže 200 000 putnika, a već iduće godine je tek 4 600 putnika nedostajalo do 300 000 putnika. Od tada broj putnika godinama varira između 320 000 i 400 000 putnika. Vojni i civilni aerodrom Pula je bila sve do 2008. kada se ukida 92. zrakoplovna baza

---

<sup>42</sup> Zračna luka Pula, dostupno: <https://airport-pula.hr/poslovno/> (8.8.2019.)

Pula (postojala od 1991.) u kojoj je bila smještena 22. eskadrila lovačkih zrakoplova HRZ-a. Iako od 2011. godine u Puli nema vojnih zrakoplova ipak vojni dio zračne luke nije predan civilnim vlastima. Postoje neke neslužbene najave da bi se 92. baza HRZ-a mogla ponovo otvoriti.<sup>43</sup> U posljednjih se par godina promet putnika vidno povećavao, kada se osjetno povećao broj putnika iz Europe (ponajviše iz zemalja Velike Britanije), promijenila se i struktura zrakoplovnih prijevoznika. Nekadašnji čarter prijevoznici zamijenili su niskobudžetni prijevoznici koji lete na redovnim linijama. Već treću godinu za redom zračna luka obara rekorde po broju putnika; 2016. ih je godine bilo 436 121, 2017. godine samo 5000 putnika je nedostajalo da se stigne brojka od 600 000 putnika. Godine 2018. oboren je rekord iz 1989. (701 370) te je ostvareno 718 187 putnika. Prošle 201. godine bila je povezana s 20 zemalja, s 42 zrakoplovna prijevoznika i sa 76 odredišta. Kao važnije linije treba istaknuti London Heathrow s Britanskim nacionalnim zrakoplovnim prijevoznikom British Airways, kao i liniju prema Frankfurtu s Njemačkim nacionalnim zrakoplovnim prijevoznikom Lufthansa. Razvoj prometa Zračne luke Pula ne bi bio ostvariv bez odlične suradnje s Istarskom županijom, a posebno TZ Istarske. Cilj zračne luke Pula je da zajedničkim snagama, približi Europu Istri, ali i pokažu Istru Europi, jer ima što pokazati i čime se ponositi. Na slici 2. vidi se logotip na zgradi terminala.

Slika 3. Logotip s natpisom Zračne luke Pula na terminalu



Izvor: Index.hr (<https://www.index.hr/vijesti/clanak/pulski-aerodrom-nije-bio-pod-ugovorom-s-thomasom-cookom/2118551.aspx>) (8.7.2019.)

<sup>43</sup> Facebook profil Zračne luke Pula, dostupno: [https://www.facebook.com/pg/pulaairport/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/pulaairport/about/?ref=page_internal) (2.7.2019.)

#### **4.1.2. Djelatnost Zračne luke Pula**

Zračna luka Pula se bavi uslužnim djelatnostima u vezi sa zračnim prijevozom. U sudskom registru društvo je registrirano za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- Proizvodnja i popravak zrakoplova i svemirskih letjelica;
- Održavanje i popravak motornih vozila;
- Popravak električnih aparata za kućanstvo;
- Opskrbljivanje pripremljenom hranom (engl. catering)
- Ostali redoviti kopneni putnički prijevoz;
- Ostali kopneni cestovni prijevoz putnika;
- Cestovni prijevoz robe;
- Redoviti zračni prijevoz;
- Izvanredni zračni prijevoz;
- Skladištenje robe;
- Djelatnosti u zračnim lukama;
- Iznajmljivanje vlastitih nekretnina;
- Iznajmljivanje automobila;
- Iznajmljivanje ostalih kopnenih prijevoznih sredstava;
- Promidžba (reklama i propaganda);
- Kupnja i prodaja robe;
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu;

- Pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga i dr.,
- Pripremanje i usluživanje hrane, usluživanje pićem i napitcima, pružanje usluga smještaja;
- Poduka i stručno osposobljavanje letačkog i zemaljskog osoblja;
- Zastupanje stranih poduzeća;
- Poslovi međunarodnog otpremništva;
- Međunarodni prometno agencijski poslovi;
- Međunarodni prijevoz osoba i stvari u cestovnom prometu;
- Službena mrežna stranica Zračne luke Pula,
- Unutrašnja zaštitarska služba;
- Prodaja robe s konsignacijskog skladišta;
- Prodaja robe u slobodnim carinskim prodavaonicama;
- Usluge carinskog skladišta;
- Iznajmljivanje ostalih strojeva i opreme;
- Čišćenje svih vrsta objekata;
- Ostale zabavne djelatnosti (sajmovi, domaći i međunarodni aero susreti);
- Mjenjački poslovi <sup>44</sup>

---

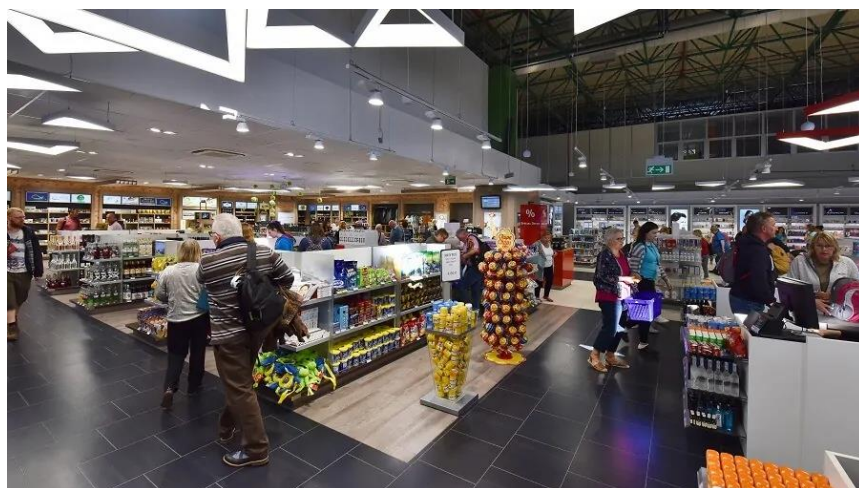
<sup>44</sup> Zračna luka Pula, dostupno: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2018/01/GODIS%CC%8CNJE-IZVIJES%CC%8CC%CC%81E-O-STANJU-DRUS%CC%8CTVA-SKENIRANO-POTPISANO-ZA-OBJAVU.pdf> (16.7.2019.)

### 4.1.3. Infrastruktura Zračne luke Pula

Infrastruktura Zračne luke Pula sastoji se od dva osnovna dijela; zemaljske strane odnosno infrastrukturnog dijela koji je dostupan svima i ne postoje restrikcije ulaska u taj dio. S druge strane je (zračna strana) dio zračne luke koji je strogo kontroliran i mogu ga koristiti samo putnici, zrakoplovi, praćeno osoblje i osoblje koje radi u zračnoj luci. Zračna luka u svoju infrastrukturu ubraja putničku zgradu, stajanku (parkirna mjesta zrakoplova), uzletno-sletnu stazu (pistu), vatrogasni objekt, objekt skladišta i održavanja te parking za putnike i zaposlenike.

U sklopu putničke zgrade nalaze se prostor za međunarodni dolazak/odlazak, domaći dolazak/odlazak te pultovi za iznajmljivanje automobila (engl. rent a car). Tu su još i kafić u sklopu zemaljske strane, te trgovina i restoran u sklopu zračne strane odnosno u terminalu (međunarodni odlazak). Uz prostor za putnike zgrada se sastoji i od dijela za osoblje koje omogućava obavljanje djelatnosti zračne luke. To su pultovi za prijavu (engl. check in) putnika, kontrolu sigurnosti i putovnica. U suterenu zgrade se nalazi sortirnica za prtljagu, ugostiteljstvo (engl. catering), odjel opterećenja i balansa (engl. load control) i odjel čistoće. Na slici 4. vidi se trgovina koja se nalazi u međunarodnom odlasku.

Slika 4. Trgovina u Zračnoj luci Pula



Izvor: Total Croatia ([https://www.total-croatia.com/pula-airport/?fbclid=IwAR1MJQ3zRsFQTkJVH\\_IJPAcezGLTV-4g9bLtHodgxHTJyOzQXyApJ3R0uFo](https://www.total-croatia.com/pula-airport/?fbclid=IwAR1MJQ3zRsFQTkJVH_IJPAcezGLTV-4g9bLtHodgxHTJyOzQXyApJ3R0uFo)) (16.7.2019.)

Na slici 5. vidi se pogled na kafić i pultove za prijavu putnika (engl. check in).

Slika 5. Caffe bar – Pulair Cafe



Izvor: Total Croatia ([https://www.total-croatia.com/pula-airport/?fbclid=IwAR1MJQ3zRsFQTKJVH\\_IJPAcezGLTV-4g9bLtHodgxHTJyOzQXyApJ3R0uFo](https://www.total-croatia.com/pula-airport/?fbclid=IwAR1MJQ3zRsFQTKJVH_IJPAcezGLTV-4g9bLtHodgxHTJyOzQXyApJ3R0uFo)) (16.7.2019.)

## 4.2. Marketinška obilježja Zračne luke Pula

### 4.2.1. Usluge u Zračnoj luci Pula

Zračna luka Pula kao poduzeće koje se bavi uslužnom djelatnošću mora se prilagođavati sve zastupljenijim marketingom usluga koji nam pobliže prikazuje kako se treba raditi razlika između proizvoda i usluga i da se mora pristupati s principima istog. Usluga koju Zračna luka Pula nudi je sve traženija, a zrakoplovi i putnici koje ona opslužuje postaju sveprisutniji u današnjem prijevozu. Zračna luka Pula prepoznaje svoj veliki značaj na području regije u kojoj se nalaze te sve više ulažu i proširuju svoju ponudu usluga. Zbog utjecaja turizma koji je jedan od glavnih gospodarskih grana Republike Hrvatske time i zračna luka pridonosi njegovom razvitku, ali i svom. S tim faktorima dolazi i do planiranja koja će u budućnosti donijeti još veći obol samom povećanju prometa i razvoja usluge. Obilježja zračne luke su da omogućuju prihvat i otpremu zrakoplova od onih velikih poput Boeinga 747 pa do

onih manjih i ultra lakih zrakoplova te da na pažljiv i profesionalan način surađuje s putnicima koji su njihovi i zrakoplovnih prijevoznika korisnici. Uz to zračna luka prati trendove u obavljanju svoje usluge i nudi usluge koje samo obogaćuju iskustvo od osnovne srži iste.

## **4.2.2. Marketinški splet Zračne luke Pula**

### **4.2.2.1. Usluga**

Osnovne usluge zračne luke su razvoj ruta i mreže letova sukladno zahtjevima tržišta. Uz njih zračna luka svojim djelovanjem olakšava provesti zadatke zrakoplovnih prijevoznika, a to su prihvat i otprema zrakoplova i putnika. Na nivou zračne luke postoji još puno dodatnih usluga kojima se iste upotpunjuju i razvijaju. Tim konceptom shvaća se da postoji sistem koje je zaslužan kako bi svi bili na što bolji način usluženi i kako bi se stvorila obostrana korist i zadovoljstvo.

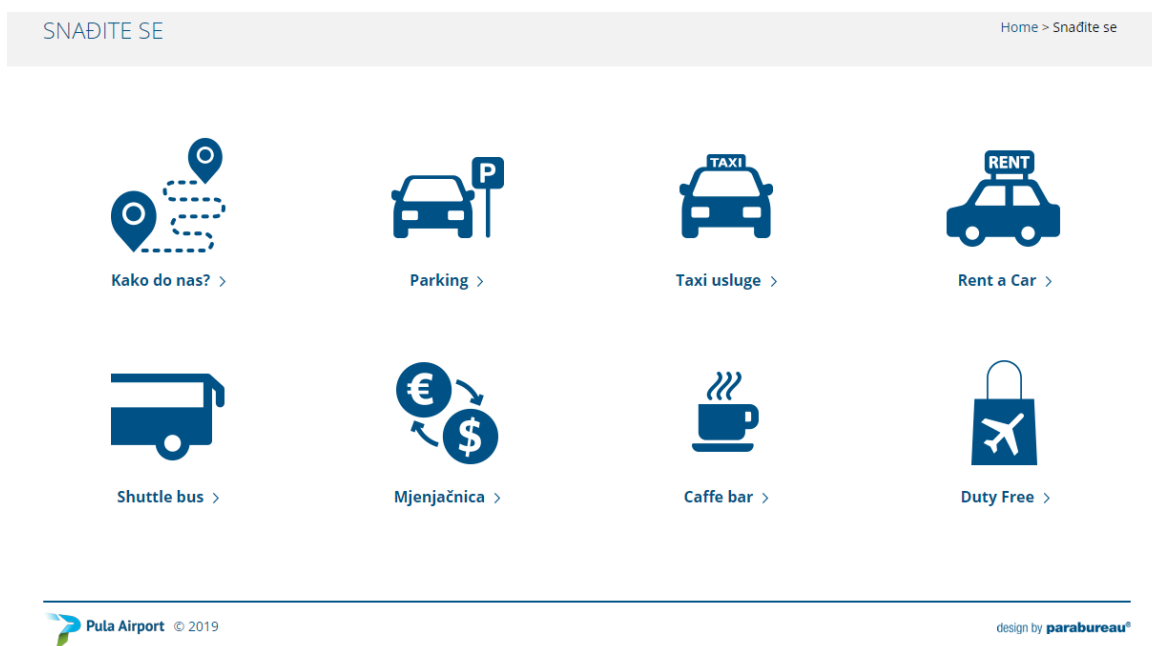
Zračna luka u sklopu svoje usluge prihvata i otpreme zrakoplova i putnika koristi više određenih službi koje su zaslužne za odrađivanje usluge. U procesu opsluživanja zrakoplova definira se kao vrijeme koje prolazi od trenutka kada zrakoplov slijeće do ponovnog polijetanja za novi let. U tom se razdoblju mobiliziraju resursi uključenog zrakoplovnog prijevoznika i zračne luke da se zrakoplov bude spreman u što kraćem roku. U istom tom aspektu prihvata i otpreme se gledaju koraci u opsluživanju putnika. Putniku se pristupa od njegovog prijavljivanja za let do ukrcaja u zrakoplov. Postoje brojne faze kojima je uključeno više faktora, resursa i službenika kojim se omogućava sigurno, kontrolirano i ugodno korištenje usluge za putnike i korisnike. Iz perspektive cvijeta usluga Zračne luke Pula srž proizvoda bi bila razvoj ruta i mreža letova te uz njih prihvat i otprema zrakoplova i putnika. Kao podršku zračna luka nudi velik broj dodatnih usluga koje oplemenjuju osnovnu uslugu proizvoda. Tako zračna luka izgrađuje cvijet usluga čije su latice uvijek u službi stvaranja i održavanja zadovoljstva korisnika. Zračna luka Pula nudi takvu vrstu uslužnog proizvoda čiji su predmet obrade zrakoplovni prijevoznici, zrakoplovi i ljudi. Takva usluga podrazumijeva postojanje većeg broja dodatnih usluga kao podrška uslužnom proizvodu. Zračna luka Pula može se pohvaliti dobrom komunikacijom s

potencijalnim korisnicima. Od sadržaja koji su dostupni putem interneta, preko turističke zajednice i svih relevantnih čimbenika uključenih u turizam i putovanja, sudjelovanje na konferencijama, sajmovima, kongresima, putem oglašavanja, od strane osoba zaduženih za posebne odnose s korisnicima i prijevoznicima kao i prepoznatljiv imidž generatora turista u Istru korisne su informacije koje dolaze do potencijalnih korisnika i prijevoznika. Što se tiče plaćanja i izdavanja računa tu je Zračna luka Pula ograničena. Prvotno zbog toga što većina putnika i korisnika ima već unaprijed plaćene karte do kojih su došli putem zrakoplovnog prijevoznika s kojima Zračna luka Pula direktno utvrđuje troškove i naplatu, osim slučajeva kada putnici imaju nekakav dodatni trošak poput kilaže za prtljagu ili tome slično. Za takve situacije zračna luka ima osiguran sustav kojim se takve stvari rješavaju. Zbog mogućih posebnih usluga i posebnih zahtjeva korisnika počevši od putnika s posebnim potrebama, poslovnim i poznatim osobama zračna luka ima otvoreni stav savjetovanja i pravljenja iznimaka s korisnicima kako bi im objasnili kako na Zračnoj luci Pula funkcionira djelovanje u području koje ih interesira. Tako osoblje lakše organizira posao i pravilno postupanje s korisnicima a oni dobivaju kvalitetnu i zadovoljavajuću uslugu. Kao poduzeće koje se nalazi u području kontakta s turistima i kojima je prvi doticaj s Istrom dolazak na Zračnu luku Pula zahtjeva da svojim stavom i obučavanjem zaposlenika budu u rangu prikladne gostoljubivosti i srdačnosti.

U sklopu usluge za putnike postoji i popratni sadržaj i koji daju bogatstvo iskustvu korištenja usluga zračne luke. Može se istaknuti da putnici mogu koristiti poslovni salon (engl. business lounge) ako imaju karte u poslovnim klasama određenih prijevoznika. Postoji mogućnost zakupa prostora za veoma važne putnike (engl. very important person – VIP) putnike koji će biti izdvojeni od drugih putnika te im je zajamčena diskrecija. Na sljedećoj slici (slika 6.) vidi se prikaz i upute za pojedine usluge na mrežnim stranicama Zračne luke Pula. Jedan od važnijih dijelova usluge je također trgovina koji nudi razne artikle (parfemi, satovi, kozmetika, torbe, alkoholna pića, slatkiši) svjetskih marki te autohtone proizvode i suvenire te su još tu restoran i kafić. Od ostalih usluga koje se mogu spomenuti tu su prijevoz autobusom, mjenjačnica, info pult, punktovi punjenja mobilnih uređaja, dostava izgubljene prtljage, iznajmljivanje automobila (engl. rent a car) i taksi.



Slika 6. Slikovni prikaz nekih od usluga Zračne luke Pula



Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/snadite-se/>) (8.8.2019.)

#### 4.2.2.2. Cijena

Cijena usluge zračne luke se formira ovisno o sadržaju koji se koristi. Kako bi poduzeće bilo spremno nositi se s troškovima, rastom i ciljevima potrebni su dostatni izvori prihoda kojima će se to pokrivati. Glavnih prihodi zračne luke su prihodi od zrakoplovstva (prihvata i otpreme zrakoplova, slijetanja/polijetanja, putničkih taksi) i ne zrakoplovstva (prihodi od prodaje u trgovini, parkirališta, oglašavanja, ugostiteljstva). Sažeti cjenik aerodromskih usluga Zračne luke Pula, sastoji se od: <sup>45</sup>

##### 1. Naknade za slijetanje i uzlijetanje

Cijena usluge obuhvaća jedinstvenu operaciju slijetanja i uzlijetanja jednog zrakoplova i kao takva se zaračunava nedjeljiva i iznosi : a) za zrakoplove do 25 tona maksimalne težine pri polijetanju (engl. maximum take off weight - MTOW), svaka tona EUR 8,00 b) za zrakoplove iznad 25 tona maksimalne težine pri polijetanju (engl. maximum take off weight - MTOW), svaka tona EUR 11,00

<sup>45</sup> Airport Pula, dostupno: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2017/12/PulaAirportPriceList2015ShortVersion-1.pdf> (19.8.2019.)

## 2. Naknade za parkiranje zrakoplova

Najveća dozvoljena težina zrakoplova pri uzlijetanju prema službenoj svjedodžbi o navigacijskim sposobnostima zrakoplova (MTOW) izražena u metričkim tonama. Svaki započeti dio tone, obračunava se kao cijela tona. Usluga se zaračunava za svaka započeta 24 sata. Parkiranje do 4 sata se ne naplaćuje. CIJENA USLUGE - Svaka metrička tona (MTOW) za 24 sata EUR 3,00

## 3. Naknade za putnički servis

Putnički servis uključuje sve nekomercijalne sadržaje u putničkoj zgradi. Svaki odlazni registrirani putnik (uključujući i transferne putnike). Izuzeća: djeca do dvije godine starosti, putnici kojima je odobren popust na cijenu putovanja (ID00), putnici u izravnom tranzitu i posada (DHC).

Cijene usluga:

- a) Domaći putnički servis EUR 5,00
- b) Međunarodni putnički servis EUR 10,00
- c) Transferni putnik EUR 5,00
- d) Putnički servis za generalno zrakoplovstvo EUR 3,50

## 4. Naknade za zaštitu

Osnova za obračun naknade za sigurnost je broj odlazećih putnika na pojedinom letu. Cijena usluge za svakog komercijalnog/nekomercijalnog odlaznog putnika – EUR 4,00

## 5. Naknade za putnike s posebnim potrebama

Osnova za obračun PRM naknade je broj svih odlazećih putnika na pojedinom letu i bit će obračunata prema broju putnika koji su platili putnički servis. Cijena usluge za svakog komercijalnog/nekomercijalnog odlaznog putnika – EUR 0,25

## 6. Naknade za prihvat i otpremu

- a) Cijena usluge - putnički zrakoplovi

Na tablici 2. se vidi cijena izražena u eurima po maksimalnim težinama pri polijetanju zrakoplova.

Tablica 2. Cjenik usluge – putnički zrakoplovi

Putnički zrakoplov	Putnički i operativni prihvat	Tehnički prihvat	Ukupno
MTOW u KG	EUR	EUR	EUR
5 701 - 10 000	40	60	100
10 001 - 16 000	120	180	300
16 001 - 21 000	173	259	432
21 001 - 40 000	248	372	620
40 001 - 60 000	317	475	792
60 001 - 79 000	378	567	945
79 001 - 110 000	480	720	1.200
110 001 - 130 000	552	828	1.380
130 001 - 155 000	696	1.044	1.740
155 001 - 200 000	876	1.314	2.190
200 001- 270 000	1.146	1.719	2.865
iznad 270 000	1.452	2.178	3.630

Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2017/12/PulaAirportPriceList2015ShortVersion-1.pdf>) (19.8.2019.)

Cijena obuhvaća ukupnu operaciju prijvata i otpreme zrakoplova. Svako daljnje pružanje usluga koje prelazi navedeni opseg i vrijeme zaračunava se posebno, po cjeniku usluga na poseban zahtjev.

b) Cijena usluge - generalno zrakoplovstvo do 5.700 kg

Na tablici 3. se vidi prikaz cijene izražene u eurima po maksimalnim težinama pri polijetanju za generalno zrakoplovstvo.

Tablica 3. Cjenik usluge – generalno zrakoplovstvo do 5 700 kg

MTOW u KG	EUR
0 - 1 200	11,00
1 201 - 2 500	22,00
2 501 - 4 000	33,00
4 001 - 5 700	40,00

Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2017/12/PulaAirportPriceList2015ShortVersion-1.pdf>) (19.8.2019.)

### 4.2.2.3. Promocija

U kontekstu komunikacije i informiranja, Zračna luka Pula upoznaje korisnike s ponudom usluge, a najbitniji dijelovi ponude u komunikaciji su odredišta s kojima su povezani, koliko puta tjedno u kojem razdoblju se leti prema tim odredištima te kako najlakše doći do zračne luke. Jedan od najsnažnijih oblika promocije koji koriste su odnosi s javnošću, publicitet i interaktivni – internetski marketing. Kojim izvještavaju o poslovanju, sponzoriranim događajima, konferencijama i slično. Zračna luka je prepoznala vrijednost društvenih mreža i uključila se u njihov sustav rada. Najčešće objavljuje fotografije zrakoplova i putnika i statističke podatke na Facebook stranici i svom Instagram profilu. Slika 7. prikazuje izgled Facebook profila i jednu od objava koje Zračna luka Pula objavljuje.

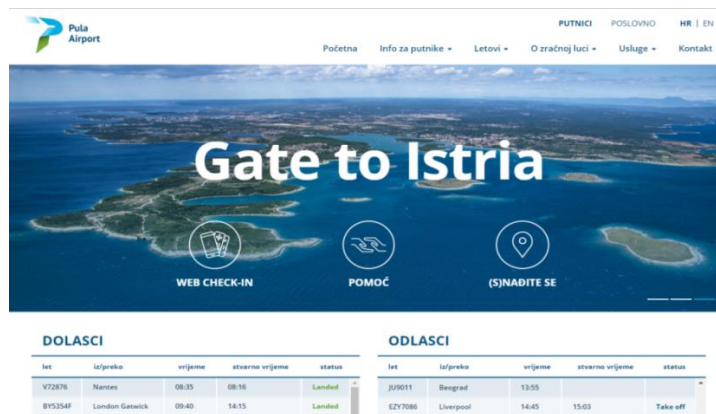
Slika 7. Prikaz Facebook profila Zračne luke Pula



Izvor: Airport Pula (<https://hr-hr.facebook.com/pulaairport/>) (2.10.2019.)

Valja spomenuti i to da se zračna luka predstavlja s novim dodatkom sadašnjem nazivu, a to je „Gate to Istria“, što je jedan od boljih način privlačenja i prikazivanja stranim putnicima zračnu luku kao vrata ulaska u Istru i početka njihovog iskustva koje ih čeka dolaskom. Time je Zračna luka Pula pokazala da je zračna luka cijele Istarske rivijere, osim Pule, da su oni zračna luka i Poreča, Rovinja, Rapca, Vrsara, Novigrada, Umaga, Fažane, Pazina, Lovrana i drugih mjesta. Prikaz tog slogana se može vidjeti na slici 8. koja je preuzeta sa službene mrežne stranice Zračne luke Pula.

Slika 8. Službena mrežna stranica Zračne luke Pula



Izvor: Airport Pula <https://airport-pula.hr/> (19.8.2019.)

Godine 2017. Zračna luka Pula je dodala moderan izgled svom vizualnom identitetu kojeg je mijenjala. Izrazito je zanimljiv logo na kojem se vidi zrakoplov koji plove nebom i zelena boja koja predstavlja zemlju odnosno Istru. Sve skupa je složeno u znak slova „P“ kao Pula. Zelena i plava boja ujedno su i boje Istarske zastave. Na slici 9. se vidi novi logo Zračne luke Pula.

Slika 9. Logo Zračne luke Pula



Izvor: Airport Pula (<https://www.parabureau.com/hr/project/pula-airport/>) (19.8.2019.)

Uz logo, promijenjen je i izgled mrežne stranice te je olakšan način korištenja iste putem koje se mogu vidjeti dnevni i unaprijed par dana letovi i u kojem su statusu. Još su mnoge druge opcije ubačene na stranicu poput mrežne prijave (engl. web check-in) te izbora pregleda stranice za putnike i poslovne korisnike. Slika 11. prikazuje red letenja koji se može vidjeti na njihovim mrežnim stranicama.

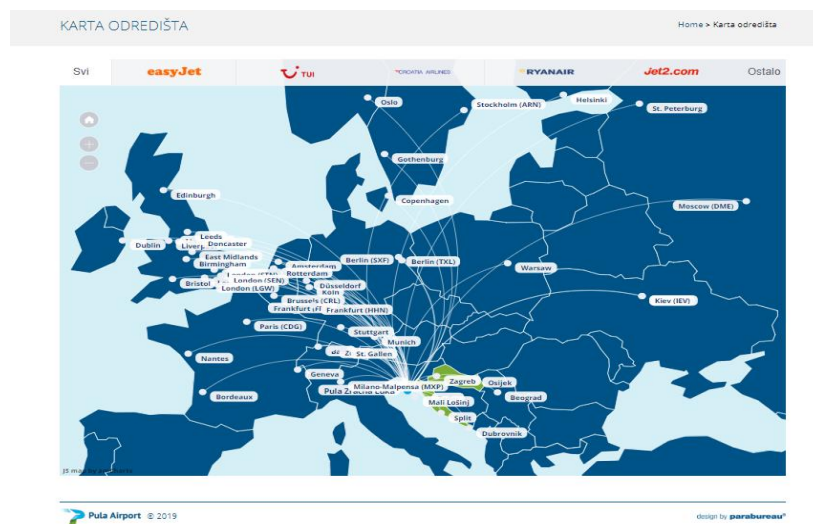
Slika 10. Red letenja na Zračnoj luci Pula

RED LETENJA							Home > Red letenja
<b>DOLASCI</b>							
let	tvrtka	iz/preko	datum	vrijeme	stvarno vrijeme	status	
V72876	VOE	Nantes	02.10.2019	08:25	08:16	Landed	
8Y5354F	TOM	London Gatwick	02.10.2019	09:40	14:15	Landed	
EW8962	EWG	Berlin/Tegel	02.10.2019	11:50	11:47	Landed	
JU9010	ASL	Beograd	02.10.2019	13:10			
EZY7985	EZY	Liverpool	02.10.2019	14:10	13:27	Landed	
OS2741	AUA	Linz	02.10.2019	14:30	15:35	Landed	
<b>ODLASCI</b>							
let	tvrtka	iz/preko	datum	vrijeme	stvarno vrijeme	status	
AC2996		Zagreb	02.10.2019	06:00	06:00	Take off	
OU631	CTN	Zagreb	02.10.2019	06:00	06:00	Take off	
TK8031		Zagreb	02.10.2019	06:00	06:00	Take off	
V72877	VOE	Nantes	02.10.2019	09:00	08:53	Take off	
8Y5355	TOM	London Gatwick	02.10.2019	11:05	16:00	Take off	
EW8963	EWG	Berlin/Tegel	02.10.2019	12:25	12:25	Take off	

Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/letovi/red-letenja/>) (2.10.2019.)

Postavljena je interaktivna karta odredišta preko koje se uz par klikova može doći do kupnje karte za određeno odredište i prijevoznika. Na taj način omogućava se putnicima lakše korištenje prilikom kupnje karata te koja odredišta su spojena sa Zračnom lukom Pula. Na slici 11. se vidi prikaz interaktivne karte odredišta koja se nalazi na mrežnim stranicama.

Slika 11. Interaktivna karta odredišta



Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/letovi/karta-odredista/>) (2.10.2019.)

#### 4.2.2.4. Mjesto i vrijeme

Zračna luka Pula je strateški pozicionirana u Istarskoj županiji. Nalazi se na zavidnom geoprometnom položaju te ima bogati obuhvatni prostor. U neposrednoj

blizini je autocesta što omogućava putnicima lakši transfer prema krajnjem odredištu. Njezine pristupne ceste i signalizacija omogućavaju lakši pronalazak i dolazak. No dakako zbog svoje blizine Europi i državama koje su blizu i broje velik broj turista to predstavlja problem za zračnu luku zbog toga što je za njih Istra auto destinacija.

Brzina usluge odnosno vrijeme učinkovitog odrađivanja zadataka je izuzetno važno za Zračnu luku Pula. Sama djelatnost i obavljanje poslova u avijaciji zahtjeva točnost i preciznost u obavljanju poslova. Zračna luka Pula kroz provođenje svojih usluga mora paziti na vrijeme koje određeni zrakoplovni prijevoznik zahtjeva za opsluživanje njihovog zrakoplova. Putnicima se u sklopu njihove prijave za let i cijelog procesa prije ukrcavanja u zrakoplov omogućava što efikasnija prohodnost po točkama koje moraju proći. Širenjem mreže letova i razvoja ruta zračna luka dolazi u izazov odrađivanja tih segmenata u okvirima propisanog vremena. Pogotovo u danima kada je opterećenost zračne luke velika i kada se slijeva velika količina putnika u vrlo kratko periodu. Takvim izazovima Zračna luka Pula mora biti spremna odgovoriti još bržom i efikasnijom a jednako kvalitetnom uslugom koja će zadovoljavati i korisnike i zrakoplovne prijevoznike. Zračna luka Pula se nalazi u segmentu nekoordiniranih zračnih luka i teže joj je utjecati na termine dolazaka zrakoplovnih prijevoznika zbog nedovoljne potražnje i usmjerenosti prijevoznika na dane u tjednu kada će popunjenost zrakoplova biti veća. Zbog toga zračna luka ne može ponuditi letove u trenucima kada to njima i putnicima u potpunosti odgovara već se u to moraju uzeti brojni čimbenici koji su određeni u većini slučajeva zrakoplovnim prijevoznikom i zračnom lukom odnosno odredištem s kojim su povezani.

#### **4.2.2.5. Ljudi**

Zaposlenici zračne luke Pula su najveće bogatstvo kojim zračna luka raspolaže. Oni su ti koji sve te faktore spleta i usluge pretvaraju u korist za potrošače i zrakoplovne prijevoznike. Osoblje zračne luke je u izravnom kontaktu s korisnicima na svojim radnim mjestima ili u kontaktu sa zrakoplovom i njegovim potrebama. Zračna luka svojim radnicima osigurava najsuvremenije mjere za sigurnost na radu, te potiče njihovo cjeloživotno učenje, suradnički duh i profesionalnost. Pored dobro obučenog kadra i uslužnih radnika, podloga svega ipak je sigurnost koju Zračna luka Pula

osigurava svojim korisnicima zapošljavanjem provjerenih i pouzdanih pojedinaca. Podržavanjem cjeloživotnog obrazovanja svojih radnika ulažu u razvoj njihovih specijalističkih znanja i vještina potrebnih za učinkovito obavljanje posla i implementaciju novih znanja u sve segmente poslovanja. Interesi i sposobnosti radnika se uvažavaju, te se razvija sustav nagrađivanja i napredovanja. Zračna luka nastoji zadovoljavati potrebe i očekivanja putnika, osiguravajući im adekvatnu vrijednost za njihov novac, te postupati s njima profesionalno i korektno, u skladu s dobrim poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima, s ciljem da putnici steknu povjerenje u njih. Slika 12. prikazuje zajedničko fotografiranje nekolicine zaposlenika nakon obaranja rekorda 2018. godine.

Slika 12. Zaposlenici Zračne luka Pula



Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/2018-povijesna-godina-obaranja-rekorda-zracne-luke-pula/>) (5.9.2019.)

#### 4.2.2.6. Procesi

Proces pružanja usluga za korisnike zračne luke je osmišljen i organiziran na sistematičan način. Distribucija usluge je posložena kako bi se tok usluživanja nadovezao jedan na drugi i olakšavao korisniku lakše korištenje istog. Korisnici prilikom posjeta prostora zračne luke dobivaju potrebne informacije i usluge na



putokazima, info pultu i od strane osoblja. Proces od početnog dolaska prijavljivanja za let, prepuštanja svoje prtljage na brigu djelatnicima do asortimana usluge ugostiteljstva i trgovine. Sustav mora biti spreman na prodaju svoje usluge. Prostori su uređeni tako da interijer nema velikih zatvorenih površina, već je sve otvoreno i dostupno korisnicima. Zaposlenici moraju uvijek biti spremni riješiti problem kod prvog kontakta, komunicirati i dati odgovarajuće savjete ili upute te ljubazno objasniti korisniku sve što ga u tom trenutku zanima. U slučaju nejasnoća, zaposlenik mora traženu uslugu odraditi pažljivo i na pravilan način, kako bi korisnicima omogućili lakše korištenje usluge.

Što se tiče procesa prihvata zrakoplova zračna luka je usklađena sa svim svjetskim i europskim standardima za sigurno, učinkovito i efektivno usluživanje i opsluživanje istog. Od slijetanja zrakoplova do polijetanja brojni su procesi prilikom opsluživanja. Proces koji se odvijaju u ovom prijelaznom vremenu sastoji se od planiranja i rukovanja zadacima kako bi se osigurala sigurnost i efikasnost sljedećeg leta. Stoga je vrijeme prijelaza jedna od najvažnijih faza za operatore zračne luke, što izravno utječe na to hoće li putnici uživati u optimalnom iskustvu ili ne. Ukratko, to uključuje ispravna koordinacija svih uključenih resursa kako bi se osigurala sigurnost, točnost i putnici što manje čekali. Da bi to postigao, proces se dijeli na zadatke. Od pristupa stepenica za iskrcaj/ukrcaj putnika, pristupa prtljažnih vozila, vozila za točenje goriva, ugostiteljstva (engl. cateringa), vozila za putnike od posebne potrebe (engl.ambu lift) i ostalih. Svi moraju biti usklađeni i djelovati kao jedan dok se obavljaju vrlo zahtjevni i pažljivi procesi oko zrakoplova. Svi zaposlenici prolaze školovanje za sektor u kojem rade te su samim time upućeni u sve procese rada vezane za njihov sektor poslovanja. Pravilnim upravljanjem opsluživanja zrakoplova moguće je smanjiti ovo vrijeme i optimizirati radnje uključene u rukovanje zrakoplovom. To osigurava točnost i stvara dobar utisak kod zrakoplovnih prijevoznika i putnika u usluzi koju nude. Cilj pružatelja usluga u zračnoj plovidbi jest da predviđeno vrijeme stajanja (engl. turnaround time) zrakoplova na zemlji bude efektivno i kvalitetno kako zrakoplovi ne bi kasnili. Ako i postoje problemi u prihvatu i otpremi istih to koristi za daljnje poboljšanje i napredovanje. To se može sastojati od povećanja broja osoblja odgovornog za određeni zadatak, primjene novih tehnologija ili bolje koordinacije timova. Na slici 13. prikazan je iskrcaj putnika sa zrakoplova.

Slika 13. Iskrcavanje putnika iz zrakoplova – Zračna luka Pula



Izvor: Glas Istre (<https://www.glasistre.hr/istra/u-zracnu-luku-pula-sletio-prvi-izravan-let-iz-st-petersburga-563703>) (8.8.2019.)

#### 4.2.2.7. Fizičko okruženje

Zračna luka Pula izrazito brine o vizualnom izgledu te zbog toga posebno pazi na njezinu vanjsku okolinu kojom se želi prikazati kako brigom o okolišu i prirodi brinu o svima. U posljednjih nekoliko godina više se ulaže i intenzivnije se uređuje okoliš i to je samo jedan od faktora djelovanja na fizičko okruženje. Godine 2019. proširen je parking koji kao takav omogućava puno više mjesta za osobne automobile koji dolaze na zračnu luku. Putnička zgrada se kontinuirano modernizira novim sustavima od klimatizacije, digitalizacije i drugih elemenata. Unutrašnjost zgrade je uređena velikim oglasnim plakatima i digitalnim oglasima na kojima se većinom oglašavaju turističke usluge. Sami koncept i izgled zračne luke prilagođen je djelatnosti kojom se zračna luka bavi. Prilikom ulaska u putničku zgradu ispred velikog predvorja za putnike nalaze se pultovi za prijavu putnika koji su označeni s ekranom na kojem piše naziv odredišta, broj leta i prijevoznik. S desne strane se nalazi kafić u kojem postoji odvojeni prostor za pušače. Lijevo se nalaze brojni pultovi iznajmljivača automobila (engl. rent a car-ovi), info pult i toaleti. U tom smjeru se kreće prema međunarodnom odlasku. Pristup međunarodnom odlasku je složeniji te kako bi se pristupilo njemu je potrebno proći označene linije kretanja, kontrolu karte, sigurnosni pregled i pregled putovnice/osobne iskaznice. Untutar međunarodnog odlaska se

nalazi trgovina, restoran i izlazi za putnike (gate-ovi). Ispred trgovine i restorana se nalaze stolovi i stolice za putnike. U planu je proširenje terminala s dva nova izlaza (engl. gate) kojima bi se olakšalo opsluživanje i smanjila opterećenost sadašnja četiri izlaza (engl. gate). Međunarodni dolazak je područje smješteno na kraju glavnog predvorja u kojem se nalaze dvije odvojene trake za prtljagu i pultovi za pregled putovnica/osobnih iskaznica. Zaposlenici su odjeveni u odoru koju im dobavlja zračna luka, te uz to moraju imati iskaznicu sa svojim imenom i prezimenom i slikom. Osim što je to propisano regulativama u zračnom prometu tako se pruža ostvarivanje boljeg kontakta s korisnicima i osjećaja povjerenja. Na slici 14. vidi se unutrašnjost zgrade Zračne luke Pula.

Slika 14. Unutrašnjost zgrade Zračne luke Pula



Izvor: Glas Istre (<https://www.glasistre.hr/pula/zracna-lupula-u-srpnju-imala-najvise-putnika-u-povijesti-kontinuirano-se-radi-na-otvaranju-novih-linija-567881>) (11.9.2019.)

### **4.3. Analiza i razvoj tržišta**

#### **4.3.1. Analiza postojećeg tržišta**

Analizom tržišta sagledava se situacija, pronalaze prilike i prijetnje, evaluiraju i pozicioniraju Zračnu luku Pula. Kroz analizu tržišta upoznaju se potencijalni korisnici. Određivanjem potencijalnog tržišta predviđanje postaje lakše. Analiza tržišta pomaže u smanjenju rizika poslovanja pri donošenju poslovnih odluka.

Zračna luka Pula nalazi se u segmentu zračnog prijevoza kao primarne djelatnosti i kao takva pripada grani koja se stalno širi i čiji značaj postaje sve važniji. Zbog toga se može reći da su zračne luke mjesta koja će imati sve veći utjecaj u svijetu prijevoza. Tako i Zračna luka Pula kao i sve ostale zračne luke u Hrvatskoj dobivaju na značaju. Te s činjenicom da je turizam možda čak i glavna gospodarska grana države daje još veću važnost. Turizam, kao jedan od generatora potražnje za zračnim prometom, ovisan je o stanju, raspoloživim smještajnim kapacitetima, ekonomskoj moći stanovništva i njihovim navikama. Kroz godine razvijanja i postojanja Zračna luka Pula ulaže napore u aktiviranje na svjetskom tržištu avijacije. Poslijeratnih godina trebalo je neko vrijeme kako bi se država i sam turizam stabilizirao i počeo privlačiti sve veći broj turista. Uz to razvoj svjetske suvremene globalizacije olakšali su mnogim tvrtkama tako i zračnoj luci kako bi se još bolje uključili u svijet modernog međunarodnog poslovanja i tržišnog natjecanja. Utjecaj toga počeo se još više odražavati ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju. Kojim su se tržišta još više otvorila i olakšala povezanost između zemalja. Uslijed toga došlo je do značajnijeg povećavanja putnika unazad par godina.

Glavni ciljevi su strategija razvoja i konkurentnosti, poboljšanje i produženje sezone. Zbog prijašnjih iskustava Zračna luka Pula je uočila da u budućnosti mora paziti o ovisnosti o pojedinom tržištu i pojedinom zrakoplovnom prijevozniku. Takav događaj je bio s Rusijom i njenim tržištem kada uslijed otežanog procesa putovanja i pada broja putnika s tog tržišta došlo do shvaćanja potencijalnih problema ovisnosti. Trenutno se sličan slučaj događa s Velikom Britanijom koja izlazi iz Europske unije te ostaje za vidjeti kakav će to utjecaj imati na poslovanje. Za takve stvari potrebno je strateški u suradnji s turističkim sektorom, sklapati dogovore sa zrakoplovnim

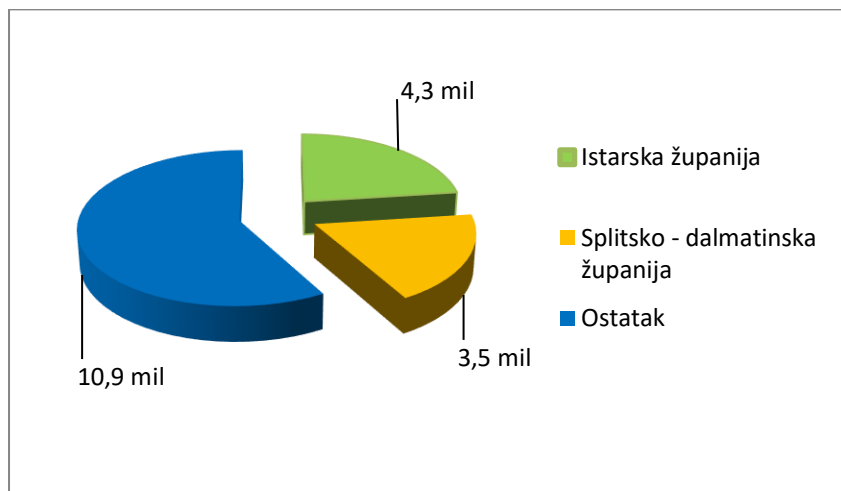
prijevoznicima, koji djeluju i pokrivaju različita tržišta, kako bi se koliko god je moguće smanjila ovisnost o rizičnim tržištima. Prostora za poboljšanje poslovnih procesa uvijek ima, na čemu treba kontinuirano raditi. Kako bi se ostvarili gore navedeni ciljevi, temeljni zadaci Zračne luke Pula trebaju biti uvođenje novih redovnih linija prema strateški najznačajnijim odredištima i odredištima s najvećim potencijalom, poput Francuske, Poljske, Skandinavskih zemalja i slično, kao i svojom razinom usluga osigurati putnicima ugodan boravak od prijave do polaska leta i tako zaokružiti ugodan boravak u Istri. Strategija poslovanja Zračne luke Pula, mora krenuti od izbora optimalnoga poslovnog modela koji prati trenutni razvoj tržišta zračnog prometa, kao i potrebe turističkog sektora. Prema tome, prirodan bi izbor bio razvoj redovnog prometa prema velikim europskim čvorištima, te odredištima s tradicionalno najvećim brojem dolaznih putnika u Istru.

Kako u redovne linije, spadaju i linije niskobudžetnih prijevoznika, potrebno je naći optimalan razmjer redovnih linija niskobudžetnih prijevoznika i tradicionalnih zrakoplovnih prijevoznika. Niskobudžetni prijevoznici razvijaju novo od točke do točke (engl. point to point - P2P) tržište i stvaraju nove putnike, dok nacionalni prijevoznici, svojim poslovnim mrežama i povezanošću s ostalim letovima, otvaraju nova tržišta i dovode putnike s odredišta s kojima nemaju izravnih zrakoplovnih linija. Razvoj infrastrukture i poslovanja Zračne luke Pula mora pratiti razvoj i master plan Istarske županije, ali i ukupan razvoj i zahtjeve europskog tržišta zračnog prometa. Potpora zrakoplovnim prijevoznicima (prvenstveno za zadržavanje postojećih niskobudžetnih zrakoplovnih prijevoznika) i aktivnosti vezane uz uvođenje novih te potporu tradicionalnim zrakoplovnim prijevoznicima koji se želi zadržati na ključnim tržištima jedan je od ciljeva i u budućem razdoblju.

U Republici Hrvatskoj postoji sedam registriranih međunarodnih zračnih luka: Zagreb, Dubrovnik, Split, Zadar, Pula, Rijeka i Osijek, kao i dva zračna pristaništa (Mali Lošinj i Brač) na kojima se odvija javni zračni promet (linijski i povremeni). Kroz hrvatske zračne luke u 2018. godini prošlo je ukupno 10,5 milijuna putnika ili 10,2 posto više nego u 2017. godini. Najviše dolazaka i noćenja turista prošle godine je ostvarila Istarska županija i to 4,3 milijuna turista i 26,2 milijuna noćenja, čime je ostvarila udjel od 23,2 posto od ukupno ostvarenih turističkih dolazaka u Hrvatsku u 2018. te 29,2 posto od ukupno ostvarenih noćenja. Grafikon 2. pokazuje kako to izgleda na

ukupnom dolasku turista odnosno da Istarska i Splitsko - dalmatinska županija pridonose skoro polovici dolazaka turista u Hrvatsku.

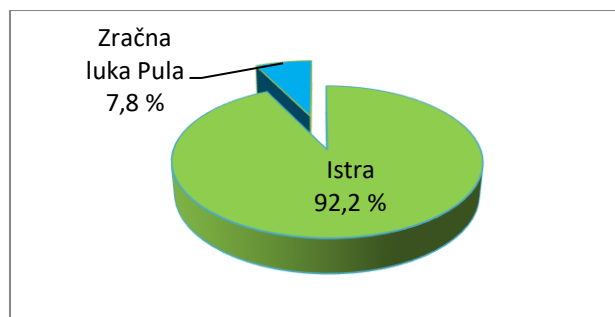
Grafikon 2. Dolazak turista u Hrvatsku u 2018. godini



Izvor: vlastita izrada na temelju prikupljenih podataka Državnog zavoda za statistiku ([https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-03-02\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm)), (15.9.2019.)

Zračna luka Pula u prošloj 2018. godini ostvarila je promet od 718 211 putnika od čega su 338 878 putnika koji su došli zrakoplovnim prijevoznikom. S tom brojkom zračna luka točno zna koliko je to posto u ukupnom broju svih turista koji su došli 2018. godine u Istru (4 332 752). Cilj zračne luke je doseći brojku od 15% udjela turista koji bi dolazili u Istru zrakoplovom. Na grafikonu 3. je prikazan udio turista koji su u prošloj godini došli zrakoplovom u Istru a to je 338 878.

Grafikon 3. Udio turista koji dolaze zrakoplovom u Istru



Izvor: vlastita izrada na temelju prikupljenih podataka Državnog zavoda za statistiku ([https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-03-02\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm)) Interni podaci Zračne luke Pula – Niko Airport Software (<http://www.niko.hr/System%20sheme.htm>), (15.09.2019.)

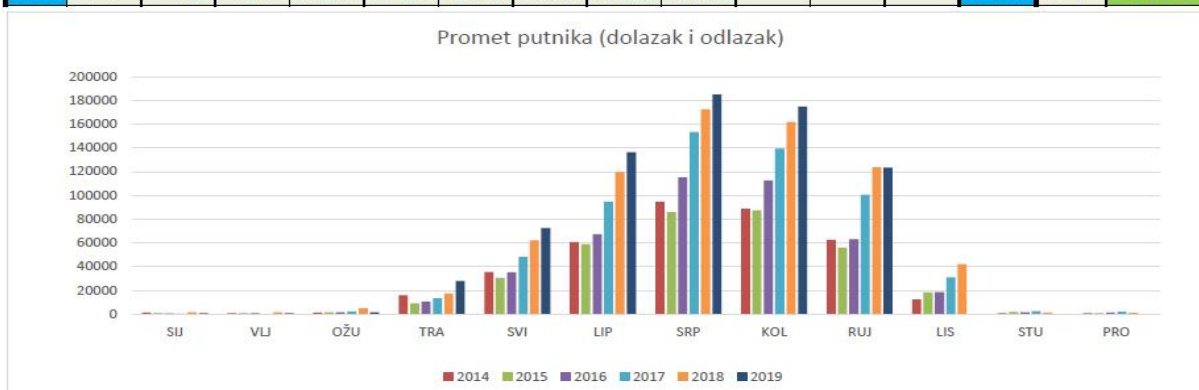
Zračna luka Pula ima veliku konkurenciju u svojem obuhvatnom prostoru (u Istri, naime, znatan broj putnika dolazi preko Rijeke, Trsta, Ljubljane pa čak i Venecije). Upravo zbog toga što Istra nije isključivo zrakoplovna destinacija (kao npr. Dubrovnik i Split) i što ima veliku konkurenciju, zračna luka mora odvajati velika sredstva kako bi privukla nove odnosno zadržala postojeće zrakoplovne prijevoznike, prvenstveno niskobudžetne. Trend u svijetu je da se zračne luke ne promatraju samo kao prometna infrastruktura, već kao dinamični poslovni subjekti koji su pokretači razvoja određenih regija.

Zračna luka Pula svih ovih godina nije imala znatan napredak i poboljšanje u prometnom sektoru do 2016. godine kada je nakon 10 godina stagnacije i kruženja oko brojke od 350 tisuća uspjela premašiti i prijeći preko 430 tisuća. Već sljedeće godine 2017. bila je nadomak brojke od 600 tisuća putnika. Što je u tom trenutku izgledalo kao veliki napredak i broj koji je vrijedan poštovanja. No prošle godine uspjela je ono što je malo tko očekivao, a to je da će premašiti broj od 700 tisuća putnika te oboriti rekord iz davne 1987. godine. Na tablici 4. se vidi promet putnika u razdoblju od siječnja 2014. do rujna 2019. godine.

Tablica 4. Promet putnika 2014. – 2019. godine Zračne luke Pula

**PROMET PUTNIKA (DOLAZAK I ODLAZAK)**

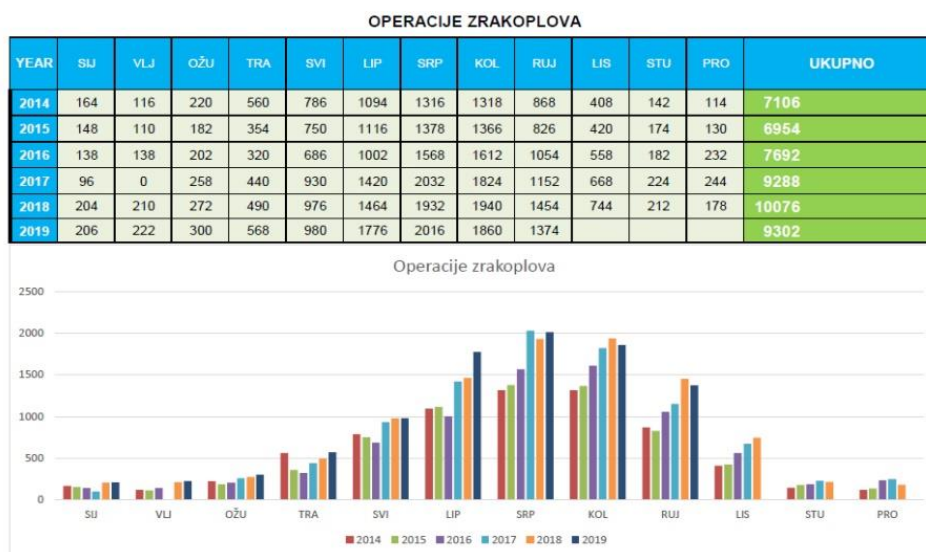
GOD.	SIJ	VLJ	OŽU	TRA	SVI	LIP	SRP	KOL	RUJ	LIS	STU	PRO	Zbroj	TRF & TRN	UKUPNO
2014	1437	802	1164	15926	35374	60612	94768	88768	62411	12428	911	721	375322	7670	382992
2015	817	753	1577	9118	30486	58803	85900	87329	56099	18409	1667	700	351658	7768	359426
2016	692	803	1543	10429	35089	67313	115000	112419	63117	18567	1501	1280	427753	8368	436121
2017	409	0	2317	13224	48132	94603	153279	139486	100522	31001	2412	1964	587349	8463	595812
2018	1469	1549	5033	17292	62005	119644	172390	161815	123619	42009	1234	1117	709176	9011	718187
2019	967	789	1547	27986	72475	136474	184832	174567	123282				722919	5607	728526



Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/poslovno/o-zracnoj-luci/statistika/>) (25.9.2019.)

Do toga je došlo izuzetnim ulaganjem i naporima kojim se zračna luka približila europskom tržištu i donijela brojne nove rute koje su povećale njezin promet. Za ovu 2019. godinu očekivalo se povećanje od 10% što se već sa krajem rujna može zaključiti da će biti ostvareno jer broj putnika je već premašio za 10 tisuća ukupan promet prošle godine. Na tablici 5. moći će se vidjeti kretanje broja operacija zrakoplova u istom tom razdoblju od siječnja 2014. do rujna 2019. godine.

Tablica 5. Broj operacija zrakoplova 2014. – 2019. godine Zračne luke Pula



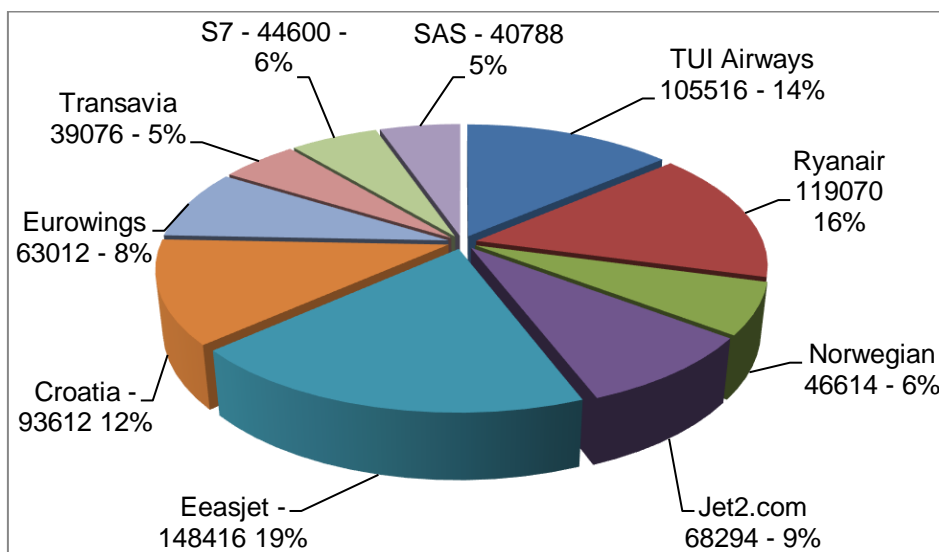
Izvor: Airport Pula (<https://airport-pula.hr/poslovno/o-zracnoj-luci/statistika/>) (25.9.2019.)

Dio koji će se analizirati opisivat će postojeće prijevoznike i rute koje Zračna luka Pula ima i njihov udio u tržištu zračne luke. Broj zrakoplovnih prijevoznika s kojima Zračna luka Pula surađuje je svake godine veći, a ako se nastavi takav trend ugovaranja ruta i prijevoznika koji bi opsluživali iste moći će se lakše planirati i riješavati potencijalni problemi na određenim tržištima. Lista prijevoznika koji imaju ugovorene letove su: Croatia Airlines, Norwegian Air Shuttle, TUI Airways, Jet Time, Ryanair, Siberian Airlines – S7, EasyJet, SAS – Scandinavian Airlines, Jet2.com, Eurowings, Red Wings, Wind Rose, Aer Lingus, TradeAir, Lufthansa, Braathens R.A., Volotea, Transavia, British Airways, Air Serbia, SWISS AIR, Silver Air, Edelweiss, LOT – Polish Air, Ural Airlines, TUI Fly Nordic, Laudamotion, TUI Fly Netherlands, Enter Air, Smartwings, SkyeUp Airlines, Peoples Viennaline, Austrian Airlines.



Najzastupljeniji zrakoplovni prijevoznik na Zračnoj luci Pula koji leti u redovnoj liniji je EasyJet koji ima najviše odredišta koja opslužuje. EasyJet leti redom iz Amsterdama, Milana, Berlina, Geneve, Parisa, Basela, Bristola, Londona i Liverpola. Dok od čarter letova najzastupljeniji je TUI Airways koji leti iz sljedećih šest odredišta: Birmingham, Bristol, Doncaster, East Midlands, London, Manchester. Među deset prijevoznika koje imaju najviše sjedala u preliminarnom planu 2019. godine na grafikonu 4. možemo vidjeti broj sjedala i postotnu podjelu između tih prijevoznika.

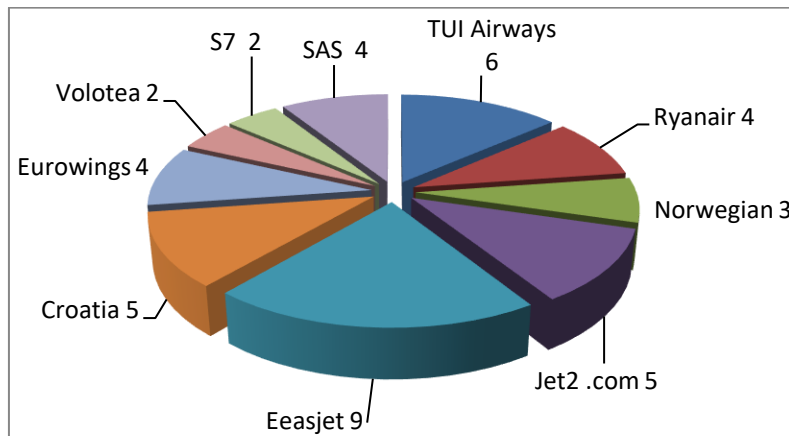
Grafikon 4. Broja sjedala po prijevozniku



Izvor: vlastita izrada na temelju prikupljenih podataka od Zračne luke Pula – Niko Airport Software (<http://www.niko.hr/System%20scheme.htm>) (28.9.2019.)

Tržište je veliko no nije lagano privući interes prijevoznika koji bi u svoju liniju prijevoza ubacila novu rutu s kojom treba privući putnike. Odredišta s kojim je povezana Zračna luka Pula su: Brusseles, Copenhagen, Helsinki, Paris, Nantes, Bordeaux, Zadar, Split, Osijek, Zagreb, Dubrovnik, Mali Lošinj, Dublin, Milan, Amsterdam, Rotterdam, Berlin, Köln, Frankfurt, Stuttgart, Munich, Oslo, Warszawa, Moscow, St. Peterburg, Beograd, Basel, St. Gallen, Geneva, Zurich, Kiev, London, Birmingham, Manchester, Bristol, Edinburgh, East Midlands, Leeds, Liverpool, Doncaster. Na grafikonu 5. se vidi broj odredišta koje opslužuju prijevoznici koji su vodeći po broju istih.

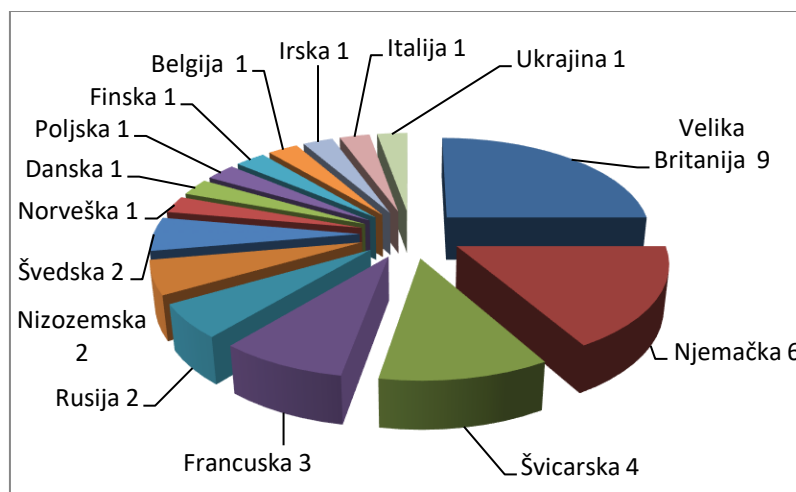
Grafikon 5. Broj odredišta po prijevozniku



Izvor: vlastita izrada na temelju prikupljenih podataka od Zračne luke Pula – Niko Airport Software (<http://www.niko.hr/System%20scheme.htm>) (28.9.2019.)

Popis država s kojim je povezana Zračna luka Pula: Belgija, Nizozemska, Danska, Italija, Finska, Njemačka, Francuska, Norveška, Irska, Poljska, Rusija, Srbija, Švedska, Švicarska, Ukrajina i Velika Britanija. Grafikon 6. prikazuje države koje imaju najviše odredišta koje su povezane sa Zračnom lukom Pula, a država s najviše odredišta koja ima letove prema Puli je Velika Britanija (Birmingham, Manchester, Bristol, Edinburgh, East Midlands, Leeds, Liverpool, London i Doncaster).

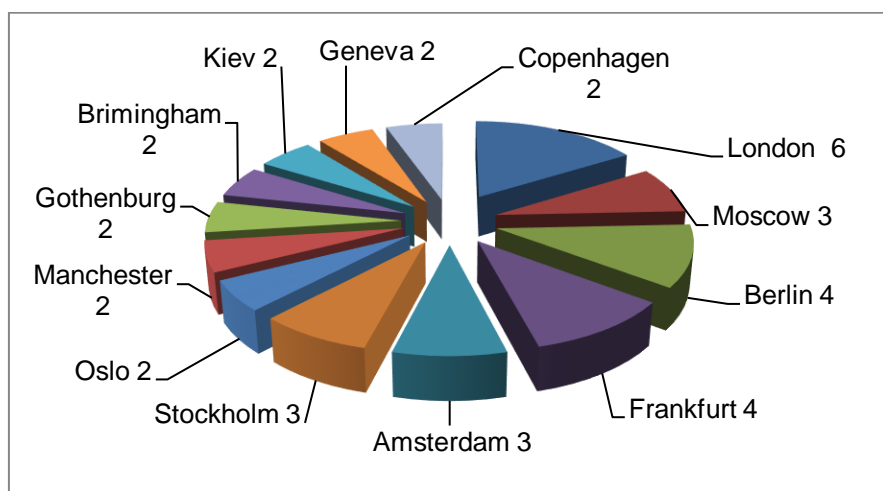
Grafikon 6. Države s najviše odredišta povezanih sa Zračnom lukom Pula



Izvor: vlastita izrada na temelju podataka prikupljenih od Zračne luke Pula – Niko Airport Software (<http://www.niko.hr/System%20scheme.htm>) (29.9.2019.)

Sve te države svojim brojkama odnosno brojem turista koji dolaze definitivno otvaraju priliku tim tržištima kako bi emitirale još veći broj putnika i kako bi privukli prijevoznike da sudjeluju u tržišnom natjecanju. Top odredišta koje opslužuju zrakoplovni prijevoznici i koje je Zračna luka Pula ugovorila s njima su vidljive na grafikonu 7. odnosno broj pojedinog grada koji ima najviše ruta prema Puli. London je vodeće odredište koju opslužuje najviše prijevoznika (British Airways – London Heathrow; EasyJet – London Gatwick, London Southend; TUI Airways – London Gatwick, Ryanair – London Stansted, Jet2.com – London Stansted).

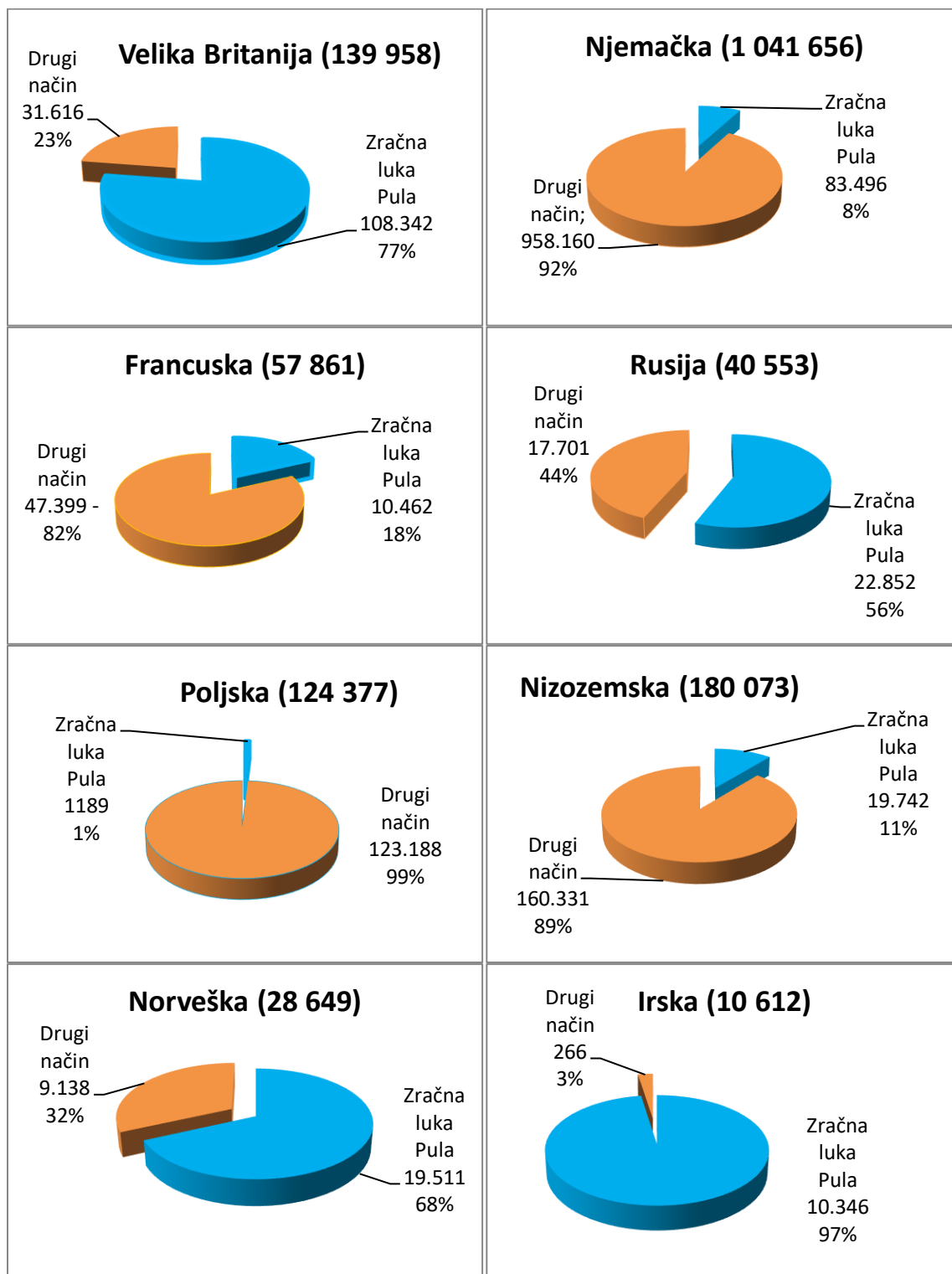
Grafikon 7. Gradovi s najviše ruta prema Zračnoj luci Pula

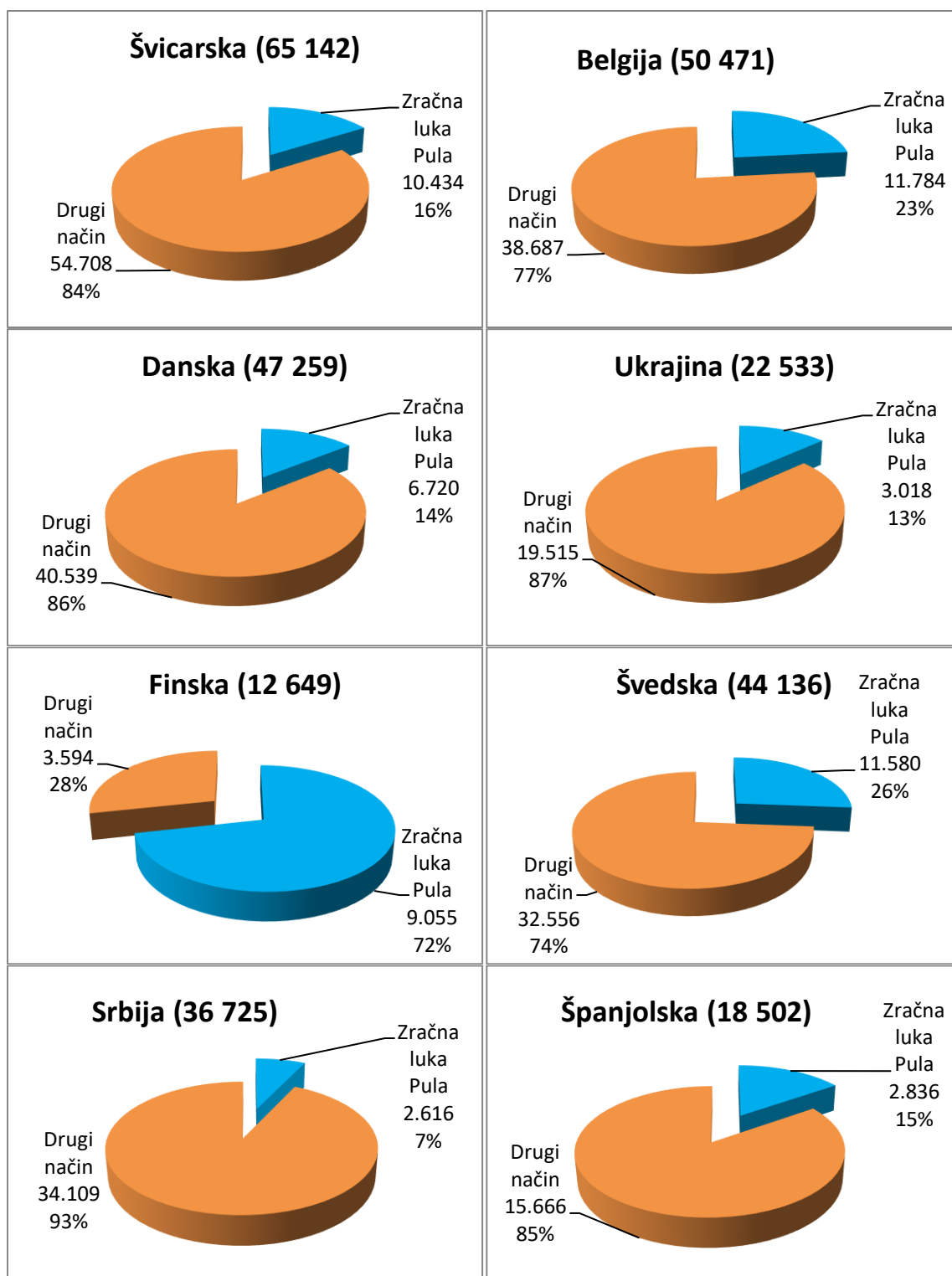


Izvor: vlastita izrada na temelju prikupljenih podataka od Zračne luke Pula – Niko Airport Software (<http://www.niko.hr/System%20sheme.htm>) (29.9.2019.)

Na grafikonu 8. se mogu vidjeti grafikoni koji su izrađeni od strane autora na temelju prikupljenih podataka od turističke zajednice Istarske županije i podataka prikupljenih od Zračne luke Pula. Na njima se vidi broj turista koji su u 2018. godini došli u Istru te udio tih turista koji su došli zrakoplovom i drugim načinom transporta po određenim državama (Velika Britanija, Njemačka, Rusija, Francuska, Poljska, Nizozemska, Danska, Ukrajina, Švedska, Norveška, Belgija, Švicarska, Španjolska, Srbija, Finska, Irska).

Grafikon 8. Dolasci turista u Istru zrakoplovom i drugim načinom transporta po pojedinim državama





Izvor: vlastita izrada na temelju podataka prikupljenih od Zračne luke Pula – Niko Airport Software (<http://www.niko.hr/System%20scheme.htm>) i turističke zajednice Istarske županije, (<https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika/arhiva>) (3.10.2019.)

#### 4.3.2. Potencijalna tržišta/rute Zračne luke Pula

Razvijanje novih ruta i proširenje poslovanja na nova tržišta, zahtjeva dugotrajan, temeljit i složen proces poslova, na kojem bi trebale raditi sve zainteresirane strane. Ovim dijelom rada želi se prikazati veliki potencijal Zračne luke Pula kao instrumenta, te cijele regije kao turističkog odredišta koje je poželjno. Velika prednost za uspostavu novih ruta na međunarodnom planu jest to što se Zračna luka Pula etablirala kao sve značajnija zračna luka na ovom području. Istra tako ima dostojnog predstavnika u zračnom prometu. Kako bi se mogla ponuditi neka nova rješenja na razvoju ruta Zračne luke Pula potrebno je s marketinške strane poduzeti neke aktivnosti koje će moći prikazati u budućem kontaktu sa zrakoplovnim prijevoznicima. No i na taj način ne mora značiti da će se omogućiti neki daljnji korak tj. konkretnog uvođenja linije i stvaranje nove rute. Neka od očekivanja su kako bi u budućnosti, osim privlačenja stranih turista u Istru, mogla i njezine žitelje odvesti na druge destinacije diljem svijeta. Samim time bi se otkinuo dio udjela okolnih zračnih luka u koje prečesto zbog bolje povezanosti isti odlaze.

Analizom trenutnog tržišta se može vidjeti kakve su prilike obuhvata tržišta, odnosno odredišta u Europi koje Zračna luka Pula želi još više istražiti i uspostaviti. Cilj analize je taj da se olakša shvaćanje i primjećivanje država odnosno odredišta koja bi mogla biti zanimljiva za razvoj. Stoga se analiza potencijalnih tržišta provodila po državama i određenim regijama istih, sa stajališta da se gledaju odredišta koja su fizički udaljenija od trenutno opsluženih odredišta ili koja uopće nisu opslužena, a popularna su u sezonski razvijenim rutama te velika središta, odnosno gradovi s velikom populacijom ljudi, plus šire područje utjecaja koje imaju. Bitna stavka je da odredišta u zračnim lukama imaju operativne baze zrakoplovnih prijevoznika ili prijevoznike kojima su u fokusu ti gradovi odnosno da s tih odredišta odrađuju rute od točke do točke (engl. point to point). Glavni cilj analize je ostvarivanje redovnih linija od točke do točke. U nastavku je tablica 6. koja ukratko objašnjava područja koja su istraživana.

Tablica 6. Popis potencijalnih odredišta za Zračnu luku Pula

<b>Država</b>	<b>Grad</b>	<b>Populacija</b>	<b>Zrakoplovni prijevoznik</b>
Francuska	Lyon	472 312	Easyjet Volotea
	Toulouse	433 055	Easyjet Volotea
	Nice	338 620	Easyjet
	Strasbourg	274 845	Volotea
	Marseille	794 811	Volotea
Poljska	Krakow	755 050	LOT Polish Airlines Wizz Air
	Katowice	317 316	LOT Polish Airlines Wizz Air
	Gdansk	570 352	Wizz Air
	Wroclaw	634 839	Wizz Air
Velika Britanija	Belfast	295 00	Easyjet Ryanair
	Glasgow	591 620	Easyjet Ryanair Jet2.com
Danska	Aarhus	237 551	Scandinavian Airlines
Norveška	Bergen	213 585	Norwegian Air Shuttle Scandinavian Airlines
	Trondheim	147 139	Norwegian Air Shuttle Scandinavian Airlines
	Stavanger	121 610	Norwegian Air Shuttle Scandinavian Airlines
Švedska	Orebro	115 765	Braathens R.A.
	Malmö	301 706	TUI Fly Nordic (charter)
Finska	Oulu	128 618	Norwegian Air Shuttle Scandinavian Airlines
Rusija	Rostov-on-Don	1 074 482	Azimuth Airlines
	Krasnodar	649 851	Azimuth Airlines
	Ufa	1 033 338	Ural Airlines

	Yekaterinburg	1 349 772	Ural Airlines
Irska	Cork	190 384	Aer Lingus Ryanair
Litva	Riga	742 572	Air Baltic Wizz Air
Estonija	Tallin	394 024	Air Baltic LOT Polish Airlines
Latvija	Vilnius	542 366	Air Baltic Wizz Air
Španjolska	Madrid	3 255 944	Iberia – Regional, Express Ryanair
	Barcelona	1 621 537	Ryanair EasyJet
	Valencia	814 208	Ryanair Vueling
	Malaga	568 305	Ryanair Vueling
	Sevilla	703 206	Ryanair Vueling
	Bilbao	354 860	Vueling
Portugal	Lisabon	517 802	Tap Air Portugal Easyjet Ryanair
	Porto	249 633	Tap Air Portugal Easyjet Ryanair

Izvor: vlastita izrada na temelju podataka prikupljenih od zrakoplovnih prijevoznika i internetske stranice World population review (<http://worldpopulationreview.com/>) (5.10.2019.)



Kao jedno od zanimljivijih tržišta i možda potencijalno ono koje bi moglo imati veći rast u budućnosti od ostalih je tržište Francuske. Iz podataka koje smo već vidjeli je da iz Francuske dolazi prilično malo putnika s obzirom na njihovu populaciju. U Istru dolazi samo 57 tisuća od čega 10 tisuća zrakoplovom. U 2017. godini 64,2% Francuza (34,8 milijuna) otputovalo je na godišnji odmor, što predstavlja rekordan broj u posljednjih 16 godina. Složena geopolitička situacija, blizina, razvoj željezničkog i niskotarifnog prometa, razvoj obiteljskog smještaja te bogata i raznovrsna turistička ponuda snažno su doprinijeli povećanju broja putovanja u europska odredišta. Oni koji odlaze na odmor u inozemstvo najčešće putuju zrakoplovom (58,8%), dok 26,4% putuje osobnim vozilom, a potom slijede vlak (6,6%) i autobus (5%). Najtraženiji oblici smještaja i aktualne ponude u Hrvatskoj govori u prilog da je francusko emitivno tržište vrlo perspektivno u smislu novih akvizicija. Većina Francuza odlučuje se na najam kuća za odmor ili apartmana.

Najbolju prodaju među srednje udaljenim odredištima bilježe južnoeuropska odredišta - Španjolska, Grčka i Italija, a potom slijede Tunis, Portugal, Maroko, Turska, Velika Britanija, Hrvatska i Egipat. Hrvatska posljednjih godina bilježi rekordne rezultate na francuskom tržištu te se po prvi put plasirala u prvih deset najbolje srednje udaljenih odredišta za Francuze.

Zrakoplovni prijevoznici koji povezuju Hrvatsku s Francuskom redovnom zračnom linijom su redom: Croatia Airlines, Transavia, Air France, EasyJet, Volotea i Ryanair. Od odredišta koje ti prijevoznici opslužuju najpoznatiji je dakako Paris, slijede ga redom Nantes, Lyon, Bordeaux, Marseille, Toulouse, Strasbourg, Bale-Mulhouse i Nice. Čarter linijom od povezani su Lille, Rodez, Brest Clermont Ferrand, Metz, Limoges, Deauville, Châlons – Vatry i dr. Zračna luka Pula povezana je sa zračnim lukama Paris CDG, Nantes, Bordeaux u redovnim linijama dok u charter linijama su to Nantes i Paris CDG.

Istraživanjem ovog tržišta i analizom većih središta te prijevoznici koji u njima imaju svoje operativne baze može se uočiti kako postoji nekoliko odredišta koja bi bila zanimljiva i s kojim bi se potencijalno mogla razviti daljnja suradnja. Neka od njih su svakako Toulouse, Lyon, Strasbourg, Marseille, Nice. To su sve redom velika odredišta koja imaju značajan broj stanovnika, koji potencijalno mogu biti novi turisti i putnici za Istru i zračnu luku. Prijevoznici koji bi bili u mogućnosti opsluživati ove rute

su EasyJet (Lyon, Nice, Toulouse) i Volotea (Toulouse, Marseille, Strasbourg). EasyJet i onako dobrom praksom sa Zračnom lukom Pula bi mogao postati još jači partner, a i Španjolska Volotea koja posljednjih godina sve više širi svoju flotu zrakoplova i jača partnerstvo diljem Europe.

Uz Francusku drugo najzanimljivije tržište koje bi bilo iznimno dobro za razvoj novih ruta i povezivanja odredišta sa zračnom lukom je Poljska. Broj dolazaka Poljaka u Istru nije zanemariv (124 377) i može se primijetiti da zapravo poprilično malo Poljaka dolazi zrakoplovom (1189), što samim time predstavlja veliku tržišnu nišu za ovo područje. Njihove glavne destinacije u kojima provode godišnji odmor su Grčka, Italija i Hrvatska. Hrvatska tako postaje sve veći lider na njihovom tržištu i mogla bi se pozicionirati kao destinacija od posebnog interesa za Poljsku.

Poljaci sve češće koriste oblik odmora u kojima se odmaraju od velikih središta i gradova za što je Istra kao takva idealno odredište. Njihov trend odlazaka na inozemno putovanje odnosno godišnji odmor je isto u porastu te je u 2018. porastao za 6% u odnosu na 2017. Oni vole organizirana putovanja u kojima imaju sve uključeno u ponudu asortimana (engl. all inclusive) te kod takvih putovanja najčešći odabir dolaska je zrakoplov, a problem kod takvih ponuda u Hrvatskoj je što su za njih previsoke cijene smještajnih kapaciteta u odnosu na ponuđenu kvalitetu pa oni koji dolaze u većini biraju samostalno organizirana putovanja.

Zrakoplovna povezanost Poljske s Hrvatskom je u pozitivnom trendu. Sve više ruta se svake sezone otvara. Od prijevoznika koji lete prema Hrvatskoj su Rainbow, LOT Polish Airlines, Enter Air, Ryanair, Small Planet Airlines i Wizz Air. Odredišta koja su povezana s Hrvatskom su redom Warszawa, Katowice, Poznan i Gdansk. Za Zračnu luku Pula tržište Poljske je premalo ostvareno sa udjelom od 1% svakako pokazuje smjer u kojem se mora ići. Od nemalog broja Poljaka koji dolaze u Istru to bi se trebalo moći pomaknuti s te točke bez prevelikih uloženi napora i truda. Rute koje su potencijalne za ostvarivanje u budućnosti su povezivanje Pule s Krakowom, Katowicama, Wroclawom i Gdanskom. Sva ta središta ne zaostaju za Warszawom kao glavnim gradom i mogućnosti povezivanja s istima nije neostvariv. Prijevoznici koji bi mogli opsluživati ove rute su LOT Polish Airlines (Krakow, Katowice) koji je već u suradnji sa Zračnom lukom Pula, Wizz Air (Krakow, Katowice, Gdansk, Wroclaw).

Wizz Air je jedan od zrakoplovnih prijevoznika s najbržim rastom u Europi i vodeći niskotarifni zračni prijevoznik u središnjoj i istočnoj Europi.

Velika Britanija je svakako već sada najveća poveznica Zračne luke Pula. Već spomenutim prije odredištima i prijevoznicima koje lete prema njoj to je tržište koje je najviše prosperiralo posljednjih godina. Svake godine dolazi do uspostavljanja ili nove rute ili povećanja rotacija u rutama koje se već opslužuju. Velika Britanija kao tržište izrazito je povezana s Hrvatskom a tako i s Istrom i Pulom. Što se tiče broja turista koji dolaze u Istru i postotka koji dolazi sa zrakoplovom to predstavlja najjače tržište.

Brexit odnosno predstojeći izlazak Velike Britanije iz Europske Unije će izazvati utjecaj na turističko tržište Velike Britanije i zabrinjava Britance radi potencijalnog porasta cijena odlaska na odmor te postoji mogućnosti kako će uslijed uvođenja viza putovanja postati kompleksnija. No unatoč tim događanjima putovanja Britanaca u inozemstvo bilježe rast.

Hrvatsku kao destinaciju ne percipiraju kao top destinaciju za godišnji odmor, ali velika većina njih je čula za Hrvatsku i ti pozitivni utisci odnose se na raznolikost destinacija, ljepotu prirode i netaknut krajolik. Britanci dolaze većinom u ljetnim mjesecima, ali velik dio njih putuje u pred i post sezoni i tu leži veliki potencijal. Najčešće borave u hotelima a nakon toga privatni smještaj im je drugi izbor. Najduže borave u hotelima na području Istre.

Zračna povezanost Hrvatske s Velikom Britanijom je ogromna. To i ne čudi s obzirom na udaljenost i nemogućnost lakšeg dolaska osim zrakoplovom. Prijevoznici koji lete na toj relaciji su Croatia Airlines, British Airways, EasyJet, TUI Airways, Jet2.com, Ryanair, Wizzair, Norwegian i Flybe. Odredišta koje su u sklopu te povezanosti su London, Manchester, Birmingham, Leeds, Edinburgh, East Midlands, Bristol, Glasgow, Doncaster, Belfast i Newcastle. Što se tiče Zračne luke Pula osim brojnih ruta koje su već ostvarene i koje imaju dobar predznak s razvojem postoji mogućnost još uvođenja dvije potencijalno efektivne rute a to bi bile prema Glasgowu i Belfastu. Belfast kao glavni grad Sj. Irske bi bio sigurno zanimljiv za to područje i Glasgow kao najveći grad u Škotskoj i treći najveći grad u Velikoj Britaniji bi to isto bio. Prijevoznici koji bi mogli biti zainteresirani za razvoj ovih ruta sa svojim operativnim bazama u tim

gradovima su EasyJet (Glasgow, Belfast), Ryanair (Glasgow - Prestwick, Belfast) i Jet2.com (Glasgow).

Zemlje Skandinavije Norveška, Danska, Finska i Švedska već su sve redom povezane određenim rutama sa Zračnom lukom Pula. Većinom su to glavni gradovi svake od država jedino je još uz Stockholm povezan i Gothenburg u Švedskoj. Dok neka odredišta su znala biti povezana u prošlosti a i danas su povremenim charter letovima koji imaju neke od skandinavskih odredišta poput mjesta Pori i Kokkola u Finskoj.

Hrvatski imidž na skandinavskom tržištu je povoljan, cijenjena je destinacija koja je u medijima pozitivno predstavljena. Dolasci i noćenja skandinavskih turista u 2018. godini su zabilježila ponovni rast, što govori da je potražnja i dalje velika unatoč tome što se dogodilo da je bilo neuobičajeno toplo i suho vrijeme u Skandinaviji tijekom ljeta, što su zrakoplovni prijevoznici imali problema s nedostatkom osoblja i što je bila pala vrijednost švedske krune. Procjena je da bi i u budućnosti broj dolazaka trebao nastaviti rasti.

Zrakoplovna povezanost Skandinavije i Hrvatske se već godinama poboljšava i može se reći da je povezanost iznimno dobra, pogotovo tijekom glavnog dijela sezone. Prostora za napredak ima u pred i post sezoni. Na relaciji Hrvatske i skandinavskih zemalja sljedeći zrakoplovni prijevoznici lete iz sljedećih odredišta:

#### 1. Švedska

- Zrakoplovni prijevoznici - SAS, Norwegian Air Shuttle, Ryanair, Croatia Airlines
- Gradovi – Stockholm, Göteborg

#### 2. Danska

- Zrakoplovni prijevoznici – Braathens R.A., Corendon Airlines, Croatia Airlines, Dart Ltd, Jet Time, Norwegian Air Shuttle, SAS, TUI Fly Nordic
- Gradovi – Copenhagen, Billund, Aarhus, Bornholm

### 3. Finska

- Zrakoplovni prijevoznici – Norwegian Air Shuttle, Finnair, Croatia Airlines
- Gradovi – Helsinki

### 4. Norveška

- Zrakoplovni prijevoznici – Norwegian Air Shuttle, SAS, Croatia Airlines
- Gradovi – Oslo, Bergen, Stavanger, Kristiansand, Trondheim

Iz pogleda Zračne luke Pula i njezinih trenutačnih ruta koje ima sa zemljama Skandinavije stanje je zadovoljavajuće. Pogotovo što su neka od manjih središta ili ona srednje veličine uglavnom vezana uz neka od gore navednih većih gradova koji doprinose dolasku turista u Istru. No i uz to gledajući prema razvoju i daljnjem povećanju istih može se uvidjeti da ipak postoje potencijalna odredišta koja bi mogla imati velikog značaja za Zračnu luku Pula, pogotovo što su neka od njih već u prošlosti imala svoju rutu prema Puli. To je primjerice bio Norveški Stavanger i Trondheim. Uz njih bi potencijalno produktivna odredišta mogla biti Bergen (Norveška), Örebro (Švedska), Malmö (Svedska), Oulu (Finska), Aarhus (Danska). Prijevoznici koji bi mogli biti zainteresirani za odrađivanje tih ruta su SAS (Bergen, Trondheim, Stavanger, Aarhus, Oulu), Norwegian Air Shuttle (Bergen, Trondheim, Stavanger, Oulu), Braathens R.A. (Örebro) i TUI Fly Nordic (Malmö) – charter let.

Povezanost Zračne luke Pula s Rusijom u prošlosti je imala veliku ulogu za samu zračnu luku. U jednom razdoblju promet zračne luke bio je uvelike ovisan o prometu s ruskim tržištem. Čak 40% putnika bilo je iz Rusije. Slijedom događanja i ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju 2013. godine došlo je do restrikcija (uvođenje viza) zbog kojih je promet iz Rusije pao ispod 10% u roku dvije godine. Godine 2018. taj postotak je bio 6,75%. Zračna luka Pula trenutno je povezana s Rusijom na rutama za Moskvu i St. Peterburg.

Hrvatska se kao destinacija ruskih turista ponovno vraća i raste usporenim tempom. Rusi prilikom dolaska u Hrvatsku preferiraju smještaj u kućanstvima, a potom hotelski smještaj. Na području Istre najduže ipak borave u hotelskim smještajima, dok u

Dalmaciji više borave u onim privatnima. Istra je za ruske turiste ključna receptivna regija. Mnogi turisti imaju neku vrstu privatne ili poslovne povezanosti s Istrom.

Ruska i hrvatska povezanost zrakoplovom nije kao nekada i broj prijevoznika se znatno smanjio. Prijevoznici koji povezuju te dvije zemlje su Siberian Airlines – S7, Aeroflot, Croatia Airlines, Red Wings i Ural Airlines. Hrvatska je povezana sa samo dva grada koji su također povezani i s Pulom (Moskva i St. Peterburg). Potencijalna središta i gradovi koji bi mogli biti novo tržište za Zračnu luku Pula su Rostov-on-Don, Ekaterinburg, Ufa i Krasnodar. To su gradovi s iznimno velikim brojem stanovnika i koji su dovoljno blizu Europi odnosno Puli te se u njima nalaze centri za izdavanje viza. Jedan od mogućih problema je što se zahtjevi za vizu moraju podnositi 3 mjeseca prije planiranog putovanja. Prijevoznici koji bi potencijalno mogli odrađivati ovu rutu su vrlo mladi zrakoplovni prijevoznik Azimuth (Rostov-on-Don, Krasnodar) i Ural Airlines (Yekaterinburg, Ufa).

Postoje tržišta koja su također vrijedna spomena, koja treba promatrati i dati im na važnosti. Odredišta su istraživana isto na principu od točke do točke (engl. point to point). Tržište na kojem Zračna luka Pula već ima rutu je tržište Irske odnosno Dublin. Aer Lingus je prijevoznik koji opslužuje tu rutu i koji je generator gotovo svih Irskih turista u Istru. Od njih 10 tisuća koliko ih dođe, čak 97% ih dođe zrakoplovom, što je postotno najjače tržište koje Zračna luka Pula opslužuje. Istraživanje pokazuje kako osim Dublina postoji još jedno potencijalno središte koje bi Zračna luka Pula mogla povezati, a to je Cork. Cork je središte koje djeluje sezonski i broj potencijalnih putnika je veliki. Aer Lingus tamo nema operativnu bazu, ali mu je Cork u fokusu gradova, to je idealno za prilike Zračne luke Pula. Osim njega je tu i Ryanair koji tamo također ima operativnu bazu.

Osim Irske, središta koja bi bila također zanimljiva su glavni gradovi država Estonije, Latvije i Litve, odnosno Tallinn, Riga i Vilnius. To su tržišta koja Zračna luka Pula uopće ne uslužuje i kao takva su zanimljiva. Zračnoj luci Pula bi svakako koristilo imati jedno od tih odredišta za opsluživanje jer bi se moglo pokriti cijelo tržište Baltičkih zemalja s istoimenim zrakoplovnim prijevoznikom Air Baltic kojemu je baza u Rigi, a koji ima i svoje operativne baze u druga dva navedena grada. Budući da je udaljena 300 kilometara od Tallinna i Vilnusa, Riga je kao takva ciljane baza

prijevoznika. Osim Air Baltic tu je i Wizz Air koji ima baze u Rigi i Vilniusu te LOT Polish Airlines koji ima operativnu bazu u Tallinu.

Uz ova dva izrazito zanimljiva potencijalna tržišta koja bi u budućnosti mogla doprinositi Zračnoj luci Pula, ostala su još dva najteže ostvariva tržišta, a to su tržište Portugala i Španjolske. Kao turističke i mediteranske zemlje, oni svakako predstavljaju veliki izazov i svaki pomak u serviranju određene rute s tih tržišta odnosno nekih konkretnih odredišta poput Madrida, Barcelone, Seville, Malage, Bilbao, Valencie, Lisabona, Porta i drugih bi bio veliki uspjeh. Ova odredišta s gledišta od točke do točke (engl. point to point) mogu se spojiti s prijevoznicima EasyJet (Barcelona, Lisabon, Porto), Iberia – Regional, Express (Madrid), Tap Air Portugal (Lisabon, Porto), Ryanair (Barcelona, Madrid, Malaga, Sevilla, Valencia, Lisabon, Porto), Vueling (Bilbao, Malaga, Sevilla, Valencia). Može se ipak prepostaviti da je to trenutno velika stepenica za Pulu.

Tržište koje se ne odnosi na zemlje Europe, a koje svake godine prinosi sve više turista u Europu je tržište Azije. Zemlje poput Koreje, Japana, Kine i Indije su one na koje treba obratiti pozornost. Zbog svoje veličine tržišta i populacije te zemlje ne treba zanemarivati i moraju se postaviti temelji za njihovo opsluživanje i buduće koncepte i razvoje koji će dovesti do još većeg dolazaka turista s tog područja. Naravno da južna Europa, odnosno Hrvatska, zbog udaljenosti još nije ni blizu receptivne regije za njih. Trebalo bi konkretno raditi na tome da se tržište Azije približi Hrvatskoj. To je emitivno tržište koje će Hrvatskoj, a tako i Zračnoj luci Pula, moći donijeti još bolje brojke.

## 5. Zaključak

Globalizacija je dovela do snažne povezanosti tržišta i njegovu razvijanju, u poslovanju je olakšala pristup znanjima diljem svijeta te brže, bolje i efektivnije shvaćanje potreba tržišta i njegove faktore koji su važni za daljnje napredovanje. Zbog toga se u svijetu sve više danas uočava prednost korištenja zračnog prometa. Zračni promet postaje sve značajnijim modelom prijevoza putnika u posljednjih nekoliko godina. Iako je zračni promet vrlo osjetljiv na ekonomske i energetske krize, ratne sukobe i teroristička djelovanja, na globalnoj razini evidentira se konstantan porast prometa putnika. Želja ljudi za putovanjima raste jer su ona danas puno dostupnija nego u prošlosti. Zbog globalizacije tržišta, razvijanja sustava praćenja i kretanja potencijalnih putnika, danas se otvara sve više tržišta koja postaju potencijalna emitivna i odredišna tržišta. Zrakoplovni prijevoznici su na takva događanja na tržištu zračnog prometa odgovorili sve većom ponudom zrakoplovnih ruta. Može se zaključiti da zračne luke moraju biti spremne iskoristiti sve mogućnosti i poduzeti aktivnosti koje će im omogućiti daljnji razvoj i priljev putnika.

Ovaj rad prikazuje pojedinosti u zračnom prometu i razvoju ruta, značaj koji marketinške aktivnosti imaju na poslovanje svakog poduzeća, način na koji je moguće dobro sagledati trenutno stanje i prilike, ali i to da kroz analizu tržišta poduzeće može bolje iskoristiti svoje potencijale u daljnjem djelovanju. Primjenom marketinga na sistematičan način omogućava se zračnoj luci da svoju uslugu lakše plasira na tržište. Svojim alatima usmjerava kako oblikovati ponudu i kako pažljivije i pravilnije razumjeti sve što se događa na tržištu.

Zračna luka Pula djeluje u sklopu turističke države i regije u kojoj se nalazi. U posljednjih par godina kroz određena tržišta i određivanjem korisnih partnera došla u poziciju da je ostvarila uspjehe koji su ostavili trag na samu regiju a tako i na turizam u Hrvatskoj. Povećanjem broja ruta i dolaskom putnika prešla je najveći rekord otkako službeno djeluje i otkako se vodi statistika. Zračna luka Pula mora nastaviti voditi takav trend i ne smije se zadovoljiti ovom situacijom već mora pratiti ciljeve koje si je sama dala master planom do 2039. godine te postati jedan od poslovnih subjekata koji su pokretači razvoja regije. A Istra kao turistička regija ima odličan receptivni turistički potencijal da u budućnosti postane još popularnija međunarodna



turistička destinacija. Neke od najperspektivnih ruta odnosno tržišta koji bi mogli omogućiti priljev putnika za zračnu luku bi bili Francuska (Lyon, Toulouse, Nice, Strasbourg, Marseille), Poljska (Krakow, Katowice, Gdansk, Wroclaw), Skandinavija (Aarhus, Bergen, Trondheim, Stavanger, Orebro, Malmo, Oulu), Rusija (Rostov-on-Don, Krasnodar, Ufa, Yekaterinburg), Velika Britanija (Belfast, Glasgow), Irska (Cork), Portugal (Lisabon, Porto), Španjolska (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Malaga, Bilbao) i Baltičke zemlje (Riga, Tallin, Vilnius). Zbog toga svega Zračna luka Pula mora konstantno ulagati velike napore kako bi njeno emitivno tržište bilo još veće i kako bi se mogla još više razvijati. Svojim djelovanjem mora biti u fokusu ostalih zrakoplovnih prijevoznika kako bi u bilo kojem trenutku mogla postići pozitivne učinke na segmentu razvoja ruta i spajanju sa što većim brojem odredišta.

## Literatura

### Knjige:

1. Bateson John E.G., Douglas Hoffman K.: *Marketing usluga - Services marketing: Concepts, Strategies, Cases* IV. izdanje, Data Status, Beograd, 2013.
2. Cento A.: *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Chapter 2, SpringerVerlag, Berlin Heidelberg 2009.
3. Keller K. L., Kotler P., Martinović M.: *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o., Zagreb, 2014.
4. Lovelock C., Wirtz J.: *Services marketing: people, technology, strategy*, World Scientific, Eighth edition, New Jersey, USA, 2016.
5. Marušić M.: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 1992.
6. Mrnjavac E.: *Promet u turizmu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment*, Opatija, 2002.
7. Ozretić Došen Đ.: *Osnove marketinga*, Mikrorad, Zagreb, 2010.
8. Previšić J., Ozretić Došen Đ.: *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb 2007.
9. Popesku J.: *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2013.
10. Tatalović M., Mišetić, I., Bajić J.: *Menadžment zrakoplovne kompanije*, Mate d.o.o., Zagreb, 2012.
11. Lehmann C.: *Characteristic of airports*, Gabler Verlag, Leipzig, 2018.

### Znanstveni članci:

1. Aćimović S.: "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspješne promene marketing strategije", Marketing, Vol. 40, Br. 3, 2009. str. 145 – 149
2. Grönroos, C.: Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface, Journal of Business Research, Vol. 20, 1990. str. 3 – 11
3. Halpern N., Graham A.: *Airport route development: A survey of current practice*, Tourism management, Vol. 46, 2014. str. 213 – 221
4. Sánchez Cañizares S., López-Guzmán Guzmán T.: *Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika: analiza hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolskoj)*, University of Cordoba, Acta turistica, Vol. 22, Br. 1, 2010. str. 37 - 67

### Ostali izvori:

1. Badanik B., Laplace I., Lenoir N., Malavolt E., Tomova A., Kazda A.; *Future strategies for airports*, 27th International Congress of the Aeronautical Sciences, Nice, Francuska, 19.- 24. 09. 2010.
2. Kovačević, S.: *Veza između elemenata marketing miksa i kvaliteta u turizmu*, 39. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, Srbija, 07.-09. 06. 2012.
3. Nefat A.: „Marketing usluga“ tekst predavanja, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković
4. Štimac I., Vidović A., Sorić V.: *Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb*, 12th International Conference on Transport Science - ICTS 2009 - Transport science, profession and practice, Portorož, Slovenija, 04- 05. 06. 2009.

## Internetski izvori:

1. Balkan fun (<https://balkanfun.travel/avio/klase-u-avionu-razlike-ekonomska-biznis-prva-klasa> ) (20.5.2019.)
2. Facebook profil Zračne luke Pula (<https://hr-hr.facebook.com/pulaairport/>) (2.7.2019.)
3. Prometna zona (<https://www.prometna-zona.com/pojam-i-znacajke-prometne-potraznje-u-zracnom-prometu/>) (10.5.2019.)
5. The Marketing Mix Debunked (<https://culturalmanagement2017.files.wordpress.com/2016/11/the-marketing-mix-debunked.pdf>) (25.4.2019.)
6. Pojam i značajke prometne potražnje u zračnom prometu, dostupno na: <https://www.prometna-zona.com/pojam-i-znacajke-prometne-potraznje-u-zracnom-prometu/> (10.5.2019.)
6. Pula Airport (<https://airport-pula.hr/> ) (8.7.2019.)

## **Popis tablica:**

Tablica 1. Sedam važnih razlika između materijalnih proizvoda i usluga.....	4
Tablica 2. Cjenik usluge – putnički zrakoplovi .....	44
Tablica 3. Cjenik usluge – generalno zrakoplovstvo do 5 700 kg .....	44
Tablica 4. Promet putnika 2014. – 2019. godine Zračne luke Pula.....	56
Tablica 5. Broj operacija zrakoplova 2014. – 2019. godine Zračne luke Pula.....	57
Tablica 6. Popis potencijalnih odredišta za Zračnu luku Pula .....	64

## **Popis slika:**

Slika 1. Usporedni prikaz čvorište i veze i od točke do točke (engl. hub and spoke i point-to-point) mrežnog modela.....	22
Slika 2. Logotip Zračne luke Pula .....	33
Slika 3. Logotip s natpisom Zračne luke Pula na terminalu .....	35
Slika 4. Trgovina u Zračnoj luci Pula.....	38
Slika 5. Caffè bar – Pulair Cafe .....	39
Slika 6. Slikovni prikaz nekih od usluga Zračne luke Pula .....	42
Slika 7. Prikaz Facebook profila Zračne luke Pula.....	45
Slika 8. Službena mrežna stranica Zračne luke Pula.....	46
Slika 9. Logo Zračne luke Pula .....	46
Slika 10. Red letenja na Zračnoj luci Pula .....	47
Slika 11. Interaktivna karta odredišta.....	47
Slika 12. Zaposlenici Zračne luka Pula.....	49
Slika 13. Iskrčavanje putnika iz zrakoplova – Zračna luka Pula.....	51
Slika 14. Unutrašnjost zgrade Zračne luke Pula .....	52

## Popis grafikona:

Grafikon 1. Udio ostvarenih putničkih kilometara prema poslovnom modelu zračnog prijevoznika za 2018. godinu .....	21
Grafikon 2. Dolazak turista u Hrvatsku u 2018. godini .....	55
Grafikon 3. Udio turista koji dolaze zrakoplovom u Istru .....	55
Grafikon 4. Broja sjedala po prijevozniku.....	58
Grafikon 5. Broj odredišta po prijevozniku .....	59
Grafikon 6. Države s najviše odredišta povezanih sa Zračnom lukom Pula .....	59
Grafikon 7. Gradovi s najviše ruta prema Zračnoj luci Pula .....	60
Grafikon 8. Dolasci turista u Istru zrakoplovom i drugim načinom transporta po pojedinim državama.....	61

## **Sažetak**

Tržište međunarodnog zračnog prometa u skladu globalizacije i liberalizacije izrazito se mijenja i povećava svoju ulogu u društvu. Današnji zračni prometa pruža sve veću mrežu letova. Razvoj ruta je postao ključna aktivnost u današnjem zračnom prometu. Da bi razvoj ruta bio uspješan potrebno je poduzeti znatan broj marketinških istraživanja od strane operatera zračne luke. Osim uloge operatora zračne luke uključeni su i zrakoplovni prijevoznici u ulogu razvoja ruta. U radu je obuhvaćen teoretski dio marketinga usluga, marketinški splet, zračni promet i njegova obilježja, zrakoplovni prijevoznici i vrste istih te razvoj ruta njegove važnosti i karakteristike. Prikazan je osvrt na poslovanje Zračne luke Pula, djelatnosti i usluge kojima se ona bavi. Posebna pozornost i najvažniji dio rada se odnosi na analizu tržišta Zračne luke Pula i njihova potencijalna tržišta odnosno rute.

**Ključne riječi:** zračni promet, razvoj ruta, marketing usluga, marketinški splet, zračna luka, zrakoplovni prijevoznici

## **Summary**

In line with globalization and liberalization, the international air transport market is changing dramatically and increasing its role in society. Today's air traffic provides a growing network of flights. Route development has become a key activity in today's air traffic. In order for the route development to be successful, it is necessary to undertake a considerable amount of marketing research by the airport operator. Except the role of the airport operator, airlines are also included in the role of route development. This master thesis covers the theoretical part of the marketing service, the marketing mix, air traffic and its characteristics, airlines and their types and the development of routes and their importance and characteristics. The overview of Pula Airport operations, activities and services they provide are presented. Special attention and the most important part of the thesis is related to the analysis of the Pula Airport market and possible markets and routes.

**Key words:** air traffic, route development, marketing service, marketing mix, airport, airlines