

# ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA - PRIMJER RYANAIR-a NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

---

Grgurić, Hrvoje

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:303475>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Marketing)

Hrvoje Grgurić

**ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA - PRIMJER  
RYANAIR-a NA HRVATSKOM TRŽIŠTU**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Marketing)

Hrvoje Grgurić

**ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA - PRIMJER  
RYANAIR-a NA HRVATSKOM TRŽIŠTU**

Završni rad

**Kolegij: Međunarodni Marketing**

JMBAG: 00102235527

e-mail: grguric.hh@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study (Marketing)

Hrvoje Grgurić

**ANALYSIS OF THE FOREIGN MARKET ENVIRONMENT -  
EXAMPLE OF RYANAIR ON THE CROATIAN MARKET**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Hrvoje Grgurić

**JMBAG:** 00102235527

**e-mail za kontakt:** grguric.hh@gmail.com

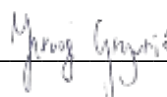
**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij, smjer *Marketing*

**Naslov rada:** Analiza okruženja stranog tržišta – primjer Ryanair-a na hrvatskom tržištu

U Osijeku, 15. rujna 2022. godine

Ovdje unesite tekst

Potpis \_\_\_\_\_



## SAŽETAK

### **Naslov: Analiza okruženja stranog tržišta prema primjeru Ryanair-a na hrvatskom tržištu**

Kada poduzeće na domaćem tržištu ostvari svoje maksimalne kapacitete, često se poduzeća okreću međunarodnim tržištima. Međunarodno tržište je pogodno jer poduzetnicima daje brojne poslovne mogućnosti kao što su postizanje ekonomije obujma, ulaska u novo okruženje koje potiče inovativnost i razvoj te susret s novim tehnologijama i znanjima. Sve prethodno navedeno pomaže poduzetnicima pri postizanju konkurentnosti, daljnjeg rasta i razvoja, povećanju profitabilnosti i tome slično. Prvi korak poduzetnika je donošenje odluke o izlasku na međunarodno tržište. Nakon što je poduzetnik odabrao tržište na kojem želi konkurirati, potrebno je napraviti analizu okruženja stranog tržišta kako bi se zaštitio od brojnih problema koji potencijalno mogu nastati ukoliko poduzetnik nema dovoljno znanja o međunarodnom tržištu, te ne poznaje u dovoljnoj mjeri način poslovanja, zakonske odredbe, odnosno regulative. Međunarodno tržište je potrebno istražiti s dva aspekta, s mikro i makro razine glede marketinškog okruženja. U ovom radu prikazana je teorijski analiza okruženja stranog tržišta te je na primjeru niskotarifnog irskog avioprijevoznika Ryanair-a napravljeno empirijsko istraživanje. Empirijsko istraživanje povezal je teorijski dio rada s realnom situacijom ulaska prethodno navedenoga avioprijevoznika na hrvatsko tržište.

**Ključne riječi:** hrvatsko tržište, Ryanair, analiza okruženja, marketing okruženje, putovanja

## **ABSTRACT**

### **Title: Analysis of the foreign market environment according to the example of Ryanair on the Croatian market**

When a company achieves its maximum capacity in the domestic market, companies often turn to international markets. The international market is convenient because it gives entrepreneurs numerous business opportunities such as achieving economies of scale, entering a new environment that encourages innovation and development, and meeting new technologies and knowledge. All of the above helps entrepreneurs to achieve competitiveness, further growth and development, increase profitability and the like. The first step of an entrepreneur is to make a decision to enter the international market. After the entrepreneur has chosen the market in which he wants to compete, it is necessary to make an analysis of the foreign market environment to protect against many potential problems if the entrepreneur does not have enough knowledge about the international market and does not know enough that is, regulatory. The international market needs to be explored from two aspects, from the micro and macro levels regarding the marketing environment. This paper presents a theoretical analysis of the foreign market environment and the empirical part of the study was conducted on the example of the low-cost Irish airline Ryanair. Empirical research has connected the theoretical part of the paper with the real market situation of the aforementioned airline in Croatia.

**Keywords:** Croatian market, Ryanair, environmental analysis, marketing environment, travel

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet istraživanja</b> .....	1
<b>1.2. Cilj rada</b> .....	1
<b>1.3. Struktura rada</b> .....	1
<b>1.4. Metode istraživanja</b> .....	2
<b>2. OKRUŽENJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA</b> .....	3
<b>2.1. Marketing okruženje</b> .....	7
<b>2.2. Državno – administrativno okruženje</b> .....	7
<b>2.3. Pravno okruženje</b> .....	8
<b>2.4. Ekonomsko okruženje</b> .....	8
<b>2.5. Strukturalno okruženje</b> .....	9
<b>2.6. Informacijsko – tehnološko okruženje</b> .....	9
<b>2.7. Socio – kulturno okruženje</b> .....	10
<b>3. STRATEGIJA ULASKA NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE</b> .....	11
<b>3.1. Redefiniranje misije poslovanja</b> .....	13
<b>3.3. Prilagodba poslovanju</b> .....	15
<b>4. ANALIZA OKRUŽENJA HRVATSKOG TRŽIŠTA NA PRIMJERU NISKOTARIFNE ZRAKOPLOVNE TVRTKE „RYANAIR“</b> .....	17
<b>4.1. Opći podaci o Ryanair-u</b> .....	17
<b>4.2. Strategija nastupa poduzeća „Ryanair“ na međunarodnom tržištu</b> .....	19
<b>4.3. Analiza okruženja hrvatskog tržišta</b> .....	21
<b>LITERATURA</b> .....	31
<b>DODACI</b> .....	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Prema definiciji, „međunarodni marketing predstavlja koordinirano izvođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje u cilju obavljanja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini.“ (Leko – Šimić, M., 2002:51)

Stoga predmet istraživanja ovog završnog rada je međunarodni marketing, odnosno analiza okruženja stranog tržišta. Pri analizi okruženja stranog tržišta, potrebno je uzeti u obzir sve čimbenike koji čine to okruženje, a to su mikro i makro čimbenici. Kako bi poduzeće uspješno ušlo na tržište i ostvarilo profit, odnosno zadovoljavajuće rezultate poslovanja, prethodno navedenim čimbenicima potrebno je prilagoditi se sukladno očekivanjima tržišta. Svako novo tržište jedinstveno je i specifično na svoj način.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj ovog završnog rada na temu „Analiza okruženja stranog tržišta“ je na primjeru konkretnog poduzeća prikazati analizu okruženja stranog tržišta. Za potrebe ovoga rada, analiza je napravljena na primjeru irskog niskotarifnog avioprijevoznika koji u svojoj ponudi ima pristupačne letove iz Republike Hrvatske prema gotovo svim drugim europskim prijestolnicama.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je koncipiran na način da nakon uvodnog dijela kreće teorijska razrada rada koja je usko vezana za analizu okruženja stranog tržišta. Teorijski dio prikazuje okruženje međunarodnog marketinga koje se odnosi na mikrookruženje te na makrookruženje. Nakon što su definirana mikro i makrookruženja, definiraju se strategije ulaska na međunarodno tržište. Zatim slijede strategije međunarodnog marketinga. Empirijski dio rada bavi se studijom slučaja koji se provodi na primjeru irskog niskotarifnog avioprijevoznika Ryanair-a. Studija slučaja obuhvaća sve prethodno navedene teorijske dijelove rada.

#### **1.4. Metode istraživanja**

Pri izradi završnog rada na temu „Analiza okruženja stranog tržišta“ korišteno je nekoliko metoda istraživanja. Kao što je prethodno u strukturi rada navedeno, rad je podijeljen na teorijski dio te na studiju slučaja. Teorijski dio rada koristio je deskriptivnu metodu istraživanja te deduktivnu metodu a u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Drugi dio rada koristi se metodom analize slučaja s obzirom da irski niskotarifni prijevoznik već djeluje na hrvatskom tržištu. Još jedna od korištenih metoda je metoda sinteze koja povezuje metodu studije slučaja s teorijskim dijelom rada.

## 2. OKRUŽENJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA

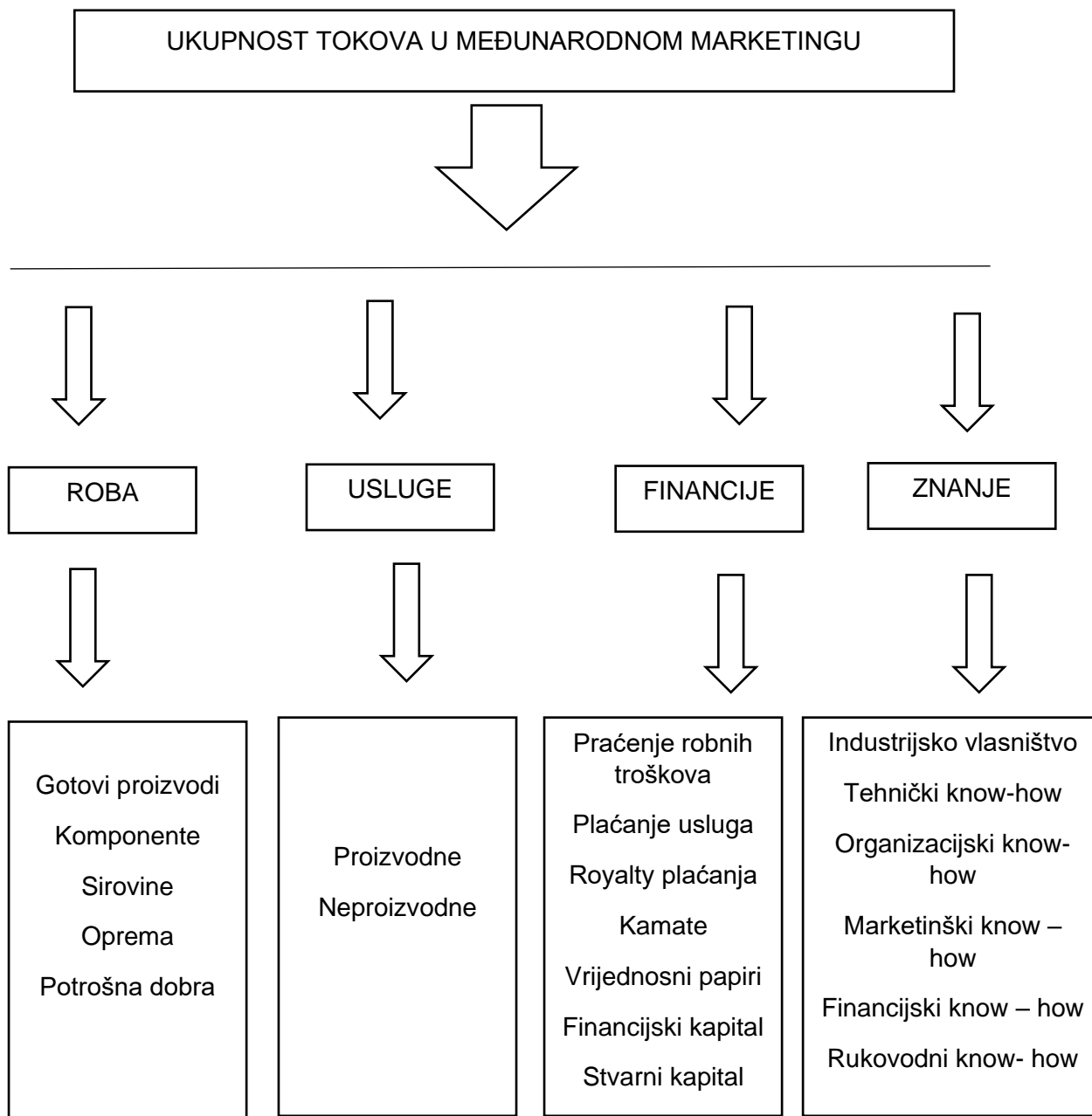
Kao što je u samom uvodnom dijelu spomenuto, prema definiciji, međunarodni marketing se definira kao „koordinirano izvođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje u cilju obavljanja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini.“ (Leko Šimić, 2002:256)

U trenutku kada je određeno poduzeće postiglo uspjeh na domaćem tržištu ili u trenutku kada je na međunarodnom tržištu uočilo priliku za profit, poduzeće će se usredotočiti na međunarodna tržišta. Međunarodno tržište idealno je za poduzeća koja su spremna ući u određenu vrstu rizika te ona koja su spremna dovoljno dobro istražiti prije samoga ulaska. Međunarodna tržišta poduzetnicima pružaju brojne pogodnosti kao što su postizanje ekonomije obujma, ulaska u novo okruženje u kojem se stječu znanja i iskustva s novim i naprednim tehnologijama, kao i znanjima. Potiče se inovativnost i razvoj, a sve to utječe na porast konkurentnosti na domaćem, a ujedno i međunarodnom tržištu obzirom da s domaćim tržištem poduzetnik već donosi na nova znanja i vještine koja je stekao na tržištu. Sve prethodno navedeno utječe na povećanje profitabilnosti te brojne druge strateške pogodnosti. Činjenica je da međunarodno tržište sa sobom donosi brojne izazove s kojima se poduzeća koja se spremaju izaći na međunarodno tržište moraju suočiti. Kao neki od izazova izlaska na međunarodno tržište navode se: „problemi u poslovanju zbog nedostatka znanja o međunarodnom tržištu i nepoznavanje načina poslovanja na njemu, nedostatka kvalificiranih ljudi, različitosti između državnih regulativa na domaćem i stranom tržištu, zaštita intelektualnih prava, lojalnosti i preferencija domaćih kupaca i sl.“ (Kolarić, 2018:107).

Pri ulasku na međunarodno tržište, marketinške aktivnosti moraju biti drugačije jer se izvode u više od jedne zemlje, a osim potreba pojedinca i gospodarskog subjekta, potrebno je zadovoljiti i brojne druge potrebe poput općih društvenih potreba (društvena odgovornost, svijest, etika).

U nastavku slika 1. prikazuje ukupnost tokova u međunarodnom marketingu.

Slika 1 ukupnost tokova u međunarodnom marketingu



Izvor: vlastita izrada autora prema: Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., Osnove međunarodnog marketinga, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013., str. 14.

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, hrvatsko tržište je postalo dostupnije nego ikada, stoga ne čudi činjenica da su brojne strane tvrtke pronašle svoja mjesta na hrvatskom tržištu. No iako je tržište dostupnije nego ikada, potrebno je provesti brojne analize i

istraživanja kako bi unaprijedili kvalitetu svoje marketing strategije na svim tržištima na kojima posluje. Nakon provedene analize, rezultati istraživanja kao i njihovo korištenje sa stajališta marketing strategije pridonose sljedećim stavkama:

- „Snižavanju rizika
- Izbjegavanju pogrešaka
- Identifikaciji prilika na stranom tržištu
- Odlučivanju o izboru najisplativijeg stranog tržišta
- Način pristupanja tržištu“ (Leko Šimić, 2002:51)

Kako bi se lakše razumio međunarodni marketing, potrebno ga je staviti u odnos na domaći marketing. Stoga u nastavku slijedi objašnjenje domaćeg marketinga u odnosu na međunarodni marketing te sve njihove prednost i nedostaci, odnosno sličnosti i razlike.

Prema definiciji, „domaći marketing je prodaja proizvoda tvrtke na lokalnom financijskom tržištu. Prednost domaćeg marketinga leži u tome što nema jezičnih prepreka koje poduzetnicima omogućavaju jednostavniji i brži dolazaka do informacija što su to želje i potrebe lokalnih potrošača. Kao svrha domaćeg marketinga je pomoći poduzećima pri donošenju odluka i razvijanju marketinških strategija koje su učinkovitije. Rizici su i manji kod domaćeg marketinga i potrebni su manji financijski resursi. Lokalna tržišta nisu široka kao i međunarodno tržište, no većina tvrtku u fokus stavlja globalno djelovanje.“ (Hr.weblogographic.com, 2022).

S druge strane, međunarodni marketing se definira kao „promocija i prodaja proizvoda tvrtke za potrošače u različitim zemljama. Vrlo je složen i zahtijeva veliku količinu financijskih sredstava. Svaka zemlja ima svoje zakone o poslovanju i tvrtka koja ima za cilj ulazak u posao u drugoj zemlji mora najprije znati o njima. Potrošački ukusi i preferencije također se mogu razlikovati, tako da se marketinške strategije moraju formulirati kako bi se zadovoljile potrebe različitih potrošača. Međunarodni marketing zahtijeva više vremena i truda. Međunarodno tržište je vrlo neizvjesno i tvrtka mora uvijek biti spremna za promjene koje se mogu odjednom pojaviti. To zahtijeva veću predanost uspjehu na međunarodnom tržištu.“ (Hr.weblogographic.com, 2022).

U nastavku slijede osnovne razlike između domaćeg i međunarodnog marketinga:

- „Domaći marketing je proizvodnja, promocija, distribucija i prodaja robe i usluga na lokalnom tržištu, dok je međunarodno tržište proizvodnja, promocija, distribucija i prodaja roba i usluga na globalnom tržištu;
- Domaći marketing je manje rizičan i lakše se provoditi, dok je međunarodni marketing više rizičan i složeniji.;
- Domaći marketing zahtijeva manje financijske resurse dok međunarodni marketing zahtijeva ogromne financijske resurse;
- Domaći marketing bavi se samo jedinstvenim tržištem dok se međunarodni marketing bavi različitim zemljama i tržištima;
- Premda oboje koriste sve osnovne marketinške principe, međunarodni marketing je izazovniji i zahtijeva veću predanost tvrtke zbog nesigurnosti i razlika u zakonima i propisima na globalnom tržištu, dok se domaći marketing bavi samo zakonima i propisima jedne zemlje;
- Domaći marketing bavi se samo jednom skupinom potrošača dok se međunarodni marketing bavi različitim vrstama potrošača s različitim ukusima;
- U domaćem marketingu, tvrtka može imati iste politike i strategije, dok međunarodni marketing zahtijeva različite strategije u promociji svojih proizvoda.“  
(Hr.weblogographic.com, 2022).

Kao što je iz samih podjela vidljivo, istraživanje međunarodnog tržišta kompleksnije je od domaćeg tržišta. Prije svega, međunarodno tržište, odnosno međunarodni marketing obuhvaća uz poznate faze istraživanja tržišta domaćeg tržišta (definiranje problema, razvoj pristupa, dizajniranje istraživanja, prikupljanje podataka, analizi podataka i prezentaciju rezultata) dodatne faze koje se odnose na:

- „Marketing okruženje
- Državno okruženje, odnosno administrativno okruženje
- Pravno okruženje
- Ekonomsko okruženje
- Strukturalno okruženje
- Informacijsko – tehnološko okruženje
- Socio – kulturno okruženje“ (Leko Šimić, 2002:52)

## 2.1. Marketing okruženje

Glede marketing okruženja, najbitnija činjenica kojoj se treba voditi pri procjeni marketing okruženja je da uloga marketinga nije jednaka u svim zemljama. Najčešći čimbenik koji ovisi o ulozi marketing okruženja u nekoj zemlji je zapravo ekonomski razvoj, odnosno stupanj razvoja. Stoga marketing je različito percipiran od zemlje do zemlje. Npr. u zemljama u razvoju, potrošač je daleko od središta pozornosti proizvođača, tipična je proizvodna orijentacija, potražnja je veća od ponude, konkurencija je slaba i slično tome. Tipični predmet istraživanja marketing okruženja jesu:

- „Proizvodi
- njihova raspoloživost
- širina i dubina asortimana
- cjenovna politika
- državna kontrola medija
- javno mnijenje vezano uz oglašavanje i njegovu vjerodostojnost
- efikasnost distribucijskog sustava
- nezadovoljene potrebe i ponašanje potrošača.“ (Leko Šimić, 2002:52)

U slučaju da koncepcija međunarodnog marketinga nije dobro pripremljena često poduzetnicima može izazvati brojne nepredviđene poteškoće. Iz navedenog razloga pri izlasku na strano tržište, potrebno je dobro istražiti o kulturi države na čije tržište se izlazi te sukladno tome trebaju se prilagoditi promotivni slogani koji se koriste, a prihvatljivi su u toj kulturi i tom jeziku.

## 2.2. Državno – administrativno okruženje

Državno, odnosno još poznato pod nazivom administrativno okruženje stavke su koje se odnose na čimbenike poput javne politike, pravnih procesa, poticaja ili ograničenja vezanih za poslovanje poduzeća, kontrolu tržišta, razvoj infrastrukture, poticanje poduzetničkih aktivnosti ili pak strana ulaganja. Pri razmatranju odluke ulaska na strano tržište, poduzetnik treba uzeti u obzir naizgled nevidljive prepreke kao što su poslovna klima i sklonost prihvatu stranih ulagača, dosadašnje prakse, visine poreza i prepreka i tome slično. Nakon što su analizirane prethodno navedene stavke, poduzetnik će dobiti širu sliku glede toga vrijedi li ulagati u drugu državu ili pak ne, odnosno hoće li mu ulaganje donijeti određene ekonomske koristili. Dodatni

čimbenici o kojima bi poduzetnik trebao razmišljati u okviru državno – administrativnog okruženja su: nacionalna kultura, stupanj korupcije te međunarodna sigurnost.

### **2.3. Pravno okruženje**

Iduće okruženje o kojem poduzetnik mora voditi brigu je pravno okruženje. Pravno okruženje regulira stavke poput poreza, međunarodne poslovne transakcije, monopolističke mjere i tome slično. „Sa stajališta istraživanja međunarodnog tržišta posebno su značajni propisi koji reguliraju elemente vezane uz marketing mix, primjerice propisi o kvaliteti proizvoda, pakiranju i ambalaži, zaštiti patenata i marka proizvoda, zatim propisi o regulaciji cijena, dumpingu, kontroli cijena, tipovima kanala distribucije, ekskluzivnim teritorijalnim ugovorima, te regulaciji promocijskih aktivnosti s obzirom na način provedbe, vrste proizvoda i medija.“ (Leko Šimić, 2002:52)

Ponekad Zakonodavni okvir određene države kroz brojne Zakone i Pravilnike zna na prikriven način spriječiti ulazak stranih ulagača na tržište radi pokušaja veće uključenosti domaćih poduzetnika, stoga strani ulagači su ponekad primorani umjesto izravnog izlaska na strano tržište prebaciti se na zajedničke pothvate, odnosno joint venture aranžmane s domaćim poduzetnicima kako bi zadovoljili pravne regulative. „Slični Zakoni vrijede i za pothvate koji su izvorno bili zamišljeni kao licenciranje ili franšiza.“ (Kolarić, 2018:107).

### **2.4. Ekonomsko okruženje**

Ekonomsko okruženje jedan je od najznačajnijih čimbenika prilikom donošenja odluke o ulasku na novo tržište. Kako bi se zadovoljili kriteriji ekonomskog okruženja, potrebno je istražiti širu sliku, odnosno napraviti analizu iz mikro i s makro aspekta kako bi se dobila jasna slika o stanju u nekoj ekonomiji, odnosno kako bi se dobio uvid o veličini i stabilnosti neke ekonomije. „Ekonomsko okruženje obuhvaća osnovne ekonomske parametre: društveni bruto proizvod, razinu, izvor i distribuciju prihoda, trendove rasta. Stupanj ekonomskog razvoja determinira veličinu, suvremenost i standardizaciju tržišta pa je stoga značajan za istraživanje.“ (Leko Šimić, 2002:52)

Kao što je prethodno navedeno, pri analizi ekonomskog okruženja, potrebno je voditi se istraživanjima s dvije razine, s mikro aspekta i s makro aspekta. Kako navode Previšić i Ozretić Došen (2000) unutar makroekonomskog okruženja istražuju se i proučavaju najvažniji



pokazatelji koji se mogu razvrstati u sedam kategorija: ekonomski sustav, bruto domaći proizvod, stanovništvo i prihodi, koncept ekonomskog napretka, struktura potrošnje, infrastruktura i ostali pokazatelji. Mikroekonomsko okruženje predstavlja okruženje konkretnog proizvoda ili tržišta, a u najužem smislu podrazumijeva konkurenciju (Prevšić, Ozretić Došen, 2000).

Glede mikroekonomskom okruženja i konkurencije, potrebno je da poduzeće prije ulaska na tržište napravi SWOT analize koje će mu dati bolji uvid u njegove snage, slabosti, prilike i prijetnje u odnosu na konkurenciju koja se bavi istom branšom kao poduzetnik koji ima za cilj ulazak na novo, strano tržište.

„Ekonomski čimbenici još mogu uključivati: kupovnu moć, nezaposlenost, oporezivanje, inflaciju, trošak potrošačke košarice, dostupnost kredita, razinu štednje stanovništva, te brojne druge stavke.“ (Hr.offpromocode.com, 2022)

## **2.5. Strukturalno okruženje**

„Strukturalno okruženje odnosi se na raspoloživi transport, komunikacije, usluge i ostalu infrastrukturu o kojima će ovisiti vrsta, metodologija i tehnika istraživanja.“ (Leko Šimić, 2002:54)

## **2.6. Informacijsko – tehnološko okruženje**

„Informacijsko i tehnološko okruženje obuhvaća informacije i njihovu raspoloživost, komunikacijske sustave, stupanj kompjutorizacije i korištenja elektroničke opreme, proizvodne tehnologije, stupanj primjene znanosti i inovacije. O ovom aspektu infrastrukture ovisit će tip informacija koje se mogu pribaviti od potrošača, poslovnih subjekata i potencijalnih partnera.“ (Leko Šimić, 2002:54)

Osim navedenoga, tehnološko okruženje ili tehnički čimbenici odnose se na nove tehnologije, razine znanstvenog i tehnološkog napretka, brzine inovacije, mogućnosti uvođenja naprednijih metoda proizvodnje i marketinga, mogućnosti prijenosa većine marketinških istraživanja na Internet te u konačnici poboljšanje procesa unutar poduzeća na način da se uvede informatizacija te tome slično.

## **2.7. Socio – kulturno okruženje**

Socio – kulturno okruženje, odnosno njegovi čimbenici usko se vežu s pojmovima kao što su povjerenje u državu, odnos prema poduzeću u cjelini, odgovoran odnos prema radu. Pri analiziranju ovog okruženja, potrebno je uzeti u obzir povijesne, etničke i religijske tradicije koje imaju važan utjecaj na potražnju potrošača.

Drugim riječima, „socio-kulturno okruženje obuhvaća sustav vrijednosti, jezik, religiju, pismenost, modele komuniciranja, te obiteljske i socijalne institucije. Stavovi pojedinaca prema vremenu, radu, bogatstvu, riziku, postignuću, promjenama, i slično moraju se analizirati. Ovaj aspekt okruženja najznačajniji je za nužne prilagodbe istraživanja, s obzirom da se radi o njegovom najosjetljivijem dijelu.“ (Leko Šimić, 2002:53)

### **3. STRATEGIJA ULASKA NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE**

Osvajanje međunarodnog tržišta smatra se složenim i višedimenzionalnim procesom. Poduzeće koje želi napraviti iskorak prema međunarodnom marketingu, mora imati znanje, sposobnosti, vještine te raspolagati s kvalitetnim resursima, poput ljudskih resursa, financijskih sredstava i tehnologije. Još jedna od nužnih stvari je ta da poduzeće mora biti spremno na poduzimanje i suočavanje s novim izazovima i rizicima.

Inozemno tržište je gotovo nemoguće osvojiti preko noći, odnosno to nije dobra strategija ulaska na inozemno tržište jer prije ulaska na inozemno tržište potrebno je napraviti dublje analize tržišta kako bi poduzeće uspjelo prilagoditi se tržištu te počelo djelovati sukladno zahtjevima inozemnog tržišta, stoga poduzeća trebaju težiti postupnom osvajanju međunarodnog tržišta. Ovisno o tome koliko je poduzeće dobro pripremljeno za inozemno tržište najbolje će pokazati njegov rezultat na inozemnom tržištu. Drugim riječima, što je neko poduzeće provelo bolje analize, veće su mu šanse za opstanak na tržište te temeljem toga, poduzeće može razmišljati o osvajanju novog, drugog inozemnog tržišta. Tema ovog poglavlja detaljnije opisuje strategiju ulaska na međunarodno tržište.

„Definiranje strategija ulaska na inozemno tržište preduvjet je uspješnom razvoju na međunarodnom tržištu. U tom postupku poslovni subjekt se opredjeljuje o novim postavkama za proširivanje poslovanja na međunarodnom tržištu, odnosno pristupa redefiniranju misije i ciljeva poslovanja, te utvrđivanju vrijednosti koje će se isporučivati kupcima.“ (Grbac, 2009:169).

Nakon što je poduzeće zauzelo zavidnu tržišnu poziciju na domaćem tržištu, okreće se inozemnim tržištima. Inozemna tržišta od poduzeća zahtijevaju promjene i modifikacije marketinških koncepcija, s naglaskom na poslovanje na međunarodnom tržištu. Takva vrsta izazova nudi niz mogućnosti, no i prijetnja. Kao tri osnovne vrste izazova navode se: redefiniranje misije poslovanja, ciljevi poslovanja na međunarodnom tržištu te prilagodba poslovanju koje će biti detaljnije razrađene u nastavku rada.

Postoje četiri osnovne, odnosno ključne strategije za poslovanje na stranim tržištima, a to su:

- „etnocentrična strategija - u kojoj je poduzetnik prvenstveno orijentiran na domaće tržište, a na međunarodno tržište plasira samo proizvode superiornih karakteristika koji mogu uspjeti na tom tržištu. Pritom se od poduzetnika ne zahtijeva neka posebna strategija nastupa;
- policentrična strategija - odnosi se na poslovanje poduzetnika koja su orijentirani na svega nekoliko stranih tržišta. Zbog toga se treba povesti pažnja o pojedinom tržištu i za svako definirati strategija poslovanja jer je svako pojedino tržište specifično;
- regiocentrična strategija - razvija se sukladno s karakteristikama i zahtjevima pojedine regije u kojoj poduzeće posluje. Značaj i utjecaj regionalno orijentiranog poslovanja se povećava i ima sve veću važnost staranjem europskih integracija kao što su Europska unija, NAFTA, ASEAN i druge regionalne organizacije;
- geocentrična ili globalna strategija - jedinstvena je na čitavom svjetskom tržištu i svijet smatra jedinstvenim tržištem. Globalna strategija je fokusirana na stvaranje novih proizvoda ili usluga koji imaju globalnu uporabu i/ili pretvaranje već postojećih proizvoda u globalne. Za primjenu takve strategije potrebni su poprilični resursi, iskustvo i obranjiva konkurentnost.“ (Kolaković, 2018:111)

Poduzetnik pri izlasku na strano tržište treba odabrati opciju izlaska na međunarodno tržište, a opcije koje ima su:

- „izravan izvoz - najjednostavniji, najjeftiniji i najlakši način izlaska poduzetnika na neko strano tržište;
- projekt „ključ u ruke“ - (engl. *turnkey project*) jest proces pružanja čitavog niza različitih povezanih usluga stranom naručitelju;
- licenciranje - se obavlja putem ugovora o licenci kojim se nekom poduzeću na stranom tržištu ustupa pravo uporabe nekog patenta, tehnološkog znanja i iskustva, žiga, modela ili uzorka;
- franšiza - predstavlja vrlo popularan način izlaska poduzeća na međunarodno tržište. Iako je dosta sličan licenciranju, kod franšize se ipak radi o dugoročnijoj, čvršćoj i užoj poslovnoj suradnji. Franšizom neko poduzeće daje pravo stranim poduzećima i poduzetnicima da obavljaju posao na specifičan način; prema vlastitom nahođenju, ali uz određenu razinu kontrole;

- strateško zajedničko ulaganje - (engl. *strategic joint venture*) predstavlja proces osnivanja poduzeća koje je u zajedničkom vlasništvu dvaju ili više inače neovisnih poduzeća;
- izravno strano ulaganje - (engl. *foreign direct investment*) podrazumijeva osnivanje vlastitih podružnica u stranim zemljama.“ (Kolaković, 2018:111-118)

Poslovni model kakav je izravno strano ulaganje odnosno *foreign direct investment* idealan je u sljedećim slučajevima:

- „kada je tržište u nekoj stranoj zemlji dovoljno veliko
- kada je strano tržište zemljopisno dovoljno blizu
- kada je poduzetnik već stekao znatno međunarodno iskustvo
- kada konkurencija na tržištu u stranoj zemlji nije jaka
- kada poduzeće ima znatnu konkurentsku prednost pred lokalnim konkurentima.“ (Kolaković, 2018:117)

Osim prethodno navedenih čimbenika, postoje i brojni drugi koji utječu na odluku poduzeća u trenutku kada je riječ o izravnom stranom ulaganju, a kao neke od njih su: blizina kvalitetnih izvora opskrbe, izvora sirovina, iskusna radna snaga, postoji mogućnost minimiziranja troškova i tome slično.

### **3.1. Redefiniranje misije poslovanja**

Neovisno o tome djeluje li poduzeće na lokalnom tržištu ili pak inozemnom tržištu, potrebno je djelovati u sklad s misijom poslovanja jer najčešći uzrok neuspjeha poslovnih subjekata je upravo djelovanje bez misije. Ako poduzeće ima misiju, no ne posluje u skladu s njom, ta misija postaje samo „mrtvo slovo na papiru“ što je jednako loše kao da ju uopće ne posjeduje. Misija predstavlja razlog postojanja poslovnog subjekta, drugim riječima, misija izražava težnje i temeljne identitete određenog poslovnog subjekta.

Pretpostavka je da poduzeće koje počinje djelovati na inozemnom tržištu prethodno ima misiju na lokalnom, domaćem tržištu. Navedenu misiju je potrebno redefinirati na način da ista poprimi međunarodni karakter.

Benefiti koje poduzeće dobiva redefiniranjem misije su:

- „redefinicijom misije osigurava se da poslovni subjekti budu usredotočeni na potrebe međunarodnih kupaca
- redefinicijom misije osigurava se specifični smjer djelovanja na međunarodnom tržištu i na taj se način omogućuje pravilna selekcija tržišnih prilika
- redefinirana misija pridonosi donošenju konzistentnih odluka, motivaciji djelatnika, izgradnji jedinstva, integraciji kratkoročnih u dugoročne ciljeve i poboljšavanju komunikacije s unutarnjom i vanjskom javnošću“ (Grbac, 2009:169)

Poduzeće koje izlazi na međunarodno tržište i želi redefinirati misiju, treba voditi računa o četiri ključne karakteristike redefiniranja misije: jedinstvenosti, tržišnoj usmjerenosti, utemeljenosti na kompetentnosti i realnosti.

„Rezultati istraživanja ukazuju da je vrijedno uložiti stvaralačku energiju i vrijeme u redefiniranje misije sukladno uvjetima djelovanja na međunarodnom tržištu. Naime, poslovni subjekti s definiranom misijom imaju veći povrat na uložena sredstva. Prosječni povrat za poslovne subjekte s misijom iznosio je 16,1%, a za poslovne subjekte bez definirane misije 9,7%. Kada se promatra odnos povrata na uložena sredstva prema sadržaju misije, došlo se do zaključka da poslovni subjekti sa “sadržajnijom” misijom imaju veći povrat, i to 26,2% u odnosu na 13,7%, koliko imaju poslovni subjekti s manje “sadržajnijom” misijom. Prema istom istraživanju, u 73% misija naglašava se odanost i briga za kvalitetu, a u 70% misija ističe se predanost prema rastu i profitabilnosti tvrtke. Kupci i proizvođači zastupljeni su u misijama kod oko 60% poslovnih subjekata, dok se filozofija poslovnog subjekta naglašava u 60% misija, a isticanje različitosti u odnosu na konkurenciju prisutno je u oko 33% misija.“ (Grbac, 2009:172)

### **3.2. Ciljevi poslovanja na međunarodnom tržištu**

Idući korak pri definiranju strategija na međunarodnom tržištu je postavljanje ciljeva poslovanja na međunarodnom tržištu. Poduzeće koje djeluje planira djelovati na međunarodnom tržištu trebalo bi postaviti dugoročne i kratkoročne ciljeve. Ti ciljevi moraju biti postavljeni na način da pridonose ostvarivanju misije poslovnog subjekta koje je prethodno opisano u točki 3.2. *Redefiniranje misije poslovanja.*

Za razliku od misije, ciljevi koje poduzeće usvoji odnose se na djelatnike, odnosno na one koji ih trebaju realizirati. Ciljeve je potrebno definirati na razumljiv, kratko formuliran i jasno napisan način. Glede definiranja ciljeva, treba se voditi sljedećim pitanjima:

- „Što se želi postići?
- U kojem razdoblju?
- Koliko se želi ostvariti?“ (Grbac, 2009:172)

Prigodom utvrđivanja ciljeva za ulazak na međunarodno tržište potrebno je voditi računa:

- „željenoj razini uključenosti u međunarodnom poslovanju,
- razini rizika koju je uprava spremna prihvatiti u poslovanju na međunarodnom tržištu
- osobitostima ciljeva.“ (Grbac, 2009:172)

### **3.3. Prilagodba poslovanju**

Kako bi se uspješno ostvarili ciljevi koji su navedeni u točki 3.2. *Ciljevi poslovanja na međunarodnom tržištu* poslovanje je potrebno prilagoditi uvjetima koji vladaju na međunarodnom tržištu.

Prilagodba poslovanja, prema marketinškim kriterijima, temelji se na:

- „isporuci koristi kupcima;
- određivanju tržišnih segmenata koji su ciljno tržište
- tehnološkim rješenjima kojima se stvara i isporučuju koristi subjektima na ciljnom tržištu.“ (Grbac, 2009:172)

Prilagodba je potrebna jer često jednaki pristupi za međunarodno i domaće tržištu nisu jednaki, odnosno uvjeti poslovanja se razlikuju te kupci imaju različite reakcije.

Prvi kriterij veže se za isporuku koristi. Kupci često od poslovnih subjekata očekuju dodatne napore, odnosno određenu korist. Ta korist odnosi se na modifikacije glede pretprodaje i poslijeprodajnih aktivnosti te za promjene karakteristika proizvoda stoga bi poslovni subjekt trebao uložiti dodatne napore kako bi ispunio očekivanja i koristi kupaca.

Drugi kriterij je određivanje tržišnih segmenata koji su ciljno tržište, drugim riječima potrebno je pronaći kupce te ih razvrstati u grupe na tržištu prema više kriterija kako bi zadovoljio sve potrebe i želje kupaca. „Univerzalnu“ ponudu je gotovo nemoguće stvoriti jer su interesi

kupaca u 21. stoljeću sve različiti, no moguće je spojiti prva dva navedene kriterija kojima se dobije treći kriterij koji se odnosi na isporučivanje koristi točno definiranom tržišnom segmentu.

„Prilagodba poslovanja vezana je i za odluku o većem ili manjem angažiranju u nekim poslovnim aktivnostima, kao što su nabava, istraživanje i razvoj, proizvodnja, distribucija, promocija, poslije prodajne usluge. Poslovni subjekt koji ulazi na inozemno tržište treba imati novo promišljanje i novi pristup poslovanju tako da uvaži specifičnosti inozemnog tržišta u kontekstu koristi koje se traže, segmenata koji se mogu oblikovati, načina na koji se mogu isporučiti koristi za kupce, te organizacije poslovanja.“ (Grbac, 2009:175)



## **4. ANALIZA OKRUŽENJA HRVATSKOG TRŽIŠTA NA PRIMJERU NISKOTARIFNE ZRAKOPLOVNE TVRTKE „RYANAIR“**

Poglavlje ovog rada spaja teorijski dio rada koji se odnosi na analizu okruženja stranog tržišta s konkretnim primjerom analize okruženja stranog tržišta. Prvi dio ovog poglavlja daje osnovne informacije o samoj tvrtke „Ryanair“, zatim povezuje teorijsku s praksom, odnosno studijom slučaja i u konačnici objašnjava analizu okruženja hrvatskog tržišta.

### **4.1. Opći podaci o Ryanair-u**

Ryanair Holdings plc, smatra se najvećom europskom zračnom grupom koju čine matična tvrtka Buzz, Lauda, Malta Air i Ryanair DAC. Matična država Ryanair Holdings plc-a je Irska te je Ryanair poznat kao irski niskotarifni zrakoplovni prijevoznik sa sjedištem u Dublinu koji je korak po korak preuzeo gotovo cijelo tržište Europe, a i šire od Europe što će biti kasnije prikazano slikom.

Ryanair prvi puta na tržištu se pojavio 1984. godine. Osnovan je od skupine irskih poduzetnika na čelu s Tonijem Ryanaom koje je osnivač tvrtke za leasing zrakoplova Guinness Peat Aviation. Prvi Ryanairovi letovi bili su između Waterforda i zračne luke Gatwick, a sve s ciljem natjecanja s tada već uspješnim zrakoplovnim aviokompanijama poput British Airways i Aer Lingusom.

Veliki preokret u poslovanju Ryanair-a dogodio se 1997. godine zbog deregulacije zrakoplovnog prometa koji je dogodio prethodno navedene godine u Europi. Prema podacima s njihove službene stranice, prevoze 154 milijuna gostiju na više od 2400 dnevnih letova iz 82 baze, a grupacija je povezana s preko 200 destinacija u 40 zemalja u floti od preko 470 zrakoplova.

Ryanair svoje poslovanje gradi i održava na bazi ekonomičnih troškova koji omogućavaju kompaniji niske cijene letove po čemu su najčešće poznati, no s druge strane postoje brojne prepreke na kojima su im putnici diljem svijeta krenuli zamjerati. Iako u konačnici njihova misija je dodatni sniziti cijene karata te povećati promet na 200 milijuna godišnje do 2025. godine zbog narudžbe dodatnih 210 zrakoplova Boeing 737.

Danas Ryanair broji preko 19.000 visokokvalificiranih zrakoplovnih stručnjaka te na službenim stranicama navode da su najzelenija grupa najčišćih zračnih prijevoznika u Europi.

Smatra se da korisnici koji počnu letjeti i birati Ryanair kao svoja prijevoznika mogu smanjiti emisiju CO2 do 50% u usporedbi s drugim velikim zračnim prijevoznicima u EU.

Za svoje poslovanje, Ryanair je izabrao logo pomno biranih boja koje su postale prepoznatljive diljem svijeta. Logo predstavlja Irsku harfu, simbol Irske.

Slika 2 Logo Ryanair-a



Izvor: <https://logonoid.com/ryanair-logo/>

Slika 2. prikazuje logo tvrtke na čijem primjeru se temelji ovaj završni rad. Logo je pomno izabran, predstavlja simbol zemlje iz koje poslovni subjekt potječe, irsku harfu uz kombinaciju boja neba, sunca i oblaka, plave, žute i bijele.

Slika 3 Prikaz baze i aerodroma na kojima poslovni subjekt Ryanair djeluje



Izvor: <https://corporate.ryanair.com/about-us/our-network/>

Slika 3. prikazuje baze i aerodrome na kojima Ryanair posluje. Žutom bojom su označeni gradovi u kojima Ryanair ima svoju bazu, a plavom bojom su označeni aerodromi s kojih i na koje Ryanairova flota svakodnevno prevozi putnike. Djeluju u više od 40 država, prevoze putnike na i s više od 230 aerodroma te dnevno imaju preko 2.500 letova.

Slika 4 Prikaz loga, odnosno krila aviona svih uključenih prijevoznika u Ryanair Holdings Plc



Izvor: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>

Slika 4. prikazuje logo Ryanair Holdings Plc flote koja čini: Buzz, Laudu, Malta air i Ryanair zrakoplove.

#### 4.2. Strategija nastupa poduzeća „Ryanair“ na međunarodnom tržištu

Kao prvi zadatak zrakoplovnog poduzeća „Ryanair“ na međunarodnom tržištu je osmisliti strategiju s kojom će nastupiti na tom tržištu, a pri tome se smatra da treba osmisliti, proizvesti i razviti vlastite marketinške aktivnosti u funkciji odgovarajućeg tržišnog pozicioniranja. Odgovarajuće tržišno pozicioniranje zahtjeva analizu ciljanog tržišta te odgovarajući marketinški miks koji će biti prilagođen prostorima, odnosno zemljopisnim područjima na koje se odnosi.

Marketinški mix odnosi se na proizvod, cijenu, distribuciju te promociju. Osnovi proizvod, odnosno usluga Ryanaira je prijevoz putnika zračnim putem. Njihova usluga poznata je po iznimno niskim cijenama letova, a također, karakterizira ih da na letu nema besplatnih pića niti hrane. Ostali izvori prihoda Ryanaira su poslovi koje imaju s iznajmljivanjem automobila, hotela, telefonskih kartica i autobusnih kartica. Na godišnjoj razini, od tog posla ostvare oko 16% dobiti. Cijena njihovih proizvoda diktira se na način da se 70% sjedala prodaje po najnižoj

cijeni, 24% sjedala se prodaje po višim cijenama, a zadnjih 6% sjedala se prodaje po najvećoj cijeni. Glede distribucije, Ryanair je poprilično jednostavan. Oni ne koriste putničke agencije, nego putnici mogu rezervirati svoje karte online putem interneta. Na taj način stvaraju uštedu u iznos od 15% radi nekorištenja agencijskih usluga. Kroz tehniku izravnog marketinga zadržavaju i pridobivaju nove kupce. Biraju zračne luke koje su manje popularne zbog ušteda koje mogu ostvariti na tome te pokušavaju držati zrakoplove što češće u zraku, odnosno imati dovoljno linija kako bi poslovanje bilo isplativo. Drugim riječima, Ryanair izbjegava primarne zračne luke kako bi koncentrirao svoje operacije na sekundarne. Sekundarne zračne luke su male lokalne zračne luke u kojima je Ryanair u većini slučajeva glavni prijevoznik na kojeg se oslanjaju za usluge letova. Kao glavne prednosti rada u sekundarnim zračnim lukama su: niske cijene, brzo vrijeme obrade. Primarnim zračnim lukama upravljaju glavni prijevoznici industrije koji imaju vrlo visoku razinu aktivnosti. Preživjeti konkurenciju u primarnim zračnim lukama može biti teško jer je usluga korisnicima ključna, a Ryanair ne ulaže puno u to, nego svoju strategiju temeljeni na drugim čimbenicima, odnosno na količini, a ne kvaliteti.

Po pitanju promocije, Ryanair ima svoj tim ljudi koji im se bavi promocijom. Ne angažiraju dodatne agencije niti dodatne marketinške stručnjake za promociju što u konačnici rezultira uštedama i na tom području. Cilj im je što manje trošiti na oglašavanje, stoga biraju prvenstveno besplatne društvene mreže na oglašavanje te kreiraju zanimljiv i smiješan sadržaj koji privlači brojnu publiku.

Društvena mreža na kojoj je Ryanair doživio najveći uspjeh je Tik Tok koji je postao popularan prije svega godinu dana za vrijeme pandemije. Tik Tok se pokazao najbolja društvena mreža za oglašavanje jer korisnici provode više vremena na Tik Toku u odnosu na Instagram. Osim prethodno navedenoga, Instagram veću pažnju posvećuje i češće plaćene objave stavlja na prvo mjesto za razliku od Tik Toka. Kao primjer dokaza da je Tik Tok zauzeo odličnu poziciju u odnosu na druge zrakoplovne kompanije dokazuje primjer ovog videa: [https://www.tiktok.com/@ryanair/video/7082789711814675717?is\\_copy\\_url=1&is\\_from\\_webapp=v1](https://www.tiktok.com/@ryanair/video/7082789711814675717?is_copy_url=1&is_from_webapp=v1). Ryanair na humorističan način prikazuje svoju poziciju na tržištu.

Ryanair svoj dolazak za hrvatsko tržište najavio je još u proljeće 2021. godine za vrijeme kada je svjetska pandemija COVID-19 još uvijek bila u punom jeku. Za vrijeme pandemije COVID-19 brojne zemlje su imale ograničenja koje su propisale njihove zemlje. Maske su bile obvezne, kao i cijepjenja za ulazak u drugu zemlju te izolacije u brojnim slučajevima. Ryanair, zračnog prijevoznika nisu ni ta ograničenja uspjela smesti pri zamisli ulaska na hrvatsko tržište pa je

stoga Ryanair svoje usluge počeo prodavati i na hrvatskom tržištu od 17. lipnja 2021. godine. Zrakoplovna kompanije Ryanair za svoje poslovanje u hrvatskoj odabrala je zračnu luku Franjo Tuđman koja je prije dolaska Ryanaira slovila kao zračna luka s visokim cijenama zrakoplovnih karata koje su brojne putnike sprječavale da putuju s navedene zračne luke, te su za svoja putovanja birali brojne druge zračne luke koje su bile u blizini, poput riječkog, zadarskog aerodroma ili pak bečkog, beogradskog i tome slično.

Kao što je prethodno navedeno, Ryanair je svoje mjesto u zračnoj luci Franjo Tuđman zauzeo prije više od godinu dana, ušao je s već poznatom strategijom, a to je da ga i na hrvatskom tržištu odlikuju niske cijene.

Od dana otkako je Ryanair nastupio na hrvatskom tržištu do danas, svojim putnicima je nudio prijevoze na sljedeće destinacije iz Republike Hrvatske, točnije Zagreba:

Zagreb – Bratislava, Zagreb – Bruxelles , Zagreb – Dortmund, Zagreb – Basel , Zagreb – Dublin, Zagreb – Eindhoven, Zagreb – Frankfurt Hahn, Zagreb – Goteborg, Zagreb – Karlsruhe /Baden – Baden, Zagreb – London, Zagreb – Malta, Zagreb – Malaga, Zagreb – Malmo, Zagreb – Manchester, Zagreb – Memmingen, Zagreb – Milano, Zagreb – Napulj, Zagreb – Oslo, Zagreb – Pafos, Zagreb – Pariz, Zagreb – Podgorica, Zagreb – Rim, Zagreb – Sofija, Zagreb – Weeze, Zagreb – Solun.

Sve prethodno navedene linije Ryanair nudi svojim putnicima i iz drugog, odnosno obrnutog smjera. U samom početku svoga djelovanja, Ryanair je nudio karte čija je početna cijena bila od 39,00 HRK čime su na hrvatskom tržištu također dobili priznanje najpovoljnijeg zrakoplovnog prijevoznika.

#### **4.3. Analiza okruženja hrvatskog tržišta**

U točki 4.2. *“Strategija nastupa poduzeća Ryanair na međunarodnom tržištu“* detaljno je razrađeno marketinško okruženje temeljem kojeg se navedeno poduzeće plasiralo na hrvatsko tržište. U nastavku slijedi analiza okruženja ostalih čimbenika kojima se poduzeće Ryanair morali prilagoditi kako bi počelo djelovati na hrvatskom tržištu.

Kao što je u teorijskom dijelu navedeno, državno – administrativno okruženje odnosi se na javnu politiku, pravne procese, poticaje ili ograničenja vezane uz poslovanje poduzeća,

kontrolu tržišta ali i razvoj infrastrukture, poticanje poduzetničkih aktivnosti, stranih ulaganja i slično. U trenutku kada je Ryanair donio odluku o ulaganju u Republiku Hrvatsku, morao je prethodno prilagoditi svoje poslovanje Zakonima te Pravilnicima Republike Hrvatske. Kao jedan od najznačajnijih Zakona glede ovog područja je Zakon o zračnom prometu koji definira sve bitne pojmove kao i uvjete te potencijalne opasnosti koje se mogu dogoditi u zračnom području te na koji način bi zrakoplovni prijevoznici trebali postupiti s istima.

Od ostale Zakonske regulative navode se još sljedeći Zakoni su relevantni za navedeno područje, a to su:

1. “Zakon o zračnom prometu (NN 69/09); Zakon o izmjenama i dopunama zakona o zračnom prometu (NN 14/11; 84/11; 137/13; 92/14)
2. Zakon o obveznim i stvarnopravnim odnosima u zračnom prometu (NN 132/98); Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o obveznim i stvarnopravnim odnosima u zračnom prometu ( NN 63/08; 94/13)
3. Zakon o osnutku Hrvatske kontrole zračne plovidbe (NN 19/98); (Ustavni sud RH (NN 20/00) ukida članak 26. Zakona); Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o osnutku Hrvatske kontrole zračne plovidbe (NN 51/13)
4. Zakon o zračnim lukama (NN 19/98); Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zračnim lukama (NN 14/11)“ (Hrvatska gospodarska komora.hr, 2022.)

Većinu Zakona, Pravilnika i propisa direktno diktira Europska unija, no članice Europske unije među kojima je i Republika Hrvatska moraju djelovati sukladno njihovim pravilima, a poslovni subjekti koji djeluju unutar neke zemlje moraju djelovati po Zakonima i propisima koje ona nalaže. Poslovni subjekti trebali bi dobro proučiti svoje obveze prema državi, Zakone te ostale bitne stavke pri ulaska na tržište. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske najviše se bave područjem ulaganja stranih investitora stoga poslovni subjekt koji želi investirati u Republiku Hrvatsku trebao bi se osloniti na informacije koje se mogu pronaći na web stranicama prethodno navedene javne uprave.

Pravno okruženje nadovezuje se na državno – administrativno okruženje. U pravnom okruženju regulirani su porezi koje je poslovni subjekt obavezan plaćati kada djeluje u određenoj državi te se voditi svim njihovim pravilima, poput, obavljanje revizije u slučaju da pripada kategoriji poduzetnika koji su obveznici provođenja revizijskih kontrola. Osim navedenoga, pravno okruženje se odnosi na anti – monopolističke mjere, drugim riječima, na nekom

području se ne smije stvarati monopol i da jedan poslovni subjekt diktira uvjete. U ovom dijelu posebno se ističu propisi koji reguliraju elementi vezane uz marketing mix koji je opisan u poglavlju 4.2. *“Strategija nastupa poduzeća Ryanair na međunarodnom tržištu“*. Pod reguliranjem marketing miksa, misli se na regulaciju glede kontrole kvalitete proizvoda/ usluge, zaštiti patenta, regulacija cijena, tipova kanala distribucije te brojnim drugim aktivnostima koje su navedene u teorijskom dijelu rada.

Glede ekonomskih parametara, bitno je promatrati društveni bruto proizvod, razinu, izvoz i distribuciju prihoda te trendove rasta, odnosno bitno je analizirati sve glavne makroekonomske indikatore koji utječu na poslovanje jedne države te samim time poduzeća u toj državi.

U nastavku slijede makroekonomski indikatori Republike Hrvatske u periodu od 2015. do 2021. godine. Pri analiziranju stanja u određenoj državi i donošenja odluka o ulaganju, potrebno je analizirati duži period kako bi se mogla utvrditi putanja rasta ili pada glavnih makroekonomskih indikatora. Tablica 1. prikazuje broj stanovnika Republike Hrvatske od 2015. godine do 2021. godine te BDP u istim promatranim razdobljima. Bruto domaći proizvod odnosno skraćeno BDP smatra se „pokazateljem ukupne vrijednosti dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom cijele godine i vrlo je važan za gospodarstvo svake zemlje.“ (Moj-bankar.hr, 2022). U trenutku kada je poznata informacija koliko iznosi bruto domaći proizvod pojedine zemlje, lako je izračunati bruto domaći proizvod po stanovniku koji se dobije dijeljenjem BDP s ukupnim brojem stanovnika. Bruto domaći proizvod se pokazao kao dobar pokazatelj za različite analize obzirom da se u cijelom svijetu računa na isti način te je vrlo lako napraviti komparativnu analizu pojedinih zemalja te njihov stupanj razvoja. Poduzetnicima je to od velike pomoći jer na taj način mogu prije donijeti odluku o ulaganju, u slučaju da se dvoume između više zemalja u koje bi uložili.

Tablica 1 Prikaz broja stanovnika i bruto domaćeg proizvoda u rasponu od 2015. godine do 2021.godine

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Broj stanovnika (u mil.) a</b>	4,204	4,174	4,125	4,088	4,065	4,048	3,889
<b>BDP (u mil. HRK, tekuće cijene) b</b>	344.034	355.920	372.355	390.856	412.228	378.349	431.454
<b>BDP (u mil. EUR, tekuće cijene)</b>	45.211	47.271	49.913	52.718	55.604	50.225	57.342

<b>BDP po stanovniku (u EUR)</b>	10.755	11.324	12.101	12.896	13.678	12.408	14.747
<b>BDP - realna godišnja stopa promjene (u %)</b>	2,5	3,5	3,4	2,9	3,5	-8,1	10,4

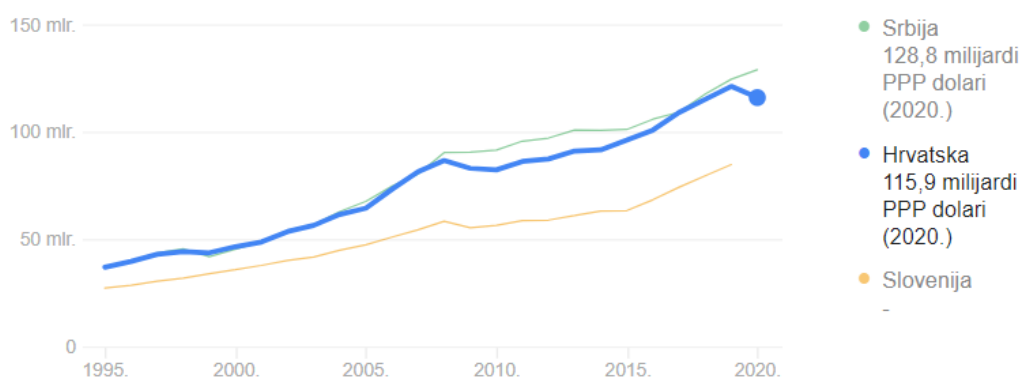
Izvor: vlastita izrada autora prema: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> , pristupano: 17. svibnja 2022.

Kao što je u tablici 1. vidljivo, dolazi do porasta bruto domaćeg proizvoda iz godine u godinu. Jedina iznimka je 2020. godina što je opravdano obzirom na svjetsku pandemiju COVID-19, no ponovni porast bruto domaćeg proizvoda zabilježen je već u 2021. godini koji je nadmašio BDP razdoblja prije pandemije, odnosno 2019. godinu. Kao što je u prvom stupcu vidljivo, broj stanovnika u Republici Hrvatskoj se smanjuje iz godine u godinu te sukladno tome dolazi do porasta bruto domaćeg proizvoda po stanovniku.

Idući ekonomski pokazatelj je bruto nacionalni dohodak. Definira se kao „bruto domaći proizvod, plus neto prihod iz inozemstva putem plaćanja zaposlenih, dohodak od imovine i neto porezi umanjeni za subvencije na proizvodnju.“ (OECD,2022.)

U nastavku Graf 1. prikazuje bruto nacionalni dohodak u odnosu na naše susjedne države, a to su Republika Srbija i Slovenija.

Graf 1. Bruto nacionalni dohodak Republike Hrvatske u odnosu na Republiku Srbiju i Sloveniju kroz razdoblja



Izvor: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>



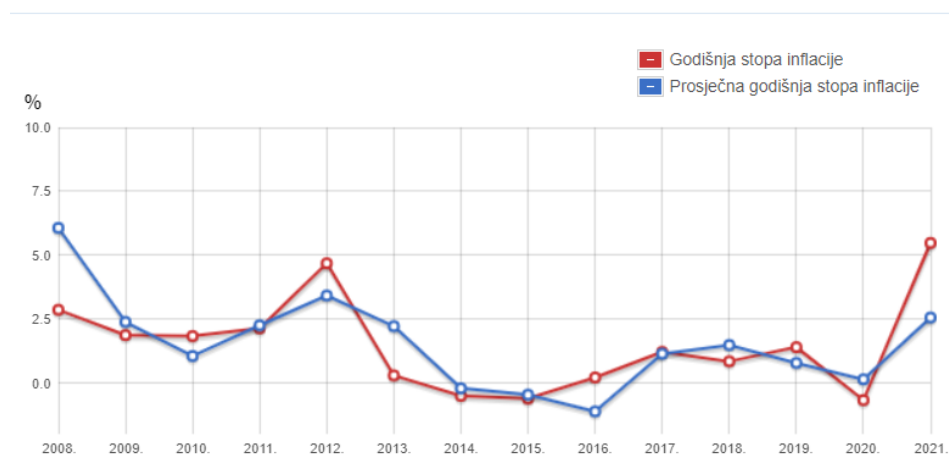
Graf 1. prikazuje podatke za bruto nacionalni dohodak Republike Hrvatske, Slovenije i Srbije od 1995. do 2020. godine. Kao što je iz grafa vidljivo, najbolje rezultate glede bruto nacionalnog dohotka ostvaruje Srbija s 128,8 milijardi dolara. Zatim slijedi Republika Hrvatska s 115,9 milijardi dolara te zadnja Slovenija.

Graf 2. prikazuje stopu inflacije od 2008. godine do 2021. godine. Crvena linija prikazuje godišnju stopu inflacije, dok plava linija prikazuje prosječnu godišnju stopu inflacije. Prema definiciji, „inflacija je opće povećanje cijena dobara i usluga, a ne povećanja cijena pojedinih proizvoda.“ (Ecb.europa.hr, 2022).

Kao što je samom grafu vidljivo, stopa inflacije se rapidno penje prema gore, odnosno dolazi do općeg povećanja cijena dobara i usluga što može izazvati negativan trend jer potrošači imaju sve manje novca za osnovne životne potrebe te sukladno tome će se manje odlučivati putovati. Prednost Ryanaira je što ima iznimno niske cijene letova u odnosu na drugi zrakoplovne prijevoznike te je time veća šansa da će potrošači prije birati Ryanair kao zrakoplovnog prijevoznika za određeni prijevoz, nego bilo koju drugu koja je višeg cjenovnog ranga.

Inflacija do 5% se smatra poželjnom jer potiče gospodarski rast bez značajnog negativnog utjecaja na kupovnu moć svojih stanovnika, no trenutno inflacija u Republici Hrvatskoj premašuje navedeni postotak i dovodi do ponavljanja 2008. godine kada je inflacija bila na samom svome vrhuncu.

Graf 2. Kretanje stope inflacije u periodu od 2008.godine do 2021.godine u Republici Hrvatskoj



Izvor: Državni zavod za statistiku, dostupno na <https://web.dzs.hr/calcinfl.htm>

Stopa zaposlenosti, odnosno nezaposlenosti još je jedan od indikatora ekonomskom okruženja. Pretpostavka je da u zemljama u kojima je stopa nezaposlenosti veća lakše pronaći radno sposobno stanovništvo koje će zadovoljiti tražene kriterije te se zaposliti.

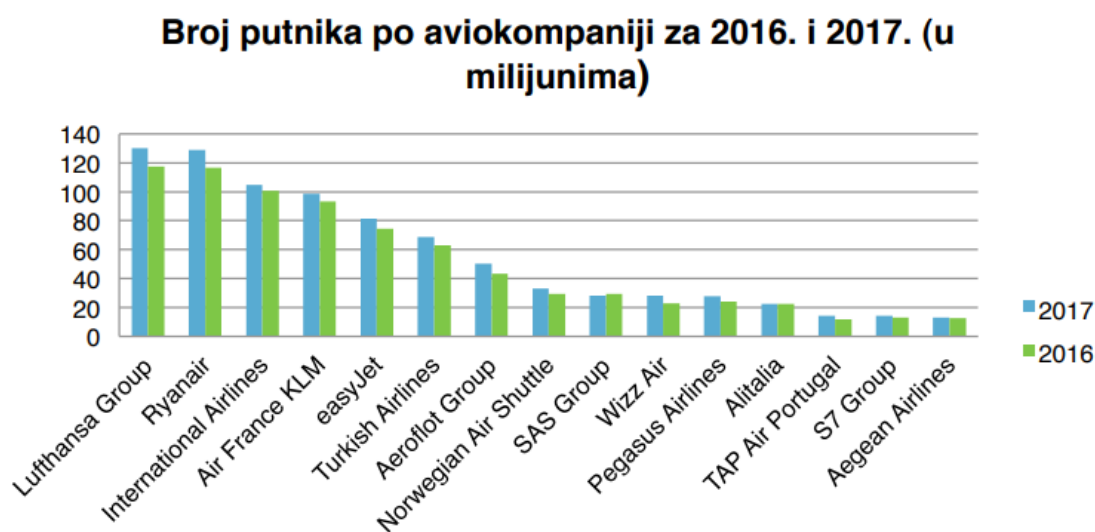
Tablica 2 Prikaz stope zaposlenih i nezaposlenih u Republici Hrvatskoj od 2015.do 2021.godine

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Stopa nezaposlenosti</b> (prema definiciji ILO-a, stanovništvo starije od 15 god.) f	16,2	13,1	11,2	8,4	6,6	7,5	7,7
<b>Stopa zaposlenosti</b> (prema definiciji ILO-a, stanovništvo starije od 15 god.) f	44,2	44,6	45,8	46,9	47,7	47,2	47,9

Izvor: HNB.hr, dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori>

Iako su brojni prijevoznici na avio tržištu u Republici Hrvatskoj, teško je konkurirati avio kompaniji kao što je Ryanair. Prijevoznici koji su direktni konkurenti Ryanair-u su: Croatia Airlines, Austrian Airlines, Air Serbia, Brussels Airlines, Air France, Eurowings, EasyJet, Lufthansa te brojni drugi. U nastavku slika 5. prikazuje ukupni broj putnika po aviokompaniji za 2016. te 2017. godinu prikazanu u milijunima za cijelu Europu.

Slika 5 Broj putnika po aviokompaniji za 2016. i 2017. godinu



Izvor: Finance.hr, dostupno na: <https://finance.hr/wp-content/uploads/2013/12/Zrakoplovna-industrija.pdf>

Od početka analiziranih godina do danas trend se nije uvelike promijenio obzirom da je Ryanair zadržao svoju politiku jeftinih avionskih karata, a zarađivanja na dodatnim naplatama kao što su prtljaga, rezervacija sjedala, piće, hrana u avionu i tome slično. Brojna poduzeća su odustala od nadmetanja s Ryanairom zbog nemogućnosti praćenja tako niskih prodajnih cijena aviokarata obzirom da troškovi poduzećima rastu iz godinu u godinu. No međutim, do promjene na tržištu dolazi uslijed 2022. godine kada se brojne aviokompanije pa tako i sam Ryanair suočavaju s nedostatkom radne snage, povećanim troškovima kerozina te ostalim popratnim troškovima.

Unatoč brojnim faktorima koji utječu na industriju aviokompanije, najveću nestabilnost ili pak rast mogu prouzročiti sljedeći faktori:

„Ekonomski rast i rast BDP-a – ekonomski rast primarno utječe na rast potražnje, odnosno sukladno povećanju kupovne moći stanovništva posljedično dolazi do povećanja potrošnje što čini pogodnu situaciju za zrakoplovne prijevoznike koji na taj način mogu profitirati.

Cijena goriva – u trenutku kada su cijene nafte na svjetskom tržištu niske, avioprijevoznicima je isplativo skladištiti naftu kako bi što duže održali trend nižih cijena transporta u odnosu na konkurenciju te time zadržali ili povećali profitabilnost.

Tečajni rizik – rizik koji se pojavljuje kod avioprijevoznika koji djeluju van okvira svojih matičnih država je tečajni iliti valutni rizik. Europska unija je nešto manje izložena ovoj vrsti rizika u odnosu na ostatak svijeta zato što u poslovanju pretežito koristi euro, no obzirom da je u Republici Hrvatskoj još uvijek službena valuta kuna, aviokompanije koje djeluju u Republici Hrvatskoj kao što je i sam Ryanair izloženije su ovakvoj vrsti rizika.

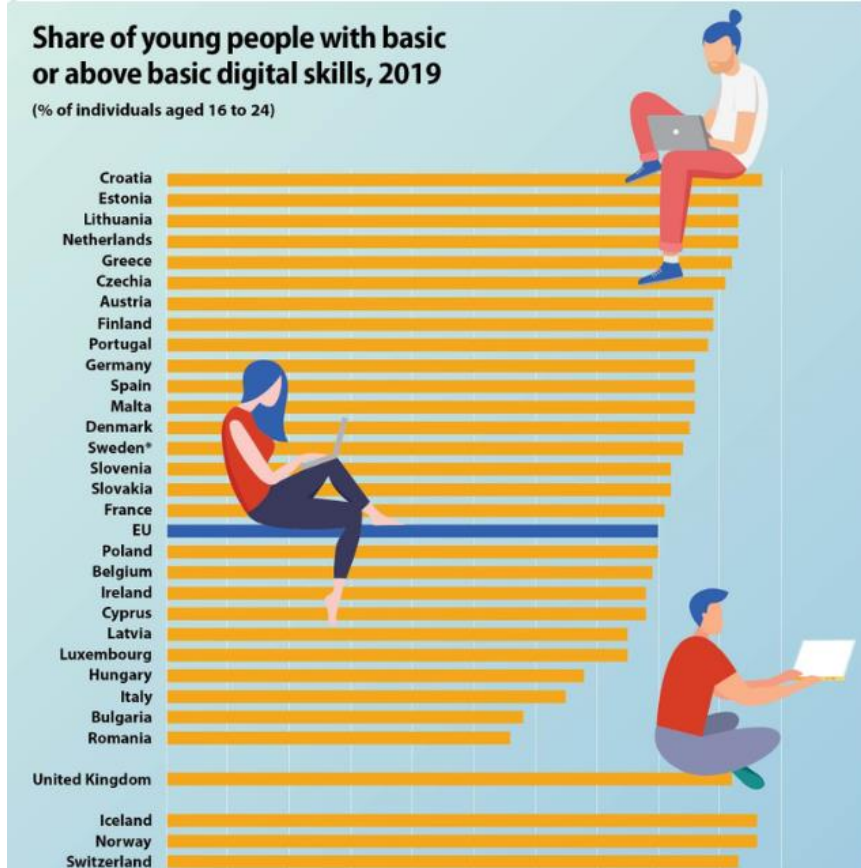
Demografija – smanjenjem populacije dolazi do smanjenja radne snage s kojom su se brojne aviokompanije počele susretati sve češće.“ (Barišin, T., 2017)

Strukturalno okruženje se odnosi na raspoloživost transporta, komunikaciju, usluge te ostalu infrastrukturu. Ryanair nudi svoje letove iz više hrvatskih gradova, odnosno aerodroma, a to su: Dubrovnik, Pula, Rijeka, Zadar, Split i Zagreb. Svi navedeni gradovi su razvijeni glede transporta te dobro povezani s ostatkom Hrvatske što poslovnom subjektu stvara veliku prednost pri ulasku na strano tržište.

Informacijsko i tehnološko okruženje odnosi se na informacije, njihovu raspoloživost, komunikacijske stupnjeve kao i stupnjeve kompjuterizacije i korištenja elektroničke opreme. Prema istraživanjima Eurostata, mladi u Republici Hrvatskoj imaju napredne vještine glede

digitalne pismenosti što Ryanaiaru olakšava cijelu integraciju u sustav. Prema Državnom zavodu za statistiku, 57,4 % Hrvata starijih od 10 godina zna se služiti internetom, 53 % e-mailom, a 45,2 % tabličnim izračunima, a 52,1 posto obradom teksta.

Slika 6 Usporedba vještina digitalne pismenosti kod Hrvata i ostalih zemalja Europske unije



Izvor: Bug.hr, dostupno na: <https://www.bug.hr/istrazivanje/eurostat-mladi-u-hrvatskoj-vodeci-u-eu-po-digitalnoj-pismenosti-15898> , 17. svibnja 2022.

Zadnje okruženje za analizu je socio- kulturno okruženje. Socio – kulturno okruženje obuhvaća sustav vrijednosti, jezik, religiju, pismenost, obiteljske, socijalne institucije i sl. U jednakom mjeri obuhvaća stavove pojedinaca prema vremenu, radu, bogatstvu, promjenama.

U Republici Hrvatskoj službeni jezik je hrvatski, dok velik postotak stanovništva aktivno se služi engleskim jezikom. Engleski jezik je postao zastupljen zbog velikog utjecaja stranih turista koji su sve češći na hrvatskoj obali. Prema Državnom zavodu za statistiku, među stanovništvom starijim od 15 godina, njih 30,8 % ima završenu osnovnu školu, 52,6 % srednju školu, a visokoobrazovanih Hrvata je 16,4 %, a svega 0,8% Hrvata je nepismeno. Prema istraživanjima „Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj” koje su proveli istraživači Ekonomskog instituta u Zagrebu: dr. sc. Edo Rajh, dr. sc. Ivan-Damir Anić i dr. sc. Jelena Budak, zaključeno je i kako u Hrvatskoj prevladava kratkoročni vremenski

horizont ostvarivanja ciljeva, a u sustavu društvenih vrijednosti dugoročna je orijentacija na postizanje ciljeva slabije izražena, visoka razina dimenzije izbjegavanja nesigurnosti kazuje da u Hrvatskoj postoji strah od promjena i mala je sklonost prema preuzimanju rizika. Manja je i sklonost prema novitetima i promjenama u organizaciji. Postoji manja želja za postignućem te građani teže prema postavljanju odnosa koji uvode veću razinu sigurnosti, predvidljivosti i transparentnosti. Sukladno tome može se doći do zaključka da Hrvati nisu u najvećoj mjeri prilagodljivi i otvoreni za promjene, no trendovi koji se događaju na tržištu (porast potražnje za jeftinim putovanjima) nisu preskočili ni Hrvate stoga Ryanair glede socio – kulturnog okruženja može računati na pozitivnu ocjenu.

S obzirom da je Ryanair na hrvatskom tržištu već gotovo godinu dana, moguće je iz njihovog poslovanja zaključiti jesu li dobro procijenili i analizirali prethodno navedene kriterije koje bi poduzetnik trebao analizirati prije donošenja konačne odluke o ulaganju. Ryanair nije dovoljno dobro procijenio tržište, a u prilog ide činjenica da je Ryanair od početka svog djelovanja u Republici Hrvatskoj do danas otkazao velik broj letova. Letovi su otkazni, a kao razlog otkazivanja navedeni su komercijalni uvjeti. Ryanair je imao tendenciju prodavati karte po iznimno niskim cijenama od svega 5 do 10 eura što im je u konačnici neprofitabilno te se kao zamjensku alternativu putnicima nudili vaučere za druge letove koji nisu bili otkazani, ali su imali daleko skuplje karte od prethodno navedenih. Ryanair se također suočava s nedostatkom kvalificirane radne snage jer su za vrijeme pandemije COVID-19 otpustili dio radnika. S obzirom da se situacija s pandemijom vraća u normalu, u avijaciji nedostaje zaposlenika. Sve prethodno navedeno loše utječe na samu reputaciju Ryanaira kao zrakoplovnog prijevoznika.

## 5. ZAKLJUČAK

Izvođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje u cilju obavljanja razmjena koje zadovoljavaju ciljeve pojedinca, organizacije i društva u cjelini naziva se međunarodnim marketingom. Faze koje se nadovezuju uz međunarodno tržište uz već poznatu fazu istraživanja tržišta su međunarodno okruženje, državno, odnosno administrativno okruženje, pravno, ekonomsko, strukturalno, informacijsko – tehnološko okruženje i u konačnici socio – kulturno okruženje.

Sva navedena okruženja potrebno je dobro istražiti prije ulaska na strano tržište, odnosno potrebno je upoznati državu u svim elementima prije nego što se investicija izvede.

Postoji nekoliko opcija izlaska na međunarodno tržište, a to su: izravan izvoz, projekt „ključ u ruke“, licenciranje, franšiza, strateško zajedničko ulaganje „joint venture“ te izravno strano ulaganje. Za svoje ulaganje u Republiku Hrvatsku, Ryanair je odabrao poslovni model izvoznika usluga i to neposrednog izvoznika gdje je potrebno izdvojiti više resursa, vremena i osoblja nego što je to slučaj kod posrednog izvoza. Karakteristike koje se vežu navedeno je da profit ostaje u matičnom poduzeću, upoznaje se strani tržište, stvaraju se trajni kanali distribucije te postoji potpuna kontrola nad distribucijom i promocijom proizvoda.

U glavni grad Republike Hrvatske Ryanair se bazirao prije gotovo godinu dana. Iako iz uprave Ryanaira navode da problemi u poslovanju ne postoje, činjenično stanje prikazuje drugu sliku, a to su sve učestalije otkazivanje letova zbog komercijalnih uvjeta te nedostatka radne snage koja je prethodno otpuštena za vrijeme pandemije COVID-19. Time se dolazi do zaključka da Ryanair nije u dovoljno mjeri analizirao stanje na tržištu Republike Hrvatske.

## LITERATURA

1. Barišin, T. (2013). *Analiza zrakoplovne industrije u Europi*, Financijski klub, Zagreb, Dostupno na: <https://finance.hr/wp-content/uploads/2013/12/Zrakoplovna-industrija.pdf> [pristupljeno 15.8.2022.].
2. BusinessEssay (2022). *Ryanair Company's 7 Ps Product & Service Analysis*. Dostupno na :<https://business-essay.com/ryanair-companys-7-ps-product-and-amp-service-analysis/> [pristupljeno 5.5.2022.].
3. Corporate.ryanair.com (2021). *Rynair Improves Industry Leading Customer Service*. Dostupno na: <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-improves-industry-leading-customer-service/> [pristupljeno 15.5.2022.].
4. Crnjak-Karanović, B., Miočević, D. (2013). *Osnove međunarodnog marketinga*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
5. Državni zavod za statistiku (2022). *Kalkulator inflacije*. Dostupno na: <https://web.dzs.hr/calcinfl.htm> [pristupljeno 17.5.2022.].
6. Europska središnja banka (2022). *Što je inflacija?* Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.hr.html> [pristupljeno 17.5.2022.].
7. Eurostat (2020). *Do young people in the Eu have digital skills?* Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20200715-1> [pristupljeno 15.5.2022.].
8. Grbac, B. (2009). *Izazovi međunarodnog tržišta*, Sveučilište u Rijeci – Ekonomski fakultet, Rijeka, Dostupno na: <https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri:2334> [pristupano: 10.5.2022.].
9. Health – inequalities.eu (2022). *Bruto nacionalni dohodak (BND)*. Dostupno na: <https://health-inequalities.eu/hr/glossary/gross-national-income-gni/> [pristupljeno 17.5.2022.].

10. Hr.offpromocode.com (2022). *Marketing makro okruženja i njegova analiza*. Dostupno na: <https://hr.offpromocode.com/makrosreda-marketinga-i-ee-analiz-view-988786> [pristupljeno 7.5. 2022.].
11. Hr. weblogographic.com (2022). *Domaći i međunarodni marketing*. Dostupno na: <https://hr.weblogographic.com/difference-between-domestic-and-international-marketing-607> [pristupljeno 29.4.2022.].
12. Hrvatska gospodarska komora (2022). *Udruženje zračnog prometa*. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/odjel-promet/vazni-dokumenti-udruzenja-za-zracni-promet> , [pristupljeno 1.8.2022.]
13. Hrvatska narodna banka (2015). *Glavni makroekonomski indikatori*. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> [pristupljeno 17.5.2022.].
14. Investcroatia.gov.hr (2022). *Status stranih investitora*. Dostupno na: <https://investcroatia.gov.hr/status-stranih-investitora/> [pristupljeno 9.5.2022.].
15. Investor.ryanair.com (2021). *Annual report*. Dostupno na: [https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL\\_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf](https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf) [pristupljeno 4.5.2022.].
16. Kolarić, M. (2018). *Strateški pristup izlaska poduzetnika na međunarodno tržište*, Zbornik sveučilišta Libertas, Zagreb, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/288776> [pristupljeno 25.4.2022.].
17. Leko Šimić, M. (2002). *Istraživanje međunarodnog tržišta – specifičnosti i izazovi*. Ekonomski vjesnik broj 1 i 2(15): 51-56. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/294568> [pristupljeno: 8.5.2022.].
18. Leko Šimić, M. (2013). *Međunarodni marketing – nastavni materijali*. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/medunarodni-marketing/wp-content/uploads/sites/235/2013/04/mm-handout-sre%C4%91ano.pdf> [pristupljeno 8.5.2022.].



19. Mentorica.biz (2022). *Strategija ulaska na strana tržišta*. Dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/pr-i-marketing/strategija-ulaska-strana-trzista-24/> [pristupljeno 8.5.2022.].
20. Pavlović, D. (2015). *Naša nacionalna kultura najbliža je skandinavskoj*, Glas Slavonije, Osijek, Dostupno na: <http://www.glas-slavonije.hr/272014/1/Nasa-nacionalna-kultura-najbliza-je-skandinavskoj> [pristupljeno 17.5.2022.].
21. Prevšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2000). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Masmedia.
22. Putovnica.net (2022). *Popis Rynairovih letova za Zagreb 2022*. Dostupno na: <https://www.putovnica.net/prijevoz/ryanair/popis-ryanair-zagreb-svi-letovi-linije-poveznice> [pristupljeno 16.5.2022.].
23. Ryanair marketing mix, dostupno na: <https://globalyouth.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2011/10/Marketing32-Handout-Example1.pdf> [pristupljeno 12.5.2022.].
24. Tiktok.com, dostupno na: <https://www.tiktok.com/@ryanair> [pristupljeno 10.5.2022.].
25. Vrbanus, S. (2020). *Eurostat: mladi u Hrvatskoj vodeći u EU po digitalnoj pismenosti*, Bug, Zagreb, Dostupno na: <https://www.bug.hr/istrazivanje/eurostat-mladi-u-hrvatskoj-vodeci-u-eu-po-digitalnoj-pismenosti-15898> [pristupljeno 17.5.2022.].

## Popis slika

Slika 1. Ukupnost tokova u međunarodnom marketingu.....	
<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>	
Slika 2. Logo Rynair-	
a.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
Slika 3. Prikaz baze i aerodroma na kojima poslovni subjekt Rynair djeluje.....	18
Slika 4. Prikaz loga, odnosno krila aviona svih uključenih prijevoznika u Rynair Holdings Plc...	19
Slika 5. Usporedba vještina digitalne pismenosti kod Hrvata i ostalih zemalja Europske unije.....	28

## Popis tablica

Tablica 1. Prikaz broja stanovnika i bruto domaćeg proizvoda u rasponu od 2015. godine do 2021.godine .....	23
Tablica 2. Prikaz stope zaposlenih i nezaposlenih u Republici Hrvatskoj od 2015.do 2021.godine.....	26

## Popis grafova

Graf 1. Bruto nacionalni dohodak Republike Hrvatske u odnosu na Republiku Srbiju i Sloveniju kroz razdoblje.....	24
Graf 2. Kretanje stope inflacije u periodu od 2008.godine do 2021.godine u Republici Hrvatskoj...	25