

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROGRAMI ZVESTOBE PRI NIZKOCENOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKIH:
PRIMERJAVA ZNAČILNOSTI EVROPSKEGA IN SEVERNOAMERIŠKEGA TRGA**

Ljubljana, julij 2009

MATEJ CAFNIK

IZJAVA

Študent Matej Cafnik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Irene Ograjenšek, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.7.2009

Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1. Programi zvestobe letalskih družb	2
1.1. Zgodovina in razvoj.....	2
1.2 Vpliv programov zvestobe za redne letalske potnike na nakupno odločitev.....	4
1.3 Miles & More: Primer klasičnega programa za redne letalske potnike	4
2. Nizkocenovni letalski prevozniki	6
2.1 Razvoj	6
2.2 Značilnosti.....	7
2.2.1 Stroškovni prihranki	7
2.2.2 Rentabilnost ob nizkih cenah	7
2.2.3 Odziv klasičnih letalskih prevoznikov	8
2.2.4 Tržni delež v ZDA in Evropi	8
2.3 Delitev.....	9
3. FFP pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih	10
3.1 FFP pri severnoameriških nizkocenovnih letalskih prevoznikih	10
3.1.1 Southwest Airlines.....	10
3.1.2. Virgin America	11
3.1.3. jetBlue Airlines	11
3.1.4 AirTran Airways	11
3.1.5. Frontier Airlines.....	12
3.1.6 Spirit Airlines	12
3.1.7 WestJet.....	13
3.2 FFP pri evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikih	13
3.2.1 Popolnoma implementiran FFP	13
3.2.1.1 Air Berlin	13
3.2.1.2 Condor	14

3.2.1.3 TUifly.com	14
3.2.1.4 Germanwings.....	14
3.2.1.5 Flybe.com	14
3. 2. 2 Partnerske kreditne kartice	15
3.2.2.1 Ryanair.....	15
3.2.2.2 Easyjet	15
3.2.2.3 Wizz Air.....	16
3.2.3 Brez FFP	16
3.3. Primerjava FFP klasičnih in nizkocenovnih letalskih družb.....	16
4. Analiza stanja v Evropi.....	18
4.1. Razlogi za odsotnost FFP pri evropskih nizkocenovnih prevoznikih	18
4.2 Povezljivost nizkocenovnega poslovnega modela in FFP-ov.....	19
4.3 Implementacija programa zvestobe pri evropskih NCLP	21
4.3.1 SWOT analiza.....	21
4.3.1.1 Prednosti	21
4.3.1.2 Slabosti	22
4.3.1.3 Priložnosti	23
4.3.1.4 Nevarnosti	24
4.3.2 Priporočila managementu nizkocenovnih letalskih prevoznikov.....	25
4.4 Idealni FFP za evropske nizkocenovne letalske prevoznike	26
Sklep	28
Viri in literatura	30
Priloge	

Uvod

Pojav nizkocenovnih letalskih prevoznikov (v nadaljevanju NCLP) je v letalski panogi povzročil izjemno velike spremembe, ki jih lahko primerjamo le še z vplivom informacijske tehnologije. Poslovni model je konec sedemdesetih letih prejšnjega stoletja razvila družba Southwest Airlines in je bil kmalu posnet s strani številnih drugih prevoznikov v ZDA. Zaradi drugačnih razmer na trgu je bilo potrebno več kot desetletje, da je prišlo do pojava prvih nizkocenovnih letalskih ponudnikov tudi v Evropi in drugih delih sveta. Danes obstajajo številne variacije temeljnega poslovnega modela. Nekateri so se odločili za nadaljnjo racionalizacijo stroškov, medtem ko so se drugi začeli približevati ponudbi klasičnih prevoznikov. Pri tem izstopa uvedba programov zvestobe za redne letalske potnike (v nadaljevanju FFP- angl. *Frequent flier programs*).

S pomočjo proučitve sekundarnih virov ter uporabe lastnega znanja bom v nalogi poskusil dokazati ter posledično potrditi oziroma zavreči sledeče raziskovalne teze:

- Delež nizkocenovnih družb, ki imajo program zvestobe, je večji v ZDA kot v Evropi.
- Obstoječi programi se med seboj bistveno razlikujejo in prihaja do večjih razlik v primerjavi s klasičnimi programi.
- Implementacija programa zvestobe je smiselna kljub temu, da je v nasprotju s temeljnim poslovnim modelom.

Namen moje diplomske naloge je predstaviti trenutno stanje na področju programov zvestobe pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih v Evropi in ZDA ter se poglobiti v razlike do katerih prihaja pri implementaciji programov. Cilj naloge je odgovoriti na vprašanje ali lahko evropski nizkocenovni letalski prevozniki skozi implementacijo programa zvestobe dosežejo pomembno konkurenčno prednost ter program s kakšnimi lastnostmi je zato najbolj primeren.

Diplomska naloga temelji na študiju literature, ki obravnava nizkocenovne letalske prevoznike in programe zvestobe za redne letalske potnike. Metodološko gre pri delu za deskriptivno analizo ter študijo primera. Pri tem sem uporabil strokovno literaturo, članke ter druge relevantne vire, kot so letna poročila ter spletne strani letalskih prevoznikov. Za pomoč pri analizi implementacije programov zvestobe sem se poslužil metode SWOT analize.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih vsebinskih poglavij. V prvem se osredotočam na razvoj in predstavitev klasičnega programa zvestobe za redne letalske potnike. V drugem poglavju predstavljam razvoj in značilnosti nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Sledi predstavitev trenutnega stanja vključenosti FFP pri nizkocenovnih prevoznikih v Evropi in Severni Ameriki in predstavitev ugotovljenih razlik ter primerjava programov v primerjavi s FFP klasičnih prevoznikov. V četrtem se osredotočam na analizo stanja v Evropi, postavljam priporočila managementu nizkocenovnih letalskih prevoznikov in skušam predlagati FFP, ki bi bil najbolj primeren za evropske NCLP. V sklepnem delu pa izpostavljam ključne ugotovitve in priporočila ter ugotavljam ali je na začetku postavljene teze mogoče potrditi ali ovreči.

1. Programi zvestobe letalskih družb

1.1. Zgodovina in razvoj

Prvi zametki današnjih programov zvestobe so se začeli pojavljati na prehodu iz 19. stoletja v 20. stoletje, v obliki trgovskih znamk, ki jih je kupec pridobil glede na določene kriterije, največkrat vrednost nakupa. Glavni smoter teh programov je bil, tako kot danes, spodbuditi kupce k ponovnemu nakupu, s pomočjo nagrajevanja njihove zvestobe.

Najbolj znan in razširjen program zvestobe tega obdobja, je bil program podjetja Sperry and Hutchinson imenovan Green Stamps. Izdajatelj ni bil v neposrednem stiku s končnim uporabnikom, ampak je svoje znamke zvestobe ponujalo trgovcem na drobno. Ti pa so kupljene točke dajali svojim strankam brezplačno glede na vrednost njihovega nakupa. Zbrane točke je bilo nato mogoče zamenjati za vrednostno različno ovrednotene premije v S&H Green Stamps katalogu ali v njihovih trgovinah. Kako razširjeno je bilo to zbiranje točk v šestdesetih letih prejšnjega stoletja nazorno kaže podatek, da je bilo v tem obdobju v ZDA v povprečju natisnjenih kar trikrat več S&H Green znamk, kot običajnih poštnih znamk.

Vse do leta 1978, ko je bil sprejet zvezni zakon o deregulaciji zračnega prometa je bil letalski potniški promet v ZDA močno reguliran, kar je vplivalo na visoke cene letalskih vozovnic in omejeno število destinacij ter letov. Stopnja konkurence med maloštevilnimi letalskimi družbami je bila zelo nizka.

Letalske družbe so na povečanje stopnje konkurenčnosti zaradi vstopa novih prevoznikov po deregulaciji, ki so ponujali nižje cene letalskih vozovnic odgovorili z znižanjem cen in uvajanjem novih pristopov. Konkurenčno prednost so sprva gradili na svoji, v primerjavi z novinci široki mreži poletov. Postopoma pa so v ospredje prihajali pristopi, ki so izkoriščali možnosti, ki jih je prinašal hiter razvoj informacijske tehnologije predvsem na področju baz podatkov in njenemu rudarjenju. Oboje predstavlja osnovo tudi za izgradnjo sofisticiranega programa zvestobe.

Pionir pri uvedbi programa zvestobe pri letalskih ponudnikih, kot tudi celovitih programov nasploh je bila tedaj na tržnem in informacijskem področju vodilna družba American Airlines. Nove razmere po deregulaciji trga so zahtevale nujne spremembe pri poslovanju družbe in narejenih je bilo več raziskav možnih novih trženjskih pristopov. Že manj, kot v enem letu po deregulaciji je bil kot posledica ugotovitve, da pet odstotkov najboljših strank povzroči štirideset odstotkov prihodkov družbe razvit koncept, ki je temeljil na nižjih cenah za redne potnike. Vendar je poteklo še dve leti razvoja preden je bil 1. maja 1981 uveden program zvestobe za redne letalske potnike imenovan AAdvantage miles programe. Program je bil prvi, ki je začel nagrajevati potnike z brezplačnimi vozovnicami in razrednimi nadgradnjami na podlagi prevoženih milj.

Vabilo za sodelovanje v programu je bilo poslano 150.000 najboljšim strankam izbranih iz baze podatkov rezervacijskega sistem American Airlines Sabre na podlagi števila rezervacij.

American Airlines-u je že po nekaj dneh sledilo po tržnem deležu drugo največje ameriško letalsko podjetje United Airlines, ki je uvedlo svoj skoraj identičen program zvestobe imenovan Mileage Plus, ki se je razlikoval zgolj po tem, da je ponujal določeno število brezplačnih milj ob vpisu. Do konca leta 1981 se je število letalskih družb, ki so ponujale programe zvestobe povečalo na štiri.

Odločitev tradicionalnih letalskih družb, da uvedejo programe zvestobe za redne potnike, kot odgovor na vstop novih konkurentov, se je izkazala za pravilna. Vse več letalskih potnikov je začelo izbirati svojo stalno letalsko družbo z namenom, da bi maksimizirali število pridobljenih milj oziroma število brezplačnih letov. Dosežena je bila diferenciacija blagovne znamke v očeh najbolj donosnih letalskih potnikov. S svojimi programi so uspeli nevtralizirati njihovo cenovno občutljivost in tako ohraniti oziroma pridobiti njihove visoke premije.

Doseženi uspehi prvih programov zvestobe je spodbudil tudi nove, po deregulaciji nastale letalske družbe, da so začeli z uvajanjem lastnih programov. Njihov osrednji problem je bil, da so sicer v povprečju dosegali relativno dobre rezultate v segmentu cenovno občutljivih potnikov a ob enem slabše pri najbolj donosnih strankah, ki so dajali prednosti družbam s programi zvestobe. Veliko število novih letalskih družb ni uspelo ponoviti uspehe uvedbe programa zvestobe, kar je mogoče povezati predvsem z majhnostjo njihove mreže destinacij. Večina izmed njih je imela regionalni značaj oziroma so bili osredotočeni le na nekaj zveznih držav in tako že apriori niso bili racionalna odločitev za poslovneže, ki so pogosto leteli na dolgih, geografsko zelo raznolikih lokacijah. Druga negativna plat majhne mreže poletov pa je bila povezana z nagrajevanjem zvestih potnikov. Medtem ko so velike, tradicionalne letalske družbe lahko ponujale brezplačne lete v prvem razredu, v privlačne oddaljene kraje, le-ti to niso mogli.

Uvedba programov zvestobe in uporaba številnih drugih tehnik, predvsem v povezavi z racionalizacijo poslovanja, je starim letalskim družbam omogočila ubranitve pred prvim valom postderegulacijskih letalskih družb in številne izmed njih prisilil v stečaje in združitve.

Pojav vse večjega števila letalskih družb s podobnimi programi zvestobe je povzročil potrebo po višji stopnji diferenciacije. Konkurenti so začeli tekmovati skozi dodatke programom. Sprva skozi ponujanje dodatnih ugodnosti sodelujočim v FFP, kot so dostop do letaliških salonov ter prednostni check-in. Pravo revolucijo pa je sprožila družba American Airlines, ko je v svoj program, z namenom celovitega obvladanja potreb strank, vključila tudi druga podjetja. Nakupe pri izbranih partnerjih med, drugim pri hotelski verigi Hyatt in izposojevalcem vozil Hertz, so začeli, po posebnem, ključu prištevati obstoječim miljam na računu. Dodatno diferenciacijo so dosegli, ko so postali prvi prevoznik, čigar milje ni bilo mogoče zamenjati izključno za lete, ampak tudi za storitve in proizvode drugih podjetij.

Zgledu American Airlines-a je sledila večina drugih letalskih družb. Podjetja, ki so se pridruževala programom letalskih družb, so postajala vse številčnejša in raznolika, ne več zgolj iz turistične panoge. Njihovo sodelovanje pogosto ni bilo omejeno zgolj na en program, ampak so sodelovali v več različnih. Ob tem pa so številni, ob spoznanju moči programov zvestobe začeli tudi z razvojem lastnih programov.

Do prvih lastnih programov zvestobe evropskih letalskih prevoznikov je prišlo približno deset let po ameriških. Na dolgi razmik je vplivalo več dejavnikov, med drugim slabša informacijska infrastruktura ter predvsem pozna deregulacija trga, do katere je v Evropski uniji prišlo šele leta 1992. Vpliv le-te na razvoj programov zvestobe se je ponovil tudi v Evropski uniji, saj je že prvega januarja naslednjega leta nemška Lufthansa predstavila svoj program imenovan Miles & More.

Dogovori med letalskimi družbami so do konca devetdesetih let prejšnjega stoletja privedle do nastanka treh velikih zvez imenovanih Star Alliance, SkyTeam in Oneworld Alliance. Sodelovanje med članicami sega tudi na področje programov zvestobe, saj je potnikom omogočeno, da milje, ki so jih leteli z eno izmed članic skupine prepišejo na svoj račun pri partnerski letalski družbi, kjer sodelujejo v programu zvestobe.

1.2 Vpliv programov zvestobe za redne letalske potnike na nakupno odločitev

Pri nakupu letalskih kart obstaja v večini primerov možnost izbire med različnimi prevozniki, leti in potovalnimi razredi. Obstaja množica raziskav in modelov osredotočenih na kompromise, ki jih potrošnik sprejema pred končno odločitvijo. Enega izmed bolj celovitih modelov vrednotenja dejavnikov sta razvila Proussaloglou in Koppelman (2003, str. 194). Omogoča kvantitativno opredelitev vpliva preferiranja prevoznika, prisotnosti na trgu, kakovosti storitve, članstva v programu zvestobe, priročnosti letov in cene na povpraševanje običajnih in poslovnih potnikov.

Model dokazuje, da so potniki, ki sodelujejo v programu zvestobe nekega letalskega prevoznika pripravljeni plačati premijo, da bi lahko leteli s svojo izbrano družbo. Se pa le ta bistveno razlikuje glede na namen potovanja. Poslovni potniki so v povprečju pripravljeni plačati, kar trikrat višjo premijo k osnovni ceni od potnikov, ki potujejo v svojem prostem času (Suzuki, 2003, str. 290).

Vpliv programov zvestobe za redne letalske potnike na spremembo vedenja dodatno dokazujejo rezultati raziskave, ki je pokazala, da se 67 odstotkov sodelujočih v FFP strinja s trditvijo, da članstvo vpliva na njihov izbor letalske družbe. Medtem ko 10 odstotkov spreminja svoje potovalne poti, da bi maksimizirali število pridobljenih milj (Arnesen, Fleenor in Toh, 1997, str. 48).

1.3 Miles & More: Primer klasičnega programa za redne letalske potnike

Miles & More je program zvestobe za redne letalske potnike družbe Lufthansa, ki ga je uvedla 1. Januarja 1993 in je danes največji v Evropi z več kot 15 milijonov sodelujočih. Postopoma so programu pristopile nekatere samostojne evropske letalske družbe, med drugim Adria Airways, Croatia Airlines in poljski Lot.

Pristop k programu Miles & More je brezplačen in se mu lahko pridruži kdor koli. Zbiranje milj je poleg letov izvedenih s strani članicah programa omogočeno tudi na vseh letih

članicah zveze letalskih prevoznikov Star Alliance. Le-ta poleg Lufthanse in pridruženih članicah programu Miles & More združuje več kot 20 letalskih prevoznikov, kot so Air Canada, Thai Airways International, Air New Zealand ter United Airlines.

Število pridobljenih milj se nekoliko razlikuje med posameznimi prevozniki, a je v vseh primerih odvisno od vrste vozovnice in razreda potovanja ter na daljših letih tudi od dolžine leta.

Tabela 1: Zbiranje milj na letih Lufthanse

Destinacija	Razred	Vrsta vozovnice	Število milj	Milje v odvisnosti od dejansko preletene razdalje
Znotraj Nemčije	Poslovni	C D J Z	1.500	
	Ekonomski	B Y P	1.000	
	Ekonomski	G H K M Q S U V	500	
	Ekonomski	W	500	
	Ekonomski	E L T	125	
Znotraj ostala Evropa	Poslovni	C D J Z	2.000	
	Ekonomski	B Y P	1.250	
	Ekonomski	G H K M Q S U V	750	
	Ekonomski	W	750	
	Ekonomski	E L T	125	
Destinacije po celem svetu	Prvi razred	A F	1.500	Dejanske milje x 3,0
	Poslovni	C D J Z	1.000	Dejanske milje x 2,0
	Ekonomski	B Y	750	Dejanske milje x 1,5
	Ekonomski	H M Q V	500	Dejanske milje x 1,0
	Ekonomski	S U W	500	Dejanske milje x 0,5

Vir: The programme [Miles & More], 2009.

Milje je mogoče pridobiti tudi z nakupom storitev, ki niso neposredno povezane z letenjem, kot so bivanje v hotelih, najem vozil, nakupi v različnih trgovinah ter uporaba plačilnih kartic različnih partnerjev Miles & More po svetu. Omogočen je nakup dodatnih milj bodisi za lastno uporabo bodisi kot darilo za druge člane. Ob tem so pogoste posebne akcije, kjer je možno tako na letih, kot pri izbranih partnerjih, pridobiti večje število milj kot običajno.

Sodelujoči v programu imajo možnost, da z zbiranjem milj v tekočem koledarskem letu pridobijo višji status članstva. Glede na zahtevano število milj obstajajo štiri statusi članstva, ki se razlikujejo med seboj glede na ugodnosti, ki jih prinašajo. Prednosti višjega statusa so med drugim dostop do izbranih letaliških salonov, prednostni check-in, povečanje največje dovoljene teže prtljage ter povečanje števila pridobljenih milj pri letih.

Znotraj programa obstajajo tri različne vrste milj. Najbolj osnovne so tako imenovane nagradne milje, ki predstavljajo temelj za pridobivanje premij in imajo pri standardnih uporabnikih veljavnost 36 mesecev. Ob tem obstajajo še statusne milje, ki sicer štejejo tudi kot nagradne milje, a ob tem služijo tudi, kot osnova za pridobitev višjega statusa uporabnika in jih je mogoče pridobiti izključno z nakupom letalskih kart. Posebna vrsta statusnih milj so tako imenovane Hon circle milje, ki jih je mogoče pridobiti le na letih s popolnoma

vključenimi članicami in so potrebni za pridobitev najvišjega statusa imenovanega Hon Circle.

Ko član doseže zadostno število milj, ima možnost zbrane milje zamenjati za nagrade, katerih vrednostne razlike se odražajo v zahtevanemu številu milj. Nagrade segajo od brezplačnih letov, potovanj v višjem razredu do storitev in proizvodov partnerskih podjetji. Pri tem pa je uporabnik, predvsem pri prvih dveh, soočen z večjim številom omejitev. Pridobljene brezplačne vozovnice tako ne vključujejo letaliških pristojbin, ki jih je potrebno doplačati oziroma jih je mogoče dokupiti z dodatnimi miljami. Medtem ko je nadgradnja potovalnega razreda omejena na en potovalni razred, in je možna le, če je bila za osnovno vozovnico plačana polna cena.

2. Nizkocenovni letalski prevozniki

Pri nizkocenovnih prevoznikih gre za letalske prevoznike, ki temeljijo na preprostem poslovnem modelu, osredotočenosti na osnovno storitev prevoza potnikov ter odpravi vseh nepotrebnih stroškov. To jim omogoča ponujanje nižjih cen vozovnic od običajnih v zameno za odpravo številnih, v osnovno ceno vključenih storitev tradicionalnih letalskih prevoznikov.

2.1 Razvoj

Frederic Dobruszek (2006, str. 250) razvoj nizkocenovnih letalskih prevoznikov povezuje s tremi dejavniki:

- Med gospodarskimi cikli in potrošnjo prevozov vlada visoka stopnja povezanosti.
- Letalske vozovnice so za velik del prebivalstva luksuzna dobrina.
- Liberalizacija zračnega prostora omogoča relativno svobodno ponujanje letalskih prevozov v geografsko vse bolj širokem področju.

Na omenjene priložnosti oziroma nevarnosti je kot prva s ponujanjem nizkih cen v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, odgovorila družba Southwest Airlines. Oblikovala je poslovni model, ki temelji na ponujanju preprostih in cenovno ugodnih letov. Do hitrejšega razvoja družbe je prišlo šele po letu 1978, ko se je začela pospešena deregulacije zračnega prostora nad ZDA. Spremenjene razmere na trgu so povzročile nastanek številnih novih letalskih družb, ki so se začeli množično zgledovati po poslovnem modelu Southwest Airlines. Postopna deregulacija nacionalnih zračnih prostorov in liberalizacija mednarodnih sporazumov je povzročila hitrejšo širitev modela tudi izven Severne Amerike, najprej v Evropo.

Pionir nizkocenovnega poslovnega modela v Evropi je irska družba Ryanair, ki je bila ustanovljen leta 1985, a je šele leta 1990, soočena s številnimi težavami dokončno prevzela Southwestov model. Nastanek in preživetje družbe v začetnem obdobju je mogoče skoraj izključno prepisati dogovoru med Irsko in Veliko Britanijo o liberalizaciji zračnega prometa med državami. Omogočeno je bilo konkuriranje na izjemno prometni progi London-Dublin skozi ponujanje nizkih cen. Šele postopna deregulacija trga s strani Evropske unije, ki je

dosegla svoj vrh s tretjim paketom liberalizacije, je Ryanair-ju in njegovim sledilcem omogočila širitev tudi znotraj EU brez regulativnih omejitev (Bjelicic, 2007, str. 16).

Na širitev nizkocenovnega poslovnega modela poleg deregulacije vpliva interakcija množice kompleksnih dejavnikov. Francis, Humphreys, Ison in Aicken (2006, str. 84), kot najpomembnejše pospeševalce izpostavljajo:

- Deregulacija trga.
- Podjetništvo – podjetniška vizija in viri že od nekdaj predstavljajo enega izmed najpomembnejših dejavnikov pri izkoriščanju priložnosti na trgu in nadaljnji rasti.
- Zadostna gostota prebivalstva in relativno bogastvo.
- Razpoložljivost letališč, ki imajo zadostne proste kapacitete in jih ponujajo pod ugodno ceno.
- Internet – predstavlja enostaven in pregleden prodajni kanal ter omogoča izpustitev potovalnih agentov pri distribuciji.

2.2 Značilnosti

2.2.1 Stroškovni prihranki

Predpogoj, za uspešnost nizkocenovnih prevoznikov, je doseganje nižjih stroškov na enoto od konkurence. Obstaja množica pristopov za doseg tega cilja, a vsi v osnovi izhajajo iz poslovnega modela, ki ga je razvila družba Southwest Airlines. Na splošno je za evropske nizkocenovne družbe značilno bolj dosledno sledenje temeljnemu poslovnemu modelu oziroma večja osredotočenost na stroške. Pri tem izstopa evropski cenovni vodja irska družba Ryanair.

Nekatere najpogostejše skupne karakteristike današnjih uspešnih NCLP, s katerimi dosegajo občutne prihranke pri stroških so: visoka izkoriščenost letal; prodaja vozovnic preko interneta; uporaba sekundarnih letališč; minimalno število kabinskega osebja; nižje povprečne plače; nizka stopnja povezanosti zaposlenih v sindikate; enotni razred, kar omogoča maksimalno izkoriščenost prostora; kratka doba na tleh med poleti; ni prevoza tovora, kar zmanjšuje čas vkrcanja in izkrcanja; enostavna struktura vozovnic in zaračunavanja; uporaba e-vozovnic; ni sedežnega reda; plačljiva hrana in pijača; fleksibilne delovne pogodbe v primerjavi s tradicionalnimi prevozniki (Francis et al. 2006, str. 48).

Raziskave so pokazale, da so nizkocenovnih letalskih prevozniki, v povprečju sposobni ponuditi okoli 80 % kakovosti storitev za manj kot 50 % stroškov na enoto klasičnih letalskih prevoznikov (Franke, 2004, str. 15).

2.2.2 Rentabilnost ob nizkih cenah

Kljub izjemni racionalizaciji, se pojavlja vprašanje o stopnji donosa na posameznega potnika, če vemo, da številne nizkocenovne družbe na zelo agresiven način oglašujejo letalske

vozovnice po izjemno nizkih cenah, nemalokrat celo zastonj. Take vozovnice tudi ob doslednem zaračunavanjem dodatnih storitev, le stežka omogočijo ustvarjanje večje pozitivne razlike. Realna slika je nekoliko drugačna, saj le manjši del potnikov dejansko plača oglaševano ceno. Raziskava narejena na Ryanair-ovih letih iz letališča Frankfurt-Hahn je pokazala da znaša povprečna stopnja donosa na enoto na enosmernih letih več kot 50 evrov in to kljub temu, da je bilo oglaševana cena vozovnic na internetu in v časopisih pretežno pod 20 evrov (Klophaus, str. 2, 2005).

2.2.3 Odziv klasičnih letalskih prevoznikov

Kljub uspehom, ki so jih dosegale letalske družbe, ki so sledile novemu poslovnemu modelu je poteklo veliko časa, preden so vodilni klasični letalski prevozniki v njih prepoznali resno grožnjo.

Franke (2004, str. 349) izpostavlja tri temeljne napake v prvotnem dojemanju nizkocenovnih letalskih družb s strani uveljavljenih prevoznikov:

- Ponujena storitev nizkocenovnih prevoznikov je kakovostno v povsem podrejenem položaju. To ne drži, saj je raven ponujene storitev osredotočena in ne slaba. V večini primerov je storitev izjemno zanesljiva in priročna za potnika. Njihova ponudba je osredotočena na to, kar potniki vsaj na kratkih letih najbolj cenijo: neposredne povezave s čim krajšim časom porabljenim na letališču oziroma na tleh.
- Pri strankah nizkocenovnih prevoznikov gre skoraj izključno za cenovno izjemno občutljive potnike, ki če jim ni ponujana najnižja možna cena, sploh niso aktivni potrošniki. Le-te pa zaradi njihovega izjemno nizkega donosa letalski prevozniki sploh ne želijo pritegniti. NCLP sicer privlačijo potnike, ki sploh ne bi leteli, a tudi »običajne« letalske potnike in celo cenovno občutljive poslovne potnike.
- Na poslovni model so gledali, kot izrazito regionalni fenomen, ki ne mora biti uspešen na večini trgov. Kljub temu, da je bil nizkocenovni poslovni model prvotno osredotočen na nišni trg je lahko podobno uspešno tudi na velikem delu »običajnega« trga. Nizkocenovne letalske družbe, bi lahko vsaj v teoriji vstopili na vse trge s tako stopnjo povpraševanja, ki bi omogočila napolnitev enega neposrednega leta na dan. To pa predstavlja več kot 70 % celotnega trga tako v ZDA kot v Evropi.

2.2.4 Tržni delež v ZDA in Evropi

Nizkocenovni letalski prevozniki so imeli leta 2003 nekoliko večji tržni delež v ZDA v primerjavi z Evropo. V tem letu so nizkocenovni letalski prevozniki predstavljali v ZDA okoli 25 odstotkov domačega trga, medtem ko je znašal njihov tržni delež pri kratkih poletih znotraj Evrope okoli 20 odstotkov. Pri tem izstopa irski in britanski trg, kjer NCLP izvedejo, kar 40 odstotkov vseh letalskih povezav z ostalo Evropo.

Na obeh trgih je v naslednjih 20 letih mogoče povsem realno pričakovati porast nekje za 25 odstotnih točk, kar bi predstavljalo polovični tržni delež (Francis et al., 2006, str. 85-86).

2.3 Delitev

Pri pojmu nizkocenovnih letalskih prevoznikov ne gre za homogeno skupino, ampak je mogoče znotraj skupine srečati številne variacije uresničevanja temeljnega koncepta nižjih stroškov od tradicionalnih letalskih družb.

Francis et al. (2006, str. 84) delijo nizkocenovne letalske prevoznike v pet skupin:

- Southwest Airlines kopije - v to skupino se uvrščajo letalske družbe, ki so nastale po vzoru pionirja nizkocenovnih letalskih prevozov družbe Southwest. Znotraj skupine obstajajo številne prilagoditve prvotnega modela minimiziranja stroškov skozi uporabo le enega tipa letal, kratkih postankov itd.. Sem se poleg Southwest Airlines uvrščajo družbe kot so Ryanair, EasyJet, SkyEurope, WestJet, AirAsia in mnoge druge.
- Podružnice - gre za nizkocenovne podružnice uveljavljenih klasičnih letalskih prevoznikov. Večina izmed njih se pri tem zgleduje neposredno pri Southwest-ovem modelu. Posnemanje le-tega, pa se je izkazalo za težavno, saj je zaradi obstoječih lastnosti, dosega zadovoljive stopnje implementacije načela minimiziranja stroškov pri podružnici otežena. Konkurenčnost zmanjšujejo dejavniki, kot so raznolika flota letal, sindikalni sporazumi, nefleksibilnost itd.. Druga potencialna nevarnost je problem konkuriranje podružnice matični družbi zaradi podobnih prog. Ta vrsta nizkocenovnih družb je dosegla svoj vrhunec na prehodu v novo tisočletje, ko so skoraj vsi veliki letalski prevozniki v ZDA, med drugim US Airways, Delta in United ustanovili svoje nizkocenovne podružnice. A se je kmalu pokazala njihova nerentabilnost oziroma ne povezljivost s obstoječim poslovnim modelom, kar je vodilo v propade vseh zgoraj navedenih podružnic. Podobno situacija je bila v Veliki Britaniji, kjer je neuspešnega nizkocenovnega prevoznika družbe British Airwaysa prevzel EasyJet. Še najbolj se je koncept uveljavil v Aziji in Oceaniji, kjer sta Singapore Airlines in Qantas uspešno uvedla svoji nizkocenovni družbi Tiger Air oziroma Jetstar. Razlog za njihovo uspešnost je mogoče povezati z dejstvom, da se večina linij ne prekriva s tradicionalnimi.
- Zmanjševalci stroškov - gre za uveljavljene letalske družbe, ki so na porast tržnega deleža nizkocenovnih letalskih prevoznikov odgovorili z racionalizacijo operativnih stroškov in delno prilagoditvijo ponudbe po zgledu novih družb, kot so omejeno število enosmernih nizko cenovnih sedežev na običajnih letih, internetne rezervacije itd.. Operativna racionalizacija lahko sega na številna področja od uvedbe plačljive gostinske ponudbe na letih do poenotenja letalske flote a v večini primerov gre bolj za modernizacija kot za revolucijo, saj družbe pretežno ohranjajo svoje temeljne lastnosti. V to skupino je mogoče uvrstiti večino tradicionalnih letalskih družb, ki se soočajo z neposredno konkurenco nizkocenovnih letalskih družb.
- Diverzificirani čarterski prevozniki - gre za podružnice čarterskih letalskih prevoznikov oblikovane z namenom celoletnega ponujanja poceni prevozov. Družbe

tako ob siceršnji možnosti zakupa letala s strani turističnih agencij ponujajo sedeže neposredno končnemu porabniku. Pri podružnicah gre večinoma za kopije Southwest-ovega modela z različnimi prilagoditvami. Njihov izvor se pogosto močno izraža skozi ponujene destinacije, ki so tradicionalne čarterske. V Evropi tako prevladujejo leti v kraje ob Sredozemskem morju, ki jih ponujajo družbe, kot so britanski Thomsonfly ter nemška TUIfly in Condor.

- Podružnice v državnem lastništvu, ki tekmujejo skozi ceno - pri njih ne gre za nizkocenovne družbe v pravem smislu besede, saj le-ti zaradi državnega lastništva oziroma državne finančne pomoči niso izpostavljeni pravim tržnim silnicam. Njihovo ponujanje poceni letov je del vladne strategije bodisi za spodbujanje turizma bodisi za razvoj manj razvitih regij.

3. FFP pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih

Temeljni namen programov zvestobe je ustvariti zvestega kupca. Njegovo lojalnost se v primeru FFP najpogosteje nagraduje s brezplačnimi leti. Ustvarijo razmere, kjer postane zamenjava dobavitelja s programom zvestobe s ponudnikom brez stroškovno neučinkovito oziroma zmanjšajo cenovno elastičnost povpraševanja (Klophaus, 2005, str. 348).

Program zvestobe za redne potnike, bodisi samostojno razvit bodisi kot sestavni del sistema večjih družb spada danes med standardne proizvode tradicionalnih letalskih družbah povsod po svetu. Nekoliko drugačna je slika pri nizkocenovnih letalskih družbah, kjer obstaja več različnih pristopov k vprašanju programov zvestobe.

3.1 FFP pri severnoameriških nizkocenovnih letalskih prevoznikih

Pri analizi sem se osredotočil na večje nizkocenovne prevoznike iz Združenih držav Amerike in na enega kanadskega prevoznika.

3.1.1 Southwest Airlines

Pionir nizkocenovnih poletov, družba Southwest Airlines, je svoj program zvestobe za redne letalske potnike imenovan Rapid Rewards uvedel že leta 1987 in vse od takrat zaradi svoje preprostosti in revolucionarnosti služi, kot osnova, za večino nizkocenovnih prevoznikov.

Pristop k programu je omogočen vsakomur. V osnovi deluje po principu enosmerni let prinaša eno točko. Ko član nato doseže 16 točk v obdobju 24 mesecev, samodejno pridobi kupon za brezplačen povratni let, ki ga mora izkoristiti v času 12 mesecev. Edini strošek, ki ga ima član pri unovčenju kupona je plačilo varnostne dajatve, ki znaša maksimalno 10 dolarjev. Omejeno število nagradnih sedežev je zagotovljeno na vseh letih, z izjemo letov v vrhuncih sezone, kot so prazniki, šolske počitnice in podobno. Temu se je mogoče izogniti z uporabo tako imenovanih Freedom Awards, ki zahtevajo dvojno število pridobljenih točk, a omogočajo izbiro sedeža z manj restrikcij, izvzeti so le nekaj dnevi v vrhuncu sezone.

Postopoma so program razširili s sodelovanjem z nekaterimi hotelskimi podjetji in izposojevalci avtomobilov, a so kljub temu uspeli ohraniti relativno preprosto zasnovo

programa. Tako prinaša vsak nakup pri enem izmed partnerjev enotnih 0,5 točk. Ob tem obstaja možnost pridobitve Southwest Airlines Rapid Rewards Visa kreditne kartice, kjer se poraba na kartici preračunava v točke.

Najnovejša možnost pridobivanja točk je tako imenovani Rapid Rewards Dining program, v katerem sodeluje več kot 1000 restavracij. Program je brezplačen in se mu lahko priključi vsakdo, ki ima registrirano debetno oziroma kreditno kartico. Vsakič, ko sodelujoči v programu doseže skupno porabo 100 \$ pri izbranih restavracijah, se mu pripiše 0,25 Rapid Rewards točk na račun.

Obstaja možnost pretvorbe pridobljenih točk v programih zvestobe nekaterih drugih podjetij, med drugim American Express in Diners Club v Rapid Rewards točke.

3.1.2. Virgin America

Virgin America, ki je bila ustanovljena šele leta 2007, velja za eno najbolj inovativnih severnoameriških letalskih družb. Njihov program zvestobe tu ni nobena izjema. V njem je mogoče najti lastnosti Southwest Airline-ovega programa, a so le tega dodatno poenostavili in odstranili omejitve pri unovčevanju točk.

Za razliko od ostalih družb, kjer štejejo polete pri Virginu, upoštevajo strošek za nakup osnovne vozovnice po ključu 1 \$ prinaša 5 točk. Pridobljene točke je mogoče unovčiti kadar koli, saj se pri vsakem nakupu vozovnic prikaže cena osnovne vozovnice v dolarjih in točkah, zgolj letališke pristojbine je potrebno vedno plačati z denarjem.

Obstaja možnost pridobitve Virgin America Visa kreditne kartice, kjer en dolar porabe pri Virgin America prinaša tri dodatne točke, povsod drugje pa eno točko. Trenutno še ni sodelujočih podjetij v programu, a so le ta napovedana za prihodnost.

3.1.3. jetBlue Airlines

Jetblue Airlines-ov program zvestobe predstavlja neko vmesno različico med FFP tradicionalnih letalskih družb in programom zvestobe, ki ga je uvedla družba Southwest airlines. Le-to pa ni nikakršno presenečenje ob dejstvu, da je družba med nizkocenovni prevozniki pozicionirana med tistimi, ki so obdržali številne lastnosti tradicionalnih družb.

Program zvestobe je izključno online zasnovan in vsak let prinaša glede na dolžino, bodisi 2, 3 ali 4 točke. Število pridobljenih točk se podvoji, če je nakup izveden neposredno preko spletne strani. Ob tem ponujajo v sodelovanju z American Express kreditno kartico JetBlue Card, kjer poraba na kartici prinaša dodatne točke. 100 zbranih točk je mogoče zamenjati za povratni let oziroma za dva enosmerna leta

3.1.4 AirTran Airways

Program zvestobe družbe AirTran Airways se imenuje A+rewards in je podobno, kot večina FFP nizkocenovnih prevoznikov, zasnovan na točkah. Samo zbiranje je zasnovano dokaj preprosto z množico načinov pridobivanja točk, nekoliko bolj zapleteno je zgolj unovčevanje.

Točke je mogoče pridobiti na vsakem letu ob tem, da potovanje v business razredu prinaša petdeset odstotkov več točk. Dodatno je točke mogoče pridobivati z nakupom storitev in proizvodov partnerskih podjetij iz turistične in drugih panog.

Oblikovali so tako imenovan A+ Rewards Mall, ki povezuje preko 90 online trgovin, kjer je mogoče pridobivati A+Rewards točke. Točke je ob tem mogoče pridobiti tudi s sodelovanjem v anketah in raziskavah podjetji e-Miles in e-Rewards, ki se ukvarjata s tržnimi raziskavami. Podobno, kot pri večini ostalih družb je mogoče pridobiti posebno Visa kreditno kartico, ki omogoča pridobivanje točk s vsako porabo na kartici.

Bistvena posebnost AirTran-ovega programa je sodelovanje z drugo nizkocenovno letalsko družbo, saj je točke mogoče zbirati tudi na letih izvedenih s strani družbe Frontier airlines.

Pridobljene točke je mogoče zamenjati za lete in nadgradnjo razreda znotraj AirTran Airlines-ovega omrežja, in tudi za lete s Frontier Airlines, ki pokriva mnogo večji del države in celo za polet s tretjo letalsko družbo, kamor koli na svetu.

3.1.5. Frontier Airlines

Pri Frontier Airlines-ovem programu zvestobe za redne letalske potnike imenovanemu Early Returns gre za FFP, ki se le v manjši meri razlikuje od klasičnih programov.

Število pridobljenih milj je odvisno od dejansko preletne razdalje in od potovalnega razreda. Ob tem je milje mogoče zbirati pri letih izvedenih s strani AirTran Airways, pri številnih partnerjih ter z uporabo Frontier MasterCard kreditne kartice. Sodelujoči v programu glede na doseženo število milj v določenem obdobju pridobijo različne statuse, ki prinašajo dodatne ugodnosti.

Pridobljene milje je mogoče zamenjati za lete s Frontier Airlines, pri čemer imajo člani z višjim statusom manj restrikcij.

3.1.6 Spirit Airlines

Spirit Airlines-ov program zvestobe Free Spirit ima več skupnih točk s klasičnimi programi, kot pa s programom, ki ga je uvedla družba Southwest Airlines.

Število milj je odvisno od dejansko preletene razdalje, če je vozovnico mogoče preklicati in vrste potovalnega razreda. Dodatno na število pridobljenih milj vpliva status člana, ki se ga pridobi glede na količino zbranih milj v določenem obdobju. Podobno, kot pri večini ostalih družbah, je mogoče dodatne milje pridobiti z nakupom storitev in proizvodov partnerskih podjetij in z uporabo kreditne kartice Spirit Master Card.

Milje je mogoče zamenjati za celinske lete in lete na Havaje. Posebnost so tako imenovani Early Bird leti, ki zahtevajo manjše število milj, a je let potrebno rezervirati vsaj 21 dni pred odhodom.

3.1.7 WestJet

WestJet je predstavljal posebnost na severnoameriškem trgu nizkocenovnih letalskih prevoznikov, saj so sodelovali v največjemu kanadskemu programu zvestobe imenovanemu Air Miles Reward, v katerem naj bi sodelovalo približno dve tretjini vseh kanadskih gospodinjstev. Konec leta 2008 so se odločili za izstopi iz programa in za razvoj lastnega programa, ki pa še ni zaživel.

3.2 FFP pri evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikih

Glede na uporabo programa zvestobe je mogoče evropske NCLP razdeliti v tri skupine:

- Imajo popolnoma implementiran FFP.
- V sodelovanju z lokalnimi bankami na nekaterih trgih ponujajo partnerske kreditne kartice.
- Brez FFP.

3.2.1 Popolnoma implementiran FFP

V to skupino se med drugim uvrščajo AirBerlin, TUIfly.com, Condor, Flybe.com in Germanwings. Njihovi programi zvestobe se bistveno razlikujejo med seboj predvsem po stopnji nevezanosti na klasične FFP oziroma sofisticiranosti. Posebnost s tega vidika predstavlja družba Condor, ki uporablja Lufthansin program Miles & More.

Med podobnostmi izstopa dejstvo, da gre skoraj izključno, z izjemo britanskega Flybe.com, za nemške družbe. Druga skupna točka, ki jo velja izpostaviti je, da gre v primeru družbe TUIfly.com, Condor in v nekoliko manjši meri pri ostalih družbah za predstavnike skupine diverzificiranih čarterskih prevoznikov.

3.2.1.1 Air Berlin

AirBerlin, drugi največji nemški letalski prevoznik se v številnih lastnostih močno razlikuje od ostalih evropskih nizkocenovnih prevoznikov. Ne ponuja zgolj prevozov od točke A do B, ampak omogoča povezane lete z enkratnim check-inom ter medcelinske polete. Vzpostavljen ima sedežni red, na daljših poletih je v ceno vozovnice vključen obrok ter ima razvit program zvestobe. S tako ponudbo je mnogo bližje prvinskemu ameriškemu modelu ter se s svojimi storitvami močno približuje klasičnim prevozniki.

Njihov program zvestobe se bolj, kot po FFP modelu, ki ga je uvedla družba Southwest Airlines, zgleduje po klasičnih FFP. Število pridobljenih milj je odvisne od potovalnega razreda in od dolžine leta. Pri krajših letih je slednji fiksni faktor, pri daljših pa podobno kot pri Miles & More, ne več. Druga podobnost z Lufthansinim programom je možnost glede na število zbranih milj v določenem obdobju pridobivanja statusov, ki prinašajo različne ugodnosti

Za razliko od večine ostalih NCLP je omogočeno zbiranje ne zgolj znotraj BerlinAir groupa, ki vključuje AirBerlin, LTU, Belair, NIKI in LGW-Walter, ampak tudi na letih partnerske

kitajske družbe Hainan. Ob tem je omogočeno pridobivanje milj pri partnerskih podjetjih znotraj in izven turistične panoge. Zainteresirani potniki imajo možnost pridobitve kreditne kartice AirBerlin, kjer se vsaka poraba na kartici po različnih kriterijih preračuna v milje.

Zbrane milje je mogoče unovčiti za polete znotraj AirBerlin groupa, kot tudi za polete Hainan Airlines.

3.2.1.2 Condor

Condor je eden izmed predstavnikov tako imenovane skupine diverzificiranih čarterskih prevoznikov. Iz čistega čarterskega prevoznika so se postopoma preoblikovali v nizkocenovno letalsko družbo.

Bistveno se razlikujejo od ostalih nizkocenovnih prevoznikov po tem, da so vključeni v klasičen Lufthansin program Miles & More. Eden izmed temeljnih razlogov za to je 25 odstotni delež Lufthanse v družbi.

3.2.1.3 TUIfly.com

Njihov, v osnovi dokaj preprost FFP, se imenuje BlueMiles. V odvisnosti od dolžine leta je mogoče pridobiti tri različne fiksne vsote milj. Z izbiro tako imenovane flex vozovnice, ki vključuje ugodnosti, kot so večja dovoljena masa prtljage, se članu pripišejo dodatne milje v neodvisnosti od dolžine leta. Član ima možnost zbiranja milj tudi pri izbranih partnerjih. Zbrane milje je mogoče v odvisnosti od števila unovčiti za kratek, srednji ali dolg polet. Dodatno prinaša doseg določenega števila milj poseben Gold status, ki prinaša ugodnosti pri nakupu kart in samem letenju.

3.2.1.4 Germanwings

Germanwings je nemški nizkocenovni letalski prevoznik, ki je danes v 100-odstotni lasti Lufthanse. Gre za klasičnega nizkocenovnega prevoznika, ki ima razvit samostojen program zvestobe. Nevključenost v Lufthansin program Miles & More je mogoče prepisati dejstvu, da je bil njihov program razvit pred 100 % prevzemom.

Germanwings-ov program zvestobe imenovan Boomerang se v osnovi zgleduje po klasičnih FFP, a je v veliki meri prilagojen poslovni filozofiji nizkocenovnih prevoznikov. Bistveno se razlikuje že pri pristopu k programu, saj le-ta ni brezplačen, ampak stane 5 EUR. S pristopom se kot darilo pridobi 1000 milj.

Vsak polet je ovrednoten s 1500 milj ob temu pa je mogoče pridobiti milje tudi z nakupom storitev in proizvodov pri izbranih partnerjih, a je tudi tu vrednost milj v večini primerov neodvisna od vrednosti nakupa. Podobno preprosto je unovčevanje zbranih milj, saj je mogoče 24.000 milj zamenjati za brezplačen povratni let.

3.2.1.5 Flybe.com

Družba je bila ustanovljena že leta 1979 in ima podobno, kot večina ostalih predstavnikov te skupine, svoje temelje v čarterskih poletih.

Pristop k njihovem FFP imenovanemu rewards4all je brezplačen, število pridobljenih točk pa je odvisno od vrste vozovnice in ne od dolžine leta. Tako izbira Economy Plus razreda, ki vključuje dodatne ugodnosti, prinaša dvojno število točk v primerjavi z običajno letalsko karto.

Pridobljene točke je mogoče zamenjati za nagradne lete, ki se razlikujejo po dolžini in potovalnemu razredu.

3. 2. 2 Partnerske kreditne kartice

V to skupino se uvrščata po številu potnikov največja in ob enem tudi najstarejša nizkocenovna letalska prevoznika v Evropi Ryanair in Easyjet ter še leta 2004 ustanovljena, a izjemno hitro rastoča madžarska družba Wizz Air. Vsi na izbranih trgih, v sodelovanju z bankami, omogočajo pridobitev kreditne kartice, ki jo krasi njihovo ime. Uporaba kartice omogoča po posebnih kriterijev pridobitev brezplačnih letov.

Pogodbe o partnerskih kreditnih karticah imajo tri finančne komponente. Letalski družbi prinese denarni prihodek sam podpis pogodbe s finančno družbo. Dodatni finančni bonus prinaša pridobitev vsakega novega člana ter plačilo partnerja za vsako miljo, ki jo uporabnik ustvari skozi uporabo kartice (Sorensen, 2008, str. 9).

3.2.2.1 Ryanair

Ryanair ponuja svojo kreditno kartico v partnerstvu z lokalnimi bankami v Veliki Britaniji, na Poljskem, Švedskem ter na Irskem. Lastnosti kartice se na posameznih trgih razlikujejo le malenkostno. Na vseh je pristopnina brezplačna in ni letne članarine. Zahtevana poraba in obdobje, v katerem je potrebno doseči znesek za pridobitev nagradnih vozovnic, se nekoliko razlikuje in znaša na primer v Veliki Britaniji 1500 funtov porabe ustvarjene v obdobju od 11. decembra do 10. junija ali od 11. junija do 10. decembra. Program nato ob koncu obdobja samodejno posreduje certifikate za povratne brezplačne lete vsem upravičencem. Tako pridobljeni leti so podvrženi močni restrikciji. Med drugim je omejeno število sedežev, potovanje ni možno v avgustu in juliju, let je potrebno rezervirati vsaj en mesec pred odhodom ter letališke pristojbine niso vključene.

Na nekaterih trgih kartica ponuja posebne dodatne ugodnosti. Na Irskem se tako nakup 5 letalskih kart preko Ryanaira v polletnem obdobju nagradi z brezplačnim povratnim letom. Medtem ko so uporabniki v Veliki Britaniji upravičeni do popustov pri nakupu izbranih izdelkov partnerskih podjetij.

3.2.2.2 Easyjet

Easyjet v Veliki Britaniji, v sodelovanju s CitiBank, ponujajo Easyjet MasterCard. Pristopnine in letne članarine ni. Uporabnik z vsakim potrošenim funtom s kartico pridobiva Easyjet milje. Število le teh se razlikuje glede na kraj nakupa in znaša med 1 miljo za potrošnjo 1 funta v Veliki Britaniji do 3 milje za enak znesek ustvarjen pri nakupu storitev preko Easyjetove spletne strani. Ob vsakem nakupu poletov ali drugih storitev preko njihove spletne strani s kartico easyjet MasterCard se pokaže število zbranih milj oziroma vrednost

pridobljenega znesek izračunanega po ključu 1 milja je enak 1 penny-u. Uporabnik se nato lahko odloči ali želi unovčiti pridobljen nagradni znesek takoj ali počakati na kasnejši trenutek.

Od sredine leta 2008 EasyJet svojim potnikom omogoča pridobitev Easyjet Plus kartice, ki v zameno za letno plačilo 100 £ zagotavlja prednostno vkrcanje na vseh letih brez predhodne rezervacije ob nakupu letalske karte ter na izbranih letališčih možnost uporabe posebnega check-ina. Do sedaj je bilo potrebno za vsak let posebej doplačati za prednostno vkrcanje pristojbine med 2,50 £ in 7 £ ter za posebni check-in med 5,50 £ in 9 £ na polet.

3.2.2.3 Wizz Air

Wizz Air na svojem domačem madžarskem trgu, v sodelovanju z Erste Bank ponuja Wizz Air kreditno kartico. Enako, kot pri karticah obeh največjih nizkocenovnih prevoznikov, prinaša vsak nakup s kartico nagradne točke, ki jih je nato mogoče unovčiti za brezplačne lete in tudi, kot vir plačila letaliških taks, presežka prtljage in podobnih storitev.

Druga posebnost je možnost pridobitve tako imenovanega Wizz računa, s katerega je mogoče ob predhodnem nakazilu denarja oziroma pretvorbi nagradnih točk pridobljenih skozi uporabo Wizz Air kreditne kartice plačevati Wizz Air-ove storitve. Glavna prednost uporabe računa je, da za nakup letalskih kart ni več pogoj imetje kreditne kartice ter možnost izognitvi plačila pristojbine za rezervacijo zaradi uporabe plačilne kartice. Dodatno prinaša nakazilo enkratnega zneska v vrednosti 500 € in 1000 € na račun za 15 % oziroma 25 % večje dobroimetje.

3.2.3 Brez FFP

V to skupino se med drugim uvrščajo MyAir, SkyEurope, Clickair ter Smartwings Airlines. Skupna lastnost vseh je, da gre za relativno novejše in manjše ponudnike, ki imajo v primerjavi z največjimi ponudniki geografsko manj razvejano mrežo destinacij. Osredotočeni so na lokalne trge, kjer sta Ryanair in Easyjet prisotna v manjšem obsegu. SkyEurope je osredotočen na srednjo in vzhodno Evropo, medtem ko je MyAir močno prisoten na svojem domačem italijanskem trgu.

3.3. Primerjava FFP klasičnih in nizkocenovnih letalskih družb

Primerjava je otežena, saj nekega univerzalnega programa, ki bi ga uporabljali vsi prevozniki v enem segmentu ni. Predvsem pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih in v manjši meri tudi pri klasičnih prevoznikih je mogoče srečati vse izmed treh vrst programov zvestobe, ki jih ločuje Suzuki (2003, str. 290):

- Običajni - najbolj popularen pristop, pri družbah, ki ne ponujajo medcelinskih letov. Zadostno število milj je mogoče zamenjati za kateri koli let.
- Diskontni - brezplačne vozovnice se pridobi na podlagi preletenih milj, a se količina zahtevanih milj razlikuje glede na dolžino brezplačnega leta. Uporabljajo ga predvsem letalske družbe, ki imajo zelo razvejano mrežo poletov.

- Brez uporabe milj – brezplačne vozovnice se pridobi na podlagi števila letov in ne na podlagi preletenih milj

Pri klasičnih letalskih prevoznikih zaradi razvejanosti mreže poletov močno prevladuje tako imenovan diskonti program zvestobe. V to skupino se uvršča tudi prvi program zvestobe za redne letalske potnike na svetu American Airlinesov AAdvantage, ki je služil kot osnovo za vse ostale programe.

Pri nizkocenovnih družbah se pojavljajo vse izmed naštetih oblik. Nekoliko prevladuje zgolj uporaba programa brez uporabe milj. Na splošno je mogoče opaziti, da se z oddaljevanjem od temeljnega poslovnega modela, uporaba ostalih dveh povečuje.

Kot najbolj smotrna rešitev za določitev razlik, se tako ponuja primerjava med diskontnim programom, značilnim za klasične prevoznike in programom brez uporabe milj, ki prevladuje med nizkocenovnimi družbami. A se s tem še vedno ni mogoče izogniti problemom definiranju posameznih značilnosti programov, saj prihaja do razlik tudi znotraj programov, ki se uvrščajo v isto skupino.

Klophaus (2005, str. 351) problem rešuje tako, da se pri definiranju značilnosti programov zvestobe nizkocenovnih letalskih družb, zaradi njihove preprostosti jih imenuje lahki FFP, zgleduje pri programu družbe Southwest Airlines, medtem ko mu pri klasičnem programu, kot vzor, služi program AAdvantage. Taka odločitev je ob dejstvu, da gre v obeh primerih za prvi program zvestobe klasičnega oziroma nizkocenovnega letalskega prevoznika, ki sta služila, kot zgled vsem ostalim v segmentu smotrna. Dodatno teži odločitvi daje podatek, da gre v primeru Southwest Airlines po številu potnikov za največjo nizkocenovno družbo na svetu ter dejstvo, da med programom AAdvantage in največjim programom zvestobe v Evropi Miles & More tako rekoč ni razlik.

Tabela 2: Razlike med programi zvestobe klasičnih in nizkocenovnih prevoznikov

Značilnosti	Klasični FFP	Lahki FFP
Valuta	Nagradne in statusne milje	Točke
	Izračunane na podlagi razdalje leta, potovalnega razreda, vrste vozovnice itd.	1 let = 1 točka
Veljavnost zbranih milj ali točk	V povprečju 3 leta	Ni specifične določenega roka, če so točke pridobljene ali vnovčene vsaj enkrat v določenem obdobju (običajno 3 leta)
Izbor nagrad	Širok	Izključno brezplačni leti
	Vrednost nagrad se običajno povečuje z zahtevano vsoto milj	Določeno število točk = brezplačni let
Obstoj statusov	Da	Ne
	Z namenom privabljanja poslovnih potnikov z ugodnostmi kot so prednostni check-in, dostop do letaliških salonov itd.	V izogib večkratnemu bookiranju in dodatnim operativnim stroškom
Parterji	Številni (letalske družbe, hoteli, rent a car, kreditne kartice itd.)	Izbrani

Vir: Klophaus, R., Frequent flyer programs for European low-cost airlines: Prospects, risks and implementation guidelines, 2005, str. 352.

Kot nakazuje že ime skupine, v katere se uvršča večina programov klasičnih oziroma nizkocenovnih letalskih prevoznikov, prihaja do temeljne razlike pri načinu vrednotenja letov. Klasični programi zvestobe temeljijo na miljah, ki se jih pridobi v odvisnosti od dejansko preletene razdalje, potovalnega razreda in vrste vozovnice, medtem ko nizkocenovni prevozniki vrednotijo vse lete enako, po sistemu ena točka za en let. Ob tem ne ponujajo možnosti pridobitve statusov in z njim povezanih ugodnosti.

Velika večina letalskih družb se poslužuje tradicionalne veljavnosti pridobljenih milj, ki znaša tri leta. Nizkocenovne družbe so se oddaljile od tega s ponujanjem točk brez roka uporabe, če pride do kakršne koli aktivnosti na računu vsaj enkrat vsakih 36 mesecev.

Poenostavitev programa sega tudi na področje unovčevanja pridobljenih milj oziroma točk. Pri klasičnih programih obstaja poleg možnosti zamenjave za brezplačne lete širok izbor nagradnih izdelkov in storitev drugih podjetij. Nizkocenovni letalski prevozniki ponujajo svojim članom zgolj možnost zamenjave pridobljenih točk za brezplačne lete. Jim pa njihova relativna podobnost med dolžino poletov znotraj omrežja omogoča ponujanje brezplačnih letov po enotnem številu potrebnih točk.

Za programe klasičnih letalskih družb je značilno možnost zbiranja milj pri velikem številu partnerjev, ki pogostokrat presegajo turistično panogo. Le-to število je mnogo manjše pri nizkocenovnih prevoznikih.

4. Analiza stanja v Evropi

Na evropskem trgu za razliko od severnoameriškega, kjer imajo razvite programe zvestobe vsi nizkocenovni letalski prevozniki obstaja večje število družb brez implementiranega programa zvestobe in nekaj takih, ki ponujajo omejen program, v obliki partnerskih kreditnih kartic oziroma kartice ugodnosti in posebnega računa za plačilo storitev.

4.1. Razlogi za odsotnost FFP pri evropskih nizkocenovnih prevoznikih

Klophaus (2005, str. 349) izpostavlja pet razlogov, zakaj številni evropski nizkocenovni letalski prevozniki ne ponujajo programov zvestobe za redne letalske potnike:

- Družbe se nahajajo v obdobju nastanka: v začetnih fazah življenjskega cikla letalske družbe so v ospredju predvsem finančno operativna vprašanja. Vprašanje uvedbe programa zvestobe postaja aktualno šele v kasnejših fazah.
- Omejeno število potnikov in pomanjkanje partnerjev: večina evropskih nizkocenovnih letalskih družbah letno prevaža manj kot 2 milijona potnikov in ni vključenih v povezave z drugimi prevozniki. Odvisni so izključno od svoje majhne mreže poletov, kar jim močno otežuje izgradnjo kupcem privlačnega programa zvestobe.
- Visoka stopnja rasti: visoka rast trga zamegljuje potrebo po programu zvestobe, saj se izgubljeni kupci hitro nadomestijo z novimi.

- Osredotočenost na stroške: temelj poslovnega modela je minimizacije vseh stroškov. Implementacija programa zvestobe torej neposredno kljubuje temeljnemu modelu.
- Pritiski na ceno: številne raziskave so dokazale, da je za potnike nizkocenovnih letalskih prevozov daleč najpomembnejši faktor pri nakupu cena vozovnice. Ena izmed Ryanair-ovih raziskav, kjer so povprašali svoje potnike: »Zakaj ste se odločili leteti z Ryanair-om?« je pokazala, da je kar 83 % odgovorilo zaradi cene.

Klophausove ugotovitve so v širšem smislu še vedno aktualna, a so spremenjene tržne razmere povzročile, da so prve tri točke močno izgubile na pomembnosti, kot razlog, ki bi zaviral implementacijo programa zvestobe.

Vstopi novih nizkocenovnih prevoznikov na trg so se umirili in jih v zadnjem obdobju sploh ni bilo več. Obstoječe družbe so medtem vstopile ali postopoma vstopajo v zrelejše faze življenjskega cikla.

Do večjih premikov je prišlo na področju velikosti družb, saj se je število manjših družb, bodisi s prevzemi, kot tudi s stečaji, močno zmanjšalo. Na njihov račun so pridobili največji na trgu, ki so po prometu znotraj Evrope, že povsem enakovredni tradicionalnim družbam. V širšem smislu je mreža poletov nizkocenovnih ponudnikov, v primerjavi s klasičnimi družbami, še vedno v podrejenem položaju, saj ne ponujajo medcelinskih letov. To pa ne moremo trditi, če se osredotočimo zgolj na Evropo, kjer obstaja vse manj regij in destinacij, ki niso povezane z ostalo Evropo tudi preko nizkocenovnih prevoznikov. Do večjih premikov ni prišlo pri oblikovanju zavezništev med prevozniki in jih tudi ne gre pričakovati v bližnji prihodnosti.

Najbolj aktualne spremembe so se zgodile na področju stopnje rasti, saj je globalna gospodarska kriza močno prizadela trg tako, da so tudi najbolj uspešni prevozniki začeli prikazovati rdeče številke.

Glavna zaviralca ostajajta osredotočenost na stroške in pritisk na ceno.

4.2 Povezljivost nizkocenovnega poslovnega modela in FFP-ov

Nizkocenovni prevozniki temeljijo na enostavnem poslovnem modelu, prevozov od točke A do točke B ob minimizaciji oziroma odpravi vseh nepotrebnih stroškov. Ob strogem sledenju poslovnemu modelu postane osnovni vir za dosego konkurenčne prednosti cena. Predpogoj za dolgoročnost takega stanja je, da so stroški na enoto med posameznimi nizkocenovnimi letalskimi prevozniki zelo podobni, če ne identični. Takega stanja pa na trgu ni, saj prihaja do velikih razlik pri stroških na posameznega potnika glede na prevožen kilometer. Do občutnih razlik ne prihaja zgolj med petimi različnimi skupinami nizkocenovnih prevoznikov ampak, tudi znotraj posameznih skupin.

Podjetja, ki ne morejo postati cenovni vodja, so že v osnovi postavljena v položaj, kjer strategija biti najcenejši prevoznik na dolgi rok ne predstavlja smotrni oziroma dosegljivi cilj. Prisiljeni so se oddaljiti od osnovnega poslovnega modela in osredotočenosti na stroških ter iskati drugačne načine diferenciacije od cene za doseganje konkurenčne prednosti. Preobrazbo

od enostavnega pozicioniranja nižjih stroškov k ponujanju dodane vrednosti je mogoče med drugim doseči skozi ponujanja različnih potovalnih razredov, uporabo letališč bližje središču mest, ponujanje povezanih letov in navsezadnje tudi skozi uvedbo programov zvestobe. Ciljni segment postanejo potniki, ki si želijo poceni letenja, a brez odpovedi vseh storitev, ki jih poznajo od klasičnih prevoznikov.

Na trgu obstaja cela množica različnih načinov implementacije osnovnega modela, kar se odraža v ceni in ponujeni storitvi, ki je lahko v primerjavi s klasičnimi prevozniki zelo okrnjena ali se od nje le malenkostno razlikuje. Na splošno je za evropske nizkocenovne prevoznike značilno strožje sledenje temeljnemu poslovnemu modelu od ameriških, kar se odraža tudi na področju programov zvestobe. Manjšo osredotočenost na stroške ameriških družb je mogoče prepisati časovni razliki pojava prvih nizkocenovnih prevoznikov na trgu, ki znaša okoli deset let. Radikalizacija poslovnega modela, ki ga je uvedel evropski pionir Ryanair je rezultat evolucije prvotnega modela in bi konec sedemdesetih ob takratnih razmerah na trgu le stežka uspela. Na obeh trgih se je ponovil velik vpliv začetnikov na razvijajoč se trg. Severnoameriške družbe so sledile Southwest-ovemu modelu medtem ko je večina novonastalih evropskih družb dala prednost Ryanair-ovemu modelu.

Izmed virov diferenciacije po uporabnosti in potencialu, ki ga lahko imajo izstopajo programi zvestobe, saj lahko vplivajo na zvestobo potnikov in omogočajo pridobitev številnih podatkov o kupcih, kar predstavlja osnovo za množico tržnih raziskav. Pri tem izstopa vpliv, ki ga lahko imajo na privabljanje poslovnih potnikov, ki predstavljajo zaradi svojega pogosto neelastičnega povpraševanja in občasne neracionalnosti zaradi agent – principal problema enega izmed najbolj dobičkonosnih segmentov. FFP so izjemno priljubljeni med poslovnimi potniki in po nekaterih raziskavah predstavljajo okoli 60 % vseh sodelujočih v programih zvestobe. S tem pa postajajo izjemno zanimivi tudi za stroškovno najbolj učinkovita podjetja, kar dokazuje severno ameriški trg.

Brez dvoma je mogoče zapisati, da je vključitev programa zvestobe, kot tudi vseh ostalih storitev, ki povzročajo nepotrebne stroške, v nasprotju s temeljnim poslovnim modelu. A razmere na trgu jasno kažejo, da dobesedne implementacije modela v realnosti ni. Obstajajo le približki. Bolj striktno sledenje je smiselno za podjetje, ki posluje z najnižjimi stroški. V Evropi je to trenutno Ryanair in lahko domnevamo, da bo tako ostalo še kar nekaj časa. Konkuriranje z njim skozi ceno, na dolgi rok ni možno. Ostale družbe se morajo obrniti k virom kot so kakovost, učinkovitost in inovativnost za doseg konkurenčne prednosti. Pri temu jim pa njihova nizkocenovna struktura omogoča, da kljub približevanju ponudbi klasičnih prevoznikov ohranjajo stroškovno prednost. Omogočeno jim je ponujanje relativno sofisticiranega proizvoda po nizkih cenah in s tem postanejo privlačni za vse širši segment potrošnikov. Severnoameriški trg jasno kaže, da je ena izmed najbolj primernih storitev za vključitev v ponudbo program zvestobe, saj ni nizkocenovne družbe brez FFP.

4.3 Implementacija programa zvestobe pri evropskih NCLP

Implementacija zahteva podrobnejše analize tako ožjega kot širšega okolja. Obstaja večje število orodij in metod za analizo. Ena izmed bolj uporabljenih tehnik na tem področju je SWOT analiza.

4.3.1 SWOT analiza

SWOT analiza je metoda za ocenjevanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Prednosti in slabosti izhajajo iz notranjega okolja podjetja, medtem ko priložnosti in nevarnosti izhajajo iz zunanjega okolja.

SWOT analizo sem napravil za podjetje Wizz Air, a relativna podobnost med evropskimi nizkocenovnimi prevozniki brez programa zvestobe omogoča njeno univerzalno uporabnost. Ena izmed lastnosti, po katerih se Wizz Air skupaj še z obema največjima prevoznikoma Ryanair in Easyjet, nekoliko bolj razlikuje od ostalih je obstoj partnerske kreditne kartice oziroma v primeru Easyjet-a in Wizz Air-a tudi sočasna prisotnost dodatnega preprostega programa zvestobe v obliki kartice ugodnosti oziroma plačilnega računa. Le-to jim prinaša prednosti položaj na področju infrastrukture in trženja.

Kot osnova za izdelavo SWOT analize so mi služili podatki najdeni na spletni strani družbe Wizz Air (Wizz Air [Wizz Air Ltd.], 2009).

Tabela 3: SWOT matrika

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Razvejana mreža poletov znotraj Evropske unije	- Omejena uporaba distribucijskih kanalov
- Prepoznavna blagovna znamka	- Omejenost na Evropsko unijo
- Stroškovno učinkovita struktura	- Neobstoj partnerstev med prevozniki
- Ugodna cena vozovnic	- Neobstoj povezanih letov
- Nenehna krepitev moči blagovne znamke s širitvijo na druga področja	- Enostavnost in preprostost potniške kabine – manjša razdalja med sedeži
- Dobro poznavanje mednarodnih trgov	- Enotni potovalni razred
- Fleksibilnost	- Nizka stopnja korporacijske kulture
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Majhno število družb s programom zvestobe	- Nižanje cen klasičnih letalskih prevoznikov
- Širitev Evropske unije	- Pospešena gradnja hitrih železniških povezav
- Povečanje števila migracij	- Svetovna gospodarska kriza in recesija
- Liberalizacija v mednarodnem prometu	- Ostrejša evropska zakonodaja na področju zaščite potrošnikov
- Spremembe v preferencah potrošnikov in večja mobilnost	- Pridobivanje kvalitetnih partnerjev
- Vse večja gospodarska povezanost	
- Odprava restrikcij pri letih med Evropo in ZDA	
- Splošna racionalizacija poslovanja podjetji	

4.3.1.1 Prednosti

- Razvejana mreža poletov znotraj Evrope – Wizz Air ponuja lete na več kot 130 prog znotraj Evropske unije, Ukrajine, Norveške in Hrvaške s osredotočenostjo na Srednjo in Vzhodno Evropo.
- Prepoznavna blagovna znamka – Wizz Air dosega visoko stopnjo prepoznavnosti na trgih, na katerih je neposredno prisoten. To dokazuje podatek o številu prepeljanih potnikov, ki je leta 2008 znašal 5,8 milijonov potnikov, kar predstavlja 41 % rast v primerjavi z letom 2007.

- Stroškovno učinkovita struktura - Pri Wizz Air-u gre za čistega nizkocenovnega letalskega prevoznika, kar se odraža v njegovi stroškovno učinkoviti strukturi. Ne sooča se s težavami, s kakršnim se družbe, ki so se v nizkocenovne preoblikovale iz klasičnih prevoznikov. Le-ti sicer prilagodijo strukturo tisti, ki je optimalna za nizkocenovne, a to ni mogoče storiti v popolnem obsegu, saj se pri tem soočajo z ovirami, katerih odprava ne bi bila stroškovno upravičljiva. Taki dejavniki so obstoječa flota letal, trdne delovne pogodbe itd.
- Ugodna cena vozovnic - njihova stroškovno učinkovita struktura ter uporaba novih informacijskih rešitev za prilagajanje ponujene cene v odvisnosti od povpraševanja, ure in številnih drugih dejavnikov jim omogoča ponujanje zelo nizkih a kljub temu rentabilnih cen letalskih kart v realnem času.
- Nenehna krepitev moči blagovne znamke s širitvijo na druga področja - družba pod blagovno znamko Wizz ne ponuja zgolj letalskih prevozov (Wizz Air), ampak tudi možnost najema avtomobila (Wizz Car), rezerviranja hotelov (Wizz Hotel), kreditno kartico (Wizz Credit Card) ter poceni telefoniranje (Wizz Saver SIM).
- Dobro poznavanje mednarodnih trgov – Wizz Air je izrazito mednarodno naravnana družba z osredotočenostjo na vzhodnoevropske trge z operativnimi bazami med drugim v Varšavi, Gdansk, Poznanu, Budimpešti, Sofiji, Bukarešti in Kijevu.
- Fleksibilnost - strogo sledenje temeljnemu poslovnemu modelu na vseh področjih jim omogoča visoko stopnjo fleksibilnosti. Število dolgoročnih pogodb in drugih zaviralcev hitrega prilagajanja sprememb je reducirano na minimum.

4.3.1.2 Slabosti

- Omejena uporaba distribucijskih kanalov - Wizz Air uporablja omejeno število distribucijskih kanalov. Letalske karte je mogoče kupiti le preko spleta in telefona ter pri partnerskih potovalnih agencijah, a je število teh zelo omejeno, saj niso vključeni v globalne rezervacijske sisteme, kot je recimo Sabre.
- Omejenost na Evropo – Wizz Air je prisoten samo v državah članicah Evropske unije ter na Norveškem, Hrvaškem in v Ukrajini.
- Neobstoj partnerstev in povezanih letov - Wizz Air ponuja izključno lete od točke A do točke B. Potniki nimajo možnosti istočasnega nakupa kart za povezovalne lete ter enkratnega check-in četudi nadjudje svojo pot z Wizz Air-om. Ob tem Wizz Air ni član nobene zveze letalskih prevoznikov oziroma nima podpisnih individualnih pogodb z drugimi prevozniki.
- Enostavnost in preprostost potniške kabine – ena izmed temeljnih značilnosti nizkocenovnih letalskih prevoznikov je uporaba zgolj enega tipa letal ter opremljenost le-teh z maksimalnim številom sedežev, kar se odraža v zmanjšani stopnji udobja oziroma manjšem razmiku med sedeži. Pri tem Wizz Air ni nobena izjema, saj

uporabljajo izključno letala Airbus A320 s 180 sedeži, medtem ko je običajno število sedežev na tem letalu 164 oziroma 150 v primeru dveh razredov (Airbus A320 [Airbus], 2009).

- Enotni potovalni razred – tako, kot pri večini nizkocenovnih letalskih prevoznikov, tudi pri Wizzair-u ponujajo samo en potovalni razred, saj je le tako mogoče doseči optimalni izkoristek letala.
- Nizka stopnja korporacijske kulture - kljub temu, da se dobro zavedajo pomena visoke korporacijske kulture, o neki izjemno visoki stopnji, ni mogoče govoriti. Eden izmed razlogov za tako stanje je način zaposlovanja nizkocenovnih prevoznikov, kjer spretno izkoriščajo različne nacionalne delovne zakonodaje znotraj Evropske unije ter druge legalne možnosti prihranka pri zaposlovanju. Delavce tako zaposlujejo pod najbolj ugodnimi pogoji iz njihovega vidika (Gross & Schroeder, 2007, str. 41).

4.3.1.3 Priložnosti

- Majhno število nizkocenovnih družb s programom zvestobe – v Evropi prevladujejo nizkocenovni prevozniki, ki nimajo implementiranega programa zvestobe za redne letalske potnike v ožjem smislu besede.
- Širitev Evropske unije - širitev unije na vzhod ter posledično prevzete evropskega pravnega reda na področju letalskih prevozov je odpravila eno izmed največjih ovir za vstop in širitev poslovanja nizkocenovnih prevoznikov na teh trgih.
- Povečanje števila migracij - izobraževalni in zaposlitveni motivi postajajo vse pomembnejši razlogi za potovanje. Povečuje se delež oseb, ki so pripravljeni zaradi različnih dejavnikov, začasno zapustiti domovino. Največja gonilna sila na tem področju je postopno odpiranje delovnega trga v starih članicah tudi za delavce iz novih članic Evropske unije. Na področju izobraževanja pa vse tesnejše sodelovanje med evropskimi univerzami in posledično povečano število študentskih izmenjav. Vse to neposredno vpliva na število migracij in povpraševanje po transportu.
- Deregulacija in liberalizacija v mednarodnem prometu - že od samega začetka je bil trg komercialnih letalskih podvržen močni državni regulaciji. Deregulacija se je pričela v ZDA in se je nato postopoma razširila tudi na druge konce sveta. Ključno vlogo pri liberalizaciji je odigrala globalizacija oziroma gospodarski sporazumi med državami. V Evropi je bil ključni dejavnik za vzpostavitev enotnega trga nastanek Evropske unije in prevzem skupnega pravnega reda s strani vseh članic. V prihodnje lahko pričakujemo nadaljnjo liberalizacijo mednarodnih sporazumov o letalskem potniškem prometu, tako znotraj Evrope, predvsem kot posledica širitve unije ter v še večji meri na drugih celinah.
- Večja mobilnost in spremembe v preferencah - v zadnjih letih je prišlo do bistvenih sprememb v načinu, kako ljudje izkoriščajo svoj prosti čas. Najpomembnejša gonila sila teh sprememb sta brez dvoma povečanje količine prostega časa in izboljšanje

gmotnega položaja ter spremembe v odnosu do mobilnosti. Če je bilo, še pred nekaj leti, povsem nepredstavljivo iti za nekaj dni v drug kraj, z namenom obiska kulturnih, športnih in podobnih prireditev, je to danes za številne, predvsem predstavnike mlajše generacije, nekaj samoumevnega. Ob tem je pojav nizkocenovnih letalskih prevoznikov povzročil spremembe v preferencah in povpraševanju potrošnikov. Prišlo je do odmika od tradicionalne težnje »potovati, da bi prispeli v določeno destinacijo« k težnji po potovanju z namenom zapustiti določen kraj. V ospredju ni več destinacija, ampak potovanje kot tako. Potniki vse bolj izbirajo destinacije na podlagi cene letalske vozovnice (Gross & Schroeder, 2007, str. 32).

- Vse večja gospodarska povezanost – gospodarska povezanost se tako znotraj Evrope, kot drugod, vseskozi povečuje. V Evropi je imela izjemno pozitiven vpliv na povečano gospodarsko aktivnost širitev Evropske unije.
- Odprava restrikcij pri letih med Evropo in ZDA - pomembne novosti in priložnosti je prinesel sporazum med Evropsko unijo in ZDA iz leta 2007, ki odpravlja vse restrikcije na področju števila letov in izbire ciljnega letališča za lete med državami članicami in združenimi državami (Open Skies agreement between Europe and the United States [Summaries of EU legislation], 2008).
- Splošna racionalizacija poslovanja podjetji – težave, s katerimi se zaradi gospodarske krize sooča večina podjetji, so povzročile potrebo po večji racionalizaciji poslovanja na vseh ravneh. Eno izmed teh področij so tudi poslovna potovanja.

4.3.1.4 Nevarnosti

- Nižanje cen klasičnih letalskih prevoznikov – klasični letalski prevozniki, na povečanje tržnega deleža nizkocenovnih prevoznikov, odgovarjajo s splošnim znižanjem cen vozovnic ter ponujanjem določenega števila sedežev po nizki ceni. Le-te sicer v večini primerov ne dosegajo nizko raven osnovne cene karte pri nizkocenovnih družbah, a je v ceno vključenih večje število storitev ter uporabo glavnih letališč.
- Pospešena gradnja hitrih železniških povezav – izgradnja sodobnega vseevropskega in modernizacija obstoječega železniškega omrežja predstavlja enega izmed prednostnih nalog evropske unije. Ob uresnitvi vsaj dela ambicioznega projekta ter ob vse večji ozaveščenosti ljudi o negativnem vplivu, ki ga ima letalski promet na okolje lahko v prihodnosti pričakujemo nadaljnjo krepitev pomena železniškega prometa na razdaljah v radiju do dveh ur.
- Svetovna gospodarska kriza in recesija - svetovna gospodarska kriza je države Evropske unije močno prizadela. Medtem ko je še leta 2007 povprečna realna stopnja rasti BDP v Evropski uniji znašala v primerjavi z letom 2006 2,9 odstotnih točk, je v letu 2008 znašala 0,9 odstotnih točk. Še bolj črnogleda je napoved za leto 2009. V povprečju naj bi se leta 2009 v primerjavi z letom 2008 BDP v Evropski uniji zmanjšal za 4,0 odstotne točke. Podobno negativno je stanje na področju

brezposelnosti, ki se je v povprečju v letu 2009 v evropski osemindvajseterici vsak mesec povečevala in je marca znašala že 8,9 odstotkov. Gospodarska kriza je letalsko panogo še posebej močno prizadela, saj kljub temu, da so se v zadnjih letih letalski prevozi, kot tudi potovanja, na splošno močno izgubili na statusu luksuzne dobrine, jih še vedno številni tako sprejemajo. Le-teh pa se potrošniki v primeru, slabih časov med prvimi odpovejo (Eurostat, 2009).

- Ostrejša evropska zakonodaja na področju zaščite potrošnikov - v zadnjih letih je prišlo do večjih premikov na področju zaščite letalskih potnikov s sprejemom novih regulativ s strani evropske komisije. Če so bili potniki nizkocenovnih družb še pred kratkim, v primeru dolgih zamud oziroma odpovedi letov, v večini primerov brez kakršnih koli pravic do nadomestila, je danes to področje, kot tudi številna druga, jasno regulirano s strani evropske unije (Protection of air passengers [Summaries of EU legislation], 2009).
- Pridobivanje kvalitetnih partnerjev - globalna gospodarska kriza je večino podjetij močno prizadela, kar se neposredno odraža v splošni racionalizaciji poslovanja ter manjši pripravljenosti investiranja. Zmanjšalo se je število podjetij, ki so zainteresirana vstopiti v partnerstva, posledično pa je prišlo tudi do upada zneska, ki so ga podjetja pripravljena plačevati za sodelovanje v partnerstvu.

4.3.2 Priporočila managementu nizkocenovnih letalskih prevoznikov

Na podlagi SWOT analize je mogoče ugotoviti, da se ob implementaciji programa zvestobe pojavljajo tako prednosti in slabosti, kot priložnosti in nevarnosti. Kljub temu ob podrobnejšem preučevanju prednosti in priložnosti, prevladujejo in so bolj očitna.

V Evropi za razliko od Severne Amerike še vedno prevladujejo nizkocenovni letalski prevozniki brez programov zvestobe, kar omogoča dosego visoke stopnje diferenciacije skozi implementacijo. Širitev Evropske unije in posledično povečanje enotnega trga je pripomogla k odpravi dveh pomembnih zaviralcev uvedbe programa zvestobe, v obliki majhnega števila potnikov in premajhne mreže poletov. Dodatno je enotni trg pripomogel k večji gospodarski povezanosti in k povečanju števila migracij.

Veliko pozornosti je potrebno nameniti tudi nekaterim nevarnostim. Največja in najbolj aktualna nevarnost iz zunanjega okolja je svetovna gospodarska kriza, ki je panogo močno prizadela. Kljub temu, da so se v zadnjih letih na splošno letalski prevozi močno izgubili na statusu luksuzne dobrine, jih še vedno številni tako sprejemajo, kar vpliva, da je letalsko industrijo kriza še posebno močno prizadela. Ob tem težak gospodarski položaj vpliva na zmanjšanje možnosti pridobivanja dodatnih finančnih prihodkov skozi sodelovanje partnerskih podjetij v novonastalem programu zvestobe. Lahko pa ima večja osredotočenost podjetij na stroške tudi pozitiven vpliv zaradi racionalizacije poslovnih potovanj. Eden izmed zaviralcev menjave letalske družbe in posledično tudi programa zvestobe so tesne vezi med letalskimi družbami in podjetji in to kljub temu, da osredotočenost na storitve zgolj enega ponudnika pogostokrat ni racionalna.

Glavne slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja, so povezane z opremljenostjo letal in ponujenimi storitvami. Opremljenost je v primerjavi s klasičnimi prevozniki dokaj špartanska, saj je razmik med sedeži manjši in ni različnih potovalnih razredov. A relativna kratka razdalja letov, v povprečju med dvema in tremi urami, povečuje pripravljenost potnikov, da se odpovejo večjemu razkošju, v korist ceni. Druga slabost je odsotnost povezanih letov in partnerstev, kar postavlja družbo v slabši položaj na letih, ki zahtevajo menjavo letala.

Vendar številne prednosti, ki izhajajo iz notranjega okolja omogočajo uspešno soočenje z nevarnostmi in slabostmi. Dosežena je bila visoka stopnja prepoznavnosti blagovne znamke ter vzpostavljena razvejana mreža znotraj Evropske unije. Njihova stroškovna učinkovitost jim omogoča visoko stopnjo fleksibilnosti in je predpogoj za oblikovanje sofisticiranega proizvoda po nizkih cenah.

Glavno priporočilo evropskim nizkocenovnim prevoznikom je, da je implementacija programa zvestobe smiselna in prinaša konkurenčno prednost. Trenuten težek gospodarski položaj otežuje vsakršne investicije in povečuje negotovost, a v primeru zadostnih sredstev ne sme predstavljati oviro za izpeljavo projekta, saj je tudi v času recesije potrebno investirati, da lažje prebrodiš krizo in se pripraviš na boljše čase. Programi zvestobe zaradi svojega visokega potenciala uspeha pri glede na povpraševanje relativno neelastičnemu segmentu poslovnih potnikov in drugih rednih potnikov lahko pomembno prispevajo k manjši izpostavljenosti cikličnim gospodarskim gibanj.

4.4 Idealni FFP za evropske nizkocenovne letalske prevoznike

Ključni dejavniki za uspeh programa zvestobe so njegove lastnosti. Le-te morajo biti čim bolj v skladu s nizkocenovno poslovno filozofijo. Zadovoljevanja potreb potrošnikov ob minimizaciji stroškov.

Najprimernejše izhodišče za razvoj lastnega programa predstavljajo obstoječi programi nizkocenovnih družb v ZDA in Evropi. Izmed slednjih izstopa program, ki ga je razvila družba Southwest Airlines. V njem se odražajo vse bistvene značilnosti nizkocenovnega poslovnega modela, kot so preprostost, fleksibilnost ter odprava nepotrebnih stroškov. Ob tem pa se uspešno sooča s temeljnim pričakovanjem uporabnikov do programa zvestobe. Imeti čim manjše stroške pri pridobitvi brezplačnih letov in pridobivati brezplačne lete na dragih progah.

Družba Southwest Airlines je, kot ena izmed prvih, predstavila način enotnega vrednotenja letov s pomočjo točk ne glede na preleteno razdaljo. Glavna prednost takega načina je velika preglednost oziroma preprostost tako za uporabnika, kot za ponudnika. Ima pa tak način zbiranja kar nekaj pomanjkljivosti. Največji sta, da ne upošteva dejansko preletene razdalje in plačane cene za vozovnice. Preletena razdalja za večino evropskih NCLP ne predstavlja prevelikega problema, saj ne prihaja do bistvenih odstopanj v dolžini letov. Večji problem predstavlja neupoštevanje razlik v plačani ceni vozovnice, ki je lahko zelo velika. Ni redkost, da so potniki na nekem nizkocenovnem letalu za osnovno vozovnico plačali znesek nekje med 0 EUR in 200 EUR. Povsem neracionalno je nato vsem potnikom na takem letalu pripisati enako število točk. Ta problem je mogoče rešiti z uporabo načina, po katerem se točke

pridobiva v odvisnosti od dejansko plačane cene. Vsakega posameznika se nagradjuje na podlagi vrednosti prihodkov, ki jih ustvari.

Dodatna prednost takega načina pridobivanja točk, v primerjavi z vrednotenjem števila letov, se kaže pri unovčevanju zbranih točk. Omogoča enostavno oddaljitev od tradicionalnega modela, po katerem je potrebno zbrati določeno število točk za pridobitev brezplačnega leta. Sodelujoč v programu ima možnost zbrane točke unovčiti pri vsakem nakupu. Za delno ali celotno plačilo osnovne cene vozovnice. Tak sistem lahko temelji bodisi na preračunavanjem točk v dejansko denarno vrednost bodisi na posebnem prikazovanju cene leta tudi v točkah. Ponujanje zgolj možnosti unovčevanja zbranih točk za brezplačne lete je pravilna, saj omogoča bistvene prihranke. Ni potrebno vsakih nekaj mesecev pripravljati obsežne kataloge možnih nagrad.

Oddaljitev Southwest-a od omejene veljavnosti zbranih točk, ki ga ima večina klasičnih prevoznikov je smiselno implementirati. Neomejena veljavnost zbranih točk ob vsaj enkratni aktivnosti na računu v obdobju 36 mesecev predstavlja enega izmed pomembnejših virov diferenciacije. Dodatno je odsotnost možnosti pridobivanja različnih statusov znotraj programa pravilna, saj povzroča nepotrebne stroške in prispeva k večji zapletenosti programa.

Nekoliko bolj zapletene je situacija pri partnerjih. Na eni strani predstavlja pristop vsakega partnerja nove stroške in vpliva na večjo zapletenost programa. Ob tem Klopheus (2005, str. 352) opozarja na problem, ki ga lahko ima vključitev partnerjev na manjšo lojalnost pri nosilcu programa ter možnost hitrejšega zbiranja točk pri partnerjih. Obstajajo ocene, da je kar 60 % pridobljenih milij v programih zvestobe letalskih družb ustvarjenih na tleh (Arsenault, 2004, str. 9).

Na drugi strani predstavlja vključitev partnerjev v FFP možnost dodatnega vira prihodkov. Obstaja veliko število podjetij, ki so pripravljeni plačati za sodelovanje v programu. Dodatni finančni bonus nato prinaša še plačilo partnerja za vsako miljo, ki jo uporabnik ustvari skozi nakupe njihovih storitev oziroma proizvodov. Pri številnih družbah, tako pridobljeni prihodki, krijejo administrativne stroške, nemalokrat jih celo presegajo.

Pri implementaciji programa zvestobe, ki je nedvoumno v nasprotju s temeljnim nizkocenovnim poslovnim modelom, je potrebno v največji meri slediti smernicam, ki jih postavlja osnovni model, saj le-to zagotavlja zmanjševanje nevarnosti povezanih z odmikom od modela na minimalno stopnjo. Glavno priporočilo, ki izhaja iz tega managementu nizkocenovnih letalskih prevoznikov je, da mora program zvestobe izpolnjevati dva osnovna kriterija, ki neposredno izhajata iz nizkocenovnega poslovnega modela. Dodatne stroške, ki nastanejo z implementacijo, je potrebno zmanjšati na minimum ter program mora biti zasnovan čim bolj preprosto oziroma do uporabnika prijazen.

Eno izmed najbolj perečih vprašanj s katerim se mora management soočiti, je vprašanje partnerjev. Ti povečujejo atraktivnost programa in lahko predstavljajo pomemben vir prihodkov, a ob enem prispevajo k večji zapletenosti programa in povzročajo nepotrebne stroške. Ob upoštevanju vseh prednosti in slabosti se, kot najbolj smotrna odločitev na

področju partnerjev pri oblikovanju FFP, ponuja začetno omejevanje na partnerske kreditne kartice ter morebitna kasnejša širitev na manjše število izbranih partnerjev. Partnerske kreditne kartice izstopajo po svoji rentabilnosti za letalske družbe in zaradi svoje neodvisnosti v delovanju ne prispevajo bistveno k večji zapletenosti programa.

Sklep

Nizkocenovni poslovni model izvira iz ZDA in se je izkazal za finančno in operativno uspešnega. Sledilci modela so do pred kratkim dosegali visoke stopnje rasti, medtem ko so tradicionalni prevozniki doživljali upade povpraševanja. Stanje se je bistveno spremenilo šele z globalno gospodarsko krizo, ki je trg močno prizadela in bo po vsej verjetnosti povzročila večje spremembe na trgu.

Primerjava evropskega in severnoameriškega trga NCLP razkriva številne podrobnosti in razlike. Večina izmed slednjih je povezanih z nekoliko drugačno implementacijo poslovnega modela in različnima življenjskima fazama, v katerih se trga nahajata. Medtem ko ima trg v Severni Ameriki vse značilnosti zrelega trga, se Evropa nahaja na začetku te stopnje.

Rast trga v Evropi se je umirila, pokrivanje prog postaja vse večji problem ter klasični prevozniki postajajo cenovno vse bolj konkurenčni. V ospredje prihaja vprašanje, če striktno slednje evropskemu modelu in konkuriranje v največji meri, skozi nizke stroške, prinaša dolgoročno uspešnost. Razmišljanja o drugih virov diferenciacije postajajo vse intenzivnejša. Pri tem v ospredje zaradi svoje tržne moči in vpliva na najbolj donosne poslovne potnike prihajajo programi zvestobe, ki spadajo k osnovni ponudbi vseh severnoameriških nizkocenovnih prevoznikov, medtem ko ima popolno implementiran program zvestobe le manjši del evropskih družb. Na začetku postavljeno tezo, da je delež družb, ki imajo program zvestobe v ZDA večji kot v Evropi je tako mogoče potrditi.

Potrditi je mogoče tudi naslednji, na začetku postavljeni tezi, o razlikah med obstoječimi programi nizkocenovnih prevoznikov in razlikah, do katerih prihaja v primerjavi s klasičnimi FFP. Na trgu so prisotni zelo raznoliki pristopi implementacije, od preprostega posnemanja klasičnih programov, do bistvenih oddaljitvev. Zaradi tega je neposredna primerjava s klasičnimi programi otežena, a če pri obeh segmentih izhajamo iz nekega povprečja, so razlike vidne. Na splošno je za nizkocenovne družbe značilna večja preprostost programa zvestobe.

Brez dvoma je uvedba programa zvestobe, v nasprotju s temeljnim poslovnim modelom, saj povzroča nepotrebne dodatne stroške. A je za družbe, ki niso cenovni vodja konkuriranje izključno skozi ceno na dolgi rok usojeno na neuspeh. Potrebno je najti drugačne vire diferenciacije oziroma vpeljati hibridno strategijo. Zaradi svoje velike tržne moči predstavljajo programi zvestobe enega izmed najbolj atraktivnih virov diferenciacije. Njihova implementacija se je izkazal kot uspešna pri doseganju večje potrošnikove zvestobe in privabljanju najbolj rentabilnih poslovnih potnikov. Tudi zadnjo tezo o smiselnosti implementacije je tako mogoče potrditi.

FFP ameriških družb morajo evropskim služiti kot zgled. A na splošno v Evropi bolj dosledno sledenje osnovnemu poslovnemu modelu zahteva dodatno poenostavitev in racionalizacijo programov. Vsaka družba se mora individualno, glede na svojo dolgoročno zmožnost cenovnega konkuriranja na trgu, odločiti do katere mere bo sledila klasičnim FFP oziroma se bo z dodajanjem storitev oddaljila od nizkocenovne konkurence.

Zanimivo bo videti, kako bo na pospešeno vključevanje FFP v ponudbo evropskih NCLP, do česar bo po mojem prepričanju prišlo, odgovoril cenovni vodja Ryanair. Če vemo, da je tudi z najnižjimi cenami mogoče izgubljati na tržnem deležu, če se podjetju ne uspe prilagoditi spremenjenim potrebam in zahtevam potrošnikov.

V prihodnosti je pričakovati povečanje vstopov nizkocenovnih letalskih ponudnikov na trg daljših, medcelinskih letov, kar prinaša množico novih priložnosti in nevarnosti, in bo vplivalo na večjo pomembnost in uporabnost programov zvestobe. Z daljšanjem letom se število storitev, katerimi so se potniki pripravljeni odpovedati zmanjšuje, kar vpliva na manjšo cenovno razliko, v primerjavi s klasičnimi ponudniki. Manjša možnost dolgoročnega konkuriranja, izključno skozi ceno, ter zahteva po drugih oblikah diferenciacije povzroča potrebo po re-evoluciji nizkocenovnega poslovnega modela. Ena izmed največjih nevarnosti pri tem je nejasnost pozicioniranja zaradi prevelike oddaljitev od temeljnega modela. Proizvod je sprejet, kot slabše kakovosti od tradicionalnega, a predrag za nizkocenovnega prevoznika.

Viri in literatura

1. *AAdvantage [American Airlines]*. Najdeno 9. Marec 2009 na spletnem naslovu: <http://www.aa.com/aa/AAdvantage/aadvantageHomeAccess.do?anchorEvent=false>
2. *Airbus A320 [Airbus]*. Najdeno 9. Junija 2009 na spletnem naslovu: http://www.airbus.com/en/aircraftfamilies/a320/a320/cabin_layout.html
3. Arnesen, D., Fleenor, C. & Toh, R. (1997). The ethical dimensions of airline frequent flier programs. *Business Horizons*, 40 (1), 47-56.
4. Arsenault, S. (2004, 4. april). Airline Loyalty: A New Perspective. *Unisys*. Najdeno 14.10.2008 na spletnem naslovu: http://www.informationweek.com/whitepaper/download/showPDF.jhtml?id=901682&site_id=300001
5. *Boomerang Club [Germanwings]*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.germanwings.com/skysales/Boomerang.aspx?culture=en-GB>
6. Bjelicic, B. (2007). The Business Model of Low Cost Airlines—Past, Present, Future. S. Groß, A. Schröder (ur.), *Handbook of Low Cost Airlines* (str.11-29). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
7. *ClickAir [ClickAir Ltd.]*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletni strani: <http://www.clickair.com/web/>
8. *Credit Card [Ryanair]*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.ryanair.com/GE/?banner=276&gemid1=276>
9. *Credit Card [EasyJet]*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu: http://www.citibank.co.uk/personal/cards/easyjet/cards_easy2.htm?type=cards&merchant=easyjet1&offer=A188
10. Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines and their networks. *Journal of Transport Geography*, 14 (4), 249-264.
11. *Easyjet Plus [Easyjet]*. Najdeno 25. maj 2009 na spletnem naslovu: <http://easyjetplus.com/>
12. *Elevate [Virgin America]*. Najdeno 21. decembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.virginamerica.com/va/whatIseleVAte.do>
13. Francis, G., Humphreys, I., Ison S. & Aicken, M. (2006). Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography*, 14 (2), 83-94.

14. Franke, M. (2004). Competition between network carriers and low-cost carriers—retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?. *Journal of Air Transport Management*, 10 (1), 15-21.
15. *Free Spirit [Spirit Airlines]*. Najdeno 21. decembra 2008 na spletnem naslovu: <https://www.spiritair.com/FreeSpiritLogin.aspx>
16. *Frequent Flyers [Frontier]*. Najdeno 21. decembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.frontierairlines.com/frontier/frequent-flyers.do>
17. Groß, S. & Schröder, A. (2007). Basic Business Model of European Low Cost Airlines-An Analysis of Typical Characteristics. S. Groß, A. Schröder (ur.), *Handbook of Low Cost Airlines* (str.31-50). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
18. *Harmonised unemployment rate [Eurostat]*. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>
19. *History of Loyalty Programs [Frequentflier]*. Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu: <http://www.frequentflier.com/ffp-005.htm>
20. Klophaus, R. (2005). Frequent flyer programs for European low-cost airlines: Prospects, risks and implementation guidelines. *Journal of Air Transport Management*, 11 (5), 348-353.
21. Knorr, A. (2007). Southwest Airlines: The Low Cost Pioneer at 35. S. Groß, A. Schröder (ur.), *Handbook of Low Cost Airlines* (str.77-109). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
22. Lawton, T. (1999). The limits of price leadership: needs-based positioning strategy and the long-term competitiveness of Europe's low fare airlines. *Long Range Planning*, 32 (6), 573-586.
23. Mason, G. & Barker, N. (1996). Buy now fly later: an investigation of airline frequent flyer programmes. *Tourism Management*, 17 (3), 219-223.
24. *Miles & More [Condor]*. Najdeno 21. decembra 2008 na spletnem naslovu: http://www10.condor.com/tcf-us/reisevorbereitung_miles_and_more.jsp
25. *MyAir [Myair Ltd.]*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.myair.com/docs/cust/en/index.shtml>
26. *My TUIfly [TUIfly]*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.tuifly.com/en/mein-TUIfly/index.html>

27. *Open Skies agreement between Europe and the United States [Summaries of EU legislation]*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu:
http://europa.eu/legislation_summaries/transport/air_transport/124483_en.htm
28. *The programme [Miles & More.]* Najdeno 22. marec 2009 na spletnem naslovu:
<http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/rowr/program?l=en&cid=10001>
29. *Programs [Air Tran Airways]*. Najdeno 19. decembra 2008 na spletnem naslovu:
http://www.aplusrewards.com/a_rewards_more_rewarding.aspx
30. *Protection of air passengers [Summaries of EU legislation]*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu:
http://europa.eu/legislation_summaries/transport/air_transport/124235_en.htm
31. Proussaloglou, K. & Koppelman F. (1999). The choice of air carrier, flight, and fare class. *Journal of Air Transport Management*, 5 (4), 193-201.
32. *Rapid Rewards [Southwest Airlines]*. Najdeno 19. decembra 2008 na spletnem naslovu: http://www.southwest.com/rapid_rewards/?ref=rr_gn
33. *Real GDP growth rate [Eurostat]*. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>
34. *Rewards [WestJet]*. Najdeno 4. maja 2009 na spletnem naslovu:
<http://c3dsp.westjet.com/guest/rewards/rewardRedemptionTemplate.jsp;jsessionid=C1GLKPTQR52kJPQkjCYy7k0X0T11QKXLrFsyPMVTW3MGyRv0cyvv!-1091378010>
35. *Rewards4all [Flybe]*. Najdeno 21. decembra 2008 na spletnem naslovu:
<http://www.flybe.com/rewards4all/default.htm>
36. *S&H Green Points [You technology]*. Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu:
<http://www.shsolutions.com/rewardprogram.html#1>
37. *Sky Europe [Sky Europe Ltd.]*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu:
<http://www.skyeurope.com/>
38. Sorensen, J. (2006, 20. julij). Low Cost Airlines Launch a New Batch of Frequent Flier Programs All Over the Globe. *ideaworkscompany*. Najdeno 23. marca 2009 na spletnem naslovu:
<http://www.ideaworkscompany.com/press/AnalysisLCCPrograms2006.pdf>
39. Sorensen, J. (2008, 12. april). Ryanair - The Godfather of Ancillary Revenue. *ideaworkscompany*. Najdeno 23. marca 2009 na spletnem naslovu:
<http://www.traveldailynews.gr/pdf/021908AnalysisRyanairAncillary2008.pdf>

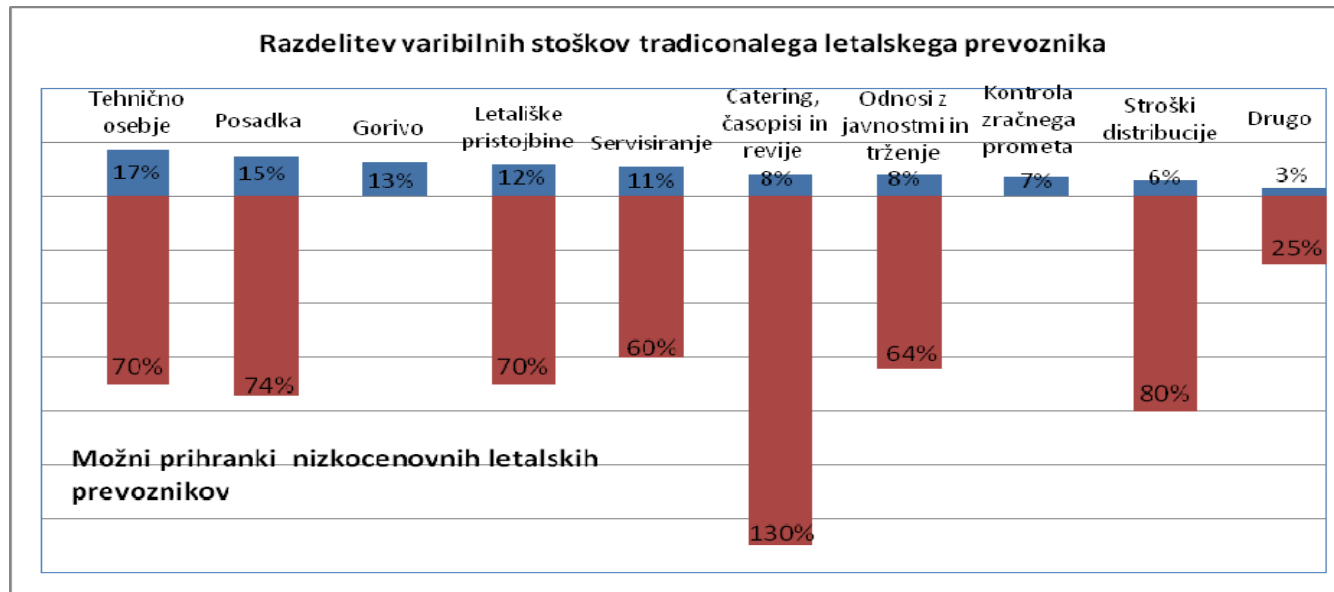
40. Suzuki, Y. (2003). Airline frequent flyer programs: equity and attractiveness. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39 (4), 289-304.
41. *Topbonus [Airberlin]*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu:
<http://www.airberlin.com/site/tb/index.php?LANG=eng&checkNavi=1>
42. *TrueBlue [JetBlue]*. Najdeno 21. decembra 2008 na spletnem naslovu:
<https://www.jetblue.com/trueblue/>
43. *Wizz Air [Wizz Air Ltd.]*. Najdeno 4. junij 2009 na spletnem naslovu:
<http://wizzair.com/>

Priloge

Kazalo prilog

<i>Priloga 1: Možni prihranki nizkocenovnih letalskih prevoznikov</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Partnerski kreditni kartici družb Ryanair in Easyjet</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Evropski NCLP s programom zvestobe</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Zbiranje milj pri Air Berlin.....</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 5: Severnoameriški NCLP s programom zvestobe</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 6: Zbiranje milj pri Spirit Airlines</i>	<i>7</i>

Priloga 1: Možni prihranki nizkocenovnih letalskih prevoznikov



Vir: Groß, S., Schröder, A., *Basic Business Model of European Low Cost Airlines-An Analysis of Typical Characteristics*. S. Groß, A. Schröder (ur.), *Handbook of Low Cost Airline*, 2007, str. 33.

Priloga 2: Partnerski kreditni kartici družb Ryanair in Easyjet

Nizkocenovni prevoznik	Vrsta kartice	Država	Članarina	Kako deluje	Dodatne ugodnosti
Ryanair	Na Polskem, Švedskem, Irskem in v Veliki Britaniji v sodelovanju z lokalnimi bankami ponujajo Ryanair kreditno kartico (bodisi MasterCard ali Visa)	Velika Britanija	Brez	Poraba 250 £ v 90 dneh od izdaje= voucher za brezplačni povratni let (ne vključuje davke in takse)	Popust do 25 % pri nakupu Lonely Planet vodičev in pri Kodaku za razvijanje filmov
				Poraba 1500 £ v 6 mesecih (11 dec - 10 jun ali 11 jun - 10 dec) = voucher za brezplačni povratni let (ne vključuje davke in takse)	
				Poraba 3000 £ v 6 mesecih (11 dec - 10 jun ali 11 jun - 10 dec) = voucher za brezplačni povratni let za dve osebi (ne vključuje davke in takse)	
		Irska	Brez	Posebna ugodnost ob uvedbi-uporaba kartice v 90 dneh od izdaje = brezplačni povratni let (ne vključuje davek in takse)	/
				Nakup 5 povratnih letalskih kart v polletnem obdobju s kartico = 1 brezplačni povratni let (ne vključuje takse in davke)	
				Poraba nad 2000 Eur v četrtletju = brezplačni povratni let (ne vključuje takse in davke)	
				Poraba nad 5000 Eur v četrtletju = dva brezplačna povratna leta (ne vključuje takse in davke)	
EasyJet	V Veliki Britaniji v sodelovanju s CitiBank ponujajo easyjet MasterCard	Velika Britanija	Brez	Poraba 250 £ v 90 dneh od izdaje= 4000 easyjet milji	1 easyjet milja = 1 penny
				Poraba 1 £ na kartici v VB = 1 easyjet milja	Ob vsakem nakupu poletov s kartico easyjet MasterCard se pokaže števil zbranih milj oziroma pridobljen znesek. Uporabnik se nato lahko odloči ali bo sedaj unovčil znesek ali kasneje.
				Poraba 1 £ na kartici v drugih državah = 2 easyjet milji	
				Poraba 1 £ ustvarjena pri nakupu easyjet-ovih poletov = 3 easyjet milje (velja tudi pri sočasnem nakupu drugih storitev preko easyjet-ove spletne strani npr. rent a car itd.)	

Vir: Credit Card [Ryanair], 2008; Credit Card [EasyJet], 2008.

Priloga 3: Evropski NCLP s programom zvestobe

Nizkocenovni prevoznik	Ime programa	Pristopnina	Kako deluje	Partneri	Unovčitev	Veljavnost pridobljenih milj	Posebnosti
Air Berlin	Topbonus	topbonus Card Classic-brezplačna (500 podarjenih milj ob pristopu)	Znotraj AirBerlin group - glej spodaj	Partnerji tako iz turistične panoge (Hilton, Hertz, Best Western itd.) kot iz drugih panog (E-plus, Shell itd.)	Pri članicah Airberlin group-a (AirBerlin, LTU, Belair, NIKI in LGW-Walter)	36 mesecev	AirBerlin MasterCard (Glede na dosežene milje je lahko Classic, Silver ali Gold)
		topbonus Card Silver (dodatne ugodnosti) - 20.000 milj v 12 mesecih	Hainan Airlines - število milj odvisno od potovalnega razreda in od dejansko preletenih milj	Vsi člani airberlin group-a (AirBerlin, LTU, Belair, NIKI in LGW-Walter)	Glede na število zbranih milj možnost izbire enosmernega ali povratnega leta, potovalnega razreda in ali naj se letališke pristojbine krijejo s privarčevanimi miljami ali se jih bo doplačalo.		Enake ugodnosti kot klasične kartice
		topbonus Card Gold (še več dodatnih ugodnosti med drugim 25 % bonusa na pridobljene milje) - 40.000 milj v 12 mesecih	Vsak partner ima individualna pravila za pridobivanje milj (variabilne ali fiksne milje)	Hainan Airlines	Pri partnerski letalski družbi Hainan Airlines - glej spodaj		1 milja = 1 € porabe na kartici
		topbonus Service Card (enake ugodnosti kot Silver a brez prednostnega check in-a)-letna članarina 40 EUR					2 milj = 1 € porabe pri airberlin-u
TUIfly.com	Bluemiles	Brezplačna	Število milj odvisno od dolžine leta:	Veliko število partnerjev iz različnih panog	Enosmerni "kratek" polet - 15.000 milj *	24 mesecev	Milje je mogoče kupiti
		BluemilesGold brezplačna ob 40.000 zbranih milj v enem letu (povečana dovoljena teža prtljage, cenejša dodatne storitve)	*kratka (notranji let v Nemčiji, Avstrija-Nemčija) = 1000	Možnost pridobitve fiksnih in variabilnih milj	Enosmerni "srednji" polet - 20.000 milj *		*1000 milj - 15 Eur
			*srednja (Evropa) = 2000		Enosmerni "dolgi" polet - 40.000 milj *		*3000 milj - 40 Eur
			*dolga (Severna Afrika, Grčija, Turčija, Ciper, Kanarski otoki ter Madeira) = 3000		bluemiles' best - izbrani premijski enosmerni leti za 10.000 milj		*5000 milj -60 Eur
			Nakup Flex - tarif (10 kg več prtljage, izbira sedeža itd.) = 1000 dodatnih milj		* letališke pristojbine je potrebno doplačati		
Condor	Enakopraven partner v Miles & More programu						Lufthansa ima skoraj 25 % delež v družbi
Flybe.com	Rewards4all	Brezplačna	1 polet v ekonomskem razredu = 1 nagradna točka	Brez	16 nagradnih točk = 1 povratni polet znotraj VB v ekonomskem razredu *	Neomejeno	
			1 polet v Flybe Economy Plus (brezplačna zamenjava leta, več dovoljene prtljage itd.) razredu = 2 nagradni točki		20 nagradnih točk = 1 leto prost vstop v flybe letališke salone		
			1 povratni let v ekonomske razredu = 2 nagradni točki		22 nagradnih točk = 1 povratni Flybe Economy Plus let znotraj VB *		
			1 povratni let v Flybe Economy Plus razredu = 4 nagradnih točk		24 nagradnih točk = 1 povratni let znotraj Evrope v ekonomskem razredu *		
					30 nagradnih točk = 1 povratni let znotraj Evrope v Flybe Economy Plus razredu *		
					*Letališke pristojbine je potrebno doplačati		
Germanwings	Boomerang Club	5 EUR-pridobitev 1000 milj	Vsak polet je vreden 1500 milj	Avis, Hrs, Sixt itd.	24000 milj = brezplačen povratni let (letališke pristojbine potrebno doplačati)	24 mesecev	Lufthansa je 100 % lastnik družbe
			Občasno je omogočena pridobitev dodatnih milj na izbranih letih oziroma pri nakupu proizvodov/storitev pri partnerjih	Zbiranje milj pri partnerjih je zasnovano na podoben, preprost načinpridobitev zgolj fiksnega števila milj ne glede na znesek nakupa.			

Vir: Topbonus [Airberlin], 2008; My TUIfly [TUIfly], 2008; Miles & More [Condor], 2008; Rewards4all [Flybe], 2008; Boomerang Club [Germanwings], 2008.

Priloga 4: Zbiranje milj pri Air Berlin

Vrsta vozovnice / Destinacija	Eco Saver	Eco Basic	Eco Flex	Business
Notranji let (v kateri koli državi)	125 milj	500 milj	500 milj	ni na voljo
Evropska unija	250 milj	1.000 milj	1500 milj	ni na voljo
Evropa, Severna Afrika, Bližnji vzhod	375 milj	1.500 milj	2500 milj	ni na voljo
Ostalo	Preletene milje x 25 %	Preletne milje x 100 %	Preletene milje x 150 %	Preletne milje x 200 %

Vir: Topbonus [Airberlin], 2008.

Priloga 5: Severnoameriški NCLP s programom zvestobe

Nizkocenovni prevoznik	Ime programa	Pristopnina	Kako deluje	Partneri	Kreditna kartica (članarina, način zbiranja)	Unovčitev	Veljavnost pridobljenih milj	Posebnosti
Frontier Airlines	EarlyReturn	Brezplačno	Dejansko število preletenih milj ter razred economy 100 %, classic 125%, classic plus 150 %	Marriott	Frontier MasterCard	Celinska del ZDA	Nikoli. Točke stare 24 mesecev se izbrišejo zgolj če 2 leti ni nobene aktivnosti na računu.	Možnost nakupa milj 1000 = 28 \$ 10.000 = 250 \$
		Darilo ob pristopu 500 bonus milj	Različni statusi Base, Ascent, Summit	Možnost pretvorbe točk zbranih v programu zvestobe Marriot v Early Returns milje	Brez članarine	Enosmerni let = 15.000 milj	Obstaja možnost nakupa izgubljenih milj (5000 = 50 \$, 100.000 ali več = 400)	A ne več kot 10.000 v 12 mesecih
			Base = ob pristopu k programu	Hertz - 50 milj-na dan (maks. 500 milj)	5000 milj ob prvi uporabi kartice	Povratni let = 20.000 milj		Možnost prenosa milj na drug račun (maks. 60.000)
			Ascent = 15.000 milj, 25 poletov ali 60.000 \$ porabe na kartici v 12 mesecih,	SuperShuttle (50 milj = prevoz) in ExecuCar (150 milj = prevoz) prevozi	1 \$ pri Frontier = 1 milja	V Mehiko in Aljasko		Cena prenosa je odvisna od količine milj in znaša od 50 do 100 \$
			Summit = 25000 milj ali 40 poletov v 12 mesecih	AirTran Airways	2 \$ drugod = 1 milja	Enosmerni let = 20.000 milj		
			Višji status prinaša številne ugodnosti med drugim tudi višje milje acent 25 % summit 50 %	1-800-FLOWERS.COM. 10 milj = 1\$	49 \$ letne članarine	Povratni let = 30.000 milj		
					20.000 milj ob prvi uporabi	V San Jose in Kostariko		
					1 \$ pri Frontier = 2 milji	Povratni let = 40.000		
					1 \$ drugod = 1 milja	Ascent in Summit statusa omogočata več svobode pri izbiri sedeža		

Vir: Frequent Flyers [Frontier], 2008; Programs [Air Tran Airways], 2008; Rapid Rewards [Southwest Airlines], 2008; Elevate [Virgin America], 2008; TrueBlue [JetBlue], 2008; Free Spirit [Spirit Airlines], 2008.

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Nizkocenovni prevoznik	Ime programa	Pristopnina	Kako deluje	Partneri	Kreditna kartica (članarina, način zbiranja)	Unovčitev	Veljavnost pridobljenih milj	Posebnosti
AirTran Airways	A+ Rewards	Brezplačno	Enosmerni AirTran let - 1 točka	Hertz	A+ Visa	Upgrade v business razred na enosmernem letu = 4 točke	12 mesecev	Možnost pridobitve A+ Rewards Elite članstva
			Business razred - 0,5 točk bonusa	Izposoja 4 dni ali manj = 0,5 točk	Brez članarine	Enosmerni let = 8 točk		20 točk v 90 dneh ali 50 točk v 365 dneh
			Enosmerni Frontier Airlines let - 1 točka	Več kot 5 dni = 1 točka	2 točki ob prvi uporabi kartice	Enosmerni let v business razredu = 16 točk		
				Frontier Airlines	1000 \$ porabe pri AirTran - 1 točka	Povratni let s Frontier Airlines znotraj 48 "celinskih" zveznih držav in Kanade = 20 točk		Možnost prenosa točk na drug račun
				Več kot 90 online trgovin	2000 \$ kjer koli = 1 točka	Povratni let z drugo let. družbo znotraj 48 "celinskih" zveznih držav in Kanade = 32 točk		2 letna veljavnost točk
				Sodelovanje v anketah, trženskih raziskavah - e-miles, e-rewards	Letna članarina 39 \$	Povratni let s Frontier Airlines znotraj 48 "celinskih" zveznih držav, Kanade, Aljaske, Havaji in Mehike = 32 točk		
				Nekatere "klasične" trgovine	10 točk ob prvi uporabi kartice	Povratni let z drugo družbo znotraj 48 "celinskih" zveznih držav, Kanade, Aljaske, Havajev in Mehike = 50 točk		
					500 \$ porabe pri AirTran - 1 točka	Povratni let z drugo let. Družbo, kjer koli po svetu = 100 točk		
					1000 \$ kjer koli = 1 točka	Eno leto en spremljevalec leti brezplačno = 100 točk		
					Pri obeh dvoletna veljavnost točk	# pri vseh let. pristojbine niso vključene		
Southwest Airlines	Rapid Rewards	Brezplačno	1 enosmerni let = 1 točka	Rent a car podjetja (Alamo, Avis, Budget, Dollar, Hertz) = 0.5 točk - nekateri zahtevajo potrdilo o letu s SWA v zadnjih 24 urah	Southwest Airlines Rapid Rewards Visa Cards	16 točk = povratni let+kuponi za pijačo na letu - potrebno izkoristiti v 12 mesecih	24 mesecev	Nagrade so popolnoma prenosljive
				Hoteli (Choice Hotel, Hilton, Hyatt, InterContinental, La Quinta, Marriott) = 0,5 točk za daljše bivanje bivanje od ene noči	Članarina 59 \$	Možnost pretvorbe dveh običajnih nagrad (povratni let) v Freedom Award, ki omogoča prosto izbiro leta (izvzetih je zgolj majhno število dni)		
				Možnost pretvorbe točk zbranih v programu zvestobe hotelske verige v Repid Rewards točke	prva uporaba = 8 točk	100 točk v 12 mesecih = brezplačen sopotnik za obdobje enega leta		
				Možnost pretvorbe točk zbranih v programu zvestobe American Express ali Diners Club v Rewards točke	Vsako leto 2 podarjeni točki			
				Rapid rewards dining - gre za program SWA, ki vključuje preko 1000 restavracij v ZDA in Kanadi. Poraba se seštevava 100 \$ = 0,25 točk	600 \$ porabe pri SWA v 12 mesecih = 1 točka			
					1200 \$ porabe drugod v 12 mesecih = 1 točka			

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Nizkocenovni prevoznik	Ime programa	Pristopnina	Kako deluje	Partneri	Kreditna kartica (članarina, način zbiranja)	Unovčitev	Veljavnost pridobljenih milj	Posebnosti
Virgin America	Elevate	Brezplačno	1 \$ plačanih za osnovno vozovnico = 5 točk	Trenutno brez Obljubljajo partnerje v prihodnosti	Virgin America Visa Ni članarine 1 \$ porabe pri Virgin America = 3 dodatne točke 1 \$ porabe drugod = 1 točka	Ni vnaprej pripravljene tabele Cene vseh letov je v dolarih in točkah Potrebno je doplačati zgolj let. pristojbine	18 mesecev	
jetBlue Airlines	TrueBlue	Brezplačno	Kratek polet (JFK - Buffalo itd.) - 2 točki Srednji polet (JFK - New Orleans itd.) - 3 točke Dolg polet (JFK - Oakland itd.) - 4 točke Nakup vozovnice online podvoji število točk	Brez	JetBlue Card from American Express Članarina 40 \$ 10,000 award dollars (50 true blue točk) bonus ob prvi uporabi kartice 1 \$ porabe = 1 award dollar 200 award dollars = 1 true blue točka Poleg JetBlue večje število prodajnih mest, kjer je možno pridobiti dvojno število award dolarjev Z vsako uporabo kartice se veljavnost zbranih točk podaljša za 12 mesecev	100 točk - 2 enosmerna leta (ne vključuje let. pristojbin)	12 mesecev	
Spirit Airlines	FREE SPIRIT	Brezplačno	Število milj odvisno od dejanske preletenosti ter statusa znotraj programa, vrsta sedeža in če je vozovnica vračljiva	Hertz	Spirit MasterCard	Nagradni notranji leti od 15.000 milj	Če v obdobju šestih mesecev ni bilo pridobljenih vsaj 2000 novih milj se izgubijo vse milje zbrane pred več kot 6 meseci	
			Podrobnosti glej spodaj	Izposoja do 4 dni = 50 milj Izposoja za več kot 5 dni = 500 milj Wyndham Hotels and resort - sodelovanje z Wyndham Rewards programom 1 dolar = 2 milji Možnost pridobivanja milj pri več kot 500 online trgovin (pretežno variabilno, nekateri tudi fiksno)	Prvo leto ni članarine sicer 69 \$ - darilo ob pristopu 15.000 milj 1 \$ poraba pri Spirit Airlines = 3 milje 1 \$ porabe povsod drugje = 2 milji Avtomatsko se pridobi status Elite Veljavnost milj nikoli ne poteče Obstajajo tudi business kartice	Leti v Karibe od 20.000 milj Ne vključuje let. pristojbin Pri unovčitvi zbranih milj je mogoče izbrati "early bird" lete - potrebnih je manj milj a je potrebno let rezervirati		

Vir: Frequent Flyers [Frontier], 2008; Programs [Air Tran Airways], 2008; Rapid Rewards [Southwest Airlines], 2008; Elevate [Virgin America], 2008; TrueBlue [JetBlue], 2008; Free Spirit [Spirit Airlines], 2008.

Priloga 6: Zbiranje milj pri Spirit Airlines

Vrsta sedeža/Status	Somebody	Elite	Vip	A-List	Celebrity
Big front seat, vračljiva vozovnica	125 %	150 %	200 %	250 %	300 %
Big front seat, nevračljiva	100 %	125 %	150 %	200 %	250 %
Deluxe Leather, vračljiva	100 %	150 %	200 %	250 %	300 %
Deluxe Leather, nevračljiva	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vrsta sedežev :
Delux Leather - običajen sedež
Big front seat - nadstandard
Vrste statusov:
Somebody - vsak, ki zbira milje
Elite - kdor ima FREE SPIRIT MasterCard ali je zbral 12.000 milj v 6 mesecih
VIP - 24.000 milj v 6 mesecih
A - list - vsak mesec 500 članov z najvišjim številom milj v obdobju 6 mesecev (min. 40.000) pridobi ta status
Celebrity - mesečno 10 članov z največ miljami (min. 60.000) pridobi ta status
Vsak Status se ohrani pol leta

Vir: Free Spirit [Spirit Airlines], 2008.