

# Sadržaj

<b>Predgovor: Ulrich Schulte-Strathaus</b>	<b>xvi</b>
<b>Predgovor: Wolfgang Mayrhober</b>	<b>xx</b>
<b>Predgovor</b>	<b>xxiv</b>
<b>1. POGLAVLJE</b>	<b>1</b>
1. UVOD	3
<b>2. POGLAVLJE</b>	<b>13</b>
2. ČIMBENICI MENADŽMENTA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	15
2.1. OPĆENITO O MENADŽMENTU	15
2.2. MISIJA, VIZIJA, CILJEVI ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	22
2.3. VOĐENJE, KONTROLIRANJE, PRAĆENJE POSLOVANJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	30
<b>3. POGLAVLJE</b>	<b>55</b>
3. ANALIZA I OCJENA RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA	57
3.1. ANALIZA I OCJENA SVJETSKOGA ZRAČNOG PROMETA	58
3.2. SVJETSKO ZRAKOPLOVNO OKRUŽENJE	61
3.2.1. Zračni prijevoznici u svijetu	62
3.2.2. Proizvođači zrakoplova i zrakoplovnih motora	79
3.2.3. Značenje goriva u industriji zračnog prijevoza	84
3.2.4. Zračne luke u svijetu	89
3.2.5. Kontrola letenja u svijetu	94
3.3. ANALIZA I OCJENA EUROPSKOG ZRAČNOG PROMETA	98
3.3.1. Zračni prijevoznici	99
3.3.2. Zračne luke u Europi	108
3.3.3. Kontrola letenja u Europi	113
3.4. HRVATSKO ZRAKOPLOVNO TRŽIŠTE	117
3.4.1. Hrvatsko gospodarsko okruženje	117
3.4.2. Zračni prijevoznici u Hrvatskoj	119
3.4.3. Zračne luke u Hrvatskoj	130
3.4.4. Kontrola letenja u Hrvatskoj	142
3.5. DRUŠTVENE KORISTI OD ZRAČNOG PROMETA	146
3.6. RAZVOJ CROATIA AIRLINESA	149
<b>4. POGLAVLJE</b>	<b>155</b>
4. TEMELJNE KARAKTERISTIKE POSLOVANJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	157
4.1. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKE KARAKTERISTIKE ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	157
4.2. OPERATIVNE KARAKTERISTIKE ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	166
4.2.1. Veličina zrakoplova	166

4.2.2. Brzina zrakoplova	167
4.2.3. Odnos doleta i plaćenog tereta – <i>payload range</i>	171
4.2.4. Neregularnosti u zračnom prijevozu	173
4.3. PRAVNI OKVIR ZRAČNOG PRIJEVOZA	179
4.4. SIGURNOST U ZRAČNOM PRIJEVOZU	187
4.5. SUSTAV KVALITETE ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	198
4.6. ODRŽIVI RAZVOJ I ZRAČNI PRIJEVOZ	203
4.6.1. Opće karakteristike utjecaja zračnog prijevoza na okoliš	204
4.6.2. Utjecaj buke zrakoplova na okoliš	206
4.6.3. Utjecaj zrakoplova na kvalitetu lokalnog zraka	209
4.6.4. Utjecaj zrakoplova na klimatske promjene	212
4.6.5. Europska regulativa trgovanja emisijama u zrakoplovstvu (EU ETS)	214
4.6.6. Alternativna biogoriva	219
4.7. TRENDOWI PRIVATIZACIJE ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA	223
4.8. TRŽIŠNE KARAKTERISTIKE POSLOVANJA ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA	229
4.8.1. Tradicionalni redovni zrakoplovni prijevoznici	231
4.8.1.1. <i>Domaći redovni prijevoz</i>	233
4.8.1.2. <i>Međunarodni redovni prijevoz</i>	236
4.8.2. Niskotarifni zrakoplovni prijevoznici	238
4.8.3. Regionalni zrakoplovni prijevoznici	245
4.8.4. Čarter zrakoplovni prijevoznici	247
4.8.5. Robni zrakoplovni prijevoznici	251
4.9. MEĐUKOMPANIJSKI SPORAZUMI	262
4.10. ZRAKOPLOVNE ALIJANSE	264
4.11. KARAKTERISTIKE POSLOVANJA CROATIA AIRLINESA	271
<b>5. POGLAVLJE</b>	<b>285</b>
5. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	287
5.1. PROMETNI UČINCI ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	287
5.1.1. Osnovne kategorije prometnih učinaka zrakoplovne kompanije	287
5.1.2. Učinci iskorištenosti zrakoplova	295
5.1.2.1. <i>Kategorizacija i iskorištenost zrakoplova</i>	295
5.1.2.2. <i>Nalet – prijeđeni kilometri</i>	314
5.1.2.3. <i>Broj uzlijetanja</i>	317
5.1.2.4. <i>Operativno vrijeme</i>	320
5.1.3. Učinci prijevoza putnika	322
5.1.3.1. <i>Opće i metodološke naznake učinaka putničkog prijevoza</i>	322
5.1.3.2. <i>Prometni učinci po parovima gradova</i>	325
5.1.3.3. <i>Prometni učinci po dionicama</i>	326
5.1.3.4. <i>Putnički kilometri</i>	330
5.1.3.5. <i>Raspoloživa sjedala kilometri</i>	334

5.1.4. Učinci prijevoza tereta	336
5.1.5. Sintetičke kategorije prometnih učinaka	338
5.1.5.1. Ostvareni tonski kilometri	339
5.1.5.2. Raspoloživi tonski kilometri	341
5.2. POKAZATELJI PRODUKTIVNOSTI ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	342
5.2.1. Pokazatelji produktivnosti zrakoplova	343
5.2.1.1. Putnički faktor popunjenosti zrakoplova (PLF)	343
5.2.1.2. Težinski faktor popunjenosti zrakoplova (WLF)	346
5.2.1.3. Iskorištenje zrakoplova	351
5.2.1.4. Ostvareni tonski kilometri po zrakoplovu	352
5.2.1.5. Prosječna udaljenost leta	353
5.2.1.6. Prosječna brzina leta zrakoplova	355
5.2.1.7. Prosječni kapacitet nosivosti (payload) po zrakoplovu	356
5.2.1.8. Prosječna dnevna kilometraža zrakoplova	356
5.2.1.9. Prosječno dnevno radno vrijeme zrakoplova	357
5.2.2. Pokazatelji produktivnosti rada	359
5.2.2.1. Opće i metodološke karakteristike produktivnosti rada u zrakoplovnoj kompaniji	359
5.2.2.2. Raspoloživi tonski kilometri po zaposlenom	363
5.2.2.3. Ostvareni tonski kilometri po zaposlenom	365
5.2.2.4. Raspoloživi sjedala-kilometri po zaposlenom	369
5.2.2.5. Ostvareni putnički kilometri po zaposlenom	371
5.2.2.6. Prevezeni putnici po zaposlenom	373
5.2.2.7. Broj uvjetnih ukrcajnih jedinica (WLU) po zaposlenom	374
5.2.2.8. Broj zaposlenih po zrakoplovu	375
5.2.2.9. Broj instaliranih sjedala po zaposlenom	376
5.2.2.10. Broj prevezenih sjedala po zaposlenom	376
5.2.2.11. Ostvareni sati prijevoza po broju pilotskog osoblja	377
5.2.2.12. Ostvareni sati prijevoza po broju kabinskog osoblja	379
5.2.3. Efikasnost potrošnje goriva	380
5.2.3.1. Ostvareni tonski kilometri po količini potrošnje goriva	381
5.2.3.2. Jedinična potrošnja goriva	382
5.2.3.3. Troškovi goriva i njihov udio u odnosu na ukupne troškove	384
5.2.3.4. Troškovi goriva u odnosu na raspoloživa sjedala kilometre	386
5.2.3.5. Primjena postupka optimizacije potrošnje goriva – cost index	388
5.3. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	393
5.3.1. Opće naznake o financijskim pokazateljima poslovanja zrakoplovne kompanije	393
5.3.2. Struktura i odrednice zrakoplovnih prihoda	396
5.3.3. Struktura i odrednice zrakoplovnih troškova	399

5.3.4. Financijski pokazatelji poslovanja putničkog charter prijevoza	401
5.3.5. Financijski pokazatelji poslovanja niskotarifnih zrakoplovnih kompanija	406
5.3.6. Financijski pokazatelji poslovanja robnog zračnoga prijevoza	409
5.3.7. Analize Instituta Transport Research Laboratory – TRL	412
5.4. MODEL UKUPNE PRODUKTIVNOSTI CROATIA AIRLINESA DO 2014. GODINE	422
5.5. PRIMJER IZ PRAKSE – UČINCI CROATIA AIRLINESA 1993. – 2010.	429
<b>6. POGLAVLJE</b>	<b>437</b>
<b>6. TRŽIŠNO POZICIONIRANJE ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE</b>	<b>439</b>
6.1. ODABIR MODELA POSLOVANJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	439
6.2. STRUKTURA FLOTE ZRAKOPLOVA	442
6.3. ODRŽAVANJE ZRAKOPLOVA	445
6.4. PRINCIPI DEFINIRANJA RUTNE MREŽE	448
6.5. MARKETING U FUNKCIJI TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	451
6.5.1. Osnovne značajke marketinga zrakoplovne kompanije	451
6.5.2. Političko-pravni čimbenici	452
6.5.3. Ekonomski čimbenici	453
6.5.4. Sociološko-kulturološki čimbenici	455
6.5.5. Tehnološki čimbenici	459
6.5.6. Ekološki čimbenici	461
6.5.7. Unutarnji resursi zrakoplovne kompanije	463
6.5.8. Istraživanje tržišta zrakoplovne kompanije	465
6.6. PONUDA I POTRAŽNJA NA ZRAKOPLOVNOM TRŽIŠTU	470
6.6.1. Segmentacija tržišta zračnog prijevoza	470
6.6.2. Konkurencija na zrakoplovnom tržištu	475
6.6.3. Specifičnosti zrakoplovnih tržišta – oscilacije potražnje i sezonalnost	484
6.6.4. Utvrđivanje ciljnih skupina potražnje za uslugom zračnog prijevoza	486
6.6.5. Utjecaj cjenovne elastičnosti na razinu potražnje na zrakoplovnom tržištu	489
6.6.6. Optimalno pozicioniranje zrakoplovne kompanije na tržištu	491
6.7. ELEMENTI MARKETINŠKOG MIKSA U ZRAČNOM PRIJEVOZU	495
6.7.1. Proizvod – red letenja	496
6.7.2. Planiranje, oblikovanje i provedba politike cijena zrakoplovnih usluga	506
6.7.2.1. <i>Opća načela i karakteristike politike cijena zrakoplovnih usluga</i>	507

6.7.2.2. Tradicionalni pristup oblikovanja cijena zrakoplovnih usluga	511
6.7.2.3. Oblikovanje cijena usluga po modelu niskotarifnih prijevoznika	514
6.7.3. Plasman – distribucija putničkih tarifa na zrakoplovnom tržištu	516
6.7.4. Promocija usluge zrakoplovne kompanije	523
6.7.4.1. Osobna prodaja	524
6.7.4.2. Oglašavanje	526
6.7.4.3. Unapređenje prodaje	530
6.7.4.4. Odnosi s javnošću	533
6.7.4.5. Telefonska i poštanska prodaja	535
6.7.4.6. Suvremeni oblici telefonske prodaje	536
6.7.4.7. Promocijske tehnike prodaje	538
6.8. USPOREDBE USPJEŠNOSTI (BENCHMARKING) ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA	539
6.9. SPECIFIČNOSTI TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA CARGO ZRAKOPLOVNIH PRIJEVOZNIKA	543
6.10. TRŽIŠNO POZICIONIRANJE CROATIA AIRLINES	549
<b>7. POGLAVLJE</b>	<b>555</b>
7. PLANIRANJE I STRATEGIJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	557
7.1. PLANIRANJE I PROVEDBA REDA LETENJA	557
7.1.1. Dizajniranje mreže letova	558
7.1.2. Izrada reda letenja	562
7.1.3. Nepravilnosti provedbe reda letenja	566
7.2. STRATEŠKI KRITERIJI ODABIRA ZRAKOPLOVNE FLOTE	569
7.2.1. Elementi optimalne strukture flote zrakoplova	570
7.2.2. Tržišno pozicioniranje kao čimbenik odabira zrakoplovne flote	573
7.2.3. Operativno-eksploatacijski čimbenici odabira zrakoplovne flote	577
7.2.4. Financijsko-ekonomski čimbenici odabira zrakoplovne flote	580
7.2.5. Ugovorni čimbenici odabira zrakoplovne flote	582
7.2.6. Marketinško-komercijalni čimbenici odabira zrakoplovne flote	582
7.3. MARKETINŠKA STRATEGIJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	584
7.3.1. Osnovna obilježja marketinške strategije zrakoplovne kompanije	584
7.3.2. Analiza zrakoplovnog okruženja	587
7.3.3. Planiranje marketinških aktivnosti zrakoplovnih kompanija	593
7.3.4. Primjena marketinških aktivnosti zrakoplovne kompanije	598
7.3.5. Kontrola marketinških aktivnosti zrakoplovne kompanije	601
7.4. STRATEŠKO PLANIRANJE U ZRAČNOM PRIJEVOZU	604
7.5. PLANSKI DOKUMENTI ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	614

7.6. PRIMJER IZ PRAKSE – PLANSKI I STRATEŠKI DOKUMENTI CROATIA AIRLINESA	616
<b>8. POGLAVLJE</b>	<b>625</b>
8. ORGANIZIRANJE I MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	627
8.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE ORGANIZIRANJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	627
8.2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	635
8.2.1. Temeljna načela oblikovanja organizacijske strukture	635
8.2.2. Čimbenici organizacijskog oblikovanja zrakoplovne kompanije	639
8.2.3. Optimiziranje organizacijske strukture zrakoplovne kompanije	643
8.2.4. Suvremeni trendovi oblikovanja organizacijske strukture zrakoplovne kompanije	649
8.3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	655
8.3.1. Osnove menadžmenta ljudskih potencijala zrakoplovne kompanije	655
8.3.2. Organizacijska kultura i sindikalno povezivanje	659
8.3.3. Razvoj ljudskih potencijala zrakoplovnih kompanija u 21. stoljeću	665
8.4. ULOGA I ZNAČENJE OBRAZOVANJA U ZRAKOPLOVSTVU	666
8.5. PRIMJER IZ PRAKSE – CROATIA AIRLINES	670
8.5.1. Organizacijske promjene u Croatia Airlinesu	670
8.5.2. Ljudski potencijali Croatia Airlinesa	682
8.5.3. Sustav obrazovanja i usavršavanja u Croatia Airlinesu	687
<b>9. POGLAVLJE</b>	<b>695</b>
9. EKONOMIKA LETA – MODELI PROFITABILNOSTI	697
9.1. ZNAČENJE PROCESA UPRAVLJANJA MREŽOM ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	698
9.1.1. Osnovne karakteristike procesa upravljanja mrežom	698
9.1.2. Unapređenje performansi i uspješnosti poslovanja	701
9.1.3. Vremenska komponenta procesa upravljanja mrežom	702
9.2. MODELI UPRAVLJANJA I OPTIMIZACIJE PRIHODA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	703
9.2.1. Upravljanje cijenama	704
9.2.2. Upravljanje jediničnim prinosima – „Yield Management”	709
9.2.3. Zaštita integriteta prihoda – „Revenue Integrity”	715
9.2.4. Upravljanje prihodima – „Revenue Management”	717
9.2.5. Dodatni prihodi aviokompanija – „Ancillary Revenue”	720
9.3. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	722
9.4. SPECIFIČNOSTI EKONOMIKE KRATKOG LETA	726

9.5. RUTNA I MREŽNA PROFITABILNOST ZRAKOPLOVNIH KOMPANIJA	729
9.5.1. Teorijske pretpostavke profitabilnosti zrakoplovne kompanije	730
9.5.2. Profitabilnost europskog domaćeg zračnog prometa	738
9.5.3. Profitabilnost europskih prijevoznika na rutnom području Sjeverni Atlantik	740
9.5.4. Profitabilnost europskih prijevoznika na rutnom području Europa-Daleki istok/Australija	742
9.5.5. Primjeri provedbe strategija rutne profitabilnosti odabranih zrakoplovnih kompanija	743
9.6. ANALIZA GRANIČNE RENTABILNOSTI RUTA	744
9.7. PRIMJENA PRINCIPA MODELIRANJA RUTNE PROFITABILNOSTI	747
9.8. FINACIJSKI MENADŽMENT ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	752
9.8.1. Značenje financijskog menadžmenta zrakoplovne kompanije	752
9.8.2. Upravljanje gotovinom i novčanim tijekom	754
9.8.3. Vanjski izvori financiranja	756
9.8.4. Financiranje nabave zrakoplova	759
9.9. PRIMJERI IZ PRAKSE – MODELI PROFITABILNOSTI CROATIA AIRLINESA	764
<b>10. POGLAVLJE</b>	<b>781</b>
10. PROGNOZE RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA	783
10.1. PROGNOСТИČKE METODE U ZRAČNOM PROMETU	783
10.1.1. Osnovne odrednice primjene optimalnih prognostičkih metoda	783
10.1.2. Kvalitativne metode	786
10.1.3. Metode projekcije vremenskih serija	787
10.1.4. Kauzalne metode	788
10.2. PROGNOZE RAZVOJA PUTNIČKOG ZRAČNOG PROMETA U SVIJETU	790
10.2.1. Značenje prognoza razvoja za industriju zračnog prijevoza	790
10.2.2. Međunarodna organizacija civilnog zrakoplovstva – ICAO	792
10.2.3. Međunarodno udruženje zračnih prijevoznika – IATA	794
10.2.4. Boeing	796
10.2.5. Airbus	799
10.2.6. Embraer	801
10.2.7. Bombardier	803
10.2.8. Rolls Royce	804
10.2.9. Rekapitulacija prognoza	805
10.3. PROGNOZE RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA U EUROPI	807
10.3.1. Prognoze ICAO i IATA-e o rastu europskog zračnog prijevoza	807

10.3.2. Prognoze proizvođača zrakoplova o rastu europskog zračnog prijevoza	808
10.3.3. Prognoze Eurocontrola o rastu broja letova u Europi	810
10.4. PROGNOZE RAZVOJA ROBNOG ZRAČNOG PRIJEVOZA	815
10.5. PROGNOZE RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA U HRVATSKOJ	818
10.5.1. Analiza postojećih razvojnih dokumenata zračnog prometa Hrvatske	818
10.5.2. Analiza konzultantske kuće Roland Berger	822
10.5.3. Scenariji budućnosti zračnog prometa u Republici Hrvatskoj 2006. – 2015.	823
10.5.4. Hrvatska 2016. – Perspektiva sa stajališta top menadžera	825
10.6. PROGNOZE RAZVOJA CROATIA AIRLINESA 2012. – 2030.	826
10.7. BUDUĆNOST MENADŽMENTA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE U 21. STOLJEĆU	835
<b>Literatura</b>	<b>841</b>
<b>Pogovor</b>	<b>855</b>
<b>Sažetak</b>	<b>857</b>
<b>Summary</b>	<b>858</b>
<b>Popis tablica</b>	<b>860</b>
<b>Popis grafikona</b>	<b>866</b>
<b>Popis shema</b>	<b>870</b>
<b>Popis primjera</b>	<b>872</b>
<b>Popis fotografija</b>	<b>873</b>
<b>Popis zemljovida</b>	<b>873</b>
<b>Kazalo imena</b>	<b>875</b>
<b>Kazalo pojmova</b>	<b>878</b>
<b>Kazalo kratica</b>	<b>882</b>
<b>O autorima</b>	<b>889</b>