

# Marketing zračnog prometa

---

**Sabo, Mia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:860938>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MIA SABO**

**MARKETING ZRAČNOG PROMETA**

Diplomski rad

Pula, 2022.

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

**MIA SABO**

## **MARKETING ZRAČNOG PROMETA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303070903, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Upravljanje prodajom**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne 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 Diplomskog 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 diplomski 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. PROMET .....  | 2  |
| 2.1. Pojava prometa .....  | 3  |
| 2.2. Promet danas .....  | 6  |
| 2.3. Proces i prometna infrastruktura te njegova potražnja ..... | 9  |
| 2.3.1. Proces .....  | 9  |
| 2.3.2. Prometna infrastruktura .....                             | 10 |
| 2.3.3. Potražnja .....   | 11 |
| 2.4. Vrste prometa .....   | 12 |
| 2.5. Troškovi i vozarine u prometu .....                         | 13 |
| 3. MARKETING I NJEGOVA PRIMJENA U DJELATNOSTI PROMETA .....      | 15 |
| 3.1. Teorijske odrednice marketinga usluga .....                 | 17 |
| 3.2. Koncept marketinga usluga .....                             | 22 |
| 3.3. Uloga marketinga u prometu .....                            | 29 |
| 4. MARKETING ZRAČNOG PROMETA .....                               | 31 |
| 4.1. Podjela zračnog prometa .....                               | 33 |
| 4.1.1. Segmentacija tržišta .....                                | 35 |
| 4.1.2. Infrastruktura .....                                      | 39 |
| 4.2. Međunarodne organizacije u zračnom prometu .....            | 45 |
| 4.3. "ZRAČNA LUKA PULA" d.o.o. ....                              | 47 |
| 4.3.1. Upravljanje aktivnostima u Zračnoj luci Pula .....        | 60 |
| 4.3.2. Planiranje organizacijskih aktivnosti .....               | 62 |
| 4.3.3. Organizacija .....  | 68 |
| 4.3.4. Nadzor .....  | 72 |
| 5. ZAKLJUČAK .....   | 76 |
| POPIS LITERATURE .....   | 77 |
| POPIS TABLICA I GRAFIKONA .....                                  | 85 |
| SAŽETAK .....  | 86 |
| SUMMARY .....  | 87 |

# 1. UVOD

Prvi preduvjeti za sustav marketinga stvoreni su u 20. stoljeću. Koncentracija trgovačkog i industrijskog kapitala, razvoj masovne proizvodnje, neorganizirana konkurencija, vladino reguliranje tržišta te potreba za plasmanom svega što se moglo proizvesti - razlozi su pojave potrebe za stvaranjem sustava marketinga. S vremenom je došlo do zasićenja tržišta uzrokovanu većom ponudom od potražnje. Kroz povijest razvoja marketinga pojavljivali su se mnoge koncepcije kao njegove preteče: koncepcija proizvodnje, koncepcija proizvoda, koncepcija prodaje, koncepcija potrošača, socio - etički marketing te interakcijski marketing. Uvidom u širu sliku Zračne luke Pula bit će prikazani svi izazovi na koje je naišla i na koje nailazi na putu ka svom cilju – ostvarenje planiranih poslovnih rezultata te uspješno ophođenje prema tržišnim segmentima. Konkretno govoreći, zračni je promet danas više od grane tercijarnog sektora – tj. uslužne djelatnosti, čija je perspektivnost od značajne važnosti. Zračni je promet onaj koji najviše doprinosi čovjeku u savladavanju bitnog čimbenika za današnji - ubrzani ritam življenja – vremena. Cilj ovog diplomskog rada jest ukazati na važnost Zračne luke Pula u Istarskoj županiji koja predstavlja još jedan, u nizu mnogih potencijala iste. Drugo poglavlje objedinjuje pojam prometa i njegovih karakteristika. O samom marketingu usluga – njegovom konceptu, primjeni te ulozi u djelatnosti prometa, govorit će se u trećem poglavlju. Četvrto poglavlje bavi se pak jasno definiranim zračnim prometom sa svojim obilježjima i tržišnim posebnostima, te ujedno sadrži i srž samog rada, a to je primjer Zračne luke Pula kao četvrte najprometnije zračne luke u Republici Hrvatskoj koja već godinama ostvaruje izvrsne poslovne rezultate. Njezini počeci pa sve do današnjice, karakteristike poslovanja te način upravljanja svojim organizacijskim aktivnostima obradit će se također u navedenom poglavlju.

Pri pisanju ovog rada korištene su metode definicije i deskripcije radi pojmovnog određenja prometa generalno te posebno zračnog prometa. Zatim su se koristile metode kompilacije dostupne literature te analiza statističkih izvješća te različitih baza podataka. Metodama indukcije i dedukcije iz istraženih je činjenica donesen opći zaključak o navedenoj problematici.

## 2. PROMET

Pojava prometa datira još iz vremena pretpovijesti, pa se smatra da je star koliko i civilizacija. Od pješaćenja, prenošenja robe u trgovini - bilo da se radilo o razmjeni „robe za robu“ ili o trgovini – od prenošenja potrebnih materijala za izgradnju domova, prenošenja važnih poruka iz jednog geografskog područja do drugog, i mnogih drugih načina koji su bili prisutni svo vrijeme u povijesti, iz civilizacije u civilizaciju, iz kulture u kulturu.

Kao što sam W. R. Black u svojem djelu kaže:

*„Promet je jedna od osnovnih djelatnosti ljudskog društva, a predstavlja prijenos ljudi, materijalnih dobara, energije i informacija s jednog mjesta na drugo.“<sup>1</sup>*

„Promet je gospodarska djelatnost tercijarnog sektora koja se bavi prijevozom robe i ljudi te prijenosom informacija s jednog mjesta na drugo.“<sup>2</sup>

Javlja se u tri različita oblika počevši od najšireg koji se veže uz odnose među ljudima – okolinom. Nakon toga, promet se ogledava u smislu prometne infrastrukture (putovi, prometnice), prometala (vozila, brodovi, letjelice), energiju, organizaciju, osoblje i dr.. U konačnici, najuži se smisao odnosi na djelatnost pružanja prijevoznih usluga, što se češće naziva prijevoz (transport).<sup>3</sup>

Međutim, obzirom na njihovu sličnost, valja razgraničiti pojmove prijevoz i promet.

Prijevoz ili transport je aktivnost premještanja ljudi, dobara i energije od početne do završne točke, dok je promet aktivnost prijevoza i komunikacija od početne točke do završne. Prema navedenom, može se reći da je promet širi pojam od prijevoza.

---

<sup>1</sup> Black, W.R. *Promet: geografska analiza (engl. Transportation: a geographical analysis)*, The Guilford Press, New York, 2003., str. 3.

<sup>2</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50633>, pristupano 28. lipnja 2022.

<sup>3</sup> loc.cit.



Bit prometa čine:<sup>4</sup>

- povezivanje određenih prostora čime se ostvaruje utjecaj jednog prostora na drugi i
- interakcija do koje se dolazi povezivanjem i utjecajem jednog prostora na drugi.

## 2.1. Pojava prometa

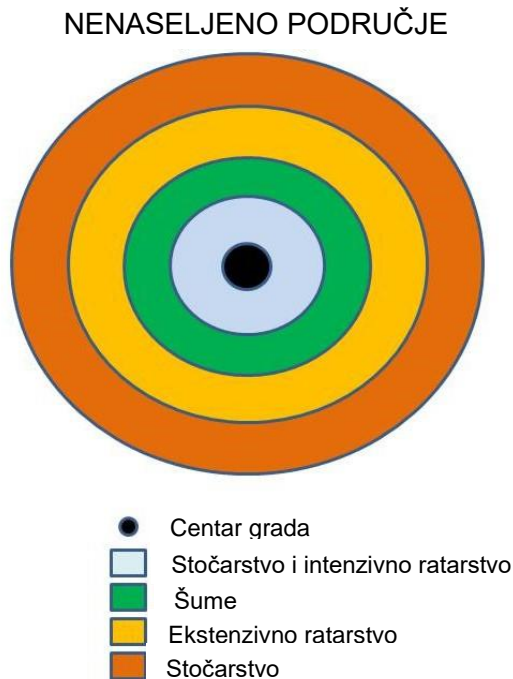
Vraćajući se u povijest, značajan doprinos u naglašavanju važnosti prometa i prometnih troškova dao je J.H. von Thünen u svojem modelu „*Izolirane države*“ iz istoimenog djela izdanog 1826. godine.<sup>5</sup> Prema Von Thünenu lokacija određenih djelatnosti, u njegovom slučaju, poljoprivrednih kultura ovisit će o prijevoznim troškovima. Na Slici 1. u nastavku prikazan je Von Thüenov model.

---

<sup>4</sup> Gašparović, S. i Jakovčić, M., *Prometna geografija – uvodno predavanje*, str. 6., dostupno na: [https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje\\_1\\_Prometna\\_geografija\\_-\\_uvodno\\_predavanje.pdf](https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje_1_Prometna_geografija_-_uvodno_predavanje.pdf), pristupano 28. lipnja 2022.

<sup>5</sup> *Britannica.com*, dostupno na: <https://www.britannica.com/biography/Johann-Heinrich-von-Thunen>, pristupano 28. lipnja 2022.

Slika 1.: Von Thünenov model „Izolirane države“ (1826.)



Izvor: dostupno na: <https://www.albert.io/blog/von-thunen-model-ap-human-geography-crash-course/>, pristupano 28. lipnja 2022.

- Najbliže centru grada smješta se stočarstvo i intenzivno ratarstvo iz razloga što mlijeko i mliječni proizvodi trebaju biti brzo dostavljeni na tržište radi visoke cijene i brze kvarljivosti.
- U idućem pojasu smještaju se šume iz razloga što je transport drveta težak i skup posao.
- U trećoj zoni od grada smješta se ekstenzivno ratarstvo, u prvom redu žito čiji prijevoz u grad nije ekonomski jako zahtjevan.
- U četvrtoj, posljednjoj zoni, smješta se stočarstvo iz razloga što se za vrijeme 19. stoljeća stoka živa tjerala u grad na sajam.

Potreba za prometom nastala je kao posljedica potrebe za organiziranjem i ispunjavanjem svakodnevnih aktivnosti, te zbog dislociranosti izvora materijala, mjesta proizvodnje i mjesta potrošnje, kao što to opisuje Von Thünenov model (1826.) Na temelju toga može se zaključiti da je prometna potražnja zapravo potreba za prijevozom u određeno vrijeme i na određenom mjestu.

Važno je spomenuti ime francuskog inženjera Leon Lalanne - a (1863.) koji se bavio odnosom prostorne raspodjele gradova, njihove veličine i broja prometnih pravaca koji prema njima vode. Važnost grada, između ostalog, određena je i njegovim prometnim značajem koje se ogleda u broju prometnih pravaca koji vode ka njemu.

Kako s vremenom napreduje svaka ljudska tvorevina zajedno s okruženjem, tako je i prometna geografija doživjela snažno jačanje 1950. - ih godina sa sve većim povećanjem obujma prometa.<sup>6</sup> Razvoju prometne geografije poticaj su dale i ostale struke.

Nakon Drugog svjetskog rata urbanistički dizajneri počinju shvaćati važnost planiranja prometa u gradu te da neplaniranje stvara probleme – gužvi na prometnicama, razna zagađenja, i sl. Kako bi se što efektivnije i efikasnije došlo do rješenja spomenutih problema, dolazi do razvoja tehnologija koje omogućavaju simulaciju stvarnih problema u prometu.

Sukladno spomenutom, 60 - ih i 70 - ih godina naglasak se počinje stavljati na utjecaj prometa na društvo te se izrađuju brojne studije dostupnosti te pokretljivosti stanovništva. Sredinom 1970. - ih godina u prvi plan dolazi povezivanje unutar regija, problemi vezani uz deregulaciju prometa te utjecaj prometa na okoliš. Deregulacija prometa započinje u sferi željezničkog prometa u SAD - u 1973. godine, a 1978. godine provedena je i deregulacija u zračnom prometu SAD - a.

Devedesete godine predstavljaju razdoblje sve češćih istraživanja prometne tehnologije, infrastrukture, inteligentnih prometnih sustava te održivog prometa. Inteligentan prometni sustav podrazumijeva korištenje tehnologije u planiranju prometnog sustava i odvijanja prometa pri čemu se postiže brži, sigurniji i efikasniji prometni sustav. Održivi promet podrazumijeva onu vrstu prometa koja zadovoljava potrebe današnjice vodeći računa o potrebama budućih generacija.

---

<sup>6</sup> Gašparović, S. i Jakovčić, M., *Prometna geografija – uvodno predavanje*, str. 12., dostupno na: [https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje\\_1\\_Prometna\\_geografija\\_-\\_uvodno\\_predavanje.pdf](https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje_1_Prometna_geografija_-_uvodno_predavanje.pdf), pristupano 28. lipnja 2022.

## 2.2. Promet danas

Danas je prometni sektor jedan od najvažnijih, a ujedno i značajan nositelj gospodarskog i društvenog razvoja svake zemlje, pa je iz tog razloga ključna njegova učinkovitost. Uz to, danas gotovo da ni ne postoji proizvod u čijoj proizvodnji nije sudjelovao promet u bilo kojem segmentu. Upravo zbog toga vrijednost prometne usluge povećava vrijednost svakog proizvoda na tržištu.

„Razvoj prometa kao gospodarske djelatnosti u pravilu se odvija sukladno općem razvoju gospodarstva svake zemlje. Stoga, promet je sa svojim aktivnostima bio jedan od preduvjeta industrijske revolucije, dok danas predstavlja pokretačku snagu međunarodne trgovine i turizma. Društveni i gospodarski život svake zemlje determiniran je funkcioniranjem prometnog sustava te se razvijenost i uspješnost gospodarstva mjeri i razvijenošću funkcioniranja prometa. Promet, između ostalog, pridonosi gospodarskom napretku, oblikuje prostor i način života te održava kulturu naroda. Međutim, zahtjevi za prometom, a naročito cestovnim, pokazuju tendenciju sve bržeg rasta, što se nepovoljno odražava na okoliš i kvalitetu života, odsustvo novih mjera u prometnoj politici izazvalo bi znatno pogoršanje u vidu onečišćenja okoliša emisijom ispušnih plinova, zastojsima, stvaranjem buke i prometnim nesrećama.“<sup>7</sup>

Nepovoljni učinci vezani za odvijanje prometne djelatnosti ovise o vremenu, mjestu i vrsti prometa te su sve prisutniji, a izraženiji su u visoko razvijenim i gusto naseljenim područjima. Periferne regije i veliki dijelovi pojedinih zemalja još su uvijek relativno imuni na zakrčenost u promet, što ne smije služiti kao izgovor za izbjegavanje poduzimanja odgovarajućih mjera u rješavanju nadolazećih poteškoća. Tri su prometna područja posebno ugrožena:<sup>8</sup>

- promet u gradovima
- glavne prometnice i autoceste te
- zračni promet i prilazne cestovne prometnice do zračnih luka.

---

<sup>7</sup> Dvorski, S., Dvorski Lacković, I., Lacković Vincek, Z., „Prometni sustav u funkciji održivog razvoja“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 2, Zagreb, prosinac 2016., str. 49. – 50., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252621>, (pristupano 8. rujna 2022.)

<sup>8</sup> Dvorski, S., „Vanjski učinci prometa i održivi razvitak“. Rad prezentiran na Osmom međunarodnom znanstvenom stručnom savjetovanju – *Promet na prijelazu u 21. stoljeće*, Opatija, 2000.

Osim niza pozitivnih učinaka prometa u gradovima, promet se u posljednje vrijeme pretvara u svoju suprotnost što se očituje u zakrčenosti prometnica, malim brzinama kretanja, povećanim troškovima, onečišćenjima okoliša i ostalim nepovoljnim učincima. Sigurnost sudionika u prometu kao i slobodno kretanje putnika sve su više upitni. Čimbenik zakrčenosti utječe na sve oblike prometa, a kvaliteta dnevnog prijevoza kao i mobilnosti pojedinaca u gradskim je sredinama značajno ugrožena. Zakrčenost je prisutna u svim vrstama prometa i do nje dolazi zbog sve veće potražnje za prometom, pa je slijedno tome i došlo do intenzivnog korištenja prometne infrastrukture.

Promet je izvor buke i raznih vibracija koje su u konstantnom porastu u odnosu na rast prometa. Buka u prometu je pojedine dijelove naselja pretvorila neprikladnima za zdrav život čovjeka, posebno na mjestima glavnih prometnih čvorišta. Bez obzira na razvoj prometnog sustava, pojedine kategorije stanovništva - kao što su starije osobe, osobe s tjelesnim oštećenjima te nezaposlene osobe, još uvijek nisu povezane odgovarajućom mrežom prometne infrastrukture i potrebnom razinom prometnih usluga.

Nepoštivanjem planova prostornog uređenja i bezobzirnom gradnjom prometne infrastrukture, sve se više narušava prirodni izgled okoline; učinci na floru i faunu te ravnotežu između očuvanja okoliša i rastuće težnje za mobilnošću. „Promet je, uz sve prethodno navedeno, odgovoran za značajan udio ukupnog onečišćenja zraka – oko 80% onečišćenja uzrokuje cestovni promet. Onečišćenje zraka tako u velikoj mjeri utječe na zdravlje stanovništva te izravno utječe na porast troškova zdravstva, smanjenje prinosa u poljoprivredi te uzrokuje efekt staklenika, čime je u cjelini ugrožena kvaliteta života.“<sup>9</sup>

Rastom gospodarske aktivnosti, istaknuti će problemi još više dolaziti do izražaja. Stoga je na globalne probleme prometnog sustava moguće utjecati mjerama poput:<sup>10</sup>

- edukacija
- razvoj inteligentnih transportnih sustava
- razvoj suvremenih transportnih tehnologija
- tehnološki napredak vozila i znanstvenog istraživanja

---

<sup>9</sup> Dvorski, S., Dvorski Lacković, I., Lacković Vincek, Z., „Prometni sustav u funkciji održivog razvoja“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 2, Zagreb, prosinac 2016., str. 53., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252621>, (pristupano 8. rujna 2022.)

<sup>10</sup> Dvorski, S., Vanjski učinci prometa i održivi razvitak. Rad prezentiran na Osmom međunarodnom znanstvenom stručnom savjetovanju – Promet na prijelazu u 21. stoljeće, Opatija, 2000.

- primjereni sustavi cijena uz uvažavanje vanjskih troškova <sup>11</sup> prometa
- liberalizacija i harmonizacija prometa te
- „ekološki“ naglasak u prometnoj politici.

U odnosu na cjelokupnu prometnu infrastrukturu, prevladavajući položaj ima cestovna infrastruktura te su slijednom tome i ulaganja u razvoj iste najveća, dok ekološki prihvatljivi oblici prijevoza kao što su željeznički i unutarnji plovni putevi stagniraju.<sup>12</sup>

Glede utjecaja primjene novih tehnologija u prometu na održivi razvoj, obnovljivi izvori energije predstavljaju ključan korak rješavanja problema klimatskih promjena te mogu pridonijeti sveukupnoj strategiji održivog razvoja jer doprinose smanjenju ovisnosti o uvozu energije, a time osiguravaju održivu sigurnost dobave energije te doprinose konkurentnosti industrije i pozitivno utječu na regionalni razvoj i zapošljavanje. Inteligentni se transportni sustavi (*engl. Intelligent transport systems; kratica ITS*) odnose na vrlo kompleksne i najsuvremenije sustave koji poboljšavaju vozačko iskustvo (ISO 14813 – 1).<sup>13</sup> Osim vozila, uključeni su i vozači, putnici, cestovni operateri i okolina te svi zajedno komuniciraju putem kompleksnog pozadinskog sustava. Temelj inteligentnih transportnih sustava predstavlja sigurnost, dok se ostali bitni čimbenici odnose na smanjenje gužvi, povećanje protoka prometa kroz gradove, poboljšanje učinkovitosti vozila, smanjenje zagađivanja okoliša i slično. Sustavi koji se koriste u prometu interaktivni su, a kako bi uspješno funkcionirali zahtijevaju slanje i primanje podataka koji se razmjenjuju vrlo precizno i vremenski usklađeno. Uvođenje takvih sustava jedan je od načina poboljšavanja sigurnosti na cestama, smanjenja zagađenja okoliša, uštede vremena, povećanja mobilnosti i produktivnosti te služe za uštedu proračunskih i privatnih sredstava.

Da bi neka tehnologija mogla zadovoljiti uvjet održivosti prometa, mora biti uključena u postojeće prometne uređaje te mora biti često korištena – obzirom da su takve tehnologije trenutno u vrlo maloj mjeri iskorištene. Uz navedenu ulogu, također nužno

---

<sup>11</sup> Vanjski troškovi prometa predstavljaju troškove koji u potpunosti nisu uključeni u cijenu energije, a nastaju spaljivanjem fosilnih goriva ili proizvodnjom nuklearne energije i povezani su uz promjenu klime.

<sup>12</sup> Dvorski, S., Dvorski Lacković, I., Lacković Vincek, Z., „Prometni sustav u funkciji održivog razvoja“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 2, Zagreb, prosinac 2016., str. 54., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252621>, (pristupano 8. rujna 2022.)

<sup>13</sup> Dvorski, S., Dvorski Lacković, I., Lacković Vincek, Z., „Prometni sustav u funkciji održivog razvoja“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 2, Zagreb, prosinac 2016., str. 58., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252621>, (pristupano 8. rujna 2022.)

je da imaju ulogu olakšavanja ekonomskog rasta i razvoja te trebaju biti dostupni sigurni i pouzdani.<sup>14</sup>

Zaključno, promet izrazito negativno utječe na stanje okoliša te sadašnji prometni sustavi nisu održivi u odnosu na okoliš. Europska unija ustraje na upotrebi energetski manje zahtjevnih oblika prijevoza koji su čišći i sigurniji za okoliš. Iako su se u prometu počeli koristiti alternativni izvor energije, još se uvijek ne može govoriti o značajnom pozitivnom trendu. Dakle, u sklopu izazova budućeg razvoja prometnog sustava, svakako je jedan od najvažnijih onaj koji se odnosi na integraciju ekoloških i okolišu usmjerenih ciljeva.

### **2.3. Proces i prometna infrastruktura te njegova potražnja**

#### *2.3.1. Proces*

Proces jest dinamičko povezivanje koje uključuje prometna sredstva, predmete prometa i zaposlenike dovodi do prometnog procesa koji obuhvaća tri osnovne faze: pripremna faza, faza prijevoza i završna faza. Prometni je proces onaj u kojem se proizvodi prometna usluga, pa je stoga njegova kvaliteta ujedno i kvaliteta prometne usluge.

Postoje teretni prometni proces i putnički prometni proces. Teretni se prometni proces sastoji od pripreme prometnog sredstva za ukrcaj tereta, prijevoza tereta od početne do završne točke, te iskrcavanja tereta s prometnoga sredstva i ostali završni postupci. S druge strane, faze putničkog prometnog procesa jesu priprema prometnog sredstva, prihvat i smještaj putnika u prometno sredstvo, prijevoz putnika i iskrcaj putnika i prtljage iz prometnog sredstva, te također, kao i kod teretnog procesa, ostali završni postupci.

---

<sup>14</sup> Mandžuka i suradnici, „Directives of the European Union on Intelligent Transport Systems and their Impact on the Republic of Croatia“, *Promet – Traffic & Transportation*, vol. 25, no. 3, 2013., str. 273. – 283., dostupno na: <https://traffic.fpz.hr/index.php/PROMTT> , (pristupano 8. rujna 2022.)

Proces prijevoza kao proizvodnog procesa odlikuju tri temeljne značajke:<sup>15</sup>

- prijevozni proces se sastoji u savladavanju prostornih razlika - promet se odvija u prostoru i nije vezan za neko određeno mjesto
- u prometu su proces proizvodnje i proces potrošnje jedinstven proces u vremenskom i prostornom pogledu - prometna usluga postoji samo onda kada se odvija prijevozni proces i samo onda gdje se odvija prijevozni proces - ona se troši istodobno s procesom njene proizvodnje
- prometna usluga kao rezultat rada ne postoji kao materijalni proizvod - prometna usluga se ne može uskladištiti kao drugi materijalni proizvodi.

### 2.3.2. Prometna infrastruktura

Prometna infrastruktura definirana je kao cjelokupnost građevinskih objekata i ostalih tehničkih uređaja koji sudjeluju u prijevozu putnika i tereta, te prijenosu energije i vijesti. S obzirom na njezin statični karakter, karakterizira ju duži vijek trajanja u odnosu na prometna sredstva - najčešće do 50 godina.

Prometna je infrastruktura obuhvaćena u obliku „mreža (kopneni putovi – od staza do autocesta, željezničke pruge i drugi tračnički sustavi, vodni i zračni putovi, cjevovodi, trakasti transporteri, poštanske, telekomunikacijske, informacijsko - komunikacijske, računalne mreže) i čvorišta ili terminala (autobusni i kamionski terminali u cestovnom prometu, željeznički kolodvori, postaje i stajališta, luke i pristani, zračne luke i aerodromi, multimodalni terminali (dobra se kreću korištenjem više prometnih grana), poštanski uredi i terminali, telekomunikacijski, informacijsko - komunikacijski i računalni terminali), kao i prometala (cestovna i tračnička vozila, plovila, letjelice i ostala prometala)“.<sup>16</sup>

Kako bi prometna infrastruktura bila što uspješnije provedena, potrebna su visoka investicijska ulaganja, kod kojih najvažniju ulogu investitora ima država ili članovi

---

<sup>15</sup> SS Željeznička tehnička škola Moravice, *Osnove prijevoza i prijenosa – Promet kao sustav*, str. 1, dostupno na: <http://ss-zeljeznickatehnicka-moravice.skole.hr/upload/ss-zeljeznickatehnickamoravice/newsattach/164/Osnove%20prijvoza%20i%20prijenosa.pdf>, pristupano 28. lipnja 2022.

<sup>16</sup> Hrvatska tehnička enciklopedija, dostupno na: <https://tehnikalzmk.hr/promet/>, pristupano 28. lipnja 2022.



lokalne uprave. Kako bi se u konačnici postigla kvalitetna prometna usluga prometne infrastrukture, potrebno je da se kod izgradnje ona provodi odjednom, odnosno da predstavlja jedinstvenu tehnološku organizacijsku cjelinu.

### 2.3.3. Potražnja

Marketinški stručnjaci osobe su odgovorne za upravljanje potražnjom za određenim proizvodom ili uslugom. Upravo su oni osobe koje trebaju pronaći način da privuku pažnju potencijalnih potrošača i potaknu ih na akciju tj. kupnju. Može se reći da je konkretno prometna potražnja nepravilna – što znači da je to ona koja varira sezonski, mjesečno, tjedno (npr. planiranje ljetovanja, zimovanja, godišnjeg odmora). Naravno, postoje i druge sezonske djelatnosti osim prometa – primjerice ugostiteljstvo i turizam.

Struktura prometne potražnje ovisi o nekoliko čimbenika, a to su:

- visina životnog standarda
- životne navike stanovnika
- značajke nacionalnog gospodarstva i
- uloga u svjetskom gospodarstvu.

Nadalje, promet ima svoje funkcije – točnije četiri osnovne funkcije:<sup>17</sup>

- ekonomsku - prisutna je od najranijeg razdoblja proučavanja prometa. Promet stvara troškove te utječe na cijenu proizvoda.
- socijalnu - ogleda se u omogućavanju pokretljivosti stanovništva, pristupu ustanovama. Otežana pokretljivost stanovništva može dovesti do pojave marginaliziranosti te u konačnici socijalne isključenosti. Pojedine socijalne skupine znatno su osjetljivije na pojavu prometne marginaliziranosti - djeca, trudnice, žene s malom djecom, invalidi te starije i nemoćne osobe.
- stratešku i vojnu - omogućava integraciju prostora, a time i nadzor i upravljanje prostorom. Kroz povijest postoje brojni primjeri izgradnje prometnog sustava u svrhu lakšeg kretanja vojnih snaga.

---

<sup>17</sup> Gašparović, S., i Jakovčić, M., *Prometna geografija – uvodno predavanje*, str. 33., dostupno na: [https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje\\_1\\_Prometna\\_geografija\\_-\\_uvodno\\_predavanje.pdf](https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje_1_Prometna_geografija_-_uvodno_predavanje.pdf), pristupano 28. lipnja 2022.

- organizacijsku funkciju - promet zauzima i troškovni prostor, no samo dobro povezan prostor je i dobro organiziran.

## 2.4. Vrste prometa

Promet se može podijeliti prema višebrojnim kriterijima kao što su:<sup>18</sup>

- značajke sredine u kojoj se promet odvija; kopneni, vodeni, zračni
- državno – pravna obilježja teritorija; unutarnji, međunarodni, pogranični, tranzitni
- obilježje puta (površine) na kojem se promet odvija
- prostorna udaljenost; gradski, prigradski, međugradski
- vrsta prometnih sredstava koja se koriste
- značajke objekta (predmet prijevoza); putnički, teretni, mješoviti, podatkovni
- korisnik prometne usluge; javni prijevoz i prijevoz za vlastite potrebe
- tehnološko – organizacijski aspekt; redoviti i slobodni

Sukladno podjeli, promet se može definirati kao izrazito složeni dinamički sustav kojeg sačinjavaju slijedeći podsustavi:<sup>19</sup>

- cestovni promet
- željeznički promet
- pomorski promet
- riječni promet
- zračni promet
- teretni
- PT promet (poštanski)
- TK promet (telekomunikacijski) i cjevovodni promet.

---

<sup>18</sup> SS Željeznička tehnička škola Moravice, *Osnove prijevoza i prijenosa – Promet kao sustav*, str. 1. – 2., dostupno na: <http://ss-zeljeznickatehnicka-moravice.skole.hr/upload/ss-zeljeznickatehnickamoravice/newsattach/164/Osnove%20prijevoza%20i%20prijenosa.pdf>, pristupano 28. lipnja 2022.

<sup>19</sup> SS Željeznička tehnička škola Moravice, *Osnove prijevoza i prijenosa – Prometne grane kao podsustavi prometa*, str. 2., dostupno na: <http://ss-zeljeznickatehnicka-moravice.skole.hr/upload/ss-zeljeznickatehnickamoravice/newsattach/164/Osnove%20prijevoza%20i%20prijenosa.pdf>, pristupano 28. lipnja 2022.

## 2.5. Troškovi i vozarine u prometu

Ono što se najčešće veže za prometna sredstva i infrastrukturu jesu troškovi i vozarine u prometu. Međutim, između prometnih grana postoji razlika u nositeljima troškova te njihovom međusobnom odnosu što također utječe i na tržišnu atraktivnost prometne usluge. Iz navedenog proizlazi međuovisnost troškova i vozarina u svim vrstama prometa. Na formiranje troškova i vozarina utječu tehničke, tehnološke i organizacijske specifičnosti prometnih grana.

Troškovi prijevoza predstavljaju u novcu izraženu vrijednost utrošenog rada, sredstava za rad, pogonskog goriva, tuđih usluga i svih drugih sredstava i dobara potrebnih pri proizvodnji prijevoznih usluga. Ovisno o granama, troškovi prijevoza tereta po jedinici različiti su. Troškovi prijevoza najniži su kod prometa na vodi, a najviši su oni u zračnom prometu. Na visinu troškova prijevoza utječu: količina i vrsta robe koja se prevozi, duljina prijevoznog puta, iskorištenost transportnog sredstva, kvaliteta i gustoća prometne mreže te sama kvaliteta prijevozne usluge.

Prometne troškove klasificiraju se prema: vrstama prometa, njegovoj ekonomskoj ovisnosti, sudjelovanju u prometnom procesu, mjestu nastanka, onome tko ga opterećuje, te stupnju iskorištenja kapaciteta. Također, postoji podjela troškova na fiksne i varijabilne. Fiksni troškovi su u pravilu vrlo neelastični i njihov udio u ukupnim troškovima je znatno veći od udjela varijabilnih troškova. Među najznačajnije fiksne troškove u prometu mogu se uvrstiti: amortizaciju sredstava za rad, premije osiguranja, najamnine i zakupnine i sl. Kod varijabilnih troškova karakteristično je njihovo kretanje koje je proporcionalno - u većoj ili manjoj mjeri - kretanju veličine prometa. Od najznačajnijih varijabilnih troškova u prometu mogu se izdvojiti: troškovi goriva, maziva, potrošnog materijala i sl.

S druge strane, kada govorimo o vozarinama u prometu, govorimo o cijeni koju naručitelj plaća za prijevoz tereta ili korištenje prometnog prostora. Ona se u pravilu ugovara, a uključuje troškove putovanja. S obzirom na složenost samog procesa utvrđivanja vozarina i njegovu podložnost utjecajima korektivnih čimbenika, najčešće se javlja problem prilikom utvrđivanja načina utvrđivanja istih. Vozarine se u pravilu određuju slobodno, administrativno, od strane pojedinih udruženja ili samostalno.

Pokazatelji koje prometna poduzeća uzimaju u obzir kod određivanja vozarina su sljedeći:

- udaljenost koja se svladava prilikom prijevoza
- prosječna profitna stopa te
- pozicija prometnog poduzeća na tržištu.

Naime, zbog stalno prisutne nejednake elastičnosti za pojedinim prometnim uslugama (npr. hitan prijevoz u bolnicu) ili monopola prometnog poduzeća (npr. gradski prijevoz), vozarine sve češće imaju diskriminirajući karakter, što omogućuje poduzeću da poveća cijenu prijevozne usluge do iznosa kada promet prestaje, dok ulogu korektivnog čimbenika preuzima tržište ili nadležna državna tijela. Primjerice, obzirom na učestalost telefonskih poziva za hitnu pomoć i bolnice u vrhuncu pandemije virusa SARS – Cov – 2 koja uzrokuje bolest COVID – 19, nažalost je hitna pomoć u jednom trenutku predstavljala luksuz obzirom na manjak osoblja, prijevoznih sredstava – a kako su troškovi neprestano rasli, nedostajalo je i sredstava za pokrivanje vozarina. Obzirom na navedene čimbenike i varijabilnost troškova vozarina zbog čimbenika udaljenosti koja je savladana tokom prijevoza, u danom je trenutku bilo vrlo izazovno sagledavati kolika je prosječna profitna stopa – odnosno koliko je zdravstveno ugrožena osoba, hoće li uspješno biti zbrinuta i postoje li dovoljni resursi za pomoć istoj. Nažalost, pandemija je sa sobom odnijela mnoštvo ljudskih života, te je pred još veće nedoumice stavila mnoge dionike na globalnom tržištu, gospodarstvu i zdravstvu.

### 3. MARKETING I NJEGOVA PRIMJENA U DJELATNOSTI PROMETA

U tercijarni se sektor ubrajaju uslužne djelatnosti. U uslužne djelatnosti spadaju:

- trgovina
- promet
- ugostiteljstvo
- bankarstvo i
- turizam.

Kada se govori o marketingu u prometu, tome valja pristupiti na specifičan način. Prvenstveno, to uključuje razdiobu pojmova marketing (proizvoda) i marketinga usluga za lakše razumijevanje.

Dvije najvažnije aktivnosti koje poduzeće provodi jesu proizvodnja ili nabava proizvoda i njihova distribucija krajnjem korisniku. Nabava sirovina i proces pretvaranja u gotov proizvod nije nimalo lak zadatak, a za cilj ima stvaranje potrošnje koja bi trebala biti ugodna korisniku, i još k tome, dovesti do toga da se korištenje usluge ili kupnje proizvoda ponovi. Danas je tržište preplavljeno raznim proizvodima i uslugama, a marketing pomaže da se ili proizvod ili usluga istaknu od ostalih. Kako bi uopće došlo do proizvodnje proizvoda ili stvaranja usluge koja odgovara tržišnom segmentu poduzeća, ključno je provoditi istraživanja temeljena na očekivanjima istog. Istraživanjima se dolazi do odgovora na kojim primjerice karakteristikama proizvoda ili usluge dodatno poraditi, što izbaciti, što primjerice nije toliko važno korisnicima – a u taj se dio dosta ulaže (ispravna odluka može itekako smanjiti troškove i usmjeriti ih na puno korisniju ili ključniju karakteristiku). Tako se, u zračnom prometu, prodaje usluga. Primjerice, ukoliko se kroz određeno razdoblje, uz prethodno svrsishodno istraživanje dođe do zaključka da putnici više preferiraju samostalnu registraciju (*engl. self check – in*) na let nego duže ili višesatno čekanje u redovima ka regularnom pultu, potrebno je preusmjeriti troškove; primjerice ulaganja za nove regularne pultove preusmjeriti na kupnju nekoliko aparata za samostalnu registraciju putnika na let. Nabavom aparata za samostalnu registraciju putnika na let smanjuje se vrijeme čekanja, smanjuje se

napetost putnika koja je uvijek prisutna zbog raznih čimbenika (strah od letenja, neodgovarajuće dimenzije ručne prtljage, prethodno neplaćena prtljaga, kašnjenja letova ili njihovo moguće otkazivanje, buka, nedostatak sadržaja i dr. ). Na nekim aerodromima ne postoje samostalni pultovi za prijavu putnika na let ili ako postoje, nisu u funkciji što može dovesti do negodovanja putnika, a prostorno su smješteni u zgradi zračne luke.

I u marketingu proizvoda i u marketingu usluga cilj je ispuniti potrebe i želje tržišnog segmenta te se nastoji stvoriti dobar odnos s kupcem te pridobiti njihovo povjerenje. Danas marketing nije ograničen na proizvod, već se plasiraju usluge, ideje, imovina, iskustva, pa čak i političari, umjetnici, slavne i poznate osobe. Marketinške aktivnosti usmjerene su na stvaranje dojma proizvoda ili usluge u svijesti potrošača na sljedeći način - marka stvara sliku o proizvodu ili usluzi u svijesti potrošača ili korisnika. Često se poistovjećuje s kvalitetom i tako postaje temeljnim razlogom zbog kojega su kupci spremni, za određeni proizvod ili uslugu, izdvojiti određenu sumu novca. Proizvodi s markom, osim što jamče kvalitetu, predstavljaju i statusni simbol; za većinu potrošača korištenje poznatih marki odjeće i obuće, parfema, satova i nakita, automobila znači ugled i položaj u društvu. Marka tako ima svoje funkcije:<sup>20</sup>

- identificirati i diferencirati
- komunicirati obilježja kvalitete i podrijetla te
- stvarati dodatnu vrijednost proizvoda/usluge i poduzeća.

Marka mora omogućiti jasno razlikovanje od konkurentskih proizvoda/usluga, odnosno mora posredovati osobnost i vrijednosti poduzeća, ona upućuje potrošača/korisnika na izvor proizvoda/usluge, te istodobno štiti potrošače/korisnike i proizvođače od konkurencije koja pokušava ponuditi slične ili identične proizvode/usluge.

---

<sup>20</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krlež, 2021., dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=38981> , pristupano 7. rujna 2022.

### 3.1. Teorijske odrednice marketinga usluga

Da bi se lakše razumio marketing usluga, potrebno je prvo pojmovno definirati uslugu. Postoji mnogo različitih definicija, no dovoljno je da se izdvoji jedna kako bi ista bila daljnja vodilja. Dakle, AMA (*engl. American Marketing Association*) definira „usluge kao aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju proizvoda“.<sup>21</sup> To su djela, radnje, procesi koji se izvode za korisnike.

Neki od primjera gdje se može koristiti marketing usluga jesu: razna lječilišta, rehabilitacijski centri, kozmetičkih salona, telekomunikacije, zoološki vrtovi, muzeji i dr.

Nadalje, kao što postoje razne definicije usluge, na istu se prepreku nailazi kada se radi o klasifikaciji usluga. Usluge se, tako, mogu klasificirati prema mnogo kriterija, pa su nastavku navedeni slijedeći:

- prema vrsti tržišta: individualni i poslovni korisnici
- prema stupnju radne intenzivnosti: radno i kapitalno intenzivne
- prema stupnju kontakta s korisnikom: visok i nizak stupanj kontakta
- prema kvalifikaciji subjekta koji pruža uslugu: profesionalna i neprofesionalna
- prema cilju subjekta koji pruža uslugu: profitni i neprofitni cilj

Marketing usluga uključuje djelovanje na poslovnim (*engl. business to business*) i potrošačkim (*engl. business to customer*) tržištima.

U nastavku slijedi usporedba marketinga proizvoda i marketinga usluga u Tablici 1. radi olakšane sistematizacije.

---

<sup>21</sup> Službena stranica Američkog marketinškog udruženja (*engl. American Marketing Association*; kratica AMA), dostupno na: <https://www.ama.org/>, pristupano 29. lipnja 2022.

Tablica 1: Usporedba karakteristika između marketinga proizvoda i marketinga usluga

| OSNOVE ZA USPOREDBU   | MARKETING PROZVODA  | MARKETING USLUGA  |
|-----------------------|---|---|
| Što je?               | Postupak u kojem su sve marketinške aktivnosti usklađene s ciljem promocije i prodaje određenog proizvoda za određeni segment | Marketing ekonomskih aktivnosti koje posao nudi svojim klijentima radi adekvatnog razmatranja |
| Marketinški splet     | 4P  | 7P  |
| Što prodaje?          | Vrijednost  | Odnos   |
| Usmjerenost           | Proizvodi su usmjereni ka kupcima   | Kupci dolaze u doticaj s uslugama   |
| Prijenos vlasništva   | Može biti u nečijem vlasništvu ili se može preprodati drugoj strani   | Niti je u vlasništvu niti se može prenijeti drugoj strani                                     |
| Mogućnost povrata     | Proizvodi imaju mogućnost povrata   | Usluge se ne mogu vratiti nakon njihovog pružanja   |
| Opipljivost           | Proizvodi su opipljivi te ih kupac može dodirnuti prije donošenja odluke o kupnji   | Usluge su nematerijalne pa je njih teško promovirati i približiti kupcu                       |
| Odvojivost            | Proizvod se odvaja od poduzeća  | Usluga se ne može odvojiti od svog davatelja  |
| Prilagođavanje        | Proizvodi nemaju mogućnost prilagodbe kupcima   | Usluge imaju mogućnost prilagodbe – individualne su prirode                                   |
| Odgovor               | Daju brzi odgovor kupcima   | Sporije u davanju odgovora kupcima  |
| Mjerljivost kvalitete | Lako mjerljiva kvaliteta  | Kvaliteta usluge nije mjerljiva   |

Izvor: *Razlika između marketinga proizvoda i marketinga usluga*, 2019., dostupno na: <https://hr.weblogographic.com/difference-between-product-marketing>, pristupano 29. lipnja 2022.

U marketingu proizvoda primjenjuje se marketinški splet 4P; proizvod, cijena, distribucija i promocija, no u slučaju uslužnog marketinga u konvencionalni marketinški splet dodaju se još tri P - ljudi, procesi i fizičko okruženje.



U vrijeme plasiranja proizvoda na tržište, tvrtka nudi vrijednost jer ona ispunjava zahtjeve kupca.

Važno je napomenuti da u marketingu proizvoda dolazi do fizičkog prijenosa robe u vlasništvo kupca. U slučaju marketinga usluga, poduzeće promovira nešto čije se vlasništvo ne može prenijeti iz razloga što se usluga koristi i samo iznimno ili u malenoj mjeri mogu se dobiti neki fizički predmeti; primjerice putnici na pultovima za registraciju dobivaju ukrajnu propusnicu za let (*engl. boarding pass*) – koja proizlazi iz usluge registracije putnika.

U marketingu proizvoda, proizvodi dopiru do kupaca, iz razloga što se mogu transportirati s jednog mjesta na drugo putem različitih kanala distribucije. Za razliku od marketinga usluga, gdje kupci dolaze do usluga ili gdje davatelj usluga posjeti kupca jer se usluge ne mogu prevesti, marketing proizvoda se temelji na lokaciji.

Proizvodi su opipljive prirode, mogu se osjetiti i dodirnuti, što olakšava njihovu promociju. S druge strane, usluge su nematerijalne te ih primaoci mogu samo doživjeti pa i marketing istih iziskuje više promišljanja, truda i vremena.

U situaciji kada i ako kvaliteta određenog proizvoda ne dođe do izražaja ili ne ispunjava željeni zahtjev, kupac je može i ima potpuno pravo vratiti istu prodavatelju. Međutim, ako je riječ o uslugama, nemoguće ih je vratiti.

U marketingu proizvoda, proizvod se može odvojiti od proizvođača, tako da su trajni i mogu se skladištiti. U marketingu usluga ne postoji mogućnost odvajanja davatelja usluga; stoga su proizvodnja i potrošnja usluga istodobni.

Proizvodi koje nudi tvrtka u određenom tržišnom segmentu nisu standardizirani; mogu se mijenjati i mijenjaju se prema zahtjevima kupca. Suprotno tome, usluge koje nudi tvrtka nisu toliko fleksibilne prema zahtjevima korisnika.

Ljudi imaju tendenciju brzo reagirati na okolinu i upravo je to čimbenik marketinga proizvoda koji privlači pažnju i potiče prodaju. Također, prema novijem konceptu i korištenje proizvoda se doživljava, a isto tako usluge se mogu vidjeti jer sadrže fizičku pojavnost – primjerice obrazac i odgovarajuća dokumentacija za maloljetnika bez pratnje koji putuje sam na letu (*engl. unaccompanied minor*) koji zahtjeva posebnu proceduru prihvata i otpreme. Radi se o putniku od 5 do 12 godina te se takva usluga posebno naplaćuje na zračnim lukama, sukladno cijenama usluga aviokompanije.

Kvaliteta proizvoda u marketingu proizvoda može se mjeriti izravnim mjerenjem kvalitete u odnosu na potrebe, što je slučaj i kod marketinga usluga čija se kvaliteta također može mjeriti.

Pa tako, obilježja usluga jesu:<sup>22</sup>

- neopipljivost
- raznolikost (heterogenost)
- neusklađivost te
- nedjeljivost (istovremenost proizvodnje i potrošnje).

Neopipljivost je najistaknutije obilježje usluga, međutim istovremeno predstavlja i izazov u upravljanju uslugama. Uslugu ne možemo vidjeti, dotaknuti, isprobati, kupiti ili ponijeti kući. O njima (uslugama) govorimo tek nakon korištenja. Znanje i vještine pružatelja usluge su neopipljivi pa stoga korisnici obraćaju posebnu pozornost na vidljive i opipljive elemente kao što su: prostor i lokacija, izgled i ponašanje zaposlenih, oprema i komunikacijski materijali poduzeća.

Heterogenost usluga ovisi o tome tko, kada i gdje ju pruža. Raznolikost usluga proizlazi, međutim, i iz različitosti korisnika od kojih svatko ima različite zahtjeve i iskustvo tijekom korištenja usluge. Heterogenost stvara poteškoće u standardizaciji i kontroli kvalitete. Heterogenost se temelji na ljudskom faktoru:

- jedna te ista usluga varira ovisno o zaposleniku koji ju pruža
- ista osoba može različito pružati istu uslugu različitim korisnicima
- usluga koju pruža jedna te ista osoba može se razlikovati iz dana u dan

Smanjenje heterogenosti usluge je prvenstveno usmjereno na pozornost koja se pridaje metodama izbora, edukacije, motivacije i kontrole rada zaposlenika. Heterogenost se može povećati praćenjem zadovoljstva korisnika i mjerenje stupnja istog.

---

<sup>22</sup> Blažević, Z. i Vučemilović, V., *Marketing usluga - autorizirana predavanja s primjerima iz prakse*, str. 5. – 7., Virovitica, 2016., dostupno na: [file:///C:/Users/Dell/Downloads/916617.Marketing\\_usluga\\_fin.pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/916617.Marketing_usluga_fin.pdf), pristupano 29. lipnja 2022.

Neuskладиštivost se odnosi na činjenicu da se usluga ne može pohraniti, sačuvati, preprodati ili vratiti. Ponuda je vezana za određeni trenutak i neiskorišten kapacitet pružanja se ne može pohraniti za budućnost. Važno je praćenje oscilacija između ponude i potražnje za uslugom te izgradnja efikasnog sustava pružanja usluge. Uslužne tvrtke mogu koristiti nekoliko strategija za rješavanje ovog problema kao što su:

- različite cijene u različitim vremenskim razdobljima (*engl. last minute i first minute* turistički aranžmani)
- sustav rezervacija ili dopunske usluge kao alternativa i
- zapošljavanje dodatne radne snage.

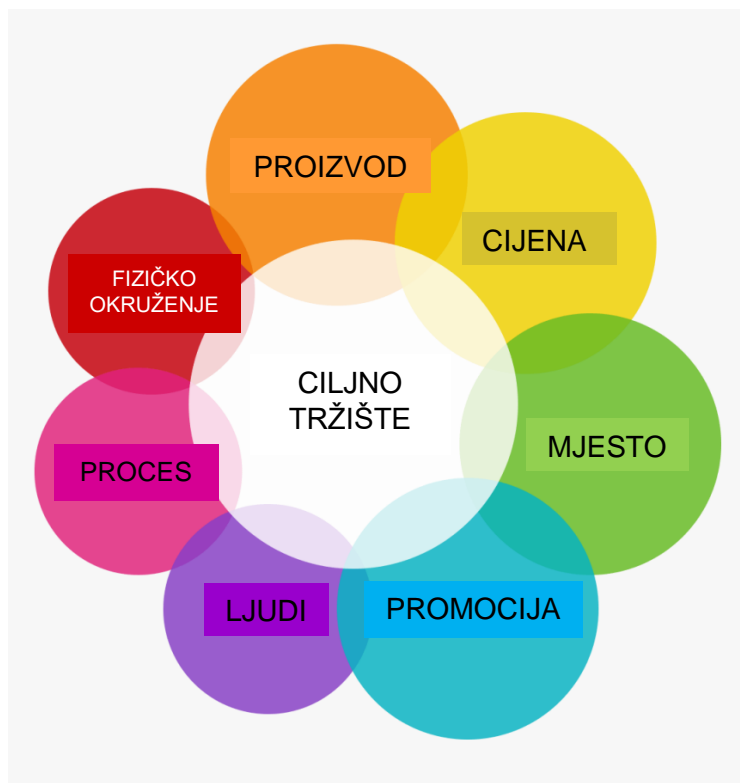
Jedna od implikacija istovremene proizvodnje i potrošnje je otežana masovna proizvodnja. Korisnik je uključen u proizvodnju kao i drugi korisnici. Kako bi se taj problem riješio potrebno je staviti naglasak na odabir i edukaciju zaposlenih koji kontaktiraju s korisnicima; upravljanje korisnicima usluga i koristiti se većim brojem mjesta pružanja usluga.

Kvaliteta usluge i kupčevo zadovoljstvo ovise o tome što se zbiva u trenutku pružanja usluge, uključujući utjecaj zaposlenika, korisnika usluge te međusoban utjecaj različitih korisnika. Istovremena proizvodnja i potrošnja znači da obično nije moguće postići ekonomiju obujma kroz centralizaciju operacija.

### 3.2. Koncept marketinga usluga

U ovom će se potpoglavlju detaljnije objasniti marketinški splet u marketingu usluga, poznatiji kao splet 7P. Na Slici 2. prikazano je svih 7 elemenata koji sačinjavaju marketinški splet u marketingu usluga.

Slika 2: Marketinški splet (7P) u marketingu usluga



Izvor: KindPng, *Marketing mix 7P*, dostupno na: [https://www.kindpng.com/imgv/iimRwJw\\_if-we-keep-in-mind-that-marketing-mix/](https://www.kindpng.com/imgv/iimRwJw_if-we-keep-in-mind-that-marketing-mix/), pristupano 29. lipnja 2022.

Odluku o ponudi usluga nije jednostavno donijeti. Asortiman treba biti u funkciji stjecanja i održavanja konkurentske prednosti. Izbor usluga koje će uslužno poduzeće ponuditi na tržištu ovisi o nekoliko elemenata kao što su:

- veličina i raspoloživost resursa, materijalnih i ljudskih uslužnog poduzeća
- postavljenim ciljevima uslužnog poduzeća
- obilježjima korisnika usluga i
- konkurenciji uslužnog poduzeća.

Prema C. Grönroosu četiri temeljna elementa upravljanja ponudom usluga su:

- razvoj osnovnog pristupa ili koncepta usluge
- razvoj temeljnog paketa usluge kojeg čine jezgra usluge i dodatni elementi
- razvoj dodatne ponude i
- upravljanje imidžom i komunikacijom s ciljem jačanja dodatne ponude.

Uslužni se proizvodi sastoje od srži proizvoda koji odgovara primarnoj potrebi korisnika i dodatnih uslužnih elemenata koji olakšavaju upotrebu ili dodaju vrijednost srži proizvoda. Značenje robne marke u sektoru usluga ima posebno značenje jer jake marke uvećavaju dodanu vrijednost i pomažu pri ostvarenju diferencijacije i konkurentske prednosti. Robna marka mora osiguravati razliku u odnosu na konkurenciju, biti pamtljiva i fleksibilna te na relevantan način korisniku pomaže identificirati i pozicionirati pružatelja usluge. Ključni elementi u stvaranju marke su izbor imena robne marke te vizualni elementi i slogan.

Cijena kod usluga ima dvije važne komponente, a to su:

- ekonomska - određuje prihode i u konačnici dobit uslužnog poduzeća
- psihološka - čimbenik kvalitete i determinira vrijednost usluge za korisnika jer utječe na percepciju korisnika.

Kod nekih je usluga teško odrediti konačnu cijenu jer su usluge složene i specifične poput odvjetničkih usluga. Cijena ima važnu ulogu pri smanjenju vršnih opterećenja i sezonskih oscilacija u potražnji za uslugama. Dok je za ponuđača cijena put k postizanju profita, ona za korisnika predstavlja trošak za dobivanje željene koristi. Uslužna poduzeća, osim same cijene, u obzir trebaju uzeti sve druge troškove koje korisnici imaju u korištenju usluge: dodatne financijske troškove, vrijeme, mentalni, fizički i senzorni trošak, koje trebaju težiti smanjivati.

Kada se govori o čimbeniku vremena i mjesta kod usluga, prodaja i distribucija usluga su determinirane specifičnim obilježjima usluga. Zaposlenici uslužnog poduzeća preuzimaju funkciju kanala distribucije te je od iznimne važnosti pravilan odabir i stručnost zaposlenika. Većina usluga se pruža kroz neposredne kanale distribucije, ali razvoj tehnologije mijenja prirodu kanala distribucije pa se sve više javljaju i posredni kanali distribucije (npr. internet bankarstvo ili prodaja putem interneta).

Vrijeme i mjesto podrazumijevaju odluke o tome gdje i kada se usluga isporučuje korisniku, kao i o način isporuke. Usluge se mogu distribuirati putem fizičkih ili elektroničkih kanala, a determinante uspješne distribucije jesu brzina i pogodnost mjesta i vremena.

Temeljna uloga promocije je informirati korisnike s ponudom uslužnog poduzeća i potaknuti i održati potražnju za istom. Oglašavanje, kao važan element promotivnog spleta, je najčešće korišten pri promociji usluga. Treba napomenuti da je promocija od usta do usta iznimno važna u sektoru usluga jer direktno utječe na očekivanja korisnika. Mnoge usluge su mentalno neopipljive – misli se na činjenicu da kupci ne mogu unaprijed vrednovati iskustvo koje će imati - što može predstavljati rizik za kupce koji kupuju prvi put. U komunikacijama, stoga, treba naglašavati iskustvo poduzeća, pouzdanost i kredibilitet zaposlenika. Uloga poduzeća jest ta da, između ostalog, trebaju pomagati kupcima da budu što kompetentniji i produktivniji kroz obrazovanje i obuku.

Ljudi u marketinškom spletu 7P predstavljaju sve sudionike koji imaju udjela u isporuci usluge te stoga utječu na kupčeve percepcije: osoblje poduzeća, korisnike i ostale korisnike u uslužnom okruženju.

Zaposlenici imaju dvojak u ulogu prilikom pružanja usluge jer su u interakciji s vanjskim okruženjem, ali i unutarnjom organizacijom uslužnog poduzeća. Percepcija usluge od strane korisnika usko je vezana uz ponašanje zaposlenih te je od iznimne važnosti upoznati zaposlene s njihovom ulogom u pružanju usluge.

Korisnici usluga se sve više javljaju kao aktivni sudionici u procesu pružanja tj. proizvodnje usluga. Korisnici mogu biti uključeni fizički, umno i osjećajno u proces pružanja usluga. Sudjelovanje korisnika u procesu pružanja usluga ima značajno

ekonomsko opravdanje jer trošak zaposlenih u uslužim poduzećima iznosi 50% i više u ukupnim troškovima.

Budući da zadovoljstvo, ili nezadovoljstvo, uslugom u velikoj mjeri ovisi o kupčevoj procjeni ponašanja uslužnog osoblja, potreban je odgovarajući izbor, obuka, motivacija i nagrađivanje tog osoblja, ali i timski rad u poduzeću.

Proces pružanja usluge predstavlja za korisnika usluge sastavni dio same usluge.

Nužno je sve elemente procesa pružanja usluge postaviti na način da budu u funkciji zadovoljenja potreba i želja korisnika usluge - pritom ne treba zanemariti efikasnost, efektivnost i produktivnost pružanja usluge. Pri oblikovanju procesa pružanja usluge treba jasno definirati stupanj uključenosti korisnika u proces pružanja usluge te prava i odgovornosti zaposlenika o samostalnom odlučivanju o procesu tijekom pružanja usluge.

Uslužni procesi se međusobno razlikuju, od visoko složenih do vrlo jednostavnih, te onih koji su standardizirani ili prilagođeni korisniku. Usluge možemo promatrati prema ukupnoj složenosti i razgranatosti procesa. Te dvije varijable se mogu mijenjati u svrhu pozicioniranja usluge.

Usluga je složena kada se sastoji od većeg broja složenijih koraka za izvršenje procesa, dok je visoko razgranata usluga ona kod koje je svako izvršenje u procesu jedinstveno. Kod nisko razgranatih usluga karakteristična je standardiziranost koja je prisutna u visokoj mjeri.<sup>23</sup>Tako su primjerice, zračne luke mjesto odvijanja djelatnosti tercijarnog sektora – prometa – te se slijedno tome na zračnim lukama odvijaju razni uslužni procesi. Proces određenog postupanja s putnicima sa smanjenom pokretljivošću u odlasku iz zračne luke i dolasku u zračnu luku primjer je visoko složenog procesa, no međutim nisko razgranatog jer se radi od već standardiziranom procesu. Primjer usluge s visokom razgranatosti i povećanom složenosti jest proces ophođenja i operative kod privatnih putovanja – avijacija – gdje putnici istih mogu zatražiti otpremu prtljage do privatnog zrakoplova za vrijeme dok su još na carinskoj kontroli i kontroli putovnica te dodatno mogu zatražiti da ih se smjesti u posebnu sobu

---

<sup>23</sup> Nefat, A., predavanja s kolegija Marketing usluga, *Djelotvorno pozicioniranje – Pozicioniranje usluga kroz strukturno oblikovanje uslužnog procesa*, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, str. 35. – 36., ak. g. 2020./2021., pristupano 8. rujna 2022.

za odmor (*engl. VIP salon*) dok ne dođe vrijeme za njihov polazak te se ta usluga dodatno naplaćuje.

Razgranatost i složenost neke usluge promjenjivi su te se mogu prilagoditi na četiri različita načina:

- reducirana razgranatost koja osigurava smanjenje troškova, ujednačenost kvalitete i olakšava isporuku usluge,
- povećana razgranatost omogućava prilagođavanje ponude potrebama korisnika, ali često uslijed toga dolazi do povećanja cijena,
- smanjena složenost kroz specijalizaciju olakšava distribuciju i kontrolu jer se izbacuju određene aktivnosti iz procesa te
- povećana složenost podrazumijeva dodavanje novih usluga.

U svakom slučaju, potrebno je adekvatno oblikovanje uslužnih procesa kako ne bi rezultirali sporošću, nedjelotvornom isporukom usluge, izgubljenim vremenom i razočaravajućim iskustvom za korisnika te zamorom, lošim izvršenjem posla, niskom produktivnošću i dr. Operativni inputi i outputi mogu varirati, pa je iz tog razloga potrebno pažljivo oblikovati procese, usvojiti standardne postupke, primijeniti upravljanje kvalitetom, obučiti zaposlenike i automatizirati ono što je moguće.

Okruženje u kojem se isporučuje usluga i gdje su poduzeća i korisnici u interakciji, te svaka opipljiva komponenta koja olakšava izvršenje ili komunikaciju usluge naziva se fizičko okruženje i ono predstavlja posljednji element marketinškog spleta 7P. Fizičko okruženje za funkciju ima kompenzacije neopipljivosti usluga. Oblikovanje fizičkog okruženja je sastavni dio oblikovanja usluge. Fizičko okruženje mora osigurati funkcionalnost prostora u kojem se usluga pruža.

Funkcije fizičkog okruženja su:

- pretvaranje neopipljivog u opipljivo te
- upravljanje percepcijama i očekivanjima korisnika usluge.



Govoreći o strateškoj ulozi fizičkog okruženja, fizičko je okruženje vizualna metafora ponude uslužnog poduzeća koja komunicira prema korisniku usluge i očekivanu kvalitetu ponude. Ono mora zadovoljavati organizacijske postavke pri pružanju usluge na način da olakšava proces pružanja usluge od strane zaposlenih. Fizičko okruženje može i mora biti sredstvo diferencijacije uslužnog poduzeća jer pomaže pri pozicioniranju poduzeća.

S druge strane, govoreći o funkcijama fizičkog okruženja sa psihološkog aspekta, orijentacija je ta koja pruža informacije korisnicima nužne za komunikaciju u prostoru. Sljedeća funkcija bila bi ona kroz stvaranje osjećaja kontrole nad situacijom u kojoj se korisnik usluge nalazi. Slijedi ju percepcija vremena provedenog u čekanju na pružanje usluge i posljednja, ali ne i manje važna - prepoznatljivost fizičkog okruženja kroz holističko oblikovanje.

Elementi fizičkog okruženja mogu biti: vanjski – arhitektura, vanjsko znakovlje i neposredna okolina i unutrašnji – dekor, stil, boja, umjetnička djela, glazba, zvukovi, mirisi, namještaj i oprema. Svaki od navedenih elemenata nosi važnu zadaću u stvaranju percepcije o usluzi koju je korisnik ostvario ili će tek ostvariti. Potrebno je dobro upravljanje svim elementima jer oni šalju poruku o poduzeću, usluzi i ciljnom segmentu kojem je usluga namijenjena.

Danas odjeli suvremenih poduzeća teško da mi mogli obavljati svoje funkcije u poduzeću neovisni od drugih odjela. Dakle, itekako se iziskuje, te je dobrodošao rad poduzeća kao kolektiva koji djeluje kao jedno, za vlastitu dobrobit s ciljem ostvarivanja dugoročnih ciljeva kao i povećanja cjelokupnog boljitka za zajednicu tj. društvo. Integriranje marketinga, upravljanje procesima i upravljanje ljudskim potencijalima tri su funkcionalna područja koja nose središnju ulogu u opsluživanju korisnika uslužnih poduzeća. Navedena funkcionalna područja važna su za sam uspjeh uslužnih poduzeća.

Zaključno, za efektivno i efikasno djelovanje te funkcionalnost poduzeća današnjice, potrebna je integracija svih odjela u istome; pa tako i odjela marketinga s preostalima. Nakon uspješne integracije u organizacijskoj strukturu poduzeća, sljedeći je korak – u kontekstu ovog rada – razvoj adekvatne uslužne marketinške strategije.

Neophodno za oblikovanje usluga i marketinške strategije upravo je odnos uslužnog poduzeća i korisnika usluge. Razumijevanje se korisnika temelji na ekonomskim, psihološkim, sociološkim i antropološkim elementima. Odlučivanje o korištenju usluga je bitno drukčije od procesa kupovanja proizvoda.

Glavne razlike pri odlučivanju korisnika usluge u odnosu na kupovinu proizvoda su:

- veći rizik
- veliko značenje imaju informacije od osoba koje imaju iskustvo s uslugama te
- procesi prikupljanja informacija o usluzi i procjene nakon korištenja traju znatno duže u odnosu na proizvode.

Dakle, zašto 7P, a ne 4P? Upravo iz razloga što se za uslugu (proizvod) trebaju odrediti cijena, kanali distribucije te se ta usluga - kako bi bila profitabilna - treba na određeni način i iskomunicirati s korisnicima (vid promocije). Isporuka usluge (proizvoda) događa se u određenom fizičkom procesu uz ljude i procese.

Također je važno i upravljanje mjestima interakcije s korisnicima koje uključuje oblikovanje djelotvornih uslužnih procesa, usklađivanje ponude i potražnje, oblikovanje fizičkog okruženja i upravljanje zaposlenicima. Mjesta uslužnih susreta ključna su u stvaranju vrijednosti.

U konačnici, postizanje profitabilnosti zahtijeva stvaranje odnosa s korisnicima i izgradnju lojalnosti. Potrebno je pružati uslugu visoke kvalitete da bi se nadvladala konkurencija i voditi računa o produktivnosti da bi se troškovi držali pod kontrolom. Konačno, za skladno djelovanje cjelokupnog poduzeća potrebno je kvalitetno vodstvo koje upravlja cjelokupnim procesom i poduzeće prilagođava promjenama u zahtjevima korisnika, tržišnim trendovima, dinamici konkurencije i promjenama u tehnologiji.

### 3.3. Uloga marketinga u prometu

Sektor usluga u nacionalnim okvirima i globalno doživljava najdinamičnija kretanja i najviše promjena. Udjel usluga u vrijednosti BDP- a neprekidno raste, a usluge generiraju: povećanje zaposlenosti, povećanje međunarodne razmjene te brojne tehnološke i ekonomske promjene.

Čimbenici razvoja sektora usluga jesu:

- demografski – životni vijek, urbanizacija, promjene u obiteljskom životu, uloga žene u društvu
- društveni – porast zaposlenih žena, porast obiteljskih prihoda, stil života koji karakterizira aktivno korištenje slobodnog vremena
- ekonomski – globalizacija, specijalizacija
- političko zakonodavni – internacionalizacija poslovanja, udruživanje zemalja na gospodarskoj i političkoj osnovi, povećanje administrativnog aparata.

Marketing u prometu ima svoje posebnosti, a iste su uvjetovane karakterom korisnika usluge i karakterom same usluge. Oblikovanje i izvršenje transportnih usluga također sadrži posebnosti u odnosu na ponudu i potražnju materijalnih dobara i ostalih usluga. Naime, ponudom transportne usluge ne nude se nikakvi gotovi proizvodi već se nudi želja i volja da se po utvrđenim uvjetima preveze roba ili ljudi s jednog mjesta na drugo. Također, važno je voditi brigu o istraživanju obujma i strukture potražnje te istraživanju motiva putovanja i izbora sredstava za putovanje. „Srce“ poslovnog plana poduzeća je marketinški plan koji sadrži podatke o strategiji proizvodnje i plasmana proizvoda i usluga. Tako su, temeljne faze procesa marketinškog planiranja sljedeće: <sup>24</sup>

- analiza dosadašnjeg stanja – gdje se poduzeće nalazi i na koji način je stiglo do trenutne pozicije
- predviđanje budućeg razvoja – konkretno potražnja za uslugama prijevoza putnika dvjema metodama; prva metoda uključuje predviđanje budućeg razvoja na temelju utvrđene zakonitosti kretanja potražnje u prošlosti pomoću matematičkih odnosa, dok druga metoda uključuje predviđanje budućeg

---

<sup>24</sup> Sabolović, R., Promet - Marketing u prometu, vol. 4, br. 3, 1992., str. 65. – 71.

razvoja pomoću matematičkih operacije temeljem prikupljenih podataka - analiza trenda, metoda koeficijenta elastičnosti te analiza graničnih troškova

- postavljanje ciljeva – gdje poduzeće želi doći
- određivanje strategije – kako postići postavljene ciljeve; za ostvarenje cilja povećanja broja putnika potrebno je aktivnosti poduzeća usmjeriti u dva glavna pravca, individualna i skupna putovanja. Strategija pristupa tržištu, kod oba pravca, ima neke zajedničke elemente (npr. optimalno postavljeni vozni redovi, cijena prijevoza, odnos osoblja prema putnicima, i dr.)
- izrada marketinškog programa te
- kontrola realizacije.

Prisutnost prijevoznih usluga na tržištu kroz marketinške se aktivnosti može ostvarivati na više načina i oblika: promocijom i oglašavanjem putem radija i televizije, podjelom promotivnih materijala u prijevoznih sredstvima, turističkih agencijama, trgovinama, hotelima te drugim mjestima gdje se okuplja veći broj ljudi, sudjelovanjima na ranim seminarima, simpozijima, kongresima, kulturnim i sportskih događanjima kroz ulogu sponzora, organizatora ili suorganizatora, i dr. Za skupna su putovanja važni posjeti obrazovnim ustanovama, sportskim organizacijama te velikim poduzećima u svrhu organiziranja ponuda prijevoznih usluga. Stvaranje lojalnosti i zadovoljenje potreba korisnika prijevoznih usluga u znatnoj mjeri utječe na njihovo vraćanje određenom prijevozniku – odnosno utječe na ponovno korištenje usluge. Zadovoljan korisnik najbolja je promocija te je iz tog razloga za ostvarenje postavljenih ciljeva – osim osiguranja tehničkih preduvjeta – potrebno kvalitetno osposobljavanje zaposlenika kako bi marketinške metode bile primjenjive.

## 4. MARKETING ZRAČNOG PROMETA

Slijedi poglavlje rada koje će objediniti tematiku zračnog prometa, njegovu podjelu, način segmentiranja tržišta te cjelina međunarodnih organizacija u zračnom prometu. Zračni će promet biti dočaran kroz primjer „Zračne luka Pula“ d.o.o.. Njegove karakteristike poslovanja, upravljanje aktivnostima, planiranje, organizacija i kontrola, zaokružiti će ovaj rad u skladnu cjelinu.

Kao posebna te ujedno i najmlađa prometna grana, zračni promet u užem smislu podrazumijeva samo prijevoz putnika i robe kao gospodarsku djelatnost, a u najširem smislu obuhvaća i zračne putove, aerodrome, kontrolu zračne plovidbe, itd.

U odnosu na cestovni i željeznički promet, kod zračnog prometa nije nužna izgradnja infrastrukture za zrakoplovne luke. Ono što je potrebno je izgradnja početno - završne točke zračne luke koje su međusobno povezane određenim rutama koridora, a razlikuju se po visini i smjeru te garantiraju sigurnost tijekom leta. Brzina zračnog prometa je zasigurno njegova najveća prednost, a u pravilu može doseći i do 900 km/h čime daleko nadmašuje ostale prometne grane. Iz tog je razloga zračni prijevoz uspio ostvariti izrazito veliki razvoj u relativno kratkom vremenu. Zračni promet kao gospodarsku djelatnost obavljaju zračni prijevoznici, koji mogu biti u državnom, privatnom ili mješovitom vlasništvu. Putem zračnog prijevoza omogućuje se pristup i najudaljenijim destinacijama na Zemlji, a iznimka su jedino ona područja gdje zbog klimatskih i reljefnih uvjeta izgradnja zračnih luka nije moguća. Osim toga, postoje i nedostaci koji utječu na odvijanje zračnog prometa, pa se tako najvećim nedostatkom smatra njegov sezonski karakter koji proizlazi iz nepravilne potražnje, naravno ukoliko na tržištu takva postoji. Također, za izgradnju zračnih luka potrebne su velike površine koje su u većini slučajeva na velikoj udaljenosti od samog grada (i do nekoliko desetaka kilometara) što ponekad otežava dolazak putnika do zračne luke.

Američka braća Wright, konstruirali su prvi stabilni i upravljivi zrakoplov kojim je izveden i prvi let u povijesti čovječanstva (let je trajao 59 sekundi i preletio je 260 metara). Započeli su svoj rad kao proizvođači bicikala, no ubrzo su počeli iskazivati interes za letenje. U Prvom svjetskom ratu zrakoplov je našao i svoju prvu praktičnu primjenu, dok je između dva svjetska rata zrakoplovna tehnika doživjela golemi

napredak. Zrakoplovi su se počeli koristiti i u civilnom prometu neposredno nakon Prvog svjetskog rata. Sve do Drugog svjetskog rata, u svjetskom su zračnom prometu prevladavali zrakoplovi tipa Douglas DC - 3. Godine 1970. – te pušten je u promet Boeing 747 („Jumbojet“) kapaciteta 490 putničkih mjesta, brzine letenja 1064 - 1155 km/h, a neposredno se za njim uvode u promet i Airbus zrakoplovi.<sup>25</sup>

Tehničko usavršavanje zrakoplova predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika utjecaja na razvoj zračnog prometa. Uz aerodinamička usavršavanja zrakoplova nastoji se povećati i njihov kapacitet, a i povećati brzina.

Za optimalno funkcioniranje zračnog prijevoza i zračnog prometa potrebne su sljedeće pretpostavke, a to su: <sup>26</sup>

- visok stupanj avionske infrastrukture
- primjerena organizacija upravljanja, rukovođenja i rada
- primjerena upotreba suvremenih prijevoznih tehnologija
- tržišno poslovanje svih aktivnih sudionika u sastavu zračnog prometa
- primjereno reguliranje pravno - ekonomskih odnosa te
- funkcioniranje zajedničkog informacijskog sustava.

---

<sup>25</sup> SS Željeznička tehnička škola Moravice, *Osnove prijevoza i prijenosa – Prometne grane kao podsustavi prometa – Zračni promet*, str. 9. – 11., dostupno na: <http://ss-zeljeznickatehnicka-moravice.skole.hr/upload/ss-zeljeznickatehnickamoravice/newsattach/164/Osnove%20prijvoza%20i%20prijenosa.pdf> , pristupano 30. lipnja 2022.

<sup>26</sup> Prometni sektor Zračne luke Pula d.o.o.

## 4.1. Podjela zračnog prometa

Zračni se promet u osnovi dijeli na vojni i civilni.

Vojni zračni promet primjenjuje se u vojne svrhe i u njemu sudjeluju hrvatski i inozemni vojni zrakoplovi, dok se civilni zračni promet odnosi na sav zračni promet, osim vojnog.

Civilni se zračni promet dijeli na:

- javni zračni promet - linijski i povremeni prijevoz (osoba ili predmeta)
- domaći zračni promet – obavlja se u zračnom prostoru Republike Hrvatske
- poseban zračni promet - zračni promet koji nije uključen u javni zračni promet

Linijski (redoviti) zračni promet komercijalni je prijevoz osoba i stvari, koji je dostupan svima pod jednakim uvjetima, a obavlja se na unaprijed utvrđenim linijama, prema redu letenja i po objavljenim cijenama. Najviše je usmjeren na osiguravanje što je moguće veće popunjenosti kapaciteta zrakoplova po pojedinom letu. Ono što je ključno jest pravovremeni odabir željenog tržišta na kojem će djelovati, nakon čega slijedi organizacija prodajne funkcije na što efikasniji način. Na taj se način, marketinškim i ostalim promotivnim mjerama usmjerava interes prometne potražnje prema vlastitoj ponudi. Prodaja putnih karata vrši se najčešće preko posrednika, odnosno putem internetskih stranica, ali također i preko drugih prijevoznika ili u vlastitoj mreži agencija. Veliki značaj imaju informacije o stanju prodanih i rezerviranih putnih karata koje se kontinuirano razmjenjuju putem informacijskih sustava. Linijski prijevoznici su najčešće velike organizacije, s izraženom financijskom snagom.

S druge strane, povremeni (izvanredni) zračni promet obavlja se uz posebno ugovorene uvjete, a tu pripadaju pojedinačni ili serijski čarterski (*engl. charter*) prijevoz, služba aerotaksija, panoramski letovi i sl. Serijski čarterski promet ubraja se u povremeni prijevoz, a bazira se na višem stupnju popunjavanja zrakoplova (80 - 90%) u usporedbi s linijskim prometom. Zasniva se na nižoj razini kvalitete prometnih usluga; manja udobnost, manje zabave, skromnija ponuda jela i pića, niža cijena prometne usluge, manje povoljan odnos broja posade aviona i broja putnika, manje povoljno vrijeme polaska, nepovoljniji aerodromi i sl. Za uspješno odvijanje ove vrste prometa neophodna je suradnja između zračnog prijevoznika i turističke agencije, koja

se temelji na ugovornom odnosu. Nositelji pojedinačnog prometa su specijalizirane zrakoplovne kompanije koje svoje poslovanje lociraju na sjevernoj ili južnoj Zemljinoj polutki, ovisno o turističkoj sezoni, a mogu biti i linijski prijevoznici koji će u periodu manje frekvencije linijskog servisa, avione uposliti posredstvom ugovora o pojedinačnom prijevozu.

Domaći zračni promet onaj je koji se odvija iznad zračnog prostora neke države – konkretno Republike Hrvatske. Primjerice, iz Zračne luke Pula tokom cijele su kalendarske godine u opticaju zrakoplovne linije Pula – Zadar – Zagreb s *Croatiom Airlines*, dok linije iz Zračne luke Pula za Osijek ili Split s aviokompanijom *Trade Air* nisu u opticaju od proljeća 2022. godine zbog nedostatka državnih subvencija. Iz Zračne luke Franjo Tuđman u Zagrebu aktualne su zrakoplovne linije za Dubrovnik, Pulu, Zadar, Brač, Osijek i Split, dok Zračna luka Rijeka nudi domaće letove do Dubrovnika, Osijeka i Splita. Putnici domaćih letova ne rade ulaz u zemlju na graničnoj kontroli putovnica i carinskoj kontroli, osim ako nisu stigli s međunarodnog leta i lete isti dan s istim zrakoplovom na destinaciju unutar Republike Hrvatske – tada se kaže da su putnici u tranzitu.

Poseban zračni promet se odnosi na segment privatnih putovanja. Po slijetanju i dolasku zrakoplova privatnih letova, posadu i putnike se dočekuje ispred zrakoplova. Neovisno je li korisnik aerodromske infrastrukture putnik privatnog putovanja ili turističkog putovanja, sukladno Cjeniku aerodromskih reguliranih naknada usluge će mu biti pružene te naplaćene – primjerice uzimanje goriva. Uobičajena procedura prijehata i otpreme privatnih letova (*engl. General Aviation*) u dolasku je sljedeća: prihvat zrakoplova, iskrcaj prtljage (ako postoji), izdvojen prijevoz putnika i posade do zgrade zračne luke, prijevoz prtljage (ako postoji), izdvojene kontrole putnih dokumenata i carinske formalnosti te izdvojeni izlaz. Kod odlazaka letova generalne avijacije potrebno je prijaviti posadu i putnike Službi za kontrolu (*engl. Load Control*). Službenik za kontrolu opterećenja izračunava težinu zrakoplova, ravnotežu i kontrolu zrakoplova kako bi definirao ograničenja opterećenja. Izračunava podatke o performansama zrakoplova za polijetanje, spuštanje i slijetanje te prijavljuje sve probleme nadležnima.



Nakon prijave posade i putnika navedenoj službi, radi se izdvojena kontrola putnih dokumenata i carinske formalnosti te se vrši izdvojen prijevoz putnika i posade od zrakoplova te slijedi ukrcaj prtljage (ako postoji).

Opći (generalni) zračni promet obuhvaća civilnu uporabu zrakoplova i drugih zračnih letjelica izvan redovitoga i povremenoga promet (školske, poslovne, turističke ili rekreacijske, sportske, poljoprivredne, šumarske, protupožarne i slične svrhe) te uporabu za obavljanje različitih zadaća. Bez obzira radi li se u organizacijskom smislu o linijskom ili pojedinačnom prometu, zračni promet ima najznačajniju ulogu u povezivanju emitivnog i receptivnog tržišta.

#### 4.1.1. Segmentacija tržišta

Kako bi bilo koja organizacija uspjela u svom poslovanju potrebna je zainteresiranost njima odgovarajućeg tržišta, odnosno potrošača. Segmentacija tržišta odnosi se na iznalaženje segmenata putnika koji se razlikuju po svojim potrebama i željama, te otkriva mogućnost određenog tržišnog segmenta s kojim se suočava kompanija. Ona predstavlja prvu fazu strateškog marketinga čiji je osnovni zadatak otkrivanje grupa potrošača, odnosno tržišnih segmenata sličnih po svojim reakcijama u odnosu na djelatnosti poduzeća na području marketinga. Važno je da zrakoplovne kompanije dobro procijene različite segmente i odluče koliko će i koje segmente opsluživati, a kako bi to uspjele na što učinkovitiji način potrebno je koristiti elemente vrednovanje i selekcije segmenata. Zrakoplovne kompanije najčešće svoja potencijalna tržišta segmentiraju po odredištima i to prema svrsi putovanja, pa tako postoje: <sup>27</sup>

- tržišni segment poslovnih putovanja
- tržišni segment turističkih putovanja
- tržišnih segment privatnih putovanja i ostalih vrsta putovanja.<sup>28</sup>

Zrakoplovna tvrtka mora odlučiti koje mjesto želi zauzeti na odabranu tržištu segmentu; mora donijeti odluku o jasnom pozicioniranju svoje usluge.

---

<sup>27</sup> Prometni sektor Zračne luke Pula d.o.o.

<sup>28</sup> Mrnjavac, E., *PROMET = Traffic & Transportation: Scientific journal on traffic and transportation research*, Zagreb, 2002., str. 102.

Potencijalni putnici percipiraju tvrtke na osnovi različitih kriterija u točno određene kategorije, uspoređuju ih s drugim konkurentskim tvrtkama i donose konačnu odluku. Često za donošenje odluke ne uspijevaju detaljno analizirati sve potrebne elemente pa je upravo na zrakoplovnim tvrtkama prilika pokušati i provesti što dublje pozitivno zadržati u svijesti svojih potencijalnih putnika.

Pri pozicioniranju vlastitih proizvoda odnosno usluga zrakoplovne tvrtke imaju na raspolaganju nekoliko različitih strategija koje su tablično prikazane u nastavku (Tablica 2).

Tablica 2: Primjer strategije pozicioniranja zrakoplovne tvrtke

| PROIZVOD                            | KVALITETA<br>USLUGE    | SPECIFIČNOSTI<br>PONUDE                          | KATEGORIJE<br>KORISNIKA | KONKURENCIJA       |
|-------------------------------------|------------------------|--|-------------------------|--------------------|
| Moderna flota                       | Sigurnost              | Dominantna<br>agencijska prodaja                 | Poslovni putnici        | Osjetna razlika    |
| Frekvencija<br>leta                 | Točnost                | Djeca do 2. godine<br>starosti lete<br>besplatno | Turisti                 | Zaobilaženje gužvi |
| Direktni letovi                     | Izgubljena<br>prtljaga | Jednostavan tarifni<br>sustav                    | Studenti                |                    |
| Minimalno<br>vrijeme<br>presjedanja | Pritužbe<br>putnika    |  | Djeca                   |                    |
| Niske cijene                        |                        |  | Tvrtke                  |                    |
| Vrhunski<br>catering                |                        |  |                         |                    |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Mišetić, I., Steiner, S., Tatalović, M., Čimbenici tržišnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke, *ZIRP 06, Nova prometno – tehnološka rješenja u funkciji logističkih mreža*, Fakultet prometnih znanosti u Zagrebu, str. 105. – 106., 2006., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/260148> , (pristupano 11. rujna 2022.)

Pri odabiru odgovarajuće strategije pozicioniranja, važno je odabrati onu strategiju koja najviše ističe komparativne prednosti u odnosu na konkurenciju pri čemu valja kontinuirano i temeljito graditi pozitivan prijem kod korisnika usluga.

Na zrakoplovnom tržištu prisutna su dva načelna pristupa kao modeli pozicioniranja; mrežni operator (*engl. Network Operator*) i sporedni operator (*eng. Niche Player*).

Mrežni operatori (primjerice *Lufthansa, British Airways*, i dr.) predstavljaju zrakoplovne tvrtke koje koncentriraju svoje djelovanje na jednu ili više transfernih zračnih luka. One nastoje optimizirati letove preko tih čvorišta kako bi mogle dominirati na lokalnom tržištu i maksimizirati svoju dobit. Karakteristike velikih čvorišta su sljedeće: <sup>29</sup>

- izrazito razvijeno tržište
- zemljopisna povezanost i položaj
- mogućnost velikog broja *slotova* - u kontekstu koordinacije zračne luke, slot je autorizacija ili za polijetanje ili slijetanje u određenu zračnu luku na određeni dan tijekom određenog vremenskog razdoblja. Predstavlja ovlaštenje za planiranu operaciju zrakoplova i razlikuje se od odobrenja kontrole zračnog prometa ili sličnih ovlaštenja.
- velika prednost u primjeni programa za česte putnike i njihovo nagrađivanje - program za česte putnike (*engl. Frequent Flyer*) poticajni je program koji provodi zrakoplovna tvrtka kako bi nagradila klijente za njihovu kontinuiranu vjernost. Putnik ostvaruje besplatne milje za milje koje preleti određenim zračnim prijevoznikom.
- niži troškovi letenja (za razliku od tvrtki koje djeluju po načelu tranzita od točke do točke (*engl. point – to – point*)).

U konačnici, da bi tvrtka uspješno djelovala kao mrežni operator ona mora zadovoljiti nekoliko elemenata: <sup>30</sup>

- sigurnost, točnost, čistoća i urednost zrakoplova
- posjedovanje razvijene mreže letova
- postojanje novih zrakoplova u svojoj floti
- usluga na visoko razvijenoj razini

---

<sup>29</sup> Prometni sektor Zračne luke Pula d.o.o.

<sup>30</sup> *ibidem.* str. 107. – 111.

- razvijeni programi vjernosti za česte putnike i dr.

Sporedni operatori (*engl. Niche Player*) jesu zrakoplovne tvrtke koje grade marketinšku poziciju u raspoloživim međuprostorima i sve su češće na tržištu zrakoplovnih usluga (primjerice *Southwest*, *Midwest Express*, *Virgin Atlantic* i dr.)

Za ovakvu vrstu zrakoplovnih tvrtki karakterističan je spomenuta usluga tranzita od točke do točke <sup>31</sup>, sigurnost i urednost zrakoplova, cjenovna elastičnost, niski troškovi i dr.

Zrakoplovna tvrtka *Southwest* karakteristična je po strategiji koja se bazira na jednostavnosti i niskim troškovima te ona ne posjeduje vlastiti program za česte putnike na temelju milja - kao mrežni operatori - već na segmentima putovanja; putem programa lojalnosti, za besplatnu avionsku kartu, putnik treba proputovati određeni broj povratnih putovanja.

Nadalje, *Midwest Express* je razvio svoju strategiju samo za *business* putnike, prilagođavajući svoju veličinu, red letenja i ostalu uslugu isključivo tom segmentu putnika te se na taj način pozicionirao kao predvodnik (*eng. leader*) na svom tržištu.

*Virgin Atlantic* definirao je pak svoju strategiju na način da leti samo za zrakoplovima visokog dometa iz Londona i prema Londonu. Zbog činjenice da je zrakoplovna luka *London – Heathrow* preopterećena, zračne luke koje opslužuje *Virgin Atlantic* često otvaraju nove mogućnosti, što povećava mogućnost profitabilnosti poslovanja. Kako ih njihovi korisnici ne bi zamijenili s *British Airways – om* (kratica BA), strategija marketinga bazira se na imidžu „*Not BA*“.

Svaki tip zrakoplovne tvrtke, bilo da se radi o mrežnom ili sporednom operatoru, imat će najbolju priliku za uspjeh ako se strategija i provedba temelji na kapitalizaciji osnovnih ekonomskih prednosti.

---

<sup>31</sup> Tranzit od točke do točke (*engl. point – to – point*) usluga je ona koja izravno povezuje niz lokacija bez ikakvih prekida usluga (npr. preuzimanje ili iskrcaj) čak i ako sama ruta možda nije izravna.

#### 4.1.2. Infrastruktura

Zračna luka i aerodrom dva su različita pojma koji su usko povezani jedan s drugim, ali ipak postoje znatne razlike. Međutim, zbog sličnosti između njih, obično se koriste naizmjenično. To se, pak, ne bi smjelo događati, budući da zračna luka i aerodrom u potpunosti odgovaraju različitim entitetima.

Prema Međunarodnoj organizaciji civilnog zrakoplovstva (*ICAO, engl. International Civil Aviation Organization*) aerodrom je „definirano područje na kopnu ili vodi (uključujući sve zgrade, instalacije i opremu) namijenjeno korištenju u cijelosti ili djelomično za dolazak, odlazak, i površinsko kretanje zrakoplova.“<sup>32</sup> Aerodromi otvoreni za javni zračni promet nazivaju se zračne luke.

Zračna luka obično se definira kao mjesto polijetanja ili slijetanja zrakoplova. Sastoji se od najmanje jedne uzletno - sletne staze, ravne površine na koju slijeću ili uzlijeću zrakoplovi, heliodroma za slijetanje helikoptera i zgrada poput hangara i zgrada terminala. Zrakoplovi se također čuvaju i održavaju u zračnim lukama, a često se zračne luke sastoje i od objekata za te funkcije.

Za početak, zračne luke moraju udovoljavati standardima ICAO – a, dok aerodromi nemaju posebne standarde, osim sigurnosnih smjernica.

Nadalje, sve se zračne luke mogu nazivati aerodromima, ali se ne mogu svi aerodromi nazivati zračnim lukama. Kao što je maločas navedeno, zračne luke sastoje se od velikog područja koje obuhvaća barem jednu pistu, ravne površine na koju slijeću ili uzlijeću zrakoplovi, heliporta za slijetanje helikoptera i zgrada poput hangara i zgrada terminala. Aerodromi su osnovni prostori u kojima letačke operacije mogu funkcionirati. Zračne luke uključuju male lokalne zračne luke, heliodrome, velike komercijalne zračne luke, bazu hidroaviona i STOLport<sup>33</sup>, dok aerodromi uključuju male aerodrome općeg zrakoplovstva, vojne zračne baze i velike komercijalne zračne luke. Zračna se luka sastoji od dvije strane; zračne strane (*engl. airside*) i kopnene (zemaljske) strane (*engl. landside*).

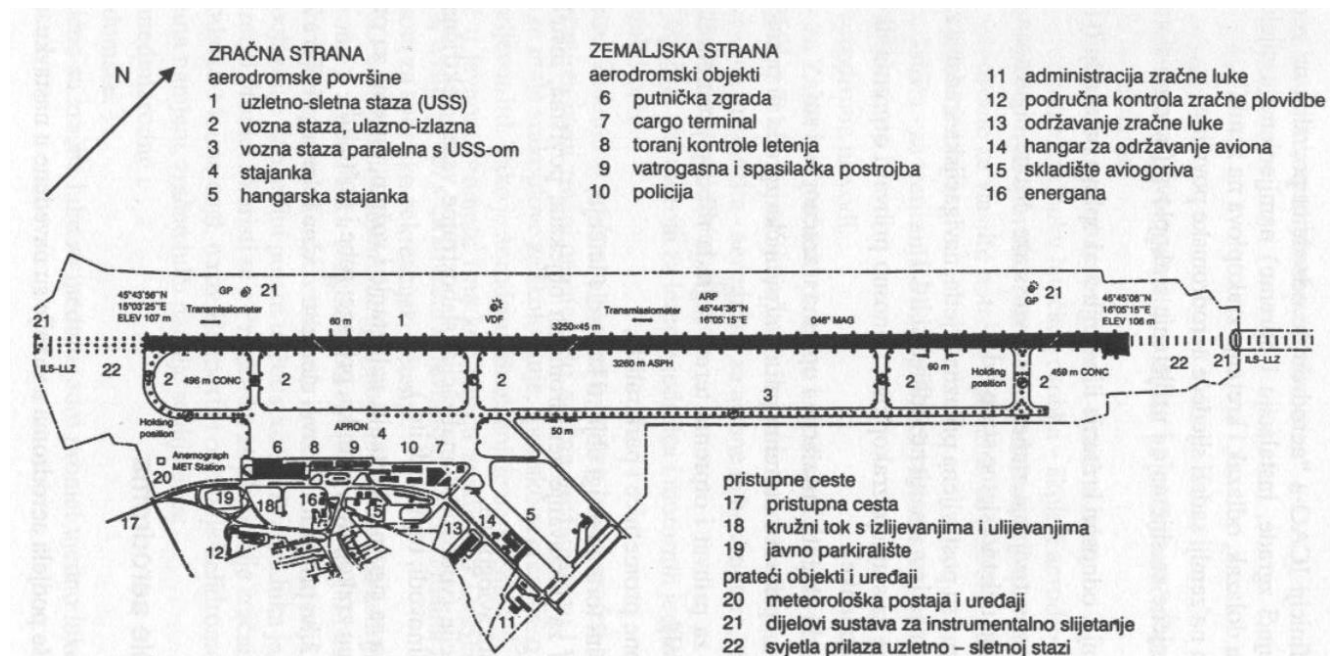
---

<sup>32</sup> Službena stranica Međunarodne organizacije civilnog zrakoplovstva (*engl. International Civil Aviation Organization*; kratica ICAO), dostupno na: <https://www.icao.int/Pages/default.aspx>, pristupano 30. lipnja 2022.

<sup>33</sup> STOLport označava zračnu luku dizajniranu s obzirom na STOL (*engl. Short Take – off and Landing*) operacije, obično za klasu zrakoplova određene težine i veličine.

Slika 3. prikazuje elemente svake od strana zračnih luka – zračne strane (*eng. airside*) i kopnene strane (*eng. landside*) na primjeru Zračne luke Zagreb.

Slika 3: Osnovni elementi zračne luke na primjeru Zračne luke Zagreb



Izvor: Manevarske površine aerodroma, dostupno na: <https://www.grad.unizg.hr/download/repository/definicije.pdf>, pristupano 30. lipnja 2022.

Kao što je gore navedeno, svaka zračna luka ima dvije strane – zračnu i kopnenu. Zračna se strana sastoji od aerodromske površine pod koju spadaju: uzletno – sletna staza (USS), vozna staza (ulazno – izlazna), vozna staza paralelna s USS – om, stajanka i hangarska stajanka. Na kopnenoj se strani pak nalaze aerodromskoj objekti kao što su: putnička zgrada, cargo terminal<sup>34</sup>, kontrolni toranj, vatrogasna i spasilačka postrojba te policija. Također, tamo se nalaze i administracija zračne luke, područna kontrola zračne plovidbe, održavanje zračne luke, hangar za održavanje aviona, skladište goriva te energana. Od pristupnih cesti ka zračnoj luci tu su dakle, sama pristupna cesta, kružni tok s izljevajima i ulijevajima te javno parkiralište. Meteorološka postaja s uređajima, dijelovi sustava za instrumentalno slijetanje te svjetla prilaza uzletno – sletnoj stazi spadaju pod prateće objekte i uređaje.

<sup>34</sup> Cargo terminal u zračnim lukama služi kao teretni terminal za obradu tereta.

U skladu s međunarodnim propisima utvrđene su tri vrste zona u kojima je letenje posebno regulirano: <sup>35</sup>

- zabranjena zona – dio zračnog prostora u kojemu je let ili prelijetanje dijela te zone bilo kojim sredstvom bezuvjetno zabranjeno (vojne zone, industrijski kompleksi)
- ograničene ili uvjetno zabranjene zone - dio zračnog prostora u kojemu se zabranjuje letenje u određeno vrijeme ili u određeno vrijeme na određenim visinama
- opasne zone – dio zračnog prostora u kojem se zabranjuje letenje u interesu sigurnosti samog zrakoplova

Kršenje kretanja tj. letenja u navedenim zonama dovodi u opasnost stanovništvo područja iznad kojeg lete zrakoplovi ili letjelice, cjelokupno okruženje, okolnu infrastrukturu te postoji mogućnost velikih novčanih kazni – ovisno o prekršaju, pa su čak moguće i zabrane.

Za zračni je promet karakteristično da se sve više povećavaju kapaciteti, brzina letenja i sigurnost letenja zrakoplova, čime se potiču velika ulaganja u zrakoplove. S druge strane, zbog kratkog amortizacijskog vijeka trajanja zrakoplova, troškovi amortizacije i osiguranja zrakoplova su izuzetno visoki. Troškovi u zračnom prometu dijele se na troškove na kopnenoj i zračnoj strani, kao što je prikazano u Tablici 3.

Tablica 3: Podjela troškova u zračnom prometu

| <b>TROŠKOVI NA KOPNENOJ STRANI</b> | <b>TROŠKOVI NA ZRAČNOJ STRANI</b>          |
|------------------------------------|--|
| Amortizacija                       | Amortizacija                               |
| Održavanje staza i infrastrukture  | Održavanje aviona                          |
| Plaće osoblja                      | Plaće osoblja                              |
| Troškovi prodaje i promocije       | Troškovi goriva i maziva                   |
| Veći dio fiksnih troškova          | Dio troškova je fiksni, dio je varijabilan |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Mrnjavac, E., *Promet u turizmu*, Fakultet za turizam i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 205.

<sup>35</sup> Prometni sektor Zračne luke Pula d.o.o.

U Tablici 4. uočljivo je preklapanja vrste troškova na zračnoj i kopnenoj strani – troškovi amortizacije te troškovi plaća osoblja (zaposlenika).

Na konkretnom primjeru Zračne luke Pula, u nastavku slijede podaci godišnjeg izvješća za 2020. godinu „Zračne luke Pula“ d.o.o.

Slika 4: Struktura poslovnih rashoda Zračne luke Pula u 2020. i 2019. godini

| Pozicija                                | 2019.             | 2020.             | Udio u 2019.  | Udio u 2020.  |
|---|-------------------|-------------------|---------------|---------------|
|   | HRK               | HRK               | %             | %             |
| <b>Materijalni troškovi</b>             | <b>25.192.019</b> | <b>9.424.312</b>  | <b>33,68</b>  | <b>20,79</b>  |
| a) Troškovi sirovina i materijala       | 4.903.056         | 1.953.923         | 6,55          | 4,31          |
| b) Troškovi prodane robe                | 7.456.927         | 935.211           | 9,97          | 2,06          |
| c) Ostali vanjski troškovi              | 12.832.036        | 6.535.178         | 17,15         | 14,42         |
| <b>Troškovi osoblja</b>                 | <b>30.432.436</b> | <b>20.975.515</b> | <b>40,68</b>  | <b>46,27</b>  |
| a) Neto plaće i nadnice                 | 17.780.693        | 12.316.702        | 23,77         | 27,17         |
| b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća | 8.078.746         | 5.289.585         | 10,80         | 11,67         |
| c) Doprinosi na plaće                   | 4.572.997         | 3.369.228         | 6,11          | 7,43          |
| <b>Amortizacija</b>                     | <b>7.666.665</b>  | <b>7.887.443</b>  | <b>10,25</b>  | <b>17,40</b>  |
| <b>Ostali troškovi</b>                  | <b>8.852.845</b>  | <b>4.859.457</b>  | <b>11,83</b>  | <b>10,72</b>  |
| <b>Rezerviranja</b>                     | <b>1.340.829</b>  | <b>434.265</b>    | <b>1,79</b>   | <b>0,96</b>   |
| <b>Ostali poslovni rashodi</b>          | <b>1.323.864</b>  | <b>1.750.363</b>  | <b>1,77</b>   | <b>3,86</b>   |
| <b>Ukupno poslovni rashodi</b>          | <b>74.808.658</b> | <b>45.331.355</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 47. – 48., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 30. lipnja 2022.

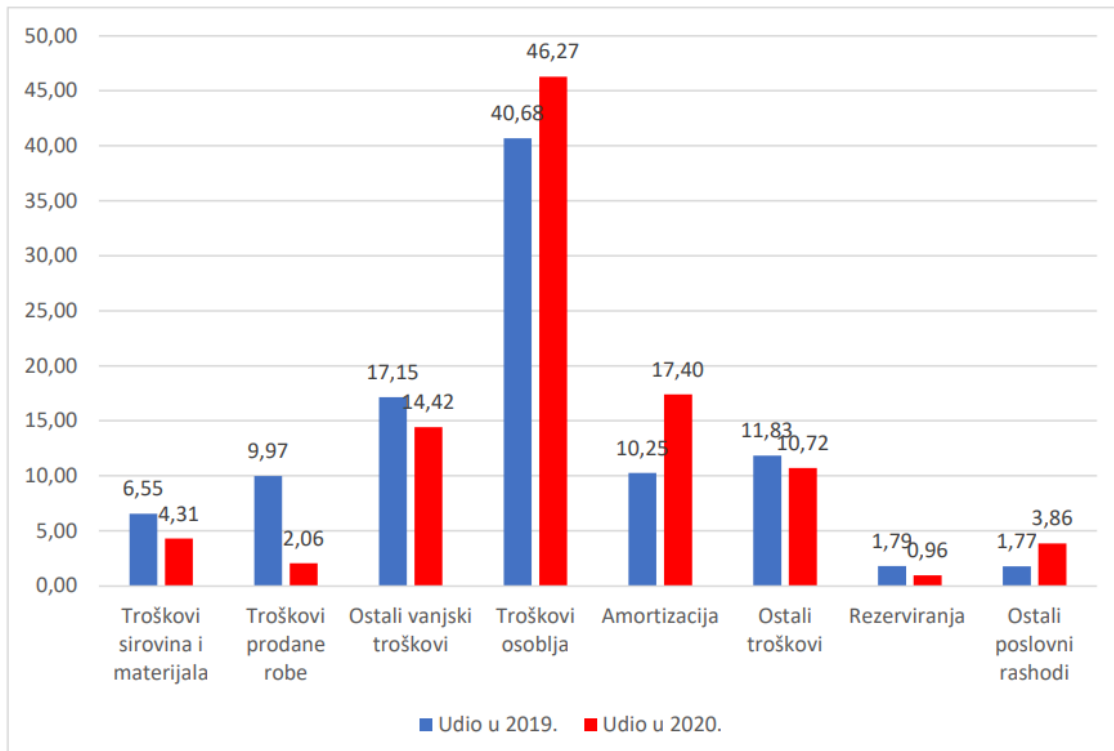
Analizom Slike 4. može se uočiti da su se troškovi osoblja umanjili i to s 30.432.436 HRK u 2019. godini na 20.975.515 HRK u 2020. godini. Razlog tomu je pojava bolesti COVID – 19 2020. godine koji kao posljedicu donosi smanjenje broja zaposlenika. Ukupna vrijednost amortizacije nije se bitno mijenjala gledajući usporedno 2019. godini (7.666.665 HRK) i 2020. godinu (7.887.443 HRK). U konačnici, uočljiv



je drastičan pad ukupnih poslovnih rashoda sa 74.808.658 HRK (2019.) na 45.331.355 HRK (2020.).

Prikazani podaci sa Slike 4., međutim izraženi u postotcima, nalaze se na Slici 5. u nastavku.

Slika 5: Struktura poslovnih rashoda Zračne luke Pula u 2019. i 2020. godini (u postotcima, %)



Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 47. – 48., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , pristupano 30. lipnja 2022.

Unutar strukture poslovnih rashoda najveći udio imaju troškovi osoblja s udjelom od 46,27%, potom slijede materijalni troškovi s udjelom od 20,79%, troškovi amortizacije sa 17,40% udjela, ostali troškovi s udjelom od 10,72%, rezerviranja s udjelom od 0,96% te ostali poslovni rashodi s udjelom od 3,86%. Kretanje udjela u odnosu na prethodnu godinu rezultat je utjecaja izvanredne situacije uzrokovane COVID – 19 i rashodi koji su fiksni (poput troškova plaća i amortizacije) bez obzira na promjene poslovnih aktivnosti bilježe porast udjela.

Država utvrđuje iznos vozarine u nacionalnom zračnom prometu, na linijama koje su od posebnog državnog interesa, zbog kvalitetnije prometne povezanosti unutar države, dok IATA na taj način štiti interese zračnih prijevoznika, onemogućavajući smanjenje vozarina ispod granice troškova u konkurentskoj borbi za privlačenjem prometne potražnje. Slobodnom pogodbom između prijevoznika i naručitelja vozarine se utvrđuju u pojedinačnom prometu. S obzirom da je razina popunjenosti kapaciteta viša nego kod linijskog prijevoza, u ovom je slučaju cijena prijevozne usluge znatno niža.

Vozarine u zračnom prometu određuju države, IATA<sup>36</sup>, te prijevoznici i naručitelji slobodnom pogodbom, dok se visina vozarina određuje na temelju tarifa koje su dijele u tri grupe:

- opća robna tarifa - primjenjuje se za prijevoz svih vrsta roba
- specijalna robna tarifa - primjenjuje se za prijevoz određenih vrsta roba - pošiljke do 45 kg, tiskane stvari, vrijednosne pošiljke, žive životinje i dr.
- specifična robna tarifa - primjenjuje se samo za određene vrste robe koje imaju nižu vrijednost.

Zaključno, vozarine predstavljaju jednu vrstu zaštite u zračnom prometu jer se na taj način onemogućuje nekonkurentno djelovanje dionika na tržištu. Neovisno radi li se o linijama od posebnog državnog interesa, pojedinačnog prometa ili linijskog prijevoza, IATA štiti interese svih dionika u zračnom prometu.

---

<sup>36</sup> Službena stranica Međunarodne udruge za zračni prijevoz (*engl. International Air Transport Association*; kratica IATA), dostupno na: <https://www.iata.org/>, pristupano 30. lipnja 2022.

## 4.2. Međunarodne organizacije u zračnom prometu

Već prije Prvog svjetskog rata, kada se tek počelo s primjenom zrakoplova ljudi su shvatili kako izum zrakoplova stvara novu dimenziju prometa koja više ne bi trebala biti ograničena na nacionalne granice. Iz tog razloga je, na poziv Francuske, 1910. godine u Parizu održana prva značajna konferencija o međunarodnom zrakoplovnom pravu. Na toj je konferenciji sudjelovalo 18 predstavnika europskih zemalja, te su definirana temeljna načela civilnog zrakoplovstva. Međunarodna suradnja u zrakoplovstvu koja je nastala iz ratnih potreba, poslije rata bila je usmjerena na razvoj civilnog zrakoplovstva i zaključeno je da zrakoplovstvo, ako će postojati, mora biti međunarodno zrakoplovstvo. Godine 1919. sazvana je Pariška mirovna konferencija od strane pobjednika u Prvom svjetskom ratu. Za cilj je imala ustanovljenje mirovnih sporazuma između Saveznika i poraženih Centralnih sila. Konvencija je sadržavala tehničke, operativne i organizacijske aspekte civilnog zrakoplovstva.

Na razvoj zrakoplovstva utjecao je Drugi svjetski rat, saževši razvoj koji bi normalno trajao četvrt stoljeća u svega šest godina. Razvila se široka mreža prijevoza robe i osoba, a uz to je trebalo riješiti brojne političke i tehničke probleme. Provodila su se pitanja komercijalnih prava, te se razmišljalo kako održavati uređaje od kojih su mnogi bili instalirani u slabo naseljenim područjima. Pravno uređenje civilnoga zračnog prometa temelji se na Konvenciji o međunarodnom civilnom zrakoplovstvu održanoj u Chicagu 1944. godine, koja polazi od suverenosti svake države nad zračnim prostorom iznad svojega kopna i teritorijalnog mora, isključivoga prava svake države na kabotažu (prijevoz između aerodroma unutar države) i obveze registracije zrakoplova u državi njegova vlasnika.

Specijalizirana agencija UN-a zadužena za stalni nadzor uvođenja i provođenja ciljeva Čikaške konvencije jest Međunarodna organizacija civilnog zrakoplovstva (*ICAO, engl. International Civil Aviation Organization*) osnovana 1947. ICAO skrbi za razvoj i sigurnost civilnoga zračnog prometa. Republika Hrvatska član je iste od svibnja 1992. godine.

Zadaci ICAO su mnogobrojni i raznovrsni. Slijedno tomu, ICAO radi na tome da razvije načela i tehnike međunarodne zračne plovidbe i pomaže u planiranju i razvoju međunarodnog zračnog prijevoza kako bi se osigurao siguran i nadziran rast

međunarodnog civilnog zrakoplovstva u svijetu. Nadalje, tu je i poboljšanje kvalitete gradnje i upotrebe zrakoplova u miru, podrška razvoju zračnih putova, aerodroma i navigacijskih sredstava za upotrebu u međunarodnom civilnom zrakoplovstvu, osiguranje potpunog poštivanja prava zemalja potpisnica. U konačnici, za zadatak ima da svaka zemlja potpisnica ima poštenu priliku za razvoj tvrtki međunarodnih zračnih prijevoznika.

Kako bi se olakšala i poboljšala primjena zahtjeva u svim zemljama potpisnicima, ICAO je izdao više od 40 tehničkih priručnika i ostalih vodiča. S ciljem poboljšanja sigurnosti u zemljama članicama ICAO - a provode se tzv. auditi – kontrole sa zadaćom utvrđivanja udovoljavanja standardima i preporučenoj praksi.

Međunarodna organizacija za zračni promet (*IATA, eng. International Air Transport Association*) osnovana je u travnju 1945. godine u Havani na Kubi. Danas ima sjedište u Montrealu. Riječ je o nedržavnoj organizaciji koja predstavlja udruženje svih svjetskih redovnih zrakoplovnih kompanija osnovane s ciljem da pomogne u rješavanju problema koji su nastali tijekom nagle ekspanzije civilnog zračnog prometa nakon završetka II. svjetskog rata. Kako je riječ o neprofitnoj organizaciji, ona se financira sredstvima svojih članova u ukupnom međunarodnom zračnom prometu.

Glavni zadatak IATA - e je osigurati najveću moguću brzinu, sigurnost, udobnost, učinkovitost te ekonomičnost u odvijanju cjelokupnog zračnog prometa svugdje u svijetu. Zahvaljujući njezinoj koordinaciji, individualni putnici mogu preko IATA - e jednim telefonskim pozivom i plaćanjem u jednoj valuti organizirati putovanje koje obuhvaća više zemalja i usluge nekoliko zrakoplovnih kompanija. Europska konferencija civilnog zrakoplovstva (*ECAC, eng. European Civil Aviation Conference*) osnovana je 1955. godine sa sjedištem u Parizu. Trenutačno broji 44 europskih zemalja članica. Glavni je cilj organizacije unapređenje sigurnog, djelotvornog i kontinuiranog sustava europskog zračnog prometa. Kroz skoro 50 godina iskustva, ECAC je postao središte za međudržavnu suradnju u pitanjima zračnog prometa u Europi. Republika Hrvatska njezine je članica od srpnja 1992. godine.

U Europi se regulacijom zračnoga prometa bavi Zajednička zrakoplovna uprava (*JAA, eng. Joint Aviation Authorities*).<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Hrvatska tehnička enciklopedija, dostupno na: <https://tehnika.lzmk.hr/zracni-promet/> , pristupano 30. lipnja 2022.

### 4.3. “ZRAČNA LUKA PULA” d.o.o.

S ciljem širenja turističke ponude za posjetitelje Nacionalnog parka Brijuni, 1924. su godine započeli letovi ka Trstu i Anconi u Italiji te Opatiji u trenutku kada je austrijski industrijalac Paul Kupelwieser, kupio hidroavion *I Pola*. Pečat tog vremena predstavljali su austrougarski vojni inženjeri i piloti koji su konstruirali zrakoplove te time pokušali realizirati zrakoplovne operacije, a sve na travnatoj stazi, koja predstavlja „zametak“ današnje međunarodne Zračne luke Pula.

U jesen 1954. godine, Zračna luka Pula otvorena je u vojne svrhe Jugoslavenske narodne armije te je u tu svrhu služila do 1. svibnja 1967. godine - kada službeno započinje s radom i postaje i civilni aerodrom. U početku je to bila montažna zgrada pod nazivom *Zračna luka Ljubljana – Pula* te je 1987. godine prihvatila čak 701.370 putnika.

Uz potporu lokalnih vlasti Istarske županije, 1987. godine započeo projekt izgradnje nove pristanišne zgrade, završene 1989. godine omogućivši istodoban dolazak i/ili odlazak deset zrakoplova te 5.000 putnika uz spremnost za protok od milijun putnika godišnje. Nažalost, ratne su godine donijele potpunu stagnaciju prometa, te je uslijedilo vremensko razdoblje od deset godina, koje je obilježeno borbom uz materijalnu potporu Ministarstva pomorstva, prometa i veza.

Godina 1999. zabilježena je osjetnim porastom prometa, no struktura gostiju se potpuno promijenila; nekad najbrojnije državljane Velike Britanije i putnike iz zapadnoeuropskih zemalja zamijenili su putnici iz istočnoeuropskih zemalja te ponajviše iz zemalja bivšeg Sovjetskog Saveza.

Zračna luka Pula jedna je od devet zračnih luka te ujedno i četvrta najprometnija po broju putnika u Republici Hrvatskoj. Godine 2011. svečano je obilježena stogodišnjica polijetanja prvog zrakoplova iz Zračne luke Pula (1911. godine). Razvoj prometa Zračne luke Pula pripisuje se uspješnoj i dugogodišnjoj suradnji s Istarskom županijom te Turističkom zajednicom Istre.

Osim strukture putnika, promijenila se i struktura zrakoplovnih kompanija. Nekadašnje kompanije koje su obavljale pojedinačni prijevoz, zamijenile su niskobudžetne kompanije i kompanije koje lete na redovnim linijama. Niskobudžetna zrakoplovna tvrtka (*engl. low-fare, low-cost ili budget airline*) ona je koja ima izuzetno niske troškove poslovanja, a time i cijene usluga. Zračni prijevoznici takav model rada postižu prodajom karata isključivo putem interneta, korištenjem samo jednog tipa zrakoplova u svojim flotama, korištenjem zračnih luka s niskim porezima, letenjem isključivo na najprofitabilnijim linijama, naplatom dodatnih usluga (npr. prtljaga, jela i pića tijekom leta, prioritetni ukrcaj, odabir sjedećih mjesta...), zapošljavanjem najmanjeg propisanog broja zaposlenih, korištenjem većeg broja sjedala u zrakoplovima nauštrb udobnosti i sl. Primjeri niskobudžetnih aviokompanija jesu: *Ryanair, EasyJet, Eurowings, Norwegian*, itd.

Zračna luka Pula vrši prihvata i otpremu putnika, zrakoplova, tereta i robe u domaćem i međunarodnom zračnom prometu.<sup>38</sup> Neke od aviokompanija koje danas imaju redovne linije u Zračnoj luci Pula – posebice za vrijeme ljetnih mjeseci - jesu: *SAS, EasyJet, Ryanair, TUI Fly, Eurowings, Norwegian, Transavia, Lufthansa, AirSerbia, Edelweiss, Croatia Airlines, British Airways*, i dr. Zračna luka Pula posjeduje vlastiti logo (prikazan na Slici 6.), zajedno sa misijom i vizijom.

Slika 6: Logo Zračne luke Pula



Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, dostupno na: [https://airport-pula.hr/en/zlpula-logo\\_hr\\_gradijentpozitivslogan-2/](https://airport-pula.hr/en/zlpula-logo_hr_gradijentpozitivslogan-2/), pristupano 22. srpnja 2022.

<sup>38</sup>Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 3., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjies%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 22. srpnja 2022.

„Želimo biti konkurentna međunarodna zračna luka sa cjelogodišnjim redovitim i charter prometom. Želimo biti najsigurnija, najpouzdanija „glavna vrata“ za istarsku regiju te aktivan sudionik u stvaranju održivog razvoja i prosperiteta Istre.“, upravo je vizija Zračne luke Pula. Ulaz u zgradu Zračne luke Pula prikazan je na Slici 7.

Slika 7: Ulaz u zgradu Zračne luke Pula



Izvor: Božić Trans, *Airport transfers*, dostupno na: <https://bozictrans.hr/en/airport-transfers/>, pristupano 22. srpnja 2022.

Misija „*Mi vršimo prihvata i otpremu putnika, zrakoplova, tereta i robe, u domaćem i međunarodnom zračnom prometu, pritom pružajući svoje usluge na siguran i kvalitetan način.*“ upućuje na ciljeve u sustavu upravljanja kvalitetom i sigurnošću.

Kao temelj svog poslovanja, Zračna luka Pula smatra kontinuiran rad na razvoju i podizanju kvalitete svih svojih djelatnosti. Upravo zbog toga, prepoznata je važnost certifikata ISO 9001:2008 kojeg je Zračna luka stekla tijekom siječnja 2013. godine čime je uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom za poslovne aktivnosti pružanja usluga prihvata i otpreme putnika, zrakoplova i robe. U cilju stjecanja samog certifikata, između ostalog, definirane su i implementirane unutarnje procedure koje povećavaju transparentnost odlučivanja i poslovanja unutar zračne luke, te podižu kvalitetu rada svih zaposlenika, a samim time i kvalitetu pružanja usluga prema putnicima i zrakoplovnim kompanijama. Jedna od procedura je i metoda praćenja

zadovoljstva korisnika usluga kako bi se temeljem njihovih prijedloga podigla razina kvalitete usluga.

Kada se govori o sustavu upravljanja sigurnošću, Zračna luka Pula kontinuirano radi na razvoju i implementiranju procesa usmjerenih na postizanje najviše razine sigurnosti u skladu s nacionalnim i međunarodnim standardima, a sve u cilju omogućavanja sigurnog boravka putnika i materijalnih dobara, te radnika i drugog osoblja na zračnoj luci Pula. U tu se svrhu kontinuirano radi na implementaciji sustava upravljanja sigurnošću koji predstavlja vrlo organiziran pristup vođenja sigurnosti, uključujući organizacijsku strukturu, procedure, politiku sigurnosti, itd. Sustav upravljanja sigurnošću Zračne luke Pula predstavlja cjelinu pod čijim okriljem spadaju svi sektori i službe zračne luke koje svojim radom čine dio sustava sigurnosti zračnog prometa.

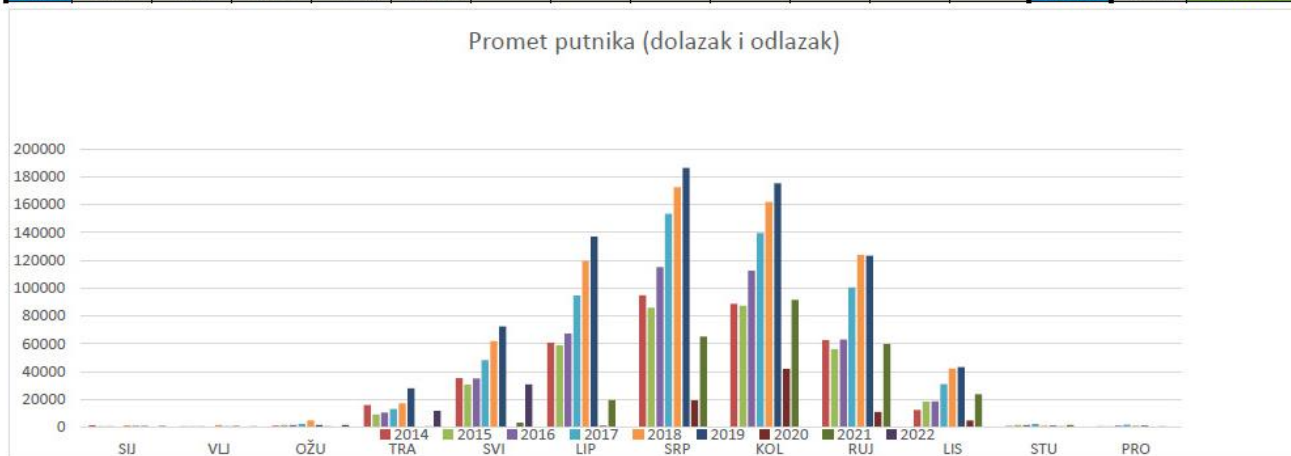
U nastavku, na Slici 8. prikazan je promet putnika po mjesecima od 2014. do svibnja 2022. godine u Zračnoj luci Pula.



Slika 8: Promet putnika u Zračnoj luci Pula (2014. - svibanj 2022. godine), u stotinama tisuća

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 | 961  | 783  | 1547 | 28104 | 72477 | 136829 | 186159 | 175233 | 123354 | 43452 | 1240 | 1071 | 771210 | 6358      | 777568 |
| 2020 | 875  | 886  | 681  | 1     | 50    | 1264   | 19266  | 41850  | 11143  | 5056  | 600  | 246  | 81918  | 1584      | 83502  |
| 2021 | 300  | 219  | 354  | 799   | 3374  | 19568  | 65050  | 91503  | 59718  | 23872 | 1622 | 760  | 267139 | 2896      | 270035 |
| 2022 | 999  | 692  | 1636 | 11781 | 30890 |        |        |        |        |       |      |      | 45998  | 2128      | 48126  |



\*Legenda:

*zbroj (označeno plavom bojom) – ukupan broj putnika po godinama*

*TRF & TRN – ukupan broj privremenog ograničenja letenja i navigacija prema terenu po godinama*

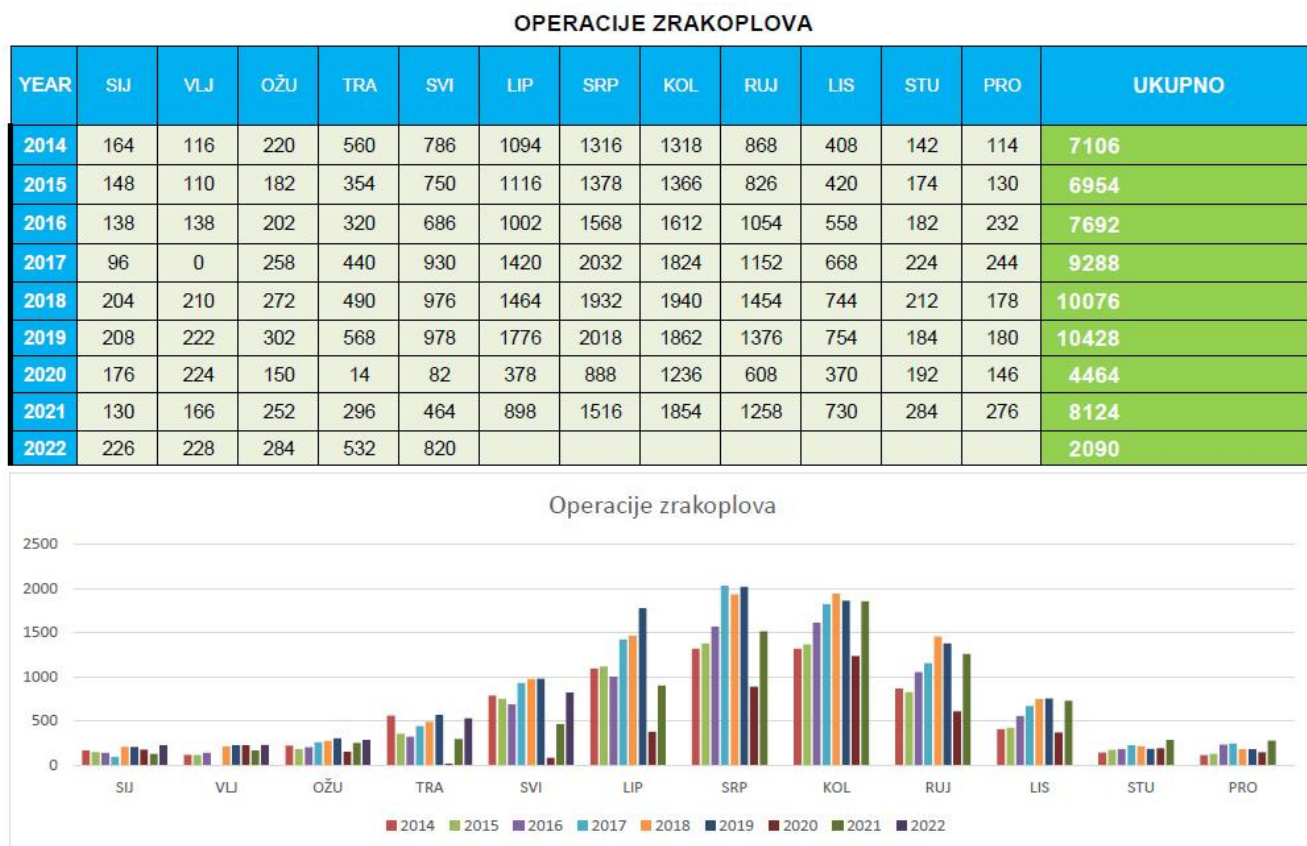
*Ukupno (označeno zelenom bojom) – zbroj putnika, TRF i TRN po godinama*

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, dostupno na: <https://airport-pula.hr/poslovno/o-zracnoj-luci/statistika/>, pristupano 1. srpnja 2022.

U posljednjih se par godina promet putnika u Zračnoj luci Pula vidno povećao, tako da usporedimo li primjerice 2014. godinu s 2019. godinom, vidljiv je izrazito značajan rast u svim segmentima; 2014. godina bilježi broj putnika od 382.992 dok je u 2019. godini broj putnika dostigao 777.568 što je povećanje za 103%. Također, neizostavno je opaziti pad u prometu putnika u 2020. godini na 83.502 – čemu je zaslužna globalna pandemija i kolaps sustava i ekonomije, dok je prethodne, 2021. godine promet putnika opet porastao na 270.035.

Slijedno tomu, Slika 9. prikazuje operacije zrakoplova u Zračnoj luci Pula, također za isto razdoblje – po mjesecima od 2014. do svibnja 2022. godine.

Slika 9: Broj operacija zrakoplova u Zračnoj luci Pula (2014. – svibanj 2022. godine), u tisućama



\*Legenda: ukupno (označeno zelenom bojom) – ukupan broj zrakoplovnih operacija po godinama

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, dostupno na: <https://airport-pula.hr/poslovno/o-zracnoj-luci/statistika/>, pristupano 1. srpnja 2022.

U razdoblju od 2014. do 2019. godine uočljiv je postepen rast u broju operacija zrakoplova u Zračnoj luci Pula, sukladno i porastu broja putnika za isto razdoblje – odnosno prometa. 2019. godine broj operacija dosegao je 10.428, a već sljedeće 2020. godine doživljava pad na svega 4.464 operacija. Pad u broju operacija također je sukladan padu prometa za isto razdoblje zbog pandemije koju je uzrokovao COVID - 19. Godine 2021. broj operacija se ponovno povećao na 8.124.

Zaključno, mjeseci koji u kojima su ostvarene najveće brojke – što broja operacija zrakoplova, što prometa putnika – jesu od travnja do listopada i to u kontinuitetu za

petogodišnji period; od 2014. do 2019. godine. Uz to, mjesec koji se izdvaja po najvećem prometu putnika i najvećem broju operacija zrakoplova jest srpanj 2019. – kada je promet putnika iznosio 186.159, a broj operacija zrakoplova 2.018.

Broj putnika i zrakoplova, ukupni prihodi i rashodi te sveobuhvatna dobit/gubitak razdoblja te prosječan broj zaposlenih glavne su sastavnice poslovnih i financijskih obilježja poduzeća. U Tablici 4. prikazano je navedeno kroz period od 2016. do 2020. godine.

Tablica 4: Glavna poslovna i financijska obilježja Zračne luke Pula d.o.o. od 2016. do 2020. godine

| OPIS<br>POZICIJE                        | 2016.      | 2017.      | 2018.      | 2019.      | 2020.               |
|---|------------|------------|------------|------------|---------------------|
| Broj putnika                            | 436.521    | 595.812    | 718.186    | 777.568    | 83.502              |
| Broj zrakoplova                         | 7.696      | 9.288      | 10.074     | 10.428     | 4.464               |
| Prosječan broj zaposlenih               | 134        | 157        | 171        | 185        | 129                 |
| Ukupni rashodi                          | 51.932.060 | 58.783.971 | 73.311.370 | 75.080.243 | 45.610.477          |
| Ukupni prihodi                          | 56.384.722 | 67.795.957 | 81.149.587 | 88.199.556 | 27.696.189          |
| Sveobuhvatna dobit/ (gubitak) razdoblja | 3.576.494  | 7.189.963  | 6.110.916  | 9.508.467  | <b>(17.562.227)</b> |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 5., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 29. srpnja 2022.

Zračna luka Pula, čije je poslovanje izrazito sezonskog karaktera, 2020. je godinu obilježila sljedećim poslovnim rezultatima:

- ukupnim prometom putnika od 83.502 putnika u odnosu na 777.568 putnika u 2019. godini čime je ostvareno svega 10,74% prometa od prethodne godine,
- ukupnim brojem zrakoplovnih operacija od 4.464, dakle svega 42,81% od broja operacija u 2019. godini kada ih je bilo 10.428 – zrakoplovne operacije

predstavljaju prihvat i otpremu istih (P/O zrakoplova); aerodromske operacije, s motrišta zračnog prijevoznništva jesu još prihvat i otprema putnika (P/O putnika) i prtljage (P/O prtljage) te prihvat i otprema robe i pošte (*DFS, engl. duty free shop*).<sup>39</sup>

Svjetska zdravstvena organizacija (*WHO, engl. World Health Organization*) je 30. siječnja 2020. godine proglasila globalnu pandemiju nakon što se krajem 2019. godine novi virus pojavio u Kini te nepredvidivom brzinom proširio svijetom.

Cijeli se svijet suočio s krizom koje je prouzročila zatvaranje cjelokupne gospodarske aktivnosti na svjetskoj i državnoj razini. U ožujku 2020. godine u Republici Hrvatskoj proglašena je izvanredna situacija uzrokovana COVID – 19 nakon čega je uslijedilo zatvaranje državnih granica i gospodarskih aktivnosti. Preko 98% zrakoplova bilo je prizemljeno od početka ožujka do sredine lipnja - zrakoplovni se promet odvijao isključivo kako bi se mogle održavati osnovne veze između država kako bi mogli putovati oni koji moraju ili kako bi se prevezio teret - kada je krenuo postupni oporavak kao rezultat poboljšanja postojeće epidemiološke situacije. Postupni oporavak započeo je otvaranjem državnih granica, a potom uspostavljanjem zračnog prometa na domaćim i zatim na međunarodnim linijama. U međuvremenu je velik broj radnih mjesta izgubljen, a neki zračni prijevoznici započeli su postupke stečaja ili likvidacije – na konkretnom primjeru Zračne luke Pula vidljiv je pad zaposlenih sa 185 u rekordnoj 2019. godini na 129 u 2020. godini.

Većina kompanija koja je započela s aktivnostima realizirala je svega 30 - 40% kapaciteta u navedenom razdoblju u odnosu na razdoblje prije COVID-a.

U Republici Hrvatskoj su se krajem lipnja državne granice počele otvarati, turizam je gotovo stao i tek se sredinom lipnja počeo sporo vraćati. Kada je riječ o turizmu u Istarskoj županiji, uglavnom se svodio na goste koji su dolazili iz susjednih zemalja (Slovenije, Austrije, Italije). Iako su prve prognoze (ACI, IATA i sl.) bile kako će se do ljeta zračni promet vratiti u normalu, krajem lipnja bilo je jasno da su koraci kojima se promet vraća maleni i spori. Redovni zračni promet na Zračnoj luci Pula je obustavljen

---

<sup>39</sup> Pavlin, S., *Aerodromske operacije*, Sveučilište u Zagrebu – Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2011., dostupno na: [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/A/Aerodromske\\_operacije/Materijali/Nastavni\\_materijali\\_Aerodromske\\_operacije.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/A/Aerodromske_operacije/Materijali/Nastavni_materijali_Aerodromske_operacije.pdf), pristupano 10. rujna 2022.

dana 23. ožujka 2020. godine, a ponovno uspostavljen 8. lipnja 2020. godine na relaciji Pula (via Zadar) – Zagreb i povratno, domaći let prijevoznika *Croatia Airlines*. Kada je riječ o uspostavljanju međunarodnog prometa na zračnoj luci, 20. lipnja 2020. godine ostvaren je prvi međunarodni let iz Frankfurta, prijevoznika *Deutsche Lufthansa*.

Krajem lipnja krenuli su letovi s njemačkog tržišta u frekvencijama od jednog leta tjedno. *Ryanair* je svoje operacije započeo početkom srpnja, ali u frekvencijama od jednog, odnosno dva leta tjedno, ovisno o destinaciji. *EasyJet* je pomaknuo početak aktivnosti za kraj srpnja, odnosno početak kolovoza, dok je *Jet2.com* je krenuo s letovima sredinom srpnja.

Nakon početnog optimizma po uspostavi prometa u sezoni 2020. godine, obzirom da su zrakoplovi imali dobru popunjenost u odnosu na očekivanja i prvobitna predviđanja, sredinom kolovoza uslijedio je „hladan tuš“ kada su brojevi zaraženih u Europi i svijetu ponovno počeli rasti te su kompanije diljem svijeta, a posebno one koje su imale operacije na Zračnoj luci Pula zaustavile svoje aktivnosti. Ograničenja su se vidjela u drastičnom smanjenju broja putnika na letovima iz ili u zemlje koje su uvele obavezu samoizolacije prilikom povratka iz Republike Hrvatske (poput Velike Britanije).

Međunarodne destinacije po aviokompanijama u 2020. godini prikazane su u Tablici 5.

Tablica 5: Pregled međunarodnih destinacija po aviokompanijama u 2020. godini

| ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNIK | Broj destinacija u 2019. godini | Broj destinacija u 2020. godini | Destinacije u 2020. godini                                    |
|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|
| EASYJET                 | 11                              | 8                               | London (Gatwick, Southend), Berlin, Amsterdam, Basel, Bristol |
| RYANAIR                 | 5                               | 3                               | London, Berlin, Brussels                                      |
| JET2.COM                | 5                               | 3                               | Manchester, Leeds Bradford, Birmingham                        |
| EUROWINGS               | 4                               | 1                               | Dusseldorf  |
| TRANSAVIA               | 1                               | 1                               | Rotterdam   |
| SAS                     | 4                               | 1                               | Copenhagen  |
| LUFTHANSA               | 2                               | 2                               | Frankfurt, Munich   |
| EDELWEISS               | 1                               | 1                               | Zurich  |
| BRITISH AIRWAYS         | 1                               | 1                               | London Heathrow   |
| WIND ROSE (charter)     | 1                               | 1                               | Kijev   |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

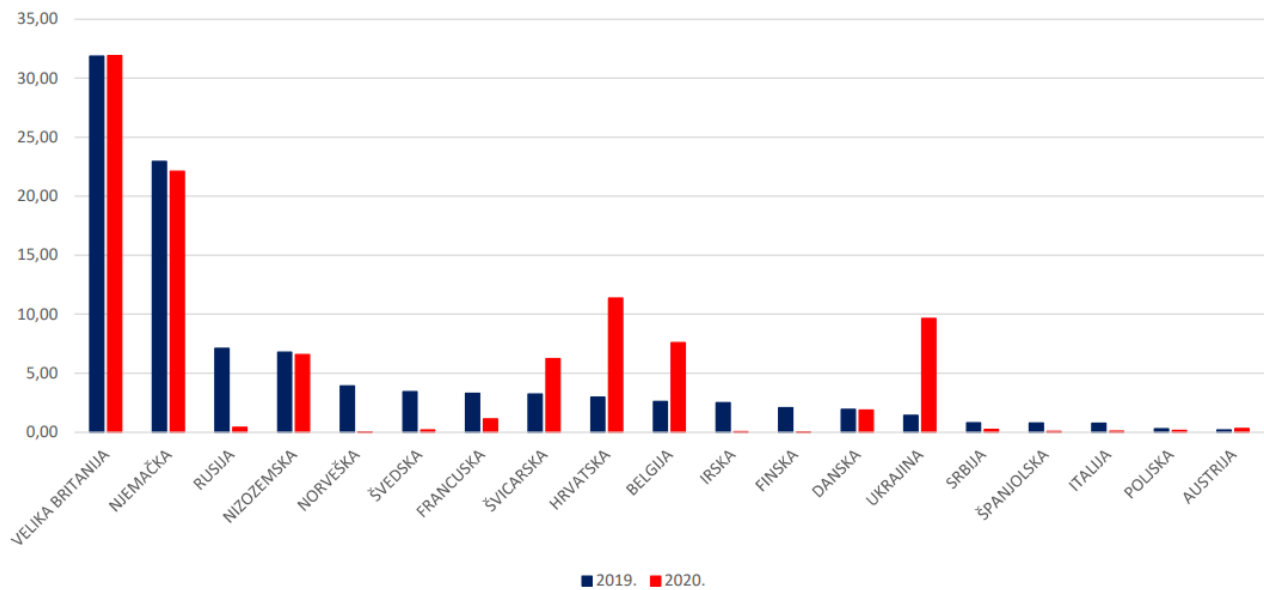
Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 11., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , pristupano 29. srpnja 2022.

Iz Tablice 5. uočljivo je da su neke od kompanija reducirale broj destinacija u 2020. godini odnosu na 2019. godinu: *EasyJet* s 11 u 2019. na 8 u 2020., *Ryanair* i *Jet2.com* s 5 u 2019. na 3 u 2020. te *Eurowings* s 4 u 2019. na jednu destinaciju u 2020. godini. Aviokompanije kao što su *Transavia*, *Edelweiss*, *British Airways* i *Wind Rose* u 2020. godini nisu reducirale broj destinacija koje opslužuju.

Slika 10. u nastavku prikazuje strukturu putnika po zemljama u razdoblju siječanj – prosinac 2020. godine.



Slika 10: Struktura putnika po zemljama od siječnja do prosinca 2020. godine, (u postocima, %)



Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 13., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , pristupano 29. srpnja 2022.

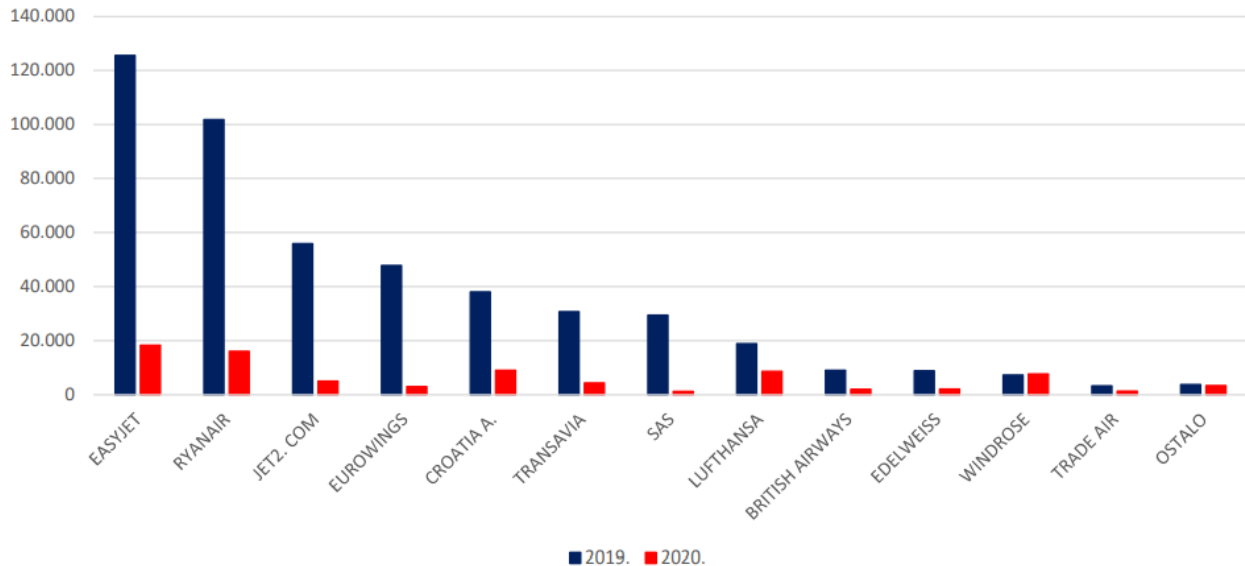
Kroz analizu Slike 10. može se primijetiti da je udio putnika iz Velike Britanije 2019. (31,87%) i 2020. (31,90%) gotovo ostao nepromijenjen. Što se tiče udjela putnika iz Njemačke također je situacija slična kao i u slučaju Velike Britanije; udio u 2019. godini (22,94%) i udio u 2020. (22,12%). Također, slična je situacija s udjelom putnika iz Nizozemske gdje je 2019. godine njihov udio iznosio 6,78%, a 2020. godine 6,57%.

Pad u udjelima - i to s većeg na manji - vidljiv je kroz analizu udjela putnika iz: Rusije; sa 7,10% u 2019. na 0,41% u 2020., Norveške; sa 3,92% u 2019. na 0,02% u 2020., Švedske; sa 3,43% u 2019. na 0,19% u 2020., Irske; sa 2,49% u 2019. na 0,04% u 2020. i Finske; sa 2,08% u 2019. na 0,03% u 2020.

S druge strane, postoje i zemlje koje bilježe rast u udjelima svojih putnika. U tu skupinu spadaju: Švicarska sa 3,22% u 2019. na 6,23% u 2020., Republika Hrvatska sa 2,97% u 2019. na 11,36% u 2020., Belgija sa 2,59% u 2019. na 7,60% u 2020. i Ukrajina sa 1,43% u 2019. na 9,64% u 2020. godini.

Nadalje, Slika 11. prikazuje strukturu putnika po prijevoznicima u razdoblju siječanj – prosinac 2020. godine.

Slika 11: Struktura putnika po prijevoznicima (siječanj – prosinac 2020. godine)



Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 17., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 29. srpnja 2022.

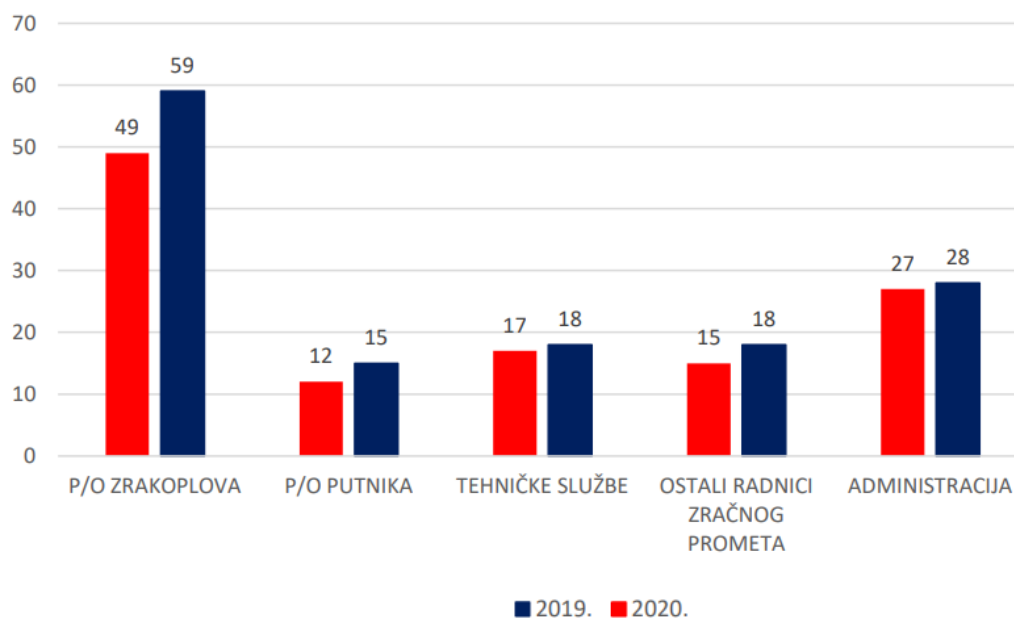
Ukupan broj putnika u dolasku *EasyJet* – a u Zračnu luku 2019. godine iznosio je 125.525, dok u 2020. ta brojka drastično opada – na svega 18.290 putnika. Isti trend slijede i *Ryanair* (2019.) sa 101.849 na 16.050 putnika u 2020. godini, *Jet2.com* sa 55.930 putnika u 2019. na 5.053 putnika 2020. godine, *Eurowings* sa ukupno 47.758 putnika 2019. godina na 2.943 putnika 2020. godine. Gledajući i preostale prikazane aviokompanije, može se zaključiti da se radi o trendu opadanja broja putnika u dolasku.

Aviokompanije koje nisu obavljale operacije u Zračnoj luci Pula u 2020. godini (što za 2019. nije slučaj), nisu prikazane – primjerice *Laudamotion*, *AerLingus*, *Redwings*, *Volotea*, *AirSerbia*, *Swiss* i mnoge druge.



Na Slici 12. prikazana je struktura zaposlenika po službama na dan 31. prosinca 2020. godine.

Slika 12: Struktura zaposlenika po službama na Zračnoj luci Pula d.o.o. na dan 31. prosinca 2020. godine



Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 29., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 29. srpnja 2022.

Što se tiče strukture zaposlenika, Zračna luka Pula d.o.o. nije imala velike oscilacije. Službu prihvata i otpreme putnika, kao i tehničke službe, administraciju te ostale radnike zračnog prometa karakterizira promjena od jednog do tri radnika u razdoblju od godine dana (razdoblje 2019. – 2020.). U službi prihvata i otpreme zrakoplova vidljiv je blagi pad; sa 59 zaposlenika u 2019. godini na 49 zaposlenika u 2020. Ukupan broj zaposlenih u Zračnoj luci Pula d.o.o. na dan 31. prosinca 2020. godine iznosio je 120, što je 18 zaposlenika manje nego u 2020. (138).<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 28., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 29. srpnja 2022.

#### 4.3.1. Upravljanje aktivnostima u Zračnoj luci Pula

Proces upravljanja u poduzeću sastoji se od tri ključne faze; planiranja, organizacije i nadzora – što predstavlja logičan redoslijed svake osmišljene ljudske aktivnosti. Svrha naravno, prethodno pažljivo planiranih aktivnosti jest ostvarivanje zadanog cilja - što zahtijeva da se organiziraju posebne aktivnosti. Nadzor, kao zadnja faza u procesu upravljanja od iznimne je važnosti; provedba kontrole nakon obavljenog zadatka, ali i tijekom njegovog obavljanja, ključna je kako bi se utvrdila efikasnost i efektivnost ostvarenih aktivnosti.

SWOT analiza koristi se kako bi se analizirale sve snage i slabosti, te prilike i prijetnje s kojima se suočava organizacija i koje joj pomažu da se usmjeri na svoje snage, minimizira prijetnje i kroz kvalitetnu strategiju najbolje uporabi prilike koje su joj dostupne kako bi osigurala konkurentsku prednost. Osnovna je svrha SWOT analize izolirati ključne činjenice i događaje da bi olakšao strateški pristup i prepoznavanje strateških problema. Snage i slabosti, te prilike i prijetnje s kojima se suočava „Zračna luka Pula“ d.o.o. prikazane su u Tablici 6.

Tablica 6: SWOT analiza „Zračne luka Pula“ d.o.o.

| Snage   | Slabosti   |
|---|--|
| Stručna osposobljavanja, razna školovanja (unutar vlastitog Centra za stručno osposobljavanje i u vanjskim institucijama) | Istra je prvenstveno cestovna destinacija (cestovni je promet daleko fleksibilniji od zračnog)                 |
| Pogodna infrastruktura (duljina piste)  | Istra nije gusto naseljena regija  |
| Najbolji meteorološki uvjeti koji su ključni za operacije zrakoplova  | Blizina drugih aerodroma (Trst, Rijeka, Zadar)<br><br>Spor oporavak nakon pandemijske situacije i pada prometa |

|   |   |
|---|---|
|   | Izostanak zračnih linija prema Rusiji i Ukrajini (euroazijski krug) zbog geo – političkih nestabilnosti   |
| <b>Prilike</b>  | <b>Prijetnje</b>  |
| Povratak većeg broja destinacija (iz 2019. - te) i pojačavanje frekvencija postojećih<br><br>Povećanje obujma prometa<br>Povećanje fizičkog obujma prometa putnika<br><br>Porast udjela dolazaka u destinaciju (Istra)<br><br>Planirani (veći) poslovni prihodi u odnosu na 2021. godinu<br><br>Povećanje planirane dobiti<br>Povećanje broja suradnji s turističkim subjektima<br><br>Blizina grada Pule<br>Blizina državne autoceste (prometnice) | Razvoj daljnje situacije s COVID – 19 virusom<br><br>Nedovoljno analizirana buduća ulaganja i investicije (rezultat; pretjerano kreditno zaduživanje) |

*\*Napomena: izrada autorice prema izvoru*

Izvor: Prometni sektor „Zračne luke Pula“ d.o.o.

Zračna luka Pula, uz Zračnu luku Zadar, posjeduje najbolje meteorološke uvjete za operacije zrakoplova (prihvat i otpremu) za što je zaslužan geografski položaj same zračne luke. Također, duljina piste dužine gotovo 3 kilometra i širine 45 metara (uzletno – sletne staze) – kakvu ne posjeduje svaka zračna luka, još je jedna od ključnih čimbenika kojim se Zračna luka Pula može dičiti. Uz to, Zračna luka Pula posjeduje i tijelo vlastitog Centra za stručno osposobljavanje.

2020 – ta godina donijela je razne izazove i prepreke na svjetskoj razini, što nažalost Zračna luka Pula nije mogla izbjeći niti je itko bio pripremljen na posljedice koje su

uslijedile. Nakon pada prometa 2020. godine oporavak nije bio nemoguć. Kada je riječ o zračnim linijama iz Zračne luke Pula, zbog geo – političke nestabilnosti u euroazijskom krugu, 2022. godine zabilježen je izostanak linija prema Rusiji i Ukrajini. Istra kao regija nije gusto naseljena te je za nju cestovni promet daleko fleksibilnija i povoljnija destinacija u turističkoj sezoni. Ono što također konkurrira Zračnoj luci je i blizina drugih aerodroma – Trst, Rijeka i Zadar.

Kao što je spomenuto, daljnji je položaj globalne slike gospodarstva i kretanja svih subjekata bio vrlo neizvjestan zbog isto takve situacije s COVID – 19. Ono na što se poduzeća, ne samo i Zračna luka Pula, moraju fokusirati je temeljitija analiza budućih ulaganja jer bi u protivnom sve moglo krenuti ka pretjeranom kreditnom zaduživanju. Naravno, prilike za boljitak postoje. Zračna luka Pula radi na povratku većeg broja destinacija (iz 2019 – te) te pojačavanju frekvencija postojećih. Povećanje obujma prometa te isto takvo kretanje fizičkog obujma prometa putnika te porast udjela dolazaka u Istru kao destinaciju motivacija je ka daljnjem udruživanju svih snaga u Zračnoj luci Pula. Također, svako poduzeće za cilj ima povećati poslovne prihode i dobit nego prethodne godine – što je i slučaj sa Zračnom lukom Pula. Iskoristivost potencijala kao što su blizina grada Pule i državne autoceste – prometnica, može samo pogodovati novim suradnjama s turističkim subjektima.

#### *4.3.2. Planiranje organizacijskih aktivnosti*

Planiranje aktivnosti kako u Zračnoj luci Pula tako i u poduzećima generalno, ključno je ne samo radi ostvarivanja zacrtanih ciljeva već i iz razloga što je vrijeme kojim poduzetnik raspolaže dragocjeno i neprimjereno ga je trošiti na poslovne odluke koje se moraju donositi pod pritiskom vremena ili bez dobre osnove. Također, bez dobre osnove nije moguće prepoznati i na vrijeme iskoristiti prilike koje se javljaju na tržištu, a ponekad niti izbjeći prepreke. Time ne samo da se gubi mogućnost za razvoj, već se mogu javiti krize zbog pojave nove konkurencije, problema s dobavljačima ili distributerima. Planiranjem organizacijskih aktivnosti osigurava se osnova za proaktivno, umjesto reaktivno djelovanje na promjene na tržištu. Rezultatom planiranja smatra se poslovni plan.

Njime se točno određuje tko će raditi što, kada, gdje i kako, sa ciljem pristupanja ciljnom tržištu. Mora obuhvaćati analizu povoljnih prilika i prijetnji, analizu okruženja, resurse kojima raspolaže kompanija, ciljeve marketinga koji se očekuju od marketinškog napora, te odgovarajuću marketinšku strategiju u skladu s potrebama potrošača. Uz to, nužna je i financijska projekcija očekivanog prihoda u odnosu na utrošena sredstva.

„Zračna luka Pula“ d.o.o. u svoj objavljenom Planu poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024. godinu) prikazuje buduće ciljeve, smjernice i tijek poslovanja poduzeća obzirom na tržišnu situaciju nakon COVID – 19.

Prije svega, vrlo je važno napomenuti da za aktualnu, 2022. godinu ne postoje financijski izvještaji (jer se dakle radi o tekućoj godini) te se ne može govoriti o uspješnosti iste odnosno o konačnom rezultatu planiranih (i navedenih) ciljeva kroz sam Plan poslovanja.

Planom poslovanja za 2022. godinu očekuje se ostvarenje prometa putnika od otprilike 460.000 putnika; razinu od cca 60% 2019. godine (777.568 putnika), kao i promet od 9.332 zrakoplovne operacije; 89,49% razine u 2019. godini - s obzirom na i dalje neizvjesnu situaciju i početak oporavka prometa. Istra važi za prvenstveno cestovnu destinaciju te je i taj vid prometa u uvjetima neizvjesnosti izazvanih pandemijom daleko fleksibilniji od zračnog. Upravo se iz navedenog razloga u izradi Plan poslovanja ophodilo oprezno.

Na osnovu svega navedenog, osnovne smjernice poslovanja u 2022. godini jesu<sup>41</sup>:

- povratak većeg broja izostalih destinacija iz 2019. godine i jačanje frekvencije postojećih destinacija,
- planirani fizički obujam prometa zrakoplova veći za 15% od ostvarenja u 2021. godini (ostvareno u 2021. godini: 8.124, plan u 2022. godini: 9.332),
- fizički obujam prometa putnika veći za 70% od ostvarenja u 2021. godini (ostvareno u 2021. godini: 270.035, plan u 2022. godini: 460.000),

---

<sup>41</sup> Službena stranica Zračne luke Pula, *Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024.)*, str. 8., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/Plan-poslovanja-za-2022.-s-projekcijama-za-2023.-i-2024.-@-verzija-1.pdf>, pristupano 4. kolovoza 2022.

- porast udjela dolazaka putnika zračnim prometom u destinaciju s 4% udjela u 2021. godini na 6% u 2022. godini (ukupan broj dolazaka u 2021. prema podacima Turističke zajednice Istarske županije u regiju; 3.499.669, planirani broj dolazaka u 2022. godini: 4.500.000),
- planirani ukupni prihodi u iznosu od 58.557.682 HRK (37,49 % veći u odnosu na projekciju za 2021. godinu),
- planirani ukupni rashodi u iznosu od 56.841.061 HRK (24,02% veći u odnosu na projekciju za 2021. godinu),
- planirana dobit u iznosu od 1.716.617 HRK
- osnova za tečaj kune prema EUR 1:7,5.

Plan poslovanja za 2022. godinu s projekcijom za 2023. i 2024. godinu „Zračne luke Pula“ d.o.o. slijedi prikazan u Tablici 7. u nastavku.

Tablica 7: Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024. godinu)

| <b>Plan investicija u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu</b> | <b>Iznos ulaganja (HRK)</b> |
|--|-----------------------------|
| Ukupna ulaganja u 2022. godini ( <i>plan</i> )                           | 21.780.900,00               |
| Ukupna ulaganja u 2023. godini ( <i>projekcija</i> )                     | 28.000.000,00               |
| Ukupna ulaganja u 2024. godini ( <i>projekcija</i> )                     | 41.000.000,00               |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024.)*, str. 22., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/Plan-poslovanja-za-2022.-s-projekcijama-za-2023.-i-2024.-@-verzija-1.pdf> , pristupano 4. kolovoza 2022.

Kada je riječ o planu investicija u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu „Zračne luke Pula“ d.o.o. razlikuju se planirana ukupna ulaganja u 2022. godini od onih koja su projektirana za iste stavke u 2023. i 2024. godini. U ukupna planirana ulaganja

u 2022. godini ubrajaju se: izgradnja prostorija za osobe kojima je odbijen ulazak u Republiku Hrvatsku (dovršetak), razna informatička oprema, nova vjetrulja, proširenje postojećeg sustava videonadzora za ulaz zbog kontrole pristupa, oprema za ugostiteljski objekt u centralnom holu te modernizacija stajanke za zrakoplov (beton, ZONA II).

Što se tiče projektiranih ulaganja za 2023. godinu, ovdje spadaju: dogradnja i rekonstrukcija postojećeg sustava za transport i kontrolu prtljage s uključenim održavanjem, ulaganja u vozila prometne službe te izrada ulaza/ izlaza operatera na županijsku cestu.

Projekcija ulaganja za 2024. godinu pak uključuje rekonstrukciju rasvjete na manevarskih površinama CAT I te produženje zgrade – hodnika i čekaonice prema izlazima gdje se putnici ukrcajavu na zrakoplov.

Tablica 7.1: Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024. godinu), nastavak

| <b>Račun dobiti i gubitka<br/>(izraženo u HRK)</b> | <b>2022. godina<br/>(plan)</b> | <b>2023. godina<br/>(projekcija)</b> | <b>2024. godina<br/>(projekcija)</b> |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Ukupni poslovni prihodi                            | 58.357.682                     | 68.394.896                           | 78.413.660                           |
| Ukupni poslovni rashodi                            | (-) 56.600.065                 | (-) 64.393.146                       | (-) 67.324.575                       |
| Ukupni financijski prihodi                         | 200.000                        | 1.000                                | 0                                    |
| Ukupni financijski rashodi                         | (-) 241.000                    | (-) 151.000                          | (-) 150.000                          |
| Sveobuhvatna dobit/ gubitak                        | 1.716.617                      | 3.851.751                            | 10.939.085                           |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024.)*, str. 24. – 25., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/Plan-poslovanja-za-2022.-s-projekcijama-za-2023.-i-2024.-@-verzija-1.pdf>, pristupano 4. kolovoza 2022.

Kada se govori o računu dobiti i gubitka s planom za 2022. te projekcijom za 2023. i 2024. godinu, također je važno istaknuti da je objavljeni Plan poslovanja s projekcijama i dalje u izradi te iz tog razloga ukupni financijski prihodi za 2024. godinu iznose 0. Uz to, očekivan je postepen rast kako ukupnih poslovnih prihoda, tako i ukupnih poslovnih rashoda za sva tri navedena razdoblja. Također, očekuje se i rast sveobuhvatne dobiti za sva tri navedena razdoblja.

U Tablici 8. prikazana je bilanca za 30. rujna 2021. godine, plan na dan 31. prosinca 2022. godine te projekcija na dan 31. prosinca 2023. i 2024. godine.

Tablica 8: Bilanca na dan 30. rujna 2021. godine, plan na dan 31. prosinca 2022. godine te projekcija na dan 31. prosinca 2023. i 31. prosinca 2024. godine

| <b>Pozicija u bilanci</b>   | <b>30.09.2021.</b><br>(HRK) | <b>31.12.2022.</b><br>(plan)<br>(HRK) | <b>31.12.2023.</b><br>(projekcija)<br>(HRK) | <b>31.12.2024.</b><br>(projekcija)<br>(HRK) |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---|---|
| Ukupna dugotrajna imovina   | 150.551.873                 | 161.397.755                           | 207.518.178                                 | 209.547.494                                 |
| Ukupna kratkotrajna imovina | 42.606.233                  | 40.814.655                            | 36.056.637                                  | 40.139.663                                  |
| <b>UKUPNA AKTIVA</b>        | 193.374.870                 | 202.412.410                           | 243.774.815                                 | 249.887.157                                 |
| <b>UKUPNA PASIVA</b>        | 193.374.870                 | 202.412.410                           | 243.774.815                                 | 249.887.157                                 |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024.)*, str. 26. – 29., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/Plan-poslovanja-za-2022.-s-projekcijama-za-2023.-i-2024.-@-verzija-1.pdf> , pristupano 4. kolovoza 2022.

Kroz prikazana razdoblja u Tablici 8., očekuje se trend povećanja za poziciju ukupne dugotrajne imovine, dok se za poziciju ukupne kratkotrajne imovine očekuju blage oscilacije; pad sa 42.606.233 HRK s dana 30. rujna 2021. na 40.814.655 HRK na dan



31. prosinca tekuće (2022. godine). Nadalje, očekuje se daljnji pad u istoj poziciji; s planiranih 40.814.655 HRK vrijednosti ukupne kratkotrajne imovine na dan 31. prosinca 2022. godine na projektiranu vrijednost za dan 31. prosinca 2023. godina od 36.056.637 HRK. Projektirana vrijednost za ukupnu kratkotrajnu imovinu na dan 31. prosinca 2024. godine iznosi 40.139.663 HRK – što bi predstavljalo ponovan blagi rast navedene bilančne pozicije.

Proizvod kako zrakoplovne kompanije, tako i zračne luke, jest usluga koju ona pruža s ciljem zadovoljavanja potreba korisnika. Pri tom je potrebno uvažavati osnovne karakteristike neopipljivosti, nedjeljivosti, promjenjivosti i prolaznosti koje obilježavaju zračni prijevoz. Valja naglasiti kako u zračnom prijevozu ne postoji mogućnost skladištenja neprodanog sjedala, čime je potencijalni prihod po obavljenom letu bespovratno izgubljen. Iz tog razloga zračni prijevoznici moraju kontinuirano raditi na reviziji i optimiziranju reda letenja kao odgovor na akcije konkurenata, te pratiti promjene u prodajnim i marketinškim planovima uz stalno održavanje operativnog integriteta kompanije. Planiranje reda letenja započinje s određivanjem destinacija opsluživanja, frekvencija letova, odgovarajućeg plasmana kapaciteta, te prilagodbe vezane za vršna opterećenja na velikim zračnim lukama. Također je važna i vremenska dimenzija, kao i potrebni standardi vremenskog slijeda planiranja reda letenja.

### 4.3.3. Organizacija

Organizacijska struktura „Zračne luke Pula“ d.o.o., može se klasificirati kao mješovita. Mješovitu organizacijsku strukturu obilježava kombiniranje dviju ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. Na pojedinim organizacijskim razinama dominantna je jedva vrsta organizacijske strukture, dok je na drugoj razini dominantna druga struktura. Iz tog je razloga u velikim i međunarodnim organizacijama prisutan mješoviti tip organizacijskih struktura.

Organizacijska struktura „Zračne luke Pula“ d.o.o. u 2020. godini sačinjavala su 4 sektora:<sup>42</sup>

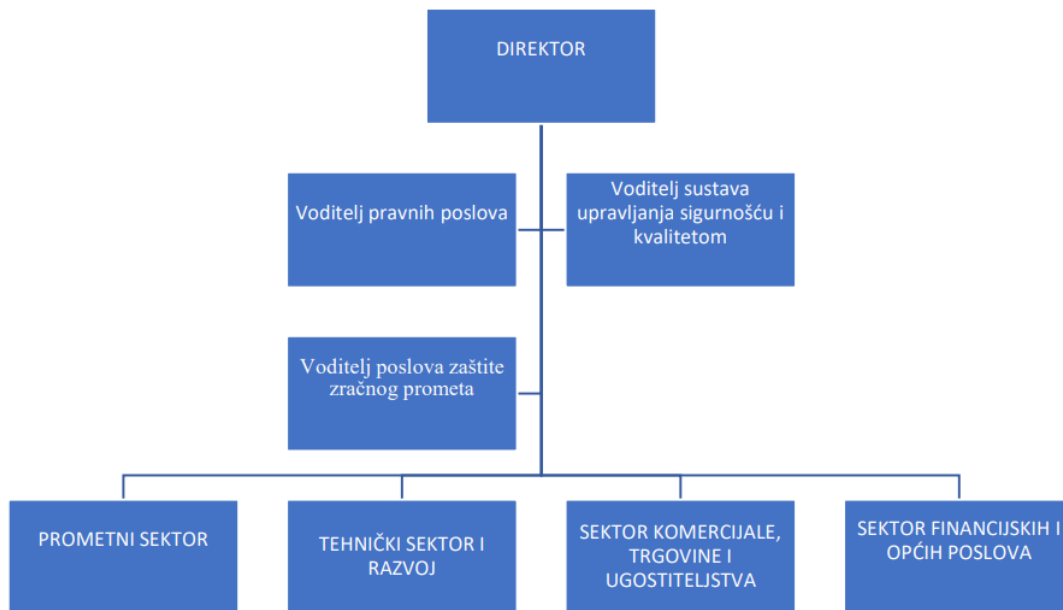
- prometni sektor
- tehnički sektor i razvoj
- sektor komercijale, trgovine i ugostiteljstva
- sektor financijskih i općih poslova

i druge samostalne službe (pravni poslovi, zaštita zračnog prometa te upravljanje sigurnošću i kvalitetom). Slika 13. prikazuje upravo navedenu organizacijsku strukturu „Zračne luke Pula“ d.o.o..

---

<sup>42</sup> Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 33., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , pristupano 3. kolovoza 2022.

Slika 13: Organizacijska struktura Zračne luka Pula d.o.o. na dan 31. prosinca 2020. godine (1. razina) – proces rada

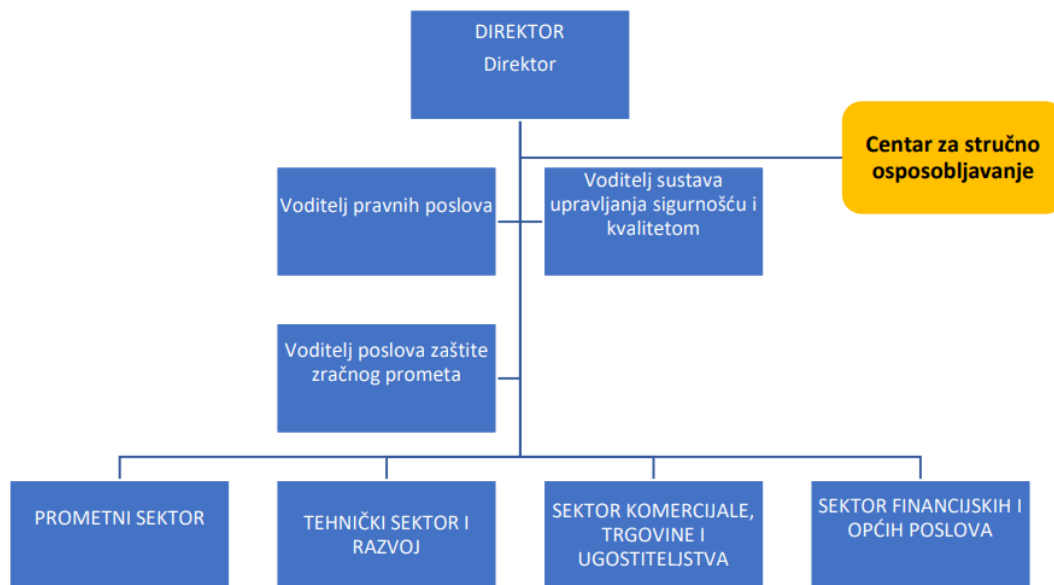


Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 34., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 3. kolovoza 2022.

Direktor ukazuje za smjer u kojem poduzeće želi ići i/ili ide te predstavlja autoritet svim ostalim tijelima poduzeća. Voditelj pravnih poslova kao i voditelj sustava upravljanja sigurnošću i kvalitetom s voditeljem poslova zaštite zračnog prometa, odgovorni su prema samom direktoru. Tu je i prometni sektor te tehnički sektor i razvoj, koji zajedno sa sektorom komercijale, trgovine i ugostiteljstva i sektorom financijskih i općih poslova čine četiri ključne organizacijske jedinice u organizacijskoj strukturi. Svi su sektori, kao i voditelji na prvoj razini, odgovorni prema direktoru, a svi zajedno čine skladnu i funkcionalnu cjelinu usmjerenu ka ostvarenju prvenstveno dugoročnih ciljeva. Također, ne zaboravi i kratkoročni ciljevi te cilj zadovoljenja potreba tržišnih segmenata.

Prema usvojenom godišnjem planu provodi se zaštita na radu, edukacija radnika, licenciranje radnika prihvata i otpreme te protupožarne zaštite. Zračna luka Pula posjeduje i vlastiti Centar za stručno osposobljavanje, čiji je položaj unutar organizacijske strukture Društva (Slika 14.) i sama organizacijska struktura prikazan na Slici 15.

Slika 14: Položaj Centra za stručno osposobljavanje unutar organizacijske strukture „Zračne luke Pula“ d.o.o. na dan 31. prosinca 2020. godine



Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 35., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 3. kolovoza 2022.

Centar za stručno osposobljavanje Zračne luke Pula provodi stručno osposobljavanje osoba za poslove na aerodromu sukladno Uredbi komisije (EU) 139/2014 i „Pravilniku o stručnom osposobljavanju za poslove od značaja za sigurnost zračnog prometa na aerodromu (NN 69/16)“. Centar za stručno osposobljavanje posjeduje 26 različitih nastavnih programa osposobljavanja.<sup>43</sup>

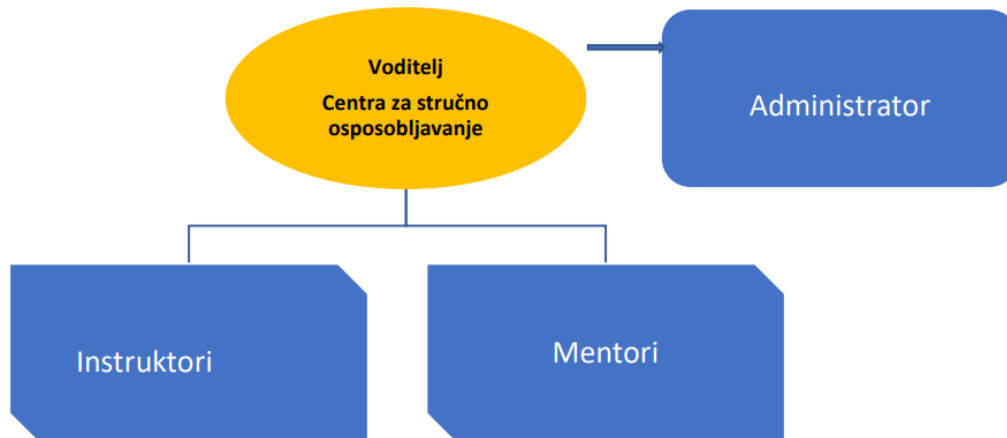
Neki od nastavnih programa jesu: Nastavni program osposobljavanja za vožnju po operativnoj površini, Nastavni program osposobljavanja za osnove sustava zračnog prometa, Nastavni program osposobljavanja za prihvat i otpremu putnika sa smanjenom pokretljivošću, Nastavni program osposobljavanja za propise o opasnim robama i mnogi drugi.

Zaključno, u zavisnosti od potreba, Centar za stručno osposobljavanje Zračne luke Pula planira razna školovanja i stručna osposobljavanja radnika unutar vlastitog školskog centra i u vanjskim institucijama.

<sup>43</sup> Službena stranica Zračne luke Pula, Centar za stručno osposobljavanje, <https://airport-pula.hr/poslovno/usluge/centar-za-strucno-osposobljavanje/>, pristupano 7. kolovoza 2022.

U nastavku je na Slici 15. prikazana organizacijska struktura Centra za stručno osposobljavanje Zračne luke Pula.

Slika 15: Organizacijska struktura Centra za stručno osposobljavanje „Zračne luke Pula“ d.o.o. na dan 31. prosinca 2020. godine



Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 35., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , pristupano 3. kolovoza 2022.

Kao svako tijelo u organizaciji ima svojeg voditelja, tako i Centar za osposobljavanje Zračne luke Pula ima vlastitog voditelja koji predstavlja autoritet administratoru. Bez instruktora i njihovih mentora, Centar za stručno osposobljavanje ne bi bio funkcionalan jer bez instruktora i mentora ne bi bilo moguće planirati i ostvarivati edukacije, razna školovanja te stručna osposobljavanja.

#### 4.3.4. Nadzor

U kojem smjeru i s kojim ciljevima se poduzeće kreće na tržištu – opisano je kroz godišnji plan. Godišnji plan rada sadrži i podatke o ciljevima koji se planiraju ostvariti u tekućoj godini, a koji su vezani uz opće i posebne ciljeve sadržane u strateškim planovima za trogodišnje razdoblje koje tijela javne vlasti izrađuju sukladno Zakonu o proračunu.

Iako kontrola predstavlja zadnji korak u procesu planiranja – u svakom je poduzeću neizostavna i bez nje ne bi bilo niti moguće niti tako jednostavno utvrditi greške. Bez mogućnosti uvida u pogrešku, ne bi bilo moguće niti znati gdje i koje korektivne mjere poduzeti. Poželjno je da se kontrola provodi i reverzno – dakle vraćanjem na prethodni korak – kako ne bi došlo do potkradanja iste kroz korake.

Kontrola kao pojam odnosi se na utvrđivanje razlika tj. uspješnost postizanja planiranih ciljeva kroz godišnji plan i financijske izvještaje. Slijedi pregled određenih dijelova financijskih izvještaja „Zračne luke Pula d.o.o.“ za 2020. godinu.

U Tablici 9. prikazana je struktura ukupnih prihoda „Zračne luke Pula“ d.o.o. 2019. – te i 2020. – te godine.

Tablica 9: Struktura ukupnih prihoda u 2019. i 2020. godini

| Pozicija            | Udio u 2019. (%) | Udio u 2020. (%) | Indeks 2020/2019 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| Poslovni prihodi    | 99,53            | 97,64            | 98,10            |
| Financijski prihodi | 0,47             | 2,36             | 502,13           |
| <b>Ukupno</b>       | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>    |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 40., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 15. kolovoza 2022.

Zračna luka Pula d.o.o. je 2020. godinu završila s ukupnim prihodom u iznosu od 27.696.189 HRK, ukupnim rashodima u iznosu od 45.610.477 HRK, neto gubitkom u iznosu od 17.914.288 HRK te sveobuhvatnim gubitkom razdoblja u iznosu od 17.562.227 HRK.

Ukupni prihodi u razdoblju siječanj - prosinac 2020. godine u padu su od 68,60% u odnosu na 2019. godinu kada su iznosili 88.199.556 HRK. Pad ukupnih prihoda prvenstveno je rezultat pada ukupnog broja putnika uslijed izvanredne situacije uzrokovane COVID - 19 koji je doveo do pada prometa putnika od gotovo 90%. Navedeno je prikazano u Tablici 4. na 53. stranici ovog rada.

Ukupni prihodi se sastoje od poslovnih prihoda koji su ostvareni u iznosu od 27.043.540 HRK (97,64% udjela u ukupnim prihodima u 2020. godini, 99,53% udjela u ukupnim prihodima u 2019. godini;) i financijskih prihoda koji su ostvareni u iznosu od 662.649 HRK (2,36% udjela u ukupnim prihodima u 2020. godini; 0,47% udjela u ukupnim prihodima u 2019. godini), što je prikazano u Tablici 9.

Tablica 10. u nastavku prikazuje strukturu prihoda od prodaje Zračne luka Pula – usporedno za 2019. i 2020. godinu.

Tablica 10: Struktura prihoda od prodaje u 2019. i 2020. godini

| Opis                            | 2019. (HRK)       | 2020. (HRK)       | Udio u 2019. (%) | Udio u 2020. (%) |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Prihodi od prodaje u zemlji     | 20.036.975        | 5.518.943         | 23,78            | 39,35            |
| Prihodi od prodaje u inozemstvu | 64.205.385        | 8.504.849         | 76,22            | 60,65            |
| <b>Ukupno</b>                   | <b>84.242.360</b> | <b>14.023.792</b> | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>    |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 42., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 15. kolovoza 2022.

Prihodi od prodaje u 2020. godini bilježe pad u odnosu na 2019. godinu od 83,36%. Pad prihoda od prodaje isključivo je rezultat pada prometa putnika. Društvo u normalnim okolnostima  $\frac{3}{4}$  svojih prihoda ostvaruje od pružanja svojih usluga inozemnim kupcima, a svega  $\frac{1}{4}$  domaćim kupcima te se struktura prodaje na oba tržišta u 2020. godini promijenila – i to smanjenjem udjela prihoda od prodaje kupcima

u inozemstvu, a povećanjem udjela prihoda od prodaje na domaćem tržištu . Struktura prihoda od prodaje prema vrsti usluga prikazana je u sljedećoj tablici – Tablici 11.

Tablica 11: Struktura prihoda od prodaje prema vrsti usluge u 2019. i 2020. godini

| Vrsta usluge                            | 2019. (HRK)       | 2020. (HRK)       | Udio u 2019. (%) | Udio u 2020. (%) |
|---|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Opskrba                                 | 10.754.136        | 2.897.322         | 12,77            | 20,66            |
| Slijetanja                              | 8.683.920         | 1.997.695         | 10,31            | 14,25            |
| Putničke takse                          | 23.161.694        | 2.538.957         | 27,49            | 18,10            |
| Naknada za zaštitu                      | 9.001.294         | 1.132.269         | 10,68            | 8,07             |
| Naknada za putnike s posebnim potrebama | 607.854           | 70.571            | 0,72             | 0,50             |
| Ugostiteljske usluge                    | 8.518.602         | 829.334           | 10,11            | 5,91             |
| Prodaja u trgovini (TFS/DFS)            | 14.832.797        | 1.677.782         | 17,61            | 11,96            |
| Catering                                | 699.331           | 227.708           | 0,83             | 1,62             |
| Parkiranje zrakoplova                   | 178.991           | 283.327           | 0,21             | 2,02             |
| Najam prostora                          | 2.426.287         | 1.290.144         | 2,88             | 9,20             |
| Najam reklamnih prostora                | 703.343           | 250.581           | 0,83             | 1,79             |
| Parkiralište                            | 1.301.525         | 406.747           | 1,54             | 2,90             |
| Prihodi od provizije                    | 93.430            | 15.058            | 0,11             | 0,11             |
| Business salon                          | 26.117            | 427               | 0,03             | 0,00             |
| Prijevoz putnika u unutarnjem prometu   | 771.293           | 166.769           | 0,92             | 1,19             |
| Ostali prihodi od prodaje               | 2.481.746         | 239.101           | 2,95             | 1,70             |
| <b>Ukupno:</b>                          | <b>84.242.360</b> | <b>14.023.792</b> | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>    |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 43., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , pristupano 15. kolovoza 2022.



Na osnovi podataka iz Tablice 11. vidljivo je da najveći udio u strukturi prihoda od prodaje (u oba razdoblja) imaju avijacijski prihodi; prihodi od opskrbe zrakoplova (20,66%), putničkih taksi (18,10%) i slijetanja zrakoplova (14,25%), prihodi od naknade za zaštitu (8,07%) i naknade za putnike s posebnim potrebama (0,50%), koji zajedno s prihodima od cateringa i parkiranja zrakoplova čine udio od 65,22% (61,96% udio u 2019. godini) u ukupnim prihodima, nakon čega po visini prihoda slijede prihodi od prodaje u trgovini i ugostiteljske usluge.

Što se strukture ukupnih rashoda „Zračne luke Pula“ d.o.o. tiče, zabilježen je pad od 39,25% u istima; sa 75.080.243 HRK u 2019. godini na 45.610.477 HRK u 2020. godini. Struktura ukupnih rashoda Zračne luke Pula prikazana je u Tablici 12.

Tablica 12: Struktura ukupnih rashoda u 2019. i 2020. godini

| Pozicija            | Udio u 2019. (%) | Udio u 2020. (%) | Indeks 2020/2019 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| Poslovni rashodi    | 99,65            | 99,39            | 99,74            |
| Financijski rashodi | 0,35             | 0,61             | 174,29           |
| <b>Ukupno</b>       | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>    |

\*Napomena: izrada autorice prema izvoru

Izvor: Službena stranica Zračne luke Pula, *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, str. 45., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, pristupano 15. kolovoza 2022.

Ukupni rashodi se sastoje od poslovnih rashoda koji su ostvareni u iznosu od 45.331.355 HRK (99,39% udjela u ukupnim rashodima u 2020. godini; 99,65% udjela u 2019. godini) i financijskih rashoda koji su ostvareni u iznosu od 279.122 HRK (0,61% udjela u ukupnim rashodima 2020. godine; 0,35% udjela u 2019. godini).

Na Slici 4. na 42. stranici te Slici 5. na 43. stranici ovog rada prikazana je struktura poslovnih rashoda Zračne luke Pula d.o.o. u 2019. i 2020. godini. S obje navedene slike može se zaključiti da poslovni rashodi za oba razdoblja bilježe pad u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu i to u gotovo svim pozicijama; materijalni troškovi (s 25.192.019 HRK u 2019. godini na 9.424.312 HRK u 2020. godini), troškovi osoblja (s 30.432.436 HRK u 2019. godini na 20.975.515 HRK u 2020. godini), rezerviranja (s 1.340.829 HRK u 2019. godini na 434.265 HRK u 2020. godini) te ostali troškovi te ostali poslovni rashodi.

## 5. ZAKLJUČAK

Zračni je promet jedna od grana djelatnosti tercijarnog sektora. U središtu tercijarnog sektora jesu usluge, te slijedno tome zračni promet prodaje iste. Čimbenici koji utječu na razvoja sektora usluga jesu: demografski, društveni, ekonomski te političko zakonodavni, a marketing usluga koncept je koji upravo pomaže u razumijevanju cjelokupnog procesa marketinškog planiranja – od analize dosadašnjeg stanja pa sve do zadnje faze tog procesa, kontrole realizacije postavljenih ciljeva kojoj je prethodilo određivanje strategije i izrada odgovarajućeg marketinškog programa. Republika je Hrvatska od 1992. godine članica ICAO – a (*eng. International Civil Aviation Organization*) čija je zadaća razvoj i sigurnost civilnog zračnog prometa. Zračna luka Pula jedna je od devet zračnih luka te ujedno i četvrta najprometnija po broju putnika u Republici Hrvatskoj. Posljednje poglavlje ovog rada prikaz je analize poslovanja Zračne luke Pula. Slijedno tome, iz tih se analiza mogu donijeti određeni zaključci; u razdoblju od 2014. do 2019. godine zabilježeno je vidljivo izražajno povećanje prometa (broj putnika i ukupan prihod) te broja operacija zrakoplova. Mjeseci u tom razdoblju koji su po obje karakteristike najprometniji jesu od travnja do listopada. Godina 2020. predstavlja prekretnicu globalne slike – pojava virusa COVID – 19 – koja je pred gotov čin stavila mnoge i sa sobom donijela značajne posljedice, nažalost više negativnih nego pozitivnih. Shodno tome, u toj je godini u Zračnoj luci Pula zabilježen pad kako prometa tako i operacija zrakoplova, te nažalost smanjenje broja zaposlenika u istoj. Šanse za oporavak naravno postoje, no pred Zračnom je lukom Pula dug put na kojem ona treba kročiti uz pomoć zajedničkih snaga, kako unutar tako i van poduzeća, kako bi se premostio jaz između 2019. i 2020. godine. Zajedničke snage Zračne luke Pula ističu se 2021. godine kada je u svim segmentima poslovanja ostvaren postepen, ali siguran porast. Neminovno je da će Zračna luka Pula nastaviti smjerom kojim ide zbog ostvarivanja svojih ciljeva, kako bi dokazala, da iako se radi o maloj zračnoj luci na jugu Istarskog poluotoka, s velikom spremnošću i željom za premošćivanje nastavlja prema različitim preprekama – onim manje i više zahtjevnim.

## POPIS LITERATURE

### *Knjige*

Black, W.R., *Transportation: A Geographical analysis*, The Guilford Press, New York, 2003. , str. 3.

Mrnjavac, E., *Promet u turizmu*, Fakultet za turizam i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 205.

### *E – knjiga*

Pavlin, S., *Aerodromske operacije*, Sveučilište u Zagrebu – Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2011., str. 5., dostupno na: [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/A/Aerodromske\\_operacije/Materijali/Nastavni\\_materijali\\_Aerodromske\\_operacije\\_.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/A/Aerodromske_operacije/Materijali/Nastavni_materijali_Aerodromske_operacije_.pdf) , (pristupano 10. rujna 2022.)

### *Članci u časopisu*

Mrnjavac, E., „PROMET = Traffic & Transportation: Scientific journal on traffic and transportation research“, Zagreb, vol. 14, br. 2, 2002., str. 97. – 102.

Sabolović, R., „Promet - Marketing u prometu“, vol. 4, br. 3, 1992., str. 65. – 71.

### *Članci u e – časopisima*

Dvorski, S., Dvorski Lacković, I., Lacković Vincek, Z., „Prometni sustav u funkciji održivog razvoja“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 2, 2016., str. 49. – 50., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252621> , (pristupano 8. rujna 2022.)

Dvorski, S., Dvorski Lacković, I., Lacković Vincek, Z., „Prometni sustav u funkciji održivog razvoja“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 2, 2016., str. 53., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252621> , (pristupano 8. rujna 2022.)

Dvorski, S., Dvorski Lacković, I., Lacković Vincek, Z., „Prometni sustav u funkciji održivog razvoja“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 2, 2016., str. 54., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252621> , (pristupano 8. rujna 2022.)

Dvorski, S., Dvorski Lacković, I., Lacković Vincek, Z., „Prometni sustav u funkciji održivog razvoja“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 2, 2016., str. 58., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252621> , (pristupano 8. rujna 2022.)

Mandžuka i suradnici, „Directives of the European Union on Intelligent Transport Systems and their Impact on the Republic of Croatia“, *Promet – Traffic & Transportation*, vol. 25, no. 3, 2013., str. 273. – 283., dostupno na: <https://traffic.fpz.hr/index.php/PROMTT> , (pristupano 8. rujna 2022.)

#### *Internet izvori*

Blažević, Z. i Vučemilović, V., *Marketing usluga - autorizirana predavanja s primjerima iz prakse*, Virovitica, 2016., str. 5. – 7., dostupno na: [file:///C:/Users/Dell/Downloads/916617.Marketing\\_usluga-fin.pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/916617.Marketing_usluga-fin.pdf), (pristupano 29. lipnja 2022.)

Božić Trans, *Airport transfers*, [website], 2022., <https://bozictrans.hr/en/airport-transfers/>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

*Britannica.com* [website], 2022., <https://www.britannica.com/biography/Johann-Heinrich-von-Thunen>, (pristupano 28. lipnja 2022.)

Gašparović, S. i Jakovčić, M., *Prometna geografija – uvodno predavanje*, str. 6., dostupno na: [https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje\\_1\\_Prometna\\_geografija\\_-\\_uvodno\\_predavanje.pdf](https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje_1_Prometna_geografija_-_uvodno_predavanje.pdf) , (pristupano 28. lipnja 2022.)

Gašparović, S. i Jakovčić, M., *Prometna geografija – uvodno predavanje*, str. 12., dostupno na: [https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje\\_1\\_Prometna\\_geografija\\_-\\_uvodno\\_predavanje.pdf](https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje_1_Prometna_geografija_-_uvodno_predavanje.pdf) , (pristupano 28. lipnja 2022.)

Gašparović, S., i Jakovčić, M., *Prometna geografija – uvodno predavanje*, str. 33., dostupno na: [https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje\\_1\\_Prometna\\_geografija\\_-\\_uvodno\\_predavanje.pdf](https://www.pmf.unizg.hr/download/repository/Predavanje_1_Prometna_geografija_-_uvodno_predavanje.pdf) , (pristupano 28. lipnja 2022.)

*Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, [website], Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50633>, (pristupano 28. lipnja 2022.)

*Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, [website], Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=38981> , (pristupano 7. rujna 2022.)

*Hrvatska tehnička enciklopedija*, [website], <https://tehnika.lzmk.hr/promet/> , (pristupano 28. lipnja 2022.)

*Hrvatska tehnička enciklopedija*, [website], <https://tehnika.lzmk.hr/zracni-promet/> , (pristupano 30. lipnja 2022.)

KindPng, *Marketing mix 7P* [online fotografija], [https://www.kindpng.com/imgv/iimRwJw\\_if-we-keep-in-mind-that-marketing-mix/](https://www.kindpng.com/imgv/iimRwJw_if-we-keep-in-mind-that-marketing-mix/), (pristupano 29. lipnja 2022.)

Manevarske površine aerodroma, dostupno na: <https://www.grad.unizg.hr/download/repository/definicije.pdf>, (pristupano 30. lipnja 2022.)

Razlika između marketinga proizvoda i marketinga usluga, [website], 2019., <https://hr.weblogographic.com/difference-between-product-marketing>, (pristupano 29. lipnja 2022.)

Službena stranica Američkog marketinškog udruženja (eng. *American Marketing Association; AMA*), [website], <https://www.ama.org/>, (pristupano 29. lipnja 2022.)

Službena stranica Međunarodne organizacije civilnog zrakoplovstva (eng. *International Civil Aviation Organization; ICAO*), [website], <https://www.icao.int/Pages/default.aspx>, (pristupano 30. lipnja 2022.)

Službena stranica Međunarodne udruge za zračni prijevoz (eng. *International Air Transport Association; IATA*), [website], <https://www.iata.org>, (pristupano 30. lipnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], <https://airport-pula.hr/poslovno/o-zracnoj-luci/statistika/>, (pristupano 1. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], [https://airport-pula.hr/en/zlpula-logo\\_hr\\_gradijentpozitivslogan-2/](https://airport-pula.hr/en/zlpula-logo_hr_gradijentpozitivslogan-2/), (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Centar za stručno osposobljavanje*, <https://airport-pula.hr/poslovno/usluge/centar-za-strucno-osposobljavanje/>, (pristupano 7. kolovoza 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 3., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 5., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 11., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 13., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 17., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 28., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 29., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 33., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf>, (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 34., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 35., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 40., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 42., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 43., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , (pristupano 22. srpnja 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 45., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , (pristupano 15. kolovoza 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Godišnje izvješće za 2020. godinu*, 2021., str. 47. – 48., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/godis%CC%8Cnje-revidirano-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-@-31.8.2021.pdf> , (pristupano 30. lipnja 2022.)



Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024.)*, 2022., str. 8., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/Plan-poslovanja-za-2022.-s-projekcijama-za-2023.-i-2024.-verzija-1.pdf> , (pristupano 4. kolovoza 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024.)*, 2022., str. 22., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/Plan-poslovanja-za-2022.-s-projekcijama-za-2023.-i-2024.-verzija-1.pdf> , (pristupano 4. kolovoza 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024.)*, 2022., str. 24. – 25., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/Plan-poslovanja-za-2022.-s-projekcijama-za-2023.-i-2024.-verzija-1.pdf> , (pristupano 4. kolovoza 2022.)

Službena stranica Zračne luke Pula, [website], *Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024.)*, 2022., str. 26. – 29., dostupno na: <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2022/04/Plan-poslovanja-za-2022.-s-projekcijama-za-2023.-i-2024.-verzija-1.pdf> , (pristupano 4. kolovoza 2022.)

SS Željeznička tehnička škola Moravice, *Osnove prijevoza i prijenosa – Promet kao sustav*, str. 1., dostupno na: <http://ss-zeljeznickatehnicka-moravice.skole.hr/upload/ss-zeljeznickatehnickamoravice/newsattach/164/Osnove%20prijevoza%20i%20prijenos a.pdf> , (pristupano 28. lipnja 2022.)

SS Željeznička tehnička škola Moravice, *Osnove prijevoza i prijenosa – Prometne grane kao podsustavi prometa*, str. 2., dostupno na: <http://ss-zeljeznickatehnicka-moravice.skole.hr/upload/ss-zeljeznickatehnickamoravice/newsattach/164/Osnove%20prijevoza%20i%20prijenos a.pdf> , (pristupano 28. lipnja 2022.)

SS Željeznička tehnička škola Moravice, *Osnove prijevoza i prijenosa – Prometne grane kao podsustavi prometa – Zračni promet*, str. 9. – 11., dostupno na: <http://ss-zeljeznickatehnicka-moravice.skole.hr/upload/ss-zeljeznickatehnickamoravice/newsattach/164/Osnove%20prijvoza%20i%20prijenos a.pdf> , (pristupano 30. lipnja 2022.)

#### *Konferencijski zbornik radova*

Dvorski, S., „Vanjski učinci prometa i održivi razvitak“. Rad prezentiran na Osmom međunarodnom znanstvenom stručnom savjetovanju – *Promet na prijelazu u 21. stoljeće*, Opatija, 2000.

#### *Predavanja*

Nefat, A., predavanja s kolegija Marketing usluga, *Djelotvorno pozicioniranje – Pozicioniranje usluga kroz strukturno oblikovanje uslužnog procesa*, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, str. 35. – 36., ak. g. 2020./2021., (pristupano 8. rujna 2022.)

Mišetić, I., Steiner, S., Tatalović, M., Čimbenici tržišnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke, *ZIRP 06, Nova prometno – tehnološka rješenja u funkciji logističkih mreža*, Fakultet prometnih znanosti u Zagrebu, str. 105. – 106., 2006., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/260148> , (pristupano 11. rujna 2022.)

## POPIS TABLICA I GRAFIKONA

### POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1: Usporedba karakteristika između marketinga proizvoda i marketinga usluga .....   | 18 |
| Tablica 2: Primjer strategije pozicioniranja zrakoplovne tvrtke .....   | 36 |
| Tablica 3: Podjela troškova u zračnom prometu .....   | 41 |
| Tablica 4: Glavna poslovna i financijska obilježja Zračne luke Pula d.o.o. od 2016. do 2020. godine .....   | 53 |
| Tablica 5: Pregled međunarodnih destinacija po aviokompanijama u 2020. godini .....   | 56 |
| Tablica 6: SWOT analiza „Zračne luka Pula“ d.o.o. ....  | 60 |
| Tablica 7: Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024. godinu) .....  | 64 |
| Tablica 7.1: Plan poslovanja za 2022. godinu (s projekcijom za 2023. i 2024. godinu), nastavak .....  | 65 |
| Tablica 8: Bilanca na dan 30. rujna 2021. godine, plan na dan 31. prosinca 2022. godine te projekcija na dan 31. prosinca 2023. i 31. prosinca 2024. godine ..... | 66 |
| Tablica 9: Struktura ukupnih prihoda u 2019. i 2020. godini .....   | 72 |
| Tablica 10: Struktura prihoda od prodaje u 2019. i 2020. godini .....   | 73 |
| Tablica 11: Struktura prihoda od prodaje prema vrsti usluge u 2019. i 2020. godini .....  | 74 |
| Tablica 12: Struktura ukupnih rashoda u 2019. i 2020. godini .....  | 75 |

## SAŽETAK

Promet je gospodarska djelatnost tercijarnog sektora koja se bavi prijevozom robe i ljudi te prijenosom informacija s jednog mjesta na drugo. Usluga je nešto neopipljivo, nešto što se ne može povratiti nakon isporuke („*real time*“), heterogenog je karaktera te kod nje istovremeno dolazi do proizvodnje i potrošnje – obilježje nedjeljivosti. Sagledavajući navedeno, vrlo je važno da se kao takva ispostavi sa što manje komplikacija te da korisnik iste stvori visoku percepciju o poduzeću koje ispostavlja uslugu te da naravno dođe do njezinog ponavljanja. Koncept marketinga kao takav neizbježan je za svladavanje tržišnih izazova te u konačnici ostvarenje primarnog cilja marketinga – zadovoljenja kupčevih želja i potreba. Potrebno je pomno odabrati čimbenike marketinškog spleta 7P. Odabiri naravno iziskuju troškove poduzeću sukladne njegovoj djelatnosti. Karakteristični tržišni segmenti zračnog prometa jesu segment poslovnih putovanja, turističkih i privatnih putovanja. Kada je riječ o strategijama pozicioniranja zrakoplovne tvrtke u pitanju, u obzir se uzima proizvod ili usluga, kvaliteta iste, specifičnosti ponude, konkurencija te najvažnije - kategorija korisnika koji će uslugu koristiti ili je već koriste. Strategije pozicioniranja na tržištu zračnog prometa usmjerene su na način analize kategorije korisnika kako bi njihove potrebe i želje rezultirale zadovoljstvom. Naposljetku, bez međunarodnih organizacija, udruženja i zajednica za zračni promet (ICAO, IATA, ECAC i JAA) nimalo lagan zadatak ne bi bio održavanje „mirnog europskog i svjetskog neba“.

Cilj ovog rada ukazati je kompleksnost marketinga usluga u zračnom prometu te svim izazovima na koje nailazi. Zračna luka Pula, kao primjer „lavovskog karaktera“ u neprekidnoj borbi u tržišnom natjecanju te u pandemijskoj i postpandemijskoj situaciji samo je jedan od dokaza da ništa nije nemoguće.

Ključne riječi: promet, koncept i marketing usluga, zračni promet, Zračna luka Pula

## SUMMARY

Transport is an economic activity of the tertiary sector that deals with the transportation of goods and people and the transfer of information from one place to another. A service is something intangible, something that cannot be recovered after delivery ("real time"), it is heterogeneous in nature, and with it, production and consumption occur at the same time - a feature of indivisibility. Considering the above, it is very important that it turns out as such with as few complications as possible, and that the user creates a high perception of the company that provides the service, and that, of course, its repetition occurs. The concept of marketing as such is inevitable for overcoming market challenges and ultimately achieving the primary goal of marketing - satisfying the customer's wishes and needs. It is necessary to carefully select the factors of the marketing mix 7P. Choices naturally require costs for the company corresponding to its activity. The characteristic market segments of air transport are business travel, tourist and private travel. When it comes to the airline company's positioning strategies, the product or service, its quality, the specifics of the offer, the competition, and most importantly the category of users who will use the service or are already using it, are taken into account. Positioning strategies in the air transport market are focused on the way of analyzing the user category so that their needs and desires result in satisfaction. After all, without international organizations, associations and communities for air transport (ICAO, IATA, ECAC and JAA) it would not be an easy task to maintain a "peaceful European and world sky".

The aim of this paper is to show the complexity of marketing services in air traffic and all the challenges it encounters. Pula Airport, as an example of a "lion's character" in the continuous struggle in market competition and in a pandemic and post-pandemic situation, is just one of the proofs that nothing is impossible.

Key words: traffic, service concept and marketing, air traffic, Pula Airport