

# Upravljanje marketingom zrakoplovnih poduzeća

---

**Stančić, Katya-Ellena**

**Undergraduate thesis / Završni 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:137:314789>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

STANČIĆ KATYA-ELLENA

UPRAVLJANJE MARKETINGOM ZRAKOPLOVNIH PODUZEĆA  
Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

STANČIĆ KATYA-ELLENA

UPRAVLJANJE MARKETINGOM ZRAKOPLOVNIH PODUZEĆA  
Završni rad

JMBAG:, 0115073037, redovan student

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Marketing u turizmu

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Turizam

Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, 2019.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_\_\_\_\_, 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MARKETING KAO POSLOVNA FILOZOFIJA .....	3
2.1. POJMOVNO ODREĐENJE MARKETINGA .....	3
2.2. OBILJEŽJA MARKETINGA .....	4
2.3. FUNKCIJE I KORISTI .....	8
3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U POSLOVANJU .....	11
3.1. O UPRAVLJANJU MARKETINGOM .....	11
3.2. EVOLUCIJSKI TIJEK PROCESA UPRAVLJANJA MARKETINGOM .....	13
3.3. IZAZOVI U SUVREMENO DOBA .....	20
4. MARKETING ZRAKOPLOVNIH PODUZEĆA – TEORIJA I PRAKSA .....	22
4.1. OSNOVNO O MAKRETINGU ZRAKOPLOVNIH PODUZEĆA .....	22
4.2. ANALIZA MARKETINGA U PODUZEĆU „CROATIA AIRLINES“ D.D. ....	26
4.2.1. OSNOVNA OBILJEŽJA PODUZEĆA .....	26
4.2.2. ANALIZA TRŽIŠTA, SEGMENTIRANJE, CILJANJE I POZICIONIRANJE .....	28
4.2.3. MARKETINŠLKI SPLET .....	31
4.2.3. KONTROLA .....	35
4.3. ANALIZA MARKETINGA ZRAKOPLOVNOG PODUZEĆA RYANAIR .....	36
4.4. KRITIČKI OSVRT .....	38
5. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATRURA .....	42
POPIS SLIKA .....	44
POPIS TABLICA .....	45
SADRŽAJ .....	46
SUMMARY .....	47

# 1. UVOD

Predmet istraživanja ovoga rada je proces upravljanja marketingom zrakoplovnih poduzeća. Polazište razrade je tvrdnja kako marketing danas čini jedno od osnovnih uporišta poslovanja na međunarodnoj razini, neovisno o sektoru, djelatnosti ili obilježjima poduzeća na kojima se istražuje. Riječ je o esencijalnom poslovnom procesu, o čijoj kvaliteti i uspješnosti izvedbe izravno ovise konačni poslovni rezultati.

Smatra se, a to se često navodi i u stručnoj literaturi, kako marketing postoji već od prvotnih oblika poslovanja. Unatoč tome, u ranijim razdobljima njegova razvoja on je percipiran tek kao određena aktivnost na tržištu. Na njegov ozbiljniji razvoj utjecao je napredak znanosti i tehnologije, a jednako tako i obogaćenje percepcije poslovnog svijeta o suštini poslovanja. Najintenzivnije razdoblje njegova razvoja veže se uz suvremeno doba, odnosno od ekspanzije međunarodnog poslovanja, globalizacije i ostalih procesa koji su obilježili ovo vrijeme.

Specifičnost marketinga kao upravljačkog poslovnog procesa i kao svojevrsne filozofije očituje se u tome što ga istovremeno obilježavaju neka općenita svojstva, a isto tako i specifična obilježja na osnovu kojih se on zapravo prilagođava sektoru ili djelatnosti unutar koje se provodi. Zrakoplovna industrija jedna je od najbrže rastućih industrija unutar međunarodne ekonomije i suvremenog poslovnog svijeta. Marketing u okviru nje ima poseban značaj uslijed sposobnosti da uspješno povezuje mnoštvo dionika, reducira pritiske konkurentskog rivalstva, a jednako tako i prati suvremene koncepcije poslovanja i međunarodne izazove.

Svrha rada je analizirati proces upravljanja marketingom na primjeru zrakoplovnih poduzeća. Za te potrebe provodi se studija slučaja na odabranom primjeru „Croatia Airlines“ d.d.

Cilj rada je istražiti značenje i obilježja marketinga zrakoplovnih poduzeća. Pri tome se on istražuje kao poslovna filozofija ili orijentacija, a ujedno i kao vodeći poslovni proces.

Rad je strukturno koncipiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela slijedi poglavlje teorijske prirode. Ono daje definicije marketinga kao poslovne filozofije, ukratko obrađuje evolucijski tijek ovog procesa, ističe osnovne značajke te analizira niz koristi koje involvirani dionici crpe ovim putem. Sljedeće poglavlje odnosi se na upravljanje marketingom u poslovanju, čime se konkretnije zadire u središnju problematiku rada. Posebna pažnja u ovome poglavlju posvećena je suvremenim izazovima upravljanja marketingom. U predzaključnom poglavlju provodi se studija slučaja na primjeru zrakoplovnih kompanija „Croatia Airlines“ d.d i Ryanaira. Detaljnije se predstavlja marketing ovih poduzeća i proces njihova upravljanja.

U istraživanju su primijenjene metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda komparacije i metoda apstrakcije. Osim ovih metoda, poslužile su i metoda studije slučaja te metoda deskripcije.



## 2. MARKETING KAO POSLOVNA FILOZOFIJA

Često se u javnosti marketing poima kao dio ekonomije, odnosno kao znanstvena grana ili područje. Međutim, riječ je tek o djelomično opravdanom i nepotpunom definiranju ovog koncepta. Za cjelovitu spoznaju onoga što marketing predstavlja u suvremeno doba i u međunarodnoj ekonomiji važno je ukazati na njegovu ulogu u poslovnom svijetu, odnosno u svakodnevnom poslovanju i razvoju organizacija.

### 2.1. POJMOVNO ODREĐENJE MARKETINGA

Marketing, kao što je i rečeno, postoji već od prvotnih poduzeća i poslovanja. U razdobljima najranijih civilizacija moguće je uočiti neke tragove marketinga, dok se konkretniji pristupi njegova istraživanja javljaju tek u 16. stoljeću. Iz tog razdoblja potječe i prva definicija marketinga, koja ga percipira kao određenu aktivnost na tržištu (Grbac, 2007: 11). Nastavno na navedenu definiciju neopravdano je istaknuti kako je ona pogrešna, no sasvim je sigurno da je riječ o vrlo oskudnom i površinskom razmatranju ovog kompleksnog pojma i procesa.

U narednim stoljećima, pod utjecajem napretka znanosti i intenzivnog razvoja poslovanja, dolazi i do opsežnijih istraživanja te cjelovitijih spoznaja marketinga. Prva opće prihvaćena definicija marketinga, koja dočarava njegovo suštinsko značenje potječe iz prošloga stoljeća, a danas je često citirana u brojnim istraživačkim pothvatima.

Američko makretinško udruženje (engl. *American Marketing Assotiation – AMA*) daje prvu ovakvu definiciju, koja glasi: „Marketing je organizacijska funkcija i skup procesa za stvaranje, komuniciranje i isporučavanje vrijednosti potrošačima kao i za upravljanje odnosima s potrošačima na načine koji koriste poduzeću i njegovim dionicima (Grbac, 2007: 12)“. S obzirom da u drugoj polovici 20. stoljeća dolazi do kompleksnijih saznanja o marketingu, ali i istaknutijih potreba za njegovom učinkovitom provedbom, ostala poduzeća i dionici također pristupaju njegovu istraživanju i poimanju.

Definicija marketinga, koja potječe od Britanskog instituta za marketing (engl. *U.K. Chartered Institute of Marketing*) definira ga u kontekstu učinaka koje generira, odnosno izravnih koristi. Ona glasi: „Marketing je proces upravljanja koji identificira, predviđa i zadovoljava zahtjeve potrošača ostvrujući pritom profit (Grbac, 2007: 13).“

Nakon ovih defincija uslijedile su njihove razne varijacije, no sve se uglavnom orijentiraju na jednaka obilježja, funkcije i koristi koje marketing poprima i generira u poslovnom svijetu. Danas o njemu postoji vrlo opsežna znanstvena i stručna literatura, sve intenzivnije se pristupa i njegovu suvremenom istraživanju.

U današnjici je marketing važno pojmiti s mikro i makro aspekta. Korištenje ovog pristupa njegova poimanja i izučavanja najčešće doprinosi spoznaji koristi i funkcija na razini pojedinih dionika. Mikro aspekt marketinga jest zapravo provođenje aktivnosti u gospodarstvu, koje za cilj imaju realizaciju temeljnih ekonomskih i ostalih nacionalnih ciljeva, odnosno zadovoljenje potreba i želja svih dionika. S druge strane, makro aspekt marketinga ukazuje kako je riječ o društveno-ekonomskom procesu koji efektivno susreće ponudu i potražnju, pri čemu teži cjelovitom zadovoljenju ciljeva lokalne zajednice.

## **2.2. OBILJEŽJA MARKETINGA**

Jasno je, a to se potvrđuje i istaknutim definicijama, kako marketing predstavlja vrlo kompleksnu pojavu, koja se ističe interdisciplinarnim, multidimenzionalnim i induktivnim karakterom. Interdisciplinarnost marketinga jedno je od osnovnih obilježja, a ono ukazuje na važnost integriranja različitih znanosti i znanstvenih područja pri njegovu izučavanju.

Multidimenzionalnost potvrđuje kako ovaj proces zadire u razna područja, a najbolje se to potvrđuje na primjeru određenog poduzeća, pri čemu se uočava kako marketing doprinosi prodaji, odnosima s potrošačima i ostalim dionicima, razvoju ponude, napretku poduzeća i redom dalje. U konačnici, induktivnost marketinga očituje se u poticanju ostalih učinaka, odnosno izravnih i neizravnih, što se može pojasniti prema principu prelijevanja pozitivnih rezultata uspješnog marketinga.

Također, vidljivo je kako je marketing namijenjen različitim skupinama dionika. To zapravo znači kako je on usmjeren na realizaciju ciljeva i unapređenje zadovoljstva sudionika na strani ponude i potražnje.

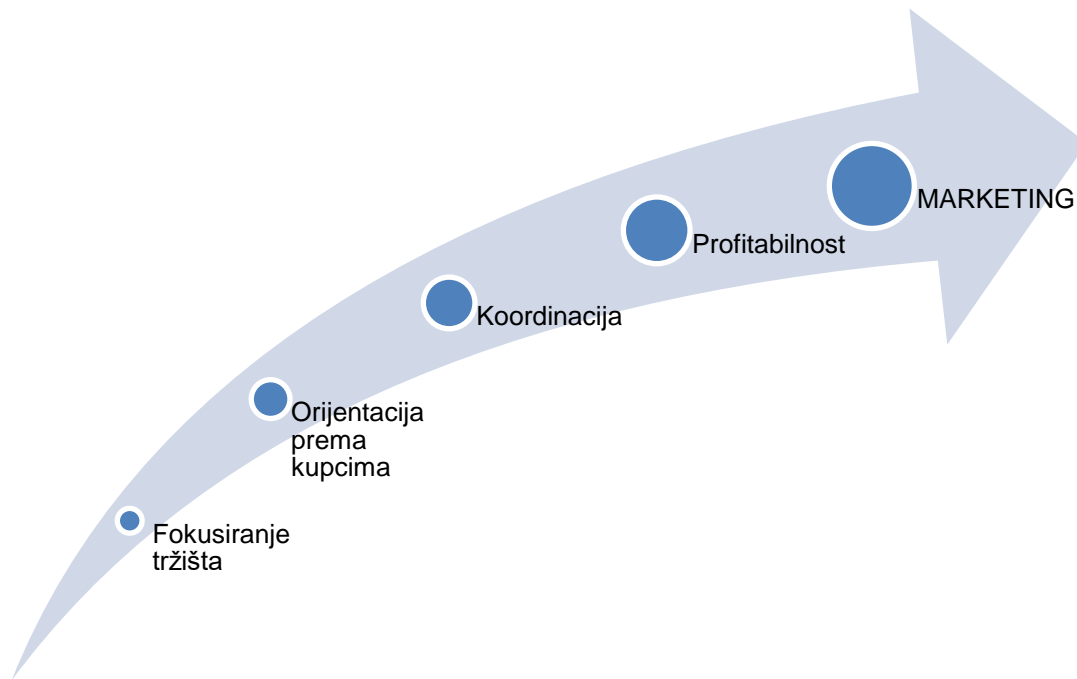
Za provedbu marketinga u praksi važno je zadovoljiti određene uvjete. Sukladno tome, može se zaključiti kako je on generiran i uvjetovan sljedećim elementima (Grbac, 2007):

- Postojanje najmanje dviju strana;
- Postojanje potrebe za povezivanjem integriranih strana u smislu zadovoljanja njihovih ciljeva, potreba i interesa;
- Sposobnost integriranih strana za uspješnu komunikaciju i isporuku, odnosno ostvarenje razmjene;
- Sloboda u prihvaćanju ili odbijanju ponude;
- Postojanje pogodnosti i volje za razmjenom s drugom stranom.

Ispunjenjem ovih preduvjeta ne utječe se na pozitivan ishod marketinga, već se na ovaj način zadovoljavaju osnovni elementi njegova provođenja kao poslovnog procesa ili koncepta poslovanja. Konceptija poslovanja marketinga može se pojednostavljeno opisati kroz specifičan način osmišljavanja, operacionalizacije i realizacija poslovanja nekog poduzeća.

Ono što je važno istaknuti jest to da je marketing uvijek orijentiran dugoročnosti, odnosno usmjeren prema ostvarenju dugoročnih koristi i ciljeva. Pri tome on počiva na koordiniranom usmjerenju svih dionika ovoga procesa (Križman Pavlović, 2008). Prikaz marketinga kao poslovne koncepcije slijedi u nastavku (Slika 1.).

## Slika 1. Marketing kao poslovna koncepcija



*Izvor: Izrada autorice prema: Križman Pavlović, D. (2008.) Marketing turističke destinacije. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“; Zagreb: Mikrorad d.o.o. Str. 39.-40.*

Na temelju danog prikaza ističe se kako se fokusiranje tržišta odnosi zapravo na usmjerenje poduzeća prema onom tržišnom segmentu do kojeg može doprijeti u najboljoj mjeri, odnosno koji može optimalno zadovoljiti. To nužno ne mora biti jedan segment, već je moguće opsluživati i više njih. Orijehtacija na kupce je element tržišnog nastupa poduzeća koji se zasniva na osnovu spoznaje ponašanja potrošača. Koordinacija marketinga podrazumijeva opću usklađenost svih funkcija marketinga s ciljem zadovoljenja kupaca, dok je profitabilnost konačni i strateški cilj marketinških napora svakog poduzeća.

Obilježja i funkcionalnost, ali i specifičnost ovog poslovnog procesa često se razmatraju na osnovu analize marketinškog spleta. Riječ je načelno o osnovi ovog procesa, koji integrira četiri osnovna elementa. Misli se na proizvod, cijenu, prodaju i distribuciju te promociju (engl. *product, price, place, promotion*).

U literaturi se vrlo često prednost nad ostalim elementima pridaje proizvodu. Riječ je o elementu na osnovu kojega se marketinške aktivnosti prilagođavaju, ali i zbog kojega se, između ostaloga i provode. Proizvod ili usluga je objekt razmjene na tržištu, a kao takav predstavlja svrhu provedbe marketinških aktivnosti. Ovaj element namijenjen je zadovoljenju ciljeva poduzeća, a najčešće se misli na profit ili zaradu, kao i realizaciji ciljeva potrošača te ostalih povezanih dionika.

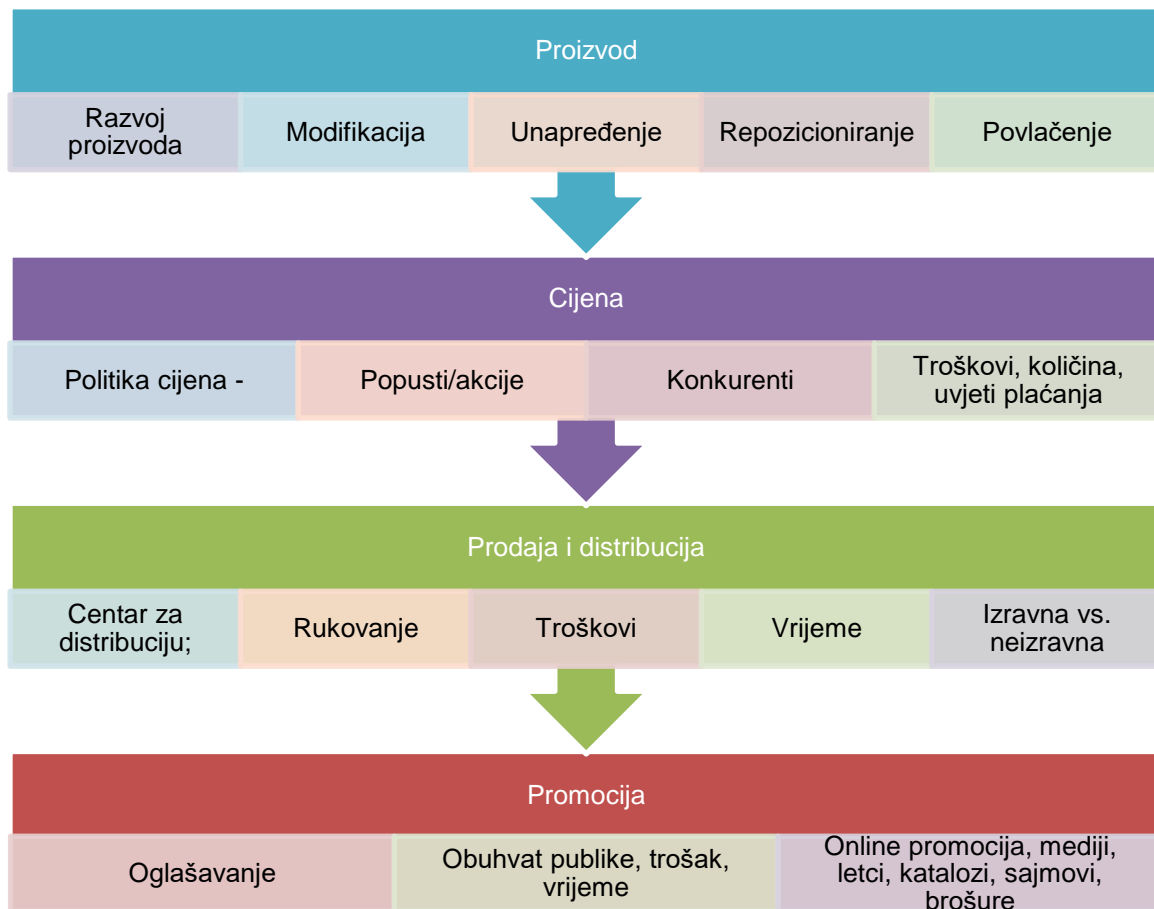
Cijena je sljedeći element, a u literaturi se često poima i kao nakritičniji ili najosjetljiviji element marketinškog spleta. Riječ je o količini novca koju neki potrošač mora izdvojiti za stjecanje nekog dobra, proizvoda ili usluge, a s ciljem zadoovljenja svojih potreba, želja, navika, interesa ili nečeg drugog. S gledišta proizvođača, cijena je instrument pokrića troškova poslovanja i ostvarenja profita, odnosno dobiti.

Prodaja i distribucija jesu svi kanali isporuke koje neka organizacija koristi, kako bi konačni proizvod ili uslugu plasirala ili dostavila potrošaču kao krajnjem korisniku. Njihov odabir i kombinacija kompleksan su zadatak te se razmatraju kao zaseban poslovni proces, jednako kao i na primjeru odabira promocijskog spleta.

U konačnici, promocija predstavlja instrumente komunikacije između ovih dionika. Poseban značaj pridaje joj se u suvremeno doba, kada se intenzivira značaj objektivnih i pravovremenih informacija. Danas postoje brojni instrumenti promocije, a neki od njih su oglašavanje, izravni marketing, osobna prodaja, odnosi s javnošću, publicitet i redom dalje.

Integriranjem ovih elemenata neko poduzeće formira marketinšku komunikaciju prema potrošačima, odnosno tržištu. Ista predstavlja srž marketinga pa se u svakom istraživačkom procesu njegova upravljanja posebna pažnja posvećuje ovim elementima. Neke od mogućih aktivnosti koje se na primjeru svakog od ovih elemenata planiraju i provode u okviru upravljanja marketingom daju se u nastavku (Slika 2.).

## Slika 2. Elementi marketinškog spleta i marketinške aktivnosti



Izvor: Izrada autorice prema: Dibb, S. et al. (1991.). Marketing. Zagreb: Mate d.o.o.

Uz pomoć optimalnog marketinškog spleta poduzeća se uspjevaju prilagoditi i optimalno približiti ciljnim segmentima. Marketinšku komunikaciju moguće je osmišljavati tek nakon što je definirano sredstvo razmjene i nakon što je poduzeće odredilo tržišne segmente. Način na koji se provodi marketinška komunikacija uvelike utječe na pozicioniranje i diferenciranje na tržištu, ali i na konačni uspjeh u poslovanju.

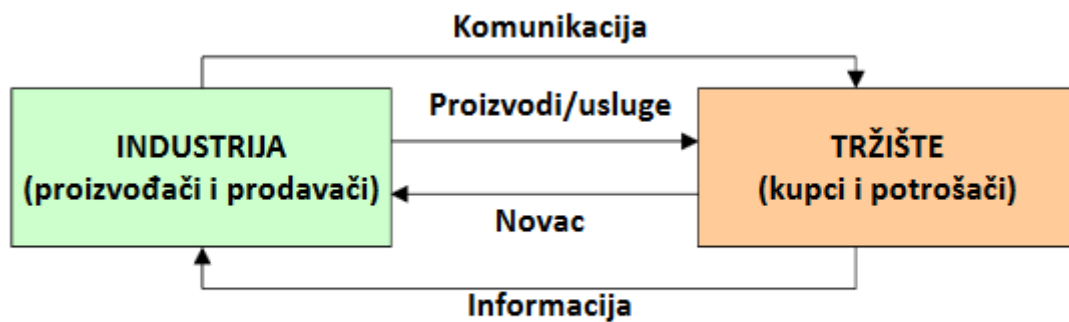
### 2.3. FUNKCIJE I KORISTI

Marketing razvija svoje načine djelovanja putem svojih funkcija. Misli se pri tome na četiri osnovna elementa ili generatora marketinga o kojima je bilo riječi. Može se

istaknuti kako svaka od ovih funkcija generira konkretne koristi, kako na strani ponude, tako i potražnje.

Općenito se koristi marketinga mogu prikazati na način kako prikazuje Slika 3.

**Slika 3. Koristi marketinga**



Izvor: Kesić, T., Vlašić, G. (2019.) *Marketinški principi za 21. stoljeće*. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/qvlasic/Predavanje%201-2.pdf> (03.04.2019.).

Ovim se je prikazom moguće poslužiti u svrhu pojašnjenja funkcija marketinga u kontekstu koristi koje generiraju. Na primjeru proizvoda kao funkcije marketinga izravne koristi proizvođača i potrošača jesu obogaćenje ponude i plasman uspješnog proizvoda koji će generirati dobit, odnosno dostupnost proizvoda potrošačima koji će zadovoljiti njihove ciljeve i potrebe. U konačnici je riječ o cjelovitom zadovoljenju esencijalnih potreba i ciljeva ovih strana.

S gledišta cijene, koristi na strani potražnje jesu pokriće troškova, cjenovna konkurentnost, ekspanzija na tržištu i izbacivanje cjenovno nekonkurentnih poduzeća, ostvarenje dobiti i slično. S gledišta potrošača, putem ove funkcije marketing ima za cilj ponuditi neko dobro po što pristupačnijoj cijeni i pri tome uštedjeti sredstva potrošača ili kvalitetom opravdati uloženo.

Na strani prodaje i distribucije te promocije moguće je govoriti također o brojnim koristima. Putem ovih funkcija marketing poduzeću osigurava uspješnu komunikaciju s tržištem, optimalne kanale prodaje, uspješan protok informacija, uštedu vremena i

novca i slično. S gledišta potrošača riječ je o objektivnim i istinitim informacijama o poduzeću, marki ili dobru, dostupnosti informacija, uspješnoj dvosmjernoj komunikaciji, prihvatljivim kanalima prodaje i isporuke te slično.

Daje se zaključiti kako je opća svrha marketinga osiguranje optimalnog i učinkovitog djelovanja svih dionika. Osim toga, svrha ovog procesa je i osiguranje efikasnog te dugoročno profitabilnog poslovanja. Kako bi svrha dostigla u praksi, važno je da ciljevi marketinga budu usuglašeni sa svrhom njegova djelovanja te ujedno osiguravaju razvoj, učinkovitost, efikasnost i opće zadovoljstvo. Ovime se načelno potvrđuje kako marketing zaista i jest zasebna poslovna filozofija koja pojednostavljuje poslovanje poduzeća, dok potrošačima nudi bolje uvjete kupovine, jednostavnije zadoovljenje potreba i želja, kao i veću sigurnost te kvalitetu.



### **3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U POSLOVANJU**

Osim što se marketing poima kao znanstvena disciplina ili područje, te kao poslovni koncept ili filozofija poslovanja, potrebno ga je razmatrati kao upravljački proces na razini poduzeća. U tom smislu riječ je o kontinuiranom poslovnom procesu, koji se odvija kroz nekoliko, međusobno povezanih i uvjetovanih, faza i pri tome izravno utječe na sve organizacijske jedinice i divizije, kao i na konačni rezultat poslovanja.

#### **3.1. O UPRAVLJANJU MARKETINGOM**

Upravljanje marketingom središnje je područje interesa pri savkom izučavanju ili razmatranju marketinga i marketinških aktivnosti. Ovaj proces poima se na razne načine i s diferenciranih aspekata. Brojnost definicija i različitih pristupa istraživanja upravljanja marketingom rezultat je intenzivnog napretka i razvoja marketinga kao znanstvene discipline i kao organizacijskog područja.

Prema definiciji, upravljanje marketingom je „umjetnost i znanost odabiranja ciljnih tržišta te privlačenja, zadržavanja i povećanja broja klijenata kroz kreiranje, isporuku i komunikaciju izuzetne vrijednosti za klijenta“ (Kotler, Keller, 2012). Evidentno je kako ovaj proces zapravo integrira čitav niz predradnji i konkretnih marketinških, menadžerskih i poslovnih aktivnosti na razini poduzeća. Sukladno navedenom, potrebno je ukazati na osnovne razlike između društvenog i menadžerskog poimanja ovog procesa i marketinga općenito (Slika 4.).

#### Slika 4. Društveno i menadžersko poimanje marketinga i upravljanja marketingom



Izvor: Izrada autorice prema: Kotler, P., Keller, K. L. (2012.) Upravljanje marketingom – sažetak knjige. Dostupno na: <http://www.referada.hr/wp-content/uploads/2014/08/UPRAVLJANJE-MARKETINGOM-SAZETAK-KNJIGE.pdf> (06.04.2019.).

Evidentno je kako je riječ o oprečnim aspektima poimanja marketinga, a time i samog procesa njegovim upravljanjem. Dok društveni aspekt razmatra potrošače, odnosno zadovoljenje potražnje kao središnji cilj, menadžerski aspekt u središte zanimanja postavlja ponudu, odnosno poduzeća i zadovoljenje njihovih ciljeva te interesa. Pri tome on ističe kako je cilj upravljanja marketingom spoznati i razumijeti ponašanje potrošača, kako bi mu se ponudio optimalni proizvod ili usluga. Sukladno tome, marketing ima za obvezu razumijeti potrošače, ciljno pozicionirati poduzeće i polučiti maksimizaciju prodaje i profita potrošača.

S obzirom na navedeno, pri analiziranju procesa upravljanja marketingom pažnja se posvećuje menadžerskom aspektu njegova poimanja. Svrha ovog procesa je osiguranje optimalne razmjene dobara, između potražnje i ponude. Riječ je načelno o procesu nabave željenog dobra i procesu stvaranja vrijednosti, obično za obje strane.

U sam proces marketinga, posebice njegova upravljanja, involvirani su brojni dionici, uglavnom oni na višim hijerarhijskim razinama. Pri tome se misli uglavnom na menadžere i marketinške stručnjake. Riječ je o osobama koje provode opsežna istraživanja okruženja i tržišta, a traže odgovore na brojna pitanja u svezi potražnje.

Kako bi načelno bilo jasnije što sam proces upravljanja marketingom predstavlja, koji je njegov tijek i koja je osnovna svrha ovog procesa, u nastavku se detaljnije pristupa razradi ovih pitanja. Na taj način se cjelovito obrađuje suština marketinga, ali i procesa upravljanja njime.

### **3.2. EVOLUCIJSKI TIJEK PROCESA UPRAVLJANJA MARKETINGOM**

Marketing uključuje zadovoljavanje potreba i želja kupaca, ali i poduzeća koje ga provodi. Zadatak bilo kojeg poslovanja je isporučiti vrijednost za kupca, a pri tome realizirati poslovne ciljeve i ostvariti dobit iz poslovanja. Današnje tržište prvenstveno se ističe masovnošću. To implicira postojanje široke ponude i potražnje, pa je poslovanje pojedinog poduzeća, ostvarenje konkurentnosti i rasta vrlo težak zadatak.

Danas je riječ o suvremenom poslovanju na takvim tržištima, koje se u potpunosti razlikuje od onog tradicionalnog i čvrsto oslanja na marketing i marketinške procese. Na taj način dolazi do utvrđivanja poslovnih procesa, koji stavljaju marketing na sam početak procesa poslovnog planiranja. Načelno se suvremeno poslovanje karakterizira kao proces stvaranja i isporuke vrijednosti (Paliaga, 2019). Prikaz istoga slijedi u nastavku (Slika 5).

## Slika 5. Suvremeno poslovanje i marketing



Izvor: Izrada autorice prema: Kotler, P., Keller, K. L. (2012.) *Upravljanje marketingom – sažetak knjige*. Dostupno na: <http://www.referada.hr/wp-content/uploads/2014/08/UPRAVLJANJE-MARKETINGOM-SAZETAK-KNJIGE.pdf> (06.04.2019.).

Proces se sastoji od tri strateške i taktičke faze. Prva faza označava odabir vrijednosti, odnosno obvezu koju marketing mora ispuniti na samom početku. Naposljetku slijede segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje poduzeća i dobra, odnosno portfolia. U drugoj fazi određuju se specifična obilježja marketinške strategije, nakon čega slijedi posljednja, odnosno poruka o vrijednosti ili provedba marketinške komunikacije s tržištem.

Upravo je segmentiranje, ciljanje i pozicioniranje bit strateškog marketinga i osnovni element procesa njegovim upravljanjem. Kako bi cjeloviti proces bio jasniji, u nastavku slijedi njegov višefazni prikaz, uz pojašnjenje svake od navedenih faza i aktivnosti (Slika 6.).

Slika 6. Tijek procesa upravljanja marketingom



Izvor: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split (2019.) Upravljanje marketingom.  
Dostupno: <http://e-learning.efst.unist.hr/hr/courses/marketing-innovative-products-and-services/9357-planiranje-marketinskog-miksa/> (06.04.2019.).

Osnovni cilj ovog procesa je ponuditi optimalni portfolio dobara nekom ciljnom segmentu ili više njih, kako bi se ostvarile obostrane koristi, na strani potražnje, ali i

na strani poduzeća. Proces je sastavljen od niza faza koje su međusobno povezane i kao takve uvjetovane.

Polazište ovog procesa je definiciranje misije i vizije. Misija je razlog postojanja poduzeća ili nekog dobra, portfolia, dok vizija označava željeno stanje u budućnosti.

Definiranje ovih elemenata u praksi se razmatra kao strateško planiranje na razini poduzeća. Ono uključuje zapravo definiranje misije, vizije i ciljeva, dodjeljivanje resursa svakome cilju i procjenu mogućnosti rasta (Kotler, Keller, 2012).

Formiranje misije zapravo je kvalitetno formiranje izjave poduzeća. U tu svrhu važno je naglasiti karakteristike i vrijednosti poduzeća, definirati konkurentne prednosti i snage, dugoročno se orijentirati i brinuti o tome da misija bude kratka, pamtljiva i upečatljiva.

Misija se načelno sastoji od strateškog planiranja poslovnih jedinica što implicira povezanost svih elemenata i faza u ovome procesu. Pri tome se strateško planiranje poslovnih jedinica odnosi na SWOT analizu, definiranje ciljeva i strategije (Paliaga, 2019).

Situacijska analiza načelno predstavlja analizu mikro i makro, odnosno unutarnje i vanjske okoline. U te svrhe najčešće se koristi SWOT analiza okruženja, koja ističe snage i slabosti, te prilike i prijetnje s kojima se poduzeće susreće. Vrlo često se ova analiza nadopunjuje takozvanim modelom zvona ili STEEPLE analizom, koja istražuje pojedine mikro okoline poduzeća. Misli se na socijalnu, tehnološku, ekonomsku, ekološku, pravno-političku, ekonomsku i etičku okolinu.

Kako bi misija i vizija bile realizirane u praksi, definiraju se strateški, taktički i operativni ciljevi. Svakom cilju dodijeljeni su zadaci i prioriteti, koji u naravi predstavljaju smjernice i preporuke za izvršenje doticajnog cilja, a u domeni su pojedinih zaposlenika nekog poduzeća.

Primjerice, strateški cilj može biti osvajanje novog ciljnog segmenta, to jest skupine potrošača. Pri tome, taktički ciljevi mogu biti osmišljavanje nekog proizvoda ili usluga,

dok će operativni ciljevi biti istraživanje potrošača, edukacija zaposlenika u te svrhe, analiza konkurenata i slično.

Iako neki autori navode kako formiranje ciljeva slijedi odmah nakon definiranja misije i vizije, ostali ističu kako je korisnije prije toga provesti sveobuhvatnu analizu okruženja i na taj način steći cjelovitu sliku o potrebama i mogućnostima poduzeća. Ciljevima se opisuju specifični planovi poduzeća s obzirom na vrijeme i veličinu. Kako bi se ciljevima moglo upravljati, oni moraju biti (Križman Pavlović, 2008):

- Hijerarhijski postavljeni - strateški, taktički i operativni ciljevi (dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi);
- Kvantitativno određeni ili mjerljivi;
- Realni ili ostvarivi;
- Dosljedni ili konzistentni i usklađeni.

Nakon definiranja misije i vizije, stjecanja cjelovitog saznanja i uvida u šire marketinško okruženja, te formiranja ciljeva, moguće je formirati i opredjeliti se za konkretnu marketinšku strategiju koja je koncipirana iz četiri osnovna elementa, odnosno prethodno istraženih 4P.

Svakako treba naglasiti kako je tome prethodila segmentacija tržišta, odnosno podjela ukupne potražnje na pojedine ciljne segmente potrošača, a naposljetku su odabrani oni koje je moguće optimalno zadovoljiti. Sukladno tome, poduzeće se pozicionira na tržištu, s određenim dobrom ili portfoliom i prema konkretnom ciljnom segmentu ili više njih. U konačnici slijedi implementacija strategije te procjena rezultata i ciljeva, uz eventualno poduzimanje potrebitih korekcija.

Zadaci procesa upravljanja marketingom mogu se opisati na sljedeći način (Kotler, Keller, 2012):

- Razvijanje marketinške strategije i planova – identificiranje potencijalnih dugoročnih prilika na temelju iskustva i kompetencija;
- Stjecanje uvida u marketing;
- Povezivanje s klijentima;
- Izgradnja snažnih marki;

- Oblikovanje tržišne ponude;
- Isporuka vrijednosti;
- Značaj komunikacije;
- Ostvarenje dugoročno profitabilnog rasta poduzeća.

Važno je istaknuti kako je cjelokupni proces upravljanja marketingom sadržan i razrađen u okviru konkretnog marketinškog plana. Riječ je o pisanom dokumentu koji sadrži i specificira korake ovog procesa. Kako bi isto bilo jasnije u nastavku slijedi sistematizirani prikaz marketinškog plana (Tablica 1.).



**Tablica 1. Sistematizirani prikaz marketinškog plana**

<b>Marketinški plan</b>	
Izvršni sažetak	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Namijenjen je višim menadžerima;</li><li>✓ Daje pregled prilika, strategija i taktika;</li><li>✓ Sadrži sve sažete i temeljne informacije za odlučivanje;</li><li>✓ Dužina varira, ali uglavnom je riječ o 2-3 stranice;</li><li>✓ Nema unificirani okvir i često se piše na kraju plana.</li></ul>
Analiza stanja	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Opis tržišta – karakteristike i ciljni segmenti;</li><li>✓ SWOT analiza;</li><li>✓ Analiza konkurencije;</li><li>✓ Opis proizvoda;</li><li>✓ Mogućnosti i specifičnosti sustava distribucije.</li></ul>
Marketinška strategija	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ciljevi;</li><li>✓ Ciljna tržišta;</li><li>✓ Pozicioniranje – usmjeravanje prema ciljnim segmentima;</li><li>✓ Strategije – proizvoda, cijena, prodaje i distribucije te promocije;</li><li>✓ Marketinški miks ili splet;</li><li>✓ Marketinško istraživanje – podrška razvoju, povratne informacije.</li></ul>
Financije	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Budžet za izvođenje plana;</li><li>✓ Specifikacija troškova.</li></ul>
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Neizostavan dio koji mjeri ostvarene rezultate;</li><li>✓ Daje uvid u ono što je napravljeno, a što očekivano, što i kako treba napraviti, kada odustati;</li><li>✓ Provode se u raznim oblicima.</li></ul>

*Izvor: Izrada autorice.*

Na osnovu navedenoga jasno je kako se na ovaj način može također pojasniti i specificirati sustav upravljanja marketingom. Pri analizi ovog procesa na oglednom primjeru poduzeća optimalnim se smatra voditi se faznim tijekom ovog procesa u

zisticanje svih elemenata na primjeru poduzeća ili ponuditi primjer marketinškog plana prema ovome okviru.

### **3.3. IZAZOVI U SUVREMENO DOBA**

U prethodnom dijelu rada bilo je riječi o tome kako se današnje suvremeno poslovanje uvelike razlikuje od onog nekadašnjeg, tradicionalnog. Pri tome se misli na niz promjena koje su se odrazile u suvremeno doba, odnosno u proteklih nekoliko dekada. Moguće je govoriti o sljedećim obilježjima suvremenog poslovanja:

- Izrazito dinamična i promjenjiva okolina;
- Pritisci suvremenih izazova i mega trendova;
- Oštra i sve brojnija konkurencija kao posljedica liberalizacije tržišta;
- Pritisci globalizacije;
- Sve kompleksnija i heterogenija ponuda;
- Suvremeni i etički standardi poslovanja te slično.

Navedeni kao i mnogi drugi suvremeni trendovi uvelike otežavaju današnje poslovanje poduzeća, kao i sposobnost konkuriranja te opstanka na neizvjesnom tržištu. Pri tome treba istaknuti kako se neki sektori i djelatnosti suočavaju s kompleksnijim promjenama i izazovima, a uglavnom je riječ o onima koji su iznimno međunarodno orijetirani. Primjerice, moguće je govoriti o turizmu, zračnom prijevozu, bankarstvu i sličnim sektorima.

U okviru ovih sektora, kao i u mnogim drugima naziru se one promjene koje utječu na specifičnost suvremenih marketinških aktivnosti. Misli se na (Kotler, Keller, 2012):

- Promjenjivu tehnologiju i inovacije – digitalna revolucija, informatičko poslovanje;
- Globalizaciju – tehnološki napredak u prijevozu, otpremništvu, komunikacijama i sličnome doveo je do jednostavnijeg prodora poduzeća u sve dijelove svijeta, čime kupci imaju pogodnosti većeg izbora proizvoda, ali se susreću i s određenim problemima;
- Deregulacija industrija – vodi do veće konkurencije i mogućnosti rasta;
- Privatizacija – unapređenje učinkovitosti;

- Osnaživanje kupaca – očekuju veću kvalitetu, bolju uslugu, veću profesionalnost i određenu prilagodbu; oni imaju sve manje vremena, žele više praktičnosti, uočavaju sve manju diferencijaciju među proizvodima te iskazuju sve manje lojalnosti prema određenoj marki; putem interneta imaju pristup opsežnim informacijama o proizvodu, osjetljivi su na cijenu;
- Prilagodba kupcima – poduzeća mogu proizvesti pojedinačno diferencirana dobra bilo da su naručena osobno, telefonom ili putem interneta, što isključuje potrebu za zalihama kao nekada;
- Povećana konkurencija – proizvođači su suočeni s dinamičnom konkurencijom od strane domaćih i stranih marki, koja rezultira povećanim promotivnim troškovima i smanjenjem dobiti;
- Industrijska konvergencija – granice industrije nestaju velikom brzinom i slično.

Izazovi s kojima se poduzeća susreću u suvremeno doba nameću sve intenzivniju potrebu za učinkovitim i efikasnim marketinškim aktivnostima. Međutim, jednako tako one djelomično utječu na modifikacije u istima, odnosno u samom procesu upravljanja marketingom. Pri tome, osim što se marketing u pojedinim sektorima ili djelatnostima prilagođava ovim promjenama, kako bi konačni rezultati bilo optimalan, prilagođava se i promjenama unutar samog sektora ili djelatnosti. Konačni rezultat je nastanak niza pojedinih vrsta ili oblika marketinga, a jedan od primjera je i marketing u zrakoplovnoj industriji.

## **4. MARKETING ZRAKOPLOVNIH PODUZEĆA – TEORIJA I PRAKSA**

Na primjeru pojedinih sektora, djelatnosti i industrija, pored nekih općih i univerzalnih značajki marketinga kao poslovnog procesa, važno je uočiti i konkretne specifičnosti, koje proizlaze iz individualnih obilježja samog poslovanja pripadajućih poduzeća. Jedan od oglednih primjera je marketing u zrakoplovnoj industriji, koji se javlja kao zaseban oblik marketinga.

### **4.1. OSNOVNO O MARKETINGU ZRAKOPLOVNIH PODUZEĆA**

Suvremeno okruženje u kojem djeluju nacionalna i međunarodna zrakoplovna poduzeća iznimno je konkurentno i dinamično. Upravo ta obilježja generiraju nepredvidivost budućih događanja, kao i neizvjesnost opstanka zrakoplovnih poduzeća na tržištu.

Kako bi se osigurala profitabilnost poslovanja ovih poduzeća, a time i konkurentska pozicija te budući rast, vrlo je značajno predvidjeti na optimalan način buduće trendove poslovanje i izazove iz okoline. To je moguće jedino uz podršku opsežnih i kontinuiranih marketinških istraživanja, koja pomažu u odluci na koji način alocirati resurse te uskladiti ponudi i potražnju.

Središte zanimanja marketinga zrakoplovnih poduzeća, pored ostaloga, je prodaja. Misli se pri tome na definiranje portfolia i određivanje načina komunikacije s tržištem te prodaje na tržištu. Također, sve se veća pažnja posvećuju i optimlanom pozicioniranju zrakoplovnih poduzeća, što se poima kao strateška aktivnost, ali i konačni cilj u suvremeno doba.

„Optimalno pozicioniranje zrakoplovnog poduzeća radi ostvarenja profitabilnosti određeno je velikim dijelom pravilnom prilagodbom ponude i potražnje. Planiranje i marketinške funkcije mogu se prikazati kao proces, a svaki od njih kontrolira specifične aspekte tog procesa i usmjeren je korisniku usluge“ (Mišetić et al., 2007: 1).

Nastavno navedenome, zrakoplovna poduzeća nastoje prepoznati i implementirati optimalne strategije poslovanja, koje uvelike počivaju na marketinškoj strategiji. Općeniti koncept marketinške strategije može se prikazati na sljedeći način (Slika 7.).

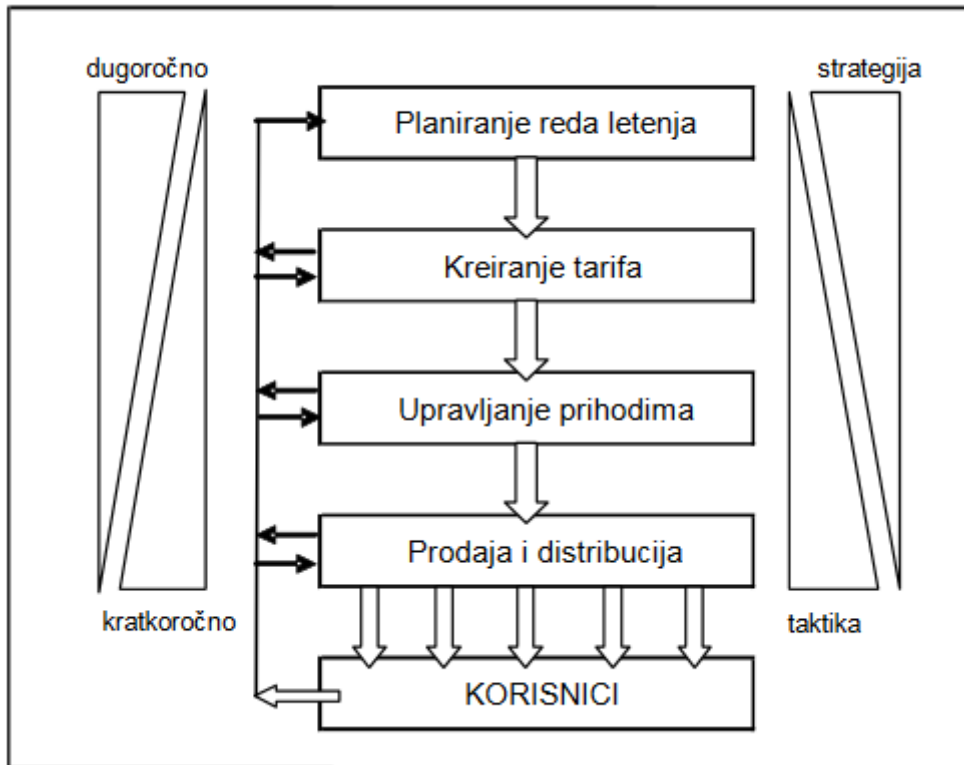
**Slika 7. Globalna marketinška strategija zrakoplovnih poduzeća**



Izvor: Baur, U. (1998.) *Winning Strategies in a Changing Global Airline Environment*. New York: *Handbook of Airline Marketing*. Pg. 541.

Navedeni elementi mogu se uzeti kao neke opće smjernice za unapređenje tradicionalnog koncepta marketinga i procesa upravljanja njime, na primjeru ovih poduzeća. S obzirom da je već bilo riječi o tome kako je pozicioniranje strateški proces i element marketinga, treba implicirati činjenicu kako u suvremeno doba zrakoplovna poduzeća najveću pažnju pridaju upravo njemu. Suvremeni čimbenici koji determiniraju pozicioniranje zrakoplovnih poduzeća prikazuje Slika 8.

**Slika 8. Suvremeni čimbenici pozicioniranja zrakoplovnih poduzeća**



Izvor: Mišetić, I. et al. (2007.) Čimbenici pozicioniranja zrakoplovne tvrtke. Dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/291696.MisetiSteinerTatalovic-ZIRP06.pdf> (06.04.2019.).

Na primjeru ovih poduzeća proces planiranja i marketinga kreće upravo od reda letenja. Planiranje reda letenja određuje kapacitet usluge, odnosno gdje i kada će zrakoplovi tog poduzeća letjeti. Red letenja se u praksi kreira na način da privuče što veći obujam potražnje, odnosno što više punika. Ističe se kako je ključ uspjeha u današnjici način na koji neko zrakoplovno poduzeće reagira na promjene s gledišta potražnje. (Prebežac, 1998.)

Treba istaknuti kako red letenja treba biti atraktivan, ali s druge strane cjenovno isplativ i održiv samom poduzeću. Pri tome treba brinuti o pravilnom i argumentiranom broju odredišta, izboru zračne luke polaska i odlaska, izravnim letovima, pravilnom odabiru kapaciteta te ostalim kriterijima (Mišetić et al., 2007).

U svakodnevnom poslovanju svaki je red letenja kompromis atraktivnosti, postojećih ograničenja unutar i izvan zrakoplovnog poduzeća, te načela minimalizacije troškova.

Osim što atraktivnost reda letenja ovisi o manje ili više optimiziranim navedenim čimbenicima, vezani segmenti usluge uz samu izradu reda letenja pridonose odabiru putnika upravo te zrakoplovne tvrtke, a to su i organizacija prodaje, organizacija procesa rezerviranja karata i dostupnost sjedala kao i kvalitetno komuniciranje zrakoplovnog poduzeća s potencijalnim putnicima unutar odabranog tržišnog segmenta“ (Mišetić et al., 2008: 3).

Sljedeći element je kreiranje tarifa (engl. *pricing*). Ovaj element povezan je i s upravljanjem prihodima. Treba istaknuti kako potražnja za ovim uslugama ovisi o nizu čimbenika, koje je potrebno kontinuirano pratiti i istraživati. Misli se pri tome na prihode, cijenu i kvalitetu, ponašanje i preferencije potrošača. U praksi je važno pravilno kontrolirati ove čimbenike, a prvenstveno treba imati na umu da kada ostali čimbenici koji utječu na potražnju ostanu nepromijenjeni, veća cijena usluge rezultira manjom količinom potražnje.

Idući element je upravljanje prihodima, što određuje količinu svake usluge koja se nudi na tržištu po nekoj cijeni. Osnovni preduvjet za optimizaciju prihoda je upravljanje cijenama usluga, odnosno provođenje politike cijena. Danas zrakoplovna poduzeća imaju posebnu poslovnu funkciju koja brine o navedenom, a ona je, između ostaloga, zadužena za procjenu i promatranje potražnje, predviđanje ponašanja potrošača i prilagođavanje cjenovne politike navedenim saznanjima i trendovima.

U konačnici, suvremena zrakoplovna poduzeća sve više brige pokladnjaju distribuciji, kao procesu plasmana usluga na prodaju. Prvo mjesto su centralni rezervacijski sustavi - CRS (engl. *Central Reservation System*) i globalni rezervacijski sustavi - GDS (engl. *Global Distribution System*). Služba rezervacija u poduzeću koristi ove sustave za rezervaciju leta i tarife. Riječ je načelno o skupu za razvoj i održavanje, a danas velike multinacionalne zrakoplovne kompanije imaju vlastiti CRS, dok one male koriste njihove sustave i plaćaju najam ili naknadu za korištenje.

Jedna od osnovnih strateških odluka suvremenih zrakoplovnih poduzeća odnosi se na odluku u kojoj mjeri koristiti vlastita prodajna mjesta, a u kojoj nezavisne putničke agencije. Kako bi se donijela odluka u svezi toga važno je pri planiranju proizvoda i

prodaje definirati odnose između vlastite prodaje i drugih metoda prodaje i distribucije.

Za usluge koje im pruža GDS zrakoplovna poduzeća plaćaju naknadu za svaki segment izvršene rezervacije, neovisno o tome jesu li same izvršile rezervaciju ili preko posrednika. Ovi troškovi su relativno visoki pa se o ovome pitanju vode opsežne rasprave na predmetnom tržištu.

## **4.2. ANALIZA MARKETINGA U PODUZEĆU „CROATIA AIRLINES“ D.D.**

### **4.2.1. OSNOVNA OBILJEŽJA PODUZEĆA**

„Croatia Airlines“ d.d. je hrvatsko zrakoplovno poduzeće koja se ističe dugom povijesti poslovanja. Riječ je o dioničkom društvu u mješovitom vlasništvu, a sjedište mu je u Zagrebu.

Misija poduzeća je „ostvarivati dobit pružanjem usluga iz područja zračnog prometa. Prioritet je korisnicima naših usluga, vlastitim i zajedničkim letovima svojih partnera, osigurati optimalnu zračnu povezanost Hrvatske i svijeta, te pridonositi razvoju turizma u Hrvatskoj“ („Croatia Airlines“d.d., 2019). Nadalje, vizija poduzeća je „postati prvi odabir svakom putniku s polazištem ili odredištem u Hrvatskoj“ („Croatia Airlines“d.d., 2019).

S gledišta ciljeva, moguće je istaknuti kako su oni detaljno razrađeni i sadržani u temeljnoj strategiji poslovanja i tržišnog nastupa ovog poduzeća. Sukladno tome, marketinške aktivnosti, kao i sam proces upravljanja polazi od ovih ciljeva i biva u službi njihove realizacije. Važno je naglasiti kako su ciljevi poduzeća zapravo predočeni ujedno i kao temeljne vrijednosti na kojima ovo poduzeće počiva.

Osnovni strateški ciljevi poduzeća su sljedeći („Croatia Airlines“d.d., 2019):

- Korporativni identitet – tržišno predstavljanje poduzeća kao europske zrakoplovne kompanije sa suvremenom flotom i visokom kvaliteteom usluge, te kao sigurne i pouzdane, društveno odgovorne i održivom razvoju orijentirane kompanije;



- Sigurnost – na prvome mjestu u okviru poslovanja jesu kvaliteta i sigurnost. Pri tome se sigurnost nastoji osigurati i kontinuirano nadograđivati u svim segmentima poslovanja. U tu svrhu brine se o edukaciji i razvoju ljudskih potencijala, ulaganjima u informacijsku podršku, inovacijama i razvoju kvalitete usluga te proizvoda;
- Zadovoljstvo korisnika – korisnici i njihovo zadovoljstvo vodeća su briga ovoga poduzeća. Najveća pozornost stoga se posvećuje upravo zadovoljenju i premašivanju njihovih očekivanja i zadovoljstva. U tu svrhu, poduzeće kontinuirano i pozorno prati potrebe putnika preko različitih istraživanja te na njih primjereno odgovara;
- Odnos prema zaposlenicima – ljudski potencijali predstavljaju najveću vrijednost ovog poduzeća. Kontinuirano se provode procesi razvoja ljudskih potencijala, a ujedno se njeguje i atmosfera uvažavanja i suradnje te timskog rada;
- Suradnja s trećim stranama ili briga o ostalim dionicima – misli se prvenstveno na poslovne partnere, pri čemu se poštuju načela dobrog i pravednog poslovanja. Osim toga, posebna briga posvećuje se i lokalnoj zajednici te se poduzeće izdvaja kao društveno odgovorno;
- Etičnost - afirmacija moralnih normi i etičnog poslovanja i ponašanja ubraja se među najvažnije korporacijske ciljeve. Poduzeće nastoji promicati etično ponašanje u svim područjima poslovanja: među zaposlenicima, prema korisnicima usluga, poslovnim partnerima, segmentima poslovne javnosti, vlasnicima, dioničarima i svima onima s kojima se dolazi u dodir. „Croatia Airlines“ d.d. jamči jednakost i istovrsnost postupanja prema svima, a za etično poslovanje poduzeća osobito je važan Antikorupcijski program koji je usvojen u cilju unapređivanja pravnog i institucionalnog okvira za učinkovito i sustavno suzbijanje korupcije te afirmaciju „nulte tolerancije“ na korupciju;
- Humanitarna osjetljivost – od sudjelovanja u humanitarnim akcijama do besplatnog ili povlaštenog prijevoza teških bolesnika i djece te prijevoza organa za transplantaciju. Također, u skladu s mogućnostima, donacijama podupire kupnju medicinskih instrumenata za dječje bolnice u Hrvatskoj;
- Odgovornost prema okolišu – „Croatia Airlines“ d.d. uključena je u svjetsku strategiju zrakoplovstva u zaštiti okoliša, koja će se u budućnosti temeljiti na

četiri stupa: ulagat će se u tehnologiju, radit će se na optimalnoj regulaciji zračnoj prometa i usavršavanju zrakoplovne infrastrukture, povećavat će se operativna učinkovitost u zračnom prometu te raditi na usavršavanju adekvatnih ekonomskih mjera.

U okviru ovih strateških ciljeva sadržani su i djelomično predočeni taktički te operativni ciljevi. U okviru taktičkih ciljeva treba primjerice istaknuti brigu ulaganja u obrazovanje zaposlenika, istraživanja tržišta, ulaganja u modernizaciju opreme i poslovanja, poštivanje etičkih i ekoloških standarda, razvoj proizvoda i slično.

Operativni ciljevi donose se za trogodišnja razdoblja i kontinuirano se revidiraju na osnovu opsežnih istraživanja tržišta i međunarodnih trendova u ovoj industriji. Trenutno aktualni operativni ciljevi jesu učvršćivanje pozicije regionalnog lidera, suradnja sa Star Alliance partnerima u svrhu proširenja mreže odredišta u Europi i regiji te kontinuirani angažman prema razvoju novih proizvoda i usluga, koji će putnicima još više olakšati organizaciju putovanja i na taj način osigurati njihovo zadovoljstvo („Croatia Airlines“ d.d., 2019).

Iako strategija poslovanja ovog poduzeća nije javno objavljena i kao takva određena, istaknuto je kako ona integrira temeljne vrijednosti poslovanja, koje ujedno predstavljaju strateške, dugoročne ciljeve, u svrhu realizacije misije i vizije. Treba naglasiti kako se ona primijenjuje u svim poslovnim procesima pa i opća marketinška strategija polazi od nje.

#### *4.2.2. ANALIZA TRŽIŠTA, SEGMENTIRANJE, CILJANJE I POZICIONIRANJE*

Pri identificiranju osnovnih obilježja tržišta na kojemu posluje „Croatia Airlines“ d.d., važno je ukazati na međunarodni karakter poslovanja. Sukladno tome, važno je prepoznati obilježja i trendove koji vladaju na međunarodnom tržištu zrakoplovne industrije.

U kontekstu okoline koja vlada na međunarodnom tržištu analiza obuhvaća trendove pojedinih mikro okolina. Neke od dominirajućih značajki mogu se sažeti na sljedeći način („Croatia Airlines“ d.d., 2018):

- Ekonomska okolina – stabilizacija negativnih učinaka krize iz 2008. godine dovela je od relativno povoljnije ekonomske okoline. Međutim, ekonomske prilike na razini nacionalnog teritorija otežavaju poslovanje. Pri tome se ističu problemi u svezi niske kupovne moći lokalnog stanovništva, problematika kamatnih stopa i investiranja, loša poduzetnička klima, visoke stope nezaposlenosti (unatoč stabilizaciji tijekom 2019. godine) te slično;
- Pravno-politička okolina – dominacija nacionalnih pravno-političkih zbivanja i prilika, utjecaj nacionalnog zakonodavstva uz intenzivan utjecaj regulative s područja Europske unije, kao i utjecaja međunarodnih odredbi i propisa u svezi sigurnosti poslovanja, međunarodnih putovanja i prijevoza tereta, zaštite okoliša te sličnoga;
- Tehničko-tehnološka okolina – izniman utjecaj međunarodnih zbivanja u ovome području, značaj kontinuiranih investicija u rezervacijske sustave i informatičku podršku, značaj inovativnih rješenja i plasmana proizvoda inovativnih obilježja i karakteristika;
- Socio-kulturna okolina – heterogena potražnja, mega trendovi koji ukazuju na nove potrebe potrošača (ušteta vremena, kratka i učestala putovanja, različite skupine potrošača s obzirom na dohodovne prilike, novi stilovi života i nove navike potrošača);
- Ekološka okolina – dominacija društveno odgovornog poslovanja i vrijednosti održivog razvoja, važnost u poštivanju ekoloških standarda i brige o svim dimenzijama koncepta održivosti nalaže kontinuirana ulaganja i modernizaciju poslovanja koja će biti ekološki prihvatljivija.

Sukladno istaknutim obilježjima poduzeća, a posebice vrijednostima na kojima počiva, a koje su sadržane u ciljevima i u okviru strategije poslovanja, smatra se kako je poduzeće svjesno kompleksnosti i nepredvidivosti okoline te kako nastoji spremno odgovarati na turbulentna zbivanja i mega trendove iz okoline. Uvažavanje ovih obilježja osobito je značajno u segmentu pozicioniranja poduzeća. Za optimalno izvršenje ovog procesa polazi se od sveobuhvatne SWOT analize (Tablica 2.).

**Tablica 2. SWOT analiza – „Croatia Airlines“ d.d.**

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedino nacionalno zrakoplovno poduzeće;</li> <li>• Know How;</li> <li>• Ostvareni pozitivni poslovni uspjesi;</li> <li>• Savezi sa Star Alliance-om i United Airlinesom;</li> <li>• Lider u regiji;</li> <li>• 5. najveći izvoznik u Hrvatskoj;</li> <li>• Među najsigurnijim zračnim prijevoznicima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala flota;</li> <li>• Vlasništvo države koja se u prošlosti nije iskazala kao dobar vlasnik;</li> <li>• Percepcija državnog poduzeća kao mjesta za uhljebljenje;</li> <li>• Sindikati koji mogu ružati otpor promjenama;</li> <li>• Ovisnost o ekonomiji Hrvatske i svjetskog gospodarstva.</li> </ul>
Prilike	Rijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rast turizma u Hrvatskoj;</li> <li>• Strateški partner koji može donijeti svjež kapital i novi smjer;</li> <li>• Novi zavezi u regiji;</li> <li>• Gradnja malih zračnih linija u pogledu povećanja prometa i pružanja servisno tehničkih usluga;</li> <li>• Jugoistočna Europa ima perspektivu rasta zračnog prometa;</li> <li>• Rast i oporavak europske ekonomije;</li> <li>• Nestajanje ili slabljenje poduzeća u regiji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje konkurencije;</li> <li>• Rast konkurencije low cost poduzeća i Air Serbia;</li> <li>• Regulative EU i EK u pogledu zračnog prometa;</li> <li>• Nestabilnost financijskog tržišta u ogledu kamatnih stopa, cijena goriva i sličnoga;</li> <li>• Ozbiljni problemi u zračnom prometu Europe.</li> </ul>

Izvor: Croatia Airlines (2019.) Komunikacijska strategija. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/lklun/croatia-airlines-komunikacijska-strategija-zavrno-50507007> (07.04.2019.).

„Croatia Airlines“ d.d. djeluje na visoko kompetitivnom tržištu. U kontekstu segmentacije tržišta i pozicioniranja posebna briga i naglasak postavljaju se na turizam Republike Hrvatske, kao što je i istaknuto u temeljnoj strategiji poslovanja i vrijednostima ovoga poduzeća. Na osnovu navedenoga treba istaknuti kako je segmentacija tržišta izvršena sukladno obilježjima turističke potražnje Republike Hrvatske. Riječ je o diferenciranom i nadasve inovativnom pristupu segmentacije tržišta.

Sukladno navedenome, može se zaključiti kako je riječ o geografskoj segmentaciji tržišta, pri čemu se naglasak postavlja na povezivanje Hrvatske s dominantnim emitivnim turističkim regijama Europe. Pri tome se misli na Njemačku, Austriju, Italiju, Sloveniju i ostale susjedne zemlje Europe. Tijekom ljetne sezone 2017. „Croatia Airlines“ d.d. je u redovitom prometu izravno letio u 38 odredišta u 24 europske države. U suradnji s drugim aviokompanijama ima dobru povezanost s američkim, kanadskim i drugim dalekim tržištima. Odredišta su sljedeća: Amsterdam, Atena, Barcelona, Beč, Beograd, Berlin, Bruxelles, Bukurešt, Kopenhagen, Düsseldorf, Frankfurt, Lisabon, London, Lyon, Milano, München, Nica, Oslo, Pariz, Prag, Rim, Sarajevo, Skoplje, Stockholm, Helsinki, Sankt Peterburg, Tel Aviv, Venecija i Zürich. Unutar Hrvatske zrakoplovi tvrtke u redovitom prometu povezuju Zagreb s Dubrovnikom, Splitom, Zadrom i Pulom, a tijekom turističke sezone i s Rijekom, Osijekom i Bolom na otoku Braču („Croatia Airlines“ d.d., 2018: 10).

#### *4.2.3. MARKETINŠKI SPLET*

U okviru ovog dijela poglavlja detaljnije se pristupa analizi temeljnih elemenata integrirane marketinške strategije poduzeća „Croatia Airlines“ d.d.. Pri tome se individualno analiziraju osnovna obilježja i karakteristike svakog elementa marketinške strategije.

„Croatia Airlines“ d.d. je nacionalni zračni prijevoznik koji prepoznaje svoju društvenu odgovornost u povezivanju države zračnim putem u domaćem i inozemnom prometu. Kao što je i istaknuto posebnu pažnju pri tome pridaje razvoju hrvatskog turizma i posebno razvija portfolio usluga i proizvoda koji je namijenjen vodećim emitivnim europskim tržištima s gledišta hrvatskog turizma. Također, istaknuto je kako je

portfolio nešto razvijeniji u razdoblju ljetne sezone, kao dominantne turističke sezone u Hrvatskoj. Poduzeće se kontinuirano prilagođava potrebama turističkog gospodarstva i turističkog razvoja ove zemlje. Isto je ujedno i dominantni proizvod u okviru postojećeg portfolia.

Od ostalih usluga izdvajaju se („Croatia Airlines“ d.d., 2018: 10):

- Čarter letovi – pored redovnih letova, u ponudi su i čarter letovi, bilo da je riječ o organizaciji posebnog leta za neku kompaniju, školu, organizaciju ili je riječ o turističkim čarter letovima;
- Prijevoz robe i pošte – cargo prijevoz provodi se samostalno ili u organizaciji s drugim zrakoplovnim poduzećima. Prevoze se lomljiva roba, velike pošiljke, životinje, brzo pokvarljiva roba i ostali proizvodi;
- Usluge supervizije u zračnim lukama u Hrvatskoj – „Croatia Airlines“ d.d. nudi i usluge supervizije namijenjene ponajprije zrakoplovnim kompanijama koje nemaju vlastite predstavnike u Hrvatskoj te kompanijama koje s postojećim brojem osoblja ne mogu pokriti sve zahtjeve prometa. Navedene usluge pružaju se u zračnim lukama u Dubrovniku, Splitu i Zagrebu;
- Usluge održavanja zrakoplova – „Croatia Airlines“ d.d nudi ovu uslugu preko 25 godina, a odvija se u sklopu Tehničkog centra, koji pruža različite usluge na području baznog i linijskog održavanja, usluge inženjeringa te tehničke i logističke podrške drugim kompanijama;
- Komercijalna školovanja – temelje se na standardnim programima IATA, a provode ih instruktori „Croatia Airlines“ d.d. s dugogodišnjim iskustvom. Školuju se i zaposlenici drugih kompanija kao i individualni polaznici, a prijave su moguće i putem web stranice.

Moguće je istaknut kako je portfolio poduzeća heterogen i dobro razvijen. Isto prati potrebe i trendove nacionalnog i međunarodnog tržišta, što doprinosi kvaliteti i profitabilnosti poslovanja.

S gledišta cijene proizvoda i usluga ovog poduzeća treba istaknuti kako se provodi politika cijena koja u obzir uzima kvalitetu usluga, ali i zbivanja na međunarodnom tržištu. U kontekstu cjenovne konkurentnosti, treba istaknuti kako ovo poduzeće ima

nešto veće cijene usluga od nisko tarifnih prijevoznika popu Ryanaira, no cijene opravdavaju kvalitetu usluge i standarde poslovanja.

U okviru kriznog menadžmenta, koji se izravno povezan s marketingom ovog poduzeća i integriran u sustav upravljanja marketingom, pravovremeno se prepoznaju prijetnje i konkurentski pritisci okoline, te se po potrebi, a na osnovu točke pokrića troškova, reduciraju cijene proizvoda i usluga. Jedan od takvih primjera jesu zbivanja nakon ekspanzije svjetske ekonomske krize u okviru koji je došlo do reduciranja svih usluga ovoga poduzeća za 30% („Croatia Airlines“ d.d. 2019).

Čimbenici koji determiniraju cijenu proizvoda i usluga jesu kvaliteta, određite, vrijeme rezervacije i vrijeme putovanja, kao i eksterna zbivanja te pritisci. Posebna briga posvećuje se politici cijena u domeni dominantnih usluga, koje ujedno i prevladavaju u ukupnim prihodima poduzeća.

U okviru promocije koja ujedno predstavlja i komunikaciju ovog poduzeća s okolinom, treba ukazati na njene unutarnje i vanjske aspekte. Unutranju javnost čine svi zaposlenici koji su izravno uključeni u poslovanje, posebice sustav upravljanja marketingom. Posebna briga posvećena je dobroj komunikaciji između menadžera i operativne razine. Kvalitetna komunikacija na ovoj relaciji doprinosi uspješnom poslovnom odlučivanju, timskom radu i kvalitetnim rezultatima marketinga i općeg poslovanja. Ciljevi ove komunikacije su bolja informiranost zaposlenika, povećanje protoka točnih informacija poduzećem, razvoj osjećaja pripadnosti i lojalnosti zaposlenika, opće zadovoljstvo i timski rad.

Vanjska javnost obuhvaća nekoliko skupina dionika. To su („Croatia Airlines“ d.d., 2018):

- Mediji – ključni čimbenik upoznavanja šire javnosti s poduzeće i portfoliom;
- Predlagatelji i donositelji odluka – određuju smjer rasta poduzeća;
- Klijenti – potrošači;
- Poslovna javnost – strateški partneri;
- Stručna javnost – utječu na događanja u spektru zračnog prijevoza;
- Udruge i organizacije – utječu na stavove javnosti i potrošača.

Svim dionicima nastoje se odašiljati objektivne, istinite i pravovremene informacije. U tu svrhu ulažu se iznimni napori i financijska sredstva.

S gledišta osnovnih i aktualnih poruka koje su sadržane u okviru promocijskog spleta ističu se („Croatia Airlines“ d.d. 2018):

- „Croatia Airlines“ d.d. ostvarila je pozitivne rezultate kao rezultat poslovnog restrukturiranja;
- „Croatia Airlines“ d.d. ponovno je svrstana među najsigurnije svjetske zračne prijevoznike;
- Tehničko servisni centar „Croatia Airlines“ d.d. prepoznat je kao kvalitetno središte za preglede zrakoplova od strane velikih svjetskih avio prijevoznika;
- Zaposlenici nastavljaju s obrazovanjem u školskim centrima Lufthanse.

Ove poruke podržavaju realizaciji postavljenih strateških ciljeva. Sadržane su u svim instrumentima promocije, pri čemu dominira online promocija, s obzirom na koristi i učinke koje polučuje.

U okviru promocijskog ili promotivnog spleta ističu se sljedeći instrumenti („Croatia Airlines“ d.d., 2018):

- Online promocija – mrežna stranica poduzeća;
- Konferencije za medije prilikom izvještavanja o poslovnim izvješćima i rezultatima;
- Tematske konferencije koje se održavaju diljem Europe;
- Dan otvorenih vrata „Croatia Airlines“ d.d.;
- Sudjelovanje na turističkim i ostalim sajmovima diljem svijeta;
- Mediji – TV promocija, radio promocija i ostalo;
- Promocija putem brošura i letaka;
- Sponzorstva kao oblik promocije.

Svake godine ovo poduzeće izdvaja izdašna financijska sredstva u svrhu unapređenja promocije. A kako bi se sredstva optimalno raspodjelila provode se opsežna istraživanja koja obuhvaćaju istraživanja javnog mijenja, analizu medijskih



objava, pregled društvenih mreža i internet stranica, organizaciju radionica, analizu promo materijala i biltena.

Distribucijski splet objedinjuje nekoliko prodajnih kanala. Treba istaknuti kako poduzeće ima veliki broj poslovnica u Hrvatskoj (Pula, Zagreb, Rijeka, Dubrovnik, Čilipi, Split, Zadar), ali i vodećim europskim zemljama kao što su Švicarska, Njemačka, Italija, Francuska i ostale.

Jednako tako prodaja se provodi i putem prodajnih zastupnika diljem Europe, ali i u Rusiji, Indiji, Novom Zelandu, Južnoj Koreji, Kini, Japanu i Izraelu. Na osnovu razvijenog distribucijskog sustava nastoje se povezati svi dijelovi svijeta. Prodor na ova tržišta ponovno je podržan turističim planovima Hrvatske, koji se očituju u privlačenju turista iz udaljenijih zemalja svijeta, koji su ujedno i veće platežne moći, kao i orijentirani prema razdoblju pred i post sezone.

Osim putem ovih tradicionalnih kanala distribucije, prodaja se vrši i putem mrežne stranice (online prodaja), kao i putem turističkih posrednika. Sam sustav distribucije kontinuirano se kontrolira i revidira.

Amadeus je zajednički rezervacijski sustav europskih avio-kompanija, Air Francea, SAS-a, Iberije i Lufthanse. Amadeus Croatia, kao dio ovog sustava, nacionalna je marketinška kompanija koja se brine za lokalno tržište, odnosno distribuciju, prezentaciju, te sve vezano uz Amadeus. Od prve uspostavljene veze Amadeus Croatia danas radi sa više od 110 agencija, a njihov broj i nadalje raste. Na primjeru ovog poduzeća riječ je o rezervacijskom sustavu koji podržava svakodnevno poslovanje i međunarodni integritet poduzeća („Croatia Airlines“ d.d., 2019).

#### *4.2.3. KONTROLA*

U okviru svakog definiranog marketing plana provodi se proces kontrole i nadzora. On prvenstveno obuhvaća kontrolu i pregled realiziranih marketinških ciljeva. Pored toga, uključena je financijska kontrola, koja je podržana i godišnjom kontrolom financija u okviru godišnjih izvještaja o poslovanju.

Treba istaknuti kako u kontekstu promocije, kao što je i istaknuto, poduzeće redovno provodi kontrolu pojedinih instrumenata ili kanala promocije. Jednako je i na primjeru distribucijskih kanala, no njima se posvećuje nešto manji značaj, uslijed manje financijske opterećenosti.

Po zaključenju kako pojedini kanali promocije ne ispunjavaju planirane ciljeve i zadatke, isti se isključuju ili se sredstva za njihove potrebe reduciraju. Struktura sredstava raspoređena je sukladno ciljnim segmentima, odnosno obilježjima potrošača kojima je komunikacija namijenjena, ali i specifičnostima proizvoda te aktualnim zbivanjima na tržištu.

#### **4.3. ANALIZA MARKETINGA ZRAKOPLOVNOG PODUZEĆA RYANAIR**

Ryanair je niskobudžetno zrakoplovno poduzeće koje slovi kao jedno od popularnijih na području Europe. Sjedište mu je u Dublinu, a osnovni razlog popularnosti njegovih proizvoda i usluga očituje se u niskim cijenama. Ovo zrakoplovno poduzeće prisutno je na gotovo 100 zračnih luka Europe i na jednoj u Maroku. Posebno je važno istaknuti da svake godine uvodi nove rute, sukladno zahtjevima i trendovima na tržištu.

Ryanair je osnovan 1985. godine od strane obitelji Ryans, Christy Ryan, Liam Lonergan, vlasnik irskog turoperatora "Club Travel" i Tony Ryan, osnivač tvrtke „Guinness Peat Aviation“. Ovo poduzeće svake godine bilježi rast ukupnog broja putnika. Od 2000. godine uvodi se online prodaja karata. Iako se u javnosti često raspravlja o kvaliteti usluga ovoga poduzeća, ono je dobitnik titule najtočnije zrakoplovne tvrtke u Europi od strane Udruženja europskih zrakoplovnih tvrtki i civilnog zrakoplovstva Velike Britanije (E-sky, 2019).

Proizvod i usluge Ryanaira mogu se opisati na sljedeći način (Friesner, 2014):

- Niska cijena;
- Tijekom leta nema besplatne hrane ili pića. Hrana i piće su izvori prihoda i kupuju se u zrakoplovu;

- Poduzeće se bavi iznajmljivanjem automobila Hertz i nizom hotelskih tvrtki. Na taj način prihod se ostvaruje i od provizije na prodaju, pa je riječ o dodatnim prihodima;
- Drugi primjeri dodatnih prihoda uključuju telefonske kartice i autobusne karte. Oko 16% dobiti ostvaruje se na ovaj način, a to smanjuje troškove ukupnog poslovanja.

Treba istaknuti kako svaki putnik ovoga poduzeća ima pravo na ručnu prtljagu dimenzija 40x20x25 cm. Nadalje, svaki putnik, koji kupi prioritetnu kartu za ukrcaj, može imati drugu, manju ručnu prtljagu, ali ona ne može imati veće dimenzije od 55x40x20 cm, maksimalne kilaže od 10kg.

Ručna prtljaga ne smije sadržavati određene proizvode, a zbog sigurnosnih razloga ne smije se unositi tekućina drugačije ambalaže od one strogo definirane. Predana prtljaga nije uključena u cijenu karte već se to dodatno naplaćuje.

Ryanair nudi izbor između nekoliko tarifa. Standardna tarifa je najjeftinija, ali ne daje putnicima nikakve povlastice. U slučaju kupnje boljih tarifa, broj usluga i povlastica uključenih u cijenu karte raste. Primjerice Plus tarifa uključuje mogućnost unosa jednog komada prtljage, zajamčeno prioritetno ukrcavanje i mogućnost odabira mjesta na avionu. Tarifa Flexi Plus dodatno pruža mogućnost promjene datuma i rute leta.

U Ryanairovoj floti postoje samo zrakoplovi Boeing 737-800 i ukupno ih je oko 300 (E-sky, 2019). Prosječna starost ovih zrakolova je oko 6 godina, a mogu voziti do 189 putnika. Sjedala su simetrično smještena, tri na svakoj strani kabine, u 33 reda s jedne strane i 32 reda s druge strane (E-sky, 2019).

U odnosu na konkurente, a time i primjerice „Croatia Airlines“ d.d., Ryanair ima niske cijene. Proizvodi i usluge niske cijene dio su njegove poslovne strategije. Ističe se kako se oko 70% mjesta prodaje po najnižim cijenama, dok se ostalih 30% mjesta naplaćuje po višim cijenama. Povremeno su zabilježeni problemi u kontekstu odnosa i mišljenja Uprave za standarde oglašavanja (ASA) u Velikoj Britaniji zbog razlika između oglašene i stvarne cijene. Ipak, riječ je o vrlo rijetkim situacijama.

Ryanair ne koristi putničke agente i ne plaća agencijske provizije. Koristi tehnike izravnog marketinga za zapošljavanje i zadržavanje klijenata te za proširenje proizvoda i usluga. Time smanjuje troškove i povećava konačnu neto dobit. Poseban naglasak postavlja se na online rezervacije jer se na taj način štedi dodatnih 15% na agencijske pristojbe.

Treba istaknuti kako ovo poduzeće koristi sekundarne zračne luke, koje su jeftinije. Misli se primjerice na London Stansted. Većina luka koje se koriste istog su karaktera. Sekundarne zračne luke, koje su obično manje regionalne zračne luke, uvelike ovise o ovome poduzeću. Korištenje ovih luka, ne samo da smanjuje troškove, nego omogućuje i brže okretanje zrakoplova, uslijed nepostojanja gužve, što koristi točnosti letova ovoga poduzeća.

Ryanair primjenjuje strategiju u okviru koje se nastoji potrošiti što manje financijskih sredstava na promociju. Oglašavanje se provodi od strane i unutar tvrtke, a koriste se što jednostavnije reklame. Ryanair koristi kontroverze kako bi promovirao svoje poslovanje. Ušteda se nastoji osigurati i u kontekstu prodaje i distribucije, te se intenzivno promovira online prodaja.

#### **4.4. KRITIČKI OSVRT**

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti kako „Croatia Airlines“ d.d. i Ryanair primijenjuju dvije sasvim drugačije marketinške strategije. One podržavaju sve poslovne procese na razini ovih poduzeća i služe realizaciji ciljeva.

Smatra se kako je „Croatia Airlines“ d.d. orijentirana na obogaćenje portfolia i unapređenje kvalitete usluga. To iziskuje značajnije troškove u poslovanju, a ujedno determinira i veće cijene proizvoda i usluga. Vidljivo je također kako su promotivne aktivnosti razvijenije i heterogenije nego na primjeru Ryanaira, kao i instrumenti prodaje i distribucije.

Ryanair je usmjeren na ponudu proizvoda i usluga koji će konkurirati cijenom na tržištu. Na taj način on smanjuje troškove poslovanja i nastoji konkurirati te realizirati svoje ciljeve. Može se istaknuti kako nudi osnovne usluge i proizvode, a uštedu

provodi i u okviru stalih elemenata marketinškog spleta, kao što je i prethodno istaknuto.

O tome koja je od ovih strategija optimalna i učinkovitija otežano je govoriti sa sigurnošću. Smatra se kako se prikladnost strategije može potvrditi u uvjetima u kojima ona realizira strateške ciljeve poduzeća i donosi financijske te ostale koristi. Isto se može potvrditi na oba primjera. Oni mogu poslužiti u praksi kao argument o diferenciranim marketinškim strategijama pri čemu obje utječu na pozitivne učinke. Važno je da one podržavaju osnovne vrijednosti poduzeća na kojima ono počiva te podržavaju viziju, misiju i ciljeve. Na primjeru „Croatia Airlines“ d.d. moguće je govoriti o tržišnom vodstvu u kontekstu kvalitete usluga, dok je na primjeru Ryanaira konkurenska snaga niska cijena.

## 5. ZAKLJUČAK

Provedenim istraživanjem potvrđuje se kako je marketing esencijalni dio poslovanja organizacija u suvremeno doba, neovisno o njihovim obilježjima te sektoru ili djelatnosti kojoj pripadaju. Intenziviranje njegova značaja posljedica je razvoja i intenziviranja kompleksnosti poslovanja u suvremeno doba.

U svrhu optimizacije poslovanja, organizacije diljem svijeta prilagođavaju marketinške aktivnosti samoj djelatnosti kojoj pripadaju, obilježjima organizacije, a posebice aktualnim trendovima ili zbivanjima koja vladaju na tržištu i u okruženju. Sukladno tome, dolazi do razvoja brojnih oblika ili vrsta marketinga, među kojima je i marketing u zračnom prometu ili industriji zračnog prijevoza.

Marketing i proces upravljanja marketingom na primjeru „Croatia Airlines“ d.d. ističe se brojnim specifičnostima, koje obilježavaju sve elemente ovog procesa. Kao što je i istaknuto, značaj marketinga ovog poduzeća sadržan je u temeljnim obilježjima i elementima organizacije, kao što su misija, vizija i ciljevi. Proces upravljanja marketingom prvenstveno je namijenjen realizaciji strateških ciljeva koji ujedno predstavljaju i osnovne korporacijske vrijednosti i elemente osnovne strategije poslovanja.

U kontekstu tržišnog pozicioniranja ovog poduzeća primijenjuj se inovativni pristup. Pri tome su prepoznate osnovne snage i ekonomske predispozicije nacionalnog teritorija, a misli se na turizam. S obzirom da je on usko vezan uz poslovanje ovog poduzeća, a ujedno je riječ i o vodećem generatoru gospodarstva, koji bilježi kontinuirani rast već duže vrijeme, poduzeće je prepoznalo priliku za ostvarenje rasta. Evidentno je kako je ono usmjereno praćenju turizma pa portfolio i marketinške napore prilagođava ovim prilikama.

U kontekstu integrirane marketinške strategije vidljivo je kako se svakom elementu posvećuju posebna pažnja i naponi, a u svrhu optimizacije svakog od njih izvajaju se

izdašna financijska sredstva. Portfolio je vrlo heterogen i prilagođen međunarodnoj potražnji i obilježjima iste. Pri određivanju cijena usluga posebna pažnja posvećena je politici cijena u području dominantnih usluga. Promotivne i distribucijske aktivnosti vrlo su razvijene, a nešto veća pažnja posvećena je promociji koja se odvija kao komunikacija prema internoj i eksternoj javnosti. Zanimljivo je istaknuti kako su promocijom obuhvaćeni istovremeno svi zaposlenici, posebice menadžeri i zaposlenici operativne razine, partneri i suradnici, javnost i mediji, potrošači te ostale skupine dionika. U okviru promocije dominiraju online oglašavanje, konferencije i sajmovi, posebice oni turistički, mediji i ostali kanali.

Kontrola je sastavni dio svakodnevnog poslovanja, a kontrola marketinških aktivnosti sadržana je u svakom marketinškom planu. Ona se provodi na razini analize realiziranih ciljeva i planova, financijskih izdataka i opravdanosti troškova i na razini cjelokupnog poslovanja.

Ovim primjerom da se potvrditi kako je marketing u današnjici intenzivno integriran u svakodnevno poslovanje poduzeća. On izravno determinira uspjeh poslovanja, rast poduzeća i budući napredak. Zadiru izravno u sve strateške procese poduzeća, neovisno o njegovim obilježjima i specifičnostima.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Baur, U. (1998.) Winning Strategies in a Changing Global Airline Environment. New York: Handbook of Airline Marketing.
2. Dibb, S. et al. (1991.). Marketing. Zagreb: Mate d.o.o.
3. Grbac, B. (2007.) Načela marketinga. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
4. Križman Pavlović, D. (2008.) Marketing turističke destinacije. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
5. Prebežac, D. (1998.) Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija. Zagreb: Golden Marketing

### ČLANCI

1. Križman Pavlović, D., Živolić, S. (2008.) Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj. Ekonomska istraživanja. Vol. 21. No. 2. Str. 99.-113.

### INTERNET IZVORI:

1. Croatia Airlines (2019.) Amadeus. Dostupno na: <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-informacije/tvrtke-u-vlasnistvu/Amadeus-Croatia> (07.04.2019.)
2. Croatia Airlines (2019.) Komunikacijska strategija. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/lklun/croatia-airlines-komunikacijska-strategija-zavrno-50507007> (07.04.2019.).



3. Croatia Airlines (2019.) Načela poslovanja. Dostupno na: <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/Nacela-poslovanja> (07.04.2019.)
4. E-sky (2019.) Ryanair. Dostupno na: <https://www.esky.hr/avio-kompanije/al/fr/ryanair> (22.07.2019.)
5. Friesner, T. (2014.) Ryanair – marketing mix. Dostupno na: <https://www.marketingteacher.com/ryanair-marketing-mix/> (22.07.2019.)
6. Kesić, T., Vlašić, G. (2019.) Marketinški principi za 21. stoljeće. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%201-2.pdf> (03.04.2019.).
7. Kotler, P., Keller, K. L. (2012.) Upravljanje marketingom – sažetak knjige. Dostupno na: <http://www.referada.hr/wp-content/uploads/2014/08/UPRAVLJANJE-MARKETINGOM-SAZETAK-KNJIGE.pdf> (06.04.2019.).
8. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split (2019.) Upravljanje marketingom. Dostupno: <http://e-learning.efst.unist.hr/hr/courses/marketing-innovative-products-and-services/9357-planiranje-marketinskog-miksa/> (06.04.2019.).

## POPIS SLIKA

Slika 1. Marketing kao poslovna koncepcija .....	6
Slika 2. Elementi marketinškog spleta i marketinške aktivnosti .....	8
Slika 3. Koristi marketinga .....	9
Slika 4. Društveno i menadžersko poimanje marketinga i upravljanja marketingom	12
Slika 5. Suvremeno poslovanje i marketing .....	14
Slika 6. Tijek procesa upravljanja marketingom.....	15
Slika 7. Globalna marketinška strategija zrakoplovnih poduzeća .....	23
Slika 8. Suvremeni čimbenici pozicioniranja zrakoplovnih poduzeća .....	24

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Sistematizirani prikaz marketinškog plana .....	19
Tablica 2. SWOT analiza – Croatia Airlines.....	30

## SADRŽAJ

Marketing je posebnu ekspanziju i značaj doživjeo s pojavom suvremenoga doba. Danas predstavlja poslovnu koncepciju i filozofiju poslovanja koja je integrirana u sve poslovne procese i sve jedinice na razini neke organizacije. On izravno determinira konačni rezultat poslovanja, te utječe na optimizaciju tržišnog nastupa i razvoja poduzeća.

Na primjeru marketinga zrakoplovnih poduzeća uočene su konkretne specifičnosti koje su rezultat obilježja same industrije, ali i međunarodnih trendova. Uspješan marketing ovakvih poduzeća prati međunarodna zbivanja, događaje iz okoline, a posebice promjene na strani potražnje. Jedan od uspješnih primjera je marketinga Croatia Airlinesa.

Ovo poduzeće primijenjuje inovativni pristup upravljanja marketingom. Ono je na adekvatan način prepoznalo snage i slabosti poduzeća, kontinuirano prati međunarodno okruženje, ali i zbivanja na nacionalnom teritoriju, te na taj način prilagođava vlastite marketinške aktivnosti. Temeljni procesi u okviru upravljanja marketingom prate razvoj turizma na ovome području, s obzirom da je riječ o dominantnom generatoru ekonomskog napretka u Hrvatskoj.

*Ključne riječi: marketing, upravljanje marketingom, zrakoplovna poduzeća, Croatia Airlines.*

## **SUMMARY**

Special expansion has got with the emergence of the contemporary time. Today it represents a business concept and a business philosophy that is integrated into all business processes and all units at the level of some organization. Marketing has a directly-determined influence on the business results, as well on the optimization of organization's market performance and enterprise development.

In the industry of aviation companies, marketing has some specific characteristics that are the result of the industry specificities and international trends. Successful marketing of such companies monitors international events, events from the environment and the changes of the supply. One of the successful examples is the marketing of Croatia Airlines.

This company applies an innovative marketing approach. It recognizes its strengths and weaknesses, makes a continual researches of the international environment, but also the events on the national territory. Due that, this company adapts its own market activities. Fundamental processes within marketing management are accompanied with tourism development in this area, as it is a dominant generator of economical progress in Croatia.

*Keywords: marketing, marketing management, airline companies, Croatia Airlines.*