UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN POSLEDIPLOMSKIH STUDIJA
STUDIJSKI PROGRAM MARKETING I TRGOVINA

MASTER RAD

Uloga i značaj propagande u low-cost avio-kompanijama

Mentor: Danilo Golijanin

Student: Jelena Dimitrijević

Broj indeksa: 415285/2010

Beograd, 2013.

S A D R Ž A J

UVOD....2

Predmet istraživanja....3

Cilj istraživanja....3

Hipoteze istraživanja....4

Metode istraživanja....4

Struktura rada....5

1. PROPAGANDA KAO OBLIK TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA....7

1.1. Integrisane marketinške komunikacije....8

1.2. Propaganda i karakteristike propagandne poruke....9

1.3. Privredna propaganda kao oblik masovnog komuniciranja....11

1.4. Osnove planiranja oglasnih kampanja....12

1.5. Vrste medija putem kojih se plasira propagandna poruka....13

1.6. Komparativno oglašavanje....15

2. KARAKTERISTIKE, NASTANAK I RAZVOJ LOW-COST AVIO-KOMPANIJA....17

2.1. Faktori uspešnog poslovanja low-cost avio-kompanija....18

2.1.1. Troškovi kao faktor uspešnog poslovanja....19

2.1.2. Produktivnost kao faktor uspešnosti poslovanja....21

2.2. Komparativna analiza najpoznatijih low-cost avio-kompanija....22

2.3. Tradicionalne vs low-cost avio-kompanije....24

2.4. Prednosti low-cost nad tradicionalnim avio-kompanijama....26

3. MARKETINŠKI ELEMENTI PONUDE LOW-COST AVIO-KOMPANIJA....28

3.1. Marketinške strategije low-cost avio-kompanija....30

3.2. Promocija kao element marketing miksa low-cost avio-kompanija....32

4. STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJE RYANAIR....38
4.1. Finansijski izveštaji....38
4.1.1. Bilans stanja....39
4.1.2. Bilans uspeha....41
4.1.3. Izveštaj o novčanim tokovima....42
4.1.4. Izveštaj o promenama na kapitalu....43
4.1.5. Napomene uz finansijske izveštaje....45
4.1.6. Korišćenje ostalih izvora informacija za potrebe analize....45
4.1.7. Informacioni interesi korisnika finansijskih izveštaja....46
4.2. Propaganda Ryanair-a....47
5. STRATEGIJSKI PRISTUP FORMIRANJA CENA....51
5.1.Načini formiranja cena u odnosu na konkurenciju....52
5.1.1. Troškovni pristup formiranja cena....55
5.1.2. Tražnja kao faktor formiranja cena....56
5.1.3. Vrednosni pristup formiranja cena....57
5.2. Metode za određivanje vrednosti za potrošače....59
5.3. Implikacije generičkih strategija na formiranje cena....60
6. ZNAČAJ KONKURENTNOSTI....62
6.1. Konkurentska pozicija....64
6.2. Strategija diferenciranja ponude....66
6.3. Kvalitet ponude preduzeća....67
6.4. Ključne strategije low-cost avio-kompanija....69
7. PONAŠANJE POTROŠAČA....70
7.1.Implikacije ekonomskog okruženja na ponašanje potrošača....71
7.2. Dominantni tipovi ponašanja potrošača u svetu....72
8. POLITIKA FORMIRANJA CENA U VAZDUŠNOM SAOBRAĆAJU....74
8.1. Načini formiranja cena prevoznih usluga....76
8.3. Formiranje cena u avio prevozu u procesu njegove deregulacije....78
8.4. Karakteristike i specifičnosti usluga low-cost avio-kompanija....80

9. STRATEGIJA FORMIRANJA CENA RYANAIR-a.....82
9.1. Cena karte vs cena usluge prevoza.....85
9.2. Disparitet cene karte i cene za uslugu prevoza 88
10. KARAKTERISTIKE RAZVOJA VAZDUŠNOG SAOBRAĆAJA U SRBIJI.....90
10.1. Low-cost avio-kompanije u Srbiji.....91
10.2. Prisustvo low-cost avio-kompanija u Srbiji 93
ZAKLJUČAK.....95
LITERATURA 97

UVOD

Velike promene u marketing strategijama nisu tako česte u poslednje vreme. Globalne i nacionalne kompanije su uglavnom već identifikovale svoje generalne pristupe implementacije marketing instrumenata. Kada neka kompanija nešto promeni u marketing pristupu, onda je to danas po pravilu fino prilagođavanje već utemeljene strategije. Drugi razlog za promene na nekom segmentu marketinga jeste kriza koja primorava kompanije da nešto menjaju, posebno u domenu troškova, cena i kvaliteta svoje ponude.

U ovom radu fokus je na globalnom segmentu kompanija – niskotarifne avio-kompanije koje su u poslednjih dvadesetak godina drastično promenile svoj marketing pristup, što im je kontinuirano unapređivalo kako tržišnu poziciju tako i poslovne rezultate. Promene u marketing strategijama low-cost avio-kompanija bile su revolucionarne i u pravom smislu reči su posledica prepoznavanja realnih potreba korisnika usluga avio-prevoza.

Svaka kompanija u cilju maksimizacije profita primenjuje skup različitih strategija. Birajući određenu strategiju, preduzeće bira određen (unapred definisan) pravac poslovnog poduhvata koji podrazumeva definisanje konkretnih vrednosti strateških varijabli (ili samo jedne od njih), koje su pod kontrolom preduzeća.[1]

Cene predstavljaju jedan od instrumenata marketing miksa, koje zajedno sa ostalim instrumentima (proizvod, distribucija, promocija) treba da doprinesu ostvarenju ciljeva poslovanja. Cilj preduzeća, prilikom formiranja cena za proizvode i usluge nisu maksimalno moguće cene, već one koje zajedno sa ostalim instrumentima marketing miksa doprinose ostvarivanju, kako kratkoročnih, tako i dugoročnih ciljeva poslovanja. Na određivanje cena deluje veći broj faktora, a najveći broj tih faktora je izvan kontrole preduzeća: oni su kompleksni i dinamični, i zato je potrebno analizirati svaki pojedinačno i precizno izmeriti njihov uticaj na cene. Za faktore koji utiču na cene može se s pravom govoriti da su teorijski neograničeni. Ipak, učinjen je pokušaj da se oni svedu u realne okvire, i danas u literaturi, koja se bavi izučavanjem i formulisanjem politike cena, razvrstavaju se u četiri grupe. To su troškovi, tražnja, konkurencija i politika države.[2]

U ovom radu je prikazana bitna pretpostavka za samu pojavu low-cost avio-prevoznika i njihovog marketing pristupa – liberalizacija na svetskim avio tržištima. Deo rada posvećen je finansijskom izveštavanju uz uvid u osnovne finansijske izveštaje svakog preduzeća: bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o novčanim tokovima i izveštaj o promenama na kapitalu. Ovi izveštaji su dati na primeru low-cost avio-kompanije Ryanair, dok sami rezultati ukazuju na superiornost njenog poslovnog modela. Deo rada posvećen je razvoju vazdušnog saobraćaja u Srbiji, kao i prisustvu low-cost avio prevoznika na našem tržištu. U radu su su predstavljani i načini formiranja cena kao i njihov značaj u pogledu konkurentske pozicije preduzeća sa posebnim osvrtom na low-

[1] Maksimovic Lj. (2008) *Teorija cena – mikroekonomske teme*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, strana 195
[2] Vasiljev S., Miljković M. (2007) *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 199

cost avio-kompanije. Strategijski pristup formiranja cena se mora poštovati s osnovnim ciljem da cena bude prihvatljiva kako na nivou datog preduzeća tako i kod potrošača i korisnika date usluge. Na formiranje cena avio-prevoza uticali su makroekonomski faktori poput donošenja Sporazuma o otvorenom nebu koji je doprineo liberalizaciji avio-saobraćaja. Pored makroekonomskog faktora, zastupljen je i mikroekonomski faktor a to je razvoj novog poslovnog modela pod nazivom low-cost sa akcentom na snižavanje troškova poslovanja avio-kompanija kako bi se mogla formirati cena na što nižem nivou u odnosu na postojeće, tradicionalne avio-prevoznike.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada zasniva se na definisanju propagande, njenim karakteristikama i svojstvima, kao i njenom značaju i ulozi u low-cost avio-kompanijama. Samim tim, predmet istraživanja biće i low-cost avio-kompanije, njihova definicija, njihov nastanak usled procesa deregulacije vazdušnog saobraćaja, poslovni model kao i karakteristike njihovog marketing miksa koji se znatno razlikuje od tradicionalnih avio-kompanija. Značajna pažnja u ovom radu biće posvećena i strategijskom formiranju cena low-cost avio-kompanija kao i značaju koji cena ima na konkurentnost ovih kompanija. Predmet istraživanja se fokusira i na disparitet cene karte i cene usluge koju putnik na kraju plati za uslugu prevoza low-cost avio-kompaniji.

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jeste da se ukaže na značaj i ulogu propagande u low-cost avio-kompanijama, s aspektom na njen uticaj na povećanje intenziteta i frekvencije korišćenja usluga ovih low-cost avio-kompanija. Cilj rada jeste da se ukaže na negativan uticaj propagande pojedinih avio-kompanija na konkurentske avio-kompanije čime ugrožavaju njihovo poslovanje i reputaciju. Tokom rada je ukazano i na to da li je i kako efekat deregulacije tržišta imao uticaja na proširenje opsega marketing strategija u avio-kompanijama. Cilj istraživanja jeste i da se ukaže na činjenicu da je cena low-cost avio-kompanija značajan faktor njihove konkurentnosti s posebnim osvrtom na to da se cena karte i cena koju putnik na kraju plati za uslugu prevoza low-cost avio-kompaniji nekada značajno razlikuju.

Hipoteze istraživanja

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja glavna hipoteza ovog rada glasi:

Propaganda u velikoj meri pozitivno utiče na poslovanje low-cost avio- kompanija.

Na osnovu glavne hipoteze, mogu se definisati i pomoćne hipoteze:

H1: Low-cost avio-kompanije mogu koristiti propagandu na način koji će poboljšati njihovo poslovanje.

H2: Efekat deregulacije tržišta je imao uticaja na proširenje opsega marketing strategija avio-kompanija.

H3: Uspeh low-cost avio-kompanija sve više tera tradicionalne, klasične avio-prevoznike da svoje instrumente marketinga prilagođavaju novom modelu poslovanja.

H4: Cena predstavlja značajan faktor konkurentnosti low-cost avio-kompanija.

Metode istraživanja

U skladu sa prirodom teme i hipotezama koristiće se i odgovarajuća metodologija. Pre svega, kabinetski metod će biti zastupljen u proučavanju relevantne stručne literature kako domaće tako i strane, da bi se objasnio pojam, karakteristike i svojstva, značaj i uloga propagande i ukazalo na njenu primenu u low-cost avio-kompanijama. Takođe, literatura će se koristiti za sintezu i deskripciju strategijskog pristupa formiranju cena low-cost avio-kompanija i predstavljanje njihovog poslovnog modela. Metodom dedukcije će se poći od opštih saznanja da bi se došlo o saznanja o pojedinačnom i posebnom. U ovom radu, metodom dedukcije će biti prikazani liberalizacija vazdušnog saobraćaja i Sporazum o otvorenom nebu kao i njihov uticaj i značaj na kreiranje poslovnog modela low-cost avio-kompanija. Biće korišćeni i odgovarajući empirijski podaci sa terena, da bi se pokazalo kako su neke low-cost kompanije primenile propagandu na način da za sebe prisvoje najveći deo tržišnog kolača. Primenom metode studije slučaja u radu će se prikazati propaganda u low-cost avio-kompanijama kao i finansijski izveštaji koji svedoče o uspešnosti poslovnog modela ovih kompanija. Metodom studije slučaja je predstavljen i način formiranja cena ovih low-cost avio-kompanija - prikazan je disparitet između cene same karte i cene prevozne usluge koju putnik na kraju plati. Pored kabinetskog istraživanja i studije slučaja, u ovom radu je primenjena i tehnika anketiranja ispitanika. Kreiran je kratak upitnik sa ciljem da se sagleda šta je za korisnike avio prevoza od presudnog značaja – da li su to dodatne usluge poput hrane, pića, gledanja TV, DVD filmova ili je to samo osnovna usluga prevoza. U ovom radu će biti zastupljena i komparativna metoda kojom će se porediti cene prevoznih usluga avio-kompanija, kao i kretanje broja putnika low-cost avio prevoznika Ryanair

tokom niza godina. U radu je prikazana i komparativna analiza najpoznatijih low-cost avio-kompanija kao i njihove prednosti nad tradicionalnim avio-prevoznicima. Tokom rada će biti zastupljenje i odgovarajuće statističke metode za obradu i analizu podataka.

Struktura rada

Rad je, osim uvoda i zaključka, podeljen u deset delova. Uvodni deo se odnosi na samu metodologiju na bazi koje je rad nastao ukazujući na predmet, ciljeve, hipoteze i sam metod istraživanja.

Prvi deo rada se odnosi na propagandu kao oblik tržišnog komuniciranja. Prikazana su sredstva za prenos propagandnih poruka, mediji, komparativno oglašavanje kao sve zastupljeniji vid oglašavanja i osnove planiranja oglasnih kampanja. U ovom delu rada je dat kratak ostvrt na integrisane marketinške komunikacije.

Drugi deo rada prikazuje nastanak i razvoj low-cost avio-kompanija uz prikaz svih faktora njihovog uspešnog poslovanja – kako troškova tako i produktivnosti. Prikazana je i komparativna analiza najpoznatijih low-cost avio-kompanija kao i njihove prednosti nad tradicionalnim avio-prevoznicima. U ovom delu rada se može sagledati poslovni model koje low-cost avio-kompanije primenjuju.

U trećem delu rada prikazani su elementi marketing miksa low-cost avio-kompanija kao i propagandne aktivnosti koje ove kompanije sprovode kako bi poboljšale svoje poslovanje. Dat je osvrt na marketinške strategije low-cost avio-kompanija s obzirom na karakteristike njihovog poslovnog modela i prikazana je promocija ovih kompanija kao jedan od elemenata marketing miksa.

Četvrti deo rada predstavlja studiju slučaja kompanije Ryanair u okviru koje se nalaze finansijski izveštaji ove kompanije na dan 31.mart 2012. godine iz kojih jasno možemo uočiti superiornost poslovnog modela ove kompanije. Ovaj deo rada posvećen je i propagandnim aktivnostima ove kompanije – načinima na koji Ryanair napada konkurente s ciljem da najveći deo tržišnog kolača prisvoji za sebe.

Peti deo rada ukazuje na neophodnost strategijskog pristupa prilikom formiranja cena – prikazani su načini formiranja cena u odnosu na konkurenciju i metode pomoću kojih se može ustanoviti vrednost za potrošače. Prikazane su i implikacije generičkih strategija (strategija za nivo biznisa) na formiranje cena.

Šesti deo rada se odnosi na sam značaj konkurentnosti i strategije koje se primenjuju da bi preduzeće postiglo konkurentsku prednost – strategije diferenciranja ponude. Posebnu pažnju u ovom radu zaslužuje kvalitet ponude preduzeća koji se smatra značajnom determinantom konkurentnosti. Dat je i osvrt na strategije kojima moraju težiti low-cost avio-kompanije da bi ostale konkurentne.

Sedmi deo rada ukazuje na sve one faktore iz ekonomskog okruženja koji utiču na ponašanje potrošača. U okviru ovog dela rada izvršeno je svrstavanje potrošača na različite tipove prema značaju koji pridaju ceni, kvalitetu, brendu.

Osmi deo rada ukazuje na politiku i formiranje cena u vazdušnom saobraćaju sa akcentom na formiranje cena u avio-prevozu u procesu njegove deregulacije. Prikazane su sve karakteristike i specifičnosti usluga low-cost avio-kompanija.

Deveti deo rada se odnosi na low-cost avio-kompaniju Ryanair i njen način formiranja cena za uslugu prevoza koji ukazuje na njen poslovni model. Metodom studije slučaja prikazan je disparitet između cene same karte i cene prevozne usluge koju putnik na kraju plati. U ovom delu rada su prikazani i rezultati ankete kreirane za svrhu ovog rada da bi se pokazalo da li je putnicima bitna samo osnovna usluga prevoza ili dodatne usluge poput hrane, pića i zabave.

Deseti deo rada se odnosi na stanje i karakteristike razvoja vazdušnog saobraćaja u Srbiji kao i očekivane efekte jačeg prisustva low-cost avio-kompanija u Srbiji uz prikaz kompanija koje su trenutno prisutne na našem tržištu.

1. PROPAGANDA KAO OBLIK TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA

Tržišno ili marketing komuniciranje predstavlja "sve oblike komunikacije koje preduzeće koristi da informiše, podseti, objasni, ubedi i utiče na stavove potrošača i drugih osoba i ponašanje potrošača pri kupovini. Osnovna uloga marketing komuniciranja je da potrošačima predstavi koristi i vrednosti koje nudi određeni proizvod ili usluga."[3]

Mehanizmi tržišnog komuniciranja su medijsko oglašavanje (propaganda), odnosi sa javnošću, publicitet, lična prodaja, unapređenje prodaje, sponzorska promocija i direktni marketing.[4]

Otkad postoji robna proizvodnja, postoje i aktivnosti koje najčešće označavamo pojmovima kao što su reklama, privredna propaganda ili medijsko oglašavanje. Postoje mnoge definicije medijskog oglašavanja (privredne propagande), ali je najupečatljivija sledeća: Medijsko oglašavanje je nelično plaćeno komuniciranje preko različitih medija, koje vrše preduzeća, ustanove i pojedinci, a koji su na neki način predstavljeni kroz propagandnu poruku, sa ciljem da informišu i utiču na članove auditorijuma.[5] Glavne karakteristike medijskog oglašavanja su da se sprovodi putem sredstava masovnog komuniciranja i da je to plaćeni oblik komuniciranja.

U medijskom oglašavanju postoji pet grupa učesnika: (1). Oglašivač je kompanija koja koristi propagandu za promociju svojih proizvoda i usluga na određenom tržištu i određenoj grupi potencijalnih kupaca, (2). Oglašivačka agencija je specijalizovana organizacija koja pruža usluge u planiranju i realizaciji poslova medijskog oglašavanja, (3). Mediji kao oblici kanala komuniciranja putem kojih se oglasi dostavljaju do potencijalnih kupaca, (4). Potrošači kao postojeći i potencijalni primaoci oglasa i (5). Vlada koja definiše pravne okvire za korišćenje medijskog oglašavanja.[6]

Pored ovih, postoji još jedan važan element sistema medijskog oglašavanja - konkurenti, jer obično nakon jedne propagandne poruke sledi reakcija konkurenata radi povećanja ili zadržavanja tržišnog učešća pri čemu nekada može da dođe i do pravog propagandnog rata. U ovom radu u vidu studije slučaja biće prikazana propaganda low-cost avio-kompanije Ryanair i dokle su kompanije spremne da idu ne bi li za sebe prigrabile što veći deo tržišnog kolača.

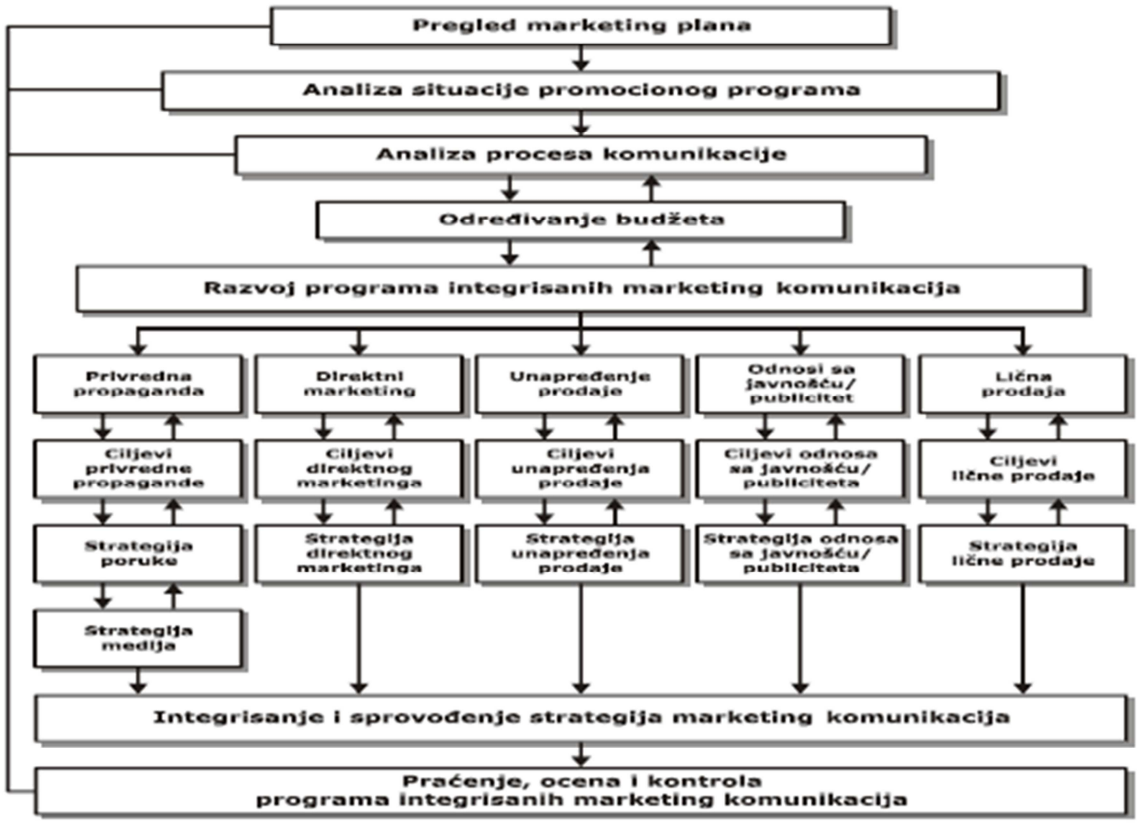
---

[3] Keegan W.G. (2002) *Global Marketing Management*, Pearson Education Inc, New York, strana 407
[4] Vračar D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 18
[5] Dunn S.W. and Barban A.M. (1947) *Advertising, It's Role in Modern Marketing*, third ed, The Dryden Press, preuzeto iz: Dobrijević G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 43
[6] Vračar D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 126

1.1. Integrisane marketinške komunikacije

Sve do poslednje decenije prošlog veka komuniciranje s potrošačima bilo je zasnovano na promocionom miksu, kao strateškoj kombinaciji četiri osnovna oblika promocije: oglašavanja, lične prodaje, unapređenja prodaje i publiciteta. Pojava masovnih medija, doprinela je da oglašavanje postane dominirajući oblik promocije. Promocija kao ubeđivačka komunikacija zasnovana na jednosmernom odašiljanju poruka od preduzeća ka njegovim potrošačima, ustupila je mesto novim formama dvosmerne razmene informacija koje su objedinjene konceptom integrisanih marketinških komunikacija.[7]

Slika 1: Model planiranja integrisanih marketinških komunikacija



Izvor: Ognjanov G. (2001) Značaj lične prodaje u konceptu integrisanih marketing komunikacija *Magistarska teza*, Ekonomski fakultet, Beograd

Potreba za uspostavljanjem međusobnih odnosa između preduzeća i njegovog okruženja, odnosno ciljanih grupa koje ga sačunjavaju je dovela do novih formi dvosmerne razmene informacija koje su objedinjene konceptom integrisanih marketinških komunikacija. Koncept integrisanih marketinških komunikacija nastao je iz potrebe da se uključi puna raznolikost sredstava. Ključna stvar je u koordinaciji svih marketinških napora

[7] Ognjanov G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 8

objedinjenih u jedan plan, sa jednom kohezionom porukom za potrošače, bez obzira na to koje se komunikaciono sredstvo koristi da bi se ta poruka prenela.[8]

Brojni faktori su uslovili pojavu koncepta integrisanih marketinških komunikacija. Analizom stavova različitih autora, svi faktori su sistematiovani u dve osnovne grupe: tržišni faktori i tehnološki faktori. U tržišne faktore spadaju povećana konkurencija koja se ogleda u pojačanom informativnom pritisku na potrošača, rast ulaganja u promotivne aktivnosti, redistribucija promotivnog budžeta u korist drugih oblika promocije i promene u ponašanju potrošača. Na drugoj strani se nalaze tehnološki faktori koji su doveli do fragmentacije medija, pojave interaktivnih medija i mogućnosti kreiranja baza podataka.[9]

1.2. Propaganda i karakteristike propagandne poruke

Svakodnevno smo izloženi mnogobrojnim reklamama i propagandnim porukama, putem oglasa u novinama, reklamama na radiju ili televiziji, putem plakata, letaka, bilborda, banera na internet sajtovima, što ukazuje na činjenicu da nam se neprekidno sugeriše koje proizvode da kupujemo, koje usluge da koristimo, gde da provedemo svoj odmor.

Reč "propaganda" (latinski *propagatio*) doslovno znači širenje ili rasprostiranje nekih ideja ili stavova. U smislu u kojem se i danas koristi, ovaj pojam se pojavio već u 17. veku kako bi označio osmišljen i planiran napor katoličke crkve u širenju vere (katoličanstva). Danas se propagandom označava aktivnost organizovanog širenja određenih ideja ili stavova s namerom da se ljudi uvere u njihovu ispravnost. To je oblik osmišljene komunikacije s unapred određenim ciljem da primalac poruke izmeni svoje stavove i ponašanje u pravcu koji je u interesu propagandiste.[10] Zahvaljujući sredstvima masovne komunikacije, propaganda danas dopire do najširih slojeva stanovništa što posledično implicira njeno veliko dejstvo i moć.

Da bi se obezbedio efikasan prenos propagandne poruke, da bi ona dospela do što većeg broja ljudi, propagandista koristi različita propagandna sredstva koja se tradicionalno dele na elektronska (radio, televizija, internet), štampana (novine, plakati, brošure), interaktivna sredstva, kao i na oblike usmene propagande. Propagandna poruka može biti predstavljena na razne načine: u obliku oglasa na radiju ili u novinama, putem letka, fotografije, plakata ili bilborda na ulici, u formi kratkog filma (reklamnog spota) na televiziji, kao i putem brošure.

Naučnik Stenli Kaningem pronašao je preko stotinu definicija propagande i shodno njegovom mišljenju propaganda je pojam koji se temelji na osećanjima i u svojoj je

[8] http://www.link-elearning.com/lekcija-Promocija-i-ogla%C5%A1avanje_4214, pristupljeno 06.11.2012.
[9] Ognjanov G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 20
[10] Trebješanin Ž., Lalović Z. (2011) *Pojedinac u grupi*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Podgorica, str 186

suštini "neetičan". Propaganda je odgovor na jedan od egzistencijalnih temeljnih problema svakog čoveka: *Šta da učinim da drugi misle onako kako ja želim*?.[11] Mnogi smatraju da je propaganda srodna obrazovanju, ali se od njega bitno razlikuje iako ima nekih sličnosti. I učitelji i nastavnici i propagandisti utiču na mišljenja i stavove pojedinca, ali to čine različito. Takođe, i namere i ciljevi su im različiti. Dok se učitelji i nastavnici trude da svoje učenike oslobode zabluda i prošire njihovo znanje, cilj propagandiste često može biti suprotan – može dovesti do zablude, manipulisanja i kontrolisanja ponašanja ljudi. Da bi postigli ovaj cilj, propagandisti često pribegavaju poluistinama i dezinformacijama.

Propaganda predstavlja deo marketinga. Marketing je pojam novijeg datuma i odnosi se na aktivnost identifikovanja, predviđanja i zadovoljavanja potrebe potrošača radi ostvarivanja profita. Stručnjaci za marketing ispituju tržište, kreiraju proizvod, organizuju njegovu promociju i prodaju, obavljaju niz drugih aktivnosti koje treba da zadovolje potrebe tržišta i potrošača i ostvare profit preduzeću. Propagandne kampanje, promocije i reklamiranje različitih proizvoda predstavljaju važan deo marketinških aktivnosti.

Najvažniji segment propagande je propagandna poruka jer ukoliko poruka nije dobro sročena, ukoliko ne dopire do onih kojima je namenjena, ukoliko je oni ne razumeju ili pak pogrešno razumeju propaganda nije uspešna i samim tim neće dovesti do željene promene stava što posledično rezultira neispunjenjem očekivane akcije (poput korišćenja neke usluge). Karakteristike dobre propagandne poruke su:[12]

• Privlačnost poruke

Da bi poruka imala dejstvo, mora biti oblikovana na način da privuče i zadrži pažnju primaoca. Poruke izražene jasnim i blistavim bojama izazivaju veću pažnju od poruka slabih i nejasnih boja. Takođe, plakati većih dimenzija – bilbordi, pokretljivost, svetleća reklama, neobične poruke na intenzivan način okupiraju pažnju.

• Razumljivost poruke

Pored privlačnosti, poruka mora biti i razumljiva. Ukoliko primalac poruke ne razume sadržaj poruke ili ako ga pogrešno razume, njegova propagandna vrednost biće zanemarljiva. Dobro formulisana poruka je kratka, jednostavna, koncizna, svedena na ono što je najvažnije.

• Uverljivost poruke

Moguće je da poruka bude dopadljiva primaocu i da je on razume, ali da mu nije dovoljno uverljiva, da ga ne pokreće na akciju. Uverljiva je ona poruka koja kod primaoca ne ostavlja dileme i koja ga odmah pokreće na akciju. Kod takvih uverljivih poruka, često je važniji njihov emotivni, iracionalan aspekt od kognitivnog, racionalnog sadržaja.

[11] http://sh.wikipedia.org/wiki/Propaganda, pristupljeno 25.10.2012.
[12] Trebješanin Ž., Lalović Z. (2011) *Pojedinac u grupi*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Podgorica, str 188-191

• Dostupnost poruke

Propagandna poruka može imati sve prethodne kvalitete - privlačnost, razumljivost, uverljivost, ali ako nije dostupna – ako ne dopire do što većeg broja potencijalnih korisnika, njena propagandna vrednost je znatno umanjena. Da bi se obezbedila dostupnost, ista propagandna poruka se često izražava kroz različite forme (u obliku letka, oglasa, plakata, reklame) i plasira se putem različitih sredstava masovne komunikacije: TV, radio, internet, štampa, čime se obezbeđuje da poruka dospe do što većeg broja primalaca.

1.3. Privredna propaganda kao oblik masovnog komuniciranja

Privredna propaganda kao oblik promocije predstavlja plaćeni oblik masovnog komuniciranja koji ima za cilj da prenese informaciju, razvije sklonost i podstakne na akciju u korist proizvoda i usluga preduzeća.

Privredna propaganda može pomoći preduzeću da osvaja nove potrošače, da zadrži lojalne i da smanji broj onih koji bi mogli da se preorjentišu na proizvode konkurencije, kao i da proširi prodaju na nove kategorije kupaca, a neretko i da preotme kupce od svojih konkurenata.

U zavisnosti od stanja tražnje na tržištu moguće je definisati različite ciljeve privredne propagande:[13]

- Razvijanje primarne tražnje je važan cilj pri uvođenju novog ili modifikovanju postojećeg proizvoda na postojećem tržištu ili pri razvijanju primarne tražnje za postojećim proizvodima na novim tržištima. Uloga privredne propagande je u ovom slučaju informativna, mada ona može uticati i na ponašanje kupaca. Ovaj oblik propagande proizvođač sprovodi samostalno ili u saradnji sa distributerima uz kombinaciju sa ostalim oblicima promocije.
- Razvijanje selektivne tražnje je cilj privredne propagande u situaciji kada je razvijena primarna tražnja, a propagandom se želi povećanje tržišnog učešća i stvaranje preferencije za proizvod preduzeća.
- Sinhronizovanje tražnje predstavlja cilj privredne propagande u slučajevima kada postoji neusaglašenost sa kapacitetima ponude preduzeća.
- Smanjivanje tražnje je cilj kada je ona veća od ponude. Cilj privredne propagande je da potrošače uputi na smanjenje potrošnje.
- Eliminisanje tražnje se praktikuje kod proizvoda koji su štetni po zdravlje.
- Informisanje i obrazovanje se koristi kada je potrebno informisati potencijalne kupce o raznim aspektima ponude (proizvod, cena i dr.) ili aktivnostima preduzeća.

[13] Milanović R. (1984) *Marketing*, Svjetlost, Sarajevo, strana 326

- Informisanje o specijalnim događajima je cilj propagande u situaciji kada se specijalni događaji dese (sajmovi, izložbe i dr.).
- Stvaranje povoljne slike o preduzeću je trajni cilj i postiže se realizacijom i drugih navedenih ciljeva.

1.4. Osnove planiranja oglasnih kampanja

Planiranje oglasnih kampanja podrazumeva detaljnu analizu situacije, donošenje niza odluka, razvoja taktičkog plana, definisanja budžeta i načina merenja efekata sprovedene oglasne kampanje. Razvoj programa oglašavanja Kotler posmatra kao proces tokom kojeg se odluke donose u vezi pet ključnih pitanja iz domena oglašavanja: cilj, budžet, evaluacija, poruka, mediji.[14] Prema Kotleru, ciljevi oglašavanja se mogu klasifikovati prema tome da li je kampanja usmerena na informisanje, ubeđivanje, podsećanje ili pojačavanje.[15] Informisanje ima za cilj da proizvod/uslugu učini poznatim potencijalnim potrošačima - da probudi svest o postojanju proizvoda/usluge. Ubeđivanje ima za cilj da stvori sklonost ka proizvodu/usluzi i da pokrene na akciju. U svrhe ubeđivanja se često koristi upoređujuće oglašavanje ili pak oglašavanje koje ističe prednosti korišćenja nekog proizvoda. Podsećanje ima za cilj da stimuliše na kupovinu, dok pojačavanje ima za cilj da kupce ubedi da su doneli pravu odluku. U zavisnosti od definisanog cilja oglašavanja teži se da on bude merljiv, odnosno da po sprovedenoj kampanji bude moguće izmeriti da li su i u kojoj meri ciljevi ostvareni. Merenje rezultata - evaluacija sprovedenih oglasnih kampanja ima za cilj da utvrdi da li su izdvojena sredstva potrošena na pravi način.

Budžeti za oglasnu kampanju planiraju se u okvirima predviđenih godišnjih budžeta za oglašavanje pri čemu treba imati u vidu da troškovi oglašavanja podrazumevaju troškove zakupa medija, troškove kreacije i produkcije oglasnih poruka, kao i troškove evaluacije efekata sprovedene kampanje. U teoriji oglašavanja dominira stav da budžete za oglašavanje treba posmatrati kao investiciju koja ne samo da održava prodaju, već doprinosi građenju vrednosti i imovine marke na dugi rok.[16]

Definisanje oglasnih poruka obuhvata niz odluka koje treba doneti u samom procesu generisanja poruka, vrednovanja i izbora poruke i prenošenja poruke vodeći računa o društvenoj odgovornosti kompanije.[17]

Sam proces generisanja poruke treba da bude usmeren na činjenicu da oglas treba da istakne korist koju proizvod nudi potrošačima. Vrednovanje podrazumeva sprovođenje

[14] Kotler P. (2003) *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, strana 590
[15] Kotler P., Keller K.L. (2006*) Marketing menadžment*, Data status, Beograd, strana 569
[16] Ognjanov G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 173
[17] Kotler P. (2003) *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, strana 595

istraživanja i aktivnosti benčmarkinga da bi se procenilo u kojoj meri predložena osnovna rešenja zaista mogu da doprinesu realizaciji postavljenih ciljeva. Istraživanja koja se organizuju u ovoj fazi odnose se na predtestiranje oglasnih poruka kako bi se proverila moguća reakcija predstavnika ciljne publike.[18]

Za sam proces prenošenja poruke potrebno je odgovoriti na pitanje *kako da kažemo ono što želimo da prenesemo potencijalnim kupcima*. Ukoliko želimo da istaknemo prednosti našeg proizvoda u odnosu na konkurentski, to možemo da učinimo tako što ćemo navoditi njegove karakteristike sa ili bez poređenja sa konkurentskim ili isticanjem njegovih koristi za potrošača. Prilikom izbora poruke i načina njenog prenošenja treba voditi računa o zakonskim ograničenjima, ali i etičkim kriterijumima, ideji društveno odgovornog poslovanja preduzeća.[19]

Izbor medija za potrebe prenošenja oglasne poruke spada u domen medija planiranja koje se zasniva na izračunavanju nekoliko najvažnijih pokazatelja: doseg (koliko će ljudi videti poruku), frekvencija (koliko će je često videti), ukupan rejting (koliko njih će je videti najmanje tri puta, četiri puta, n puta).[20]

1.5. Vrste medija putem kojih se plasira propagandna poruka

U literaturi i praksi mogu se uočiti četiri kategorije medija koje se koriste u marketinškom komuniciranju: štampani mediji, elektronski mediji, usputni mediji, internet i drugi interaktivni mediji.[21]

Štampani mediji oglašivačima pružaju odlične mogućnosti kreativnog izražavanja, kao i mogućnost izbora vrste, veličine i pozicije oglasne poruke. Pored novina, danas i časopisi predstavljaju važno sredstvo za prenošenje oglasnih poruka. Za uspeh časopisa kao medija, verovatno je bila presudna njihova specijalizacija u pojedinim oblastima koja je doprinela preciznom definisanju njihove čitalačke publike, a time i jasnom uočavanju različitih potrošačkih segmenata. Novine se danas suočavaju s ozbiljnom konkurencijom koja dolazi od strane modernih masovnih medija (pre svega elektronskih i interaktivnih), ali su one i dalje jedan od važnijih medija koji se koristi u oglašavanju posebno kod starije populacije kojoj moderne tehnologije oličene u mobilnim telefonima i tabletima sa internet pristupom nisu toliko poznate.

Elektronski mediji su mediji koji omogućavaju prenošenje zvuka i slike na daljinu - radio i televizija. Radio je od nacionalnog medija prerastao u izrazito selektivan medij, za koji se opredeljuju isključivo mali lokalni oglašivači. Sa druge strane, televizija je veoma brzo ušla u domaćinstva i postala sastavni deo života gotovo svakog stanovnika u

[18] Ognjanov G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 175
[19] Ibid
[20] Ibid, strana 177
[21] Ibid, strana 222

razvijenim zemljama sveta. Ono što su štampani mediji uspeli da postignu za više od 100 godina, radio za više decenija, televizija je uspela za samo nekoliko godina.[22] I više od toga, televizija je postala apsolutno dominantni medij i tu ulogu je zadržala sve do današnjih dana. Čak i u eri pojave novih interaktivnih medija, televizija i dalje opstaje kao najznačajniji medij kojem publika poklanja najviše vremena, a oglašivači najviše novca iz svojih promotivnih budžeta. Za razliku od štampanih medija televizija je i masovni medij koji je dostupan većini domaćinstava u slabije razvijenim zemljama dok su novine i časopisi često nedostupni stanovnicima manje razvijenih zemalja upravo iz ekonomskih razloga. Postoji nekoliko načina oglašavanja na televiziji pri čemu se najčešće koriste sponzorisane emisije, učešće u specijalizovanim emisijama i kratke komercijalne poruke. Takođe, tu su i popularne emisije tipa rialiti šou (Menjam ženu, Veliki brat, Akademija debelih, 24 sata svadba) kakve smo imali prilike da gledamo i na našim nacionalnim TV mrežama (B92, Pink, RTS), koje otvaraju mogućnosti za takozvano postavljanje proizvoda. Kod postavljanja proizvoda, sponzori emisija imaju mogućnost da svoje proizvode inkorporiraju u sadržaj emisija, tako da na primer glavni učesnici piju Jelen pivo, piju vodu marke Jana, oblače Bekament majice, koriste Wirpool-ov frižider i slično.

Usputnim medijima se smatraju svi nelični izvori informisanja koji prate potrošača na mestima na kojima se kreće. Kao izvori informisanja usputni mediji ne zahtevaju veliki napor potrošača prilikom prijema poruke koju prenose. Kao što sam naziv sugeriše oni potrošačima prenose veoma jednostavnu poruku dok su u pokretu, pa stoga ne zahtevaju ni mnogo vremena za njenu obradu. Belč usputne medije izdvaja kao zasebnu grupu i to pod nazivom pomoćni mediji čime je dodatno istaknuta njihova uloga. Pomoćni mediji se koriste da bi se poruka prenela do onih pojedinaca na ciljnim tržištima do kojih primarni mediji nisu uspeli da dopru, kao i da se već preneta poruka pojača, odnosno da se primarni mediji podrže kroz druge vidove oglašavanja.[23] U kategoriju pomoćnih medija spadaju oglašavanje na mestima van domova potrošača, oglašavanje na promotivnim proizvodima, oglašavanje u imenicima i raznim informativnim priručnicima, oglašavanje u bioskopima, na video trakama i u filmovima. Takođe, ističu se i različite forme oglašavanja na mestima van domova potrošača kao što su spoljna oglasna sredstva (plakati, panoi, oglasne table), oglasna sredstva na mestu prodaje unutar raznih objekata koje potrošači posećuju, oglašavanje u transportu (oglasi postavljeni u transportnim sredstvima, oglasi na transportnim sredstvima, kao i oglasi na kartama). U nastavku ovog rada videćemo kako low-cost avio-kompanije koriste svoje avione kao usputne medije prilikom plasiranja svojih propagandnih poruka.

Kao najmlađa grupa medija koji se koriste za prenošenje oglasnih poruka koriste se internet i drugi interaktivni mediji poput interaktivnog CD Rom-a, DVD Rom-a,

[22] Ognjanov G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 226
[23] Belch G. E., Belch M. A. (2001) *Advertising and Promotion, An Integrated Marketing Communications Perspective*, New York: McGraw-Hill Irwin, strana 439

informativnog kioska, interaktivne televizije, mobilnih telefona i informisanja preko tekućeg videa i videa na zahtev.[24]

Danas gotovo da nema svetski poznate kompanije koja na različite načine ne koristi mogućnosti interneta u informisanju, promovisanju, prodaji ili organizaciji nabavke i isporuke roba ili usluga. Internet osim što nudi nove načine poslovanja, otvara nove mogućnosti za razvoj proizvoda, cenovnu strategiju, strategiju distribucije i nove načine promovisanja ponude, kao i izgradnju imidža kompanija. Internet predstavlja interaktivni medij koji omogućava uspostavljanje dvosmerne komunikacije između pojedinaca i grupa. Komunikacija preko interneta omogućava uspostavljanje interpersonalne komunikacije. Za razliku od prvih godina razvoja interneta, cilj kompanija koje se danas pojavljuju na njemu nije više isključivo da prodaju, već do izražaja sve više dolaze i njihovi komunikacioni ciljevi. Oblici komuniciranja preko interneta se usavršavaju, pa danas pored tradicionalnih banera postoje i drugi vidovi oglašavanja kao što su pop-up i pop-under poruke ili animirane oglasne poruke koje se pojavljuju prilikom učitavanja web sajta. Pop-up i Pop-under poruke podrazumevaju oglase koji se pojavljuju u posebnom prozoru prilikom učitavanja traženog sajta. Za razliku od njih, animirane poruke se ne pojavljuju u zasebnom prozoru već preko sajta. Oglašavanje na internetu podrazumeva korišćenje i drugih njegovih servisa, osim WWW, a to je pre svega elektronska pošta. Kompanije koriste internet u promotivne svrhe i kroz postavljanje svoje prezentacije, odnosno web sajta. U stručnoj literaturi se pravi jasna razlika između ova dva vida oglašavanja. Oglašavanjem se smatra upotreba banera i drugih oglasa ili poruka, kao i elektronska pošta ukoliko je za račun oglašivača organizuju i šalju profesionalne kompanije. S druge strane, web prezentacija se smatra aktivnošću uspostavljanja i održavanja odnosa s javnošću.[25]

1.6. Komparativno oglašavanje

Jedna od formi konkurentskog oglašavanja, koja je dobila na značaju poslednjih godina jeste komparativno oglašavanje. Poruka (oglas) se smatra komparativnim ukoliko eksplicitno ili implicitno pominje (identifikuje) konkurenta ili proizvod/uslugu koju nudi konkurent.[26] To znači da se vrši direktno ili indirektno poređenje između jednog i drugog proizvoda ili kompanije, uglavnom pokazujući sopstveni proizvod/kompaniju u mnogo boljem svetlu. Široko rasprostranjeno korišćenje ovog oblika oglašavanja je podstaknuto verovanjem da se na taj način ohrabruje percepcija relativne superiornosti u odnosu na konkurenciju, što čini osnovu prilikom izgradnje povoljnog imidža. Komparativno oglašavanje nije univerzalno prihvaćen format širom sveta. U nekim zemljama je legalno i široko se koristi (SAD i Kanada), u drugim je legalno ali se ređe koristi (Francuska),

[24] Ognjanov G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 236
[25] Ibid
[26] www.ort.gov.uk pristupljeno 24.10.2012.

dok je u nekim zemljama ilegalno i stoga se veoma retko koristi (Indija).[27] Isto tako, u velikom broju zemalja u kojima nije ilegalno, oglašivači koriste samonametnuto pravilo o njegovom nekorišćenju. U Japanu je, iako nije zabranjeno, njegovo korišćenje u više navrata izazvalo prave kontroverze. Jedan slučaj se odnosio na reklamu Pepsi korporacije (početkom 1990-ih) u kojoj je bila prikazana limenka Coca-Cole. Ista reklama je mogla neometano da se koristi u SAD, dok je najvećih pet TV stanica u Tokiju jednostavno odbilo da je emituje.[28] Ono što je zajedničko za zemlje u kojima se reguliše zakonski komparativno oglašavanje jeste da se ovo oglašavanje definiše kao obmanjujuće.

Evropska komisija se još od početka protekle decenije zalagala za standardizaciju politike oglašavanja u zemljama članicama, a između ostalog i za legalizaciju komparativnog oglašavanja pod opravdanjem da se komparativnim oglašavanjem može povećati količina informacija raspoloživih potrošačima. Novom regulacijom su postavljeni zajednički standardi za komparativno oglašavanje u okviru EU, što znači da je ono postalo dozvoljeno u svim zemljama.

Kampanja low-cost avio-prevoznika Ryanair-a iz 2000. godine u kojoj su poređane cene avio-kompanija korišćenjem slogana "Expensive BA***ds" (gde poslednja reč sugeriše na značenje loš) ukazala je da kompanije mogu predaleko da odu kada napadaju konkurenciju i da ovaj vid oglašavanja nije samo ocrnjujući već i nepošten. U ovom radu, u okviru studije slučaja biće prikazana propaganda Ryanair-a, iz čega će se jasno videti agresivnost njihovih slogana kao i poređenje sa drugim avio prevoznicima što je često bio uzrok za burne reakcije avio prevoznika koji su bili predmet Ryanair-ove propagande.

[27] www.ort.gov.uk , pristupljeno 24.10.2012.
[28] Donthu N. (1998) "A cross country investigation of recall and attitude toward comparative advertising", *Journal of Advertising*, Vol. 27, strana 111

2. KARAKTERISTIKE, NASTANAK I RAZVOJ LOW-COST AVIO-KOMPANIJA

Pojam low-cost avio-kompanija prvi put je upotrebljen u SAD-u 1949. godine. Avio kompanije Pacific Southwest i Southwest u SAD-u mogu se smatrati pionirima u pružanju usluga po niskim (low-cost) cenama. Ideja je bila da se ponude avio-karte po cenama koje su atraktivnije u odnosu na cene prevoza putem tradicionalnih avio-kompanija. Usluge prevoza po niskim cenama ponudila je 50-ih godina prošlog veka avio-kompanija Pacific Southwest, a 70-ih godina kompanija Southwest pri čemu je on ponudio usluge po ovakvim cenama prvo samo u Teksasu. Nastanak low-cost avio-kompanija vezuje se za deregulaciju avio-saobraćaja 1978. godine[29], odnosno liberalizaciju tržišta i cena unutar SAD-a. Deregulacija inicirana u SAD-u, proširila se na Kanadu, Australiju i Jugoistočnu Aziju, a prihvatile su je i pojedine države Zapadne Evrope.

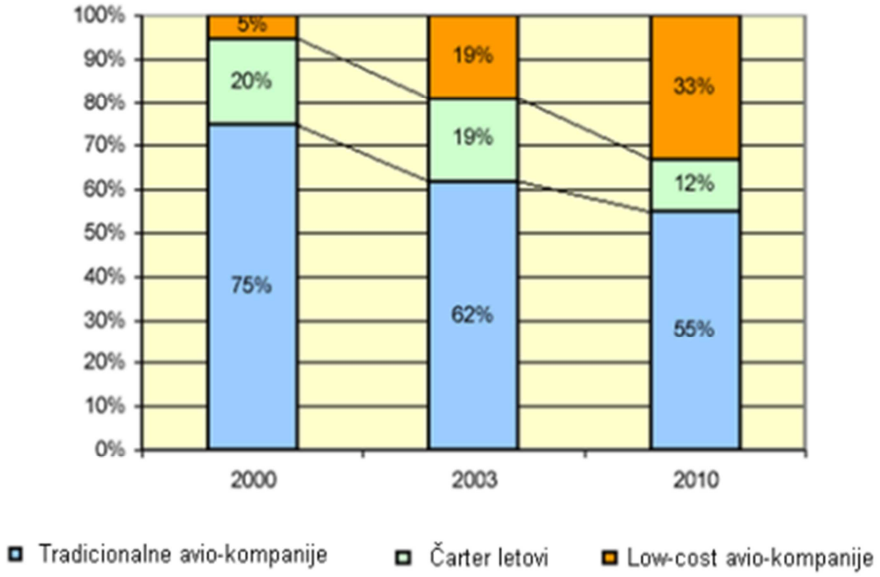
Liberalizacija avio-tržišta i ulazak novih low-cost avio-kompanija na tržišta formirala je konkurenciju koja je dovela do nižih cena avio karata. Regioni na koje su low-cost avio-kompanije usmerile svoje linije, prepoznale su potencijal tih prevoznika kao činilac svog privrednog razvoja. Dolazak low-cost avio – kompanija doveo je do otvaranja novih radnih mesta, dok su se nekada zanemareni regioni našli na karti vazduhoplovnih destinacija. Zahvaljujući njima putnici mogu putovati po nižim cenama, formiraju se nova radna mesta i stimuliše se privredni razvoj. Zahvaljujući uspehu svog poslovnog modela, low-cost avio-kompanije proširuju svoje mreže i beleže značajno povećanje tržišnog učešća.

Tradicionalne avio-kompanije su pre pojave low-cost avio-kompanija bile suočene sa regulisanim avio tržištem i niskom konkurencijom, što im je omogućilo da održavaju visoke cene avio karata, ostvaruju visoke prihode ali i posluju s vrlo visokim fiksnim troškovima. Low-cost avio-kompanije uticale su na tradicionalne kompanije da smanje cene avio karata i da njihovo poslovanje bude efektivnije i efikasnije kao što i one same baziraju svoje operacije na konstantnoj eliminaciji neprofitnih i uvođenju novih linija. Povećanje broja low-cost avio-kompanija i njihovog učešća na tržištu uticalo je da se tradicionalne avio-kompanije udružuju ili reorganizuju svoje poslovanje.

Razvoj avio saobraćaja u periodu od 2000. do 2010. godine se odnosio na značajno povećanje tržišnog učešća low-cost avio–kompanija i značajno smanjenje tržišnog učešća tradicionalnih avio-kompanija što prikazuje naredna slika.

[29] Petrović J. (2011) "Ključni faktori uspešnog poslovanja low-cost kompanija", *Industrija*, Ekonomski institut, Beograd, No. 3, strane 109-125

Grafikon 1: Razvoj avio –kompanija



Izvor: AEA, Operating Economy of AEA Airlines, Bruxelles, dostupno na http://www.aea.be/research/source/index.html, pristupljeno 29.10.2012.

2.1. Faktori uspešnog poslovanja low-cost avio-kompanija

Low-cost avio-kompanija predstavlja kompaniju koja posluje po sistemu od tačke do tačke („point to point"), isplaćuje zarade radnicima ispod prosečnih zarada grane i ne pruža dodatne usluge putnicima. Najpoznatije low-cost avio-kompanije posluju sa 30-40% manjim troškovima rada u odnosu na troškove rada tradicionalnih avio-kompanija.[30]

Postoje dva načina osnivanja low-cost avio-kompanija i to kao: (1). Nezavisne avio-kompanije (npr. Southwest, Jetblue, Ryanair, EasyJet), (2). Filijale tradicionalnih avio-kompanija (Go, Buzz, Jetstar, Jetstar Asia, Valuair, Tiger).

Poslovni koncept koji najčešće praktikuju low-cost avio-kompanije ima sledeće karakteristike:[31]

► jedinstvena putnička klasa;
► jedinstveni model aviona (najčešće Airbus A320 ili Boeing 737);
► minimalna dodatna oprema u avionu;
►jedinstvena cena karata (karta u jednom smeru iznosi tačno polovinu cene povratnog putovanja, cena karte se povećava srazmerno povećanju popunjenosti aviona, a posebno se nagrađuju rane rezervacije karata znatno nižim cenama);

[30] Gross, S. Schröder, A. Bjeličić, B. (2007.) *Handbook of Low Cost Airlines, Strategies, BusinessProcesses and Market Environment*; *The Business Model of Low Cost Airlines –Past, Present, Future*, strana 12

[31] Aćimović, S. (2009), "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspešne promene marketing strategije", *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol. 40, No. 3, strane 145-154

► korišćenje jeftinijih, sekundarnih aerodroma, koji su ponekad udaljeni i do 100 kilometara od same destinacije;
► polasci u ranim jutarnjim ili kasnim večernjim satima kako bi se izbegla kašnjenja i iskoristili niži troškovi poletaja i sletanja aviona;
► pojednostavljene rute (najčešće direktni letovi, bez transfera u velikim avio čvorištima, čime se smanjuje i rizik izgubljenog prtljaga);
► težišta na direktnoj prodaji karata (posebno putem interneta, čime se izbegavaju troškovi i provizije putničkih agencija i rezervacionih sistema);
► izbegavanje pružanja posebnih usluga putnicima (ne služe se besplatni obroci);
► naplaćivanje dodatnih usluga (čuvanje prtljaga, prioritetno ukrcavanje, hrana i piće u avionu);

Pored pozitivnih, postoje i negativni faktori koji utiču na poslovanje i razvoj low-cost avio kompanija među kojima se ističu sledeći:[32]
● U periodu od 1997. do 2002. godine povučeno je ili ukinuto od strane low-cost avio-kompanija čak 28 % linija dok je kod tradicionalnih avio-kompanija taj broj znatno manji (oko 2 %);
● Učešće online prodaje u novoprimljenim članicama EU (Češka, Poljska, Slovačka, Mađarska itd.) je znatno manje nego u razvijenim državama;
● Različite navike putnika uslovljene su različitim nivoima životnog standarda stanovnika;
● Zakonodavno-pravna regulativa koja polazi od pretpostavke istih uslova poslovanja na avio-tržištu.

2.1.1. Troškovi kao faktor uspešnog poslovanja

Ciljevi poslovanja low-cost avio-kompanija određuju politiku formiranja cena avio-karata. Četiri važna faktora, koja utiču na formiranje cene avio-karata su: troškovi pružanja usluge, tražnja odnosno spremnost plaćanja putnika, cena avio-karata konkurentnih avio-kompanija i državna regulativa. Tradicionalne avio-kompanije najčešće prodaju dve različite vrste avio-karata koje putnik može da kupi: skupa fleksibilna karta čija kupovina omogućava putniku da promeni svoj red leta ili da ga otkažete bez doplate i jeftina karta sa mnogim ograničenjima (npr. zahteva se od putnika da subotnju noć provede u odredištu ili da kupi unapred kartu). Strategija formiranja cena low-cost avio-kompanija se razlikuje od strategije koju primenjuju tradicionalne avio-kompanije. Low-cost avio-kompanije primenjuju segmentaciju tržišta zasnovanu na vremenu rezervacije i izboru leta. Kontinuirani porast tržišnog učešća low-cost avio-kompanija uticao je na značajno smanjenje cena avio-karata u redovnom avio-

[32] Petrović J. (2011) "Ključni faktori uspešnog poslovanja low-cost kompanija", *Industrija*, Ekonomski institut, Beograd, No. 3, strane 109-125

saobraćaju između gradova.[33] Posmatrana tendencija može se uočiti ukoliko uporedimo prosečne cene avio-karata low-cost i tradicionalnih avio-kompanija što pokazuje sledeća tabela.

Tabela 1: Prosečne cene avio-karata u evrima

Avio-kompanija	2009. god	I kvartal 2010. god
Ryanair	40	34
EasyJet	66	66
Aer Lingus	88	88
Iberia	166	166
Air France	267	267
Lufthansa	283	283
British Airways	284	284

Izvor: http://www.ryanair.com/en/questions/price-comparison-websites, pristupljeno 27.10.2012.

Prema definiciji AEA (Udruženja evropskih prevoznika), troškovi poslovanja avio-kompanija se dele u dve grupe: na direktne i indirektne. Direktni troškovi poslovanja avio-kompanija obuhvataju troškove rada, troškove goriva i maziva, troškove održavanja i remonta, amortizacije i druge troškove. Indirektni troškovi poslovanja obuhvataju stanične troškove, troškove pružanja usluga putnicima, troškove prodaje i promocije, opšte i administrativne troškove.

Struktura troškova poslovanja kao i visina prosečnih troškova zavisi od velikog broja faktora, od kojih se jedan deo nalazi pod kontrolom avio-kompanija, a na drugi avio-kompanije ne mogu da utiču. Direktni troškovi avio-kompanija u velikoj meri zavise od strukture i starosti flote. Najnovija generacija aviona ima i do 30% manju potrošnju goriva u odnosu na tipove iz 70-tih godina XX veka i svega dva člana posade u pilotskoj kabini, što bitno utiče na smanjivanje direktnih troškova. Ovi avioni stvaraju niži nivo buke, što takođe utiče na troškove jer ih oslobađa eksploatacionih ograničenja i dodatnih taksi za prekoračenja iznad dozvoljenog nivoa buke.[34]

Kako se troškovi održavanja flote povećavaju tokom vremena, određivanje optimalne strarosne strukture flote predstavlja jedan od bitnih uslova za uspešno poslovanje avio-kompanija. Međutim, mora se imati u vidu da iako tokom vremena dolazi do povećanja troškova održavanja flote, sa druge strane korišćenje nove flote dovodi do povećanja troškova amortizacije i zakupa aviona zahtevajući mnogo veće angažovanje sredstava za otplatu kredita i kamate shodno činjenici da je ovaj vid prevoznih sredstava prilično skup.

Izvor smanjenja troškova predstavlja i korisnička on-board usluga - usluga u avionu. Niskotarifne kompanije ne pružaju besplatnu hranu i piće, već ih prodaju putnicima koji žele. Prtljag se pažljivo kontroliše, obično je dozvoljen jedan komad prtljaga za predaju i jedan ručni prtljag pri čemu je maksimalna težina po pravilu manja nego kod

[33] Petrović J. (2011) "Ključni faktori uspešnog poslovanja low-cost kompanija", *Industrija*, Ekonomski institut, Beograd, No. 3, strane 109-125
[34] Ibid

konvencionalnog prevoznika. Dodatni prtljag se naplaćuje što donosi dodatan prihod ovim kompanijama. [35]

Tabela 2: Struktura troškova poslovanja avio-kompanija u %

Godina	1992	2002	2005
I Direktni troškovi	**44,0**	**49,1**	**54,0**
1. Operativni troškovi	26,1	30,7	37,7
1.1. Troškovi rada (posade)	7,2	9,0	7,8
1.2. Troškovi goriva i maziva	12,2	13,0	21,9
1.3. Drugi troškovi	6,7	8,7	8,0
2. Troškovi održavanja i remonta	10,9	11,3	10,2
3. Troškovi amortizacije	7,0	7,1	6,1
II Indirektni troškovi	**56,0**	**50,9**	**46,0**
1. Stanični troškovi	17,2	17,0	16,2
2. Troškovi pružanja usluga putnicima	10,8	10,3	9,3
3. Troškovi prodaje i promocije	16,4	10,7	9,1
4. Administrativni i drugi troškovi	11,6	12,9	11,4

Izvor: Balboa, P., Odoni, A., Barnhart, C. (2009) *The Global Airline Industry*, WILEY, UK, strana 22

U načelu se može tvrditi da se prosečne tarife u avio-prevozu formiraju na bazi pune cene koštanja u svim elementima koji čine strukturu poslovanja avio-kompanija. Ipak, to ne isključuje i uticaj saobraćajne politike ili poslovne politike avio-prevoznika. Države mogu bitno uticati na poslovne politike avio-prevoznika direktnim poreskim opterećenjima aktivnosti avio-kompanija, formiranjem cena javnih i drugih materijala i usluga koje koriste avio-kompanije (kerozin, takse preleta, aerodromske takse).[36]

2.1.2. Produktivnost kao faktor uspešnosti poslovanja

Poslovna politika low-cost avio-kompanija je usmerena na maksimalno smanjenje prosečnih troškova i niske cene avio-karata, čime postižu visoko iskorišćenje kapaciteta. Poređenjem pokazatelja produktivnosti najznačajnijih low-cost avio-kompanija može se izvesti zaključak da je najveći stepen iskorišćenosti kapaciteta, dnevni broj letova i broj linija ostvario Ryanair.[37] Ryanair primenjuje jednostavnu strategiju u svome poslovanju: ne nudi dodatne usluge pored usluge prevoza za veoma niske cene avio-karte svim putnicima. Umesto da naplaćuje različite cene za avio-karte različitim segmentima putnika, Ryanair naplaćuje iste cene za avio-karte svim putnicima. Uspešnost svog poslovanja se pripisuje menadžmentu, koji je posvećen samo primeni low-cost modela, smanjujući troškove poslovanja radi naplate što nižih cena karata putnicima.

[35] Doganis R. (2001) *The Airline Business in the 21st Century*, Routlege, London, strane 174-185
[36] Krstić B., Stepanović Lj. (2004) *Avio saobraćaj u turbulencijama: neki elementi za formiranje vazduhoplovne politike*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, strana 92
[37] Petrović J. (2011) "Ključni faktori uspešnog poslovanja low-cost kompanija", *Industrija*, Ekonomski institut, Beograd, No. 3, strane 109-125

Sledeća tabela prikazuje indikatore produktivnosti low-cost avio-kompanija: stepen iskorišćenosti kapaciteta, dnevni broj letova, broj linija i broj aviona.

Tabela 3: Indikatori produktivnosti low-cost avio-kompanija

Avio-kompanija	Stepen iskorišćenosti kapaciteta (u %)	Dnevni broj letova	Broj linija	Broj aviona
Ryanair	81.2	1099	712	166
Easyjet	83.3	1045	340	163
Norwegian	80	200	140	36
Flybe	/	520	163	69
Clickair	68.9	150	55	25
Transavia.com	76.3	90	90	34
Wizz Air	85	62	117	18
Sterling	75	137	124	26
Jet2.com	81	104	90	30
Sky Europe	75	107	77	15
Myair.com	67	41	42	12
Sverigeflyg	80	54	14	9

Izvor: www.elfaa.com, pristupljeno 10.10.2012.

2.2. Komparativna analiza najpoznatijih low-cost avio-kompanija

Polazeći od napred navedenih karakteristika, koje čine poslovni model low-cost avio-kompanija, u nastavku je ukazano na sličnosti i razlike poslovanja najznačajnijih low-cost avio-kompanija.

Tabela 4: Komparacija karakteristika poslovnog modela najznačajnijih low-cost avio-kompanija

Karakteristike low-cost avio-kompanija	Low-cost avio-kompanije					
	Southwest	JetBlue	AirTran	WestJet	easyJet	Ryanair
1. Jedan tip aviona	+	-	-	+	-	+
2.„point to point“ sistem	-	-	-	-	+	+
3.nepostajanje sindikata, niže zarade zaposlenih	-	+	-	+	-	+
4. nepostojanje prve klase	+	+	-	+	+	+
5.sedišta u avionu su bez oznaka	+	-	-	-	+	+
6.redukovanje osnovnih usluga	-	-	-	-	+	+
7.nepostojanje programa za povećanje lojalnosti putnika	-	-	-	-	+	+
8. izbegavanje GDS	?	-	-	-	+	+

Izvor: Balboa, P., Odoni, A., Barnhart, C. (2009) *The Global Airline Industry*, WILEY, UK, strana 124

Southwest je najstarija, najuspešnija i najviše istraživana i analizirana low-cost avio-kompanija na svetu. Smatra se da njen poslovni model sadrži sve zajedničke karakteristike koje čine poslovni model low-cost avio-kompanija. Međutim, kao i tradicionalne avio-kompanije i ona nudi besplatno posluženje obroka i pića na svojim letovima, ne koristi sistem „point to point", a zarade njenih zaposlenih su približne zaradama zaposlenih u tradicionalnim avio-kompanijama u SAD-u.[38]

JetBlue je low-cost avio-kompanija, koja je nakon osnivanja 2000. godine ostvarila brzi rast i razvoj. Iako je uspešna low-cost avio-kompanija, njeno poslovanje sadrži mnogo manje zajedničkih karakteristika u poređenju sa Southwest-om. Za pružanje usluga prevoza putnika koristi dva tipa aviona (Airbus 320 i Embraes 190) sa obeleženim sedištima, program za povećanje lojalnosti putnika i globalni distributivni sistem od 2007. godine.[39]

AirTran je treća po veličini low-cost avio-kompanija u SAD-u, iako ne poseduje ni jednu karakteristiku poslovnog modela low-cost avio-kompanija. Ona ostvaruje segmentaciju tržišta i nudi diferencirane usluge prevoza poslovnih ljudi, kao i tradicionalne avio-kompanije.[40]

WestJet je low-cost avio-kompanija koja je osnovana po ugledu na poslovni model Southwest-a. Međutim, druge karakteristike njenog poslovnog modela se razlikuju od tipičnih karakteristika low-cost avio-kompanija. Svoje poslovanje je usmerila na gradove kao što su Toronto, Kalgari, Montreal, Edmont, Vankuver i koristi sistem od tačke do tačke. Ono što je karakteristično jeste upravo činjenica da pruža i druge usluge putnicima, koje pružaju tradicionalne avio-kompanije (obrok, piće, grickalice, mogućnost korišćenja tableta).[41]

Jedna od najvećih low-cost avio-kompanija u Evropi je EasyJet. Osnovana je u Velikoj Britaniji sa sedištem na aerodromu Luton izvan grada Londona.[42] Poseduje više zajedničkih karakteristika low-cost avio-kompanija nego bilo koja low-cost avio-kompanija u Severnoj Americi. Međutim, poseduje i neke karakteristike tradicionalnih avio-kompanija kao što su udruživanje zaposlenih u sindikate i korišćenje različitih tipova aviona.

Ryanair je vodeća low-cost avio-kompanija i jedna od najvećih low-cost avio-kompanija na svetu. Za razliku od napred navedenih low-cost avio-kompanija, ona poseduje sve tipične karakteristike koje čine poslovni model low-cost avio-kompanija. Ova avio-kompanija će u daljem delu rada biti predmet studije slučaja.

[38] Petrović J. (2011) "Ključni faktori uspešnog poslovanja low-cost kompanija", *Industrija*, Ekonomski institut, Beograd, No. 3, strane 109-125
[39] Ibid
[40] Ibid
[41] http://en.wikipedia.org/wiki/WestJet, pristupljeno 02.11.2012.
[42] http://corporate.easyjet.com/about-easyjet.aspx?sc_lang=en, pristupljeno 02.11.2012.

Na osnovu poređenja karakteristika najuspešnijih low-cost avio-kompanija sa tipičnim karakteristikama poslovnog modela low-cost avio-kompanija može se zaključiti da se ne može povući jasna linija između poslovanja low-cost avio-kompanija i tradicionalnih avio-kompanija, jer low-cost avio-kompanije prihvataju strategije distribucije i povećanja lojalnosti putnika koje su razvile tradicionalne avio-kompanije, dok tradicionalne avio-kompanije prihvataju strategije low-cost avio-kompanija koje doprinose smanjivanju troškova poslovanja i povećanju produktivnosti kako bi opstale na tržištu.

2.3. Tradicionalne vs low-cost avio-kompanije

Jedno od najpropulzivnijih segmenata transportnog tržišta, posmatrano po vidovima prevoza, u poslednjih 20-ak godina predstavlja tržište avio usluga. Aktuelnim liberalizacionim trendovima to je postalo globalno tržište, gde sa jedne strane ponudu čine avio-kompanije, dok je tražnja segmentirana u dva dela: prevoz roba (cargo) i prevoz putnika. Sam proizvod na avio tržištu jeste usluga prevoza, sa mnogo više neopipljivih nego opipljivih elemenata jer ponuđači usluge avio prevoza spadaju u takozvane „uslužne fabrike“[43] koje su slične masovnim proizvodnim industrijama (poput proizvodnje struje, cementa, piva, metala) sa puno ulaganja u opremu. Samim tim dominiraju fiksni troškovi u strukturi ovog poslovanja.

Specifičnosti koje postoje na tržištima usluga avio prevoza su: velika osetljivost na stepen regulacije odnosno deregulacije tržišta, izuzetna responzitivnost na indirektne uzročnike koji pogađaju svetsko tržište avio usluga – bezbednosni problemi, varijacije cena nafte, globalna kriza itd. Brojne razlike postoje i ako se pođe od toga koje sve vrste osnovnih usluga postoje, ko ih sve nudi, koji su sve zahtevi putnika i roba, gde su destinacije prevoza itd.[44]

U poslednjih 20-ak godina na gotovo svim tržištima (posebno Evrope i SAD) je nastao veći broj low-cost avio-prevoznika, koji imaju drugačiju poslovnu strategiju u odnosu na klasične, nacionalne avio-prevoznike. Povećanje tržišnog učešća, prihoda i profita low-cost avio-kompanije ostvaruju istovremeno sa postupkom liberalizacije, tj. primenom Sporazuma o otvorenom nebu. Kao odgovor na pojavu low-cost modela poslovanja, neke nacionalne avio-kompanije otvaraju ćerke firme (npr. Lufthansa koja je osnovala Germenwings, BritishAirways kompaniju Go itd.) koje potpuno posluju po principima rada niskotarifnih avio-kompanija. Kao još jedno bitno oruđe na strani tradicionalnih avio-kompanija ističe se njihovo udruživanje u određene alijanse, kako bi se spustili

[43] Roger W. (2004) „Service Businesses and Productivity“, *Decision Science*, Vol. 35, No. 3, Summer, preuzeto iz: Veljković S. (2009) *Marketing usluga* , Ekonomski fakultet, Beograd, str. 23

[44] Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd,Vol. 40, No. 3, strane 145-154

troškovi prelamanja transporta (i za avio-kompanije, ali i za putnike) na dalekim destinacijama, pri prelasku sa jednog na drugi let.[45]

Sigurno je da niske cene privlače klijente, čime se ostvaruje veći obim aktivnosti, što posledično omogućava da kompanija pokrije sve ukupne troškove i ostvari profit. Ali, ukoliko se sagleda da u poslovanju low-cost avio-kompanija to sve funkcioniše na relativno kratkim i srednjim relacijama, sa ograničenim brojem baza gde su postavljeni avioni jednorodne flote i određenom broju osoblja, postavlja se pitanje šta će se dogoditi kada low-cost avio-kompanije požele da pruže usluge prevoza na udaljene destinacije. Tada će biti potrebne nove baze, veći broj aviona, neće biti mogućnosti za kratko zadržavanje na aerodromima, osoblju treba platiti prenoćište, što implicira značajne troškove i utiče na cenu prevozne usluge.

Nadalje, jedan od većih problema, na skoro svim SAD-Evropa relacijama, jeste taj što i pored liberalizacije tržišta sistem termina za poletanja i sletanja, sa i na pojedine aerodrome još nije liberalizovan. Po pravilu, velike alijanse avio-kompanija (to su kompanije tradicionalnog tipa) i dalje raspolažu najboljim dnevnim i nedeljnim terminima za sletanja i poletanja na najfrekventnijim aerodromima, tako je da pristup tom resursu praktično onemogućen za neke manje alijanse ili pojedinačne kompanije (pre svega low-cost kompanije) koje bi tek želele da se uključe na neku liniju. Manjim kompanijama se posledično nude manje atraktivni termini poletanja. Čak je u poslednje vreme prisutna i trgovina najkvalitetnijim terminima poletanja i sletanja sa pojedinih aerodroma.[46]

Pravi izazov za budućnost low-cost avio-kompanija je otvaranje dodatnih linija koje zahtevaju dodatne troškove. I na kraćim, po pravilu evropskim linijama, low-cost avio-kompanije su pod pritiscima tradicionalnih avio-kompanija na najmanje dva načina:[47]

1) tradicionalne kompanije otvaruju svoje ćerke u low-cost sektoru i tako „imperija uzvraća udarac" i

2) tradicionalne avio -kompanije imaju dobar status u organima pojedinačnih država i na nivou EU, što im ne tako retko daje mogućnost da zatraže državne beneficije (posebno su bile izražene u vremenima kriza), da „sugerišu" aerodromima da povećavaju dažbine nekoj low-cost avio-kompaniji ili da preko medija stalno „dobronamerno" obaveštavaju putnike o tome da cena iz reklamne kampanje neke low-cost avio-kompanije nije potpuna, već se na nju moraju platiti mnogi dodatni troškovi.

U literaturi se navode procene da će najverovatnije low-cost sektor dominantno ostati na srednjim relacijama (do 6 sati leta), proširiti taj broj relacija (na još nedovoljno pokrivena tržišta), broj putnika i obim prevoza i tu ponuditi dodatne usluge i tako naplatiti „prihode

[45] Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd,Vol. 40, No. 3, strane 145-154
[46] Ibid
[47] Ibid

u letu”.[48] To znači da se u budućnosti ne mogu očekivati mnogo velike turbulencije na svetskom avio- tržištu, kao što je to bilo u poslednjih 15-20 godina. Verovatno je da će low-cost sektor nastaviti da osvaja nove delove tržišnog kolača na kraćim i srednjim linijama dok će kompanijama iz tradicionalnog sektora ostaviti duže, međukontinentalne linije.

Razlike između low-cost i tradicionalnih, nacionalnih avio-kompanija, koje su postojale pre 15-20 godina sve se više brišu jer nacionalni prevoznici pod pritiskom konkurencije u sve većoj meri usvajaju principe poslovanja niskotarifnih avio-kompanija dok su niskotarifne avio-kompanije suočene sa brojnim izazovima u svom poslovanju.

2.4. Prednosti low-cost nad tradicionalnim avio-kompanijama

Uzimajući u obzir globalnu krizu u svetu i pad životnog standarda stanovništva, jasno je da su sve manje mogućnosti da se putuje s luksuznim vidovima prevoza u koje spada avio saobraćaj. Međutim, pojavom low-cost avio-kompanija i njihovog poslovnog modela, omogućeno je putnicima da uz pristupačne cene stignu na željenu destinaciju.

Većina avio prevoznika koji primenjuju low- cost poslovni model koristi veoma jednorodnu flotu aviona zbog brojnih prednosti. Prva prednost ovakve odluke jeste povoljnija cena u samoj nabavci zbog odobravanja popusta proizvođača na veći broj naručenih aviona. Druga prednost je održavanje flote, jer zahteva manji broj mehaničara i njihove obuke. Treće, obuke pilota i ostalog osoblja su mnogo povoljnije, brže i praktičnije kada se radi o jedinstvenim tipovima aviona, a i omogućava rad na bilo kom avionu iz flote, ukoliko je neophodno da dođe do promena u organizaciji zaposlenih – tačnije do rotacije radnih mesta. Jedinstvena ponuda klase u avionima, nepostojanje prve klase i maksimalno ograničena ponuda hrane i pića ako uopšte i postoji, omogućava da se uz veću popunjenost sedišta na letovima ostvari i veća zarada. Poboljšana efikasnost kroz smanjene troškove po putniku je glavna odlika low-cost avio-kompanija. Administracija i prodaja karata su pojednostavljene tako što se ponuda predstavlja putem interneta bez učešća agencija i njihove provizije u konačnoj ceni karte. Pojednostavljenje distribucije se obavlja i eliminacijom štampanja karata. Za ukrcavanje u avion je potreban samo lični dokument i potvrda koju korisnik/putnik sam štampa nakon internet potvrde da je karta kupljena. Za funkcionisanje ovakvog sistema distribucije neophodni su savremeni računarski sistemi i programi koji će na prvom mestu garantovati bezbednost samoj kompaniji, a i putnicima i njihovim podacima koje distribuiraju na internetu.[49]

[48] Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd,Vol. 40, No. 3, strane 145-154
[49] Petrović J. (2011) "Ključni faktori uspešnog poslovanja low-cost kompanija", *Industrija*, Ekonomski institut, Beograd, No. 3, strane 109-125

Sledeća tabela prikazuje karakteristike low-cost i tradicionalnih avio-prevoznika kroz sledeće perspektive: aerodromi, vreme od sletanja do poletanja, vrste letova, vrste flote, prodaja karata, dodaci u avionu, plate zaposlenih. Tabelarno su prikazane i prednosti low-cost avio-prevoznika u odnosu na tradicionalne.

Slika 2: Prikaz karakteristika low-cost i tradicionalnih prevoznika i prednosti low-cost prevoznika

	Low-cost prevoznici	Tredicionalni prevoznici	Prednosti *Low-cost* prevoznika
Aerordomi	Koriste uglavnom sekundarne/sporedne aerodrome	Koriste glavne, velike aerodrome	Niže takse, brže poletanje, manje kašnjenja
Vreme od sletanja do poletanja	Brzo (25min)	Sporije, zbog zagušenosti aerodroma	Bolje iskorišćena flota, veća efikasnost
Vrste letova	Direktni letovi od tačke do tačke	Više povezanih letova	Jednostavnije i veća iskorišćenost kapaciteta
Vrsta flote	Jedistvena	Raznovrsna	Povoljnija nabavka, održavanje, obuka osoblja
Prodaja karata	Direktna – Internet i centrale	Preko agencija, štampanje karata	Jednostavnije i bez provizije posrednika
Dodaci	Posebno se doplaćuju hrana i piće	Programi, zabava, prva klasa, «besplatni obroci i pića»	Pojednostavljeno opsluživanje u avionu, manji troškovi
Plate	Velika stimulacija zaposlenih, visok varijabilni deo	Visoke plate u osnovi - fiksne	Veća produktivnost

Izvor: Petrović J. (2011) "Ključni faktori uspešnog poslovanja low-cost kompanija", *Industrija,* Ekonomski institut, Beograd, No. 3, strane 109-125

3. MARKETINŠKI ELEMENTI PONUDE LOW-COST AVIO-KOMPANIJA

Glavne razlike na polju strategije marketinga u domenu avio usluga danas se uglavnom povlače između tradicionalnih, klasičnih avio-prevoznika i niskotarifnih avio-kompanija. Osnovni predmet ovog rada jesu efekti potpune promene gotovo svih instrumenata marketinga na avio tržištu, koja je otpočela ulaskom na tržište novih tipova avio-kompanija, za koje, na bazi osnovnog elementa njihove ponude (niska cena) postoji zajednička, globalna sintagma - low cost prevoznici (eng. *low-cost carriers* – LCC skraćenica).[50]

Kako je dugo godina trajala čvrsta regulacija tržišta po okriljem IATA, mnogo marketinških elemenata ponude svake avio- kompanije praktično su određivale tri konferencije (teritorijalno podeljen ceo svet) ili njihovi podkomiteti. Osnovni zadatak ovih tela bilo je definisanje prevoznih cena, ali i mnogih drugih elemenata ponude svake avio-kompanije.[51]

Pored zadatka da limitira slobodnu konkurenciju između većeg broja avio prevoznika, regulacija tržišta "držala je pod kontrolom" mnoge elemente marketing miksa svake avio kompanije. To se odnosilo pre svega na cene, ali i samu uslugu prevoza jer je diferenciranje usluga bilo nametnuto politikom cena, a kasnije se ispostavilo da je mnogo toga bilo nepotrebno jer u većini slučajeva putnici samo žele da se prevezu od tačke A do tačke B.[52]

Deregulacija avio tržišta je značajno uticala na povećano korišćenje ali i proširenje spektra svih elemenata marketing strategije avio-kompanija. Očigledno je i da su se marketing strategije low-cost ali sve više i tradicionalnih avio-kompanija maksimalno prilagodile realnim zahtevima tražnje. Istovremeno, to je značilo i veliko snižavanje troškova u svim domenima poslovanja avio-kompanija u skladu sa principima masovnih proizvođača. Politikom otvorenog neba u Evropi se postepeno, u periodu 1987. - 2004. godine evropsko nebo „oslobađalo" od svih barijera (gde ko leti, sa kog aerodroma, do kog aerodroma, nepostojanje ograničenja u vezi kabotaže itd.), što je dovelo do tarifa koje su se u pravom smislu te reči počele formirati na bazi ponude i tražnje. Uz to su se mnogi drugi elementi marketinga počeli „oslobađati", što je prikazano u narednoj tabeli.[53]

[50] Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol. 40, No. 3, strane 145-154
[51] Ibid
[52] Ibid
[53] Ibid

Tabela 5: Efekat deregulacije tržišta na proširenje opsega marketing strategija avio kompanija

ELEMENTI MARKETING MIKSA USLUGA	PRIMENA TOKOM GODINA REGULACIJE	PRIMENA U POSTUPKU DEREGULACIJE
CENA	Oligopolski formirana, po pravilu veoma visoka i pored povlastica	Formirana na pravilima ekonomije obima
USLUGA	Osnovna usluga postavljena na nepotrebno visokom nivou (što je bilo opravdanje za visoke cene)	Osnovna usluga je samo prevoz, sve drugo se posebno plaća po želji putnika (tako se uz veliki obim prevoza može spustiti cena)
PROCES USLUŽIVANJA	Postojanje mnogih čvrstih stega (čekiranje na aerodromu, kupovina karata samo u poslovnicama itd.)	Širok spektar marketinških povoljnosti (čekiranje od kuće ili iz voza koji vodi do aerodroma, kupovina karata posredstvom interneta itd.)
USLUŽNI AMBIJENT	Fiksiranje polaska i dolaska, fiksiranje termina i mesta koje određene kompanije imaju za svoje avione, široka lepeza aviona u floti itd.	Korišćenje udaljenih, manje frekventnih aerodroma, manje presedanja, manji broj tipova aviona u floti – često samo jedan, itd.
LJUDI	Avio kompanije kao složene firme sa svim vrstama zaposlenih i službama	Maksimalne uštede na neletačkom osoblju , outsoursing
KANALI DISTRIBUCIJE	Prodaja karata posredstvom agencija ili sopstvenih poslovnica.	Maksimalno favorizovanje internet bukiranja i prodaje karata.
INTEGRISANE KOMUNIKACIJE	Limitirane uglavnom klasičnim načinima komuniciranja.	Uglavnom posredstvom Interneta, korišćenje aviona kao reklamnog panoa itd.

Izvor: Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol. 40, No. 3, strane 145-154

3.1. Marketinške strategije low-cost avio-kompanija

Dok su u početku low-cost avio-kompanije uglavnom koristili putnici koji često putuju i koji sebi ne mogu da priušte skupe avio karte, danas se tržište ovih kompanija proširilo u smislu da ih svi koriste, od dobrostojećih i situiranih putnika do onih sa manjim budžetom.

Prema internom istraživanju kompanije Ryanair, karakteristike njihovih putnika su sledeće:[54]
1) 64 % putnika ima godišnju platu višu od 40.000 evra,
2) 62% putnika poseduje svoju imovinu,
3) 21 % putnika poseduje imovinu u drugoj državi,
4) 60 % putnika je između 18 i 44 godine starosti,
5) trećina putnika smatra sebe inovatorima,
6) 30 % putnika ima poslovne motive putovanja,
7) prosečna potrošnja po putu (hoteli i drugi troškovi) iznosi 510 evra.
8) 82 % ispitanika je ocenilo Ryanair-ovu uslugu kao dobru ili uspešnu, a 90 % putnika će verovatno ili definitivno preporučiti Ryanair svom prijatelju.

Low-cost avio-kompanije neretko primenjuju agresivni marketing i direktan napad na konkurente. Na primer, avioni kompanije EasyJet se često koriste kao pokretni reklamni panoi, sa veoma zanimljivim porukama, kao što prikazuje naredna slika sa lako uočljivim brojem telefona i kampanjom protiv kompanije Go, koju je osnovao British Airways u cilju smanjivanja uticaja low-cost avio-kompanija.

Slika 3: Elementi promocionog marketinga kompanije EasyJet:



IZVOR: www.members.tripod.com

Osnovne razlike u primenjenom poslovnom modelu tradicionalnih i low-cost avio-kompanija date su u narednoj tabeli.

[54] http://www.ryanair.com/en/news/passenger-figures, pristupljeno 20.10.2012.

Tabela 6: Ključne razlike poslovnog modela tradicionalnih avio-kompanija i low-cost avio-kompanija.

	TRADICIONALNI PREVOZNICI	LOW – COST PREVOZNICI
MARKETINŠKA STRATEGIJA	Globalna strategija, veća diferencijacija usluga, bogat servis kupca, visoki troškovi.	Strategija tržišne niše, ujednačena osnovna usluga, segmentiran servis kupca, dodatne usluge se plaćaju, niski troškovi.
BAZE, OBRT AVIONA, LINIJE	Glavni aerodromi, duge i kratke linije (pokriven ceo svet), formiranje globalnih alijansi u cilju povezivanja letova, duga zadržavanja na aerodromima.	Manji broj linija, sporedni aerodromi (udaljeniji od gradova, sa siromašnijom uslugom), kraće linije (unutar EU ili SAD tržišta), veoma kratke pauze između dva leta.
FLOTA	Nekoliko tipova aviona (jednog ili više proizvođača – sve to povećava troškove – pre svega održavanja i obuke pilota), razlike u klasama, šira sedišta.	Standardizovana (na 2-3 tipa aviona), sa moduliranjem broja sedišta (od 140 – 160), manje prostora u kabini, bez razlike u klasama.
EKONOMSKI POSLOVNI MODEL	Zasnovan na nižem stepenu popunjenosti kapaciteta, više cene karata, puna usluga, veliki broj zaposlenih, za posadu se rentiraju hoteli ako se čeka novi let itd.	Korišćenje svih pravila ekonomije obima, stepen popunjenosti aviona na nivou 95%, norme pilota od 180 sati leta mesečno, mnogi letovi se rentiraju, nema "noćenja posade" – avioni se istog dana vraćaju na mesto odakle su pošli.
KANALI PRODAJE	Prodajne filijale i predstavništva, putničke agencije, internet, telefon – što povlači značajne troškove.	Direktna prodaja putem telefona i interneta –značajno snižava troškove.

Izvor: Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol. 40, 3:145-154

Ključnom determinantom marketinške strategije low-cost avio-kompanija smatra se njihova usmerenost i troškovna determinisanost. Nadalje, brzina, tačnost i operativnost u odnosu prema putnicima su ključni faktori servisa kupca, što se vidi iz tabele.

Tabela 7: Izgubljene torbe kod određenih avioprevoznika (2006.godine)

AVIOPREVOZNIK	Izgubljene torbe (na 1000 putnika)	% uspešnosti u pronalaženju prtljaga
Ryanair	0,4	99,5
Air France	16,3	98,4
Lufthansa	16,0	99,1
Alitalia	17,7	97,9
British Airways	28,0	99,1

Izvor: Izveštaj evropske asocijacije avio prevoznika AEA, objavljen 2006. godine (www.aea.com)

Može se zaključiti da su niskotarifne avio- kompanije relativno brzo osvojile velika učešća na tržištu primenom dva ključna strateška oslonca:[55]

1) Usmerenim marketinškim strategijama (tržišne niše nisko i srednje platežnih kupaca, koji putuju na kraćim i srednjim relacijama i koji ne zahtevaju bilo koju prateću, već samo uslugu prevoza) i

2) Redukcijom troškova poslovanja po raznim osnovama (time je prelomna tačka rentabilnosti kod vodećih low-cost avio-kompanija spuštena na 50%, što je dovoljno za pokriće fiksnih troškova, dok je kod tradicionalnih avio-kompanija učešće fiksnih troškova u ukupnim troškovima na nivou 2/3), što je omogućilo prodaju jednog broja karata po zaista niskim cenama, ili čak besplatne podele ograničenog broja karata.

3.2. Promocija kao element marketing miksa low-cost avio-kompanija

Kompanije koriste različita sredstva kako bi ostvarile svoje marketing ciljeve, odnosno isprovocirale željenu reakciju na ciljanim tržištima koristeći sredstva marketinga koja u određenoj kombinaciji predstavljaju marketing miks.

Marketing miks predstavlja kombinaciju elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva preduzeća i zadovoljavanje potreba i želja ciljnih tržišta. Sastoji se od četiri osnovne varijable koje je grupisao Jerome McCarthy:[56] proizvod, cena, promocija i distribucija. Pored ova četiri osnovna elementa, Booms i Bitner su uveli još dodatna tri elementa: ljudi, proces i fizičko okruženje.[57]

Promocija kao element marketing miksa predstavlja vrstu komunikacije koju marketinški stručnjak može upotrebiti na tržištu s ciljem promovisanja svog proizvoda. U tu svrhu promocija koristi četiri elementa: oglašavanje, odnose s javnošću, komunikaciju od usta do usta i mesto prodaje.[58]

Digitalizacijom moderne ekonomije došlo je do aktiviranja novih pokretača razvoja - konektivnost, integracija, kostjumizacija i konvergencija. Time, dolazi do evolucije osnovnog koncepta marketing miksa koji više nije samo sredstvo uticaja na ciljanom tržišnom segmentu, već sredstvo komunikacije sa ciljanim kupcem. U marketing miksu dolazi do regrupisanja i pojave novih elemenata-miksa ponude, miksa promocije i

[55] Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol. 40, No. 3, strane 145-154
[56] http://hr.wikipedia.org/wiki/Marketing, pristupljeno 03.11.2012.
[57] http://sh.wikipedia.org/wiki/Marketin%C5%A1ki_miks, pristupljeno 03.11.2012.
[58] http://sh.wikipedia.org/wiki/Marketin%C5%A1ki_miks, pristupljeno 03.11.2012.

logistike.[59] Miks ponude čine proizvod, usluge i cene. U miksu promocije, pored konvencionalnih elemenata kao što su promocija, privredna propaganda, aktivnosti prodajne operative i odnosi s javnošću, posebno mesto zauzima i upravljanje odnosima sa kupcima.

Iz navedenih karakteristika i poslovnog modela low-cost avio-kompanija, mogu se uočiti i izdvojiti sledeći elementi marketing miksa:

Cena - formirana na pravilima ekonomije obima;

Usluga - osnovna usluga je samo prevoz, sve drugo se posebno plaća ukoliko putnik želi;

Proces usluživanja - širok spektar marketinških povoljnosti - čekiranje od kuće, kupovina karata iz fotelje posredstvom interneta;

Uslužni ambijent - korišćenje udaljenih, manje frekventnih aerodroma, lakši ulazak za linije nove kompanije, manje presedanja, manji broj tipova aviona u floti itd;

Ljudi - Maksimalne uštede na neletačkom osoblju;

Kanali distribucije - maksimalno favorizovanje internet rezervisanja i prodaje karata;

Integrisane marketinške komunikacije - uglavnom posredstvom interneta, korišćenjem aviona kao reklamnog panoa (kako spolja, tako i iznutra);

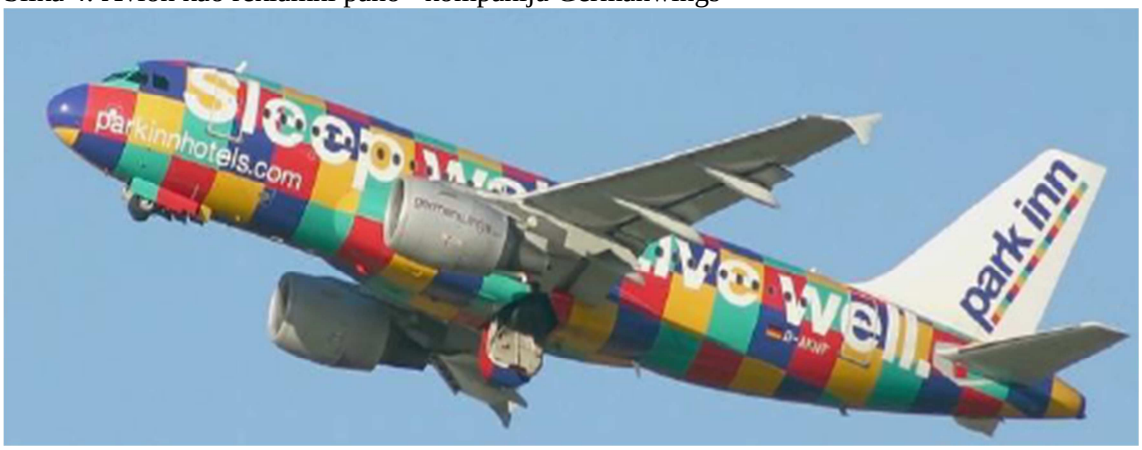
Nezaobilazni element promocije low-cost avio-kompanija predstavlja propaganda. Propagandnim aktivnostima, low-cost avio-kompanije sistematski i s namerom pokušavaju da oblikuju percepcije ljudi. Njihova propaganda komunikacija je otvorena, u formi reklamnih poruka - otvorenih poziva za korišćenje njihovih usluga prevoza. Mnoge low-cost avio-kompanije se trude da i u ovoj sferi poslovanja minimiziraju troškove o čemu svedoči primer kompanije Ryanair.

Izvršni direktor Ryanair-a, Michael O'Leary je s ciljem smanjenja svih troškova poslovanja i troškove oglašavanja sveo na najmanju moguću meru. Dok je British Airways trošio gotovo £3m na televizijske reklame, Ryanair uopšte nije koristio posrednike već je sve aktivnosti obavljao in-house.[60] Ryanair koristi jednostavne ali vrlo upečatljive reklame kojima predstavlja sebe i svoje usluge prevoza jeftinijim i superiorinijim u odnosu na konkurentske.

[59] Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ. (2009) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 576

[60] http://marketingteacher.com/case-study/ryanair-case-study.html#, pristupljeno 04.11.2012.

Slika 4: Avion kao reklamni pano - kompanija Germanwings



Izvor: www.germanwings.com

Slika 5: Avion kao reklamni pano - easyJet



Izvor: http://www.consumertraveler.com/today/while-u-s-airlines-tighten-standby-rules-%E2%80%94-easyjet-loosens-them/

Ukoliko se osvrnemo na kompaniju WizzAir, prisetićemo se izlepljenih bilborda na autobuskim stanicama kao i izlepljenih autobusa njihovim reklamama. Isto tako, na sajtu novosti.rs sam nekoliko puta bila suočena sa njihovim banerima sa promotivnim cenama letova. Ukoliko imate prilike da koristite usluge ovog avio-prevoznika, videćete da su na odeljcima za prtljag izlepljene reklame svih usluga koje ovaj prevoznik nudi. U toku samog leta, stjuardese putem razglasa promovišu nove destinacije i nove usluge. Takođe, Wizz Air izdaje i svoj časopis jednom mesečno koji besplatno deli svojim putnicima u kojem se takođe mogu naći destinacije ovog avio-prevoznika ali i reklame drugih kompanija.

Wizz Air kao i druge low-cost avio-kompanije nudi svoj prostor za oglašavanje drugim kompanijama. Na naslonu od sedišta u koje gleda putnik iz reda se nalazi prostor za oglašavanje koji se prodaje.

Slika 6: WizzAir bilbord



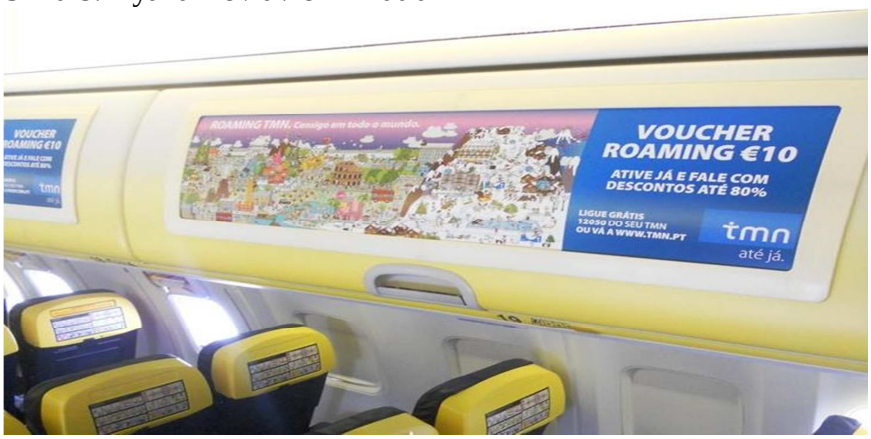
Izvor: http://www.airliners.net/aviation-forums/trip_reports/read.main/210762/

Slika 7: WizzAir-ov avion iznutra



Izvor: http://wizzair.com/en-GB/about_us/advertising_with_wizzair

Slika 8: Ryanair-ov avion iznutra



Izvor: http://www.google.rs/imgres?img

Slika 9: WizzAir-ov baner



Izvor: http://www.coroflot.com/DesignMary/Banner

Low-cost avio-kompanije takođe koriste internet koji se u odnosu na raspoložive marketing medije smatra najekonomičnijim. On omogućava uspostavljanje ličnog kontakta sa potencijalnim korisnicima usluga i izgrađivanje ličnih, dugotrajnijih odnosa. Načini komuniciranja putem interneta su se vremenom razvijali tako da danas postoje veoma raznovrsne forme komuniciranja koje se realizuju posredstvom ovog medija: elektronska pošta, elektronska prezentacija na internetu (Web sajt), plasiranje propagandnih poruka preko interneta (baneri, pop-up, pop-under), blogovi, forumi (diskusione grupe), komuniciranje putem društvenih mreža. Web omogućava kreiranje prezentacije preduzeća u formi sajta čiji sadržaj odgovara auditorijumu. To se postiže kombinovanjem informacija, slika, teksta, animacija i zvuka i pružanjem mogućnosti za davanje odgovora, kreiranje upita i realizacije prodaje.

Takođe, internet je omogućio i razvoj *database* marketinga koji ima rastući značaj u avio-kompanijama koje na taj način uspostavljaju bolje kontakte i odnose sa potencijalnim i trenutnim korisnicima svojih prevoznih usluga. Segmentacijom korisnika usluga, omogućena je priprema poruke na način koji je prilagođen datim korisnicima što nije moguće uraditi posredstvom drugih medija.[61]

[61] Shaw S. (2007) *Airline Marketing and Management*, sixth edition, Ashgate, England, strana 266

Low-cost avio-kompanije koje posluju u Srbiji, nemaju internet-sajt na srpskom jeziku, pa je putnicima koji ne znaju neki od svetskih jezika teže da kupe karte i dobiju informacije o uslugama koje nude ove avio-kompanije.

U segmentu marketing komunikacija, smatra se da će najznačajnija funkcija low-cost avio-kompanija biti izgradnja brenda.[62] Brendiranjem se doprinosi kako pronalaženju, tako i zadržavanju kupaca, a to implicira povećanje profitabilnosti kompanija.[63]

Cilj brenda je da se u svesti potrošača kreira percepcija da na tržištu ne postoji ni jedan proizvod kao vaš proizvod, da je on jedinstven i da ga treba zapamtiti kao nešto potpuno novo i posebno.[64] Marketinški posmatrano, brend je tržišni izraz koji ima svoju vrednost i prepoznatljivost u svakom vremenskom preseku. To je jedinstven tržišni kod preko koga se prepoznaje biznis, kompanija, institucija ili proizvod. Imidž brenda (brand image) predstavlja sliku ili predstavu koja se formira na tržištu i u javnosti o firmi, poslovnom modelu ili pak konkretnom proizvodu i usluzi.[65]

Ukoliko se fokusiramo na Ryanair možemo uočiti da je on postigao izuzetan nivo svesnosti u UK i Evropi jer bilo koga da pitamo da imenuje niskotarifnu avio-kompaniju, svi će nam odgovoriti *Ryanair*. Samim tim, svako će prilikom traženja jeftinih avio-karata otići na Ryanair-ov sajt. Takođe, svima je jasno da je Ryanair niskotarifna avio-kompanija koja ne nudi luksuz i dodatne usluge što jasno odražava i Michael O'Leary "Ukoliko želite da letite do Italije za budžašto, ne očekujte da vam služimo šampanjac".[66]

[62] Shaw S. (2007) *Airline Marketing and Management*, sixth edition, Ashgate, England, strana 267
[63] Rakita B., Mitić S. (2009) Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol 41, No. 2, strane 75-87
[64] http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/1-sta-je-brend-definicija-pozicioniranja-brendinga.htm, pristupljeno 04.11.2012.
[65] Rakita B., Mitić S. (2009) Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol 41, No. 2, strane 75-87
[66] http://themarketingeye.blogspot.com/2008/11/brand-value.html, pristupljeno 05.11.2012.

4. STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJE RYANAIR

U Velikoj Britaniji, 1985. godine, kompanija Ryanair započinje svoje prve letove. Osnovali su je Christy Ryan, Liam Lonergan i Tony Ryan.[67] Značajnije promene u kompaniji Ryanair nastaju kada je za izvršnog direktora 1994. godine postavljen Michael O'Leary koji je imao za cilj da poboljša poslovanje kompanije uzimajući u obzir poslovanje američke avio-kompanije Southwest koje je podrazumevalo samo jednu kategoriju sedišta u avionu i ograničenje na jedan tip aviona. Takođe, veliki razvoj kompanije je usledio posle deregulacije avio saobraćaja u Evropi 1997. godine. Cilj Ryanaira jeste da postane vodeći niskotarifni avio-prevoznik kroz kontinuirana poboljšanja i proširenu ponudu svojih usluga iz čega možemo zaključiti da je misija kompanije da postane vodeći niskotarifni avio-prevoznik. Kompanija spada u jednu od najkontroverznijih avio-kompanija jer dok je na jednoj strani hvaljena za svoje poslovanje koje donosi putniku niske cene, na drugoj strani je kritikovana od strane sindikata zbog ponašanja prema zaposlenima, skrivenim taksama i dodatnim naplatama za putnike.

U sprovođenju svog cilja, Ryanair se vodi sledećim principima: niske cene, korisnički servis, česti letovi na kratkim relacijama, niski operativni troškovi, iskoristiti sve prednosti interneta, posvećenost bezbednosti, unapređenje rezultata poslovanja kroz pomoćne usluge, fokusiranje na kriterijume za rast i odgovor na sve izazove.[68]

U sledećem delu rada biće predstavljeni finansijski izveštaji kompanije Ryanair.

4.1. Finansijski izveštaji

Finansijski izveštaji predstavljaju neposredan proizvod sistema računovodstvenog izveštavanja koji po svojoj suštini i nameni odslikava ostvarenja preduzeća za određeni vremenski period, njegovu finansijsko-strukturnu poziciju, kao i položaj likvidnosti na izabrani dan bilansiranja. Osnovna svrha sastavljanja finansijskih izveštaja ogleda se u pružanju informacija različitim interesnim grupama koje se u procesu donošenja odluka oslanjaju na njih jer oni obuhvataju sva poslovna događanja koja nastaju kako unutar preduzeća, tako i iz odnosa preduzeća sa trećim licima. Kao takvi, finansijski izveštaji se pripremanju i prezentuju obavezno na kraju poslovne godine.

[67] http://sr.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D1%98%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%80, pristupljeno 26.10.2012.
[68] http://www.nasdaq.com/symbol/ryaay, pristupljeno 15.10.2012.

Kao instrumente finansijskog izveštavanja računovodstvo produkuje[69]:

● Bilans stanja na određeni dan, koji predstavlja osnovu za procenu finansijskog položaja preduzeća;

● Bilans uspeha za određeni period, kao osnovu za procenu zarađivačke moći preduzeća;

● Izveštaj o novčanim tokovima za određeni period, koji čini osnovu za procenu sposobnosti plaćanja obaveza o rokovima dospeća;

●Izveštaj o promenama na kapitalu tokom izveštajnog perioda, u okviru koga se prate promene između dva obračunska perioda na svim pozicijama koje čine kapital;

● Napomene uz finansijske izveštaje, koje imaju za cilj da detaljnije pojasne promene na pojedinim pozicijama u prethodnim izveštajima u toku obračunskog perioda.

Uz pomenute, obavezne elemente godišnjeg izveštaja, predmet analize su i svi drugi segmenti godišnjeg izveštaja, koji nisu obavezni, kao što su pismo menadžmenta upućeno akcionarima kompanije i dodatne diskusije i analize menadžmenta.[70]

Prema finansijskom izveštaju za 2012. godinu, kompanija Ryanair je objavila godišnju dobit u iznosu 503 miliona evra. Prihodi beleže povećanje od 19% u odnosu na 2011. godinu usled porasta broja prevezenih putnika od 5% ali i porasta prosečnih cena za 16%.

Tabela 8: Ukupni godišnji rezultati kompanije Ryanair za 2011. i 2012. godinu

Ukupni rezultati	31. mart, 2011	31. mart, 2012	Promena u %
Broj prevezenih putnika	72.1m	75.8m	+5%
Prihodi	€3.630m	€4.325m	+19%
Korigovana dobit nakon oporezivanja	€401m	€503m	+25%
Korigovana osnovna zarada po akciji	26.97	34.10	+26%

Izvor: http://www.ryanair.com/doc/investor/2012/q4_2012_doc.pdf, pristupljeno 26.10.2012.

4.1.1. Bilans stanja

Bilans stanja predstavlja finansijski izveštaj u okviru koga se prikazuju na jednoj strani bilansna imovina preduzeća (aktiva), a na drugoj izvori finansiranja te imovine (pasiva) na izabrani dan bilansiranja. Dve odlike bilansa stanja su da je to dvostrani pregled i da postoji računska jednakost između aktive i pasive datog preduzeća.

[69] Stevanović N., Malinić D., Milićević V. (2010) *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 71

[70] Knežević G. (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 5

Ryanair Holding i zavisna preduzeća - Prelimiarni skraćeni konsolidovani bilans stanja na dan 31. mart 2012.

	31 Mart, 2012	31Mart, 2011
	€M	€ M
Stalna imovina		
Nekretnine, postrojenja i oprema	4,933.7	4,925.2
Nematerijalna ulaganja	46.8	46.8
Finansijska sredstva raspoloživa na prodaju	114.0	149.7
Derivativni finansijski instrumenti	23.9	3.3
Ukupna stalna imovina	**5,118.4**	**5125.0**
Obrtna imovina		
Zalihe	2.7	2.8
Ostala sredstva	99.4	64.9
Tekući porez	0.5	9.3
Potraživanja	50.6	51.5
Derivativni finansijski instrumenti	383.8	231.9
Ograničena gotovina	42.9	35.1
Fin. sredstva: novac > 3 meseca	869.4	772.2
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	2,028.3	2,708.3
Ukupna obrtna imovina	3,477.6	3,876.0
Ukupna aktiva	**8,596.0**	**9,001.0**
Kratkoročne obaveze		
Obaveze prema dobavljačima	150.8	181.2
Obračunati troškovi i ostale obaveze	1,217.0	1,237.2
Tekuća (kratkoročna) dospeća dugova	333.8	368.4
Tekući porez	-	0.9
Derivativni finansijski instrumenti	125.4	26.7
Ukupne kratkoročne obaveze	**1,827.0**	**1,813.5**
Dugoročne obaveze		
Ispravke vrednosti/zalihe	96.9	103.2
Derivativni finansijski instrumenti	8.3	53.6
Odložen porez	267.7	319.6
Ostali poverioci	126.6	146.3
Dugoročna dospeća dugova	3,315.6	3,256.8
Ukupne dugoročne obaveze	**3,815.1**	**3,879.5**
Akcionarski kapital		
Kapital po osnovu izdatih deonica	9.5	9.3
Račun emisione premije	659.3	666.4
Otkup rezerve	0.5	0.7
Neraspoređena dobit	1,967.6	2,400.1
Ostale rezerve	317.0	231.5
Akcionarski kapital	2,953.9	3,308.0
Ukupne obaveze i kapital akcionara	**8,596.0**	**9,001.0**

4.1.2. Bilans uspeha

Bilans uspeha predstavlja finansijski izveštaj u kome se, prema unapred utvrđenim pravilima, sučeljavaju prihodi i rashodi u cilju utvrđivanja uspeha - odnosno dobitka ili gubitka preduzeća u izabranom obračunskom periodu koji je obično vezan za poslovnu godinu. Bilans uspeha ima sledeće karakteristike:[71] predstavlja prikaz vrednosnih tokova pojedinih aktivnosti preduzeća, ukazuje na sposobnost stvaranja dobitaka pa je stoga najneposrednije povezan sa ciljevima preduzeća, predstavlja kontrolni instrument koji daje odgovor na pitanje da li je kapital preduzeća očuvan, što je u uslovima ograničene odgovornosti vlasnika od izuzetnog značaja, predstavlja i osnovu za procenu rizika, budući da je profitabilnost primerni kriterijum za procenu sigurnosti preduzeća i zaštite interesa poverilaca.

Bilans uspeha Ryanair-a: Preliminarni skraćeni konsolidovani bilans uspeha na dan 31.mart 2012. godine

	31. mart 2011 €M	**31. mart 2012** € M
Godišnji profit	374.6	560.4
Drugi sveobuhvatni prihodi		
Neto aktuarski dobitak od planova penzija	5.0	(6.3)
Tok gotovine hedž rezerve – efektivni deo fer vrednosti se menja na derivate		
Neto transfer u tok gotovine hedž rezerve	197.2	(117.5)
Finansijska sredstva raspoloživa na prodaju:		
Neto (smanjenje)/povećanje u fer vrednosti sredstava raspoloživih na prodaju	(2.2)	35.7
Ostali sveobuhvatni prihodi na godišnjem nivou, neto porez na dohodak	200.0	88.1
Ukupni sveobuhvatni prihodi na godišnjem nivou, mogu se pripisati vlasnicima kapitala matične kompanije	574.6	472.3

[71] Stevanović N., Malinić D., Milićević V. (2010) *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 80

4.1.3. Izveštaj o novčanim tokovima

Dugi niz godina, bilans stanja i bilans uspeha su bili jedini izveštaji koji su činili godišnji zaključak. Vremenom, sa narastanjem informacionih zahteva u okruženju, javila se potreba i za dodatnim informacijama o funkcionisanju preduzeća, što je dovelo do pojave novih izveštaja koji se priključuju bilansu stanja i bilansu uspeha. Jedan od takvih izveštaja je izveštaj o novčanim tokovima. Ovaj izveštaj se priprema na bazi istog brojčanog materijala koji je relevantan za pripremanje bilansa stanja i bilansa uspeha, s ciljem da se u okviru njega prikažu svi prilivi i odlivi novca u toku izveštajnog perioda. Osnovni cilj jeste da se korisnicima informacija pruži osnova za procenu potreba preduzeća za gotovinom i za procenu sposobnosti preduzeća da stvara gotovinu u skladu sa iskazanim potrebama.

Preliminarni skraćeni konsolidovani izveštaj o novčanim tokovima kompanije Ryanair na dan 31.mart 2012. godine

	31. mart 2011	31. mart 2012
Poslovne aktivnosti		
Dobit pre oporezivanja	420.9	633.0
Korekcije radi prilagođavanja dobiti pre oporezivanja prema neto gotovini iz poslovnih aktivnosti		
Depresijacija/obezvređenje	277.7	309.2
Povećanje vrednosti zaliha	(0.2)	(0.1)
Povećanje potraživanja	(6.3)	(0.9)
(Povećanje)/smanjenje drugih obrtnih sredstava	(20.9)	34.5
(Smanjenje)/povećanje obaveze prema dobavljačima	(3.2)	30.4
Povećanje aktivnih vremenskih razgraničenja	35.0	11.6
(Smanjenje)/povećanje prema drugim poveriocima	(10.0)	19.7
(Smanjenje)/povećanje u provizijama održavanja	(0.6)	6.6
Dobit od raspolaganja imovine, postrojenja i opreme	(2.0)	10.4
Gubitak od umanjenja vrednosti finansijskih sredstava raspoloživih za prodaju	13.5	1.1
Povećanje/(smanjenje) finansijskih rashoda	-	1.6
Smanjenje/(povećanje) finansijskih prihoda	2.3	(1.1)
Troškovi penzionisanja	(0.1)	(0.1)
Podela osnovnih plaćanja	3.3	0.7
Plaćen porez na dobit	(5.9)	(13.6)
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	**786.3**	**1,020.3**

Investicione aktivnosti		
Kapitalni troškovi (kupovina nekretnina, postrojenja i opreme)	(897.2)	(290.4)
Smanjenje ograničenja gotovine	24.9	7.8
Smanjenje/(povećanje) finansijskih sredstava: gotovina > 3 meseca	398.3	97.2
Neto odliv gotovine u investicione aktivnosti	**(474.0)**	**(185.4)**
Aktivnosti finansiranja		
Neto prihod od izdatih akcija	**27.4**	7.1
Isplaćena dividenda	**(500.0)**	-
Prilivi po osnovu dugoročnih kredita	**991.4**	292.3
Otplate dugoročnih kredita	**(280.7)**	(329.7)
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	**238.1**	(154.9)
Povećanje/(smanjenje) gotovine i gotovinskih ekvivalenata	**550.4**	680.0
Gotovina i gotovinski ekvivalenti na početku godine	**1,477.9**	2,028.3
Gotovina i gotovinski ekvivalenti na kraju godine	**2,028.3**	2,708.3

4.1.4. Izveštaj o promenama na kapitalu

Pripremanje izveštaja o promenama na kapitalu rezultat je potrebe da se detaljnije sagledaju uzroci promena na kapitalu preduzeća između dva datuma bilansiranja. U ovom izveštaju se prikazuju sva povećanja ili smanjenja neto imovine koja mogu da nastanu kao posledica: transakcija sa akcionarima (emisija novih akcija, emisiona premija, otkup akcija, isplata dividendi), iskazivanja neto dobitka ili gubitka u datom obračunskom periodu, pripisa efekata revalorizacije, povećanja ili smanjenja neraspoređenog dobitka, promena na poziciji rezerve.

Preliminarni skraćeni konsolidovani izveštaj o promenama na kapitalu kompanije Ryanair na dan 31. marta 2012. godine je zbog svoje dužine prikazan na narednoj strani.

	Obične deonice M	Izdate deonice €M	Emisiona premija €M	Neraspoređena zarada €M	Kapital-otkup rezervi €M	Hedžing €M	Ostale rezerve €M	Ukupno €M
Stanje na dan 31. mart 2010.	1,478.9	9.4.	631.9	2,083.5	0.5	60.3	63.0	2,848.6
Dobit u tekućoj godini				374.6				374.6
Drugi sveobuhvatni prihodi								
Neto aktuarski dobitak od planova penzija				5.0				5.0
Neto transferi u rezerve tokova gotovine						197.1		
Neto promena u fer vrednosti sredstava slobodnih za prodaju							(2.2)	(2.2)
Ukupni drugi ostali prihodi				5.0		197.1	(2.2)	199.9
Ukupni ostali prihodi				379.6		197.1	(2.2)	574.5
Transakcije sa vlasnicima kompanije, priznate direktno u kapitalu								
Izdavanje običnih akcija	10.7.	0.1	27.4.					27.5.
Plaćanje zasnovano na akcijama							3.3.	3.3.
Isplaćena dividenda				(500.0)				(500.0)
Transfer ostvarenih i isteklih akcija na osnovu priznanja				4.5.			(4.5.)	
Stanje na dan 31. mart 2011.	1,489.6	9.5.	659.3	1,967.6	0.5	257.4	59.6	2,953.9
Dobit tekuće godine				560.4				560.4
Drugi sveobuhvatni prihodi								
Neto aktuarski dobitak od planova penzija				(6.3)				(6.3)
Neto transferi u rezerve tokova gotovine						(117.5)		(117.5)
Neto promena u fer vrednosti sredstava slobodnih za prodaju							35.7	35.7
Ukupni drugi sveobuhvatni prihodi				(6.3)		(117.5)	35.7	(88.1)
Ukupni sveobuhvatni prihodi				554.1		(117.5)	35.7	472.3
Transakcije sa vlasnicima kompanije, priznate direktno u kapitalu								
Izdavanje običnih akcija	2.5.		7.1.					7.1.
Kupovina običnih akcija				(124.6)				(124.6)
Otkaz otkupljenih običnih akcija	(36.5)	(0.2)			0.2			
Plaćanje zasnovano na akcijama							(0.7)	(0.7)
Isplaćena dividenda								
Transfer ostvarenih i isteklih akcija na osnovu priznanja				3.0.			(3.0)	
Stanje na dan 31. mart 2012.	1,455.6	9.3.	664.4	2,400.1	0.7.	139.9	91.6	3,308.0

4.1.5. Napomene uz finansijske izveštaje

Napomene uz finansijske izveštaje predstavljaju poslednji sastavni deo godišnjeg seta finansijskih izveštaja. Radi se o izveštaju koji prati prethodne finansijske izveštaje i koji ima za cilj da pruži detaljniji opis nekih informacija koje su iskazane u njima u cilju ostvarivanja istinitog i fer izveštavanja. Ključne informacije koje treba da sadrži ovaj izveštaj odnose se na:[72]

●Informacije o primenjenim računovodstvenim politikama,

●Informacije čije obelodanjivanje zahtevaju standardi, a koje već nisu prikazane u finansijskim izveštajima i

●Dodatne informacije koje nisu prikazane u finansijskim izveštajima, ali su neophodne za njihovo razumevanje.

Budući da prati i detaljnije objašnjava druge finansijske izveštaje, ovaj izveštaj se nikada ne čita samostalno, već uvek zajedno sa izveštajima na koje se odnosi. U ovom izveštaju se može sagledati i razumeti finansijski položaj i profitabilnost preduzeća jer pruža potpunije sticanje predstave o ostvarenjima preduzeća.

4.1.6. Korišćenje ostalih izvora informacija za potrebe analize

Tradicionalne računovodstvene informacije sadržane u osnovnim izveštajima nisu jedini informacioni izvor za finansijske analitičare, oni predstavljaju samo jedan - početni izvor informacija. Tradicionalnim računovodstvenim informacijama zamera se da su istorijskog karaktera, da ne prikazuju sva sredstva neke kompanije poput njenog intelektualnog kapitala, da se sredstva vrednuju po istorijskim troškovima, a ne po fer vrednosti i slično. Ovakve zamerke upućene tradicionalnom računovodstvenom sistemu izveštavanja dale su analitičarima osnov za korišćenje drugih izvora informacija - granske publikacije, analize državnih organa, analize u finansijskoj štampi, analize brokerskih kuća.[73]

[72] Stevanović N., Malinić D., Milićević V. (2010) *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 90
[73] Knežević G. (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 26

4.1.7. Informacioni interesi korisnika finansijskih izveštaja

Finansijski izveštaji su primarno usmereni prema eksternim korisnicima, budući da oni za njih predstavljaju jedini informacioni izvor o finansijskom položaju i uspehu preduzeća. Svi ključni stejkholderi, čiji su interesi vezani za funkcionisanje preduzeća su korisnici informacija iz finansijskih izveštaja. Kao najvažniji se pojavljuju sadašnji i potencijalni akcionari, kreditori, menadžment, zaposleni, poslovni partneri - kupci, dobavljači, konkurencija, državni organi i dr.[74]

Akcionari predstavljaju davaoce akcijskog kapitala preduzeću. Oni svoja davanja u novčanom obliku ili u vidu stvari razmenjuju za akcije, hartije od vrednosti koje donose prava na buduće prinose. Radi se o najkvalitetnijim izvorima finansiranja, odnosno o izvorima koji ne dospevaju - sem u slučaju likvidacije preduzeća. Akcionari podnose rizik do nivoa učinjenih ulaganja i u skladu s tim očekuju adekvatne prinose u vidu dividendi i kapitalnih dobitaka. U odnosu na druge interesne grupe, oni trpe najveći rizik i shodno tome, očekuju najveće prinose.

Kreditori obezbeđuju potreban kapital za funkcionisanje preduzeća putem odobravanja kredita ili kupovinom obveznica. Budući da je njihov osnovni motiv ostvarenje odgovarajućeg fiksnog prinosa u vidu kamate na pozajmljeni kapital, oni su primarno zainteresovani za procenu sposobnosti preduzeća da plaća kamate na ugovorenoj periodičnoj osnovi i vrati glavnicu o rokovima dospeća pa su novčani tokovi za njih od primarnog značaja.

Poslovni partneri, pre svih kupci i dobavljači su takođe zainteresovani za informacije koje im omogućavaju procenu mogućnosti ostvarenja sopstvenih interesa. Pri tome dobavljači koji poseduju dugoročne ugovore o snabdevanju i stalni kupci biće više zainteresovani za dugoročnu profitabilnost i procenu dugoročnih rizika, dok su povremeni poslovni partneri pre okrenuti kratkoročnom opstanku preduzeća. Dobavljači će nastojati da procene sposobnost preduzeća da uredno servisira obaveze po osnovu učinjenih nabavki, dok će kupci tražiti informacije na osnovu kojih mogu da steknu uvid u sposobnost preduzeća da izađe u susret iskazanoj tražnji.

Zaposleni su zainteresovani za informacije o profitabilnosti i stabilnosti preduzeća, kako bi mogli da procene sopstvenu sigurnost, izvesnost zadržavanja postojećih radnih mesta, mogućnost napredovanja i slično.

Vlada i njene agencije pokazuju interes za globalnim informacijama o napretku preduzeća i finansijsko-strukturnoj poziciji i to po granama, grupacijama i oblastima. Takve informacije mogu da budu od značaja u procesu kreiranja ekonomske politike, obezbeđenja potrebnih statističkih informacija i slično.

[74] Stevanović N., Malinić D., Milićević V. (2010) *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 91

Menadžment preduzeća je odgovoran za prezentiranje istinitih i poštenih finansijskih izveštaja i sam se nalazi u ulozi korisnika tih informacija. Njegova prednost u odnosu na ostale korisnike, ogleda se u tome što pored informacija sadržanih u zvaničnim finansijskim izveštajima može da računa i na obiman informacioni materijal internog karaktera (interni bilansi uspeha, izveštaji o ostvarenjima po segmentima, operativne evidencije).

4.2. Propaganda Ryanair-a

"Svaka budala može da proda jeftine avionske karte i izgubi novac. Trik je u tome da se prodaju najjeftinije karte i ostvari profit. Ako ne ostvarujete profit, ne možete da snižavate cenu karata, nagradite svoje ljude, investirate u nove avione i konkurišete zaista velikim kompanijama kao što su British Airways ili Lufthansa".

Michael O'Leary

Ryanair osim što intenzivno prodire na tržišta zemalja u kojima lagano odumiru nacionalne avio-kompanije, konstantno uzburkava javnost zemalja svojim marketinškim potezima. Jedan od takvih poteza koji je uzburkao javnost Britanije bilo je objavljivanje Čerčilovog postera u kome se navodi da uprkos terorističkom napadu u Londonu ova avio-kompanija namerava da obavlja redovan saobraćaj jer je pobedila strah od terorizma.[75] Britanski zvaničnici i građani su ovaj poster primili previše k srcu i pristigao je veliki broj žalbi na račun reklame Ryanair-a sa željom da svoj istorijski lik zaštite od marketinških poteza avio-kompanije, posebno zbog činjenice da je Ryanair iz Irske sa kojom su imali neraščišćene račune oko severnog dela Irske.



Jedna od taktika Ryanair-a jeste davanje kontroverznih izjava da bi se privukla medijska pažnja. Kao primer se navodi intervju na BBC-u 27. februara 2009. godine kada je Michael O'Leary izjavio da Ryanair razmatra da počne da naplaćuje putnicima korišćenje toaleta 1 £. Ova izjava je prouzrokovala lavinu naslova u medijima i za nekoliko dana je

[75] http://www.udruzenjepilota.org/arhiva/05/07/050718rayan.htm, pristupljeno 02.11.2012.

uspela da privuče svu pažnju na Ryanair koji je istovremeno ukinuo cheik-in šaltere na aerodromima i zamenio ih sa online check-in-om, na šta je i hteo da privuče pažnju.



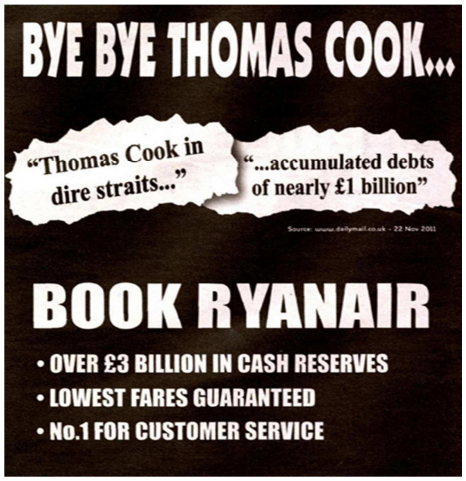
Ryanair često koristi reklame za direktna poređenja i napad svojih konkurenata. Jedna od reklama sadrži sliku poznate belgijske statue s detetom koje urinira sa rečima:*"Pissed off with Sabena's high fares? Low fares have arrived in Belgium"* što u prevodu znači da Sabena ima previsoke tarife koje treba zaobići i okrenuti se niskim tarifama koje nudi Ryanair. Sabena je dobila spor protiv Ryanair-a kojem je naređeno da ukine reklame odmah, objavi odluku suda na svom sajtu i javno se izvini. [76]

Reklame Ryanair-a u novinama Guardian, The Independent i the Daily Telegraph su bile zabranjene nakon što su usledile brojne žalbe čitalaca za koje su bile uvređujuće jer su žene tretirale kao predmete. Reklama je prikazivala žene u donjem vešu sa naslovom „*Red Hot Fares & Crew! One way from 9.99£.*"[77] Ryanair je imao argument da su slične slike žena i muškaraca često prikazivane u istim časopisima, i da se to nije smatralo uvredljivim ili pak nepogodnim. Ipak, ASA (*Advertising Standards Authority*) je zaključila da se izgled žene, stav i natpis na reklami mogu smatrati seksualno uznemiravajućim i nepodobnim.



[76] http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=49, pristupljeno 29.10.2012.
[77] http://www.bbc.co.uk/news/uk-17274930, pristupljeno 26.10.2012.

ASA je zabranila reklamu Ryanaira koja je imala natpis *„Bye Bye Thomas Cook“* zaključivši da može dovesti javnost u zabludu i da na neki način predstavlja vid klevete. Ryanair je u svojim reklamama isticao finansijske teškoće Thomas Cook Airlines-a, uz isticanje svoje finansijske sigurnosti sa natpisima[78]:



„Book Ryanair. Over 3 billion in cash reserves.“

„Ryanair – guaranteed to keep flying this Christmas.“

Ryanair je pokrenuo i reklamu u kojoj predstavlja osnivača EasyJet-a Sir Stelios-a kao Pinokija ukazujući da govori neistine o tačnosti letenja EasyJet-a. Nakon pokretanja sudskog postupka protiv ovakve reklame *("Easyjet's - Mr Late Again")*, Ryanair se izvinio ali samo zbog toga što je koristio sliku Stelios-a, navodeći da ipak Stelios nije lično odgovoran za kašnjenja EasyJeta i za odluku da se prestane sa objavama statističkih podataka o tačnosti.[79]

Još jedna reklama Ryanair-a je naišla na burnu reakciju čitalaca the Herald, Daily Mail and Scottish Daily Mail-a. Reklama je prikazivala manekenku u kratkoj suknji, kratkoj majici sa kravatom i soknicama u učionici sa natpisom *“Hottest – back to school fares”*.[80] Nakon žalbi čitalaca novina, redakcija novina je izjavila da vise neće objavljivati ovakve reklame.



Izvor: http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7216926.stm, pristupljeno 26.10.2012.

Ryanair takođe na svom sajtu objavljuje prevozne cene bez naknada i taksi i drugih skrivenih troškova, što putnike često dovodi u zabludu o povoljnosti ovog avio-prevoznika u odnosu na druge low-cost prevoznike.

Sledeća tabela prikazuje poređenje cene putovanja sa Ryanair-om i EasyJet-om ističući za koliko je krajnja cena Ryanair-a veća u odnosu na cenu koju objavi na svom web site-u.

[78] http://www.bbc.co.uk/news/uk-17274930, pristupljeno 27.10.2012.
[79] http://www.bbc.co.uk/news/business-10645543, pristupljeno 26.10.2012.
[80] http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7216926.stm, pristupljeno 26.10.2012.

Tabela 9: Troškovi leta iz Londona do Madrida sa Ryanair-om i EasyJet-om

	Ryanair	EasyJet
Polazište - Odredište	Kretanje iz Londona – London Stansted; Stizanje u Madrid.	Kretanje iz Londona – London Gatwick; Stizanje u Madrid.
Cena na website-u	92.98 GBP	120.87 GBP
Takse, naknade	44.99 GBP	Uključeno u gornju cenu
Dozvoljena težina prtljaga	10kg	Neograničeno
Online čekiranje	0 GBP	0 GBP
Korišćenje kreditnih kartica	10 GBP	2.95 GBP
UKUPNO	147.97 GBP	123.82 GBP
RAZLIKA	+19.5%	-19.5%
POVEĆANJE U ODNOSU NA CENU NA WEBSITE-U	59.14%	2.44%

Izvor: http://gospain.about.com/od/flightstospain/a/09_ryanair_v_easyjet_business_2.htm, pristupljeno 27.10.2012.

Loš primer oglašavanja možemo sumirati i u sledećim podacima:[81]

British Airways reklamira Njujork preko Londona za 230 evra, a na kraju putnik plati preko 550 evra.

Jat Airways reklamira "Evropu od 6 evra", a ta cena se odnosi samo na Štutgart (samo jedna od 30 evropskih destinacija ove avio-kompanije) i to na jedan pravac i bez taksi. Ukupno, putnik na kraju plati preko 120 evra što je 20 puta više od reklamirane cene.

Air France reklamira Barselonu po ceni od 100 evra za povratnu kartu, a putnik na kraju plati 295 evra.

Avio-kompanije su u Evropskoj Uniji obavezne da oglašavaju ukupne cene svojih prevoznih usluga- cene koje putnici na kraju zaista plaćaju. Oglašene cene moraju da sadrže sve stavke koje putnik plaća prilikom kupovine karte. Na ovaj način se putnici štite od dovođenja u zabludu.

[81] http://www.aviokarta.net/aviokarta/12-kupovina-aviokarte-u-predstavnistvu-aviokompanije/, pristupljeno 04.11.2012.

5. STRATEGIJSKI PRISTUP FORMIRANJA CENA

Razlika između uspešnih i neuspešnih preduzeća je u načinu pristupa samom procesu formiranja cena jer cena mora postati integralni deo strategije a ne samo marketinga. Najbrži način da preduzeće maksimizira svoju dobit jeste da na pravi način formira cene jer prava cena može da poveća dobit znatno brže nego povećanje obima prodaje.

Prilikom donošenja odluka o cenama preduzeće nastoji da sa jedne strane cena bude prihvatljiva za potrošače, a da sa druge strane ostvari dobit koja predstavlja svrhu postojanja svakog poslovnog entiteta. Ova dva cilja predstavljaju dve strane medalje – međusobno su konfliktni. Cena ima veliki efekat na tržišno učešće, tržišnu strukturu i dobit. Za razliku od drugih instrumenata marketinga, promena cene se može obaviti brzo – brzo se mogu sagledati i efekti na obim prodaje. Ali, posledično, konkurentska preduzeća mogu brzo da reaguju i menjaju svoju cenu u skladu sa konkurentima, posebno na tržišnim segmentima na kojima su potrošači veoma osetljivi na cenu. Poznati su i brojni cenovni ratovi kada na tržištu dolazi do borbe za dominaciju i kada se uvodi novi proizvod na tržište.

U „ratu" cena veoma je bitno proceniti snagu konkurenta, njegove raspoložive resurse, ali i stepen njegove racionalnosti. Ako je konkurent racionalan, on će iz straha od eventualnog gubitka napustiti granu, a u suprotnom će ostati, jer ne shvata svoju poziciju i opasnost od gubitka.[82] U proceni konkurenta veoma je značajno sagledati i njegove alternative, položaj posla u portfoliju njegovih aktivnosti, kao i izlazne barijere iz grane. Ako preduzeće nema drugu alternativu i posao predstavlja najznačajniju aktivnost kompanije, ono će se upustiti u cenovni rat sa nadom da će iz njega izaći kao pobednik. Slična situacija je i ako su barijere izlaska velike i troškovi napuštanja grane veliki.

Necenovni instrumenti marketinga – proizvod, distribucija i promocija čine napor preduzeća da se kreira vrednost. Pri tome treba imati u vidu sledeće: "Necenovni instrumenti predstavljaju seme poslovnog uspeha a efektivne cene su žetva."[83]

Efektivno formiranje cena povećava ukupnu veličinu potencijalnog tržišta omogućavajući većem broju potrošača da budu u stanju da koriste blagodet. Neefektivno formiranje cena polarizuje društvo i stavlja u nepovoljnu poziciju društvene slojeve sa skromnim dohotkom. Cena daje signal i govori o prirodi proizvoda zbog njegovog kvaliteta i socijalnog statusa vlasnika proizvoda.[84]

Prilikom strategijskog pristupa formiranju cena preduzeće ne postavlja pitanje koji je nivo cena potreban da pokrije troškove i ostvari dobit, već koji iznos troškova može imati

[82] Maksimović Lj., Kostić M. (2010) Modeli cenovne konkurencije na oligopolskom tržištu i njihova primenljivost, *Ekonomski horizonti,* Univerzitet u Kragujevcu, Vol. 12, No. 2, strane 39-56

[83] Nagle T., Holden R. (1995*) The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, strana 1

[84] Hanna N., Dodge H. (1995) *Pricing Policies and Procedures*, NY University Press, New York, strana 14

pri cenama ostvarivim na tržištu a da se ostvari dobit? Takođe, ne bi trebalo postavljati pitanje koju će to cenu prihvatiti potrošači već - koliko proizvod preduzeća vredi za potrošače i kako se ta vrednost može komunicirati da opravda cenu? Isto tako, ne treba postavljati pitanje koje su to cene potrebne da se ostvari ciljno tržišno učešće već - koji nivo prodaje ili tržišnog učešća se može najrentabilnije ostvariti? Potreban je nov odnos između marketinga i finansija jer se strategijske cene zasnivaju upravo na njihovoj međusobnoj vezi. Traži se balans između zahteva potrošača da dobije vrednost i potreba preduzeća da pokrije troškove i ostvari dobit.[85]

Svako formulisanje strategija cena treba da se zasniva sagledavanjem osetljivosti potrošača na cene. Elastičnost cena je odnos relativnih promena nivoa potražnje određene robe i relativnih promena njene cene. U trgovinskom okruženju cenovna osetljivost zavisi od parametara kao što su: važnost proizvoda za potrošača, kupovna moć potrošača (prihod), relativna cena proizvoda, dostupnost prihvatljivih alternativa, lojalnost kupaca (visoka lojalnost smanjuje osetljivost), konkurencija, percepcija kvaliteta.[86] Potrošači su uvek manje osetljivi kada sagledavaju proizvod ili uslugu koji im daju jedinstvenu korist i ne postoje prihvatljivi supstituti. Oni su manje osetljivi kada sagledavaju da proizvod ili usluga imaju viši kvalitet. Svaka organizacija mora da unapredi i održava nivo kvaliteta svojih proizvoda i usluga kako bi bila konkurentna. Elemente kvaliteta u prometno servisnim organizacijama predstavljaju kvalitet usluga, asortiman prodajne ponude, dostupnost mesta, lakoća sporazumevanja, dostupnost informacija, poverenje, poštenje, brzina.

Uvek treba uzeti u obzir tri kritična elementa kod svih strategijskih odluka – stanovišta preduzeća, potrošača i konkurenata. Svako stanovište se stavlja u odnos sa određenim sredstvom da se sagledaju posledice na odluke u cenama. Formiranje cena predstavlja kontinuelan proces, nešto što se stalno mora preispitivati. Promene u uslovima sredine, u marketing strategiji i potrebama potrošača mogu zahtevati određene izmene što vodi prilagođavanju postojećih cena.

5.1. Načini formiranja cena u odnosu na konkurenciju

Pri donošenju odluka o cenama svojih proizvoda i usluga, mnoga preduzeća pokušavaju da pored ostalih faktora sagledaju i ponašanje preduzeća koja predstavljaju konkurentska preduzeća. Zbog toga, preduzeće treba da odredi svoje cene prema cenama ostalih preduzeća, odnosno konkurenciji, a koje mogu biti iste, niže ili više. Pored sagledavanja postojećih konkurenata, treba sagledati i potencijalnu konkurenciju, pod uslovom da barijere ulaska novih preduzeća u granu nisu velike.

[85]Nagle T., Holden R. (1995*) The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, strana 20
[86]Golijanin D. (2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 80

Značajan broj menadžera smatra da je neophodan strategijski pristup formiranju cena, ako se cene formiraju isključivo na uvažavanju cena koje na tržištu određuju konkurentska preduzeća. Ne sme se prevideti da je cilj formirati cenu koja kombinuje stopu dobiti i tržišno učešće da bi se ostvarila dugoročna rentabilnost. Nekada je to cena koja ograničava tržišno učešće u odnosu na konkurentska preduzeća. Kada preduzeća ozbiljno konkurišu na ciljnom tržištu, nije dobro postaviti tržišno učešće kao cilj za formiranje cena u situaciji kada najveći broj potrošača nije posebno osetljiv na cenu već na necenovne instrumente marketinga.
U konkurentskom pristupu formiranja cena, prvo bi trebalo ustanoviti ko su stvarno konkurenti, a zatim izvršiti ocenu sopstvenog proizvoda u odnosu na proizvode konkurenata. To je dobra osnova da se postojeća cena poveća ili snizi uzimajući u obzir jedinstvene karakteristike svog proizvoda, relativnu snagu i slabost pozicije konkurenata i reakciju konkurenata na nove cene. Reakcija se sa sigurnošću može očekivati ako je mali broj preduzeća koja međusobno konkurišu u istom poslovnom području. Tada se pre reaguje promenom cena nego necenovnim instrumentima marketing miksa.

Faktori koji utiču na reakciju konkurenata su: strateški ciljevi, njihov lični interes, situacija u kojoj se konkurenti nalaze i prethodno iskustvo.[87]

Dobar broj preduzeća nema informacije o cenama svojih konkurenata. Smatra se da postoje tri nivoa konkurenata:[88]

(1). Neposredni konkurenti – tehnički slični proizvodi,

(2). Sekundarni konkurenti – različiti proizvodi koji rešavaju isti problem na sličan način

(3). Tercijalni konkurenti – različiti proizvodi koji rešavaju ili eliminišu problem na različit način.

Prilikom formiranja cena mora se izvršiti analiza načina na koji kupci reaguju na cenu. Analiza reagovanja kupaca na cenu treba da odgovori na sledeća pitanja: veličina proizvod-tržište u smislu potencijala kupovine, korišćeni tržišni segmenti i ciljna tržišta, osetljivost tražnje na svakom segmentu na promene cena, važnost necenovnih faktora kao što su atributi i performanse, procena prodaje i različitih nivoa cena.[89]

Za preduzeća koja obavljaju uslužnu delatnost fokus je stavljen na sistem upravljačkog formiranja cena koje donose veći prihod pri relativno fiksnom kapacitetu. Smatra se da će tako na bolji način da se suoče sa konkurentima koji zaračunavaju niže cene za tu vrstu usluga. Polazi se od marginalnih troškova za opsluživanje dodatnog potrošača za brojne

[87]Jobber D., Fahy J. (2006) *Osnovi marketinga,* drugo izdanje, Data status, Beograd, strana 214
[88]Jobber D., Shipley D. (1998) Marketing Oriented Pricing Strategies, *Journal of General Management,* strana 30
[89]Cravens D., Piercy F. (2006) *Strategic Marketing,* Mc Grow-Hill, Boston, strana 322

usluge. Svrha ovog sistema jeste da se cene prilagođavaju da bi se bolje iskoristili raspoloživi kapaciteti.[90]

Osnova upravljačkog formiranja cena koji ostvaruje prinos je da se ukupni prihod podeli u dva dela: racio stope efikasnosti i racio korišćenja kapaciteta. Sistem ima za svrhu da poveća stopu efikasnosti na oba načina – povećavajući cene u špicu tražnje i povećanjem korišćenja kapaciteta u periodima manje tražnje korisnika usluga koji su osetljivi na cene. Najveći stepen uspešne primene je u avioprevozu i hotelijerstvu. Fleksibilnost korišćenja kapaciteta zavisi od tipa usluga koje dobije potrošač. Tu je i Internet koji omogućava da najnovije informacije o cenama budu uvek dostupne potencijalnim korisnicima usluga.

Konkurentski orijentisane cene se zasnivaju na ključnoj ulozi konkurencije i konkurentske strukture prilikom formiranja cena u međunarodnim okvirima. Kada tržišni uslovi omogućavaju razlikovanje cena pojedinih konkurenata, kada se radi o diferenciranim proizvodima i uslugama i kada nema velikog administrativnog uplitanja u regulisanje cena. Iako cena konkurencije predstavlja jedan od bitnih parametara koji se mora uzeti u obzir, nije nužno prodavati po istoj ceni koju nudi i konkurencija jer niža cena uvek predstavlja odlučujuću prednost u prodaji. Za preduzeće je od krucijalne važnosti da odredi tip i profil konkurenta koji će mu biti orijentir pri tržišnom ponašanju i vođenju politike cena.

Generalno posmatrano, međunarodno orijentisane kompanije mogu koristiti sledeće strategijske alternative u odnosu na konkurentski orijentir:[91]

1. Orijentir viših cena od konkurencije

Ova orijentacija se uglavnom primenjuje kada ne postoji velika elastičnost tražnje u odnosu na cene, kada preduzeće raspolaže nesporno višim kvalitetom proizvoda ili kada se potrošaču nudi očigledna dodatna prednost ili pogodnost u odnosu na ponudu konkurencije. Preduzeće želi da ostvari efekat i imidž kvalitetnijeg proizvođača u odnosu na konkurenciju.

2. Orijentir nižih cena od konkurencije

Ovakva orijentacija se uglavnom primenjuje u slučajevima kada postoji naglašena elastičnost tražnje u odnosu na cene, kao i kada preduzeće želi da u kratkom roku popravi svoje tržišno učešće ili pak kada preko cena želi da ostvari određene promotivne efekte. Treba biti oprezan sa nivoom snižavanja cena da se kod potrošača ne bi izazvala sumnja u pogledu kvaliteta proizvoda.

3. Orijentir ujednačenih cena

Ovakva orijentacija se primenjuje kada su proizvodi ili usluge međusobno slični i nisu pogodni za cenovno diferenciranje, kada je tražnja stabilna, kada se radi o čestim

[90]Berman B. (2005) Applying Yield Management Pricing to Zour Service Business, *Business Horizons,* No 48, strana 169
[91]Rakita B. (2009) *Međunarodni marketing,* Ekonomski fakultet, Beograd, strana 274

kupovinama proizvoda, ili pak, kada se preduzeće opredeljuje na strategiju što manjeg izazivanja i skretanja pažnje.

5.1.1. Troškovni pristup formiranja cena

Polaznu tačku za analizu troškova predstavljaju definisanje lanca vrednosti firme i pripisivanje troškova poslovanja i sredstava aktivnostima koje stvaraju vrednost. Svaka aktivnost u lancu vrednosti uključuje i troškove poslovanja i poslovna sredstva u obliku osnovnog i obrtnog kapitala. Kupljeni inputi su deo troškova svake aktivnosti koja ostvaruje vrednost i mogu da utiču i na troškove poslovanja (kupljeni operativni inputi) i na troškove poslovnih sredstava (kupljena sredstva). Potreba da se sredstva raspodele na aktivnosti koje ostvaruju vrednost odražava činjenicu da su količina i efikasnost sredstava uključenih u jednu aktivnost obično važni za troškove te aktivnosti.[92]

Formiranje cena na bazi troškova ima sledeće slabosti:[93]

(1). Cene na osnovu punih troškova dovode da cene rastu kada obim prodaje opada,

(2). Nelogično je jer zahteva da se procena prodaje obavi pre nego što se cena formuliše,

(3). Zasniva se na internim troškovima umesto na spremnosti potrošača da kupe,

(4). Cene zasnovane samo na osnovu marginalnih troškova, kada su pokriveni samo varijabilni troškovi mogu da vode gubicima u dugom roku,

(5). Nema indikacije optimalne cene kada su rezultati poslovanja povoljni.

Preduzeće mora da zna da cene utiču na obim prodaje, a posledično – obim prodaje utiče na troškove. Troškovni pristup cenama ima za posledicu da se na tržištima sa slabijom kupovnom snagom određuju više, a na tržištima sa jačom kupovnom snagom niže cene.

Analiza troškova za odluke o ceni ima za cilj da se ustanove komponente troškova proizvoda, da se proceni kako troškovi variraju sa obimom prodaje, da se analizira konkurentska prednost u troškovima proizvoda, da se ustanovi kako iskustvo u proizvodnji proizvoda utiče na troškove i da se ustanovi koliko preduzeće ima kontrolu nad troškovima.[94]

Uvek u fokusu treba imati jasnu razliku između efekata ekonomije boljeg korišćenja kapaciteta i ekonomije veličine na troškove. U prvom slučaju efekat, zbog raspodele fiksnih troškova na veći broj proizvedenih jedinica proizvoda, naziva se degresijom

[92] Porter M. (2007) *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad , strana 80
[93] Jobber D., Shipley D. (1998) Marketing Oriented Pricing Strategies, *Journal of General Management*, strana 18
[94] Vishwanath V., Mark J. (1997) Your Brand Best Strategy, *Harvard Business Review*, May-June, strana 323

troškova. Odnos fiksnih prema varijabilnim troškovima određuje stepen osetljivosti promene troškova po jedinici proizvoda na korišćenje kapaciteta. Što je veće učešće fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova, to su veće mogućnosti da se ostvari ekonomija troškova. Ekonomija iskustva utiče na sniženje troškova zbog povećanja kumuliranog obima proizvodnje. Svaki put kada se obim proizvodnje duplira, troškovi opadaju za određeni procenat. Ekonomija boljeg korišćenja kapaciteta i ekonomija veličine dovode do poboljšanja ekonomije postojećeg proizvodnog programa i opravdavaju specijalizaciju, dok ekonomija širine dovodi do ekonomije koja se zasniva na variranju proizvoda koji se proizvode na istoj opremi. Ekonomija širine postoji kada isti komadi opreme mogu da se proizvode ekonomičnije u kombinaciji nego pojedinačno.

Kada se koristi troškovni pristup formiranja cena, bitno je shvatiti da su prošli troškovi manje bitni od sadašnjih troškova, a sadašnji troškovi su manje bitni od troškova u doglednoj budućnosti. Akcenat bi trebalo da bude na anticipiranju onih kategorija u strukturi troškova kod kojih će verovatno doći do promene u doglednoj budućnosti. Na isti način na koji se prilazi predviđanju obima prodaje, trebalo bi prići i predviđanju troškova.[95]

5.1.2. Tražnja kao faktor formiranja cena

Tražnja predstavlja funkcionalni odnos koji pokazuje koje količine pojedinih proizvoda bi se mogle realizovati po različitim cenama na datom mestu i u dato vreme. Analiza tražnje treba da odgovori na pitanje koja je to cena koju su spremni potrošači da plate za proizvode i usluge preduzeća. Kriva tražnje ima negativan nagib, što ukazuje na pojavu u kojoj pri snižavanju cena tražnja raste i obrnuto. Analiza krive tražnje potrebna je preduzeću da bi se dobio odgovor na pitanje koja je to tržišna cena koja omogućava realizaciju određene količine proizvoda za ostvarenje maksimalne ukupne dobiti pri ostalim datim faktorima.

Prilikom analize se taj odnos najčešće izražava u vidu razlika u ceni i rezultirajućim razlikama u traženoj količini proizvoda, odnosno ranije je ekonomska teorija dolazila do saznanja o negativnom obliku tražnje koji nije univerzalan. Poznat je tzv. Gifenov paradoks koji se odnosi na tržišnu situaciju, u kojoj povećanje cene nekog proizvoda manje vrednosti, koja je od prioritenog značaja za potrošača, dovodi do povećanja tražnje za tim proizvodom. Ovaj paradoks baziran je na pretpostavci siromaštva određenih slojeva potrošača. Za razliku od Gifenovog paradoksa, postoji tzv. Veblenov efekat koji se temelji, suprotno prethodnom, na pretpostavci postojanja sloja potrošača sa visokim dohotkom. Naime, povećanje cena nekih modnih i luksuznih proizvoda, dovodi do porasta, a ne do pada tražnje za njima.[96]

[95]Hanna N., Dodge H. (1995) *Pricing Policies and Procedures*, NY University Press, New York, strana 42
[96]Miljković M. (2010) Faktori formiranja cena u preduzeću, *Singidunum revija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Vol. 6, No. 1, strana 167

Formiranje cena proizvoda/usluga na bazi tražnje mora biti oprezno osmišljeno, moraju se uzeti u obzir svi faktori i karakteristike kako samih potrošača, tako i postojanja supstituta datog proizvoda/usluge.

5.1.3. Vrednosni pristup formiranja cena

Vrednosno zasnovana cena znači da se cene postavljaju na osnovu percepcija potrošača o vrednosti proizvoda, pre nego na troškovima. Preduzeće ne može da stvori proizvod i marketing program a posle toga da formira cenu. Cena se razmatra zajedno sa drugim instrumentima marketing miksa pre nego što se stvori marketing program. Ciljna cena zasnovana na vrednosti onda usmerava odluke o dizajnu proizvoda i troškovima koliki smeju da budu. Formiranje cena počinje sa analizom potreba potrošača i percepcijom vrednosti i cena se postavlja da se uskladi sa percipiranom vrednosti potrošača.[97]

Pri određivanju cena u preduzeću, dominantno je mišljenje menadžmenta o vrednosti njihovih proizvoda. Proizvodi se na tržištu prodaju po cenama na osnovu mišljenja potrošača o vrednosti proizvoda. Ukoliko su mišljenja obe strane usklađena – imaju istu cenu u mislima, onda će doći do transakcije. Vrednost u razmeni je objektivna vrednost proizvoda na konkurentnom tržištu.[98]

Suština vrednosno orijentisanih cena, ili cena zasnovanih na vrednosti, nije da se dođe do satisfakcije potrošača. Suština je da se ostvari veća rentabilnost putem veće vrednosti a ne jednostavno većeg obima prodaje. Ukoliko se ta dva cilja pobrkaju, preduzeće se može pokolebati u nameri da određuje cenu koju su potrošači spremni da plate, a ne onu koliko proizvod ili pak usluga stvarno vrede.

Smisao koncepta lanca vrednosti je da proizvod stiče ili dobija vrednost, kao i troškove, kako prolazi kroz vertikalni tok poslovne aktivnosti u okviru preduzeća. Kada tako generisana vrednost prevazilazi troškove generiše se dobit. Koncept vrednosti proizvoda ili usluga povezan je sa stanovištem da se proizvod i usluga posmatraju kao nešto što ima kombinaciju atributa. Kreiranje kombinacije rezultira iz brojnih kombinacija iz lanca vrednosti. To znači da konfiguracija lanca vrednosti pojedinog preduzeća rezultira u posebnoj kombinaciji koja čini jedinstvenu ponudu potrošačima. To je osnova za konkurentsku prednost koja se zasniva na kompetentnosti preduzeća. Suština je u jedinstvenosti ponude u odnosu na konkurentna preduzeća. [99]

---

[97]Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J. (2002) *Principles of Marketing*, third european edition, Prentice Hall, London, strana 587

[98]Harrell L. (2002) *Marketing, Connecting With Customers*, Prentice Hal, Upper Saddle River, New York, strana 568

[99]Armestead L., clark G. (1993) Resource Activity Mapping:The Value Change Service Operation Strategy, *The Service Industry Journal*, October, strana 228

Jedna od varijacija ciljnih troškova je ekonomski lanac troškova, po kome se cene formiraju zasnovane na vrednosti potrošača. Proizvođač se kreće niz čitav ekonomski lanac tako da dođe do cene koja se uklapa u predloženu cenu na osnovu vrednosti za potrošača. Da bi se to postiglo potrebno je koristiti ciljne troškove duž čitavog lanca dobavljača. Oni su koristili ekonomski lanac troškova sa ciljnim troškovima postavljenim duž celog lanca kalkulišući da se ostvare ciljni troškovi i stopa dobiti na svim nivoima ekonomskog lanca.[100]

Procena ekonomske vrednosti za potrošače je ključ uspeha za marketing uopšte i formiranje cena, ali je samo jedan od aspekata u ulozi cene u odlučivanju potrošača. Ekonomska vrednost je vrednost koju sagledava potrošač koji je potpuno informisan o alternativama. U realnom svetu potrošači poseduju sve bitne informacije o datom proizvodu/usluzi.

Formulisanje politike cena je napor da se odredi novčani iznos za percipiranu vrednost od strane potrošača za ukupnu ponudu preduzeća u određenom vremenskom periodu. Percipirana vrednost za potrošača je cena koju su potrošači spremni da plate za opipljive i neopipljive atribute ukupne marketing ponude. Takođe, percipirane razlike stvaraju racionalnu osnovu za diferenciranje cena za pojedine potrošače. Nezavisno od troškova ili željene stope dobiti, odluka potrošača se zasniva na njihovom percipiranju vrednosti date transakcije za njih. Cene zasnovane na vrednosti ne predstavljaju izvlačenje novca od potrošača do mere do koje je to maksimalno moguće, već način da se stvaraju odnosi sa potrošačima. Potrošači koji se osećaju dobro u poslovanju sa preduzećem su spremniji da daju veće porudžbine i rentabilniju kombinaciju svojih poslova.

Pri izboru između strategije penetracionih cena i strategija cena koje skidaju kajmak, od posebnog je značaja da se sagleda odnos između cene i ekonomske vrednosti kako je vidi srednje tržište – odnosno tržište koje čine srednji socijalni slojevi potrošača. Postavljajući cenu koja skida kajmak znači da je ona relativno visoka prema ekonomskoj vrednosti najvećeg broja potencijalnih potrošača u dobrom broju kategorija proizvoda. Cena se postavlja relativno visoko prema ekonomskoj vrednosti najvećeg broja potrošača u cilju ostvarenja dobiti od relativne cenovne neelastičnosti tražnje od strane malog segmenta. Opredeljenje za penetracione cene znači da se ide na relativno niže cene prema ekonomskoj vrednosti da bi se osvojilo veće tržišno učešće, odnosno da se stvori široka baza potrošača.[101]

[100]Milisavljević M. (2010) *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 198
[101]Ibid, strana 200

5.2. Metode za određivanje vrednosti za potrošače

Smatra se da postoje četiri metode putem kojih se može ustanoviti vrednost proizvoda za potrošače: metod reagovanja kupovine, analiza balansa, eksperimenti i analiza ekonomske vrednosti za potrošače.[102]

Metod reagovanja kupovine direktno procenjuje vrednost koju potrošači pripisuju proizvodu/usluzi kada se pitaju da li bi ga kupili po varirajućim cenama. Proporcija potrošača koji bi očekivali da kupe proizvod se stavlja nasuprot cenama da bi se dobila kriva ragovanja kupovine. Kriva je obično u obliku zvona što implicira cene koje su suviše visoke i suviše niske. Kriva pokazuje cene pri kojima spremnost da se kupi opada naglo što daje indikaciju prihvatljivog okvira cena za proizvod.

Metod analize balansa meri kompromis između cene i drugih atributa proizvoda/usluge tako da se njihovi efekti na performanse proizvoda/usluge mogu ustanoviti. Anketirani se ne pitaju direktno o ceni već o profilima proizvoda i ceni i traži se od njih da kažu koji je njihov preferirani profil. Iz njihovih odgovora efekat cena i drugih atributa se meri korišćenjem računara. Svrha ovog metoda jeste da se putem intervjuisanja potrošača definiše optimalna cena.

Metod eksperimenta postavlja proizvod na prodaju na različitim lokacijama po varirajućim cenama. Test se koristi da se poredi efektivnost različitih cena. Na primer, isti proizvod se može prodavati koristeći istu propagandnu kampanju po različitim cenama. Prate se kako probne tako i ponavljajuće kupovine. Ovaj metod je koristan kod potrošnih proizvoda.

Metod analize ekonomske vrednosti za potrošače se lakše može koristiti za proizvodna dobra. Metod je koristan jer različite grupe kupaca imaju različite nivoe ekonomske vrednosti. Visoka ekonomska vrednost može značiti da kupcu donosi veći prihod nego alternativni proizvodi ili mu snižava troškove tokom života korišćenja proizvoda.

Ukoliko marketing analiza zasnovana na nekom od četiri metoda, pokaže da potrošači više vrednuju proizvod nego što se to reflektuje u ceni to može da dovede do opravdanog povećanja cena. Ukoliko preduzeće ne može da odgovori tražnji može da poveća cene da uskladi ponudu i tražnju. Na sniženje cena se uvek ide kada se ustanovi da je ona visoka u odnosu na isporučenu vrednost.

Analiza ekonomske vrednosti pomaže u shvatanju i kvantifikovanju izvora vrednosti datog proizvoda/usluge za grupu potencijalnih potrošača. Koncept ekonomske vrednosti se može interpretirati na dva načina – kao razlika između koristi i žrtve što predstavlja potrošačevu spremnost da plati i stvarne cene koju je platio, i kao maksimalan iznos koji će potrošač da plati da dobije određeni proizvod/uslugu.

[102] Jobber D., Shipley D. (1998) Marketing Oriented Pricing Strategies, *Journal of General Management*, strana 25

5.3. Implikacije generičkih strategija na formiranje cena

Generička strategija predstavlja strategiju za nivo biznisa i ona se razlikuje od strategije preduzeća po tome što je njen obuhvat vezan za jedno tržište ili za jednu granu, umesto za veći broj tržišta i grana. Obuhvat samim tim utiče i na fokus pa je strategija biznisa fokusirana na stvaranje i održavanje konkurentske prednosti, dok je strategija preduzeća usmerena na balansirano korišćenje resursa i mogućnosti preduzeća kako bi se maksimizirala vrednost.

Strategija svakog preduzeća predstavlja njegovo nastojanje da se unapredi i održi nivo performansi u određenoj grani ili na određenom tržišnom segmentu. Strategija podrazumeva nezavisne aktivnosti u borbi sa konkurentima, dobavljačima, kupcima i supstitutima.

Nezavisno od konkretne strategije, postoje dva osnovna izvora konkurentske prednosti: (1) niski troškovi i (2) diferenciranje. Strategije koje se baziraju na ovim izvorima konkurentske prednosti nazivaju se generičkim strategijama, zbog činjenice da ih može primenjivati svako preduzeće, nezavisno od veličine i performansi, uključujući i neprofitne organizacije.[103]

Kombinovanjem izvora konkurentske prednosti sa ciljanim tržištima dobijaju se četiri generičke strategije:[104]

►Strategija niskih troškova,

►Strategija diferenciranja,

►Strategija fokusiranja na troškove,

►Strategija fokusiranja na diferenciranje.

Preduzeća se mogu opredeliti za jednu od generičkih strategija – vođstva u troškovima i diferenciranja. Vođstvo u troškovima znači da se ide na penetracione cene, a diferenciranje na cene koje skidaju kajmak na tržištu.[105]

Troškovi predstavljaju bitan element konkurentske pozicije kao i jedan od izvora konkurentske prednosti preduzeća. Troškovi se prate preko takozvanih “pokretača troškova”. Pokretači troškova predstavljaju strukturne determinante koje utiču na troškove jedne aktivnosti. Na troškove jedne aktivnosti utiče više pokretača troškova. Zbir svih pokretača troškova određuje relativnu troškovnu poziciju. Glavni pokretači

[103]Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ. (2009) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 362
[104]Ibid, strana 363
[105]Milisavljević M. (2010) *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 195

troškova su nivo fiksnih troškova, lokacija i raspored opreme, ekonomija obima, ekonomija iskustva.[106]

Prednost u troškovima se ostvaruje ukoliko je zbir troškova svih aktivnosti u lancu vrednosti manji od zbira troškova konkurenta. Strategijska vrednost prednosti u troškovima postoji ukoliko je ona trajnog karaktera. Trajna prednost u troškovima postoji ukoliko su izvori prednosti u troškovima neuobičajeni ili ukoliko se teško imitiraju, odnosno, povezani su sa visokim troškovima imitiranja. Prednosti u troškovima vodi superiornim performansama ukoliko je istovremeno ostvarena i vrednost za kupca.[107]

Strategija diferenciranja je strategija za nivo biznisa kojom nastoji da se ostvari konkurentska prednost povećanjem stepena dodate vrednosti u odnosu na ostale konkurente promenom neke bitne karakteristike usluge ili proizvoda.

Opšti zaključak je da generičke strategije predstavljaju bitan okvir za razvoj daljih elemenata strategije, kao i taktike koju bi neka kompanija mogla da primenjuje u svom poslovanju. Od velike je važnosti da kompanija prepozna suštinu svoje konkurentske prednosti.[108]

Kompanije mogu da smanje cene ako su troškovi niski zbog efikasnog procesa proizvodnje. Ako kompanija može da ponudi superioran proizvod ili uslugu, distribuciju ili promociju, ukoliko koristi niže cene od konkurencije, onda može da ostvari izuzetno povoljnu poziciju. Kada kompanija ostvari veću vrednost za potrošače u odnosu na konkurente, tada ona ima konkurentsku prednost u određenoj delatnosti. U ovom veku je došlo do veoma značajnih promena u načinu razmišljanja o poslovanju i ekonomiji. Do skora je fokus bio na upravljanju i alociranju retkih resursa, upravljanju rizikom i istraživanju efikasnosti. Danas, fokus je na znanju kao glavnom izvoru konkurentske prednosti. Što je veće znanje i tehnološka snaga autputa kompanije, to je veća verovatnoća da će se kompanija diferencirati na međunarodnim tržištima.

[106]Porter M. (1986) *Competition in global industries: A conceptual framework*, Harvard Business School Press, Boston, strana 63
[107]Barney B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, New York, strana 218
[108]Avlijaš R. (2010) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 103

6. ZNAČAJ KONKURENTNOSTI

Konkurentna prednost se odnosi na eksternu sredinu u kojoj preduzeće posluje, na odnos sa konkurentima a ne na internu poslovnu praksu. Konkurentna prednost je nešto što preduzeće može da uradi, a konkurenti ne mogu da ga imitiraju. Kod opredeljenja za načine sticanja konkurentske prednosti potrebno je poći od izvora i sposobnosti preduzeća i prednosti u pozicioniranosti marke na ciljnim tržištima. Potrebno je kontinuelno nastojati da se stalno iznalaze načini koji omogućavaju superiorne performanse preduzeća.[109]

Značaj konkurencije na određivanje prodajne cene u trgovačkom okruženju dolazi zbog činjenice da potrošači vrše poređenje i evaluaciju cena. Pružalac usluge je svestan toga da njegovu cenu potrošač upoređuje u odnosu na konkurente. Potrošač je familijaran sa cenama samo ograničenog broja proizvoda u asortimanu trgovca. Pod terminom "familijaran" podrazumevamo da potrošač:[110]

• Poseduje neko znanje o normalnom opsegu cena ili

• Ima percepciju prihvatljive vrednosti zasnovane na svojstvima proizvoda.

Konkurentna prednost se svodi na barijere ulaska na određeno tržište. Preduzeća koja posluju na tržištu bez barijera su ona na kojima ne postoji konkurentna prednost. U takvim situacijama treba zaboraviti strategiju i orijentisati se na povećanje efikasnosti poslovanja. Na tržištima bez barijera konkurencija je veoma intenzivna. Ako postojeća preduzeća ostvaruju nešto više od normalnog profita, pojaviće se nova preduzeća koja isto žele za sebe deo profita. Pre ili kasnije, nova preduzeća na tržištu će uticati na sniženje stope profita.[111]

Superiornost u odnosu na konkurente je preokupacija svih konkurentski orijentisanih preduzeća. Superiornost treba da postoji u odnosu na potrošače – načinu zadovoljavanja njihovih potreba isporukom superiorne vrednosti.

Kako preduzeće povećava svoju interakciju sa potrošačima, njegove sposobnosti da stvara mogućnosti za isporuku superiorne vrednosti za potrošače se povećavaju. Da bi ostvarilo superiorne performanse, preduzeće mora aktivno da utiče na tržište, a ne samo da reaguje na njega. Poslovne performanse su nešto više od samo finansijskih performansi. One uključuju:[112]

1. Percepciju onoga što je bitno za potrošače (na primer kvalitet usluge)
2. Sposobnost da se unapređuju interni poslovni procesi i

[109]Milisavljević M. (2010) *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 81
[110]Golijanin D. (2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 83
[111]Greenwalls B., Kahn J. (2005) *All Strategy is Local*, Harvard Business Review, September, strana 96
[112]Carrilat E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, *Academy of Marketing Science Review*, No. 5, strana 22

3. Održavanje isporuke superiorne vrednosti.

Izbor strategijske opcije mora biti u skladu sa postojećom strategijskom situacijom na ciljnom tržištu i strategijskom pozicijom preduzeća na njemu. Sugeriše se korišćenje pet kriterijuma:[113]

► Diferentna prednost kao osnova za konkurentnu prednost. To mora biti nešto što potrošači veoma uvažavaju a nedostaje konkurentskim preduzećima. Obično se zasniva na dobroj usklađenosti između internih snaga i eksternih mogućnosti.

► Održivost je drugi kriterijum – odabrana strategija mora biti takva da na nju konkurenti teško mogu da reaguju u periodu dok preduzeće stiče prednost na ciljnom tržištu.

► Pravovremenost primene strategije na ciljnom tržištu. Postoji idealno vreme za svaku strategiju. Tržište bi trebalo da bude spremno za pojavu nove strategije i atraktivno za nastup sa novom ponudom potrošačima.

► Izvodljivost mora biti usklađena ne samo sa tržišnim mogućnostima već i potencijalom preduzeća.

► Sprovodljivost – potrebno je imati kritičnu masu potrebnih izvora, a pre svega, potrebna je jaka finansijska pozicija da se strategija efikasno primeni.

Jednu od najboljih definicija usluga, dao je Hill (1977) prema kojoj su uslužne aktivnosti definisane kao odnosi između proizvođača i potrošača, korisnika usluga, dok se usluge definišu kao promene u stanju ličnosti ili stanju stvari. Stoga, uslužne aktivnosti predstavljaju akcije koje se tiču lica, stvari ili informacija i koje zahtevaju ostvarenje razmenskog odnosa sa korisnikom usluge.[114]

Važnost usluga se može sagledati u njihovom velikom uticaju na rast i efikasnost takvih industrijskih grana i celokupne privrede, što se najviše vidi na primeru sektora kao što su: finansijske usluge, transport i telekomunikacije.

Proces pružanja usluge se sastoji iz operativnih aktivnosti kao neophodnih koraka da bi se potrošaču isporučila usluga i samih uslužnih aktivnosti gde dolazi do ličnih interakcija između potrošača i davaoca usluge u toku isporuke usluge.

Da bi se shvatila suština usluga, neophodno je uočiti njihove karakteristike koje se prilično razlikuju od karakteristika proizvoda: neopipljivost, nepostojanost usluge, heterogenost, neodvojivost procesa proizvodnje i potrošnje, odsustvo vlasništva.

[113] Ferrel O. et al. (1994) *Marketing Strategy*, South-Western Publishing Company, Cincinnati, strana 113
[114] Bakić O., Ljubojević Č., Živković A. (1998) *Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji*, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, strana 16

6.1. Konkurentska pozicija

Konkurentska pozicija ima međuodnos sa strategijom u determinisanju poslovnih rezultata na dva načina. Prvo, raspoložive strategijske opcije zavise od postojeće strategijske pozicije. Drugo, rezultati poslovanja u datom periodu vremena su pod uticajem početne konkurentske pozicije i strategijskih poteza preduzeća.[115]

Najbolja strategija koju neko preduzeće može primeniti je ona strategija koja mu obezbeđuje relativno trajnu konkurentsku prednost. Prednost je trajna ako ostala preduzeća nisu u stanju da relativno jednostavno imitiraju superiornost koju preduzeće ima u svojoj ponudi na ciljnom tržištu. Dobro korišćenje kritičnih faktora uspeha na određenom poslovnom području je pretpostavka za izbor strategijske opcije koja vodi strategijskoj poziciji sa relativno trajnom konkurentskom prednošću. Konkurentska prednost ima trajni karakter ako preduzeće inovativnim aktivnostima održava poželjan razmak u odnosu na konkurente.

Mikrokonkurentnost predstavlja konkurentnost na nivou preduzeća i ostvaruje se kao relativna prednost nad drugim preduzećima (niže cene, bolji kvalitet roba i usluga radi privlačenja potrošača, prodaje proizvoda, osvajanja tržišta i ostvarivanja što veće dobiti). Ona predstavlja sposobnost određene kompanije da učestvuje i pobeđuje u svetskoj ponudi konkretnog proizvoda (usluge) na određenom međunarodnom tržištu. Konkurentnost na nivou preduzeća definišemo kao njegovu trajniju sposobnost da svojom ukupnom snagom daje kvalitetne proizvode i usluge, pobeđuje konkurenciju, pridobija potrošače, povećava tržišno učešće i zaključuje unosne poslove. To znači da u savremenim uslovima poslovanja preduzeća mogu opstati samo ako obezbede visok nivo plasmana svojih proizvoda na različita tržišta. Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspe da pobeđuje konkurenciju, a da njegova profitabilnost bude veća od prosečne profitabilnosti preduzeća u toj proizvodnji ili usluzi tokom određenog vremenskog perioda.

Mogućnosti za ostvarenje i jačanje konkurentske pozicije uslovljene su brojnim faktorima. Postoji više načina da se pokrene tržište. Dva neophodna uslova za pokretanje tržišta su:[116]

(1) Iskorak u vrednosti za potrošače,
(2) Jedinstveni poslovni sistem.

Bitni faktori koji utiču da konkurencija bude intenzivna su sledeći faktori:[117]

►Konkurenti su brojni,

►Grana ima spori rast i povećanje tržišnog učešća je glavni način rasta,

[115]Milisavljević M. (2010) *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 89
[116]Carrilat E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, *Academy of Marketing Science Review*, No. 5, strana 2
[117]Guiltinan J., Paul G. (1994*) Marketing Management, Strategies and Process*, fifth edition, Mc Grow-Hill, New York, strana 92

► Proizvodi i usluge su nediferencirani,

► Troškovi potrošača da se preorijentišu sa jednog proizvoda na drugi su mali jer preduzeća nisu iskoristila načine da uspostave dugoročne odnose sa potrošačima,

► Ekonomija veličine je značajna ili je proizvod kvarljiv što je razlog da se ide na sniženje cena da bi se povećao obim prodaje,

► Grana se karakteriše čestim periodima postojanja viškova kapaciteta i

► Preduzeća ostaju na tržištu i pored niske dobiti jer su menadžeri lojalni preduzeću ili preduzeće poseduje specijalizovanu aktivu koja se teško može koristiti u druge svrhe.

Kotler pravi razliku između četiri nivoa konkurencije u zavisnosti od mogućnosti supstitucije proizvoda:[118]

1. Konkurencija marke je kada druga preduzeća nude slični proizvod ili uslugu istim potrošačima po sličnim cenama. To je primer kada jedna marka automobila konkuriše drugim markama iste kategorije.
2. Konkurencija grane je kada su konkurenti sva preduzeća koja imaju isti proizvod ili klasu proizvoda. To je kada jedna marka automobila konkuriše svim proizvođačima automobila.
3. Konkurencija forme se dešava kada su konkurenti sva preduzeća proizvođači proizvoda koji nudi potrošačima istu uslugu. To je kada marka automobila kao svoje konkurente vidi ne samo druge proizvođače automobila već i proizvođače motorcikala, bicikala i kamiona.
4. Generička konkurencija se dešava kada su konkurenti sva preduzeća koja konkurišu za potrošačev novac. To je situacija kada marka automobila kao svoje konkurente vidi sve one koji se bave trajni potrošnim dobrima, turističkim putovanjima i gradnjom stanova za tržište.

Da bi preduzeće bilo uspešno i da bi ostvarilo relativno trajnu konkurentsku prednost, ono mora da kreira jedinstvenu prednost u niši ili pak na čitavom tržištu. Ono što se smatra da je potrebno uraditi na samom početku jeste da se istraže pokretačke snage za konkurentnu prednost. Pokretačke snage treba tražiti i stimulisati u istraživačko-razvojnim aktivnostima i nematerijalnim resursima koji čine osnovu za opstanak i razvoj preduzeća.

[118] Kotler P. (1997) *Marketing Management*, ninth edition, Prentice Hll, Upper Saddle River, New York, strana 236

6.2. Strategija diferenciranja ponude

Strategija diferenciranja proizvoda/usluge omogućava da se ostvari natprosečni prinos na kapital u grani jer se stvara povoljna odbrambena pozicija u suočavanju sa konkurencijom. Za uspeh strategije diferenciranja značajno je da preduzeće zna kako potrošači koriste raspoložive informacije kada procenjuju ponudu neke usluge. Ponude velikog broja kompanija imaju određene sličnosti i treba uvek otkriti koji aspekt ponude opredeljuje odluku potrošača u kupovini. To su uvek oni aspekti koji su za potrošača značajni i jedinstveni.

Diferencirana usluga i proizvod u očima kupaca trebaju da izgledaju različito od drugih konkurentskih proizvoda/usluga, ali ne tako različito da su potpuno heterogeni u odnosu na proizvode kojima konkurišu. Svrha diferenciranja proizvoda je da se tražnja određenih kategorija kupaca usmeri ka proizvodu preduzeća, iako je on u suštini veoma sličan proizvodima drugih preduzeća koja obavljaju istu delatnost.

Grant smatra da je ključ uspešnog diferenciranja u:[119]

(1). Razumevanju potreba i preferencija potrošača,

(2). Privrženosti preduzeća svojim potrošačima,

(3). Poznavanju strategija i sposobnosti preduzeća,

(4). Inoviranju.

Mogućnost za diferenciranje proizvoda i usluga je samo delimično određena njihovim fizičkim karakteristikama. U suštini, potencijal za diferenciranje proizvoda i usluga ograničen je samo maštom ljudi i njihovom kreativnošću. Treba staviti u fokus one karakteristike proizvoda i usluga koje su relevantne prilikom izbora potrošača.

Svaki proizvod ili usluga imaju različit način potrošnje. Važno je pitanje i kako proces kupovine učiniti ugodnijim za potrošače. Trebalo bi poći od procesa naručivanja, kupovine, isporuke, instaliranja, skladištenja, plaćanja, transportovanja. Od bitnog značaja je i poznavanje načina korišćenja proizvoda i mogućnosti njegovog servisiranja.

Kada se analizira iskustvo potrošača sa proizvodima i uslugama preduzeća potrebno je dobiti odgovore na pet pitanja: šta, gde, ko, kada i kako. Pvo, šta se nudi potrošaču kao korist ili doživljaj. Drugo, gde se potrošač uključuje u lanac potrošnje. Treće, da li se još neko sem potrošača uključuje u kupovinu i korišćenje. Četvrto, kada vremenski potrošač dolazi u kontakt u lancu potrošnje, jer se i vrlo jednostavni proizvodi mogu diferencirati. Peto, kako potrošač želi da ga preduzeće kontaktira i šta preduzeće može po tom pitanju

[119]Grant M. (1991) *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, Mass, strana 176

da uradi. Prilikom odgovaranja na svako od ovih pet pitanja, potrebna je opreznost marketing menadžera preduzeća.[120]

Kotler pravi razliku između diferenciranja proizvoda, personala i imidža. Naglašava da se proizvodi razlikuju po svom potencijalu za diferenciranje. Kod određenih proizvoda postoje brojne mogućnosti za diferenciranje kao što su forma, kvalitet performansi, usaglašenost kvaliteta, trajnost, pouzdanost, popravljivost, stil i dizajn. Diferenciranje personala se stiče boljom obukom što se manifestuje u njihovim sledećim karakteristikama: kompetentnost, kurtoaznost, poverenje, pouzdanost i komunikativnost. Kupci različito reaguju na preduzeća i imidž marke. Ukazuje se da treba praviti razliku između identiteta i imidža. Identitet čine načini na koji preduzeće identifikuje sebe ili pozicionira sebe ili svoje proizvode. Imidž je način na koji potrošači vide preduzeće i njegove proizvode.[121]

Korišćenjem strategije diferenciranja ponude, preduzeća mogu ponude usluga/proizvoda modifikovati skladno potrebama potrošača i na taj način dodatno poboljšati svoje poslovanje stičući njihovu lojalnost.

6.3. Kvalitet ponude preduzeća

Preduzeća bi trebalo da se orijentišu na ona poboljšanja proizvoda koja su od posebnog značaja za potrošače. Dominantno shvatanje u privredi jeste da se kvalitet i cena najčešće kreću u istom smeru. Da bi se izabrao kvalitet koji odgovara zahtevima tržišnog segmenta kome je proizvod namenjen, preduzeće bi trebalo istraživanjem tržišta da ustanovi elastičnost tražnje na kvalitet. Neophodno je kao minimum znati da li potrošači za taj proizvod uočavaju i cene razliku u kvalitetu. Marketing istraživanjima bi trebalo identifikovati kritične osobine proizvoda koje su odlučujuće za prodaju proizvoda na domaćem i međunarodnom tržištu. Neophodno je razumeti potrošače, da bi se kvalitet koristio kao konkurentska prednost. To pretpostavlja da se razume šta stoji iza odluke o izboru potrošača između većeg broja popularnih proizvoda na tržištu. Neophodan je direktan kontakt sa potrošačima jer se radi o neopipljivim faktorima koji često utiču na odluku o izboru potrošača. Kada se ustanovi kakvu pažnju potrošači poklanjaju kvalitetu, uspostavlja se odnos sa drugim karakteristikama proizvoda, kao i koliko su spremni da plate za veći stepen kvaliteta. Neophodno je doći do iznosa troškova za pojedine nivoe kvaliteta. Takođe, kvalitet za različite ljude različito znači. Za neke kvalitet označava dobro funkcionisanje proizvoda. Akcenat kod značajne grupe potrošača je na pouzdanosti, trajnosti i usaglašenosti sa datom specifikacijom za proizvod/uslugu. Dakle, kvalitet je subjektivna kategorija, različita za svakog od nas.

[120]Yankelovich D., Meer D. (2004) Reviscoping Market Segmentation, *Harvard Business Review*, February, strana 131

[121]Kotler P. (2003) *Marketing Management*, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, strana 321

Prema Kotleru, kvalitet je sposobnost proizvoda ili usluga da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja.[122]

U nekim preduzećima upravljanje totalnim kvalitetom je shvaćeno kao poboljšanje proizvoda. To nije bio pravi odgovor na probleme sa kojima se preduzeće suočavalo na tržištu jer je to bila orijentacija na proizvod a ne na potrošače. Kvalitet koji malo znači za potrošače ima mali potencijal rentabilnosti. Orijentacija na prinos na kvalitet znači da:[123]

► Kvalitet koji se isporučuje je kvalitet koji želi ciljno tržište,

► Dodatni kvalitet mora imati pozitivan uticaj na dobit preduzeća.

Dobar primer koji pokazuje kako treba posmatrati i doživljavati kvalitet je primer Simensa koji određuje kvalitet na sledeći način:*„Kvalitet je kada se naši potrošači vrate natrag, a naši proizvodi ne.“* Ova definicija usmerena na potrošače pokazuje da kvalitet počinje potrebama potrošača, premašuje zadovoljstvo kupca i završava se zadržavanjem kupca odnosno potrošača.[124]

Najpre je potrebno identifikovati potrebe i zahteve potrošača i jasno ih iskomunicirati onima koji u preduzeću rade na dizajnu proizvoda. Zatim se moraju korektno ispuniti zahtevi potrošača i mora se proveriti da li je potrošač dobio odgovarajuće instrukcije, obuku i pomoć za dobro korišćenje proizvoda ili usluge. Ono što je veoma bitno jeste ostati u kontaktu sa potrošačima posle korišćenja usluge da se sagleda da li su zadovoljni. Takođe, od krucijalne važnosti je i prikupiti ideje od potrošača o poboljšanju usluge ili pak proizvoda.

Preduzeća koja uspešno diferenciraju svoje proizvode na osnovu kvaliteta mogu da definišu više cene od konkurenata.

U avio-kompanijama, superiorna usluga za putnike znači da oni bezbedno i bez kašnjenja stignu na željenu lokaciju, bez izgubljenog prtljaga i dodatnih poteškoća tokom samog leta.

Sam proces pružanja usluge avio-prevoza se sastoji iz nekoliko faza i koraka: kupovine karte, prijave prtljaga, ukrcavanja, transporta, iskrcavanja, tokom kojih je neophodno obezbediti sigurnost putnika. U svakoj od ovih faza treba sagledati načine za kreiranje vrednosti datim putnicima – na koji način im olakšati kupovinu karata, prijavu prtljaga, procesa ukrcavanja u avion, procesa transporta, udobnosti i prostora za sedenje.

[122]Veljković S. (2009) *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 103
[123]McDaniel C., Gates R. (2004) *Marketing Research*, sixth edition, Jowh Willy and Sons, New York, strana 6
[124]Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G. (2008) *Principi marketinga*, Mate doo, Zagreb, strana 471

6.4. Ključne strategije low-cost avio-kompanija

Da bi opstale na dugi rok i bile konkurentne, low-cost avio-kompanije moraju preduzeti određene mere i fokusirati se na sledeće strategije:

► Vođstvo u cenama – low-cost avio-kompanije moraju održati značajnu prednost u cenama u odnosu na tradicionalne avio-kompanije ali i konkurente u vidu drugih low-cost avio-kompanija. Da bi postigle vođstvo u cenama, ove kompanije moraju kontinuirano snižavati troškove svog poslovanja.

► Strategija diferenciranja – low-cost avio-kompanije moraju biti orijentisane na diferencijaciju svojih usluga i proizvoda, što znači da moraju ponuditi proizvod sa nekim dodacima i nečim što će ih diferencirati u odnosu na konkurenciju a što će putnici ceniti i što će biti implus da se odluče za izbor baš datog avio-prevoznika.

► Udeo na tržištu i strategija segmentacije tržišta ukazuje na činjenicu da se low-cost avio-kompanije moraju boriti da postanu broj jedan ili dva na većini svojih ruta jer će ovaj vid dominacije u kombinaciji sa niskim troškovima ovim kompanijama dati odbrambenu poziciju u slučaju da novi konkurenti pokušaju da uđu na tržište.

Ryanair se smatra najefektivnijom avio-kompanijom po pitanju cena u Evropi. Ovaj avio-prevoznik je stekao konkurentsku prednost po principu niskih cena. Kao najstarija low-cost avio-kompanija, Ryanair karakterišu prepoznatljiv brend i stečeno iskustvo putnika čiji se broj kontinuirano povećava.

Prema Lawtonu postoje četiri glavna aspekta strategija koji su pomogli Ryanairu da uspe:[125] (1) fokus cele kompanije na kontinuirano smanjenje troškova, (2) transfer nastale uštеđevine na dalje smanjenje troškova i pozicioniranje na mesto lidera na tržištu, (3) njegove niske cene dopuštaju stimulaciju tražnje i rast prometa na njihovom tržištu, (4) konstantne inovacije lansiranjem novih ruta koje su konvencionalni prevoznici zanemarili.

[125] Lawton T. (2000) Flying Lessons: Learning from Ryanairs Cost Reduction Culture, *Journal of Air Transportation World Wide*, Vol. 5, No. 1, strane 90-106

7. PONAŠANJE POTROŠAČA

Mnoga velika preduzeća detaljno istražuju odlučivanje kupca prilikom kupovine kako bi mogla da odgovore na pitanje o tome šta, gde, kako, koliko, kada i zašto potrošači kupuju.

Potrošači prolaze kroz pet faza u procesu odlučivanja u kupovini: spoznaja potrebe, traženje informacija, procena alternativa, odluka o kupovini i ponašanje posle kupovine.

Proces kupovine počinje spoznajom potrebe gde kupac oseća razliku između svog stvarnog stanja i svog željenog stanja u pogledu zadovoljenja potreba. Ako je poriv potrošača snažan a proizvod pri ruci, potrošač će ga verovatno kupiti. Ako pak nije tako, potrošač započinje proces traženja informacija koje su vezane za proizvode i usluge kojima se može zadovoljiti potreba. Na procenu potrošača o alternativama deluje nekoliko faktora: pogodnosti koje može dobiti kupujući proizvod ili uslugu, karakteristike (atributi) proizvoda i stepen važnosti pojedinih karakteristika – mogućnosti da zadovolje potrebu, uverenje o marki i funkcija korisnosti za svaku karakteristiku. Na koji način potrošači procenjuju alternative zavisi od svakog pojedinog potrošača i specifične situacije kupovine. Na samu potrošačevu odluku o kupovini može uticati percipirani rizik (količina novca, ishod kupovine), prodajno mesto, cena, raspoloživost proizvoda i usluga.[126]

Analiza potrošača obuhvata istraživanje o tome ko kupuje, šta kupuje, zašto kupuje, kako donosi odluke o kupovini, kada kupuje, gde kupuje i koliko često kupuje. Ponašanje potrošača je rezultat komplementarnog dejstva brojnih i raznovrsnih faktora. Pored ekonomskih faktora, tu spadaju i sledeći faktori:[127]

1. Geografski faktori

   Stanovništvo na različitim geografskim područjima ima različite potrebe, navike kupovine, kupovnu moć.

2. Demografski faktori

   Demografski faktori koji utiču na ponašanje potrošača su broj stanovnika, polna, starosna, etnička, obrazovna struktura, bračni status, tipovi domaćinstva, zaposlenost i zanimanje.

3. Društveni faktori

   Društveni profil krajnjeg potrošača je rezultat kompelementarnog dejstva kulture, podkulture, društvenog sloja, referentnih grupa, lidera, uloga i statusa, stila života, porodice.

[126] Živković R. (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strane 111-112
[127] http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLPPO/SadrzajNJpdf/PPO_03.pdf, pristupljeno 26.01.2013.

4. Psihološki faktori

Na ponašanje potrošača utiču sledeći psihološki faktori: motivacija, percepcija, proces učenja, karakteristike ličnosti, uverenja i stavovi.

5. Situacioni faktori

Proces potrošnje se odigrava u okviru tri šire kategorije situacija: komunikacije, kupovina, situacija korišćenja.

7.1. Implikacije ekonomskog okruženja na ponašanje potrošača

Ekonomsko okruženje sastoji se od činilaca koji utiču na kupovnu moć i obrasce trošenja kod potrošača. Tražnja za proizvodima i uslugama zavisi od individualne i opšte ekonomske situacije. Relevantni ekonomski faktori koji utiču na tražnju su: konjunkturni ciklus, kupovna moć i dohodak, životni standard, i potrošačke navike i cene.
Ciklična konjukturna kretanja u velikoj meri utiču na ponašanje potrošača. U fazi recesije koju karakteriše opadanje proizvodnje, rast inflacije, zaposlenosti i životnog standarda, potrošači insistiraju na nižim cenama usluga i proizvoda i proređuju učestalost svojih kupovina. U fazi oživljavanja dolazi do jačanja priliva porudžbina što implicira rast proizvodnje i zaposlenosti a posledično vodi ka povećanju tražnje. Kod potrošača rastu sposobnost i spremnost ka kupovinama koji se pojačavaju u fazi ekspanzije konjukturnog ciklusa. U fazi tenzije, javljaju se prvi znaci nove recesije i pesimizma potrošača pri čemu dolazi do jačanja njihove sklonosti ka štednji. Ukoliko se ne preduzmu odgovarajuće mere ekonomske politike ponovo se prelazi u fazu recesije.
Osnovna determinanta stvarne tražnje jeste kupovna moć potrošača. Kupovnu moć je teško precizno izmeriti, a jedan od pokazatelja jeste nacionalni dohodak po stanovniku. Osnovni podaci o primanjima i izdvajanjima stanovništva mogu pomoći u utvrđivanju glavnih trendova u ponašanju potrošača.

Distribucija dohotka je takođe jako važan pokazatelj ekonomske snage stanovništva. Prema veličini dohotka gornji stratum društva predstavlja primarni cilj za prodaju skupih i ekskluzivnih proizvoda, srednji stratum je oprezniji u trošenju novca, dok je donji stratum usmeren na kupovinu egzistencijalnih proizvoda i usluga. Najsiromašniji slojevi upućeni su i žive od socijalne i državne pomoći.[128]

Postavljanje prave cenovne politike je jako važno i u proizvodnom i u uslužnom sektoru, tim pre što određivanje cena za usluge ima specifičnosti o kojima preduzeća moraju voditi računa. Prikupljanje informacija o cenama može biti veoma naporno za potrošača.

[128]Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G. (2007) *Principi marketinga*, Mate d.o.o., Beograd, strane 185-189

Previše informacija koje treba da pribavi, nakon donošenja odluke o kupovini, čine da process prikupljanja i evaluacije traje kraće nego što bi bilo potrebno da potrošač pribavi sve relevantne informacije i referentne cene, kako bi uporedio kompletnu ponudu.[129]

Takođe, jako je bitno sagledati kako raspoloživi tako i diskrecioni dohodak potrošača. Raspoloživi dohodak potrošača čine prihodi iz svih izvora, kao što su plata, kamata na štednju i investicije, krediti. To je ukupna suma novca raspoloživa za štednju i potrošnju. Diskrecioni dohodak predstavlja deo raspoloživog dohotka koji ostaje potrošačima posle podmirenja njihovih egzistencijalnih potreba.
Životni standard je povezan usko sa kvalitetom života i odnosi se na nivo blagostanja, komfora, materijalnih dobara i zadovoljavanje potreba što ga čini bitnim faktorom prilikom ponašanja potrošača.

7.2. Dominantni tipovi ponašanja potrošača u svetu

Rezultati psiholoških i drugih istraživanja pokazuju da se u ponašanju potrošača u osnovi nalaze iste ili slične potrebe i motivi, ali da ih oni ispoljavaju na različite načine u procesu kupovine proizvoda i usluga.
Na svakom tržištu se mogu uočiti četiri dominantna tipa ili profila potrošača: poslovno orijentisani, cenovno orijentisani, brendovski orijentisani i inovativno orijentisani potrošači.[130]
Poslovno orijentisani potrošači su uvek racionalno orijentisani i strpljivi. Uvek promišljeno i studiozno prolaze kroz mentalni proces donošenja odluke o kupovini. Uvek teže da iz kupovine izađu kao dobitnici. Oni kupovinom nastoje da obave dobar i koristan posao za sebe i tada imaju posebnu satisfakciju. Mera njihove uspešne i dobre kupovine jeste zadovoljstvo kako kvalitetom, tako i funkcionalnim svojstvima kupljenog proizvoda. Sučeljavajući cenu i kvalitet, veći ponder daju kvalitetu i verovanju da je protivvrednost kupljenog proizvoda ekvivalentna ili veća od finansijskog izdatka za taj proizvod. Ovi potrošači ne kupuju često, ali vole da kupe sigurno i provereno.
Istraživanje je pokazalo da u svetu ima 29% potrošača ovog tipa i sa ovim karakteristikama. Uglavnom se radi o dobro obrazovanom segmentu potrošača, situiranim i zaposlenim, prosečnih godina starosti 32. Poslovno orijentisani potrošači ispoljavaju prosečnu sklonost ka menjanju tržišnih i kupovnih navika.[131]
Cenovno orijentisani potrošači se uvek opredeljuju za kupovinu proizvoda koji ima nižu cenu. Sebe smatraju štedljivim i racionalnim potrošačima. Ovi potrošači raspolažu morem tržišnih informacija, imaju dobar uvid u alternativne ponude istih proizvoda i usluga na tržištu. Kad god im se ukaže prilika, spremni su na cenkanje i pogađanje sa drugom stranom kako bi za sebe izdejstvovali što povoljnije uslove. Osećaju neuspeh i

[129]Živković R. (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 84
[130]Rakita B. (2009) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, strane 62
[131] Ibid

nezadovoljstvo ukoliko nakon obavljene kupovine naiđu na ponudu istog proizvoda po nižoj ceni od one koju su oni platili. Sučeljavajući cenu i kvalitet, veći ponder cenovno orijentisani potrošači daju cenovnim aspektima. Kao i poslovno orijentisani potrošači, i cenovno orijentisani potrošači ispoljavaju prosečnu sklonost ka menjanju tržišnih i kupovnih navika.

Procenjuje se da u svetskim razmerama ima 27% potrošača ove kategorije. Cenovno orijentisane potrošače većinom čine stariji ljudi i penzioneri, domaćice i žene, a u proseku su slabije obrazovani.[132]

Brendovski orijentisani potrošači ispoljavaju naglašenu lojalnost markama proizvoda u koje su stekli poverenje i prema kojima su formirali pozitivno iskustvo. Ovi potrošači vole rutinske kupovine, a u procesu potrošnje uglavnom se ponašaju po navici. Svoj imidž često povezuju sa imidžom kupljenih proizvoda. Sučeljavanjem cene, kvaliteta i imidža, ovi potrošači veliki ponder daju imidžu. Samim tim, njihova dobra finansijska situacija implicira minimalnu sklonost ovih potrošača ka menjanju tržišnih i kupovnih navika.

Istraživanje je pokazalo da, od ukupnog broja potrošača u svetskim razmerama, na bredovski orijentisane potrošače otpada 23%. Uglavnom ih čine potrošači muškom pola, prosečne starosti od 36 godina, koji su zaposleni i situirani, a prosečnog nivoa obrazovanja.[133]

Inovativno orijentisani potrošači ispoljavaju najveću sklonost ka prihvatanju inovacija i promena. Vole da budu u trendu i uvek aktuelni te stoga prate modu i svojim ponašanjem doprinose brzom zastarevanju proizvoda koje se ogleda u skraćenju životnog ciklusa proizvoda. Ovi potrošači stalno teže da su u posedu novih i prestižnih brendova.

Procenjuje se da u svetu ima oko 21% potrošača ovog tipa u ukupnom broju potrošača. Uglavnom su to najobrazovaniji segmenti potrošača, pretežno muškog pola, prosečnih godina starosti 32. Veliki su individualisti, ljudi od preduzetničkog duha i inicijative, profesionalno afirmisani, a na tržištu važe kao najdinamičniji potrošači.[134]

Pored cene, kvaliteta, imidža brenda, na strukturu i zastupljenost pojedinih tipova ponašanja potrošača opredeljujuću ulogu ima nivo privredne razvijenosti pojedinih zemalja, u kojima se istražuje struktura i tipologija potrošačkih situacija. Zastupljenost, ali i ponašanje cenovno orijentisanih potrošača se značajno razlikuje u razvijenim tržišnim privredama, gde su cene fiksne i gde nema mogućnosti pogađanja, u odnosu na tržišta nekih arapskih i azijskih zemalja u kojima je cenkanje uobičajena praksa.

[132] Rakita B. (2009) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, strane 62
[133] Ibid
[134] Ibid

8. POLITIKA FORMIRANJA CENA U VAZDUŠNOM SAOBRAĆAJU

Veoma bitne aspekte i instrumente poslovne politike saobraćajnih preduzeća predstavljaju formiranje i politika cena prevoznih usluga.Takođe, visina prevoznih cena je bitan element tržišne konkurentnosti i faktor koji određuje obim i frekvenciju korišćenja prevoznih usluga.[135]

Istorijski posmatrano, pristupi formiranju prevoznih cena su se menjali u skladu sa promenama u nivou razvijenosti saobraćajnog sistema, nivou razvijenosti i strukturi transportnog tržišta, tretmanu saobraćaja u ekonomskoj politici, tretmanu transportnog tržišta i stepenu njegove regulisanosti. Analizirajući teorijske i praktične ekonomsko-političke pristupe politici cena u saobraćaju, koji su se razvili i koristili u prethodnom periodu, danas se može zaključiti da je njihov osnovni i opredeljujući koncept proizilazio iz stepena razvijenosti transportnog tržišta i uslova konkurencije na tom tržištu.[136]

Monopolske pozicije na tržištu kao celini vodile su ka dominaciji monopolističkih pristupa i kriterijuma u formiranju prevoznih cena. Osnovni pristup politici cena u uslovima monopola na transportnom tržištu usmeren je ka tomeda se preko visine i difenenciranja prevoznih cena obezbedi pridobijanje transportnog prihoda tamo gde za to postoje uslovi. Oligopolske pozicije na tržištu vode ka dogovornom formiranju prevoznih cena, koje se realizuju preko različitih formi kartelnih sporazuma. Osnovna filozofija takvog pristupa je obezbeđivanje opstanka na tržištu i najneracionalnijih prevoznika koji su učesnici u kartelnom sporazumu.[137]

U suprotnim uslovima - uslovima kada na tržištu ne postoje uslovi za egzistenciju monopolskih i oligopolskih struktura, odnosno kada je prisutna međugranska i unutargranska konkurencija transportera, cena koštanja, odnosno troškovi proizvodnje jedinice prevozne usluge postaju osnova za formiranje prevoznih cena. Pristupi formiranju prevoznih cena u čijoj osnovi se nalazi cena koštanja jedinice prevozne usluge, moraju da uvažavaju strukturu i dinamiku troškova poslovanja transportera. Posebno se moraju uvažavati dve bitne strukture troškova: (1). struktura i dinamika troškova u zavisnosti od stepena iskorišćenosti kapaciteta (obima prevoza) i (2). struktura i dinamika troškova u zavisnosti od udaljenosti prevoza.[138]

U strukturi troškova u okviru jedne zone zaposlenosti, razlikuju se fiksni i varijabilni troškovi pri čemu su za saobraćaj dominatni fiksni troškovi. U takvim uslovima, troškovi po jedinici prevozne usluge dominantno su određeni stepenom iskorišćenosti kapaciteta, odnosno sa obimom prevoza realizovanim sa datim kapacitetima transportnih sredstava,

[135] Litman T. (2010) *Evaluating Transportation Economic Development Impacts*, Victoria Transport Policy Institute, strana 45
[136] Božić V. (2009) *Ekonomija saobraćaja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 182
[137] Ibid
[138] Ibid

kao i sa datim brojem zaposlenih. U trenutku formiranja prevoznih cena, koji uvek prethodi početku procesa proizvodnje transportnih usluga, stvarni obim prevoza nije poznat, a samim tim transporteri ne mogu da znaju ni stvaran iznos jediničnih fiksnih troškova. Ovaj iznos se iz tog razloga pojavljuje kao neki pretpostavljeni, prosečni stepen iskorišćenosti kapaciteta. Na primer, u međunarodnom vazdušnom saobraćaju se pretpostavlja iskorišćenost kapaciteta sedišta u avionu od 55%. Sa aspekta udaljenosti prevoza, za formiranje prevoznih cena bitna je struktura i dinamika početno-završnih i troškova čistog prevoza. Degresija početno-završnih troškova po jednom kilometru obezbeđuje i degresiju jedinične cene koštanja prevoznih usluga, koja se ispoljava sa rastom udaljenosti prevoza. To obezbeđuje osnovu i za degresiju jediničnih prevoznih cena kad se udaljenost prevoza povećava.[139]

Dakle, uvažavanje strukture i dinamike troškova u zavisnosti od stepena iskorišćenosti kapaciteta, kao i od udaljenosti prevoza, kod formiranja prevoznh cena obezbeđuje se preko sledeća dva opšta principa: princip diferenciranja cena u zavisnosti od stepena iskorišćenosti kapaciteta i princip diferenciranja prevoznih cena u zavisnosti od udaljenosti prevoza.[140] Primena prvog principa podrazumeva diferenciranje prevoznih cena u zavisnosti od veličine i težine robnih pošiljaka, odnosno broja putnika koje treba prevesti. Prevozne cene su niže za veće transportne pošiljke i obrnuto, više su za manje transportne pošiljke. U politici tarifa ovaj princip se zove principom horizontalnog stepenovanja tarifa. Korišćenjem ovog principa transporteri stimulišu korisnike za bolje korišćenje tovarne sposobnosti prevoznih sredstava. U putničkom saobraćaju primena navedenog principa podrazumeva povlašćene prevozne cene za grupna putovanja i posebno značajno niže cene za zakup prevoznih kapaciteta u neredovnom saobraćaju u kome se pretpostavlja puna iskorišćenost kapaciteta prevoznih sredstava. Primena drugog principa rezultira u degresiji prevoznih cena po pojedinim zonama udaljenosti na koje se prevoz obavlja. Podrazumeva se da su jedinične prevozne cene niže što je udaljenost prevoza veća kako za robni tako i za putnički saobraćaj. U politici tarifa ovaj princip je poznat kao princip vertikalnog stepenovanja tafira.

Pitanje na koje politika cena treba da odgovori je kako da se sa tržišno prihvatljivim cenama prevoza obezbedi pokrivanje cene koštanja prevoznih usluga. Posebno je teško pronaći pravi odgovor na ovo pitanje u uslovima izraženo niskog stepena iskorišćenosti kapaciteta. Visoki jedinični fiksni troškovi, u takvoj situaciji, opredeljuju veoma visoku cenu koštanja, koja ne može biti ni približno pokrivena tržišno prihvatljivim prevoznim cenama[141].

Privremeno rešenje za formiranje cena se može pronaći u primeni marginalnih troškova kao donje granice prevoznih cena kada se marginalni troškovi izjednačavaju sa iznosom jediničnih varijabilnih troškova. Sve dotle dok tržišno prihvatljiva prevozna cena obezbeđuje pokrivanje varijabilnih, kao i dela fiksnih troškova, uz uvećanje obima prevoza, njena visina je ekonomski opravdana za transportera. Međutim, prevozna cena

[139]Božić V. (2009)*Ekonomija saobraćaja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 182
[140]Ibid
[141]Ibid, strana 183

koja obezbeđuje pokrivanje marginalnih troškova ne može biti trajno opredeljenje transportera jer ga može dovesti u finansijske poteškoće i probleme.[142]

8.1. Načini formiranja cena prevoznih usluga

Cena prevoznih usluga u saobraćaju se može formirati na dva načina:[143]

1. Slobodnom pogodbom - dogovorno ili prema posebnom ugovoru između transportnog preduzeća i korisnika prevozne usluge; i

2. Propisivanjem jediničnih prevoznih cena u obliku tarifa.

Formiranje prodajnih cena putem slobodne pogodbe primenjuje se po pravilu u neredovnom saobraćaju u svim saobraćajnim granama. U pojedinim granama saobraćaja ovakav organizacioni oblik prevoza je dominantan, kao što je to slučaj sa prevozom robe u drumskom saobraćaju. U svim vidovima transporta pojavljuje se neredovni saobraćaj, koji podrazumeva unajmljivanje (čarterovanje) transportnih sredstava (autobusa, aviona, brodova, vozova) od strane korisnika, za obavljanje određenih prevoza. To unajmljivanje se vrši za određeno vreme ili za konkretni prevoz. U oba slučaja, cena se ugovara između transportera i korisnika.

U redovnom saobraćaju, koji podrazumeva obavljanje prevoza po unapred utvrđenim redovima vožnje (plovidba, let) prevozne cene se određuju putem tarifa. Značajno prisustvo ovakvog određivanja cena u saobraćaju vodi ka tome da se termini tarife i prevozne cene koriste kao sinonimi. Međutim, tarife za razliku od cena utvrđenih na drugi način imaju izvesna obeležja: jednakost primene, javnost, stalnost i jednostavnost.[144] Tarifa mora biti objavljena u predviđenom roku pre stupanja na snagu i to u službenim publikacijama koje su pristupačne svima. Jednaka primena za svakoga ko ispuni propisane uslove onemogućava stvarnu i ličnu diskriminaciju korisnika. Stalnost tarifa znači da je potrebno da se tarife što ređe menjaju, da bi delovale kao stabilan, unapred poznat faktor na tržištu. To olakšava privredne kalkulacije, planiranje cena i pozitivno deluje na poslovanje privrednih organizacija.

Imajući u vidu šire aspekte liberalizacije na američkom i evropskom tlu, njihov značaj za kretanje ljudi i posebno za porast turističkog prometa, za nas je mnogo interesantniji aspekt putničkog avio prevoza, tj. načini formiranja cena u avio prevozu.

[142] Nash C. (2003) "Marginal Cost and other Pricing Principles for User Charging in Transport: a comment", *Transport Policy*, Vol.10, No. 4, strane 345-348
[143] Božić V. (2009) *Ekonomija saobraćaja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 183
[144] http://www.knowledge-banks.org/poslovno_pravo_10_nfps_2_svi_02/lekcije/lekcija31.htm, pristupljeno 07.11.2012.

Proces formiranja cena na svetskom avio tržištu se može na grub način podeliti u dve faze[145]:

1. Formiranje cena pod okriljem IATA-e (Međunarodna asocijacija avio prevoznika), uz naravno različite bilateralne ugovore između zemalja o avio prevozu.

2. Formiranje cena nakon deregulacija, koja je u poslednjih 30-ak godina bila veoma intenzivna u Severnoj Americi, a u poslednjih 20-ak godina na tržištu Evrope.

U narednom delu rada biće prikazani načini formiranja cena u avio prevozu.

8.2. Način formiranja cena u vazdušnom prevozu zasnovan na IATA konferencijama

U redovnom međunarodnom saobraćaju cene prevoza formirale su se pod okriljem Međunarodnog udruženja redovnih vazdušnih prevozilaca (IATA). Utvrđivanje visine prevoznih cena obavljalo se preko Saobraćajnih konferencija IATA, koje su pokrivale pojedine delove svetske teritorije i to:[146]

• Prva Konferencija je pokrivala Severnu, Srednju i Južnu Ameriku, Grenland i okolna ostrva;

• Druga Konferencija je pokrivala Evropu, Afriku i Bliski Istok;

• Treća Konferencija je pokrivala Aziju, Australiju, Novi Zeland, Indoneziju i okolna ostrva.

Na užim regionalnim celinama u okviru konferencija su delovali podkomiteti. Svaka Konferencija je određivala cene prevoza na linijama čije su se početne i završne tačke nalazile na teritoriji koju je data Konferencija pokrivala. Za prevozne cene na linijama koje povezuju tačke, koje su pripadale različitim Konferencijama nadležni su bili odgovarajući podkomiteti. Postojale su značajne razlike u opštem nivou prevoznih cena formiranih po pojedinim konferencijama IATA.

Visina prevoznih cena se određivala na Konferencijama u postupku usaglašavanja pojedinačnih predloga prevozilaca koji su obavljali prevoz na pojedinim linijama. Podrazumevalo se da prevoznici nemaju slobodan pristup obavljanju prevoza na konkretnim linijama, jer otvaranju svetske linije prethodni međudržavni i međukompanijski sporazum zainteresovanih zemalja i njihovih kompanija koje ta linija povezuje. Svaka kompanija, bez obzira na njenu veličinu, ekonomsku moć, stepen racionalnosti i efikasnosti, imala je ravnopravan status u postupku usaglašavanja i odlučivanja o visini prevoznih cena. Pojedinačni predlozi kompanija bili su zasnovani na

[145]Božić V. (2009) *Ekonomija saobraćaja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 205
[146] Ibid

visini njihove cene koštanja i ukalkulisanoj očekivanoj dobiti. U strukturi cene koštanja najveće je učešće troškova rada (oko 35%), zatim troškova goriva (od 20-35%). U kalkulaciji prevoznih cena i jediničnih troškova, u međunarodnom redovnom saobraćaju polazilo se od pretpostavke prosečnog iskorišćenja kapaciteta od 55%. Logična posledica takve pretpostavke su visoki jedinični troškovi prevoza i visok nivo prevoznih cena. Kako se u postupku usaglašavanja cena između kompanija primenjivao princip konsenzusa, prevozne cene u redovnom vazdušnom saobraćaju zasnivale su se na troškovima najneracionalnijih prevoznika. Takve cene obezbeđivale su i tim prevoznicima pozitivne rezultate poslovanja, a uspešnijim kompanijama ovakvo formiranje cena donosi ekstra dobit (profit). Očigledno je da je postupak određivanja cena u okviru IATA davao tim cenama izraziti monopolsko-kartelni karakter. Opšti nivo cena u redovnom međunarodnom saobraćaju je bio visok, a izbegavanje cenovne konkurencije između prevoznika je dozvoljavalo opstanak na tržištu i najneuspešnijim prevoznicima, dok su u istim uslovima uspešni prevoznici ostvarivali ekstra monopolsku dobit.

Kao zaključak se može uočiti da su dva bitna razloga uticala na visoke cene u avio saobraćaju pod okriljem IATA konferencija[147]: polazna osnova da će avion biti popunjen samo sa 55% i definisanje cena na jednoj liniji u postupku usaglašavanja između prevoznika, čime se po pravilu cena zasnivala na tome da i najnerentabilniji prevoznik na toj liniji ostvari dobit. Sve to je bilo protiv interesa putnika, iako je u tim tarifama bilo dosta popusta, poput segmentacije svih tarifa u normalne i izuzetne.

Povlašćene tarife davale su se po većem broju osnova (grupna, porodična, turistička putovanja, prevoz određenih kategorija putnika - dece, omladine i slično) i uglavnom su bile usmerene na obezbeđenje višeg stepena iskorišćenosti kapaciteta - popunjenosti sedišta.[148]

Uvođenje sve većeg opsega povlastica, stimulacija u broju sati letenja i drugih načina snižavanja cena je samo bila uvertira onome što je tržište zahtevalo - opšti niži nivo cena u avio saobraćaju - njegovu deregulaciju i samim time dostupnost avio prevoza širim slojevima stanovništva.

8.3. Formiranje cena u avio prevozu u procesu njegove deregulacije

U poslednjih 30-ak godina u svetu su bile prisutne snažno ispoljene tendencije ka deregulaciji vazdušnog prevoza. Prvi koraci u tom pravcu beleže se početkom 80-ih godina, kada nezavisni britanski biznismen Lejker uvodi "slobodni vazdušni most" između Britanije i SAD-a, po cenama i po nekoliko puta nižim od onih na redovnim

[147]Božić V. (2009) *Ekonomija saobraćaja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 206
[148]Reichmuth J. (2008) *Analyses of the European air transport market, Airline Business Models*, dostupno na http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf, pristupljeno 06.11.2012.

linijama. Njegov pokušaj preživeo je nekoliko godina, da bi organizovanim protivničkim merama velikih kompanija ubrzo bio izbačen sa tržišta, a njegova kompanija zatvorena.

Zahtevi za deregulacijom su zatim inicirani u SAD-u, i ti zahtevi su rezultovali usvajanjem "Akta o deregulaciji" u 1978. godini. Usvajanjem tog Akta u unutrašnjem saobraćaju SAD-a uvedena je slobodna konkurencija između prevoznika, a tarifni ratovi doveli su ubrzo do povećanja broja redovnih prevozilaca u toj zemlji sa 36 na 123, da bi 25 prevozilaca ubrzo i banktrotiralo. U relativno kratkom periodu iza toga dolazi do raslojavanja prevozilaca i formiranja oligopola, odnosno do njihove koncentracije u nekoliko "mega" prevozilaca (Texas Air Corporation, United American Airlines, Delta i Northwest) koji uspostavljaju svoju dominaciju na tržištu, kontrolišući 85% američkog tržišta. Deregulacija inicirana u SAD-u, proširila se na Kanadu, Australiju i Jugoistočnu Aziju.[149]

U početku deregulacija se nije proširila na ceo sistem međunarodnog saobraćaja, ali nije ostala i bez uticaja na taj sistem. Taj uticaj se odrazio na labavljenje čvrste politike IATA u domenu tarifa, posebno u domenu takozvanih specijalnih - povlašćenih prevoznih cena. U rezultatu toga je u 1986. godini, oko 90% avio-putnika putovalo po sniženim, specijalnim tarifama, uz prosečan popust od oko 60% u odnosu na normalnu cenu, što je skoro dva puta više u odnosu na period pre 1978. godine.[150]Time je značajno uzdrmana kontrolna i regulativna uloga IATA u domenu međunarodnih vazdušnih tarifa. Tih devedesetih godina je počelo da se postavlja pitanje daljih perspektiva deregulacije i dalje uloge IATA u domenu tarifa. Poseban značaj za deregulaciju u međunarodnom avio saobraćaju i po tom osnovu snižavanje cena se odnosi na uvođenje politike o otvorenom nebu na linijama koje povezuju SAD i zemlje Evrope. Sporazumom o otvorenom nebu, koji je potpisan između SAD i 60 zemalja (i 27 zemalja EU), otvara se mogućnost slobodne konkurencije na interkontinentalnim relacijama prevoza i ruše se mnoge barijere slobodnoj konkurenciji. Interkontinentalni sporazum Otvoreno nebo je stupio na snagu 30 marta 2008. godine, godinu dana nakon donošenja od strane Evropske Komisije.[151]

Sporazumom otvoreno nebo su značajnim delom ukinute sve restriktivne barijere bilateralnih sporazuma IATA, koje su ranije važile i držale cene u avio saobraćaju na izrazito visokom nivou. Ključne restriktivne mere u okviru IATA metodologije utvrđivanja cena i procesa regulacije su se odnosile na nedostupnost svih linija za sve avio kompanije, već samo za određeni broj koje je IATA definisala na nekoj relaciji. Danas je Sporazumom o Otvorenom nebu predviđeno da sve avio- kompanije, koje imaju interes, mogu da lete iz Evrope u SAD sa bilo kog aerodroma EU, a ne samo sa aerodroma iz matičnih zemalja, čime se značajno povećava stepen konkurencije i dodatno liberalizuje sistem formiranja cena na jednoj relaciji pod pritiskom konkurencije.

[149]http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_Deregulation_Act, pristupljeno 06.11.2012.
[150] Sauvan F. (1987) The Case of Stability, *Airline business*, London,strana 51
[151]http://www.economy.rs/vesti/5455/Sporazum--Otvoreno-nebo--uzdrmace-avio-industriju.html, pristupljeno 07.11.2012.

Proces postepene liberalizacije u Evropi je započeo tokom devedesetih godina dvadesetog veka. Ta posebna pogodnost za tržišta 36 evropskih zemalja (ne samo 27 zemalja EU već i onih kojih ka njoj gravitiraju ili žele da joj se priključe) predstavlja evropsku verziju sporazuma o otvorenom nebu. Taj sporazum koji podrazumeva slobodan pristup tržištu svim evropskim avio kompanijama je još uvek u postupku verifikacije u nekim nacionalnim parlamentima, ali je njegova suštinska primena otpočela. Srbija je pristupila tom sporazumu 2006. godine, dok je ratifikovan u skupštini tek tri godine kasnije. Politikom otvorenog neba u Evropi se postepeno, u periodu 1987.- 2004. godine oslobađalo evropsko nebo od svih barijera (gde ko leti, sa kog aerodroma, do kog aerodroma, nepostojanje ograničenja u vezi kabotaže i slično) što je dovelo do tarifa koje su se počele formirati na bazi ponude i tražnje.[152]

Paralelno sa evropskom liberalizacijom vazdušnog prevoza, tokom 80-ih i 90-ih godina 20-og veka počele su da se osnivaju low-cost avio-kompanije. Mnogobrojni nacionalni prevoznici, koji su po pravilu bili u državnom vlasništvu, poslovali su sa visokim troškovima, sa niskom frekvencijom svojih letova, slabim vezama nekih manje atraktivnih aerodroma sa ključnim relacijama prevoza itd. Kontinuirani porast tržišnog učešća niskotarifnih avio-kompanija uticao je na drastičan pad cena u redovnom avio saobraćaju između gradova Evrope.

U daljoj budućnosti, snižavanje relativne visine prevoznih cena povećaće mogućnosti transformacije potencijalne u efektivnu tražnju. Povećanje obima prevoza i stepena iskorišćenosti kapaciteta može vazduhoplovnim kompanijama nadoknaditi gubitak prihoda po osnovu smanjenja cena, pa rentabilnost njihovog poslovanja ne mora biti ugrožena što se najbolje vidi iz primera low-cost avio-kompanija i njihovih poslovnih rezultata.

8.4. Karakteristike i specifičnosti usluga low-cost avio-kompanija

Sam proces pružanja usluge prevoza u avio-kompanijama sastoji se iz sledećih faza koje se obavljaju po navedenom redosledu: kupovina karata, stavke koje treba obaviti pre samog leta, check-in, usluge tokom samog leta, sam proces leta, aerodromske usluge, sam dolazak i iskrcavanje, usluge nakon sletanja.[153]

Danas se karte uglavnom kupuju preko Interneta ili vrlo retko preko turističkih agencija. Kod low-cost avio-kompanija se karte uglavnom mogu kupiti on-line, i putnik ih sam štampa. Takođe, putnik u bilo koje doba dana ili noći može izvršiti rezervaciju svoje karte

[152]Božić V. (2009) *Ekonomija saobraćaja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 214
[153] Kelley B. (2012) *Business Strategy Innovation - The Airline Passenger Lifecycle*, dostupno na: http://www.business-strategy-innovation.com/airlinecasestudy.pdf, pristupljeno 21.01.2013.

i dobiti detaljnije informacije pretragom sajta, što pruža mogućnost da putnik uporedi cene koje nude drugi avio prevoznici.

Usluge pre leta se odnose na e-mailove ili sms poruke koji podsećaju putnika da je potrebno da obavi check in ili ga informišu o dostupnosti parkinga na datom aerodromu. Neke avio-kompanije nude putnicima mogućnost da svoj prtljag donesu dan ranije.

Način za check-in je takođe poslednjih decenija znatno poboljšan i olakšan putnicima – dostupno je više načina i lokacija za check-in što ubrzava i olakšava proceduru. Ukoliko se putnici odluče za tradicionalni check-in, zaposleni su obučeni da budu ljubazni i maksimalno servibilni.

Aerodromske usluge su sve one usluge nakon check in-a i ukrcavanja u avion. Ove usluge podrazumevaju sigurnosnu proveru, duty-free prodavnice, mogućnost obroka i pića, razne turističke informacije, menjačnice, dostupan internet, toalet, prostor za korišćenje računara.

Dolazak na željenu destinaciju je jedna od glavnih želja putnika i aspekt kvaliteta. Bitno je ispoštovati vreme poletanja i sletanja – putnicima je mnogo bitnije da vreme sletanja - dolaska bude ispoštovano.[154] U slučaju kašnjenja, mora se odmah izdati obaveštenje u vidu objave na razglasu o kašnjenju i svim neophodnim informacijama.

Usluge tokom leta su usluge koje se u low-cost avio-kompanijama dodatno naplaćuju. To može biti korišćenje Interneta, TV-a, iznajmljivanje filmova za gledanje, hrana, piće, knjige, online kursevi jezika, igrice…

Usluge nakon sletanja su usluge koje se odnose na pružanje pomoći nakon sletanja i dobijanje predatog prtljaga. Glavni cilj jeste da prtljag bude u istom stanju u kakvom je predat - ne oštećen i naravno da se ne izgubi. Ono što putnici posebno cene i vrednuju jeste brzina i tačnost dobijanja prtljaga. Takođe, avio-kompanije imaju druge partnere preko kojih se mogu dobiti razni popusti – iznajmljivanje automobila, odsedanje u hotelu, putno osiguranje.

[154] Carlzon J. (1987) *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusets, USA, strana 48

9. STRATEGIJA FORMIRANJA CENA RYANAIR-a

Strategija Ryanair-a se zasniva na pružanju osnovnih usluga avio prevoza, bez suvišnog komfora i po niskim cenama. Na ovaj način, Ryanair se fokusirao na segment putnika sa niskim budžetima – cenovno orijentisane potrošače, kao i segment poslovnih putnika. Cilj kompanije je da bude ubedljivo najjeftiniji prevoznik na pojedinim relacijama.

Da bi stvorio prepoznatljivu reputaciju kod putnika, Ryanair se obavezao da će putniku koji nađe jeftiniju kartu kod druge avio-kompanije na istoj destinaciji i terminu, nadoknaditi dvostruku razliku između ove dve cene ukoliko se odluči da koristi usluge njihove kompanije. U septembru 2004. godine kompanija je pokrenula kampanju koja je trajala do januara 2005. godine, tokom koje su se karte za pojedine destinacije prodavale po ceni od 0.99GBP. Kompanija je mogla da ponudi ovako popularne cene jer je dodatne prihode ostvarivala pružanjem ostalih usluga kao što su gledanje satelitskog programa, korišćenje Interneta, igranje video igrica, gledanje omiljenog TV kanala.

Da bi uspešno implementirala svoju strategiju niskih cena, kompanija mora da ulaže konstantne napore kako bi smanjila troškove. Napori za smanjenje troškova su prvenstveno usmereni na sledeće oblasti:

►Troškovi letačke flote;

►Troškovi aerodroma;

►Troškovi zarada;

►Troškovi marketinga;

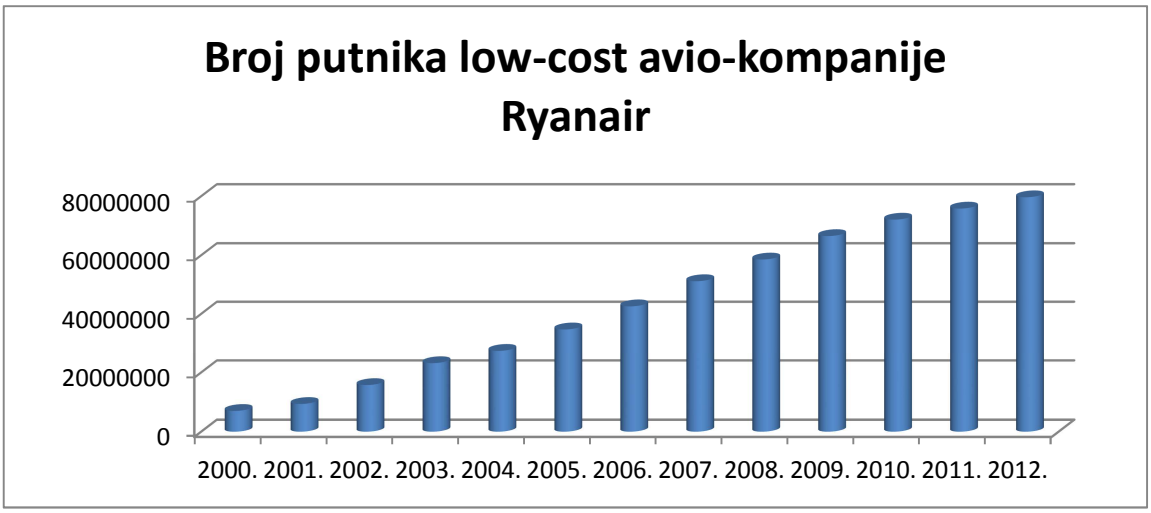
Pri osnivanju, flota kompanije se sastojala od polovnih aviona Boing 737 – 200s koji su mogli da prime 130 putnika u istoj klasi. Na ovaj način su ostvareni rabati pri nabavci rezervnih delova i delova za održavanje, niži su troškovi obuke letačkog osoblja a kompanija je stekla fleksibilnost u pravljenju rasporeda letenja i rasporeda posade. Počev od 1998. godine, kompanija je otpočela sa zamenom letačke flote, koja je u tom trenutku bila znatno starija od letačke flote postojećih i potencijalnih konkurenata. Starija flota je povećavala potrošnju goriva ali i uvećavala troškove održavanja, što je pretilo da ugrozi osnovnu cenovnu strategiju kompanije.

Troškovi aerodroma predstavljaju jednu od glavnih stavki u ukupnim troškovima avio-kompanija zbog čega se nalaze pod konstantnim monitoringom menadžmenta. Ryanair se opredelio za korišćenje sekundarnih i regionalnih aerodroma kako bi umanjio iznos ovih troškova. Uglavnom se biraju aerodromi koji su nekoliko desetina milja udaljeni od glavnih gradskih centara. Aerodromi sa manjom gužvom imaju veći broj poletanja na vreme, manji broj otkazanih letova, kraće vreme poletanja, što sve implicira smanjenje poslovnih troškova kompanije. Činjenica da Ryanair obezbeđuje znatno veći protok

putnika od ostalih avio-kompanija, dovodi ga u superiorniju pregovaračku poziciju u odnosu na manje aerodrome. Usled navedenog, kompanija ima mogućnost da zaključuje višegodišnje ugovore po nižim cenama. Upravo ova činjenica da Ryanair bira sekundarne aerodrome desetinama milja udaljenih od gradskih centara ukazuje na dodatne troškove svakog putnika koji se odnose na prevoz do gradskih centara i željenih destinacija. Sama po sebi se nameće činjenica da "jeftinije može biti skuplje" kada se podvuče crta i sve sabere.

Zarade zaposlenih predstavljaju najbitniju komponentu avio prevoznika. Da bi držala pod kontrolom ove troškove kompanija se opredelila za nisku fiksnu platu i varijabilni deo koji zavisi od učinka. Iako je fiksna plata niska, piloti i ostalo letačko osoblje mogu značajno da uvećaju svoju zaradu, čak i iznad granskog proseka, ukoliko maksimiziraju broj časova leta, naravno u skladu sa zakonskim ograničenjima. Takođe, zaposleni su motivisani da se dodatno potrude prilikom samog leta za prodaju što većeg broja dodatnih proizvoda jer oni dobijaju procenat od prodaje sendviča, kafa, slatkiša.

O uspešnosti ovakvog poslovnog modela, govori broj prevezenih putnika ovog avio-prevoznika koji se konstantno povećava. Ryanair je u 2012. godini ostvario rekordan broj putnika sa 79.2 miliona putnika, što ga sada čini drugom najvećom kompanijom Evrope u pogledu broja prevezenih putnika. Ryanair je napravio uvećanje od 4% u odnosu na 2011. godinu i sada je odmah iza Luhthanse koje je između januara i novembra 2011. godine prevezla 95.95 miliona putnika. U tom intervalu Air France-KLM je ostvario 71.46 miliona, Easyjet 54.41 miliona i International Airlines Group (British i Iberia) 50.56 miliona.



Izvor: http://www.ryanair.com/en/about, pristupljeno 17.01.2013.

Da bi uspostavila bolji kontakt sa kupcima, kompanija je 1996. godine osnovala Ryanair Direct Limited u Dablinu. Ovaj centar je omogućavao da korisnici po ceni lokalnog poziva rezervišu karte iz bilo kog mesta u Irskoj i Velikoj Britaniji. Ovo je bio samo uvod u sledeći korak koji se odnosio na snižavanje troškova i "stezanje kaiša". Već naredne godine, kompanija je smanjila provizije putničkih agencija sa 9% na 7,5% što je izazvalo oštru reakciju putničkih agencija jer im već niska cena karte sa niskom provizijom nije

donosila adekvatnu zaradu. Usled ovoga, mnoge putničke agencije su otpočele bojkot kompanije. Njen način da se izbori sa ovim bojkotom još više je doprineo njenom poslovanju – Ryanair je pokrenuo web sajt preko koga se mogu rezervisati karte za sve destinacije. Internet je odigrao značajnu ulogu u razvoju low-cost avio-kompanija jer im je omogućio da ostvare niske troškove distribucije. Sa druge strane, cene predstavljene posredstvom Interneta moraju biti transparentnije jer sada potencijalni putnik može za relativno kratko vreme da uporedi cene i izabere kompaniju koja mu ponudi najpovoljniju ponudu, bez posrednika kao što su turističke agencije. Tokom 2004. godine 96% prodatih karata kompanije Ryanair je rezervisano putem Interneta. Kompanija nije u mogućnosti da se u potpunosti odrekne usluga putničkih agencija, posebno kada se otvaraju nove rute. Strategija niskih cena se strogo primenjuje i kod oglašavanja. Ryanair čak i prodaje prostor u svojim avionima za oglašavanje drugih kompanija što mu stvara dodatni prihod.

Prema Lawtonu, Ryanair je u mogućnosti da ponudi niže cene svojih usluga:[155]

- Koristeći sekundarne aerodrome koji naplaćuju niže troškove i ujedno zaobilazeći zagušenja čime se povećava tačnost i vreme obrta.
- Korišćenjem standardizovane flote – smanjuju se troškovi obuke letačkog osoblja, postižu se povoljnije cene aviona i njihovih delova zbog povećanog opsega kupovine. Standardizovana flota vodi i nižim troškovima održavanja.
- Radeći pod uslovom „od tačke do tačke“, i ne nudeći transfer putnika i prtljaga.
- Povećavajući upotrebu aviona – veća efikasnost troškova kroz povećanu produktivnost.
- Naplaćujući hranu, piće i ostale dodatke uspeo je da ono što je inače izvor troškova pozicionira kao generator prihoda.
- Omogućavanjem samo jedne klase – povećan kapacitet sedišta u avionu.
- Smanjujući troškove osoblja – smanjivanje broja zaposlenih i plaćanje zaposlenih po učinku – broju časova letenja, broju prodatih proizvoda tokom leta.
- Outsourcing potrebnih operativnih usluga kao što su razne operacije kad je avion prizemljen kao i održavanje – izbegavanje visokih kapitalnih ulaganja povezanih s tim uslugama.

[155] Lawton T. (2000) Flying Lessons: Learning from Ryanairs Cost Reduction Culture, *Journal of Air Transportation World Wide*, Vol. 5, No. 1, strane 90-106

- Eliminišući sve veze s putničkim agencijama i prisvajajući samo model direktne prodaje posredstvom Interneta.

9.1. Cena karte vs cena usluge prevoza

Cena kod low-cost avio-prevoznika jeste niska, ali se ta cena ne odnosi na sva mesta u avionu i na sve letove i na svakog putnika. Cene počinju od najniže cene koja obuhvata sam let, pa u odnosu na pravila kompanije, dodatne usluge koje putnik želi da koristi, kao i u odnosu na situaciju na tržištu - cene rastu. Osnovna cena prevoza je skoro uvek niža od cene kod tradicionalnih prevoznika, ali nisu retki slučajevi da u periodima velike tražnje uz više dodatnih usluga, cena na kraju dostigne cene drugih avio-kompanija.

Za razliku od tradicionalnih avio-prevoznika koji poseduju veoma kompleksne tarifne sisteme u kojima se cene kreću u velikom rasponu ali sa jasno definisanim tarifnim razredima i veoma detaljnim i složenim tarifnim uslovima, kod niskotarifnih avio-prevoznika postoji početna najniža cena koja se ponaša poput akcija na berzi, odnosno menja se u zavisnosti od ponude, tražnje i od potreba same avio-kompanije.

Cene kod low-cost prevoznika obuhvataju osnovnu uslugu – avio prevoz u jednom pravcu. To je osnovna jedinica, na koju se posle dodaju sve ostale usluge prema željama putnika. Osnovna cena obuhvata prevoz putnika i prevoz određene količine ručnog prtljaga. Sve ostalo je dodatno i opciono: prevoz predatog prtljaga, hrana i piće u avionu, zabava tokom leta, promena karte, rezervacija sedišta, prioriteno ukrcavanje, putno osiguranje, kupovina sedišta koja imaju više prostora za noge i slično.

Cene kod low-cost avio-prevoznika zavise od datuma kupovine ali i od uslova na tržištu, tj. od tražnje. Prevoznik samostalno određuje cene karata na osnovu svojih predviđanja potražnje. Ukoliko u nekom periodu postoji neko dešavanje koje privlači veći broj posetilaca - prevoznik će veštački podići cene nezavisno od broja prodatih karata do tog trenutka. U vreme pred festival EXIT low-cost karte do Srbije su veoma skupe, u danima festivala su cene ponovo niske, a u danima nakon završetka festivala su karte u suprotnom smeru (iz Srbije) opet izuzetno skupe. Na ovom primeru, low-cost avio-prevoznik prati kretanje velikog broja putnika i shodno tome određuje cene svojih karata. Kada putnici dosta ranije rezervišu datume letenja, cena karte je znatno niža kako bi se prvi letovi popunjavali i obezbedila što veća popunjenost sedišta. Paralelno sa popunjavanjem aviona doći će i do porasta cena karata na bliskim letovima pošto će ostajati sve manje slobodnog mesta. Low-cost avio prevoznik prati potražnju za kartama i ukoliko je ona visoka on naplaćuje više cene karata. Putnici koji rezervišu svoje mesto mesec dana ranije će kartu platiti niže od onih koji to učine sedam dana pred let. Međutim, pred sam let, cena karata opet drastično pada kako bi se obezbedila maksimalna popunjenost sedišta i izvukao bilo kakav prihod od tih preostalih slobodnih mesta. U

dosta slučajeva cena avio karte se može značajno razlikovati i pored činjenice da je samo jedan dan razlika u datumu poletanja aviona.

Različiti putnici smatraju da su različiti principi po kojima low-cost avio-kompanije određuju kada će koja karta koliko da košta. Pokušaću da u nekoliko stavki sumiram svoja saznanja zasnovana na svom iskustvu i iskustvu ljudi koji su koristili usluge ovih kompanija.

1. Sve jeftine avio karte su skuplje leti (naročito za leti popularne destinacije), a neki **jeftini letovi** za te destinacije koje su popularne leti, uopšte ne postoje zimi.
2. Uglavnom jeftine *karte poskupljuju malo po malo* i uglavnom ne pojeftinjuju ponovo.
3. Ako kompanija tek počne da radi na nekom aerodromu, tu su jeftini letovi uglavnom povoljniji kako bi se promovisali.
4. U 95% slučajeva moraćete da platite takse i zato karta, kada je cena same karte 0 evra, košta u proseku 50 evra. Nekad na Ryanovim letovima piše "no taxes" i u tom slučaju plaćate samo let koji može biti od 0 do x evra.
5. Ono što niko ne može da ospori je da *što ranije kupite kartu, to ćete jeftinije proći*.
6. *Cena avio karte, gotovo po pravilu, varira od dana do dana*. Drugim rečima, ako avionska karta u ponedeljak košta 100 evra, moguće je da će već u utorak koštati 10, a u sredu 160 i tako dalje. Sajtovi za pretraživanje jeftinih letova obično nude opciju da pretražujete za željeni datum plus-minus nekoliko dana. Zatim vam izlistaju sve letove u tih par dana, tako da možete da uporedite cene. Dakle, ako je avionska karta za vašu željenu destinaciju i željeni datum preskupa za vaš džep, moguće je da dva-tri dana ranije/kasnije postoji drastično jeftiniji let, sa istim prevoznikom, za istu destinaciju. Zato se isplati proveriti više datuma.

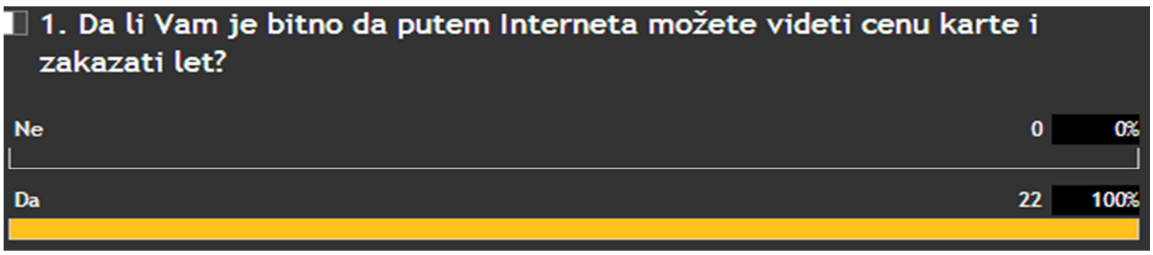
Neophodne osobine koje morate ispoljiti prilikom kupovine karata low-cost avio-kompanija[156]

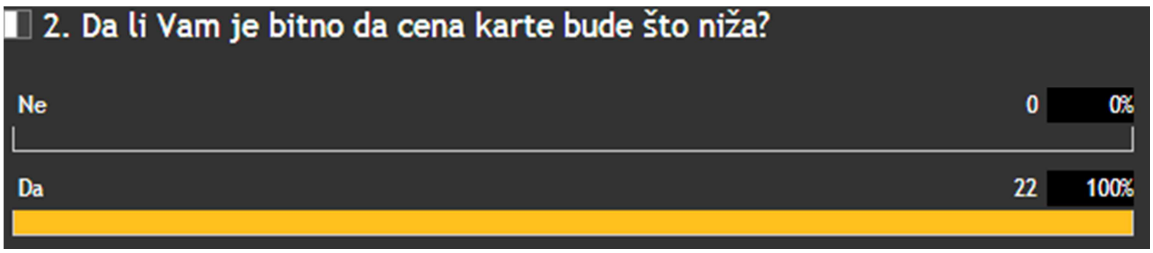
1. STRPLJENJE - Najvažnije je da znate da ćete retko kad **jeftine karte** kupiti iz prvog pokušaja
2. UPORNOST- Svakodnevno pratite sajtove avio-kompanija i proveravajte ima li nekih dobrih ponuda
3. FLEKSIBILNOST u određivanju datuma putovanja - sa low-cost avio-kompanijama **nećete leteti kad vi hoćete, nego kad je jeftino leteti**, a ova dva parametra se neće uvek poklopiti. Drugim rečima, mala je šansa da ćete pronaći jeftin let baš za one datume koji vama odgovaraju - veća je šansa da ćete ga pronaći za dan-dva pre/posle.
4. KARTICA kojom možete plaćati preko interneta (danas su to gotovo sve kartice svih poznatijih banaka – MASTER, VISA, VISA ELEKTRON)
5. NAORUŽAJTE SE SVIM INFORMACIJAMA

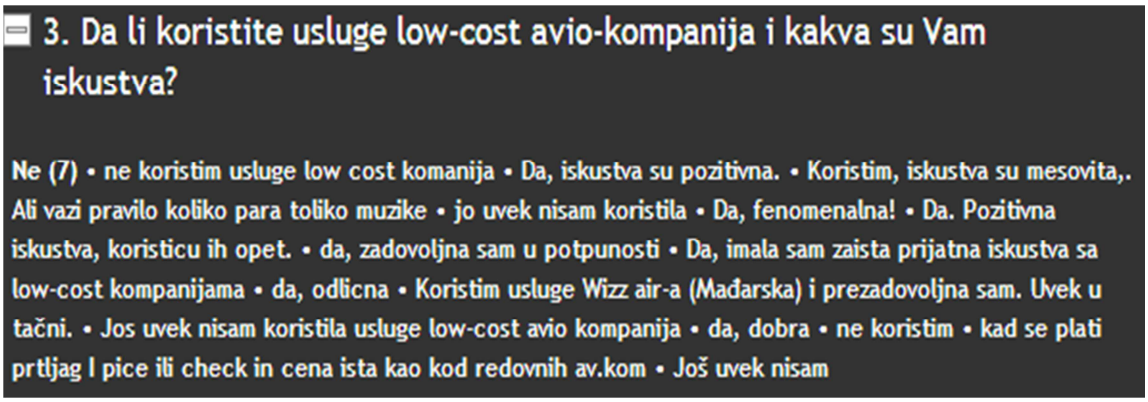
[156] http://www.klubputnika.org/iskustvenik/1961-jeftine-avio-karte, pristupljeno 11.01.2013.

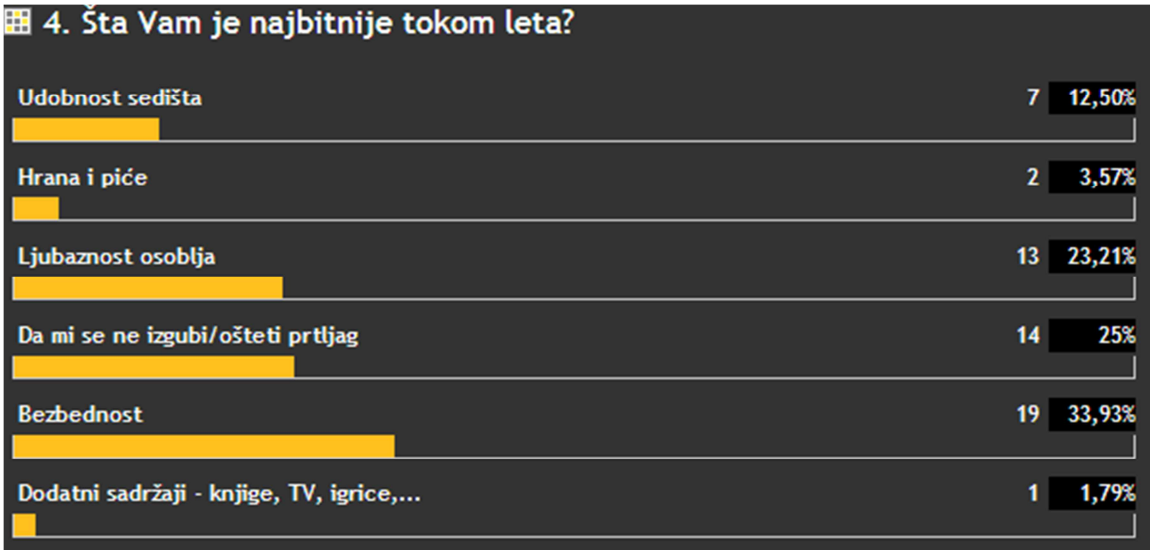
Da bih ukazala na značaj i ulogu cene prilikom procesa donošenja odluke o izboru avio-prevoznika, pribegla sam metodi kreiranja upitnika koncipirajući pitanja na način da se iz odgovora mogu izvući zaključci o značaju cene i lakoće kupovine karte prilikom izbora avio-prevoznika. Kreirala sam anketu na sajtu www.tvojstav.com koja ima 1303 registrovana korisnika koji odgovaraju na web ankete. Anketa je sadržala četiri pitanja. Na sajtu www.tvojstav.com je bila aktivna od 25.01.2013. godine do 01.02.2013. godine.

Na anketu je odgovorilo ukupno 22 ispitanika. Evo prikaza pitanja i odgovora na postavljena pitanja:









Iz priloženih odgovora se može uočiti da je svim ispitanicima bitno da posredstvom Interneta mogu sagledati cenu karte i zakazati svoj let, da im je bitno da cena bude što niža što je odraz ekonomskog stanja naše zemlje. Oni ispitanici koji koriste usluge low-cost avio-prevozika u najbitnije aspekte stavljaju bezbednost i prtljag. Zatim ljubaznost osoblja i udobnost sedišta. Hrana i piće im nisu toliko bitni a na poslednjem mestu se nalaze dodatni sadržaji u pogledu knjiga, mogućnosti gledanja TV-a, igranja igrica i slično. Iz ovoga još jednom možemo zaključiti da low-cost avio-kompanije zaista putem cene i svog poslovnog modela stiču značajnu konkurentnost.

9.2. Disparitet cene karte i cene za uslugu prevoza

Ono što se postavlja kao pitanje jeste upravo disparitet između cene karte i cene koju na kraju platite za uslugu prevoza low-cost avio – kompanijama. **Ryanair** posebno naplaćuje torbe, posebno čekiranje, a posebno osiguranje. Kada na sajtu kupujete avionsku kartu postoji polje u kojem možete štiklirati da vam ne treba osiguranje čime možete uštedeti 10tak evra. Takođe, postoji opcija da ne idete na klasični check-in već da se on-line čekirate ali samo u slučaju da imate samo ručni prtljag (ušteda još 10 evra za check-in + 20 evra za torbu). U zavisnosti od kompanije težina ručnog prtljaga može biti do 15 kg, što je sasvim dovoljno. **On-line check-in** znači da ne plaćate aerodromski check-in i preuzimanje boarding karte na šalteru već tri dana pre leta odštampate boarding kartu preko Interneta i tako uštedite 5 evra po letu.

Airport check-in košta 5 evra po letu i znači da ćete sa pasošem podići svoju boarding kartu na odgovarajućem check-in pultu na aerodromu. Ručni prtljag kod Ryanair-a se ne naplaćuje i možete uneti u kabinu samo jednu torbu max dimenzija 55x40x20cm i max težine 10kg. Maksimalan broj prtljaga koji može biti unet na letove Ryanair a je 2 (dva)

ukupne težine do 20 kg. Prtljag se naplaćuje po komadu. Nadoknada za prevoz prtljaga je znatno jeftinija ukoliko se plati prilikom kupovine avio karte. Ukoliko plaćate prtljag na aerodromu onda je duplo skuplje. Za svaki kilogram prekoračenja plaća se od 20 evra po kilogramu.[157]

Usluga tokom leta predstavlja potencijalno ogroman izvor dodatne zarade. Low-cost avio-prevoznici ne zarađuju puno od prodatih avio-karata po cenama od nekoliko evra, ali zato to nadoknađuju prodajom hrane, pića i razne robe oslobođene carine. Sve što se nudi u avionu putnici dodatno plaćaju ukoliko žele. Hrana i piće su skuplji od uobičajenih cena, ali nisu ni preskupi kao što se to obično veruje. Cene se kreću u višem rangu, poput cena na aerodromima. Obično se sok ili kafa mogu popiti za 2 do 5 evra, sendvič se može kupiti po ceni od 3 do 7 evra dok su alkoholna pića skuplja. Za svakog putnika se na kraju leta pravi proračun koliko je doneo prihoda kompaniji. Takođe, zarade zaposlenog osoblja se zasnivaju na procentu od ostvarene prodaje tokom leta što njih dodatno stimuliše da se potrude i prodaju što više ovih dodatnih usluga.

Pojedine interkontinentalne low-cost avio-kompanije imaju jednostavne sisteme ali se njihovo korišćenje dodatno plaća. U poslednje vreme low-cost avio-kompanije nude putnicima najam iPad uređaja sa određenim zabavnim sadržajima. Takođe, putniku može iznajmiti i neki film.

Ono što je besplatno tokom leta je kompanijski "in-flight" časopis koji po pravilu obiluje plaćenim reklamama i promocijama marketinških partnera. Iz ovoga se može izvući zaključak da low-cost avio-kompanije ne samo da ne izdvajaju značajnija sredstva za svoje oglašavanje, već da upravo one predstavljaju jedan vid za oglašavanje drugih kompanija i tako stiču dodatne prihode.

[157] http://www.playtravel.rs/avio-karte/low-cost-avio-kompanije/ryanair.html, pristupljeno 21.01.2013.

10. KARAKTERISTIKE RAZVOJA VAZDUŠNOG SAOBRAĆAJA U SRBIJI

Vazdušni saobraćaj u Srbiji ima tradiciju dugu oko 80 godina. Avionski prevoz pošte organizovan je 1918. godine, a prva putnička linija (Pariz - Beograd - Instambul) organizovana je od strane inostrane vazduhoplovne kompanije 1923. godine. U 1927. godini osnovana je jugoslovenska aviokompanija "Aeroput" koja godinu dana kasnije organizuje prvu rednovnu liniju (Beograd - Zagreb), a 1929. godine i prvu međunarodnu liniju (Beograd - Zagreb - Grac - Beč).[158]

U ukupnom dosadašnjem razvojnom periodu vazdušni saobraćaj Srbije je do kraja 80-ih godina, sa nevelikim zakašnjenjem, pratio savremene tendencije u razvoju vazduhoplovne tehnike i tehnologije prevoza u svetu. Nažalost, nakon pojave ratova i ekonomske krize na prostorima bivše SFRJ, dolazi i do stagnacije i značajnog zaostajanja za svetskim trendovima u avio saobraćaju. Po raspadu bivše SFRJ većina od oko 75% prevoznih kapaciteta vazdušnog saobraćaja ostala je u vlasništvu prevuzeća sa teritorije Republike Srbije.

Prekid međunarodnog saobraćaja, sužavanje domaćeg tržišta bitno su ugrozili i poremetili kontinuitet razvoja naših avio prevoznika. Raspoloživa flota je bila predimenzionirana za izmenjene uslove i veličinu tržišta, ali je došlo i do njenog zastarevanja u odnosu na nove usavršene generacije aviona, koje su se u međuvremenu pojavile kod konkurentskih prevoznika. Osnovni nosilac razvoja vazdušnog saobraćaja u ukupnom periodu posle 1945. godine bio je Jugoslovenski aerotransport – JAT.[159] Po svetskim standardima on je 80-ih godina prošlog veka predstavljao avio-kompaniju srednje veličine. U najnovijem periodu, JAT je po svim karakteristikama mala vazduhoplovna kompanija, koja se nalazi pred izazovima takve vrste da se ozbiljno dovodi u pitanje njegova perspektiva i opstanak. Ti izazovi proizilaze iz procesa deregulacije vazdušnog saobraćaja u svetu i politike otvorenog neba, koja je zvanično prihvaćena i od Srbije 2009. godine. U uslovima otvorene konkurencije JAT, sa postojećim kapacitetima i sa postojećim ukupnim poslovnim performansama, nema mnogo izgleda za samostalni opstanak na tržištu. Krajem 2009. godine otpočeo je i proces uvođenja niskotarifnih avio prevoznika iz inostranstva, na tržište Srbije. Sa druge strane, JAT će sa gubljenjem državne zaštite morati da se prilagodi novim uslovima na tržištu.

[158] Božić V. (2009) *Ekonomija saobraćaja*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 258
[159] Ibid

10.1. Low-cost avio-kompanije u Srbiji

Lista low-cost avio-kompanija koje posluju u Srbiji nije dugačka, na njoj se nalaze: Fly Niki, German Wings, Norwegian Air Shuttle, Wind Jet, Wizz Air, Aegean airlines, Airbaltic.[160] Sledeće slike daju osnovne informacije o kompanijama- kada su osnovane, gde im je administrativno sedište, broj zaposlenih, flota, kao i njihov logo.

Kompanija	Fly Niki
Osnovana	28. novembar 2003.
Administrativno sedište	Beč, Austrija
Broj zaposlenih	450
Flota	2x Airbus 321 (212 sedišta), 6x Airbus 320 (180 sedišta), 2x Airbus 319 (150 sedišta), 2x Embraer E 190 (104 sedišta)

Kompanija	Germanwings
Osnovan	27.10.2002.
Administrativno sedište	Keln, Nemačka
Broj zaposlenih	1139
Flota	27 Airbus 319 (150 sedišta)

[160] http://www.low-cost.rs/low-cost-kompanije.php, pristupljeno 25.10.2012.

Kompanija	Norwegian Air Shuttle
Osnovan	22.01.1993.
Broj zaposlenih	oko 1500
Flota	40-ak aviona

Kompanija	Wind jet
Osnovana	Novembar 2003.
Administrativno sedište	Katanija, Italija
Flota	7x Airbus 320 (180 sedišta) 5x Airbus 319 (142 sedišta)

Kompanija	Wizz air
Osnovan	2003.
Administrativno sedište	Večes, Mađarska
Flota	28x Airbus A320-200 (180 sedišta)



Kompanija	Airbaltic
Osnovan	1995.
Administrativno sedište	Riga, Letonija
Broj zaposlenih	948
Destinacije	74
Flota	8x Boeing 737 - 300 (128 sedišta), 9x Boeing 737 - 500 (150 sedišta), 2x Boeing 757 - 200 ER (228 sedišta), 2x Bombardier Dash 8 Q400 (70 sedišta), 10x Foker 50 (50 sedišta)



Kompanija	Aegean Airlines
Osnovan	1987.
Administrativno sedište	Kifisia, Grčka
Broj zaposlenih	2300
Destinacije	44
Flota	18x Airbus A320 - 232 (168 sedišta), 4x Airbus A321 - 232 (195 sedišta), 2x ATR - 72 - 500 (74 sedišta), 5x BAE Avro RJ 100 (100 sedišta)

10.2. Prisustvo low-cost avio-kompanija u Srbiji

Dugo godina su građani zemalja iz regiona bili neinteresantan tržišni segment za low-cost avio-kompanije. Prva ozbiljna prisustva low-cost avio-kompanija u regionu beleže se u velikim gradovima i turističkim centrima zapadnih država regije, onih kod kojih su vizna liberalizacija i proces pristupanja EU bili brži. Mnogi gradovi i njihovi aerodromi su čak bili spremni i da plate da neka low-cost avio-kompanija počne da leti iz određene baze. Nakon političkih promena u Srbiji dugo vremena se nije ulazilo u proces liberalizacije avio tržišta, jer su dozvole za letove stranim kompanijama davane samo po IATA pravilima. Prethodnih godina, građani Srbije su plaćali skuplje usluge avio prevoza

zbog dugogodišnjeg odlaganja restrukturiranja gotovo potpuno posrnule nacionalne avio-kompanije JAT Airways. U međuvremenu, naši putnici (posebno mlađe generacije) u želji da lete jeftinije su odlazili na aerodrome u regionu (npr. Budimpešta). Dugogodišnji pritisak od strane nekih low-cost avio-kompanija i proces ubrzanog približavanja Srbije EU je podstakao srpske vazduhoplovne vlasti da u međuvremenu odobre letove nekim low-cost avio-kompanijama, a da druge pozovu da uđu na tržište Srbije. Najavljivane su niže cene letova do nekih poznatih evropskih destinacija i to kako od strane novopridošlih low-cost kompanija, tako i od strane regionalnih, tradicionalnih avio-kompanija, koje su koristeći vreme Novogodišnjih i Božićnih praznika značajno spustile cene na istim relacijama gde su do skoro letele za 3-5 puta višu cenu. Dolaskom low-cost kompanija u Srbiju jasno su došli do izražaja pozitivni efekti za putnike oličeni u nižim cenama prevoza. Sa druge strane se postavlja pitanje oporavka i opstanka domaćeg nacionalnog prevoznika. Kako narastajućem segmentu low-cost avio-kompanija mogu samo da pariraju velike tradicionalne avio-kompanije, na širokom segmentu tržišta, za JAT treba izabrati adekvatnu kombinaciju poslovnih promena, među kojima treba da dominira pronalazak strateškog partnera i ulazak domaće avio-kompanije u neku jaku alijansu avio prevoznika pri čemu ne treba izgubiti iz vida i činjenicu da segment low-cost avio-kompanija traži dalji prostor za rast. Može se zaključiti da regionalne avio- kompanije tradicionalnog tipa imaju samo dva moguća odgovora na buduću oštru utakmicu sa low-cost sektorom:[161]

1) da se udruže sa nekom velikom tradicionalnom avio-kompanijom u njenu alijansu (ranije je bilo reči da će JAT, kao regionalni prevoznik ući u svetsku alijansu koju predvodi Lufthansa) ili

2) da pokušaju samostalno da izdrže konkurentski pritisak na liberalizovanom tržištu, spuštajući cene (to je trenutni odgovor regionalnih kompanija na dolazak low-cost sektora u našu regiju). Posmatrano na dugi rok, prva strateška opcija je verovatnija za sve regionalne kompanije, dok je druga održiva samo u veoma kratkom roku. Na kraju, dolazak low-cost avio-kompanija na naše tržište i prošireni uticaj ovih vrsta avio-kompanija na sva regionalna tržišta će svakako doneti boljitak finalnim korisnicima usluga avio prevoza.

Dolaskom većeg broja low-cost avio-kompanija usluge avio prevoza će koristiti veći broj ljudi (posebno tokom letnjih čarter letova), zbog njihovih uslova putovanja i pre svega nižih cena. Nadalje, dolazak low-cost avio-kompanija i tržišna liberalizacija će konačno motivisati regionalne avio-kompanije da započnu bilo kakvu vrstu restrukturiranja (CroatiaAirlines i AdriAirways su to već započeli, dok taj proces tek čeka JatAirways i Montenegroairlines).[162]

[161] Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol. 40, No. 3, strane 145-154
[162] Ibid

ZAKLJUČAK

Kako su u današnjim uslovima poslovanja jedino promene izvesne i stalne, nešto što se neprekidno dešava, vrlo je bitno pratiti ih i reagovati adekvatno na njih kako bi opstali na tržištu i ukoliko dobro odreagujemo uzeli za sebe deo tržišnog kolača.

U ovom radu identifikovan je jedan globalni segment preduzeća – low-cost avio-kompanije koje su u poslednjih 20 godina drastično promenile svoj marketing pristup, što im je kontinuirano unapređivalo kako tržišnu poziciju tako i poslovne rezultate.

Da bi neka avio-kompanija postala low-cost, ona mora da na najveću moguću meru svede svoje troškove kako bi ponudila niže cene od konkurencije. Low-cost avio-prevozni model karakterišu niski operativni troškovi i veća iskorišćenost aviona. Ostvarivanje niskih operativnih troškova je moguće ukoliko se kompanija odluči za korišćenje jeftinijih sekundarnih i regionalnih aerodroma. Niski troškovi distribucije se postižu upotrebom Interneta za rezervisanje letova gde sam kupac nakon rezervacije sebi štampa kartu čime sam odrađuje sav posao. Veća iskorišćenost aviona se postiže bržim vremenom "okreta", odnosno bržom pripremom aviona za let, koje delom može da se postigne i ukoliko se ispune gore pomenute pretpostavke – korišćenje manje frekventnih aerodroma i efikasnije procedure ukrcavanja i iskrcavanja putnika.

Stvaranje konkurentske prednosti podrazumeva posedovanje jedinstvenih sposobnosti uz pomoć kojih se stvaraju nove vrednosti. Osnovni izvori konkurentske prednosti jesu niski troškovi i diferenciranje. Smisleno kombinovanje ovih izvora dovodi do strategije koja pruža uslugu u najboljem mogućem odnosu kvalitet-cena. Low-cost avio-kompanije se fokusiraju na strategije niskih troškova ali i diferenciranja što posledično dovodi do mogućnosti za značajno niže cene prevoznih usluga u odnosu na tradicionalne avio-kompanije. Primena ovih strategija i formiranje nižih cena je moguće kako zbog faktora na mikro nivou, tako i zbog nekoliko faktora koji su delovali na makro nivou poput liberalizacije tržišta donošenjem Sporazuma o otvorenom nebu.

Skladno postavljenim hipotezama na početku rada, dokazano je da propaganda u velikoj meri pozitivno utiče na poslovanje low-cost avio-kompanija i da ove kompanije mogu koristiti propagandu na način koji će poboljšati njihovo poslovanje što se najbolje vidi iz primera low-cost avio-kompanije Ryanair. Primenom propagande ova low-cost avio-kompanija značajno utiče na svest i ponašanje korisnika usluga prevoza što posledično dovodi do povećanja kako obima tako i frekvencije korišćenja ovih usluga. Takođe, direktnim poređenjem sa konkurentima, iskazujući svoju uslugu i cene superiornijim, Ryanair u značajnoj meri utiče na njihovo poslovanje boreći se da što veći deo tržišnog kolača prisvoji za sebe. Dokazana je i hipoteza da je deregulacijom avio tržišta, došlo do proširenja opsega marketing strategija avio-kompanija. Promene u marketing strategijama low-cost avio-kompanija bile su revolucionarne i u pravom smislu reči su posledica prepoznavanja realnih potreba klijenata koji koriste usluge avio-prevoza, a omogućene su liberalizacijom na svetskim avio tržištima. Izmenjen poslovni model avio-kompanija

usled procesa deregulacije avio prevoza, dovodi do promene marketing miksa low-cost avio-kompanija čime one postižu izuzetne rezultate u svom poslovanju. Prikaz ovih elemenata marketing miksa kao i uspeh low-cost avio-kompanija sve više tera tradicionalne, klasične avio-prevoznike da svoje instrumente marketinga prilagođavaju novom modelu poslovanja, ostavljajući dubok trag i u njihovim poslovnim rezultatima. Uvažavajući činjenicu da se još uvek osećaju efekti krize, putnici radije biraju one prevoznike koji nude jeftiniji prevoz što ide na ruku kompanijama koje posluju po low-cost poslovnom modelu. Smanjujući troškove svog poslovanja na najmanju moguću meru, cene karata za uslugu avio-prevoza ovih kompanija su niske što privlači cenovno orijentisane potrošače, ali sve više i poslovno orijentisane potrošače čime ove kompanije uspevaju da i u uslovima krize zadrže svoju konkurentnost.

LITERATURA

[1] Avlijaš R. (2010) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[2] Armestead L., Clark G. (1993) Resource Activity Mapping:The Value Change Service Operation Strategy, *The Service Industry Journal*, October

[3] Aćimović S. (2009) "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija - Efekti uspešne primene marketing strategije, *Marketing,* Ekonomski fakultet, Beograd, Vol. 40, No. 3, strane 145-154

[4] Balboa, P., Odoni, A., Barnhart, C. (2009) *The Global Airline Industry*, WILEY, UK

[5] Bakić O., Ljubojević Č., Živković A. (1998) *Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji*, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

[6] Barney B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage,* Addison-Wesley, New York

[7] Berman B. (2005) Applying Yield Management Pricing to Zour Service Business, *Business Horizons,* No.48

[8] Božić V. (2009) *Ekonomija saobraćaja,* Ekonomski fakultet, Beograd

[9] Belch G. E., Belch M. A. (2001) *Advertising and Promotion, An Integrated Marketing Communications Perspective,* McGraw-Hill Irwin, New York

[10] Vasiljev S., Miljković M. (2007) *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[11] Veljković S. (2009) *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd

[12] Vishwanath V., Mark J. (1997) Your Brand Best Strategy, *Harvard Business Review,* May-June

[13] Vračar D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd

[14] Golijanin D. (2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[15] Guiltinan J., Paul G. (1994*) Marketing Management, Strategies and Process*, fifth edition, Mc Grow-Hill, New York

[16] Greenwalls B., Kahn J. (2005) *All Strategy is Local,* Harvard Business Review, September

[17] Grant M. (1991) *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, Mass

[18] Dobrijević G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[19] Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ. (2009) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd

[20] Živković R. (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[21] Jobber D., Shipley D. (1998) Marketing Oriented Pricing Strategies, *Journal of General Management*

[22] Jobber D., Fahy J. (2006) *Osnovi marketinga*,Data status, Beograd

[23] Keegan W.G. (2002) *Global Marketing Management*, Pearson Education Inc, New York

[24] Kotler P., Keller K.L. (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd

[25] Kotler P. et al. (2002) *Principles of Marketing*, third europeanedition, Prentice Hall, London

[26] Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G.(2007) *Principi marketinga*, Mate d.o.o., Beograd

[27] Knežević G. (2009*) Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[28] Kim W., Manborgne R. (2005*) Blue Ocean Strategy:From Theory to Practice*, California Management Review, Winter

[29] Krstić B., Stepanović Lj. (2004) *Avio saobraćaj u turbulencijama: neki elementi za formiranje vazduhoplovne politike*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd

[30] Lawton T. (2000) Flying Lessons: Learning from Ryanairs Cost Reduction Culture, *Journal of Air Transportation World Wide*, Vol. 5, No. 1, strane 90-106

[31] Maksimovic Lj. (2008) *Teorija cena – mikroekonomske teme*, Ekonomski fakultet, Kragujevac

[32] Maksimović Lj., Kostić M. (2010) Modeli cenovne konkurencije na oligopolskom tržištu i njihova primenljivost, *Ekonomski horizonti*, Univerzitet u Kragujevcu, Vol. 12, No. 2, strane 39-56

[33] Milisavljević M. (2010) *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd

[34] Miljković M. (2010) Faktori formiranja cena u preduzeću, *Singidunum revija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Vol. 6, No. 1, strane 162-170

[35] Milanović R. (1984) *Marketing*, Svjetlost, Sarajevo

[36] McDaniel C., Gates R. (2004) *Marketing Research*, sixth edition, Jowh Willy and Sons, New York

[37] Nagle T., Holden R. (1995*) The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York

[38] Nash C. (2003) "Marginal Cost and other Pricing Principles for User Charging in Transport: a comment", *Transport Policy*, Vol. 10, No. 4, strane 345-348

[39] Ognjanov G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd

[40] Petrović V. (2011) "Prednosti low-cost kompanija nad tradicionalnim avio-prevoznicima", *Monopolist*, Ekonomski fakultet, Beograd, No. 76, strane 18-19

[41] Petrović J. (2011) "Ključni faktori uspešnog poslovanja low-cost kompanija", *Industrija*, Ekonomski institut, Beograd, No. 3, strane 109-125

[42] Porter M. (1986) *Competition in global industries: A conceptual framework*, Harvard Business School Press, Boston

[43] Porter M. (2007) *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad

[44] Rakita B. (2009) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd

[45] Rakita B., Mitić S. (2009) „Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda", *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, Vol. 41, No. 2, strane 75-87

[46] Sauvan F. (1987) The Case of Stability, Airline business, London

[47] Senić R. (2003) *Marketing*, Ekonomski fakultet, Kragujevac

[48] Stevanović N., Malinić D., Milićević V. (2010) *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd

[49] Shaw S. (2007) *Airline Marketing and Management*, sixth edition, Ashgate, England

[50] Trebješanin Ž., Lalović Z. (2011) *Pojedinac u grupi*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Podgorica

[51] Ferrel O. et al. (1994) *Marketing Strategy*, South-Western Publishing Company, Cincinnati

[52] Hanna N., Dodge H. (1995) *Pricing Policies and Procedures*, NY University Press, New York

[53] Harrell L. (2002) *Marketing, Connecting With Customers*, Prentice Hal, Upper Saddle River, New York

[54] Carlzon J. (1987) *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusets, USA

[55] Carrilat E. et al. (2004) Marketing Driving Organisations: A Framework, *Academy of Marketing Science Review*, No. 5

[56] Yankelovich D., Meer D. (2004) Reviscoping Market Segmentation, *Harvard Business Review*, February

Internet domeni

http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=49

http://www.aea.be/research/source/index.html

http://www.guardian.co.uk/uk/2000/dec/06/transport.world2

http://sr.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D1%98%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%80

http://www.ryanair.com/doc/investor/2012/q4_2012_doc.pdf

http://www.bbc.co.uk/news/uk-17036830.

http://www.bbc.co.uk/news/uk-17274930

http://www.bbc.co.uk/news/uk-17274930

http://www.bbc.co.uk/news/business-10645543

http://gospain.about.com/od/flightstospain/a/09_ryanair_v_easyjet_business_2.htm,

http://www.low-cost.rs/low-cost-kompanije.php

http://www.scribd.com/doc/82229257/76669651-Ogla%C5%A1avanje-Ekonomska-propaganda

http://www.scribd.com/doc/71680565/52/MARKETING-I-PROPAGANDA

http://sh.wikipedia.org/wiki/Propaganda

http://www.airbaltic.com/public/route_map.html

http://www.lowcost.in.rs/aviokarte/norwegian/

http://www.marketingteacher.com/case-study/ryanair-case-study.html#

http://corporate.easyjet.com/about-easyjet.aspx?sc_lang=en, pristupljeno 02.11.2012

http://www.ryanair.com/en/news/passenger-figures

http://marketingteacher.com/case-study/ryanair-case-study.html#

http://www.aviokarta.net/aviokarta/12-kupovina-aviokarte-u-predstavnistvu-aviokompanije

http://www.link-elearning.com/lekcija-Promocija-i-ogla%C5%A1avanje_4214