

Čimbenici tržišnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke

1. Uvod

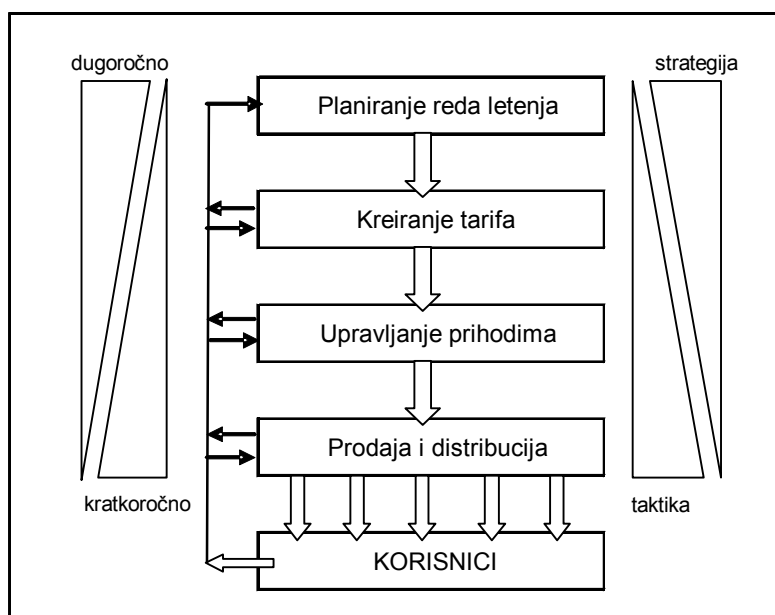
Okruženje u kojem djeluju zrakoplovne tvrtke vrlo je konkurentno i dinamično. Da bi ostvarila profitabilnost zrakoplovna tvrtka treba predvidjeti buduće uvjete tržišta i alocirati resurse kako bi uskladila ponudu i potražnju. Planiranje i marketing-funkcija zrakoplovne tvrtke odgovorna je za definiranje proizvoda i određivanje načina prodaje. Te aktivnosti su paralelne, jer za svaki let, planiranje i marketing počinju pet i više godina ranije i traje kontinuirano od putnikova ukrcaja u zrakoplov do dolaska u odredište.

Optimalno pozicioniranje zrakoplovne tvrtke radi ostvarenja profitabilnosti određeno je velikim dijelom pravilnom prilagodbom ponude i potražnje. Planiranje i marketing-funkcije mogu se prikazati kao proces, a svaki od njih kontrolira specifične aspekte tog procesa i usmjeren je korisniku usluge.

Osnovni smisao i cilj rada je ukazati na čimbenike koji bitno doprinose optimalnom pozicioniranju zrakoplovne tvrtke u svakodnevnoj tržišnoj utakmici.

2. Čimbenici pozicioniranja

Iako postoje mnogobrojni stručni i znanstveni radovi koji obrađuju navedenu temu, može se u cjelini govoriti o sljedećim temeljnim čimbenicima koji su prikazani shematskim prikazom.



Slika 1: Čimbenici pozicioniranja zrakoplovne tvrtke

Izvor: Handbook of Airline Marketing, New York, 1998., str. 117.

U nastavku se izdvajaju i analiziraju neki parametri navedenih čimbenika o kojima je nužno imati odgovarajuću spoznaju koja pomaže u procesu optimizacije.

2.1. Red letenja

Proces planiranja i marketinga polazi od planiranja reda letenja kojim se određuje gdje i kada će zrakoplovna tvrtka letjeti. Red letenja se kreira kako bi privukao što je veći mogući broj korisnika u širokoj ponudi *O&D (origin-destination)* tržišta, a ključ je profitabilnosti putem kojeg tvrtka reagira na potražnju. Profitabilnost postavljenog reda letenja, s druge strane, ovisi o mogućnosti privlačenja prihoda od putnika i robe, kao i povezanosti s troškovima operiranja toga reda letenja. Analiza potencijalnih prihoda uključuje razmatranje konkurentnosti reda letenja tvrtke po svakom paru gradova u koje putnici ili roba mogu putovati. Općenito tvrtka može ostvariti značajne prihode ako ponudi razmjerno atraktivnu uslugu na tržištu na kojem ima veliki potencijal putnika i robe.¹

Red letenja treba biti atraktivan potencijalnim putnicima, premda postavljen na načelu minimaliziranja troškova, mora dakle osiguravati ispunjenje oba preduvjeta koja su često suprotstavljena.

Atraktivnost reda letenja očituje se u pravilnom i argumentiranom izboru broja odredišta, pravilnom izboru zračne luke u odabranim odredištima, dovoljnom broju frekvencija između zračnih luka polaska i dolaska, pogodnim i postojećim vremenima polijetanja i slijetanja, usklađenim vremenima unutar reda letenja matične tvrtke s redovima letenja drugih partnerskih zrakoplovnih tvrtki. Daljnji kriteriji mogu biti davanje prednosti izravnom letenju (*point-to-point*) između dva odredišta u odnosu na letenje s međuslijetanjem, pravilan odabir tipa/kapaciteta zrakoplova za prometovanje prema određenoj destinaciji, dostupnost usluge zrakoplovne tvrtke u smislu vremenske ograničenosti izrade rezervacije sjedala itd.

Niz vanjskih čimbenika sputava zrakoplovne tvrtke u provedbi maksimalno atraktivnog reda letenja koji iziskuje minimalne troškove. Čimbenici ograničenja su: radna vremena zračnih luka, kapaciteti zračnih luka, politika dodjele *slotova* tj. vremena slijetanja i polijetanja, ograničenja na području djelovanja kontrole letenja (zasićenost zračnih koridora, zabrana letenja noću, obveze zadanih, dužih i manje pogodnih zračnih koridora i sl.), ograničenja koja su rezultat regulative zračnog prometa od strane države, postojanje vremena u kojem se zrakoplov mora održavati i zadržati na zemlji radi pripreme za sljedeći let, zakonska regulativa radnog vremena posade, letačkog i kabinskog osoblja, broj članova posade ovisno o tipu zrakoplova i dužini trajanja leta, odnosi između pojedinih država, odnosi između pojedinih alijansi zrakoplovnih tvrtka itd.²

U svakodnevnom poslovanju svaki je red letenja kompromis atraktivnosti, postojećih ograničenja unutar i izvan zrakoplovne tvrtke, te načela minimalizacije troškova. Osim što atraktivnost reda letenja ovisi o manje ili više optimiziranim navedenim čimbenicima, vezani segmenti usluge uz samu izradu reda letenja pridonose odabiru putnika upravo te zrakoplovne tvrtke, a to su i organizacija prodaje, organizacija procesa rezerviranja karata i dostupnost sjedala kao i kvalitetno komuniciranje zrakoplovne tvrtke s potencijalnim putnicima unutar odabranog tržišnog segmenta.

¹ Smith, B.C., Barlow, J., Vinod, B.: *Airline Planning and Marketing Decision Support*, Handbook of Airline Marketing, 1998., New York, str. 119.

² Prebežac, D.: *Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija*, Golden Marketing, Zagreb, 1998., str. 189.

2.2. Kreiranje tarifa i cjenovna elastičnost

Postupak utvrđivanja strukture tarifne ponude često se u stručnoj terminologiji definira kao *pricing*. Red letenja i *pricing* zajedno definiraju proizvod tvrtke. U sadašnjem okruženju deregulacije *pricing* je postao izuzetno kompleksan proces. Prije deregulacije tvrtke su opsluživale specifična tržišta s razmjerno jedinstvenom statičnom strukturom tarifa. Redovni prijevoznici nudili su uslugu poslovnom segmentu putnika, a čarter prijevoznici turističkom segmentu. Redovni prijevoznici ostvarivali su razmjerno niski *load factor* uz ostvarenje realne profitabilnosti zbog državnog reguliranja ograničenja konkurencije. Nešto prije deregulacije, redovni prijevoznici su počeli nuditi dodatne proizvode tržišnom segmentu turističkih putovanja kako bi popunili prazna sjedala. Istovremeno, uveli su ograničenja kako bi onemogućili korištenje popusta segmentu poslovnih putovanja (kupnja karte unaprijed, *sunday rule* i sl.). Pri određivanju *pricinga* tvrtka treba dobiti informaciju koja će predvidjeti putničku potražnju i putnikovu volju da plati putovanje. Prilagođavanje cijena na konkurentnom tržištu znači određivanje optimalne strategije s ciljem zadržavanja ili rasta tržišnog udjela i prihoda.

U novije vrijeme na razinu potražnje sve veći utjecaj ima cjenovna elastičnost koja se izražava kao

$$\text{CJENOVNA ELASTIČNOST} = \frac{\% \text{ PROMJENE KOLIČINE POTRAŽNJE}}{\% \text{ PROMJENE CIJENE}}$$

Potražnja za određenom uslugom ovisi o nizu čimbenika. Najvažniji čimbenik uključuje: korištenje (kušnju) korisnika, razinu prihoda (*income*), cijenu i kvalitetu usluge koja je podložna zamjeni. Da bi se dobila korisna procjena osjetljivosti na cijenu, istraživači moraju pažljivo kontrolirati sve čimbenike koji utječu na potražnju.

Opće pravilo je da kada ostali čimbenici koji utječu na potražnju ostanu nepromijenjeni, veća cijena usluge rezultira manjom količinom potražnje. Cijena odgovara potražnji i varira ovisno o tržištu. Utjecaj cjenovne elastičnosti na potražnju za uslugom mjeri reakciju potražnje za uslugama kod promjene cijena kada drugi čimbenici potražnje ostaju nepromijenjeni. Definira se kao postotak promjene u količini potražnje kao rezultat postotka povećanja promjene cijene.

Ovisno o vrsti tržišta i segmentaciji putnika, poslovna/turistička putovanja, *long-haul/short-haul* putovanja i sl., ovisit će i elastičnost potražnje. Zbog mogućnosti alternativnih oblika transporta koji mogu zamijeniti zračni prijevoz uzimajući u obzir dužinu putovanja, potražnja za zračnim prijevozom bit će manje elastična za udaljenije letove nego za kraće letove. Isto tako, međunarodna putovanja su vremenski duža od domaćih, tako da je cijena u manjoj proporciji u ukupnim troškovima što međunarodni promet čini manje osjetljivim na promjenu cijena. Privatna putovanja lakše će se odgoditi ukoliko dođe do povećanja cijena ili će se kupovati one destinacije koje su cjenovno prihvatljivije.

Dakle, elastičnost varira ovisno o vrsti putovanja i udaljenosti. S druge strane, senzitivnost na cijenu se povećava intenzivnijom upotrebom Interneta, intenzivnijim prisustvom „*low cost-no frill*“ zrakoplovnih tvrtki, te intenzivnijom primjenom korporativnih poslovnih aranžmana.

Postojeće analize zasnivaju se na ostvarenjima cjenovne elastičnosti temeljem rezultata zračnog prijevoza u posljednjih 15-20 godina, te su očigledno zastarjele. Najnovija istraživanja ukazuju na sljedeće rezultate:

Tablica 1: Procjene cjenovne elastičnosti potražnje za uslugama zračnog prijevoza

Zračni prijevoz ukupno	-1,1
Kratkolinijski prijevoz	-1,5
Turistika i VFR putovanja	-0,7
Poslovna putovanja	
Dugolinijski prijevoz	
Domaći	
Turistička i VFR putovanja	-1,1
Poslovna putovanja	-1,1
Međunarodni	
Turistička i VFR putovanja	-1,0
Poslovna putovanja	-0,3

*Napomena: Cjenovna elastičnost od -1,5 znači da povećanje cijene od 10% izaziva pad potražnje od 15%.

Izvor: Gillen, Morrison, Steward: Air Travel Demand Elasticities, http://www.fin.gc.ca/consultresp/Airtravel/airtravStd_e.html, 2003.

Prema istim istraživanjima izrazito visoka cjenovna elastičnost veća je od cjenovne elastičnosti za hranu -0,4, odijevanja -0,6, rekreaciju -0,9, itd.

Ovaj rezultat ukazuje da uz prosječnu cijenu zračnog prijevoza unutar Europe od 140 EUR taksa na gorivo od 10 EUR koja povećava cijenu za 7 posto znači pad potražnje od približno 11 posto. Kod poslovnih putnika uz prosječnu tarifu od 1.230 EUR ista taksa značit će svega 0,8 posto povećanja cijene, a cjenovna elastičnost od -0,7 sugerira pad interesa poslovnih putnika od svega 0,6 posto.³ Međutim, easyJet je u svojim istraživanjima utvrdio cjenovnu elastičnost od čak -4, dakle povećanja cijene od 7 posto značit će pad putnika od čak 28 posto.⁴ Sve navedeno važno je znati radi što boljeg pozicioniranja zrakoplovne tvrtke na tržištu.

2.3. Upravljanje prihodima

Upravljanje prihodima (Revenue management) - određuje količinu svakog proizvoda koji će se ponuditi na prodaju. Ovaj proces određuje koliko ukupno sjedala prodati (računajući i na *overbooking*) i kako doseći najbolju kombinaciju *full-fare*, *discount* i grupnih rezervacija i tako ostvariti prihod. Ovaj proces je vrlo kompleksan, osobito ako se primjenjuje kod mrežnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke na tržištu (*hube-and-spoke network*) kada dolazi do pojave množenja i modifikacije tarifa na svakom tržištu, odnosno pripadajućem paru gradova.

Temeljni cilj svakog zračnog prijevoznika u tržišno reguliranim uvjetima je ostvariti profit, što znači postići što veći prihod uz što niže troškove. Postizanje maksimalnog prihoda od obavljanja usluga u zračnom prometu moguće je uz maksimiziranje broja putnika na letu i cijene usluge. Ove ciljeve zrakoplovne tvrtke mogu ostvariti kontrolom prodaje sjedala po različitim cijenama temeljem segmentacije tržišta zračnog prometa u podskupine koje karakterizira različita osjetljivost na cijenu i kvalitetu usluge.

Osnovni preduvjet za učinkovitu optimizaciju prihoda predstavlja cjenovna politika, a dodjeljivanjem određenog broja sjedala pojedinim cjenovnim razredima upravlja se ukupnim prihodom na letu. Za navedenu svrhu zrakoplovne tvrtke razvijaju posebnu poslovnu funkciju čiji je cilj postizanje optimalnog ukupnog prihoda na letu. U praksi se za tu funkciju koriste različiti engleski termini, kao npr. *inventory management*, *revenue*

³ Pearce, B.: AEA- Presidents Assembly dokumenti, Bruxelles, 2005., str. 8.

⁴ Ibidem.

management i *yield management*, od kojih pojam *revenue management* najvjernije odražava svrhu ove funkcije, a to je upravljanje ukupnim prihodom na letu.

Osnovni dijelovi procesa upravljanja prihodima na letu su procjena i promatranje veličine i strukture potražnje za uslugama zračnog prometa, predviđanje ponašanja potrošača i prilagođivanje cjenovne politike, te raspoloživih kapaciteta situaciji na tržištu. Uz navedene osnovne funkcije upravljanja prihodima na letu, ovaj proces ima važnu marketinšku ulogu. Uz pomoć prognoza marketing dobiva informacije o očekivanim kretanjima putnika te se kod većih odstupanja mogu koristiti korektivni mehanizmi u obliku promotivnih tarifa i ostalih oblika promotivnih akcija. Upravljanje prihodom na letovima pruža informacije posebno značajne za uspješno upravljanje marketing-akcijama kojima je osnovni zadatak poticanje potražnje za uslugama zračnog prometa.

Osnovni elementi *revenue management* sustava su predviđanje potražnje (*forecasting*), optimizacija, te planiranje prekapacitiranosti. Mjerenja zrakoplovnih tvrtka korisnika sustava pokazala su da implementacija takvog sustava donosi povećanje ukupnog godišnjeg prihoda na razini 2-6 posto.⁵ Pri tome je važna i optimalna struktura flote motivirana racionalnošću, ali i različitom ponudom broja sjedala.

Praksa prekapacitiranosti zrakoplova (*overbooking*) je povijesno gledano najstariji primjer primjene tehnika upravljanja ukupnim prihodom na letu. Zrakoplovne tvrtke povremeno prodaju više karata za određeni let nego što postoji raspoloživih sjedala iz dva osnovna razloga:

- Υ smanjuje se rizik od neprodanih sjedala čime se teži maksimalizaciji prihoda,
- Υ većem broju putnika omogućuje se dobivanje mjesta na letu koji je bio njihov "prvi izbor."

Sve navedeno u praksi treba rezultirati optimizacijom prihoda po letu, pri čemu se mora voditi računa o sve većem utjecaju niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki, zbog čega se *revenue management* sustavi modificiraju i prilagođavaju načina na koji one upravljaju prihodima mada ne svi jednako uspješno kao najpoznatiji u svijetu (Ryanair, easyJet, Southwest...).

2.4. Prodaja i distribucija

Distribucija je proces stavljanja proizvoda na prodaju. Prvo mjesto prodaje za zrakoplovnu tvrtku je prvenstveno CRS (*Central Reservation System*) i GDS (*Global Distribution System*). Služba rezervacija u kompaniji koristi CRS za rezervaciju leta i tarife na njihovoj vlastitoj kompaniji. Kako je CRS skup za razvoj i održavanje, velike tvrtke imaju vlastite CRS ili udjele u njima, dok male tvrtke koriste rezervacijske sustave velikih uz plaćanje najma. Postupno se ulaz u CRS davao agencijama kako bi se proizvod prodavao i izvan rezervacijske službe tvrtke. Danas je CRS postao globalan i bez obzira u kojem CRS imate pristup, može se pristupiti redu letenja i tarifama i rezervirati sjedala na većini svjetskih zrakoplovnih tvrtki.

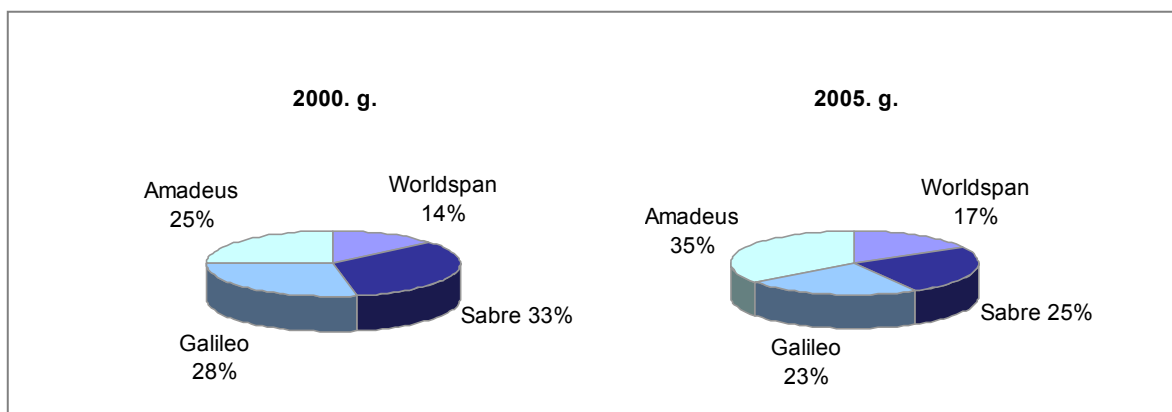
Jedna od osnovnih strateških odluka zrakoplovne tvrtke je u kojoj mjeri koristiti vlastita prodajna mjesta, a u kojoj nezavisne putničke agencije. Budući da zrakoplovne tvrtke plaćaju proviziju za prodaju svojih usluga putničkim agentima, one su zainteresirane za razvoj vlastite prodaje u specijaliziranim poslovnica ili putem telefonske prodaje. Osnovni uvjet za ovakav pristup je, naravno, da su troškovi upošljavanja vlastite infrastrukture i radne snage manji od provizije koja se plaća agentima. S druge strane je

⁵ Prema znanstvenim radovima najvećih autoriteta na području *revenue managementa* (Peter Belobaba, Lawrence Weatherforth, Paul Rose...)

glavna korist koju pruža prodaja putem agenata njihova rasprostranjenost po čitavom svijetu koja omogućava mnogo širu mrežu distribucije po nižim troškovima nego što bi to mogla tvrtka vlastitim prodajnim mjestima. Stoga je u planiranju proizvoda vrlo bitno dobro procijeniti i ustanoviti odnos između vlastite prodaje i drugih metoda distribucije. U strukturi prodaje Croatia Airlinesa u 2005. godini udio agenata je bio 38 posto, vlastite prodaje 35 posto, a prodaje drugih zrakoplovnih tvrtka 27 posto.

Osnovni distribucijski kanal u klasičnom modelu distribucije usluga prijevoza u zračnom prometu predstavlja kompjutorski rezervacijski sustav putem kojeg tvrtka plasira cijene na tržište i nudi mogućnost rezervacije sjedala potencijalnim putnicima. Putem kompjutorskog rezervacijskog sustava usluga se nudi putniku na vlastitim prodajnim mjestima ili preko posrednika koje čine: putničke agencije, konsolidatori te druge zrakoplovne tvrtke. Danas globalni distribucijski sustavi (GDS) sustavi širom svijeta dosežu 230.000 prodajnih mjesta, a ukupan broj *bookinga* veći je od 3,1 milijuna dnevno.⁶

Na svjetskom tržištu etabliralo se nekoliko velikih dobavljača kompjutorskih rezervacijskih sustava, od kojih najveće udjele na tržištu trenutno imaju Sabre, Amadeus, Galileo, te Worldspan. Osim ponude usluga zrakoplovnog prijevoza, posredstvom ovih sustava putnicima su dostupne hotelske, *rent-a-car* i ostale usluge poput željezničkog i trajektnog prijevoza, te krstarenja.



Slika 2: Promjena tržišnog udjela GDSa 2000. i 2005. godine

Izvor: AEA: Economic and Political Analysis of Computer Reservation Systems, Bruxelles, 2001. str. 5., Airline Business, 03/2006, str. 51.

Za usluge koje im pruža GDS u distribuciji zrakoplovne tvrtke plaćaju naknadu za svaki segment izvršene rezervacije, bez obzira jesu li rezervaciju napravile one same ili su to u njihovo ime učinile putničke agencije. Troškovi korištenja GDS-a su vrlo visoki i iznose od 4-6 posto u strukturi ukupnih troškova odnosno 20-30 posto troškova koji se odnose na troškove prodaje i marketinga u širem smislu, od čega se veći dio odnosi na troškove distribucije i plasmana proizvoda. Udio troškova GDS-a kod Croatia Airlinesa u 2005. godini je iznosio 4,2 posto. U novije vrijeme se kao odgovor tržišta na visoke troškove etabliranih GDS-a javljaju nove tvrtke koje razvijaju koncept globalne distribucije po znatno nižim troškovima.

Uz klasični način distribucije koji još uvijek predstavlja važan čimbenik kompanijskog distribucijskog spleta, u novije vrijeme, a posebno s pojavom *low cost* prijevoznika, sve veće značenje dobivaju moderni elektronski kanali distribucije. Posebno će važnu ulogu u unapređenju usluga korisnicima s jedne, te poslovanja tvrtka s druge strane, odigrati prodaja i distribucija putem Interneta i elektronskog *ticketinga*. Ova dva alata zajedno predstavljaju ključne elemente primjene elektroničke trgovine (*e-commerce*) u zrakoplovnoj industriji i nedvojbeno će dramatično preobraziti način na koji se zrakoplovne

⁶ Airline Business 03/2006, str. 51.

usluge oglašavaju i distribuiraju. Proces je već daleko uznapredovao, ali se puni utjecaj još očekuje u skoroj budućnosti. Cilj IATA-e je uvesti elektronski *ticketing* kod svih članica do 2007. godine.

Nekoliko je glavnih razloga zbog kojih zrakoplovne tvrtke nastoje povećati udio elektroničkih kanala distribucije. Prvi je razlog smanjivanje troškova distribucije. Tijekom posljednjih nekoliko godina troškovi izdavanja karata, prodaje i promocije iznosili su 17-18 posto ukupnih operativnih troškova međunarodnih zrakoplovnih prijevoznika⁷. Prema studiji IATA-e iz 1996. provizija plaćena agentima i drugim tvrtkama iznosila je gotovo 42,8 posto troškova distribucije, odnosno 7,5 posto ukupnih operativnih troškova. Rezervacije i izdavanje karata činilo je dodatnih 31 posto troškova distribucije, a plaćanja globalnim distribucijskim sustavima 7,1 posto.⁸ Udruženje avioprijevoznika SAD-a Air Transport Association procijenilo je da je trošak procesiranja putničke karte prodane od strane agenta prosječno 8 USD, za razliku od karte prodane putem vlastitog Internet *sitea* kad on iznosi 1 USD.⁹ Šesnaest članica STAR alijanse plaćaju globalnim distribucijskim sustavima godišnje oko 2 milijarde USD.¹⁰ Prosječna cijena rezervacije za članice STAR-a iznosi 13 USD, od čega se 5 USD plaćaju troškovi transakcija, a ostatak se dijeli između stimulacija putničkim agencijama i profitne margine GDS-a. Takav model je neodrživ za zrakoplovne tvrtke obzirom na opći trend pada prinosa (prihoda po putničkom kilometru) prisutan na svjetskom tržištu.

U današnje vrijeme sve je veće korištenje novih informatičkih dostignuća koja pružaju elektroničko izdavanje karata, distribucija preko Interneta i Intraneta, te distribucija preko *on-line* sustava.

Elektroničko izdavanje karata, to jest putovanje bez zrakoplovne karte svakako smanjuje troškove distribucije. Najpoznatiji je tzv. *smart card*. Putnik dobije karticu s mikročipom sa svim unesenim podacima koji se inače nalaze na zrakoplovnoj karti, podatak o putnikovom mjestu u zrakoplovu, stanju skupljenih milja u FFC i sl. Unatoč nizu problema i nedostataka koji su se pojavili u dosadašnjoj elektroničkoj distribuciji, zrakoplovne tvrtke smatraju da treba raditi na njihovom otklanjanju i nastaviti s primjenom.¹¹

Distribucija usluga zrakoplovnih tvrtki preko Interneta i Intraneta svakim danom sve više raste. Internet je jeftin medij koji putniku omogućava brzo korištenje zrakoplovnog sustava i usluge. Oglašavanjem na Internetu letova koji su lošije popunjeni, zrakoplovne tvrtke na vrlo brz način dolaze do putnika zainteresiranih za njihovu uslugu. Kao vrlo brz instrument u distribucijskom miksu za pravovremeno pružanje informacija i izravno uspostavljanje veze s putnikom. Za razliku od Interneta, Intranet ima veliku ulogu unutar same tvrtke, služi za objavljivanje i olakšavanje pristupa informacijama koje njezini zaposleni trebaju u dnevnom poslovanju (*e-mail*, telefonski broj, kompanijske procedure, uvjeti, pravila i dr.)

3. Sinteza čimbenika optimalnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke

Zbog opsega procesa planiranja i marketinga zrakoplovne tvrtke potrebna je visoka razina automatizacije i integracije navedenih aktivnosti. Zrakoplovna tvrtka mora odlučiti

⁷ Doganis, R.: *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge, London, 2001. str. 166.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ *Airline Business*, June 2005, str. 42.

¹¹ Prebežac, D.: Op. cit. str. 285.-287.

koje mjesto želi zauzeti na odabranu tržišnu segmentu, tj. jasno pozicionirati svoj proizvod odnosno uslugu.

Potencijalni putnici svrstavaju 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 da se pokuša što dublje pozitivno zadržati u svijesti svojih potencijalnih putnika.

Pri pozicioniranju vlastitih proizvoda odnosno usluga zrakoplovne tvrtke imaju na raspolaganju nekoliko različitih strategija shematski prikazanih u nastavku.

Shematski prikaz 2: Primjeri strategije pozicioniranja zrakoplovne tvrtke

Proizvod	Kvaliteta usluge	Specifičnosti ponude	Kategorije korisnika	Konkurencija
Moderna flota	Sigurnost	Dominantna agentska prodaja	Poslovni putnici	Osjetite razliku
Frekvencija leta	Točnost	Djeca do 2 g. lete besplatno	Turisti	Preletite gužvu
Direktni letovi	Izgubljena prtljaga	Jednostavan tarifni sustav	Studenti	
Minimalno vrijeme presjedanja	Pritužbe putnika		Djeca	
Niske cijene			Tvrtke	
Vrhunski catering				

Slika 3: Primjeri strategije pozicioniranja zrakoplovne tvrtke

Pri odabiru odgovarajuće strategije pozicioniranja bitno 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.

S tim u vezi, na zrakoplovnom tržištu su, načelno, prisutna dva modela pozicioniranja: mrežni operator i sporedni operator "niche player". Mrežni (*network operator*) kao npr. *American Airlines*, *British Airways*, *Lufthansa* ili *Singapore Airlines* za povećanje svog tržišnog udjela koriste prednosti velikih čvorišta (*hub*) koji pokreću njihov uspjeh. Za razliku od tih zrakoplovnih tvrtki, *niche players* djeluju i operiraju bez prednosti velikih transfernih točaka prilagođavajući se različitim tržišnim uvjetima koji se trenutno javljaju na tržištu. Mnoge od tih zrakoplovnih tvrtki lete uglavnom unutar velikog domaćeg sustava kao što su npr. Amerika i Kina, dok druge djeluju na globalnim tržištima kao što su npr. *Virgin Atlantic Airways*. U svakom slučaju ove tvrtke su pronašle način kako da se natječu sa *network operators* zrakoplovnim tvrtkama.¹²

Υ Mrežni operator (Network Operator)

One zrakoplovne tvrtke koje djeluju kao *network operators*, koncentriraju svoje djelovanje na jednu ili više transfernih zračnih luka. Nastoje optimizirati letove preko tih čvorišta tako da mogu dominirati na lokalnom tržištu i maksimizirati svoju dobit.

Karakteristike velikih čvorišta su izrazito razvijeno tržište, zemljopisna povezanost i položaj, mogućnost velikog broja *slotova*, velika prednost u primjeni *frequent flyer* programa i nagrađivanja putnika (isti putnici imaju veću mogućnost za korištenje svojih nagrada koje im tvrtka nudi), te niže troškove letenja za razliku od tvrtki koje djeluju po načelu *point-to-point*.

¹² Berardino, F.: Integrating Airline Strategy and Marketing, Handbook of Airline Marketing, 1998., str. 106.

Da bi tvrtka uspješno djelovala kao *network operator* mora zadovoljiti nekoliko elemenata:¹³

- Υ sigurnost, točnost, čistoću i urednost zrakoplova,
- Υ imati razvijenu mrežu letova,
- Υ u svojoj floti imati nove zrakoplove,
- Υ imati razvijenu uslugu na visokoj razini i
- Υ razvijene *frequent flyer* programe itd.

Sve to čini imidž tvrtke te ujedno donosi zadovoljenju svih potreba putnika i profitabilnost tvrtki. Npr. usluga *British Airways* je različita od usluge *Singapore Airlines*, obadvije su na visokoj razini, ali su po svom imidžu jedinstvene i različite. Zadnjih pet godina ove zrakoplovne tvrtke sve više uočavaju rast i djelovanje tržišta što ih je navelo na stvaranje mreža, različitih *code sharing* sporazuma i alijansi.

Υ *Niche players*

Zrakoplovne tvrtke koje grade marketinšku poziciju u raspoloživim tržišnim međuprostorima sve su češće na tržištu zrakoplovnih usluga, a dobri primjeri su *Southwest*, *Midwest Express*, *Virgin Atlantic* itd.

Ove tvrtke nude potencijalnim putnicima uslugu na bazi *point-to-point* te su za njih karakteristični sljedeći elementi:

- Υ sigurnost i urednost zrakoplova,
- Υ *point-to-point* usluga,
- Υ cjenovna elastičnost,
- Υ niski troškovi i dr.

Tako je npr. za *Southwest* karakteristična strategija koja se bazira na jednostavnosti i niskim troškovima. Ova zrakoplovna tvrtka nema svoj *frequent flyer* program na temelju milja kao *network operators*, nego na segmentima putovanja (za besplatne karte putnik mora proputovati određeni broj povratnih putovanja).

Za razliku od *Southwesta*, *Midwest Express* je razvio svoju strategiju po načelu usluge samo za *business* putnike, prilagođavajući svoju veličinu, red letenja i ostalu uslugu samo tom segmentu putnika, na takav način se pozicionirao kao lider na svom tržištu.

Virgin Atlantic definirao je svoju strategiju na način da leti samo sa zrakoplovima velikog 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 izjednačavali sa *British Airwaysom*, strategija marketinga im se bazira na imidžu "*Not BA*".

Svaka od ovih zrakoplovnih tvrtki ima različit pristup tržištu, no ono što ih povezuje je činjenica da je svaka na poseban način iskoristila ekonomske prednosti tržišta na kojem djeluje za razliku od *network operators* tvrtki kojima je takav način posebno složen za provođenje.

Svaki tip zrakoplovne tvrtke, bilo da je *network operator* ili *niche player*, imat će najbolju priliku za uspjeh, ako su njegova strategija i provedba temeljeni na kapitalizaciji osnovnih ekonomskih prednosti.

¹³ Ibidem, str. 107.-111.

Općenito, uzevši u obzir sve navedeno, marketing-strategija zauzima danas dominantnu poziciju u teoriji i primjeni marketinga. Ona je postala znak raspoznavanja za napredni marketing i označava najvišu fazu njegova razvoja. S obzirom na sve navedeno stručnjaci i znanstvenici posebno upozoravaju na potrebu preciznijeg definiranja korporativne misije onih zrakoplovnih tvrtki koje ne pripadaju u cjelini ni jednoj od navedene dvije osnovne kategorije, već se nalaze negdje u sredini. Radi se o zrakoplovnim tvrtkama: Finnair, LOT, Olympic, Pakistan International, Mexicana, itd.¹⁴

Moguće su i sve češće i druge podjele u kojima sve dominantniju ulogu igraju niskotarifne „LCC no frill“ zrakoplovne tvrtke.

Strategija Croatia Airlinesa se temelji na misiji koja je definirana na način da Croatia Airlines bude suvremena europska zrakoplovna tvrtka, srednje veličine, čiji se uspjeh prepoznaje osobito po sigurnosti i točnosti letenja te kvaliteti usluge. Namjera je Croatia Airlines da suvremenom flotom, pažljivo sastavljenim redom letenja prilagođenim potrebama putnika, profesionalnošću osoblja i stalnim poboljšanjem razine usluge u zrakoplovu i na zemlji, putnicima pruži više od udobna leta. Croatia Airlines tipičan je primjer regionalnog prijevoznika koji se trudi da preživi uspješno pokrivajući marketinške tržišne „niše.“



Slika 4: Naslovnica stručnog članka o Croatia Airlinesu
Izvor: Airline Business, April 2004, str. 58.

4. Benchmarking u pozicioniranju zrakoplovne tvrtke na tržištu

Izraz *benchmarking* nema odgovarajući prijevod na hrvatskom jeziku, a različiti autori različito ga definiraju i tumače, ali njegova temeljna funkcija je mjerenje učinaka i procesa u odnosu na druge, te utvrđivanje uzroka boljih i uspješnijih rezultata konkurencije. U biti ključna riječ je komparacija.

Benchmarking daje tvrtki smjernice kako bi se njezini problemi, poslovni procesi, usluga i funkcije mogli promijeniti. On nije zamjena za neku strategiju, on je najdjelotvorniji način ostvarivanja cilja, a to je poslovni uspjeh.

Postoji više tipova *benchmarking* procesa, ali se u osnovi može podijeliti na interni i eksterni, dok se ovaj potonji dijeli na konkurentni, industrijski i generički.¹⁵

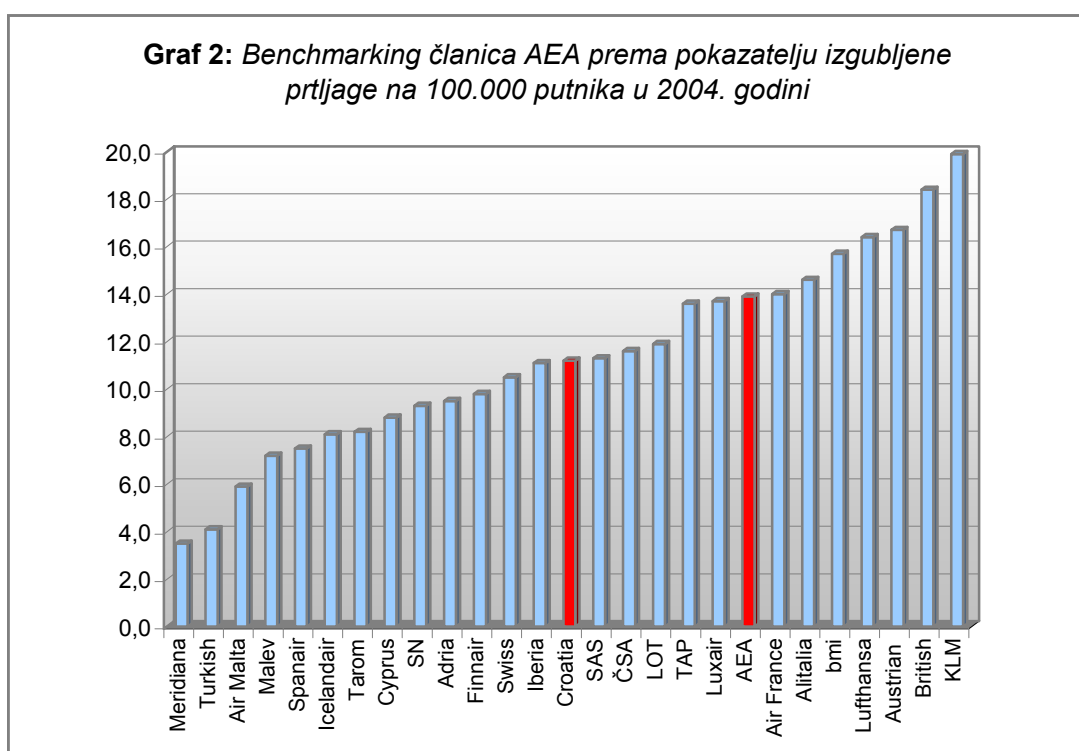
¹⁴ Doganis, R.: Op.cit., str. 213.

¹⁵ Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999., str. 26.

Zrakoplovna industrija je idealno pozicionirana za primjenu *benchmarking* tehnika. Područja primjene vrlo su raznolika kao npr. strateško planiranje, predviđanje, nove ideje, komparacija proizvoda i procesa, te utvrđivanje ciljeva.¹⁶

Vodeće zrakoplovne tvrtke koriste *benchmarking* kao alat za podršku stalnim poboljšanjima da bi dostigli zavidnu prednost u odnosu na konkurenciju. Cilj *benchmarkinga* je institucionalizirati sustavno nastojanje postizanja savršenstva i usađivanje želje da se bude «najbolji od najboljih».

Primjerice, članice AEA mjesečno objavljuju pokazatelje kvalitete usluge mjerene različitim kriterijima, a među ostalim i izgubljenom prtljagom na 100.000 prevezenih putnika. Croatia Airlines ostvario je tijekom 2004. godine rezultat bolji od prosjeka članica plasiravši se na četrnaesto mjesto rang liste uspješnosti.



Slika 5: Benchmarking članica AEA prema pokazatelju izgubljene prtljage na 100.000 putnika (2004)

Izvor: AEA Consumer Report December 2004, Bruxelles, 2005, pripremio autor.

Učinkovit *benchmarking* je onaj koji se ponavlja, to je stalan napor koji se ulaže u poboljšanje aktivnosti tvrtke. U dobro vođenim operacijama *benchmarking* postaje dodatna praksa koja se proširuje na sve funkcije tvrtke. Jedan od primjera faza *benchmarking* procesa prikazan je u nastavku.

¹⁶ Spendolini, M. J.: The Benchmarking Book, Pitmann New York, 2002., str. 25.



Slika 6: Strategija uspjeha u promjenjivom globalnom zrakoplovnom okruženju

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

Međutim, Kotler taj proces dijeli u 7 faza, a Harrington ima slogan: „Postanite zvijezda koristeći 5 faza *benchmarking* procesa.“¹⁷

Kada se konkretno radi o *benchmarkingu* u strategiji marketinga, ona mora obuhvatiti analizu vanjskih čimbenika, tj. potrošača, konkurencije tržišta i okruženja, unutarnjih čimbenika i poznatu SWOT analizu snage, slabosti, prilika i prijetnji.

U studiji britanskog instituta Transport Research Laboratory Croatia Airlines je u skupini 50 vrlo reprezentativnih svjetskih zrakoplovnih tvrtki na rang listi selektiranih indikatora izvedbe rangiran od 12. mjesta (temeljna dionička dividenda, što je vrlo dobar rezultat, te broj putnika po zaposlenom), preko operativne dobiti (24. mjesto) i operativne dobiti po putniku (27. mjesto) do broja putnika po letu i prihoda po putniku (42. mjesto), odnosno troška zaposlenih po putniku (43. mjesto). Najgori skor ostvaren je u pokazatelju iskorištenosti zrakoplova gdje je 48.¹⁸

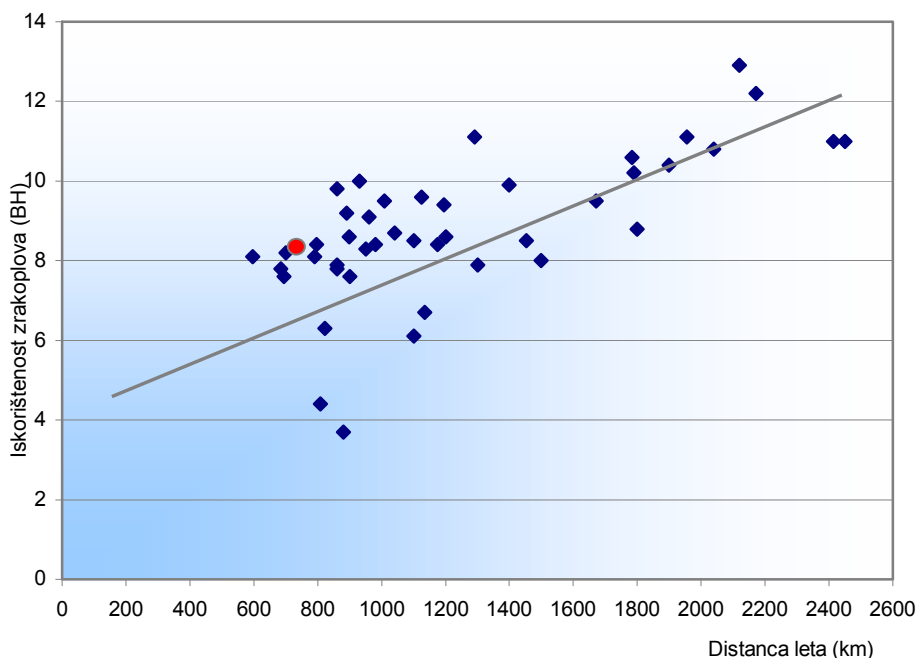
Najlošiju poziciju Croatia Airlines ima u svim pokazateljima koji u sebi sadrže putničke ili tonske kilometre u brojnici (prosječna kratkoća leta), a suprotno je u situaciji gdje su navedeni pokazatelji u nazivniku. Tako je primjerice prema pokazatelju putnički *yield* po putničkom kilometru Croatia Airlines treći, a u robnom *yieldu* po robnom tonskom kilometru prvi.¹⁹

U nastavku prikazana je komparativna usporedba dnevne iskorištenosti zrakoplova Airbus 319/320 za ukupno 55 zrakoplovnih tvrtki.

¹⁷ Renko, N., Delić, Škrtić, M.: Ibidem, str. 54.

¹⁸ TRL: Airline Performance Indicators, 2004, Crowthorne, prema tablicama 1-38, pripremili autori.

¹⁹ TRL: Op. cit., str. 75. i 79.



Slika 7: Benchmarking iskorištenosti zrakoplova Airbus 319/320 2001. godine

Izvor: Prema ICAO Dos 504: Fleet-Personnel 2001, Montreal, 2003, str. B2/B3, pripremili autori.

Croatia Airlines ostvario je iskorištenost zrakoplova od 8,2 blok sati (BH) dnevno, dakle iznadprosječni učinak promatrane skupine zrakoplovnih tvrtki. Za vjerodostojniju usporedbu valjalo bi segmentirati i odvojiti redovne od izvanrednih prijevoznika, jer u pravilu čarterske tvrtke operiraju na većim udaljenostima leta i posljedično ostvaruju veću iskorištenost zrakoplova. Tijekom godine 2005. dnevna iskorištenost zrakoplova ATR42 iznosila je 7,3 BH, dok se svjetski prosjek kreće u rasponu 5,5 do 6,5 BH dnevno.

Kada se radi o *benchmarkingu* ostvarenja selektiranih čimbenika ukupne produktivnosti, Croatia Airlines je 2004. godine ostvario sljedeće indekse usporedbe u odnosu na članice udruženja AEA, pri čemu se za usporedbu uzima rutno područje unutar Europe koje obuhvaća domaći i međunarodni redovni promet:

1. Popunjenost zrakoplova WLF	52,2%	indeks	93
2. Popunjenost putničke kabine PLF	61,4%	indeks	94
3. Tonski kilometri po zaposlenom (000)	99,1	indeks	74
4. Tonski kilometri po toni goriva (000)	1,8	indeks	98

Razvidna je solidna razina produktivnosti zrakoplova i goriva, ali i veliki nerazmjer u produktivnosti rada.

5. Zaključak

Brojni čimbenici utječu na optimalno pozicioniranje zrakoplovne tvrtke. Među njima zasigurno se izdvajaju red letenja, kreiranje i plasman tarifa, upravljanje prihodima, te prodaja i distribucija zrakoplovnih dokumenata.

Posebno je pri tome bitno da se kvalitetnim *benchmarkingom* utvrdi realna pozicija zrakoplovne tvrtke kako bi se u strategiji njenog sadašnjeg i budućeg razvoja moglo učinkovito reagirati.

Navedeni čimbenici presudni su u svakodnevnoj složenoj i dinamičnoj utakmici za svakog putnika, što je proces koji dominira u svim dijelovima svjetskog zrakoplovnog tržišta. Kako je i hrvatsko zrakoplovno tržište sve više obuhvaćeno izazovima konkurencije, izuzetno je važno kvalitetno i učinkovito spoznati dinamiku promjena i prilagoditi se novim okolnostima.

Time se stvaraju nužni preduvjeti optimizacije pozicioniranja zrakoplovne tvrtke na tržištu, što u sve većoj mjeri postaje presudno za njen daljnji opstanak.