Upravljanje marketingom u prijevoznim poduzećima

Pintar, Anja

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:716643

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ANJA PINTAR

UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PRIJEVOZNIM PODUZEĆIMA

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ANJA PINTAR

UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PRIJEVOZNIM PODUZEĆIMA

Završni rad

JMBAG: 0303042032
Broj Indeksa: 3028-e, redovita studentica
Kolegij : Marketing u turizmu
Smjer studija: Turizam
Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana ANJA PINTAR, kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, smjera Turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, rujan, 2016. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, ANJA PINTAR dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PRIJEVOZNIM PODUZEĆIMA “ 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, rujan 2016.

Potpis

_____

Sadržaj

1. Uvod 1

1.1. Predmet i cilj rada 1

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 1

1.3. Sadržaj i struktura rada 1

2. Promet 3

2.1. Teorijska odrednica prometa 3

2.1.1. Prometni proces 3

2.1.2. Prometna infrastruktura 4

2.1.3. Prometna potražnja 4

2.2. Vrste prometa 5

2.3. Troškovi i vozarine u prometu 7

2.3.1. Troškovi u prometu 7

2.3.2. Vozarine u prometu 8

3. Marketing i njegova primjena u djelatnosti prometa 9

3.1. Teorijske odrednice marketinga 9

3.2. Koncepcija marketinga 10

3.3. Funkcije marketinga u prometu 11

4. Upravljanje marketingom u zračnom prometu - primjer „ Croatia Airlines“ d.d. . 12

4.1. O zračnom prometu 12

4.1.1. Podjela zračnog prometa 13

4.1.2. Segmentacija tržišta zračnog prometa 14

4.1.3. Infrastruktura zračnog prometa 14

4.1.4. Troškovi i vozarine u zračnom prometu 15

4.1.5. Međunarodne organizacije u zračnom prometu 18

4.2. Opći podaci o poduzeću „Croatia Airlines“ d.d. 20

4.2.1. Karakteristike poslovanja „Croatia Airlines“ d.d. 21

4.2.2. Ciljne skupine 23
4.3. Upravljanje marketingom u poduzeću „Croatia Airlines“ d.d. 25
4.3.1. Planiranje marketinških aktivnosti 28
4.3.2. Organizacija 32
4.3.3. Kontrola 35
4.4. Kritički osvrt 41
5. Zaključak 43
6. Literatura 46
7. Popis slika, tablica i grafova 48
7.1. Popis slika 48
7.2. Popis tablica 48
7.3. Popis grafova 48
Sažetak 49
Summary 51

1. Uvod

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je upravljanje marketingom u prijevoznim poduzećima, gdje se posebno izdvaja zračni promet. Također, predmet rada je i detaljna obrada marketinških aktivnosti i upravljanje marketingom na primjeru poduzeća Croatia Airlines d.d.

Cilj rada je objasniti ulogu i značaj marketinga u prometu, osobito u zračnom, te provesti analizu postojećeg stanja poduzeća Croatia Airlines i njegovu primjenu marketinga u poslovanju, kao i upravljanje istog.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Kao izvori podataka korišteni su sekundarni izvori, odnosno stručna literatura i knjige, znanstveno-stručni radovi i web-stranice koje su navedene na kraju rada. Metode prikupljanja podataka korištene u radu jesu povijesna, statistička i metoda deskripcije.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u sedam poglavlja. U uvodnom poglavlju opisuje se predmet i cilj rada, navode se izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura samog rada. U drugom poglavlju definira se pojam marketing te se obrađuje njegova primjena u djelatnosti prometa. Također se opisuje i koncepcija marketinga, kao i njegove funkcije u prometu. U trećem poglavlju razmatra se cjelokupan proces prometa, kao i njegova teorijska odrednica. Također se analiziraju i vrste promete, te troškovi i vozarine koje se javljaju u prometu. U četvrtom poglavlju opširnije se obrađuje zračni promet što podrazumijeva podjelu zračnog prometa, segmentaciju tržišta, infrastrukturu, te troškove i vozarine u zračnom prometu. Također se navode i Međunarodne organizacije koje postoje u zračnom prometu kao i njihove funkcije. U drugom dijelu ovog poglavlja obrađuje se poduzeće Croatia Airlines d.d. i njegova primjena i upravljanje marketingom u samom poduzeću, što se odnosi na planiranje, organizaciju i kontrolu. U zadnjem dijelu četvrtog poglavlja iznosi se kritički osvrt na

navedeno poglavlje. U petom poglavlju iznosi se zaključak napisanog rada na temelju svi prikupljenih i obrađenih podataka. Nakon toga navedena je literatura te popis slika, tablica i grafova, a rad završava iznošenjem sažetka na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. Promet

2.1. Teorijska odrednica prometa

Promet je interdisciplinarno i multidisciplinarno područje, a može se definirati kao aktivnost prijevoza i komunikacija od početne do završne točke. Također predstavlja važnu sastavnicu gotovo svih čovjekovih aktivnosti i pretpostavka je gospodarskog rasta i razvoja. Sama pojava prometa datira još iz vremena pretpovijesti, pa se smatra da je pojava stara koliko i civilizacija.

Pojam promet javlja se u tri različita oblika počevši od najšireg koji se veže uz odnose među ljudima. Nešto uži smisao odnosi se na različite oblike međuodnosa ekonomske prirode - robni promet, devizni promet, međudržavni promet i slično, dok se najuži smisao odnosi na prijevoz ili transport, ali i operacije u vezi s prijevozom robe i putnika, te komunikacije.

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

Prometni sektor danas je jedan od najvažnijih sektora, a ujedno i značajan nositelj gospodarskog i društvenog razvoja svake zemlje, pa je iz tog razloga vrlo bitno da bude učinkovit. U ovom suvremenom svijetu gotovo da ni ne postoji proizvod u čijoj proizvodnji nije sudjelovao i promet u bilo kojem segmentu. Upravo zbog toga vrijednost prometne usluge povećava vrijednost svakog proizvoda na tržištu.

2.1.1. Prometni proces

Dinamičkim povezivanjem prometnih sredstava, predmeta prometa i zaposlenika dolazi do prometnog procesa koji obuhvaća tri osnovne faze, a to su pripremna faza, faza prijevoza i završna faza. Prometni proces je proces proizvodnje prometne usluge, pa je stoga njegova kvaliteta ujedno i kvaliteta prometne usluge.

Postoje dvije vrste prometnog procesa, a to su teretni prometni proces i putnički prometni proces. Teretni prometni proces sastoji se od pripreme prometnog sredstava u ukrcaj tereta, prijevoza tereta od početne do završne točke, te iskrcavanja tereta s prometnoga sredstva i ostali završni postupci. Faze putničkog prometnog procesa su priprema prometnoga sredstva, prihvat i smještaj putnika u prometno sredstvo, prijevoz putnika i iskrcaj putnika i prtljage iz prometnog sredstva, te ostali završni postupci.

2.1.2. 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, ima duži vijek trajanja u odnosu na prometna sredstava, najčešće do 50 godina.

Kod nekih se prometnim granama izgrađuju samo početno - završne točke, kao i uređaji za sigurnost i signalizaciju, dok se u drugima grade cijeli pravci kretanja. Kako bi prometna infrastruktura bila što uspješnije provedena, potrebna su visoka investicijska ulaganja, kod kojih najvažniju ulogu investitora ima država, ili članovi 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.

2.1.3. Prometna potražnja

Potreba za prometom nastala je kao posljedica potrebe za organiziranjem i ispunjavanjem svakodnevnih aktivnosti, te zbog dislociranosti izvora materijala, mjesta proizvodnje i mjesta potrošnje. Na temelju toga može se zaključiti da je prometna potražnja zapravo potreba za prijevozom u određeno vrijeme i na određenom mjestu. Struktura prometne potražnje ovisi o nekoliko čimbenika, a to su:

1. visina životnog standarda
2. životne navike stanovnika
3. značajke nacionalnog gospodarstva
4. uloga u svjetskom gospodarstvu.

Stanovništvo se smatra glavnom osnovom za određivanje veličine i strukture svake prometne potražnje, dok je veličina prometne potražnje proporcionalna broju stanovnika i visini životnog standarda.

2.2. Vrste prometa

S obzirom na različitost usluga koje promet pruža, podijeljen je na nekoliko vrsta, a kriteriji podjele i vrste su:

- Infrastruktura koja se koristi:

1. suhozemni ili kontinentalni (cestovni, željeznički, cjevovodni prijevoz)
2. vodeni (pomorski, riječni, jezerski, kanalski prijevoz)
3. zračni prijevoz;

- Područje djelovanja u logističkom sustavu:

1. vanjski ili prijevoz izvan proizvodnje
2. unutrašnji ili prijevoz u proizvodnji.

Cestovni promet je najmasovniji oblik prijevoza putnika i robe i time najznačajniji dio prometa. Uz zračni promet, cestovni promet se najviše koristi u prijevozu turista. Njegove osnovne prednosti su niže cijene na kraćim i srednjim relacijama, te specijalne vrste vozila za prijevoz pojedinih vrsta roba pa se time može reći da je izuzetno elastičan i omogućava bržu isporuku zbog rasprostranjene prometne mreže. S druge strane ima i nedostatke poput relativno velike potrošnje goriva, ovisnost o vremenskim i drugim uvjetima u prijevozu, visoke cijene prijevoza na velikim relacijama i veliko zagađenje okoliša.

Željeznički promet je proces premještanja, odnosno prijevoza osoba ili stvari vožnjom po tračnicama. Najprikladniji je za prijevoz na veće udaljenosti rasutih i teških tereta (npr. drvo, ugljen). Glavne prednosti su brzina koja se sve više povećava i skraćuje vrijeme prijevoza željeznicom, ekonomičnost i udobnost, relativno niža cijena prijevoza te pogodnost za prijevoz pojedinih vrsta roba zbog specijalno konstruiranih vagona. Nedostaci su češće potrebe za pretovarom robe nego kod cestovnog i veliki gubici radnog vremena, sporiji prijevoz nego zračni i cestovni zbog čestog stajanja na postajama, češće krađe nego kod drugih vrsta prijevoza, te prilikom skretanja vlakova

na kolosijeke moguće je oštećenje roba i potrebno je bolje pakiranje, što predstavlja dodatni trošak. Ekološki problemi, energetska kriza, zakrčenost cesta i zračnih koridora rezultirali su porastom značenja željeznice.

Cjevovodni promet je najmlađa prometna grana i danas predstavlja najjeftiniji oblik transporta energenata (nafte, plina, vode). Prednosti su mu jeftina i brza izgradnja, te lak prijevoz velikih količina tereta, a negativna mu je strana ta da postoji mogućnost puknuća, te vrlo visoka kapitalna ulaganja i sporost prijevoza.

Pomorski prijevoz je gospodarska djelatnost kojoj je primarni cilj prijevoz ljudi i tereta različitim vrstama plovnih sredstava. Prednosti su mu veći kapaciteti i fleksibilnost prijevoznih sredstava za više vrsta tereta, manje zagađuje okoliš i u funkciji je cijele godine. Nedostaci su mu sporost i velike cijene prijevoznih sredstava.

Riječni, jezerski i kanalski prijevoz je pogodan za masovne robe niske pojedinačne vrijednosti, koje ne podnose visoke prijevozne troškove i ne zahtijeva visoku brzinu prijevoza (rude, drvo, ugljen). Cijene su u prosjeku niže tri puta od željezničkog, a deset puta od cestovnog prometa. Osnovni nedostatak su klimatski uvjeti.

Kao najmlađa prometna grana javlja se zračni prijevoz o kojem će više riječi biti u četvrtom poglavlju (str. 11.).

U tablici 1. prikazana je usporedba navedenih oblika prometa, gdje broj 1 označava najbolji oblik (najjeftiniji, najbrži, najpouzdaniji, najvećeg kapaciteta), dok broj 5. označava najlošiji oblik prijevoza.

Tablica 1. Usporedba osnovnih oblika prometa

	Cestovni	*Željeznica*	*Vodeni*	*Zračni*	*Cjevovodni*
Trošak	4	3	1	5	2
Brzina	2	3	4	1	5
Fleksibilnost	1	2	4	3	5
Pouzdanost	5	1	4	3	2
Kapacitet	5	3	2	4	1
Mogućnost	3	2	1	4	5

Izvor: Rad autorice na temelju podataka dostupnih na: http://www.fpz.unizg.hr/razvojni/grane.php

2.3. Troškovi i vozarine u prometu

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

2.3.1. Troškovi u prometu

Troškovi prijevoza su u novcu izražena vrijednost utrošenog rada, sredstava za rad, pogonskog goriva, tuđih usluga i svih drugih sredstava i dobara potrebnih pri proizvodnji prijevoznih usluga. Po jedinici prevezenog tereta troškovi prijevoza razlikuju se po pojedinim granama. Najniži su kod prometa na vodi, a najviši 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 i kvaliteta prijevozne usluge.

Klasifikacija prometnih troškova dijeli se prema vrstama prometa, njegovoj ekonomskoj ovisnosti, sudjelovanju u prometnom procesu, mjestu nastanka, onome tko ga opterećuje, te stupnju iskorištenja kapaciteta. Također postoji podjela gdje se troškovi dijele na fiksne i varijabilne troškove. Fiksni troškovi u pravilu su vrlo neelastični i njihov udio u ukupnim troškovima je znatno veći od udjela varijabilnih troškova. Najznačajniji fiksni troškovi u prometu su: amortizacija sredstava za rad, premije osiguranja, najamnine i zakupnine i slično. Kod varijabilnih troškova karakteristično je to da je njihovo kretanje proporcionalno u većoj ili manjoj mjeri kretanju veličine prometa. Najznačajniji varijabilni troškovi u prometu su: troškovi goriva, maziva, potrošnog materijala i slično.

2.3.2. Vozarine u prometu

Vozarina predstavlja cijenu 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 dovodi do problema prilikom utvrđivanja načina na koji je ona određena. Načini na koji se ona u pravilu određuje su slobodno, administrativno, od strane pojedinih udruženja i samostalno.

Pokazatelji koje prometna poduzeća uzimaju u obzir kod određivanja vozarina su:
1. Ukupne pokazatelje
2. Udaljenost koja se svladava prilikom prijevoza
3. Prosječnu profitnu stopu
4. Poziciju prometnog poduzeća na tržištu.

Zbog 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.

3. Marketing i njegova primjena u djelatnosti prometa

3.1. Teorijske odrednice marketinga

Dinamika današnjeg poslovanja zahtijeva povezanost svih sudionika poslovnih procesa i trenutnu reakciju na tržišna zbivanja. Poslovanje postaje u pravom smislu riječi poslovanje u realnom vremenu. Disciplina marketinga nezaobilazna je u suvremenom poslovanju i životu, jer bez spoznaje potreba, želja i interesa kupaca kompanije ne mogu opstati niti se razvijati. Marketing i njegova primjena, danas je od velike važnosti zbog njegovog utjecaja na svakodnevni život, društvo u kojem živimo, a ponajviše na uspjeh i neuspjeh svakog poduzeća. Kako bi se definirao pojam marketinga provedena su proučavanja, te se na temelju toga došlo do brojnih načina njegovog poimanja - kao znanost, proces, način izvođenja poslovne aktivnosti, umijeća, ljudske aktivnosti, skupa funkcija, skupa aktivnosti i drugo. Takva raznolikost tumačenja pojma proizlazi ovisno o tome tko ga definira (znanstvenik, ekonomist i slično), s koje razine se promatra (mikrorazine i makrorazine) ili pak pogrešnog shvaćanja kako su marketing i koncepcija marketinga sinonimi (Križman Pavlović, 2008, str. 37.).

Postoje brojne definicije pojma marketinga koje obuhvaćaju njegove različite aspekte, zavisno od afiniteta autora (Križman Pavlović, 2008, str. 37.):

- *„Marketing uključuje aktivnosti pojedinca i organizacije koje olakšavaju i osiguravaju zadovoljavajuće razmjenske odnose u dinamičnom okruženju kreiranjem, distribucijom, promocijom i definiranjem cijene dobara, usluga i ideja.“* (W. Pride, O. Ferrell; 1993.)

- *„Marketing je društveni proces koji uključuje aktivnosti neophodne da bi pojedinci i organizacije postigli što trebaju i žele razmjenom s drugima i unaprijedili budući razmjenski odnos.“* (H. Boyd, O. Walker, J. Larréché; 1998.)

- *„Marketing je proces kojim organizacije stvaraju vrijednost za kupce te snažne odnose s kupcima da bi od kupca zauzvrat dobili vrijednost.“* (P. Kotler, G. Armstrong; 2006.)

Marketing se može definirati i kao društveni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele stvaranjem, ponudom i slobodnom razmjenom vrijednih proizvoda i usluga s drugima. Dakle, može se zaključiti da je marketing najznačajnije područje na koje poduzetnički subjekt mora usmjeriti pozornost da bi uspio na tržištu, dok poslovati na marketinškim načelima znači uvažavati dva ključna čimbenika za odvijanje svakog posla. To su potrošači koje treba zadovoljiti i konkurenti koje treba izbjeći. Poslovanjem po marketinškim načelima svaki poduzetnički subjekt stvara si uvjete za ostvarivanje konkurentske prednosti a samim time i uspjeh na tržištu. Pojavom marketinga ukazalo se na to kako proizvod nije i ne smije biti tek jednostavni rezultat procesa proizvodnje, već isključivo rezultat tržišnih potreba i zahtjeva.

3.2. Koncepcija marketinga

Koncepcija marketinga polazi od činjenice da postizanje ciljeva organizacije ponajviše ovisi o uočavanju potreba i želja ciljnih tržišta te o pružanju željenih zadovoljstava na učinkovitiji i djelotvorniji način nego što to čini konkurencija. Za razliku od marketinga, koncepcija marketinga je filozofija upravljanja koja usmjerava sve aktivnosti određenog poduzeća ka ostvarivanju dugoročnog uspjeha poduzeća i organizacijskih ciljeva. Sve te aktivnosti polaze od koordinirane usmjerenosti cijelog poduzeća na stvaranju zadovoljnih kupaca. Koncepcija marketinga temelji se na:

1. Fokusiranju tržišta- usmjeravanje organizacije prema onom potrošaču koji ga najbolje može zadovoljiti vlastitim resursima.
2. Orijentaciji na kupca- potrebno je da organizacije dobro definiraju svoj tržišni nastup, temeljem spoznaja potreba i želja ciljnih tržišta
3. Koordiniranom marketingu- važan je usklađeni napor svih funkcija marketinga i njihova koordinacija s ostalim funkcionalnim područjima u organizaciji u cilju zadovoljenja kupca.
4. Profitabilnosti- rezultat cjelokupnoga marketinškog napora organizacije, te joj služi kao pokazatelj interne djelotvornosti i indikator zadovoljenja kupca.

Primjenom marketinške koncepcije poslovno razmišljanje poduzetničkih subjekata znakovito se mijenja na način da proizvod nije i ne smije biti tek jednostavni rezultat procesa proizvodnje, već isključivo rezultat tržišnih potreba i zahtjeva.

3.3. Funkcije marketinga u prometu

S primjenom marketinške koncepcije u prometnim granama započelo se nešto kasnije u odnosu na njegovu primjenu u proizvodnim ili drugim uslužnim organizacijama, a glavni razlozi toga smatraju se monopolski i drugi položaji pojedinih grana. Kako su se s vremenom ti položaji mijenjali, došlo je do sve manje zastupljenosti takvih pozicija, te se počelo razmišljati o vlastitom položaju. Samim time počela se prihvaćati i koncepcija zadovoljavanja potreba korisnika prometnih usluga. Temeljem tih promjena i sve veće primjene istih, dovelo je do razvoja nekih marketinških funkcija, a ujedno i do primjene marketinga u prometnim organizacija. Marketing u početku u poduzeća ulazi u obliku oglašavanja (mediji - radio, tisak, televizija i sl.) s namjerom pojačanog prisustva u medijima zbog konkurencije ali i vlastitog probijanja na tržište. Međutim, s takvom primjenom dolazilo je do sve više problema, s obzirom da se poruke često bile kreirane na temelju mišljenja određenih kategorija ljudi u poduzećima, tako da su uglavnom bile neprostudirane, pa su tim više štetile marketingu, nego što su bile od koristi. Nakon početnog uvođenja ekonomske propagande i komunikacije s novinarima i ostalim medijima, uviđa se činjenica da postoji velika navala imitatora, pa tako početne vrijednosti stečene oglašavanjem polako nestaju. Steći ljude bilo je lako, ali ih je teže bilo pretvoriti u vjerne klijente, pa se iz tog razloga počela primjenjivati šira koncepcija marketinga, ona koja se trudi ugoditi korisniku usluge ili proizvoda. Takvim pristupu utemeljivane su manje organizacijske jedinice koje su počele istraživati transportno tržište. Tako su se u početku analizirali prijevozni učinci prometnih grana, a kasnije i transportno tržište. Također se počinje uviđati da je potrebno kupcima ponuditi nove usluge, dodatne koristi ili neke posebne pogodnosti. Treći pristup koji primjenjuju napredna proizvodna ili neka druga uslužna poduzeća, u prometu se tek očekuje da će doći do izražaja. Radi se o istraživanju tržišta budućeg proizvoda, odnosno buduće usluge, te se smatra da će takav pristup imati više uspjeha kod korisnika, ali i za ponuditelje. Na temelju ovih pristupa započelo se s primjenom marketinga u prometu.

4. Upravljanje marketingom u zračnom prometu - primjer „ Croatia Airlines“ d.d.

4.1. O zračnom prometu

Zračni promet najmlađa je prometna grana, a svojom ulogom u prometu i opsluživanju putničkih tokova na pojedinim tržišnim segmentima ima vodeću ulogu. U odnosu na cestovni i željeznički promet, kod zračnog prometa nije nužna izgradnja infrastrukture na prijevoznim pravcima. 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 biti 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. Putem zračnog prijevoza omogućuje se pristup i najudaljenijim dijelovima kopna na Zemlji, a iznimka su jedino ona područja gdje zbog klimatskih i reljefnih uvjeta nije moguća izgradnja zračnih luka. Osim toga, postoje i nedostaci koji utječu na odvijanje zračnog prometa. Najvećim nedostatkom smatra se njegova neelastičnost koja proizlazi iz ovisnosti prometa o početno-završnim točkama. 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.

Zračni promet odvija se u zraku, i na taj način omogućuje povezivanje dviju točaka na kopnu najkraćim mogućim putem. Kako bi vožnja zrakoplova i njegovo održavanje u zraku bilo moguće, potrebni su snažni pogonski strojevi poznati po velikoj specifičnoj potrošnji goriva, pa je zbog toga zračni promet najmanje ekonomična prometna grana. Konstrukcija zrakoplova temeljena je uglavnom na aluminiju i njegovim legurama te plastičnim masama. Zračni promet je ponajviše usmjeren na prijevoz ljudi - putnika, ali postoji i manji segment tržišta tereta, koji umjesto brodova koristi teretne zrakoplove.

Za optimalno funkcioniranje zračnog prijevoza i zračnog prometa potrebne su sljedeće pretpostavke, a to su: 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, funkcioniranje zajedničkog informacijskog sustava.

4.1.1. Podjela zračnog prometa

Osnovna podjela zračnog prometa je ona na civilni i vojni. Vojni zračni promet primjenjuje se u vojne svrhe i u njemu sudjeluju hrvatski i inozemni vojni zrakoplovi. Civilni zračni promet odnosi se na sav zračni promet osim vojnoga zračnog prometa, te se dijeli na:

- **Javni zračni promet** u koji spada linijski i povremeni prijevoz osoba ili stvari.
- **Domaći zračni promet** koji se obavlja u zračnom prostoru Hrvatske.
- **Poseban zračni promet** u koji spada zračni promet koji nije uključen u javni zračni promet.

Linijski promet ima skoro iste karakteristike kao i ostale prometne grane. Najviše je usmjeren na to da se osigura što je moguće veća popunjenost kapaciteta zrakoplova po pojedinom letu. Bitno je da se pravovremeno odabere željeno tržište na kojem će djelovati, a nakon toga potrebno je organizirati prodajnu funkciju 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 agencija, ali također i preko drugih prijevoznika ili u vlastitoj mreži agencija. Od velike je važnosti da se informacije o stanju prodanih i rezerviranih putnih karata kontinuirano razmjenjuju putem informacijskih sustava. Linijski prijevoznici su najčešće velike organizacije, sa izraženom financijskom snagom.

„Charter“ 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, a to su: manja udobnost, manje zabave, skromnija ponuda jela i pića, niža cijena prometne usluge, manje povoljan odnos broja posade aviona i broja putnika, manje povoljnije vrijeme polaska, te nepovoljniji aerodromi i slično. Za uspješno odvijanje ove vrste prometa neophodna je suradnja

između zračnog prijevoznika i turističke agencije, koja se temelji na ugovornom odnosu.

Nositelji „charter“ prometa su specijalizirane zrakoplovne kompanije koje svoje poslovanje lociraju na sjevernoj ili južnoj polutki, ovisno o turističkoj sezoni, a mogu biti i linijski prijevoznici koji će u periodu manje frekvencije linijskog servisa, avione uposliti posredstvom ugovora o „charter“ prijevozu.
Bez obzira radi li se u organizacijskom smislu o linijskom ili „charter“ prometu, zračni promet ima najznačajniju ulogu u povezivanju emitivnog i receptivnog tržišta.

4.1.2. Segmentacija tržišta zračnog prometa

Kako bi bilo koja organizacija uspjela u svom poslovanju potrebna im je zainteresiranost njima odgovarajućeg tržišta, odnosno potrošača. Segmentacija tržišta odnosi se na različite segmente putnika koji se razlikuju po svojim potrebama i željama, te otkriva mogućnost određenog tržišnog segmenta s kojim se suočava kompanija. Predstavlja jedno od područja 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 postoji (Mrnjavac, 2002. str. 102.):

1. Tržišni segment poslovnih putovanja
2. Tržišni segment turističkih putovanja
3. Tržišnih segment privatnih putovanja i ostalih vrsta putovanja.

4.1.3. Infrastruktura zračnog prometa

Infrastrukturu zračnog prometa čine svi objekti i uređaji koji su fiksno vezani za određeno mjesto koji služe proizvodnji usluga u zračnome prometu te reguliranju i sigurnosti takvog prometa. Kako bi poslovanje zrakoplovnih kompanija bilo što uspješnije, važno je primijeniti odgovarajuću infrastrukturu koja im stoji na

raspolaganju za obavljanje svakodnevnog poslovanja. Pod infrastrukturom zračnog prometa prvenstveno se podrazumijevaju zračne luke i kontrole letenja.

Sastavni elementi infrastrukture koje obuhvaća zračna luka su:
1. Poletno - sletne staze
2. Manevarske površine
3. Površine za mirovanje zrakoplova
4. Objekte, uređaje i postrojenja sigurnosti leta
5. Servisne uređaje za zrakoplove
6. Objekte i opremu za prihvat putnika
7. Objekte i opremu za prihvat tereta
8. Površine za prihvat sredstava ostalih prometnih grana
9. Pristupne prometnice.

U zračnom prometu infrastruktura je neophodna u početno - završnim točkama putovanja, a to su zračne luke. Udaljenost zračnih luka od gradova najčešće iznosi i do nekoliko desetaka kilometara, što predstavlja popriličan problem, a također zbog velike gustoće prometa u gradovima dovodi do toga da transfer do zračne luke može trajati čak duže nego let zrakoplovom na kraćoj ili srednjoj udaljenosti.

4.1.4. Troškovi i vozarine u zračnom prometu

Za zračni promet je karakteristično da se sve više povećavaju kapaciteti, brzina letenja i sigurnost letenja zrakoplova, čime se potiču velika ulaganja u prijevozna sredstva. S druge strane, zbog kratkog amortizacijskog vijeka trajanja zrakoplova, troškovi amortizacije i osiguranja zrakoplova su izuzetno visoki. Troškovi u zračnom prijevozu dijele se na troškove na zemlji i troškove u zraku, a ono što obuhvaćaju prikazano je tablicom 2.

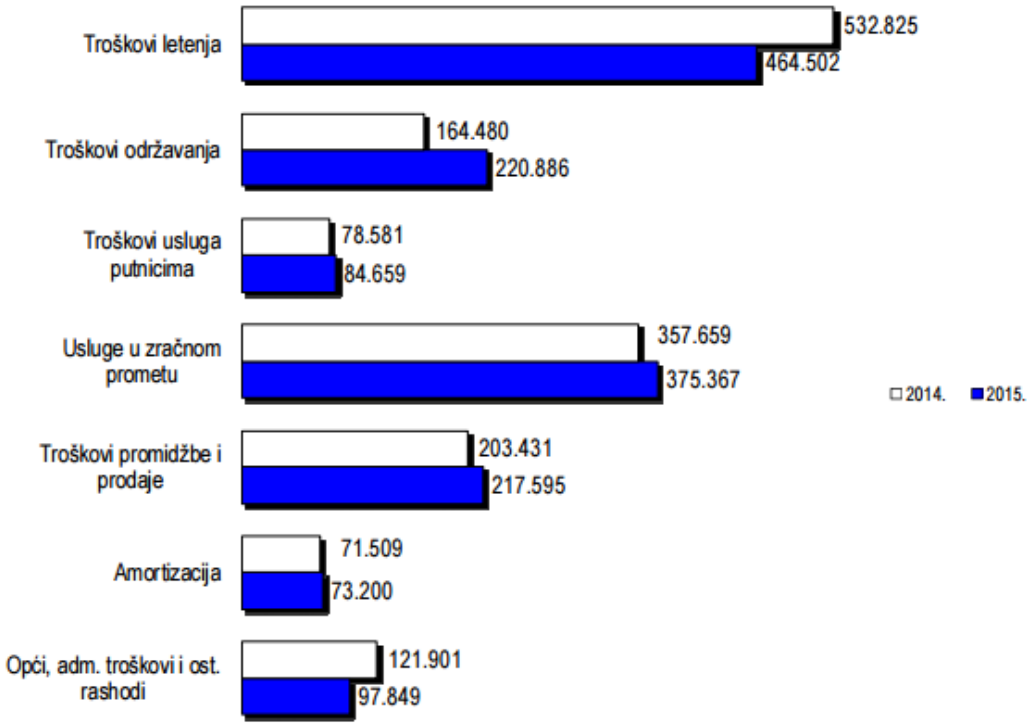
Na grafu 1. prikazani su troškovi poslovanja „Croatia Airlines“ d.d. za dvije godine. Troškovi usluga u zračnom prometu veći su zbog većih troškova zračnih luka zbog povećanja cijena pojedinih zračnih luka te troškova kontrole leta zbog povećanja cijena *unit rate* po pojedinim zemljama. Troškovi prodaje i promocije veći su zbog većih troškova rezervacijskog sustava temeljem većeg *bookinga* i veće jedinične cijene po

putniku. Također na njihovo povećanje utječu i veći troškovi provizija prodajnoj mreži. Veći troškovi amortizacije rezultat su veće amortizacije nematerijalne imovine koja nastaje zbog većih ulaganja u tuđu imovinu (*Godišnji izvještaji „Croatia Airlines" d.d. i grupe za 2015. godinu, str 49.*).

Tablica 2. Podjela troškova u zračnom prijevozu

Troškovi na zemlji	*Troškovi u zraku*
Amortizacija	Amortizacija
Održavanje poletnih staza, infrastrukture i suprastrukture	Održavanja aviona
Plače osoblja	Troškovi goriva i maziva
Troškovi prodaje i promocije	Plaće osoblja
Većim dijelom karakter fiksnih troškova	Dio ovih troškova je fiksna, dok je drugi dio varijabilan

Izvor: Rad autorice na temelju podataka dostupnih iz: Mrnjavac E., Promet u turizmu, Fakultet za turizam i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 205.



Graf 1. Troškovi poslovanja "Croatia Airlines" d.d. za 2014 i 2015. godinu

Izvor: *Godišnji izvještaji „Croatia Airlines" d.d. i grupe za 2015. godinu*, 5. svibanj 2016., str 49.

Vozarine u zračnom prometu određuju države, IATA[1], te prijevoznici i naručitelji slobodnom pogodbom, dok se visina vozarina određuje na temelju tarifa koje su dijele u tri grupe:

1. Opća robna tarifa - primjenjuje se za prijevoz svih vrsta roba
2. Specijalna robna tarifa - primjenjuje se za prijevoz određenih vrsta roba-pošiljke do 45 kg, tiskane stvari, vrijednosne pošiljke, žive životinje i dr.
3. Specifična robna tarifa - primjenjuje se samo za određene vrste robe koje imaju nižu vrijednost.

[1]IATA- Međunarodna organizacija za zračni promet (skraćeno od eng. *International Air Transport Association.*

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 smanjivanje vozarina ispod granice troškova u konkurentskoj borbi za privlačenjem prometne potražnje. Slobodnom pogodbom između prijevoznika i naručitelja vozarine se utvrđuju u „charter“ prometu. S obzirom da je razina popunjenosti kapaciteta viša nego kod linijskog prijevoza, u ovom je slučaju cijena prijevozne usluge znatno niža.

4.1.5. 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. Cilj je bio ustanoviti mirovne sporazume između Saveznika i poraženih Centralnih sila. Konvencija je sadržavala tehničke, operativne i organizacijske aspekte civilnog zrakoplovstva.

Na novi razvoj zrakoplovstva utjecao je Drugi svjetski rat, saževši razvoj koji bi normalno trajao četvrt stoljeća u svega 6 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. Iz ovih je razloga Vlada SAD-a sa svojim saveznicama provela istraživanja početkom 1944. godine, a kasnije su poslani pozivi savezničkim i neutralnim zemljama na sastanak u Chicago u studenom 1944. na kojem su se razmatrali problemi međunarodnog civilnog zrakoplovstva trajao je pet tjedana, a rezultat toga bila je ˝Konvencija o međunarodnom civilnom zrakoplovstvu“ s namjerom da se razvije međunarodno zrakoplovstvo.

Specijalizirana agencija UN-a[2] zadužena za stalni nadzor uvođenja i provođenja ciljeva Čikaške konvencije jest Međunarodna organizacija civilnog zrakoplovstva (engl. *International Civil Aviation Organization*; kratica ICAO). Republika Hrvatska je član ICAO-a od svibnja 1992. godine.

Zadaci ICAO-a su: razviti načela i tehnike međunarodne zračne plovidbe i pomagati u planiranju i razvoju međunarodnog zračnog prijevoza kako bi se osigurao siguran i nadziran rast međunarodnog civilnog zrakoplovstva u svijetu, poboljšanje kvalitete gradnje i upotrebe zrakoplova u miru, podrška razvoju zračnih putova, aerodroma i navigacijskih sredstava za upotrebu u međunarodnom civilnom zrakoplovstvu, osigurati da se potpuno poštuju prava zemalja potpisnica i 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. “Audit-i“ - očevidi sa zadaćom utvrđivanja udovoljavanju standardima i preporučenoj praksi.

Međunarodna organizacija za zračni promet (eng*. International Air Transport Association,* kratica IATA) osnovana je u travnju 1945. godine u Havani na Kubi. Danas organizacija ima sjedište u Montrealu. Riječ je o nedržavnoj organizaciji koja predstavlja udruženje svih svjetskih redovnih zrakoplovnih kompanija, a osnovana je 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 neprofitabilnoj organizaciji, ona se financira sredstvima svojih članova u ukupnom međunarodnom zračnom prometu.

---

[2]UN - Ujedinjeni narodi (skraćeno od eng. *United Nations*) međunarodna je organizacija za održavanje mira i sigurnosti u svijetu, razvijanje dobrosusjedskih odnosa, ekonomsku suradnju, širenje tolerancije i promicanje poštivanja ljudskih prava i osnovnih sloboda čovjeka.

Glavni zadatak IATA-e je osigurati da se cjelokupan zračni promet svugdje u svijetu odvija s najvećom mogućom brzinom, sigurnošću, udobnošću, učinkovitošću i ekonomičnošću. Zahvaljujući njenoj 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 (eng. *European Civil Aviation Conference*, kratica ECAC) osnovana je 1955. godine sa sjedištem u Parizu. Trenutačno broji 44 europskih zemalja članica. Glavni cilj organizacije je 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 je članica ECAC-a od srpnja 1992. godine.

4.2. Opći podaci o poduzeću „Croatia Airlines“ d.d.

„Croatia Airlines“ d.d. nacionalna je zrakoplovna tvrtka čija je misija redovito povezivanje domaćeg i inozemnog tržišta. Istodobno ima zadatak značajno pridonijeti turizmu i gospodarstvu Republike Hrvatske. Vizija je postati suvremena europska zrakoplovna tvrtka srednje veličine koja posluje s dobiti i čiji se uspjeh osobito prepoznaje po sigurnosti letenja i zadovoljstvu putnika.

„Croatia Airlines“ d.d. osnovana je 7. kolovoza 1989. godine pod nazivom „Zagal“ (Zagreb Airlines). Na samom početku poduzeće je imalo jedan zrakoplov i bavili su se prijevozom pošiljaka UPS-a[3]. Nakon prvih demokratskih izbora u Hrvatskoj, „Zagal“ mijenja ime u „Croatia Airlines“ d.d. Sredinom 1991. godine, obavljen je prvi let između Splita i Zagreba, nakon potpisivanja ugovora s Adria Airwaysom, a 1998. godine postaje članicom Udruge europskih zrakoplovnih kompanija.

---

[3]UPS - u potpunosti integrirana usluga dostave koja nudi najobuhvatniju paletu usluga, pomaže pri slanju robe u zemlji ili inozemstvu, koristeći tri opcije ekspresne dostave u dogovoreno vrijeme i datum kako bi roba stigla na odredište na zakazani dan (skraćeno od eng. *United Problem Solvers*).

Od studenog 2004. godine regionalni je član Star Alliance-a, a od 2010. i njen punopravni član. Svoju pripadnost Star Alliance-u ističe u svim službenim dokumentima, što je prikazano na slici 1. Tim članstvom putnicima je omogućeno dobivanje usluga prepoznatljive kvalitete i standarda, te je u ponudu uključeno više destinacija, zajednički terminali, mogućnost informiranja o redovima letenja kroz zajedničku web stranicu udruge, pojednostavljena procedura registracije, skupljanje nagradnih milja *frequent flyer* programa na letovima bilo koje članice Star Alliencea i mnoge druge pogodnosti.

Osnovne djelatnosti „Croatia Airlines“ d.d. obuhvaćaju pružanje usluga prijevoza putnika, pošte i robe u domaćem i međunarodnom zračnom prometu.



Slika 1. Logo „Croatia Airlines“ d.d.
Izvor: *European aviation maintenance training committee,* http://www.eamtc.org/wp-content/uploads/2015/03/CTNlogo1.jpg 10. svibnja 2016.

„Croatia Airlines“ d.d. vodeća je regionalna kompanija po broju putnika i izravno povezuje Hrvatsku s 32 europska odredišta, a u suradnji s partnerima iz Star Alliancea i s cijelim svijetom. Od prvog putničkog leta 2001. godine do danas, zrakoplovi „Croatia Airlines“ d.d. obavili su više od 450 000 letova i prevezli oko 29 milijuna putnika.

4.2.1. Karakteristike poslovanja „Croatia Airlines“ d.d.

Osnivački kapital kojim je pokrenuta društveno-gospodarska inicijativa i akcija osnivanja nacionalnog zrakoplovnog prijevoznika bila je više simboličke naravi, te nedvojbeno daleko od svjetskih i europskih standarda i kriterija nužne objektivne razine osnivačkog ulaganja. Ponajviše se radilo o zastarjeloj opremi, namještaju i osnovnim sredstvima čija je realna tržišna vrijednost bila znatno niža od knjigovodstvene. U prvoj

godini prometovanja nije bila formalno pravno i suštinski pripremljena za prijevoz robe koji je ostvaren u izrazito marginalnom ostvarenju od svega 94 tone. Sljedeće poslovne godine, 1992. obavljene su dobre pripreme i izrađeni standardi kompanijskih procedura, te je zahvaljujući tome ostvaren učinak od 1838 tona. Tijekom godina iznos se mijenjao i povećavao, a u 2002. godini iznosilo je 3977 tona robe.

Kruna uspješnosti je primanje „Croatia Airlinesa“ d.d. u svojstvu regionalnog partnera u članstvo najjače svjetske zrakoplovne alijanse *Star Alliance*, krajem 2004. godine. S obzirom na buduće smjernice za integraciju u regionalni i globalni sustav zračnog prometa, „Croatia Airlines“ d.d. je osposobljen za cjelovitu primjenu europske zrakoplovne regulative i međunarodnih standarda, te harmonizaciju razvojnih planova s međunarodnim prometnim tokovima.

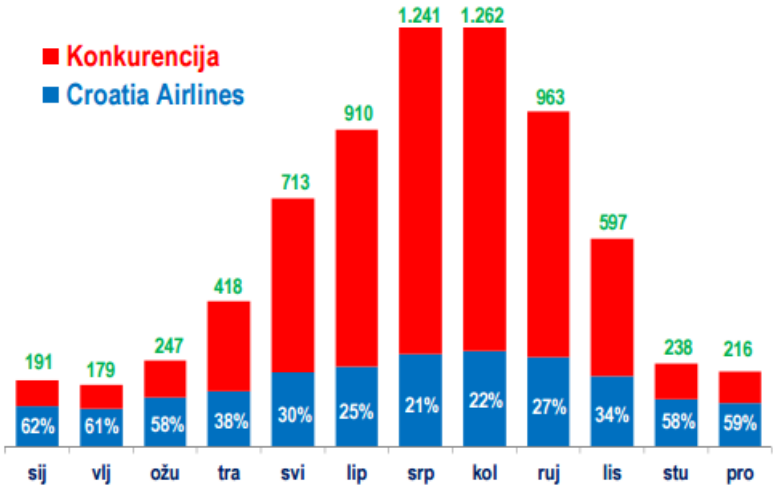
„Croatia Airlines“ d.d. dio je grupe tradicionalnih zrakoplovnih prijevoznika mrežnog modela i odgovarajuće je pripadnosti zrakoplovnoj alijansi. Ponajviše je orijentirana redovnom putničkom segmentu prijevoza, a također primjenjuje to i kod povezivanja hrvatskih zračnih luka u domaćem redovnom prijevozu. „Croatia Airlines“ d.d. opslužuje isključivo domaće i europsko zrakoplovno tržište bez dugo-linijskog prijevoza za komparaciju učinaka koji rezultiraju iz navedenog prijevoza.

Stanje gospodarstva je ključni čimbenik u razvoju zračnog prometa. Poslovanje „Croatia Airlines“ d.d. povezano je uz hrvatsku gospodarsku realnost i ovisno o stanju ekonomija zemalja koje su glavna emitivna tržišta za putovanja u Hrvatsku, posebice kada je u pitanju turizam.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, Hrvatske zračne luke su u 2015. godini zabilježile povećanje broja putnika od 7,1% u odnosu na 2014. godinu. Kroz osam zračnih luka u Hrvatskoj prošlo je ukupno 7,2 milijuna putnika, a tržišni udio „Croatia Airlines“ d.d. iznosio je 31% (u 2014. godini 33 posto). Udio „Croatia Airlinesa“ d.d. od 31% potvrđuje i dalje izraženu sezonu prometa na hrvatskom zrakoplovnom tržištu, s visokim stupnjem konkurencije u ljetnim mjesecima što prikazuje graf 2.

Tijekom ljetne sezone na hrvatskom tržištu operira gotovo 100 zrakoplovnih kompanija, više od polovine svih putnika preveze se u trećem kvartalu, dok je u

zimskom razdoblju prisutnost konkurencije minimalna. „Croatia Airlines“ d.d. prometuje tijekom cijele godine čime omogućava hrvatskim zračnim lukama cjelogodišnju otvorenost.



Graf 2. Tržišni udio "Croatia Airlines" d.d. i njegove konkurencije za 2015. godinu

Izvor: *Godišnji izvještaji „Croatia Airlines“ d.d. i grupe za 2015. godinu*, 5. svibanj 2016., str. 39.

4.2.2. Ciljne skupine

Segmentiranje tržišta jest strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjeravaju podmirivati potrebe i želje potrošača. Time se prepoznaje heterogenost tržišta. Tu je vrlo važno pozicioniranje proizvoda, što je ujedno i krajnji cilj tvrtke - proizvesti proizvod, predstaviti ga kupcu onako kako on to želi ili barem približiti proizvod onoj predodžbi koja ispunjava njihove potrebe, želje, zahtjeve.

Tvrtka mora odlučiti koji će joj segmenti pomoći kako bi ostvarila svoj krajnji cilj tj. profit. „Croatia Airlines“ d.d. ima unutarnju i vanjsku javnost koju čine svi oni koji ostvaruju neku interakciju s kompanijom.

Unutarnja javnost: čine je svi zaposlenici kompanije koji su izravno uključeni u poslovne procese. Imaju bitan utjecaj na poslovne uspjehe kompanije i dojam koji kompanija ostavlja u neposrednom kontaktu s kupcima. Njihovi ciljevi su veća informiranost zaposlenika o planovima kompaniji, povećanje razine točnih informacija

između zaposlenih, probuditi osjećaj zajedništva, pripadnosti i lojalnosti tvrtki i njenim ciljevima, te privući, motivirati i zadržati dobre zaposlenike.

Vanjska javnost: segmentirana je u nekoliko skupina, a komunikacija je orijentirana na informiranje o poslovnim rezultatima i dostignućima. Čine je:

- **Mediji** - jedan od ključnih faktora u upoznavanju javnosti sa uspjesima koje kompanija ostvaruje, osnaživanju javne potpore i privlačenju potencijalnih klijenata. Osnovni cilj je koristiti ih kao kanal komunikacije prema ostalim javnostima kako bi se uz planirani publicitet i onaj neplanirani okrenuo u pozitivnom smjeru.
- **Predlagatelji i donositelji odluka** - svojim radom utječu na smjer kojim će se kompanija kretati u budućnosti.
- **Klijenti-** neposredni korisnici usluga koje kompanija nudi, bilo u vidu prijevoza ili pružanja poslovnih usluga. Cilj je zadržati postojeće klijente pružajući im dodatnu vrijednost i privući nove.
- **Poslovna javnost** - traženje poslovnog partnera jedan je od preduvjeta daljnjeg razvoja kompanije i preživljavanja među konkurencijom. Odnos prema poslovnoj javnosti je važan iz razloga jer utječe na percepciju koju potencijalni investitori mogu imati o kompaniji, a posredno i na odluku o ulaganju.
- **Udruge i organizacije** - zračni prijevoz izaziva diskusije u određenim dijelovima javnosti koje se bave zaštitom okoliša a mogu utjecati na stavove javnosti prema zračnim prijevoznicima općenito, kao i na samu kompaniju. Cilj je ostvariti pozitivnu komunikaciju s udrugama kako bi se pozitivna briga o okolišu koju kompanija provodi prezentirala i smanjila mogućnost negativnih reakcija.
- **Stručna javnost** - čine je svi oni koji svojim stavovima ili izjavama mogu utjecati na događanja u spektru zračnog prijevoza.

4.3. Upravljanje marketingom u poduzeću „Croatia Airlines“ d.d.

Svaki proces upravljanja u poduzeću sastoji se iz tri bitne faze, a to su planiranje, organiziranje i kontrola, te predstavlja logičan redoslijed svake osmišljene čovjekove aktivnosti. Sa svrhom da se ostvari neki postavljeni cilj potrebno je uvijek pažljivo planirati što sve treba učiniti i koje aktivnosti poduzeti. Nakon toga slijedi izvršenje svega onog što je planirano, što zahtijeva da se organiziraju posebne aktivnosti. Od iznimne je važnosti da se redovito provodi kontrola nakon obavljenog zadatka, ali i tijekom njegovog obavljanja kako bi se utvrdilo je li sve što je planirano urađeno i koliko je bilo uspješno.

Kako bi zrakoplovne kompanije ostvarile ciljeve poslovanja, moraju osmisliti, razviti i provoditi odgovarajuće marketinške aktivnosti u funkciji odgovarajućeg tržišnog pozicioniranja. Sastavni dijelovi marketinške strategije zrakoplovne kompanije su izbor i analiza ciljnog tržišta te osmišljavanje i održavanje odgovarajućeg marketinškog miksa koji će svojom uslugom, cijenom, distribucijom i promocijom zadovoljiti korisnika. Vrlo je važno da se uz osnovne značajke marketinških poslovnih aktivnosti zrakoplovne kompanije, obrađuju i političko-pravni čimbenici, ekonomski, sociološko-kulturološki, tehnološki i ekološki čimbenici, te unutarnji resursi zrakoplovne kompanije i provodi istraživanje tržišta kao dio marketinške funkcije zrakoplovne kompanije.

S obzirom na veliku utjecajnost pojedinih čimbenika na poslovanje i profitabilnost zrakoplovnih kompanija, važno je da se oni dobro prouče. Kod izučavanja područja marketinga, zrakoplovne kompanije upućene su na koristi od provođenja PESTEL analize[4] u svrhu proučavanja vlastite marketinške okoline.

---

[4]PESTEL analiza- (akronim od politička, ekonomska, sociološka i tehnološka okolina) je metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. Analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije.

Također, 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, koristi se SWOT analiza[5]. Osnovna je svrha SWOT analize izolirati ključne činjenice i događaje da bi olakšala strateški pristup i prepoznavanje strateških problema. Snage i slabosti, te prilike i prijetnje s kojima se suočava „Croatia Airlines“ d.d. prikazane su tablicom broj 3.

[5]SWOT analiza- (akronim od strenghts – snage, weakneses – slabosti, opportunities – prilike i threats – opasnosti) je jednostavan i snažan okvir i tehnika za analiziranje snaga i slabosti, prilika i prijetnji s kojima se suočava organizacija i koji joj pomaže da se usmjeri na svoje snage, minimizira prijetnje i kroz kvalitetnu strategiju najbolje uporabi prilike koje su joj dostupne kako bi osigurala konkurentsku prednost.

Tablica 3. SWOT analiza „Croatia Airlines“ d.d.

Snage	*Slabosti*
• Jedina nacionalna zrakoplovna tvrtka • Ostvareni pozitivni poslovni uspjesi • Savezi sa Star Alliance-om i United Airlinesom • Lider u regiji • 5. najveći izvoznik u RH • Među najsigurnijim zračnim prijevoznicima	• Mala flota • Vlasništvo države koja se u prošlosti nije iskazala kao dobar vlasnik • Percepcija državne tvrtke kao mjesta za uhljebljenje • Sindikati koji mogu pružati otpor promjenama • Ovisnost o ekonomiji RH i svjetskog gospodarstva
Prilike	*Prijetnje*
• Rast turizma u RH • Strateški partner koji može donijeti svjež kapital i novi smjer • Novi savezi s kompanijama u regiji • Gradnja MZLZ u pogledu povećanja prometa i pružanja servisno tehnoloških usluga • Jugoistočna Europa ima perspektivu rasta zračnog prometa • Rast i oporavak europske ekonomije • Nestajanje/ slabljenje kompanija u regiji	• MZLZ- povećanje konkurencije u zračnom prometu • Rast konkurencije - *low cost* kompanije i Air Serbia • Regulative EU i EK u pogledu zračnog prometa • Nestabilnost financijskog tržišta u pogledu kamatnih stopa, cijena, goriva i dr. • Ozbiljni problemi u zračnom prometu Europe (sve više terorističkih napada)

Napomena: MZLZ – Međunarodna zračna luka Zagreb

Izvor: Dokument *Komunikacijska strategija „Croatia Airlines“ d.d. za 2015. godinu* http://www.slideshare.net/lklun/croatia-airlines-komunikacijska-strategija-zavrno-50507007, 10.lipanj 2016.

Primjerice, izgradnjom Međunarodne zračne luke Zagreb, pruža se mogućnost „Croatia Airlines“ d.d. da se ubaci u medijski prostor uz teme vezane uz zračnu luku. Također, *low cost* kompanije koje su izravna konkurencija u prijevozu putnika otvaraju prostor za komuniciranje prednosti i kvalitete „Croatia Airlines“ d.d. prema klijentima, ali i prema konkurenciji u vidu pozicioniranja tehničkog odjela kao mogućeg izbora zračnih prijevoznika za korištenje njihovih usluga.

4.3.1. Planiranje marketinških aktivnosti

Planiranje marketinških aktivnosti je proces kojim se utvrđuju buduća tržišna događanja (mogućnosti i prijetnje), te se definiraju akcije djelovanja kako bi se ostvarili marketinški ciljevi. Predmet planiranja može biti različit te obuhvaćati šire ili uže segmente marketinških djelatnosti. Svrha planiranja marketinških aktivnosti je da se identificiraju i kreiraju konkurentske prednosti kojima se ostvaruju i posjeduju određene posebnosti koje potrošači traže i uvažavaju i s kojom se razlikuju od konkurenata. Također je važno da se izbjegne ili smanji rizik djelovanja. Proces planiranja marketinških aktivnosti prikazan je na slici 2.



Slika 2. Proces planiranja marketinških aktivnosti

Izvor: Rad autorice na temelju podataka dostupnih iz: Tatalović M. i dr., Menadžment zrakoplovne kompanije, Mate, Zagreb, 2012., str. 594.

Marketinško planiranje je iznimno važno jer 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 marketinških aktivnosti osigurava se osnova za pro aktivno, umjesto reaktivno djelovanje na promjene na tržištu. Rezultat planiranja je poslovni plan, tj. u promatranom razdoblju marketinški plan.

Marketinški plan je pisani dokument ili nacrt na temelju kojeg se primjenjuju i nadziru aktivnosti marketinga poslovnog subjekta. Također se ukazuje na smjer marketinških djelovanja i omogućava usredotočenost zaposlenih na aktivnosti koje su najviše bitne i neophodne za uspjeh marke, proizvoda i samog poslovnog subjekta. 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. Osnovni kriterij podjele marketinških planova je kriterij vremena, prema kojemu se planovi dijele na kratkoročne i dugoročne planove. Kratkoročni planovi donose se u kratkom roku, tj. razdoblju do godine dana i spadaju u područje operativnog i taktičkog planiranja, dok se dugoročni planovi donose u dugom roku, odnosno u razdoblju iznad godine dana i spadaju u područje strategijskog planiranja. Proces dugoročnog planiranja „Croatia Airlinesa“ d.d., koji obuhvaća vremenski period od približno 15-25 godina prikazan je na slici 3.



Slika 3. Proces dugoročnog planiranja „Croatia Airlines“ d.d.

Izvor: : Rad autorice na temelju podataka dostupnih iz: Tatalović, M. i dr., Menadžment zrakoplovne kompanije, Mate, Zagreb, 2012., str. 617.

Plan poslovanja „Croatia Airlinesa“ d.d. za 2016. godinu usmjeren je na potvrđivanje održivosti poslovanja uz valoriziranje provedbe svih mjera strateškog, operativnog i financijskog restrukturiranja. I dalje je najveća usmjerenost na maksimalnoj sigurnosti operacija uz praćenje i poštivanje zakonske regulative i novih trendova u zrakoplovnoj industriji. Cilj je zadržati tehničku pouzdanost flote uz izvođenje svih redovno planiranih pregleda i modifikacija i ostalih radova na zrakoplovima i motorima u floti prema važećim standardima te zadržavanje nivoa kvalitete, sigurnosti i točnosti. S ciljem ostvarenja visokih tržišnih zahtjeva te povećanja udjela na tržištu teži se kontinuiranom praćenju zadovoljstva korisnika te razvoju mreže odredišta radi kojeg je u tijeku ljetne sezone planom predviđen jedan dodatni zrakoplov u najmu.

U 2016. godini „Croatia Airlines“ d.d. planira obavljanje PSO programa[6] sukladno odluci MPPI[7] o obavljanju domaćeg linijskog zračnog prijevoza. Nastavlja se razvoj usluga trećim stranama kroz usluge tehničkog održavanja zrakoplova inozemnih zrakoplovnih kompanija. Radi unapređenja poslovanja pristupa se i optimizaciji IT[8] podrške. „Croatia Airlines“ d.d. za 2016. godinu planira pozitivan rezultat zasnovan na projekciji prihoda i troškova koji se temelje na sljedećim pretpostavkama:

1. uvođenje u promet dodatne jedinice zrakoplova u razdoblju od svibnja do listopada 2016. godine
2. otvaranje čak četiri nove linije krajem svibnja i početkom lipnja 2016. godine (Milano, Prag, Lisabon i Sankt Peterburg)
3. 27.300 - ostvarenje naleta u letovima
4. 38.184 - ostvarenje naleta u blok satima
5. godišnji promet od oko 1.970.058 putnika (+6 posto više u odnosu na 2015. godinu), od čega u redovnom prometu 1.853.134 putnika i u izvanrednom prometu 70.396 putnika.

Kod zrakoplovnih kompanija, vrlo često je njihov uspjeh ili neuspjeh povezan i s kvalitetom primjene njenih osnovnih menadžerskih alata, ponajviše planiranja i konkurentske strategije koje su usmjerene na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije. Važno je naglasiti da čimbenici koji određuju realne prilike dugoročne uspješnosti poslovanja zrakoplovnih kompanija nisu u grupi najpovoljnijih i najprivlačnijih, a uz to, unutar same avioindustrije prijevoza kvalitetno planiranje i strategija mogu stimulirati ili upropastiti konkurentsku poziciju zrakoplovne kompanije.

---

[6]PSO program - obuhvaća aktivnosti za poboljšanje sigurnosti i kvalitete zdravstvene skrbi s ciljem smanjenja rizika i opasnosti povezane s njegom bolesnika (skr. od eng. *Patient Safety Organization*).

[7]MPPI - skr. od Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture

[8]IT - informatička tehnologija; spoj računala i informacija, upravljanje informacijama putem računala (skr. od eng. *Information Technology*).

Proizvod zrakoplovne kompanije je usluga koju ona pruža kako bi obavila prijevoz ljudi, robe i pošte s ciljem zadovoljavanja potreba korisnika njezine usluge. 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 sa 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.

4.3.2. Organizacija

Organizacije nastaju, održavaju se i obnavljaju procesom organiziranja, a stalnim promjenama u tom procesu dolazi i do neprestanih promjena samih organizacija. Organiziranje je proces kojim se povezuju ljudi i sredstava kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Ključne stavke procesa organiziranja su: podjela ukupnog zadatka organizacije na pojedinačne zadatke, delegiranje ovlasti da bi se zadaci mogli obaviti, integracija pojedinačnih zadataka odnosno njihovo agregiranje u organizacijske jedinice različitih veličina, određivanje kriterija grupiranja zadataka i formiranja organizacijskih jedinica.

Kontinuiran proces organiziranja i održavanja optimalne razine efikasnosti povezanih aktivnosti od velikog je značaja u kreiranju konkurentske pozicije ne samo za zrakoplovne kompanije, već i za ostale gospodarske subjekte u najširem smislu. Industrija zračnog prijevoza primjer je gospodarske grane kod koje dolazi do kontinuiranih promjena u procesu organiziranja, praćenih stalnim unapređivanjem poslovnih procesa. Sve to također u konačnici dovodi i do povećanja produktivnosti rada. S pozicije menadžmenta zrakoplovne kompanije, važno je poznavati ne samo izvore već i pokretače organizacijskih promjena, a to su: dinamičnost tržišta, nove

tehnologije, opći društveno-ekonomski trendovi, promjena strategije, proces organizacijskog rasta i životni vijek organizacije (Tatalović, Mišetić, Bajić, 2012. str. 624.).

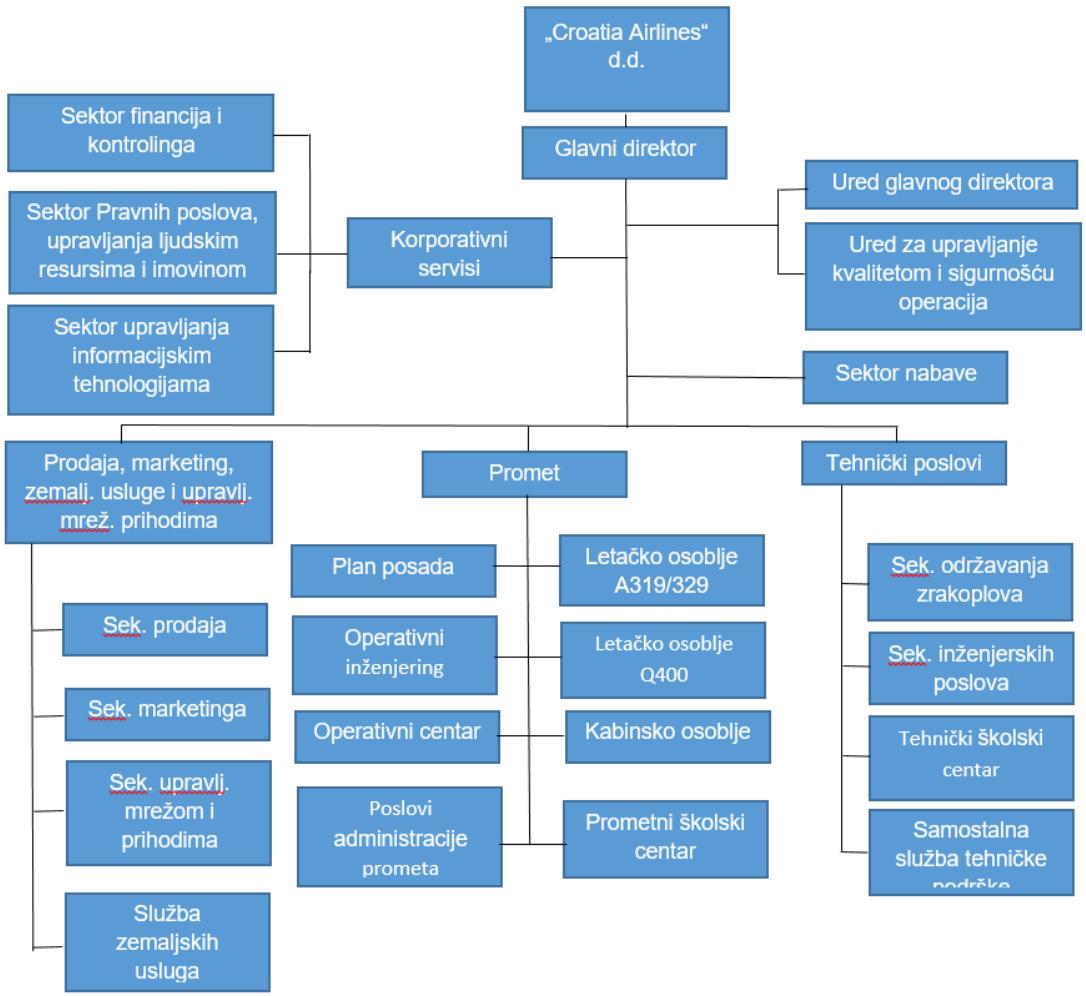
Zrakoplovne kompanije svoje cjelokupno poslovanje usmjeravaju prema tržištu, odnosno potencijalnim putnicima i temelj su odabira njihove strategije. Zadovoljavanje putničkih potreba, predviđanje njihovih želja te kreiranje novih potreba za unapređenjem i širenjem portfelja usluga, osnovni su cilj njihovog poslovanja, a kako bi se oni ostvarili neophodno je koristiti sve raspoložive resurse u samom procesu poslovanja. Kako bi se provela realizacija navedenih ciljeva, zrakoplovne kompanije moraju izraditi sustav koordiniranog i učinkovitog korištenja svih resursa, što je ujedno i ključan preduvjet za učvršćivanje konkurentske pozicije zrakoplovne kompanije.

Organizacijska struktura smatra se najvažnijim elementom organizacije i predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća. Potrebno je da se izgradi kvalitetna organizacijska struktura koja bi osigurala ostvarivanje ciljeva organizacije, optimalnu podjelu unutar nje, posvećivanje pune pažnje ključnim funkcijama unutar organizacije, efikasnu upotrebu svih resursa, fleksibilnost organizacije, jasnu podjelu odgovornosti, racionalno korištenje kvalifikacija, iskustva i radnog vremena zaposlenih, te odgovarajući sustav informacija i komunikacija. Kod zrakoplovnih kompanija ona prvenstveno ovisi o veličini i modelu njihova poslovanja.

„Croatia Airlines“ d.d. na samom početku 1993. godine, imala je 9 sektora i odgovarajućih rukovoditelja (usluge, prodaja, marketing, tehnika, promet, opći i personalni poslovi, razvoj, nabava i financije). Iduće godine zbog dolaska Razvoja u nadležnost Ureda glavnog direktora, broj se smanjio na 8, te mu je pridodano 5 samostalnih službi.

Tijekom godina organizacijske strukture su se mijenjale, što je dovelo i do sistematizacije rada čime su potaknute promjene koje su se kretale u smjeru pojednostavljenja, jer je dotadašnja organizacija ocijenjena preširokom i predubokom. Najnoviji pomak u pojednostavljenju organizacijske strukture „Croatia Airlines“ d.d. napravljen je 2011. godine što je vidljivo na slici 4. U organizacijskom smislu, sve je

praćeno centraliziranim, dominantno funkcionalno-operativnim modelom zrakoplovne organizacije.



Slika 4. Organizacijska struktura „Croatia Airlines“ d.d. 2011. godine

Izvor: Rad autorice na temelju podataka dostupnih iz Tatalović, M. i dr., Menadžment zrakoplovne kompanije, Mate, Zagreb, 2012., str. 678.

Mjesto marketinga u organizacijskoj strukturi može biti u ravnopravnom položaju s drugim poslovnim funkcijama, nadređeni položaj u odnosu na druge poslovne funkcije i podređeni položaj u odnosu na druge poslovne funkcije. Značaj funkcije marketinga sastoji se u tome da se cjelokupno poslovanje usmjeri prema tržištu. U većini poduzeća strukturirana je na dva osnovna načina, a to su: na način da objedinjuje procese prodaje i nabave, te na način da je organizirana u dvije potpuno odvojene poslovne funkcije. Bez obzira kako bila organizirana, uvijek se mora sagledavati kao dva skupa međusobno povezanih poslovnih procesa prodaje i nabave.

Marketinška poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke: analizu promjena motiva i potreba kupaca i korisnika, analizu ponude i potražnje, obradu podataka o strukturi doma obradu podataka o strukturi domaćih i inozemnih kupaca ih i inozemnih kupaca i korisnika, izradu marketinške strategije nastupa na tržištu, kalkulaciju cijena i izradu prijedloga cijena po tržištima, sezonama i ugovorima, pripremu ugovora, pripremu prijedloga promotivnih aktivnosti, izradu plana nastupa na sajmovima, organiziranje konferencija za novinare, izradu plana budžeta nastupa na tržištima, izradu sredstava i oblika propagandnih aktivnosti, komunikaciju s tržištem, pripremu, distribuciju i obradu anketa, analizu efekata prodajne politike i odabira poslovnih partnera, prijedlog mjera i akcija za unaprjeđivanje procesa prodaje i analizu naplate usluga.

U poduzeću „Croatia Airlines“ d.d. primjenjuje se širok raspon kontrole, te je omogućeno lakše i brže komuniciranje između organizacijskih jedinica u organizaciji. Tako se Sektor marketinga u odnosu na direktora poduzeća nalazi u podređenom položaju, dok prema svojim radnim timovima u nadređenom položaju. U odnosu na druge sektore iste organizacijske razine, zauzimaju ravnopravno mjesto.

Razine organizacije marketinga mogu bit centralizirana organizacija, decentralizirana organizacija i kombinirana organizacija. Kao što se može vidjeti na slici 4. kod „Croatia Airlines“ d.d. riječ je o centraliziranoj organizacijskoj strukturi gdje glavna uprava donosi sve najvažnije odluke.

4.3.3. Kontrola

Kontrola marketinga je proces kojim se mjere i vrednuju rezultati marketinških strategija i planova te poduzimanje korektivnih mjera kojima bi se osiguralo ostvarenje marketinških ciljeva. Sastoji se od četiri koraka koji su prikazani na slici 5. Marketinškom kontrolom pregledavaju se i izmjenjuju marketinški planovi sukladno razvoju tržišnih uvjeta i promjena. To je zapravo proces kojim se utvrđuje realizacija planom utvrđenih ciljeva i eventualna odstupanja prije negoli odstupanja postanu destruktivna. Kontrola marketinških aktivnosti odvija se utvrđivanjem mjerila kontrole, usporedbom planiranih i realiziranih veličina i na kraju ispravkom odstupanja. Osnovne

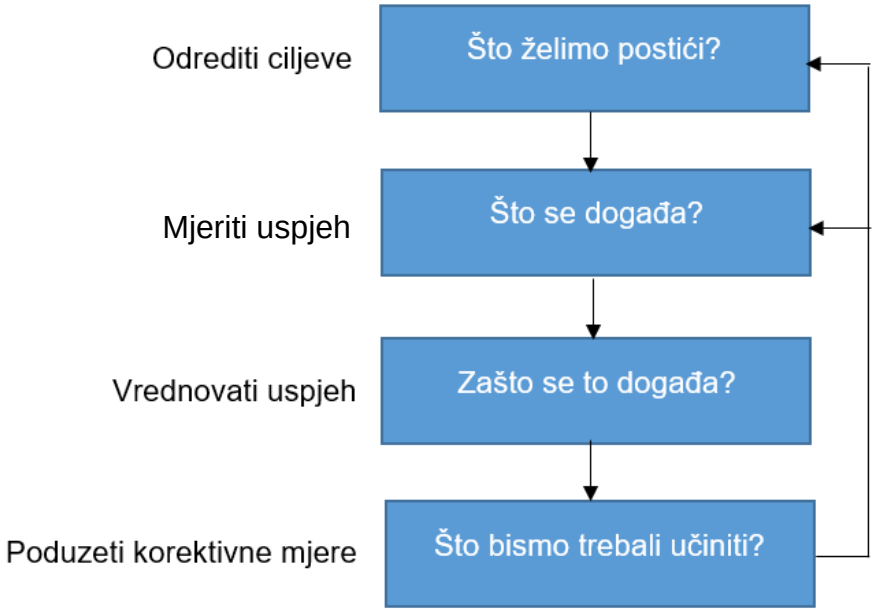
svrhe kontrole su prilagodba okolini, ograničena akumulacija pogrešaka, minimiziranje troškova i lakše nošenje s organizacijskom kompleksnošću.

Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri dovode u red aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja.

Menadžeri provode kontrolu kako bi u bilo kojem trenutku znali gdje se organizacija nalazi s obzirom na njihovu financijsku i proizvodnu uspješnost, ali i druge vrste uspješnosti, te kako bi mogli usporediti trenutni položaj organizacije u odnosu prema tome gdje bi ona trebala biti. Bez kontrole menadžeri bi bili suočeni s manjkavosti informacija koje su im potrebne za rješavanje problema, donošenja odluka i poduzimanje adekvatnih akcija. Stupanj uspješnosti provedbe marketinških aktivnosti potrebno je neprestano kontrolirati, a pod tim se podrazumijeva proces utvrđivanja realizacije planom utvrđenih ciljeva i moguća odstupanja. Najvažnije je obaviti kontrolu prije nego što moguća odstupanja postanu ozbiljna s mogućim negativnim posljedicama. Provođenje kontrole se najčešće obavlja kroz tri faze:

1. Utvrđivanje kriterija i standarda kontrole
2. Usporedba planiranih i ostvarenih rezultata
3. Ispravke odstupanja i pripadajuće korektivne aktivnosti.

Proces kontrole marketinškog plana odnosi se na sve njegove sastavne dijelove, pri čemu se izdvajaju područja kontrole marketinškog okruženja, marketinške strategije, organizacije i revizije sustava marketinga. Proces marketinške kontrole ima i svoju vremensku dimenziju. Neke veličine iz plana kontroliraju se često i redovito, dok se druge kontroliraju rjeđe i/ili povremeno. Razlikuju se četiri vrste kontrola: godišnja kontrola, kontrola profitabilnosti, kontrola djelotvornosti i strateška kontrola.



Slika 5. Proces kontrole marketinga

Izvor: Kotler P. i dr., Osnove marketinga, Školska knjiga, d.d., Zagreb, 2008., str. 74.

Kontrola godišnjeg plana provodi se s ciljem utvrđivanja postižu li se planirani rezultati npr. dobit, tržišni udio i drugi ciljevi koji su postavljeni godišnjim planom. Osnovni instrumenti potrebni za provođenje ove kontrole su: analiza prodaje, tržišnog udjela, troškova marketinga naspram prodaje, financijska analiza i praćenje zadovoljstva kupaca. „Croatia Airlines“ d.d. redovito provodi kontrolu godišnjeg plana, s posebnim osvrtom na praćenje zadovoljstva kupaca, jer se korisnici usluga poduzeća smatraju i tretiraju kao najveća dragocjenost. Iz tog je razloga najveća moguća pozornost posvećena povjerenju i zadovoljstvu putnika. Kako bi se to postiglo, neprekidno i pozorno se prate potrebe putnika preko različitih istraživanja, te se kontinuirano radi na unapređenju kvalitete usluga u zraku i na zemlji. Pri tome uzimaju se u obzir i sve napomene putnika, bile one dobro ili loše i na njih adekvatno reagira. Također je od velike važnosti utvrditi ostvaruje li se prodaja u dovoljnoj mjeri, pa je tako na temelju provedene analize prodaje za 2015. godinu zabilježen pozitivan trend s rastom od 4% u odnosu na 2014. godine. Za rast prodaje najzaslužniji su rezultati izvoza tj. inozemne prodaje koja bilježi povećanje od 5% (*Godišnji izvještaji „Croatia Airlines“ d.d. i Grupe za 2015. godinu*, str. 46.). Navedeno poduzeće redovito provodi i financijsku analizu kako bi se usporedila prethodna poslovna godina sa sadašnjom situacijom, te uočili potencijali za buduću. Ona se najčešće odvija putem proračuna, temeljem financijskih izvještaja, pokazatelja financijske uspješnosti te specifičnih tehnika (točka pokrića,

dodatna vrijednost i obračun troškova po aktivnostima). Temeljem financijskih izvještaja, organizacije kontrolu provede na način da izrađuju, tumače, ocjenjuju te longitudinalno uspoređuju dva temeljna financijska izvještaja, odnosno bilancu i račun dobiti i gubitka. U nastavku se nalaze Zakonom propisana temeljna financijska izvješća o poslovanju „Croatia Airlines“ d.d. za 2015. godinu usporedno s 2013. i 2014.

(000 kn)	2015.	2014.	Indeks 15./14.	2013.
Putnički promet	1.319.619	1.290.829	102	1.319.087
Prijevoz tereta	15.069	16.478	91	17.364
Ostali prihodi	216.101	236.750	91	239.036
PRIHODI IZ POSLOVANJA	**1.550.790**	**1.544.058**	**100**	**1.575.488**
Troškovi letenja	464.502	532.825	87	565.489
Održavanje	220.886	164.480	134	156.601
Usluge putnicima	84.659	78.581	108	86.503
Usluge u zračnom prometu	375.367	357.659	105	353.795
Promidžba i prodaja	217.595	203.431	107	214.549
Opći i administrativni poslovi	85.345	91.327	93	84.240
Amortizacija	73.200	71.509	102	83.051
Ostali rashodi	12.504	30.574	41	13.900
TROŠKOVI IZ POSLOVANJA	**1.534.057**	**1.530.386**	**100**	**1.558.128**
DOBIT/GUBITAK IZ POSLOVANJA	**16.733**	**13.672**	**122**	**17.359**
Rashodi od kamata	-10.348	-11.585	89	-13.787
Prihodi od kamata	462	794	58	1.007
Tečajne razlike (neto)	5.969	6.143	97	-1.447
Ostali financijski rashodi	-359	-2.198	16	-2.684
Ostali financijski prihodi	1.372	721	190	272
NETO REZULTAT FINANCIRANJA	**-2.904**	**-6.124**	**47**	**-16.639**
NETO DOBIT/GUBITAK (bez jednokratnih stavaka)	**13.829**	**7.548**	**183**	**721**

Slika 6. Račun dobiti i gubitka „Croatia Airlines“ za 2015. godinu usporedno s 2013 i 2014. godinom

godinom.

Izvor: *Godišnji izvještaji „Croatia Airlines“ d.d. i grupe za 2015. godinu*, 5. svibanj 2016., str. 47.

(000 kn)	Kraj 2015.	Kraj 2014.	Indeks 15./14.	Kraj 2013.
AKTIVA				
Dugotrajna imovina	634.375	657.118	97	779.865
Kratkotrajna imovina	212.632	195.994	108	224.306
UKUPNO AKTIVA	**847.007**	**853.112**	**99**	**1.004.170**
PASIVA				**0**
Kapital i rezerve	370.632	356.175	104	344.368
Rezerviranja	2.718	23.315	12	22.215
Dugoročne obveze	47.406	67.472	70	80.011
Kratkoročne obveze	426.251	406.966	105	557.576
UKUPNO PASIVA	**847.007**	**853.928**	**99**	**1.004.170**

Slika 7. Bilanca stanja „Croatia Airlines“ d.d. za 2015. godinu usporedno s 2013. i 2014. godinom

Izvor: *Godišnji izvještaji „Croatia Airlines“ d.d. i grupe za 2015. godinu*, 5. svibanj 2016., str. 50.

Temeljem financijskih izvješća može se zaključiti kako je vrijednost imovine na kraju godine manja za 1% u odnosu na 2014. godinu. Dugotrajna imovina niža je za 4% zbog prodaje jednog motora. Vrijednost kratkotrajne imovine porasla je za 8% u odnosu na kraj 2014. godine. U vrijednosti kratkotrajne imovne najznačajniji porast imaju potraživanja od kupaca te ostala kratkoročna potraživanja. Kapital i rezerve na kraju 2015. godine iznose 370,6 milijuna kuna te su za 4% veći od kraja 2014. godine kao posljedica ostvarenog većeg pozitivnog poslovnog rezultata. Rezerviranja za otpremnine, dokup staža, sporove i štete te ostala rezerviranja smanjena su ukidanjem rezerviranja za spor u drugoj polovini 2015. godine. Dugoročne obveze smanjene su 30% kroz redovite otplate kredita. Kratkoročne obveze više su za 5% zbog većeg duga prema dobavljačima te veće obaveze obavljanja prijevoza putnika.

Kontrola profitabilnosti provodi se s ciljem utvrđivanja u kojim poslovima poduzeće zarađuje ili gubi. Važnost ove kontrole proizlazi iz toga jer pomaže u donošenju odluka vezanih za proizvod ili uslugu, odnosno jesu li oni korisni ili štetni. U slučaju negativnih odstupanja, uzroke je potrebno ukloniti ili ih bar minimalizirati, dok u slučaju pozitivnih odstupanja od očekivanih rezultata, potrebno ih je održavati. Kod provođenja ove

kontrole mjeri se turistički proizvod, tržišni segment, te kanali prodaje i distribucije. Provođenjem ove kontrole „Croatia Airlines“ d.d. dolazi do saznanja da je tijekom ljetnih mjeseci veća potražnja za uslugama prijevoza, pa su tako uveli u promet dodatne jedinice zrakoplova u razdoblju od svibnja do listopada 2016. godine.

Kontrola uspješnosti služi kako bi se ocijenile pojedine marketinške aktivnosti u odnosu na njihove izdatke, te jesu li one dovoljno djelotvorne u ostvarivanju marketinških ciljeva. Potrebno je utvrditi kolika je uspješnost prodajne sile, oglašavanja, unapređenja prodaje i distribucije. Provođenjem ove kontrole „Croatia Airlines“ d.d. dolazi do saznanja da je potrebno uvesti neke dodatne napore s ciljem postizanja bolje promocije na tržištu. Temeljem toga, marketinške aktivnosti „Croatia Airlines“ d.d. u 2015. godini bile su usmjerene na promociju pojedinih linija i povećanje broja putnika izvan sezone. U suradnji s Hrvatskom turističkom zajednicom poduzeće je sudjelovao na raznim sajmovima u Europi, a uz to je i samostalno nastupilo na sajmu *Place2go* u Zagrebu u cilju jačanja *brenda* te promoviranja ljetnog reda letenja za 2015. godinu. Svoje ponude „Croatia Airlines“ d.d. redovito je promoviralo preko Google tražilica, a kasnije je promociju proširilo na gotovo sve društvene mreže (*Godišnji izvještaji „Croatia Airlines“ d.d. i Grupe za 2015. godinu*, str. 46.).

Strateška kontrola se odnosi na kontrolu ostvarivanja dugoročnih ciljeva organizacije, odnosno na utvrđivanje usklađenosti korporativnih, poslovnih i funkcijskih strategija neke organizacije s uvjetima u okolini. S obzirom na turbulentnost današnje okoline koja utječe na stalno mijenjanje uvjeta poslovanja, „Croatia Airlines“ d.d. ovu kontrolu provodi prije određivanja dugoročnih ciljeva i planova. Plan poslovanja za 2016. godinu usmjeren je potvrđivanju održivosti poslovanja uz valoriziranje provedbe svih mjera strateškog, operativnog i financijskog restrukturiranja. Cilj je da se zadrži tehnička pouzdanost flote uz izvođenje svih redovno planiranih pregleda i modifikacija i ostalih radova na zrakoplovima i motorima u floti prema važećim standardima te zadržavanje nivoa kvalitete, sigurnosti i točnosti.

4.4. Kritički osvrt

Posljednjih tridesetak godina zračni promet razvio se u jednu od najnaprednijih prometnih grana, za što je ponajviše zaslužna brzina prijevozne usluge koju nudi. Također, na njegov razvoj utjecale su i revolucionarne tehnološke promjene koje su omogućile pad cijena usluga zračnog prijevoza i smanjenje troškove poslovanja. Danas je tržište zračnog prometa izuzetno veliko i složeno, uz prisutnost globalizacije i internacionalizacije.

S obzirom na velik broj putnika te različitost njihovih želja i potreba, zrakoplovne kompanije nastoje biti što više produktivne u njihovom zadovoljavanju. Iz tog su razloga danas gotovo sve zrakoplovne kompanije u svom poslovanju orijentirane na marketing i njegovu primjenu jer su svjesne da ne mogu zadovoljiti cjelokupno tržište zračnog prometa na način da pruže istu razinu zadovoljstva svim putnicima.

Kako bi zrakoplovne kompanije bile što uspješnije u pružanju zadovoljstva svim svojim korisnicima, te ostvarivanju vlastitih uspjeha, potrebno je stvoriti odgovarajuću marketinšku strategiju koja će im omogućiti da precizno definiraju put koji će ih dovesti do željene tržišne pozicije i ostvarenja postavljenih ciljeva. Poslovna politika je najvažnija u stvaranju odgovarajuće i proaktivne marketinške strategije, te mora biti fokusirana na tržišne segmente i kroz raspoložive resurse ostvariti zadovoljenje njihovih želja, potreba i očekivanja. Na temelju toga, može se reći da je upravo odabir prave strategije nastupa na tržištu početak uspješnog poslovanja kompanije.

„Croatia Airlines“ d.d. jedina je zrakoplovna kompanija u Hrvatskoj koja se od svog postojanja bavi pružanjem usluga prijevoza putnika i robe i time povezala hrvatske gradove s najvećim europskim metropolama i preko njih, s cijelim svijetom. Navedeno poduzeće najviše je usmjereno na zadovoljstvo svojih korisnika, a kako bi to što bolje postigli, u poslovanju redovito primjenjuju proces upravljanja marketingom. Taj se proces sastoji od tri bitne faze, a to su planiranje, organizacija i kontrola. Svaka od njih mora se u potpunosti provesti na najbolji mogući način kako bi cjelokupan proces dao pozitivan ishod. Važno je stvoriti okruženje u kojem će ispunjavanje ciljeva svih zainteresiranih strana biti prirodno i obnavljajuće, te istodobno jamčiti održivost.

Dosljedna primjena integriranog pristupa upravljanja marketingom u „Croatia Airlines“ d.d., omogućava razumijevanje prave prirode pojedinih prednosti, ali i potencijalnih rizika i povećava sposobnost za pravovremene akcije. Sustavnim upravljanjem unapređuje se stupanj organizacijske učinkovitosti kompanije, što istovremeno znači smanjenje troškova i povećanje konkurentnosti.

Sve dok su organizacije i pojedinci u njima spremni na primjenu novih znanja i iskustva, te teže razvoju u skladu s tržišnim promjenama, postoji šansa za ostvarenje gotovo svih ciljeva kroz primjenu inoviranih marketinških strategija i dosljednog upravljanja marketinškim aktivnostima.

5. Zaključak

Na temelju svega dosad navedenog, zaključuje se da je promet dinamički sustav koji je u stalnoj interakciji sa svim gospodarskim granama i djelatnostima. Kao takav, predstavlja temeljni infrastrukturni segment gospodarstva s iznimnim značenjem za funkcioniranje svih gospodarskih i društvenih djelatnosti svake zemlje, za život stanovništva i za uključivanje u međunarodne tokove robe i putnika. Može se reći da je gospodarska moć neke zemlje u izravnom odnosu sa stanjem razvijenosti prometnih tokova i prometnica. Suvremeni cestovni promet najrazvijeniji je i najrašireniji oblik kopnenog prometa i njime se prevozi najviše putnika, dok je željeznički promet najstariji oblik prijevoza i ekološki najprihvatljiviji. Međutim razvojem cestovnog i zračnog prometa on gubi na značenju, osobito zbog iznimne brzine koju omogućuje zračni prijevoz.

Primjena marketinga u prometu neizostavan je dio razvoja određenog prijevoznog, ali i bilo kojeg drugog poduzeća današnjice. Njegova primjena podrazumijeva izradu strategijskog marketing plana, koji se izrađuje u fazama donošenja vizije, misije i ciljeva, strategijske analize, izbora strategije marketinga i primjene strategije marketinga. Može se zaključiti da ukupan financijski uspjeh nekog poduzeća kao i njegova dobit zavise prvenstveno od marketinga. Unatoč dobroj proizvodnji, financijama i ostalim poslovnim funkcijama, poduzeće neće imati velike koristi niti će im to pomoći da postignu uspjeh ukoliko nema svoje tržište, odnosno ako za njihovim proizvodima ili uslugama ne postoji dovoljno potražnje. Iz tog razloga potrebno je provoditi aktivan pristup potrebama i željama sadašnjih i budućih potrošača, što podrazumijeva istraživanje njihovih stvarnih problema, te na koji način će se riješiti ti problemi proizvodima i uslugama određenog pouzeća, na bolji način od konkurenata.

Upravljanje marketingom je umjetnost i znanost odabira ciljnih tržišta i pridobivanja, zadržavanja, proširenja i povećanja broja potrošača kreiranjem i isporukom vrhunske vrijednosti za potrošača. Svaki proces upravljanja sastoji se od tri bitne faze, a to su planiranje, organizacija i kontrola. Svaka od ovih faza moram biti u potpunosti provedena i to na najbolji mogući način kako bi poduzeće moglo ostvariti postavljane ciljeve. Kod provedbe plana važno je da svaki član zna svoje specifično zaduženje i

vremenski raspored kako bi se postavljeni ciljevi mogli ostvariti. Također je potrebna suradnja svih razina poduzeća. Kako bi se uspješno izvršilo ono što je prethodno planirano, potrebno je organizirati posebne aktivnosti, odnosno potrebno je stvoriti organizaciju u kojoj su formalno alocirane radne uloge putem kojih se određuju članovi organizacije koji će obaviti svaku od aktivnosti. Za svako poduzeće najvažnije je da ono bude uspješno, a da bi se ta uspješnost utvrdila, potrebno je provoditi redovno kontrolu. Kontrolom se preispituju podaci o prodanim proizvodima ili uslugama, s ciljem utvrđivanja učinkovitosti i prikladnosti marketinškog plana. „Croatia Airlines“ d.d. u svom poslovanju koristi se različitim načinima upravljanjima marketinškim aktivnostima s ciljem poboljšanja svojim usluga i većeg zadovoljstva svojih korisnika. S obzirom kako je upravo zadovoljstvo i sigurnost korisnika njihov osnovni cilj, neprekidno rade na pronalaženju odgovarajućih strategija koje će im pomoću u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Sustavnim upravljanjem svim navedenim fazama unapređuje se stupanj organizacijske učinkovitosti kompanije, što istovremeno znači smanjenje troškova i povećanje konkurentnosti.

Što se tiče zračnog prometa, može se reći da upravo industrija zračnog prometa potiče međunarodnu trgovinu, i na taj način omogućuje poslovnim subjektima brz i efikasan pristup tržištima diljem svijeta. Također je značajna i ekološki odgovorna gospodarska grana koja je jedna od pokretača ekonomskog i društvenog rasta i razvoja. Od iznimne je važnosti za svjetsku trgovinu, ali i za turizam što ga čini i pokretačem ekonomskog rasta, osobito u zemljama u razvoju.

U Hrvatskoj je 7. kolovoza 1989. godine registriran prvi hrvatski zračni prijevoznik nazvan Zagal, zapravo Zagreb Airlines. Tvrtka Zagal počela je raditi s jednim zrakoplovom, a bavila se prijevozom pošiljaka UPS-a. Svoj najveći uspjeh ostvarila je krajem 2004. godine, kada postaje regionalni član udruge Star Alliancea, najuglednije zrakoplovne udruge u svijetu. Tijekom svog poslovanja poduzeće je ulagalo stalne napore sa ciljem unapređenja učinkovitosti rezultata u vrlo složenoj lepezi utjecajnih vanjskih i unutarnjih čimbenika, koji su za „Croatia Airlines“ d.d. bili teži i slojevitiji u odnosu od ostalih regionalnih tržišta. Kako su danas tržišni izazovi sve izraženiji, a porast konkurencije na hrvatskom zrakoplovnom tržištu sve veći, „Croatia Airlines“ d.d. treba primijeniti odgovarajuću poslovnu strategiju koja će stvoriti preduvjete za kvalitetnu provedbu privatizacije. Uz sve veću prisutnost kontinuiranog ubrzanja ritma

gospodarskih promjena, ističe se potreba efikasnog praćenja, prilagodbe i kontrole uspješnosti upravljanja sukladno navedenim promjenama, a navedeno poduzeće godinama radi na poboljšanju i postizanju bolje efikasnosti. Poslovni model „Croatia Airlines“ d.d. kao mrežnog operatora člana Star Alliance-a naglašava nužnost održavanja visoke razine sigurnosti, pouzdanosti, kvalitete i točnosti prometovanja. Raznolikost tržišne ponude broja sjedala stvara mogućnost za kvalitetnu primjenu *revenue management* sustava i povećanja prihoda, što im omogućava opstanak pozicije na izrazito konkurentnom tržištu. Vezano za dugoročni rast, „Croatia Airlines“ d.d. je definirala „Dugoročnu projekciju razvoja 2011.-2030.“ u kojoj je prikazana detaljna analiza i ocjena cjelokupnog razvoja „Croatia Airlines“ d.d. od 1991. do 2010., analizirani su čimbenici aktualnog svjetskog, europskog i hrvatskog zrakoplovnog tržišta svih relevantnih subjekata koji ih publiciraju. Također je i određen stručno znanstveni okvir za definiranje razvojnih potreba, kao i temeljne pretpostavke za prognoze razvoja kompanije do 2030. godine.

Strategijom prodora na tržište jugoistočne Europe, „Croatia Airlines“ d.d. usklađuje svoj razvojni ritam s gospodarskom strategijom Republike Hrvatske. Unatoč postojanju konkurentskih potencijala i u drugim državama regije, „Croatia Airlines“ d.d. ima objektivnu priliku za pozicioniranje kao lider u regiji. Tijekom svog postojanja, odnosno dvadeset pet godina, pružanjem usluga prijevoza, „Croatia Airlines“ d.d. povezivao je hrvatske gradove s najvažnijim europskim odredištima, a u suradnji sa zrakoplovnim partnerima i s cijelim svijetom. Također je svojim putnicima omogućen pristup globalnoj mreži letova uz korištenje mnogobrojnih pogodnosti. Zbog sve veće razvijenosti i nužnosti za primjenom tehnologije, a samim time i zahtjevnosti poslovnih procesa, svake godine ulažu značajna financijska sredstva u osposobljavanje radnika, osobito u specijalističko osposobljavanje i održavanje standarda educiranosti letačkoga, kabinskog i zemaljskog operativnog osoblja. Kao nacionalni zračni prijevoznik također veliki značaj pridaje i društvenoj odgovornosti u povezivanju države zračnim putem, u inozemnom i domaćem prometu, ali ima i veliku ulogu u doprinosu razvoju hrvatskog turizma.

6. Literatura

Knjige:

1. Karpati, T.: Organizacija i vođenje poslova marketinga u organizaciji udruženog rada, Školska knjiga, Zagreb, 1980.
2. Kotler P., Wong V., Saunders J., Arstrong G., Osnove marketinga, Školska knjiga, d.d., Zagreb, 2008.
3. Križman-Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2008.
4. Mrnjavac E., Promet u turizmu, Fakultet za turizam hotelski menadžment, Opatija, 2002.
5. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
6. Senečić, J.: Osnove marketinga, Mikrorad, Zagreb, 2000.
7. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber,F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
8. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber,F., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
9. Tatalović, M., Mišetić I., Bajić J., Menadžment zrakoplovne kompanije, Mate, Zagreb, 2012.
10. Weber, S.; Boranić, S.: Marketing u turizmu, Vadea, Varaždin, 2000.

Brošure:

1. Godišnji izvještaji „Croatia Airlines“ d.d. i grupe za 2015. godinu (izvor: „Croatia Airlines“ d.d. http://www.croatiaairlines.com/hr, 5. svibanj 2016.)

Web-stranice:

1. „Croatia Airlines“ d.d., http://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-informacije/Osnovni-podaci (26. travanj 2016.)
2. Mrežna *Hrvatska enciklopedija,* http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50633 (8. svibanj 2016.)
3. The International Air Transport Association, http://www.iata.org/Pages/default.aspx (5. svibanj 2016.)

4. International Civil Aviation Organization, http://www.icao.int/Pages/default.aspx (5. svibanj 2016.)
5. European Civil Aviation Conference, https://www.ecac-ceac.org (5. svibanj 2016.)
6. Portal Večernji list, http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/neto-dobit-croatia-airlinesa-od-4-milijuna-kuna-1034076 (8. svibanj 2016.)
7. Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, http://www.mppi.hr/default.aspx?id=408 (20. svibanj 2016.)
8. Portal Prometna zona, http://www.prometna-zona.com/infrastruktura-zrackog-prometa/ (20. svibanj 2016.)
9. Državni zavod za statistiku, http://www.dzs.hr/ (26. travanja 2016.)
10. Internetska stranica Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo, http://www.ccaa.hr/hrvatski/novosti_7/statisticki-podaci-o-prometu-na-zracnim-lukama-u-rh-za-lipanj-20_529 (10. lipanj 2016.)
11. Portal Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/tag/hrvatski-zracni-prijevoz-zracni-promet-u-rh-2373 (10. lipanj 2016.)
12. Portal Marketing-e, http://marketing-e.weebly.com/marketing.html (19. lipanja 2016.)
13. Portal Prometna zona, http://www.prometna-zona.com/pojmovi-cestovnog-prometa/ (5. svibanj 2016.)

7. Popis slika, tablica i grafova

7.1. Popis slika

Slika 1. Logo „Croatia Airlines“ d.d. 21
Slika 2. Proces planiranja marketinških aktivnosti 28
Slika 3. Proces dugoročnog planiranja „Croatia Airlines“ d.d. 30
Slika 4. Organizacijska struktura „Croatia Airlines“ d.d. 2011. godine 34
Slika 5. Proces kontrole marketinga 37
Slika 6. Račun dobiti i gubitka „Croatia Airlines“ za 2015. godinu usporedno s 2013 i 2014. godinom 38
Slika 7. Bilanca stanja „Croatia Airlines“ d.d. za 2015. godinu usporedno s 2013. i 2014. godinom 39

7.2. Popis tablica

Tablica 1. Usporedba osnovnih oblika prometa 6
Tablica 2. Podjela troškova u zračnom prijevozu 16
Tablica 3. SWOT analiza „Croatia Airlines“ d.d. 27

7.3. Popis grafova

Graf 1. Troškovi poslovanja "Croatia Airlines" d.d. za 2014 i 2015. godinu 17
Graf 2. Tržišni udio "Croatia Airlines" d.d. i njegove konkurencije za 2015. godinu .. 23

Sažetak

Promet je uslužna djelatnost koja podrazumijeva prijenos ljudi, dobara, vijesti i energije s mjesta na mjesto. U užem se smislu definira kao transport ili prijevoz, a u širem obuhvaća transport (prijenos ljudi i dobara) i komunikacije (prijenos vijesti, slika, ideja i uopće najrazličitijih informacija). Osnovne vrste prometa su cestovni, željeznički, cjevovodni, pomorski, riječni, jezerski i kanalski promet.

Na modernom turističkom tržištu, adekvatna strategija marketinga smatra se jednim od najznačajnijih faktora u poslovanju, a dobar plan marketinških aktivnosti preduvjet je za poboljšanje tržišne pozicije. Marketing se temelji na kupcima, čime oni postaju ključni element marketinškog sustava. Cilj marketinga jest privući nove kupce pružajući im zadovoljstvo i obećavajući im veću vrijednost, te zadržavanje sadašnjih kupaca kroz pružanje zadovoljstva.

Marketing se prvo najbrže počeo širiti u poslovnom sektoru u tvrtkama koje su se bavile proizvodima krajnje potrošnje, trajnim dobrima i industrijskom opremom. U posljednjih nekoliko desetljeća, uslužne su tvrtke poput zrakoplovnih kompanija, osiguravajućih društva i tvrtki za financijske usluge također počele primjenjivati moderne marketinške aktivnosti.

Uspješne tvrtke danas nastoje da marketinški način razmišljanja i djelovanja usvoje svi menadžeri i zaposlenici kako bi se što uspješnije odvijalo poslovanje. Marketing koncept znači da poduzeće treba usmjeriti sve svoje aktivnosti na zadovoljavanje potreba i želja svojih potrošača uz ostvarenje profita

S primjenom marketinga u prometnim granama započelo se nešto kasnije u odnosu na njegovu primjenu u drugim organizacijama. Danas je marketing gotovo neizostavna funkcija u poslovanju svih prometnih poduzeća.

Zračni promet najmlađa je prometna grana, međutim unatoč tome ima vodeću ulogu na današnjem tržištu. Brzina zračnog prometa je njegova najveća prednost te je upravo iz tog razloga uspio ostvariti brzi razvoj u relativno kratkom vremenu.

„Croatia Airlines“ d.d. nacionalni je zračni prijevoznik u Republici Hrvatskoj i dio međunarodnoga zračnog prijevoza. Pruža usluge prijevoza putnika, robe i pošte u zračnom prometu, održavanja zrakoplova, te stručno osposobljavanje zrakoplovnog osoblja. Osnovana je 7. kolovoza 1989. godine pod nazivom „Zagal“, a kasnije ime mijenja u „Croatia Airlines“ Najveći uspjeh postiže 2004. godine kada postaje regionalni član Star Alliance-a, a od 2010. godine i njen punopravni član. Tim je članstvom podignuta kvaliteta usluga kao i njihova prepoznatljivost, a uz to mnoge druge pogodnosti. Danas „Croatia Airlines“ d.d. posluje uspješno s ciljem učvršćivanja svoje pozicije kao regionalnog lidera.

Ključne riječi: promet, marketing, zračni promet, „Croatia Airlines“ d.d., aviokompanija

Summary

Traffic is a service that considers passage of people, goods, data and energy from one place to the other, along routes o transportation. In a limited sense it is defined as a transport, and in a wider sense as a transport of people and goods, and communications (media, pictures, ideas,and different information). Basic kinds of traffic are: road traffic, air traffic, railway traffic, pipe-line traffic, nautical traffic, river and canal traffic.

On a modern tourist market adequate touristic marketing strategy is considered as one of the most important factors in business, and a good marketing concept is prerequisite for a better position on a market. Marketing refers to the interaction between a business and customers , and customers are key element of a marketing system. The main goal of marketing is to draw new customers/buyers and give potential buyers satisfaction and guarantee them higher quality, and at the same time to retain old customers.

Marketing is relatively young discipline, at first it was present in companies that had final products and final customer, in companies that were in business with industriall equipment. In last few decades, air traffic and insurance companies and companies from financial sector are also adapting modern concept of marketing.

In successsful companies today, marketing is integrated with all aspects of company“s operations (production, distribution,advertising) and all employees should be fully aware of the company“s goals and its marketing strategy for attaining them. So, that company can quickly respond to changes in the marketplace. Marketing concept means that company should direct all its activities to satisfy needs of customers, but also at the same time to maximize company“s financial return.

In traffic sector use of marketing strategy came later when we compare to the other sectors. Today, marketing in traffic sector is something obligatory.

Air traffic is the youngest traffic subdivision, in spite of that it has leading position on the market. The fast development of air traffic is its biggest advantage, this is the reason why this sector has the fastest growth in short period of time.

„Croatia Airlines“ d.d. is Croatian national, state-owned flag carrier, and operates domestic and international services mainly to European destinations. The airline was established on 7th of August 1989. under the name „Zagal“, year after Zagal changed its name to „Croatia Airlies“ d.d. The biggest success was in the year 2004., since then the airline has been joind member of Star Aliance, and in year 2010. Full member of Star Alliance. Since then the quality of service is on higher level, and recognizable. „Croatia Airlines“ d.d. today is a succesfull company with a business goal to establish its position as a regional lider.

Keywords: marketing, traffic, air transport, “Croatia Airlines” d.d., airline