

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PRIHODKOVNI MANAGEMENT V LETALSKI DEJAVNOSTI

Ljubljana, marec 2014

MIHA AŠKERC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Miha Aškerc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Prihodkovni management v letalski dejavnosti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Slavko Kavčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRIHODKOVNI MANAGEMENT	2
1.1 Izvor prihodkovnega managementa	2
1.2 Pomen prihodkovnega managementa	3
1.3 Uporaba prihodkovnega managementa v omejeni ponudbi	5
1.4 Uvedba prihodkovnega managementa	5
1.5 Računovodske informacije v prihodkovnem managementu	6
1.5.1 Vloga računovodskih informacij	6
1.5.2 Prihodkovno računovodstvo	8
2 LETALSKA DEJAVNOST	9
2.1 Pregled letalske dejavnosti in letalskega prometa	9
2.2 Deregulacija in liberalizacija letalskega prometa	11
2.3 Regulatorni organi letalskega prometa	12
2.3.1 ICAO	13
2.3.2 IATA	13
2.4 Letalske družbe	14
2.4.1 Značilnosti letalskih družb	14
2.4.2 Modeli letalskih družb	14
2.4.2.1 Tradicionalne letalske družbe	15
2.4.2.2 Nizkocenovne letalske družbe	16
2.4.2.3 Hibridne letalske družbe	17
2.4.2.4 Regionalne letalske družbe	18
2.4.2.5 Čarterske letalske družbe	18
2.4.2.6 Poslovne letalske družbe	19
2.4.3 Omrežja letalskih povezav	19
2.4.4 Optimiziranje zmogljivosti	21
2.4.5 Leti pod skupno oznako	22
2.4.6 Vozni red	22
2.4.7 Združenja letalskih družb	23
3 PRIHODKOVNI MANAGEMENT V LETALSKI DEJAVNOSTI	24
3.1 Princip delovanja prihodkovnega managementa v letalski dejavnosti	24
3.2 Informacijski sistemi prihodkovnega managementa v letalski dejavnosti	27
3.3 Distribucijski kanali prodaje letalskih vozovnic	29
3.4 Okviri prihodkovnega managementa	30
3.4.1 Segmentacija potnikov	30
3.4.2 Cenovna diskriminacija in storitvena diferenciacija	31
3.4.3 Pogoji nakupa	31
3.4.4 Programi zvestobe potnikov	32
3.4.5 Prekomerno sprejete rezervacije	33
3.4.6 »Spoilage in spillage«	34
4 STROŠKI IN CENOVNE POLITIKE LETALSKIH DRUŽB	34
4.1 Poslovanje letalskih družb	34
4.2 Stroški letalskih družb	35
4.2.1 Značilnosti stroškov letalskih družb	35
4.2.1.1 Neoperativni stroški	36
4.2.1.2 Operativni stroški	37
4.2.1.2.1 Posredni operativni stroški	37
4.2.1.2.2 Neposredni operativni stroški	38
4.3 Cenovne politike letalskih družb	40
4.3.1 Pomen cenovnih politik letalskih družb	40

4.3.2 Oblikovanje cen	40
4.3.2.1 Metode oblikovanja cen	41
4.3.2.1.1 Cena, določena na podlagi stroškov plus	42
4.3.2.1.2 Cena, določena na podlagi trga	42
4.3.2.1.3 Cena, določena na podlagi zaznave vrednosti.....	43
4.3.3 Sestava cene vozovnice prevoza.....	44
4.3.3.1 Prevoznina	44
4.3.3.2 Takse, pristojbine in dajatve	45
5 PRIHODKOVNI MANAGEMENT NA PRIMERU REGIONALNE LETALSKE DRUŽBE	46
5.1 Predstavitev družbe Adria Airways d. d.	46
5.1.1 Kronološki razvoj	46
5.1.2 Adria Airways d. d. danes.....	48
5.2 Aplikacija prihodkovnega managementa na primeru cikla prodaje vozovnic izbranega povratnega leta.....	49
5.2.1 Analiza gibanja prodajnih razredov in prihodkov	50
5.2.2 Kumulativen pregled podatkov izbranega povratnega leta.....	53
5.2.3 Ekonomska analiza izbranega povratnega leta	54
5.2.3.1 Komentar ekonomske analize izbranega povratnega leta in potrditev oziroma zavrnitev zastavljene hipoteze	57
5.2.3.2 Predlogi možnih dodatnih prihodkov.....	57
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	60

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Takse, pristojbine in dajatve za eno odraslo osebo povratnega leta na liniji..... Ljubljana–New York	45
Tabela 2: Takse, pristojbine in dajatve za eno odraslo osebo povratnega leta na liniji..... Ljubljana–München.....	46
Tabela 3: Prodaja po prodajnih razredih po mesecih in številu potnikov za povratni let Adrie Airways, 18. 8. 2013, na liniji AA-BB-AA.....	50
Tabela 4: Število potnikov glede na število kuponov direktnega in povezovalnega leta na povratnem letu Adrie Airways, 18. 8. 2013, na liniji AA-BB-AA.....	51
Tabela 5: Povprečna cena vozovnice prodajnega razreda po mesecih za povratni let Adrie Airways, 18. 8. 2013, na liniji AA-BB-AA.....	51
Tabela 6: Delež prihodkov prodajnih razredov po mesecih v celotnih prihodkih povratnega leta Adrie Airways, 18. 8. 2013 na liniji AA-BB-AA.....	53
Tabela 7: Kumulativni pregled prihodkov in stroškov povratnega leta Adrie Airways, 18. 8. 2013 na liniji AA-BB-AA	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Omrežje letalskih povezav	20
Slika 2: Sistem prihodkovnega managementa letalskih družb	28
Slika 3: Dinamika gibanja povprečne cene vozovnice po prodajnih razredih in mesecih za povratni let Adrie Airways, 18. 8. 2013, na liniji AA-BB-AA.....	52

UVOD

Letalski promet povzroča precejšnje zanimanje in skrb, saj je temelj gospodarstva, ki združuje globalni trg. Je relativno cenovno dostopen in hkrati mnogim predstavlja način življenja (O'Connell & Williams, 2011, str. 1). Letalska dejavnost je močno konkurenčna in nestabilna, ki zahteva strogo poznavanje dejavnikov, ki jo »poganjajo«, saj so potniki v veliki meri občutljivi na intenzivnejše spremembe, ki zadevajo cene vozovnic (Hogan, 2011, str. 21).

Večina letalskih družb ima svojo konkurenčno strategijo z vrsto vrednosti, ki jih zagotavljajo. Le-ta se kaže tudi v njihovem delovanju in poslovnem modelu. Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od prihodkov, prejetih od potnikov v zameno za pričakovano korist v obliki proizvoda ali storitev. Hkrati ob zagotavljanju le-teh nastajajo stroški, ki jih je potrebno preseči z zadostnimi prihodki (Holloway, 2010, str. 3).

Temeljna hipoteza, ki jo magistrsko delo želi potrditi oziroma zavrniti je, da morajo biti letalske družbe pri uporabi prihodkovnega managementa pozorne na razmejevanje stroškov na fiksni in variabilni del, saj jim zniževanje cen pod variabilne prinese izgubo, ki je večja od praznih sedežev.

Namen magistrskega dela je prikazati poslovanje letalskih družb in njihov način doseganja maksimizacije prihodkov z uporabo prihodkovnega managementa. Cilj je torej spoznati in opredeliti prihodkovni management v letalski dejavnosti ter njegov pomen v poslovanju. S preučitvijo ustrezne literature sta med sabo povezana pojma prihodkovnega managementa in letalske dejavnosti potniškega prometa. Pri tem so preučeni uporaba in taktike prihodkovnega managementa skupaj z vlogo stroškov ter prihodkov.

Uporaba prihodkovnega managementa je v delu prikazana na primeru regionalne letalske družbe, pri čemer je s podatki o prodajnem ciklu od začetka prodaje do izvedbe posameznega leta preučeno oblikovanje cen, skupaj s stroški izvedbe leta. Prikaz za tradicionalno in nizkocenovno družbo v magistrskem delu ni mogoč, saj je politika teh družb, da ne posredujejo odgovorov in podatkov na individualne prošnje študentov.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi del je teoretični, v katerem je uporabljena metoda kompilacije, s katero so povzeti tuji izsledki, stališča in sklepi. Literatura za proučevanje in spoznavanje prihodkovnega managementa je pridobljena iz dostopnih del v knjižnicah, spletnih bazah, neposredno pri založnikih knjig in izdajateljih publikacij. Le-ta je pretežno tuja, v angleškem jeziku, saj v slovenskem jeziku ni dovolj dostopnega gradiva s tega področja. Izbrana literatura je pridobljena z iskanjem ključnih besed, ki se navezujejo na obravnavano tematiko. V empiričnem delu je najprej z deskriptivno metodo predstavljena letalska družba, na katero se v nadaljevanju nanaša primer uporabe prihodkovnega managementa. Z internimi sekundarnimi kvantitativnimi in kvalitativnimi podatki, pridobljenimi s strani regionalne letalske družbe, je analiziran cikel oblikovanja cen prodajnih razredov in ekonomska analiza izvedenega leta, ki posledično služi za preveritev hipoteze z metodo indukcije. Ob koncu je zapisan sklep, ki z metodo sinteze jedrnato predstavi vsebino in spoznanja magistrskega dela.

Magistrsko delo je sestavljeno iz več vsebinskih sklopov, petih poglavij in številnih podpoglavij. Uvodu, v katerem so opisani cilji, namen in metodologija dela, sledi prvo poglavje. To v osnovi predstavi teoretični vidik prihodkovnega managementa, izvor in njegovo splošno uporabo ter povezavo skupaj z računovodsko funkcijo. V drugem poglavju je

predstavljeno področje panoge letalske dejavnosti in njene osnovne lastnosti. Tretje poglavje poveže prihodkovni management z letalsko dejavnostjo in prikaže njegovo uporabo v poslovanju letalskih družb. Četrto poglavje prikaže stroške in cenovne politike letalskih družb. Peto poglavje preko ekonomske analize podatkov izvedenega povratnega leta prikaže uporabo prihodkovnega managementa na primeru regionalne letalske družbe, z njenim komentarjem in s preverjanjem hipoteze. Sledita sklep in seznam uporabljenе literature. Na koncu so priložene priloge, ki se vsebinsko navezujejo na magistrsko delo.

1 PRIHODKOVNI MANAGEMENT

Skozi leta razvoja so se morala podjetja osvoboditi tradicionalnih vidikov poslovanja in spremeniti okvir vprašanj, s katerimi se soočajo na trgu (Cross, 1998, str. 31). Vsaka dejavnost ima svoj nabor lastnosti. Bistvenega pomena za uspeh je temeljito poznavanje in razumevanje tega, kaj dejavnost »poganja« (Flouris & Oswald, 2009, str. 62).

Ključ do zmage v tekmovalnem okolju je trajnostna konkurenčna prednost. Ni dovolj samo dobra ideja, ampak mora le-ta zdržati okoljske in konkurenčne pritiske ter ohranjati tehnološki napredek. Podjetje, ki ima prednost pred svojo konkurenco, mora vzdrževati trdno pozicijo, da ga ni mogoče zlahka posnemati (Flouris et al., 2009, str. 19).

Stalni nadzor nad stroški in povečevanje produktivnosti sta bistvenega pomena vsakega podjetja, ki zasleduje cilje doseganja dobička. Le-ta je v razmerah konkurence mogoč le z realno rastjo na trgu. Za doseganje trajne rasti, morajo podjetja biti tržno naravnana. Poleg priljubljenega rezanja stroškov je pomembna tudi osredotočenost na prihodkovno stran (Cross, 1998, str. 31).

Dan za dnem je zmogljivost številnih storitvenih podjetij na kratek rok omejena. Zato je še posebej pomembno zagotoviti, da so vse kapacitete zasedene in prodane po najvišji možni ceni (Johns, 2000, str. 140). Odgovore na te zahteve najdemo v tehnikah prihodkovnega managementa (angl. *revenue management*). Le-ta izboljšuje prihodke iz produktivnosti z doseganjem razumevanja povpraševanja po izdelkih in storitvah podjetja na mikro ravni (Cross, 1998, str. 31).

1.1 Izvor prihodkovnega managementa

Pionirji prihodkovnega managementa so potniške letalske družbe, ki so v letih okoli leta 1980 izkoristile razpoložljive zmogljivosti. To je bila uporaba obstoječih rezervacijskih sistemov, ki je služila kot osnovni mehanizem za nadzor ponujene višine cen letalskih vozovnic v vsakem trenutku. Le-tega je po uspehu letalskih družb sprejela vrsta drugih dejavnosti, vključno s hotelsko, z izposajo avtomobilov, s tovarnim prometom, z ladjarskimi družbami in organizatorji potovanj. Ti vsi uporabljajo iste ali podobne rezervacijske sisteme (Phillips, 2011, str. 120).

Prihodkovni management je bil v veliki meri vpeljan v poslovanje podjetij, kjer je obseg dnevnih transakcij ogromen, saj le-te ponujajo dobre pogoje za napovedovanje povpraševanja s sistematičnimi pristopi (Lieberman, 2004, str. 94). To je tudi razlog za to, da imajo svoj oddelk oziroma posebej oblikovano funkcijo prihodkovnega managementa. Ti oddelki uporabljajo informacijske sisteme, ki temeljijo na zapletenih matematičnih algoritmih, kateri pomagajo oblikovati ukrepe ob vedenju kupcev (Phillips, 2011, str. 141).

Prihodkovni management je postal pomembna metoda obvladovanja prihodkov, kot rezultat deregulacije letalskega prometa in kompleksnosti cen letalskih vozovnic, na konkurenčnem in hitro spreminjajočem se trgu v Združenih državah Amerike (Doganis, 2010, str. 273). Z deregulacijo leta 1978 se je pojavila novonastala letalska družba PeopleExpress. Sprva je le-ta z znižanimi cenami tekmovala predvsem na trgu z avtobusnimi prevozi in s prevozi z osebnimi avtomobili. Družba je leta 1983 začela politiko nelojalne konkurence, katera jim je omogočala 75 odstotno zasedenost na nekaterih najbolj zasedenih linijah (Cross v Vasigh, Fleming, & Tacker, 2010, str. 280).

Potnikom je bila tako ponujena gola storitev potovanja, z doplačili za ravnanje s prtljago in postrežbo na letalu. Rezultat so bili znatno manjši stroški poslovanja od ostalih letalskih družb. S ponujenimi cenami, ki so bile do 70 % nižje od velikih letalskih družb, je PeopleExpress zapolnil neizkoriščen tržni segment cenovno občutljivih potnikov. V štirih letih skokovite rasti je počasi začel odpirati linije, ki so bile pomembne tudi za večje tradicionalne družbe, kot je bil American Airlines (Phillips, 2011, str. 121).

PeopleExpress se je z enostavno strukturo cen in s stroškovno prednostjo zdel neustavljiv, vendar je imel eno pomanjkljivost, in sicer slabo organizacijsko strukturo. Z namenom prihrankov v začetku so uvedli enostaven rezervacijski sistem, ki ni bil sposoben izvedbe prihodkovnega managementa. To je pomenilo, da je bila na vsakem letu ponujena ena sama prodajna cena letalskih vozovnic (Cross v Vasigh et al., 2010, str. 281).

Izbira, s katero se je srečal American Airlines, je bila težka. Če bi se ujel z nizkimi cenami družbe PeopleExpress, bi ohranil potnike, vendar ne bi zmogel pokriti stroškov. Če ne bi ujel njegovih nizkih cen, bi lahko izgubil precejšen delež potnikov, ki bi prešli k novi cenovno ugodnejši letalski družbi. Poleg tega bi imel PeopleExpress v dereguliranem okolju možnost preiti na njegove glavne trge (Phillips, 2011, str. 121).

Leta 1985 je American Airlines s svojim poslovanjem izpostavil šibkost rezervacijskega sistema PeopleExpress in postal njegov prvi tekmelec s prodajnim razredom »Ultimate Super Saver«, ki je bil na najnižji ravni PeopleExpressa (Cross v Vasigh et al., 2010, str. 281). Tako je American Airlines začel z uporabo prihodkovnega managementa z uvedbo obsega znižanih cen z namenom tekmovanja s PeopleExpress, katerega je to zlomilo (Doganis, 2010, str. 273).

American Airlines je z uporabo prihodkovnega managementa kontroliral razpoložljivo število najnižjih prodajnih razredov na vsakem letu z namenom ohraniti dovolj prostora za potnike, ki ustvarijo več prihodkov v višjih prodajnih razredih. V bistvu je bil sposoben ustvarjati prihodke od potnikov, ki prinašajo nižje, ter potnikov, ki prinašajo višje prihodke, pri čemer je PeopleExpress ustvarjal prihodke le od prvih (Vasigh et al., 2010, str. 281).

1.2 Pomen prihodkovnega managementa

Prihodkovni management je metoda taktik, ki predvidijo kupčevo vedenje, optimizirajo razpoložljivost kapacitet in njihovih cen z namenom obvladovanja ter maksimalne rasti prihodkov. Poenostavljeno povedano zagotavlja, da podjetja prodajajo prave produkte, pravim kupcem, ob pravem času, za pravo ceno (Cross, 1998, str. 51).

Uporablja se v povezavi z managementom donosa (angl. *yield management*), ki je metoda za obvladovanje donosov iz razpoložljivih kapacitet. Izraz obvladovanja donosa izvira iz letalske dejavnosti in se nanaša na donos na razpoložljivi sedež na miljo. Lahko se uporablja tudi v

ostalih dejavnostih, tako da namesto tega uporabimo donos v določenem času na razpoložljivo enoto zaloge (Kimes, 2000, str. 3).

Večina letalskih družb je vpeljala uporabo sistemov managementa donosa, ki redno in sistematično preračunavajo omejitve vsakega prodajnega razreda za vse prihodnje odhode letal. Tako sprejmejo niz različnih prodajnih razredov, skupaj z urniki in razpoložljivimi kapacitetami. Glavni cilj je zaščita sedežev za potnike, ki opravijo kasnejšo rezervacijo, ponavadi so to poslovni potniki, ki prinašajo višje prihodke (Belobaba, 2011b, str. 88).

Prevelik poudarek na donosu lahko vodi do premočne zaščite za poslovne potnike in prinaša prekomerne omejitve razpoložljivosti sedežev po nižjih cenah. To se v končnem rezultira v nizkem faktorju zasedenosti, saj celotnega leta ni mogoče prodati za potnike v poslovnem razredu. Na drugi strani preveč sedežev, prodanih po nizkih cenah, poveča faktor zasedenosti, vendar zmanjša donos in opusti zaščito za poslovne potnike, ki rezervacijo opravijo na koncu, kar škodljivo vpliva na celotne prihodke. Iz tega sledi, da je maksimizacija prihodkov pravi cilj. Doseganje le-tega zahteva uravnoteženje med faktorjem obremenitve in donosa, zato se številne letalske družbe raje opirajo na prihodkovni management kot na management donosa (Belobaba, 2011b, str. 89).

Prihodkovni management se nanaša na strategije in taktike, ki jih, kot omenjeno, uporabljajo številna podjetja; v najširšem obsegu letalske družbe za prilagajanje svojih kapacitet z različnimi prodajnimi razredi, z namenom maksimizacije prihodka. Tako se uporablja pod pogoji, če (Phillips, 2011, str. 120):

- ima prodajalec na voljo za prodajo fiksne kapacitete, ki se ne morejo skladiščiti;
- kupci rezervacijo in nakup opravijo pred samim koriščenjem;
- prodajalec obvladuje sklop prodajnih razredov, v katerem ima vsak svojo osnovno ceno;
- prodajalec lahko spreminja razpoložljivost prodajnih razredov.

Neravnovesja med ponudbo in povpraševanjem pestijo vsako podjetje. Skoraj nemogoče je doseči popolno ravnotežje med ponujeno in povpraševano količino proizvodov ali storitev na trgu (Cross, 1998, str. 61). Prihodkovni management je uspešen način približevanja znanemu problemu obvladovanja ponudbe in povpraševanja z uporabo discipliniranih taktik, ki napovejo kupčevo obnašanje na ravni mikro trga in optimizirajo razpoložljivost produktov ter cen za maksimalno rast prihodkov (Cross, 1998, str. 51).

Na splošno lahko rečemo, da prihodkovni management izkorišča tržne sile. Kadar je povpraševanje po razpoložljivih kapacitetah nizko, ceno spusti, da bi le-te postale bolj privlačne. V razmerah visokega povpraševanja pa ceno dvigne, da bi dobili največje prihodke iz omejenega vira (Johns, 2000, str. 140).

Prihodkovni management postavlja poslovanje podjetij v popolnoma nov položaj. Namesto vprašanja, kako velika je produktivnost proizvodnih procesov in zaposlenih, vprašanje postane »Koliko prihodkov lahko ustvarimo na trgu z obstoječimi razpoložljivimi sredstvi?«. Tako se lahko uporablja v različnih oblikah poslovanja, od majhnih trgovin do največjih mednarodnih korporacij. Temeljna orodja se osredotočajo na obvladovanje s prihodki in z njihovo rastjo. Le-ta pomagajo razumeti kompromisne odločitve kupcev in doseči močno pozicijo na trgu (Cross, 1998, str. 32).

1.3 Uporaba prihodkovnega managementa v omejeni ponudbi

Storitvena podjetja so omejena s kapacitetami in finančni uspeh je pogosto izraz sposobnosti kako učinkovito izrabiti razpoložljive kapacitete (Kimes, 1997, str. 4). Le-ta lahko nastane zaradi nezadostnih proizvodnih dejavnikov oziroma je njihova fizična zmogljivost preprosto omejena (Phillips, 2011, str. 116).

Prihodkovna maksimizacija je zaradi narave visokih fiksnih stroškov v kapitalno intenzivnih storitvenih podjetjih, kot so letalske družbe in hoteli, pogosto enačena z donosom. Mejni stroški prodaje dodatnega sedeža ali hotelske sobe so majhni glede na mejne prihodke in tako postanejo nepomembni (Kimes, 1997, str. 4).

Središče prihodkovnega managementa je maksimizacija prihodkov iz prodaje omejenih kapacitet z medsebojno kontrolo kapacitet in cen. Le-ta ima v letalski dejavnosti korenine v razpoložljivosti in kontroli različnih prodajnih razredov sedežev. Uporaba v hotelih izhaja iz kontrole razpoložljivosti glede dolžine nastanitev. V podjetjih, ki ponujajo križarjenja ali izposajo avtomobilov, vključuje ceno in promocijo storitev. Čeprav se v dejavnostih z omenjenimi proizvodnimi procesi lahko uporabljajo ista načela, se tehnike med njimi razlikujejo (Bermudez, Dieck, & Lieberman, 2004, str. 1).

1.4 Uvedba prihodkovnega managementa

V večini primerov uvedbe prihodkovnega managementa v poslovanje je le-ta doživel uspeh (Phillips, 2011, str. 141). Čeprav je uvedba zapletena, so njegova temeljna načela preprosta, in sicer (Cross, 1998, str. 60):

- osredotočenje bolj na ceno kot na stroške;
- oblikovanje cen na podlagi stroškov zamenjati za oblikovanje cen na podlagi trga;
- preselitev prodaje od množičnih trgov k segmentiranim mikrotrgom;
- prihranitev proizvodov za najbolj dragocene kupce;
- sprejemanje odločitev, temelječih na znanju in ne na domnevah;
- izkoriščanje vsake vrednosti cikla proizvoda;
- stalno prevednotenje prihodkovnih možnosti.

Prihodkovni management je lahko učinkovit, če so ob njegovi uvedbi upoštevana naslednja načela (Donaghy, McMahon-Beattie, & McDowell, 1997, str. 192):

- zagotavljanje identifikacije kupcev preko segmentacije;
- nenehno zavedanje spreminjanja pričakovanj kupcev;
- ocenjevanje cenovne elastičnosti kupcev glede na segment, ki mu pripadajo;
- hitra zmožnost odziva na spremembe na trgu;
- analiziranje preteklega povpraševanja v kombinaciji z zanesljivo metodo napovedovanja tega v prihodnosti.

Uspeh prihodkovnega managementa zahteva dosledno izvajanje na treh stopnjah. Zato sta nujni identifikacija kupcev po segmentih in postavitev proizvodov s cenami na te segmente. Sledi izračun in osveževanje limitov, koliko proizvodov je lahko prodanih po določeni ceni vsakemu segmentu ob določenem času. Nadzor rezervacij v vsakem trenutku pomeni katere rezervacije se sprejmejo in katere zavrnejo. V večini primerov je nadzor rezervacij preprost

avtomatiziran proces preverjanja razpoložljivih limitov v kateremkoli trenutku (Phillips, 2011, str. 123).

Relihan in Hanks (v Edgar, 1997, str. 24) menita, da je z uporabo različnih cen med različnimi kupci mogoče zadostiti večjemu številu kupcev in s tem ustvariti več prihodkov. Ključ do uspeha uporabe koncepta je uspešna segmentacija, ki ločuje stranke na tiste, ki so pripravljene in sposobne plačati višje cene od tistih, ki so pripravljeni spremeniti svoje zahteve v zameno za nižjo ceno.

Temeljna strategija prihodkovnega managementa v mnogo letalskih družbah, hotelih in rent a car podjetjih je razlikovanje med turističnimi in poslovnimi uporabniki. Bistvena značilnost med njima je, da so poslovni uporabniki precej manj cenovno občutljivi (Phillips, 2011, str. 123).

Glavni nalogi sistema prihodkovnega managementa sta izračun in osveževanje limitov rezervacij v okviru sistema rezervacij. Običajno sta sistema med seboj ločena, vendar povezana. Sistem prihodkovnega managementa sprejema rezervacije in preklice iz rezervacijskega sistema ter posledično izračunava limite rezervacij, ki so redno posredovani nazaj (Phillips, 2011, str. 134). Oba sistema sta podrobneje predstavljena v nadaljevanju dela, v podpoglavju Informacijski sistemi prihodkovnega managementa v letalski dejavnosti.

Večina podjetij postavi začetne vrednosti rezervacij virov proizvodnih zmogljivosti z napovedmi povpraševanja za vsak prodajni razred in s prehodi med razredi. Računalniški sistemi ponavadi začnejo sprejemati rezervacije vsaj pol leta ali leto pred koriščenjem. V tem času se postavijo limiti rezervacij za vsak prodajni razred. Le-te nastavijo v sistemu rezervacij in omejujejo z vsako novo sprejeto rezervacijo. Vsako povpraševanje je napoved in limit za prihodnje rezervacije, ki so izračunane na podlagi vsakega povpraševanja in ostanka neizkoriščenih kapacitet (Phillips, 2011, str. 135).

Kontrola rezervacij je eden izmed pomembnejših elementov prihodkovnega managementa. Razpoložljive kapacitete, za katere obstaja možnost, da ne bodo dosegle povpraševanja, je tako mogoče že prej prodati po znižanih cenah. Cene tistih, po katerih je večje povpraševanje, se ne znižajo, oziroma se ob koncu prodaje še zvišajo (Kimes, 1997, str. 6).

Funkcija kontrole rezervacij je v realnem času ugotoviti, ali rezervacijo sprejeti ali jo zavrniti. V zelo kratkem času mora rezervacijski sistem poslati sporočilo, ali je mogoče zahtevek sprejeti ali ne (Phillips, 2011, str. 126).

1.5 Računovodske informacije v prihodkovnem managementu

Prihodkovni management se je v literaturi v veliki meri razvil zunaj računovodstva, vendar so računovodska orodja tista, ki z informacijami, ne samo o preteklem poslovanju, pač pa tudi z ocenjevanjem in nadzorom nad stroški pomagajo dosegati zadostno raven prihodkov za končni uspeh (Huefner & Largay, 2008, str. 250).

1.5.1 Vloga računovodskih informacij

Številni strokovnjaki ugotavljajo, da ima naraščanje prihodkov vse večji vpliv na dobiček iz poslovanja. Zato je postalo obvladovanje prihodkov zanje pomembnejše od ostrega rezanja stroškov. Orodja prihodkovnega managementa uporabljajo koristne računovodske

informacije, ki pomagajo oceniti in spremljati, če bodo izvedeni ukrepi lahko povečali končni rezultat (Huefner et al., 2008, str. 245).

Vsako podjetje, malo ali veliko, ima odgovorne managerje. Nekdo mora biti odgovoren za sestavo načrtov, razporejanje razpoložljivih virov, usmerjanje zaposlenih in kontrolo. Informacije računovodstva igrajo pomembno vlogo v teh temeljnih aktivnostih managerjev, predvsem v funkciji načrtovanja in kontrole (Seal, Garrison, & Noreen, 2012, str. 4).

Prihodkovni management je najbolj uspešen v dejavnostih z visokimi fiksnimi in nizkimi variabilnimi stroški, čeprav se lahko uporablja v vse več drugih poslovnih okoljih. Obstoječa in nova orodja prihodkovnega managementa med drugim zahtevajo osredotočenje na računovodske informacije (Huefner et al., 2008, str. 251).

Računovodstvo je kot temeljna informacijska dejavnost podjetja v nenehnem stiku s spremembami poslovnega in širšega družbenega okolja. Pri oblikovanju informacij je potrebno upoštevati, da so le-te namenjene različnim skupinam uporabnikov z različnimi informacijskimi potrebami (Kavčič & Kelhar, 2004, str. 128-129)

Kot poslovni jezik so računovodske informacije pretvorjeni različni poslovni dogodki v enotni merski enoti. Tako kot so pomembni historični zapisi, je zmožnost računovodskih informacij napovedovati in simulirati prihodnje poslovanje ter ga usmerjati do boljših odločitev (Huefner et al., 2008, str. 247).

Računovodstvo se ukvarja z zbiranjem, analizo in s posredovanjem informacij o ekonomskem poslovanju. Te informacije se lahko uporablja kot orodje za sprejemanje odločitev, načrtovanje in nadzor. Koristne so za tiste, ki jih potrebujejo za sprejemanje odločitev in načrtov v podjetjih, ter za tiste zunaj, ki jih potrebujejo za nadzor teh podjetij (Atrill & McLaney, 2001, str. 1).

Zunanji uporabniki računovodskih informacij so vlagatelji, finančni upniki, dobavitelji, kupci in državni nadzorni organi. Le-ti niso neposredno vključeni v poslovanje podjetja. Področje računovodstva, ki jim zagotavlja informacije, se imenuje finančno računovodstvo. Notranji uporabniki računovodskih informacij so menedžerji in zaposleni, ki so neposredno vključeni v vodenje in procese podjetij. Področje računovodstva, ki jim zagotavlja informacije, se imenuje poslovodno računovodstvo (Warren, Reeve, & Duchac, 2012, str. 3).

Finančno računovodstvo se je razvilo zaradi potreb po spremljanju in presojanju poslovanja. Ob tem so bili pomembni dejavniki, kot je velikost organizacij, zlasti gospodarskih družb in njihova narava ter družbeno-gospodarsko okolje, v katerem so delovale (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, & Odar, 2004, str. 27). To spremlja poslovne dogodke podjetja z okoljem in mora oblikovati resnično ter pošteno sliko o ekonomskih procesih in stanjih v podjetju (Kavčič, Klobučar Mirovič, & Vidic, 2007, str. 2; Kavčič et al., 2004, str. 128).

Vloga poslovodnega računovodstva je, da zagotavlja količinske podatke, ki omogočajo izpolnitev naslednjih ciljev (Vasigh, Fleming, & Mackay, 2012, str. 114):

- menedžerjem dati informacije o finančnem položaju podjetja v določenem trenutku;
- ovrednotiti uspešnost trenutnega poslovanja v primerjavi z drugimi obdobji;
- omogočati oceniti pomembne strateške odločitve, na primer ali spremeniti raven ponujenih storitev, jih povečati, umakniti ali ponuditi nove.

Informacije poslovnega računovodstva, namenjene menedžerjem, so potrebne predvsem za sprejemanje odločitev na štirih področjih: razvoj dolgoročnih načrtov in strategij, ocenjevanje izvedenega in nadzora, dodeljevanje virov ter določanje stroškov in koristi (Atrill & McLaney, 2009, str. 24).

Strateški in k potrošnikom usmerjen pristop vodenja podjetja poudarja, da so pomembni dejavniki za uspeh predvsem tisti, ki jih ni mogoče popolnoma izraziti v finančnem smislu. V podporo vodstvu ima poslovno računovodstvo predvsem odgovornost o poročanju nadenarno izmerjenih informacij (Atrill et al., 2009, str. 24).

Uporaba ustreznih informacij in analitičnih tehnik tako povezuje orodja prihodkovnega managementa z računovodsko funkcijo, s čimer postaneta oba sistema vzajemna (Huefner et al., 2008, str. 245).

Računovodske informacije so pomembna opora delovanju sistema prihodkovnega managementa. Uporaba le-teh je nepogrešljiva v mnogo kapitalno intenzivnih dejavnostih, predvsem v letalskih družbah, kjer se je le-ta prvi razvil. Vrste pomembnih nadenarno izraženih informacij, s katerimi se lahko na primer oceni uspešnost poslovanja letalske družbe v določenem obdobju, so (Atrill et al., 2009, str. 25):

- obseg prepeljanih potnikov na različne destinacije;
- povprečna zasedenost letala (odstotek vseh zasedenih sedežev);
- tržni delež potniškega prometa;
- število novih letalskih povezav;
- odstotek v skupnem številu potnikov, ki ga ustvarjajo nove povezave;
- točnost letov;
- stopnja izkoriščenosti letala;
- število odpovedanih letov;
- odstotek izgubljene prtljage;
- stopnja zadovoljstva potnikov;
- stopnja zadovoljstva zaposlenih;
- odstotek rezervacij, opravljenih preko interneta;
- porabljene ure vzdrževanja na določeno letalo.

1.5.2 Prihodkovno računovodstvo

Letalske družbe se dnevno soočajo s številnimi izzivi, kot so konsolidacija poslovanja, cena goriva, presežne zmogljivosti, oblikovanje cen in razporejanje izgub. Za reševanje le-teh mora prihodkovno računovodstvo (angl. *revenue accounting*) biti ne le zgolj avtomatizirano, ampak sestavna funkcija celotnega poslovanja, ki pomaga zmanjševati stroške, obvladovati denarni tok in zagotoviti stabilno podporo odločanju. Zato je potrebno, da je računovodska funkcija prilagojena potrebam in je integrirana v celotnem poslovnem modelu, ki omogoča racionalizacijo procesov ter integracijo informacij (Sabre Airline Solutions, 2010a, str. 1).

Poleg tega prihodkovno računovodstvo v letalskih družbah nadzoruje, poroča in obračunava vozovnice potnikov ter dodatno zaračunano presežno prtljago. Pri tem mora biti natančno in zagotavljati maksimalno učinkovitost pri obdelavi podatkov vozovnic. Hkrati mora obdelati vse transakcije in v primeru napačnih nezadostnih plačil sprožiti postopke izterjave, če le-te ugotovijo (Vasigh et al., 2012, str. 117).

Prihodkovno računovodstvo je ključno področje finančne službe letalskih družb. Evidentiranje, spremljanje in zbiranje plačil je del poslovnega uspeha. Provizije in popusti morajo biti stalno nadzorovani, prevoznine in davki pa pravilno obračunani. Računovodska pravila so ponavadi zelo kompleksna in v okolju poslovanja, kot so letalska združenja, kjer se izvajajo leti pod skupnimi oznakami in posledično obravnavajo medsebojna plačila, je to še bolj zapleteno. Tako je pomemben učinkovit hiter proces, ki ima neposreden vpliv na denarni tok, kot tudi sposobnost pravilno oceniti poslovno uspešnost in ustrezno odločati (Lufthansa Systems, str. 1).

2 LETALSKA DEJAVNOST

Svetovno gospodarstvo je bilo v preteklosti pod velikim vplivom razprostiranja globalizacije in dejstva, da je uspeh ali neuspeh večjih podjetij odvisen od njihove sposobnosti konkurirati na svetovnem trgu. Zagotovo je veliko dejavnosti, ki so v povojnem obdobju doživele hitro koncentracijo s pojavom nekaj prevladujočih globalnih podjetij (Evans, 2002, str. 434).

Obstaja jasna ekonomska in pogosta družbena potreba po transportu; tisti z njo iščejo zanj najbolj optimalen način med zračnim, kopenskim ali vodnim prometom. Na kratkih razdaljah lahko kopenski promet zagotavlja zadostno raven kvalitete in udobja storitev (Shaw, 2011, str. 10). Globalizacija gospodarstva je povzročila potrebo po potovanju na daljših razdaljah, kar je najhitrejše in najudobnejše z zračnim prometom. Pričakovati je, da bo v prihodnje tako rast števila prepeljanih potnikov kot tovora povzročila vse večji pritisk nanj, kar je priložnost za vse, ki so njegov sestavni del (Abdelghany & Abdelghany, 2009, str. 1).

2.1 Pregled letalske dejavnosti in letalskega prometa

V letalsko dejavnost umeščamo letalske družbe, ki zavzamejo glavni del letalskega prometa. V izogib zmede glede pojma dejavnosti je le-ta opredeljena kot število podjetij, ki proizvajajo ali zagotavljajo podobne proizvode in storitve, so torej med seboj v konkurenci. Več sto letalskih družb opravlja prevoz potnikov ali tovora po zraku, kar skupaj ustvarja enormne prihodke (Wensveen, 2007, str. 148).

Letalska dejavnost igra ključno vlogo v gospodarskem razvoju in podpira njegovo dolgoročno rast. Pospešuje vključevanje v svetovno gospodarstvo in zagotavlja neposredne koristi za uporabnike ter širše okolje (IATA, 2007a, str. 4). Kot neposredni generator zaposlovanja in gospodarske rasti ustvarja sinergije v dejavnostih, neposredno povezanih s prevozom potnikov, kot so prijave na lete, ravnanja s prtljago, oskrbe potnikov na letalu in storitve potnikom po opravljenem letu (ATAG, 2012, str. 6).

Zračni promet je globalna mreža letalskih družb, letališč, navigacijskih služb, proizvodnje in vzdrževanja letal ter njihovih delov (ATAG, 2012, str. ii). V letu 2012 je prepeljal okoli 3 milijarde potnikov in 47 milijonov ton tovora. Tako zaposluje okoli 57 milijonov delovnih mest in ustvari 2.200 milijard dolarjev, kar predstavlja okoli 3,5 % svetovnega BDP (IATA, 2013a, str. 4)

Omrežje zračnega prometa je globalni sistem letalskih operacij, ki med seboj povezuje na tisoče različnih destinacij neposredno ali preko glavnih letališč. Poleg tega, da omogoča potovanja od točke A do točke B, so znatnejše koristi nadaljnjega potovanja od točke B do točke C in D, če neposredna povezava med A in C ali D ni ekonomsko upravičena. Koristi zračnega prometa se povečujejo glede na število destinacij in na tedensko število letov.

Priljubljenost destinacije ni odvisna le od posameznega letališča ali države in števila povezav, temveč tudi od števila nadaljnjih povezav z destinacij. Skupna korist letalskih storitev je tako gospodarskega pomena za ciljno destinacijo kot tudi za ostale destinacije, ki so na dosegu poti preko tega letališča (IATA, 2006b, str. 8).

Letalska dejavnost je ena izmed tistih, ki je spremenila svet. Zagotavljanje hitrih zračnih povezav med svetovnimi mesti je omogočilo sodobno poslovanje in neprecenljiva doživetja posameznikov (IATA, 2013c, str. 5). Storitve zračnega prometa so pomemben del globalizacije in so priročne za poslovna ter turistična potovanja, saj zagotavljajo relativno cenovno ugoden in hiter transport na dolgih razdaljah. Neizogibne so velike družbene koristi, saj enostaven dostop do učinkovitega transportnega sistema v mednarodnih podjetjih omogoča hitro sklepanje poslov in širjenje turizma (Peoples, 2012, str. 1).

Letalsko dejavnost »poganjajo« gospodarski in geopolitični vplivi na vseh svetovnih trgih. Iz mnogih zornih kotov je zelo ciklična, kar pomeni, da se spreminja od obdobj rekordnih dobičkov do rekordnih izgub (Clarke, 2012, str. 35). Obdobja padcev v preteklosti niso bila vezana le na gospodarsko situacijo, temveč so posledica drugih svetovnih dogodkov, po katerih je sledilo okrevanje (Rouaud, 2011, str. 25). K cikličnosti ekonomske aktivnosti z močnim vplivom prispevajo vojne, terorizem, nalezljive bolezni, naravne katastrofe, recesija, kreditni krči, visoka inflacija in naraščajoče cene nafte (O'Connell, 2011a, str. 68).

Vse od prve naftne krize v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se je letalska dejavnost začela resno zavedati dejstva, da bo prekomerna odvisnost od fosilnih goriv privedla do propada mnogih družb. Medtem ko so se lahko v drugih dejavnostih zaradi tehnološkega napredka enostavno prilagodili na alternativne vire energije, letalski promet še vedno nima te izbire. Edini način za spopadanje s tem problemom je prilagajanje na hitro spreminjajoče se okolje (Schiefer & Samuel, 2011, str. 80).

Posebej v zadnjih 15-ih letih je na razvoj letalskega potniškega prometa v veliki meri neposredno ali posredno škodljivo vplivalo več kriz, kot so azijska kriza leta 1998, teroristični napad na Združene države Ameriki 11. septembra 2001, izbruh sindroma akutnega oteženega dihanja (SARS) v letu 2003 ter svetovna finančna kriza leta 2008 (World Aviation and the World Economy, 2013).

Letalske družbe skupaj s širšo dobavno verigo ustvarjajo veliko vrednost za potrošnike in gospodarstvo. To je razlog, da se je v zadnjih štiridesetih letih letalski potniški promet razširil za desetkrat in tovarni za štirinajstkrat v primerjavi s 3- do 4-kratno rastjo svetovnega BDP-ja (IATA, 2013c, str. 5).

Z ekonomskega vidika je morda nedvomno res, da je letalska dejavnost med najbolj zahtevnimi v današnjem svetu. Sama se med drugim od znotraj sooča z veliko konkurenco (Vasigh et al., 2012, str. xxxiii). Rivalstvo je intenzivno z vidika »pokvarljivih« storitev, težav pri ohranjanju njihove raznolikosti, visokih fiksnih in nizkih mejnih stroškov, visokih izstopnih ovir, zmogljivosti, ki so na kratek rok fiksne, in nestabilnih trgov (IATA, 2011b, str. 2). Od zunaj je pod vplivom strogega nadzora regulatornih organov in oblik varnostnih zahtev, s katerimi se ostale dejavnosti primerljive velikosti ne soočajo (Vasigh et al., 2012, str. xxxiii).

Zračni promet je sprva služil sistemom zračne pošte v 1930-ih letih do pojava letala Douglas DC-3, ki je revolucioniral potniški promet. S tem je doživel razcvet, še posebej po 2. svetovni vojni, ki je letalski industriji dala zagon (GebreMariam, 2011, str. 49).

V zadnjih 50-ih letih so tehnološke inovacije v zračnem prometu daleč presegle kateri koli drug način transporta. Le-te so bile osredotočene na razvoj reaktivnih motorjev, najprej v obliki turbo propelerja in kasneje »jet« motorjev. Razvoj je bil vse bolj usmerjen k izboljšanju hitrosti letal, doseganju velikosti in porabe goriva, kar je imelo velik vpliv na stroške letalskih operacij, ki so ključnega pomena pri razumevanju letalske ekonomije (Doganis, 2010, str. 8). Poleg napredka v tehnologiji je dodaten zagon povzročil razvoj interneta in manj restriktivni meddržavnimi sporazumi v devetdesetih letih (Holloway, 2010, str. 26).

Globalizacija letalske dejavnosti je novejši pojav, saj je bila dolgo časa omejena z regulatornimi pravili in vladnimi uredbami posameznih držav glede lastništva (Evans, 2002, str. 434). V zadnjih dveh desetletjih je bila liberalizacija trga glavni poudarek številnih vladnih in regulatornih organov po vsem svetu, s poudarkom na sprostitvi dostopa na trg in nadzora nad pogoji poslovanja (Clarke, 2012, str. 35).

Pojem letalske dejavnosti, ki je uporabljen v nadaljevanju, vključuje letalske družbe potniškega prometa, ki so certificirane s strani pristojnih organov in imajo dovoljenje za opravljanje komercialnih letalskih operacij.

2.2 Deregulacija in liberalizacija letalskega prometa

Pred letom 1978 je bil letalski promet v Združenih državah Amerike močno pod vplivom regulatorjev. Tako vozni redi kot cene letalskih vozovnic so bili tesno pod drobnogledom Odbora za civilno letalstvo (angl. *Civil Aeronautics Board*), ki je s svojimi prijemi letalskim družbam omogočal primerno donosnost naložb. Leta 1978 je Ameriški Kongres sprejel Zakon o deregulaciji letalskega prometa. Le-ta je določal, da bo dejavnost v štirih letih postala deregulirana s popolno odpravo omejitev na domačih letih z 31. decembrom 1981 in z odpravo vseh cenovnih omejitev s 1. januarjem 1983 (Phillips, 2011, str. 121).

Pred deregulacijo so letalske družbe poslovale z minimalnimi izgubami in z vztrajnimi dobički; jasno je bilo, da je stanje posledica državnih ureditev. Takšna ureditev ni ustvarjala pogojev za vstop konkurence, oziroma je ni dovoljevala. Največji poraženci so bili vsekakor potniki, ki so morali za cene vozovnic plačati polno ceno, brez konkurenčnih popustov, ki bi pokrili povprečne stroške (Vasigh et al., 2010, str. 2).

Združenje letalskih prevoznikov Amerike v poročilu za leto 2008 pojasnjuje, da so se pritiski na regulatorne vladne organe, da zmanjšajo svoj vpliv na letalske družbe ob deregulaciji leta 1978 razširili na večji del sveta. Tako ameriške kot ostale družbe so deregulacijo dojemale kot uspešno, saj so bile koristne posledice za potnike vidne tako v povprečnem znižanju letalskih vozovnic kot v povečanju števila potnikov (Belobaba & Odoni, 2011, str. 5).

V Evropi je bil potek deregulacije letalskega prometa podoben, vendar je bil proces bolj postopen, za razliko od Združenih držav. V Združenem kraljestvu je uprava za civilno letalstvo od leta 1975 pri licenciranju in izdaji dovoljenj postajala vse bolj liberalna. Evropski parlament v Strassbourgu in Evropska komisija v Bruslju sta začela razpravljati o različnih vidikih deregulacije. Sprememb ni bilo do leta 1983, ko je bila sprejeta prva Evropska direktiva za deregulacijo medregionalnega zračnega prometa med državami članicami. Le-ta

je sicer imela majhen vpliv, a predstavlja prvi korak v smeri liberalizacije, ki je bila za razliko od Združenih držav izpeljana deset let kasneje (Doganis, 2010, str. 44).

Posledica je bila konsolidacija letalske dejavnosti v Evropi, ki je bila predhodno organizirana po vzoru nacionalnih meja. To je privedlo do zmanjšanja števila tradicionalnih nacionalnih letalskih družb, nekaterih združitvev in stečajev, kar je mogoče tudi v prihodnosti (ICAO, 2013b, str. 1).

Za razliko od Združenih držav Amerike, kjer letalsko dejavnost predstavlja omejeno število velikih tradicionalnih letalskih družb z regionalnimi podružnicami in nekaj večjih nizkocenovnih družb, je v Evropi še vedno precej razdrobljena. Šteje ducat večjih tradicionalnih družb, neodvisnih regionalnih in številnih nizkocenovnih ali pol-nizkocenovnih družb (ICAO, 2013b, str. 1). Prav njihov pojav je prispeval k izjemni rasti letalskega prometa (ELFAA, 2004, str. 1).

Liberalizacija in prihod nizkocenovnih družb so tradicionalne letalske družbe prisilili v tekmo. Konkurenca je privedla do nižjih prevoznin in boljših storitev na vseh področjih. Rezultat je privedel do eksplozije letalskega prometa, ki je bil dolga leta zaradi pomanjkanja konkurence in visokih prevoznin zaduščen. Posledica je bila tudi povečana konkurenca med letališči, ki je prinesla nižje stroške (ELFAA, 2004, str. 1).

Koristi liberalizacije kažejo na to, da je prava pot, ki se bo v letalski dejavnosti nadaljevala in lahko prinese številne prednosti potnikom z nižjimi cenami, večjo izbiro in kakovostnejše storitve. Letalskim družbam prinaša stroškovno učinkovitost, lažji dostop do kapitala ter povečanje donosnosti in tržne vrednosti (IATA, 2013b, str. 2).

2.3 Regulatorni organi letalskega prometa

Letalska dejavnost se uvršča v eno izmed najbolj najbolj mednarodno reguliranih. Omejitve so vgrajene v številnih dvostranskih sporazumih o zračnem prometu, predvsem na področjih, ki ščitijo nacionalno lastništvo, tedenskega števila letov na tujih trgih, oblikovanja cen in stroškov letaliških taks. V večini primerov se letalske družbe ne morejo svobodno združevati in prevzemati preko nacionalnih meja, niti niso proste pri izbiri redno načrtovanih letov na destinacije, ki bi zanje predstavljale največji tržni potencial (IATA, 2013b, str. 1).

Operacije letalskih družb na splošno nadzirajo države, v katerih so le-te registrirane in pod katero suverenostjo države potekajo. Hkrati so vpete pod regulative Zvezne letalske uprave (angl. *Federal Aviation Administration – FAA*) v Združenih državah Amerike in Evropske agencije za varnost v letalstvu (angl. *European Aviation Safety Agency – EASA*) v Evropi (Midkiff, Hansman, & Reynolds, 2011, str. 214).

Poleg nacionalnih regulatorjev na poslovanje letalskih družb vplivajo predpisi drugih organizacij, med katerimi sta najbolj poznani Mednarodna organizacija za civilno letalstvo (angl. *International Civil Aviation Organisation, v nadaljevanju ICAO*) in Mednarodno združenje letalskih prevoznikov (angl. *International Air Transport Association, v nadaljevanju IATA*).

2.3.1 ICAO

ICAO s sedežem v Montrealu je bila kot organizacija Združenih narodov ustanovljena leta 1944 za spodbujanje varnega in pravilnega razvoja mednarodnega civilnega letalstva po vsem svetu. Le-ta določa standarde in predpise, potrebne za varnost v letalstvu, učinkovitost, pravilnost, kot tudi predpise za varstvo okolja v letalstvu. Organizacija služi kot forum za sodelovanje na vseh področjih civilnega letalstva med svojimi 191 državami članicami (ICAO in Brief, 2013).

Večja raven letalske tehnologije in potreba po zagotovitvi varnosti za potnike so kljub hitrosti tehnoloških inovacij in mednarodne narave letalske dejavnosti ustvarili pritisk za uvedbo bolj zapletenih, celostnih nadzorov pod zunanjimi predpisi, kot jih najdemo v ostalih dejavnostih. Le-ti so v glavnem dveh vrst: prvi obsegajo vrsto tehničnih standardov in predpisov, katerih cilj je doseganje visoke stopnje varnosti letalskih operacij in se navezujejo predvsem na infrastrukturo, standardne postopke na vseh nivojih ter usposabljanje in licenciranje letalskega osebja; drugi so ekonomske narave, ki urejajo poslovanje in gospodarske vidike zračnega prometa (Doganis, 2010, str. 26).

2.3.2 IATA

IATA je bila ustanovljena aprila 1945 v Havani na Kubi. Je nosilka medsebojnega sodelovanja pri spodbujanju letalskih družb za varne, zanesljive in gospodarne letalske storitve v korist potnikov po celem svetu. Samo nekaj dejavnosti lahko tekmuje s takšno dinamiko rasti, ki bi bila precej skromnejša brez standardov, praks in postopkov, ki jih razvija IATA. Mednarodna letalska dejavnost je danes 100-krat večja, kot je bila leta 1945 (The Founding of IATA, 2013).

Danes je IATA s sedežema v Montrealu in Ženevi svetovno združenje, ki zastopa približno 240 letalskih družb ali 84 % družb celotnega zračnega prometa. S svojim delovanjem podpira številna področja dejavnosti in pomaga oblikovati politiko kritičnih vprašanj letalstva (About us, 2013).

Deluje kot trgovinsko združenje letalskih družb, in ponuja različne storitve, tehnične, pravne in finančne narave. Opredeljuje pogoje prevoza potnikov, tovora, odškodninskih odgovornosti in tranzita. Poleg tega svetuje glede prevoza nevarnega blaga, stroškov letaliških taks in kontrole zračnega prometa. Na višjem nivoju, v katerega je včlanjena le tretjina letalskih družb, še vedno deluje kot organizacija tarifnega usklajevanja pri oblikovanju cen vozovnic, prevoza tovora in provizij potovalnih agencij (Odoni, 2011, str. 42).

Poleg tega Klirinška hiša IATE (angl. *IATA Clearing House*) zagotavlja konkurenčno, neprekinjeno, učinkovito in varno poravnavo s poboto računov med svetovnimi letalskimi družbami, z njimi povezanimi podjetji in potovalnimi agenti. Tako so zmanjšane na stotine dvostranskih, večvalutnih transakcij poravnave prevoza potnikov, tovora, prtljage, oskrbe s cateringom, zemeljske oskrbe letal in drugih storitev (IATA Clearing House, 2013c).

Prednostne naloge in cilji IATE so izboljšanje varnosti globalnega letalskega prometa, posebno v Afriki, kontrol na letališčih, izboljšanje storitev za potnike, zaščita članic pred obremenjujočimi predpisi, kontrol za učinkovito obravnavo prihodkov, uravnoteženje prihodkov letalskih družb in stroškov z njihovim zmanjšanjem (IATA's Industry Priorities and Targets, 2013).

2.4 Letalske družbe

Letalske družbe je mogoče razumeti kot v celoto povezana letala, posadke, kabinsko osebje, potnike in tovor (Clarke, 2012, str. 36). Na ponudbeni strani je le nekaj dejavnosti, ki so se soočale s tako globokimi spremembami, kot so v zadnjih dveh desetletjih zarezale v njihovo poslovanje (Alderighi, Cento, Nijkamp, & Rietveld, 2012, str. 223). Predvsem zaradi globalne prisotnosti jih zaznamujejo številne značilnosti in oblike poslovanja glede na poslovni model.

2.4.1 Značilnosti letalskih družb

Komercialne letalske družbe so pomemben sestavni del transportnega sistema, ki zagotavljajo regionalne in medcelinske redno načrtovane potniške letalske storitve (Wells & Wensveen, 2004, str. 178).

Za razliko od drugih storitvenih dejavnosti so letalske družbe izjemno intenzivne, odvisne od tehnologije, in podvržene visokim operativnim stroškom, ki so izven njihove kontrole, kot je na primer cena goriva (Iatrou & Oretti, 2007, str. 1). V mnogo primerih so v lasti držav ali imajo njihovo podporo, pri čemer se trend v zadnjih desetletjih obrača k obliki neodvisnih in javnih gospodarskih družb (Abdelghany et al., 2009, str. 2).

Težave, s katerimi se soočajo vodstva letalskih družb pri prizadevanjih za uskladitev ponudbe in povpraševanja, močno otežuje dejstvo, da je panoga zelo dinamična (Doganis, 2010, str. 8). Pojav globalizacije je letalske družbe prisilil, da so svoje poslovanje širile preko nacionalnih meja. Tako so morale pod pritiskom ponuditi brežhibne storitve, ki so prilagodljive in pripravljene hitro spreminjajočim se potrebam potnikov (Iatrou et al., 2007, str. 1).

Trg svetovne letalske dejavnosti se je v zadnjih 50-ih letih močno spreminjal, vendar je v zadnjem času najbolj značilen pojav vstopa družb bližnjega vzhoda, ki postaja center. V ospredju je predvsem njegova lokacija, saj je priročen most v zraku med vzhodom in zahodom (Hogan, 2011, str. 21)

Letalske družbe, ki poslujejo na mednarodni ravni, so omejene kam vse lahko letijo in kako vodijo letalske operacije z zapleteno mrežo domačih, bilateralnih in mednarodnih pravil ter regulativ tehnične in ekonomske narave. V skupnem evropskem zračnem prostoru imajo svobodo do izbire letalskih operacij, za katere menijo, da so komercialno zanimive. Edina ovira lahko nastopi zaradi tehničnih omejitev letališč. Prav tako lahko čez Atlantik evropske družbe letijo na katerokoli točki med Evropo in ZDA, s kakršnokoli tedensko frekvenco letenja želijo in s svojimi cenami vozovnic. Za razliko od le-teh so leti do številnih azijskih ali afriških držav bolj omejeni in morda ni mogoče izvajati neomejenih letov, saj je mogoče, da je določena že druga družba (Doganis, 2010, str. 62).

2.4.2 Modeli letalskih družb

Letalske družbe je mogoče razlikovati po nekaj ključnih značilnostih, ki izražajo njihovo strategijo. Prva je identiteta blagovne znamke, kjer omrežje povezav določi, kakšne vrste je. Gonilna sila prihodkov sta omrežje letalskih povezav in urnik letov, saj sta osnovni značilnosti storitev, ponujenih potnikom. Viri stroškov, ki so posledica oblike omrežja, so ključni element v vsaki strukturi stroškov letalskih družb. Konkurenčna moč ali šibkost se odražata v tem, kar konkurenti imajo ali nimajo in ali se s tem spopadajo tudi druge letalske družbe ali ne (Holloway, 2010, str. 366).

Na splošno lahko potniške letalske družbe razdelimo na več različnih skupin, ki temeljijo na njihovi strategiji, obsegu in vrsti letalskih operacij, ki jih izvajajo (Rieple, 2011, str. 100). Tako na splošno razlikujemo (DLR, 2008a, str. 47):

- tradicionalne letalske družbe;
- nizkocenovne letalske družbe;
- regionalne letalske družbe;
- čarterske letalske družbe;
- poslovne letalske družbe.

Zaradi dinamičnosti dejavnosti in zahtev trga se je pojavil novi poslovni model, tako imenovani hibridni. Le-ta poenostavlja tradicionalni model, hkrati pa usmerja nizkocenovnega proti tradicionalnemu, kar pomeni, da združuje nekatere njune lastnosti (Kretschmar, 2008, str. 24).

2.4.2.1 Tradicionalne letalske družbe

Tradicionalne letalske družbe (angl. *full service network carriers*) so v veliki meri nacionalni prevozniki, ki se osredotočajo na zagotavljanje široke palete storitev pred in med letom, vključno z različnimi potovalnimi razredi in s povezovalnimi leti. Zaradi izvajanja letov preko letalskih omrežij se imenujejo tudi mrežni prevozniki (DLR, 2008b, str. 5). Med največjimi evropskimi so Lufthansa, AirFrance-KLM in British Airways. Le-te za zadovoljitev potreb svojih potnikov nudijo obsežno mrežo globalnih povezav. Kot rezultat teh zahtev so se oblikovale povezave z ostalimi manjšimi družbami, ki bodo v bližnji prihodnosti ostale glavni način za krepitev in širitev poslovanja (Oum, Yu, & Zhang, 2001, str. 57).

Tradicionalne letalske družbe letijo na daljših celinskih in medcelinskih razdaljah, ki med drugim vključujejo povezovalne lete, katere izvajajo preko omrežij (Belobaba, 2011a, str. 130). To pomeni, da poleg letov od točke A do točke B (angl. *point-to-point*), lete v omrežju izvajajo preko vozlišč (angl. *hub*) ali multi vozlišč (angl. *multi hub*) (Alderighi, et al., 2012, str. 223).

Tradicionalni model letalskih družb se sooča z velikimi izzivi, ki so posledica deregulacije trgov in ostankov njihovih visokih stroškovnih struktur. Današnji potniki postajajo zahtevnejši, saj lahko izbirajo med konkurenco. Zato je zanje pomembno ohranjanje visokega nivoja standarda storitev in hkrati potreba po obvladovanju stroškov. Posledica visokih stroškov in zapletenosti poslovnega modela se kaže v težavnosti učinkovite obrambe svojega trga na kratkih razdaljah (O'Connell, 2011a, str. 63).

Tako se ne morejo enostavno umakniti s trga, čeprav ni dobičkonosen, saj bi to vplivalo na celotno omrežje. Če bi ukinili slabo zasedene kratke linije, bi med drugim izgubili zasedenost letov med glavnimi vozlišči, ki v omrežje povezujejo manjša letališča. S tem bi izgubili prihodke, ki jih prinašajo drugi trgi, ki uporabljajo to povezavo (Pels, 2008, str. 68).

Konkurenčna prednost tradicionalnih letalskih družb je višja kakovost ponujenih storitev, kot so to na primer mrežne povezave (IATA, 2006a, str. 9). V praksi to pomeni nemoten pretok potnikov preko osrednjega vozlišča, tako iz lastnega ali tujega omrežja na podlagi sporazumov o letih pod skupno oznako ali članstva v združenjih (O'Connell, 2011a, str. 62). Poleg tega ponujajo ugodnejšo časovno prilagodljivost, udobje in priročnejša letališča.

Posledica so dodatni stroški za potnike, ki so zato pripravljeni plačati določeno premijo (IATA, 2006a, str. 9).

Potnikom je na voljo izbira med osnovno storitvijo prevoza in dodatnim udobjem. V splošnem jih je mogoče razdeliti v tri skupine: glede na tip razreda, v katerem potujejo (prvi, poslovni in ekonomski razred), odvisno od tega, kako jih posamezne družbe poimenujejo. V vsaki skupini imajo potniki različna področja presoje izbire letalskih družb, kot so udobje potovanja, programi zvestobe oziroma nagrajevanja, urniki letov ter mest letališč odhodov in prihodov (Alderighi, et al., 2012, str. 224).

Glede na svoje zahteve lahko potniki izbirajo med ravniyo kakovosti storitev. Predvsem tisti, ki preživijo nešteto ur na letališčih in letalih, so za višjo kakovost pripravljeni plačati tudi več. To se nanaša na obroke, tehnologijo in udobnejše sedeže na letalu, kot tudi na zasebnost v letaliških salonih med samim čakanjem na let (Lovelady, 2005, str. 9).

Tradicionalni model letalskih družb je stroškovno manj učinkovit, saj je potnikom na mednarodnih letih na letališčih potrebno posvetiti bistveno več obravnave, kot tistim na domačih ali regionalnih. Le-ta med drugim vsebuje preglede osebnih dokumentov, varnostne kontrole in obdelavo večjega števila prtljage (Belobaba, 2011a, str. 130).

Manjše stroške in poenostavljeno poslovanje med drugim poskušajo dosegati z zmanjšanjem vrste tipa letal. Čeprav v celoti ne preidejo na enotno floto, kot je značilnost večine nizkocenovnih družb, to prinese številne prihranke z vidika stroškov vzdrževanja, šolanja posadk in popustov ob enotnih nabavah letal (Bathija & Berdy, 2005, str. 28).

2.4.2.2 Nizkocenovne letalske družbe

Nizkocenovne letalske družbe (angl. *low-cost carriers*) so povzročile največji preobrat na letalskem trgu med kratkimi razdaljami, kar je povzročilo skokovito rast zračnega prometa v zadnjih 15-ih letih (O'Connell, 2011a, str. 63). S svojim poslovnim modelom so dale potnikom možnost potovanja po najnižjih cenah. To so storile s povečanjem stroškovne učinkovitosti in z inovacijami z namenom ostati v vodilnem položaju v svojem razredu (Sabre Airline Solutions, 2010b, str. 1). Ob tem s cenovno občutljivimi potniki predstavljajo resno grožnjo tradicionalnim družbam (Lovelady, 2009, str. 22).

Organizacijska struktura nizkocenovnih družb odraža koncept nizke cene v zameno za odpravo številnih storitev, ki jih ponujajo tradicionalne letalske družbe (O'Connell, 2011a, str. 64). Večinoma so v zasebni lasti in temeljijo na zelo preprostih, a trdno organiziranih logističnih načelih. Tako ponujajo lete iz točke A do točke B, ponavadi iz sekundarnih letališč, ki so cenejša z vidika pristajalnih taks in obravnave potnikov (Alderighi, et al., 2012, str. 223).

Potnike pritegnejo predvsem nizke cene vozovnic, ki naraščajo z zasedenostjo in s približevanjem datuma odhoda (IATA, 2006a, str. 15). Le-te so praviloma brez možnosti povračila v primeru odpovedi s strani potnikov (Alderighi, et al., 2012, str. 224).

V večini imajo njihove storitve osnovno kakovost, kot je potovanje v enotnem razredu in nezmožnost dostopa do potovalnih salonov (Alderighi, et al., 2012, str. 224). Ne ponujajo dodatnega udobja (angl. *no frills*), kot so obroki, blazine, odeje, filmi, oziroma jih potniki tudi ne pričakujejo (Lovelady, 2005, str. 9).

Pomembna značilnost je visoka izkoriščenost letal, s kratkimi postanki med samimi leti (IATA, 2006a, str. 15). Splošni stroški so omejeni na minimum, kar je potovanje z letalom preselilo v smer množičnega prevoza (Lovelady, 2005, str. 9). Stroški nadomestnih delov, vzdrževanja in šolanja posadk so pomembno zmanjšani zaradi skupne flote oziroma uporabe enega tipa letal. Zaposleni pogosto niso združeni v sindikat, kar omogoča nižje stroške dela in večjo produktivnost zaradi manj strogih pravil. Letalske vozovnice družbe prodajajo same, preko svojih spletnih strani, brez posrednih potovalnih agencij in globalnih rezervacijskih sistemov, s čimer se izognejo stroškom provizij agentom (Belobaba, 2011a, str. 123).

Začetni predstavnik tega modela je leta 1971 na ameriški trg vpeljan Southwest Airlines, ki skoraj vsa leta od ustanovitve posluje z dobičkom. V Evropi je prihod nizkocenovnikov sovpadal z deregulacijo letalskega trga v devetdesetih letih, pri čemer je bil prvi irski Ryanair, ki je bil ustanovljen leta 1985. Le-ta je uporabil enak model kot Southwest Airlines, šele 10 let kasneje mu je sledil easyJet in ostali (Kretschmar, 2008, str. 23).

Gittell (Belobaba, 2011a, str. 123) opisuje Southwest kot najstarejšo, najbolj uspešno in najbolj raziskano nizkocenovno družbo na svetu. Mnogi menijo, da še vedno predstavlja lastnosti nizkocenovnikov, saj ima v floti enoten tip letal (Boeing 737), en potovalni razred in neoznačene sedeže. Po drugi strani prehaja na nov model, saj ponuja brezplačen prigrizek in pijačo, usnjene sedeže s prostorom za noge, podobno kot mrežni prevozniki.

Na splošno ne obstaja standardni poslovni model ali opredelitev nizkocenovnih letalskih družb. Sam izraz vključuje široko paleto družb z občutnimi razlikami med letalskimi linijami in ravniyo ponujenih storitev. Na primer, Ryanair je čisti nizkocenovni prevoznik, ki leti iz sekundarnih letališč in se usmerja proti kupcem z izjemno nizkimi cenami. V nasprotju z njim v ZDA JetBlue ponuja nekaj dodatnih storitev za potnike, opravlja lete med večjimi letališči in se promovira kot "letalska družba, ki ponuja najboljše storitve po nizkih cenah". Kljub temu sta obe nizkocenovni letalski družbi (IATA, 2006a, str. 15).

Čeprav je nizkoceveni model eden izmed najbolj tekmovalnih v letalskem prometu, je to mnogo prevoznikov spodbudilo k iskanju novih načinov razvoja svoje dejavnosti o tem, kako ostati konkurenčen in preživeti. Za nekatere je to pomenilo sprejetje nekaterih značilnosti tradicionalnih družb, da bi lahko ponudili svoje storitve več potnikom in razširili svoj doseg na trgu, čeprav na svoj način (Clark, 2009, str. 33).

2.4.2.3 Hibridne letalske družbe

Kot se spreminja dinamika letalske dejavnosti, se morajo tudi poslovne strategije letalskih družb (Sabre Airline Solutions, 2010b, str. 1). Nizkocenovne družbe so začele dosegati zavidljiv nivo prepeljanih potnikov. Zato se je mnogim zdelo potrebno spremeniti svoj poslovni model, da bi v celoti izkoristili priložnosti na trgu (Kretschmar, 2008, str. 24). Istočasno so iz istih razlogov določene tradicionalne družbe, ki delujejo po principu mrežnih povezav, začele uporabljati strategije nizkocenovnih družb (Clark, 2009, str. 33).

Veliko tradicionalnih družb je v bran pred nizkocenovnimi družbami ponudilo nove in enostavne storitve prevoza na krajših letih, preoblikovalo in poenostavilo svoje procese, zmanjšalo stroške in uvedlo agresivnejše oblikovanje cen (Sabre Airline Solutions, 2010b, str. 1). Sprejetje tako imenovanega hibridnega modela oziroma preoblikovanje v hibridno letalsko družbo (angl. *hybrid carrier*) je predvsem posledica prizadevanja za višjo rast (Kretschmar, 2008, str. 24).

Oblika hibridnega modela zaseda vrzel med tradicionalnimi in nizkocenovnimi družbami. Ponuja razmerje med ceno in zmogljivostjo, s kombiniranjem nižjih cen in s kvalitetnimi storitvami na tleh ter v zraku (AirBerlin annual report 2010, 2010, str. 32). Združuje strategijo nizkih stroškov čistih nizkocenovnih družb, skupaj s tradicionalnimi, ki nudijo časovno prilagodljivost in razvejano strukturo omrežja (Sabre Airline Solutions, 2010b, str. 2).

Ob širokem omrežju in s tem večji konkurenci hibridne družbe ohranjajo dovolj visok dobiček preko optimizacije sredstev in z zadostnimi prihodki. Njihovo raven zagotavljajo z nižjimi prevozninami in manj strogimi omejitvami med prodajnimi razredi, ki pritegnejo številne potnike ter naprednimi modeli napovedovanja z analizami sezonskih nihanj za odločitve letalskih linij (Sabre Airline Solutions, 2010b, str. 5).

Pri tem oblikujejo povezave z drugimi družbami z namenom sodelovanja v programih zvestobe oziroma nagrajevanja za pogoste potnike, zemeljske oskrbe potnikov, letal in tovara (Clark, 2009, str. 33). Izvajajo tako povezovalne kot tudi direktne lete na ciljne destinacije trgovskih in turističnih središč. Storitve nadgrajujejo z udobjem med letom, kot so prigrizki, pijača, časopisi, rezervacija sedežev, sistemi za zabavo. Ciljna skupina so tako poslovni, turistični potniki in družine (AirBerlin annual report 2010, 2010, str. 58).

Hibridni model letalske družbe uporablja airBaltic z značilnostmi tradicionalnih in nizkocenovnih družb. Namesto sekundarnih uporablja primarna letališča, ima program zvestobe in med drugim ponuja poslovni potovalni razred. Potovanje v ekonomskem razredu se bistveno ne razlikuje od nizkocenovnega pristopa, z dodatno zaračunanimi izbranimi sedeži, prednostnemu vkrcanju in oddano prtljago (airBaltic's restructuring plan is in full swing, but competition from Estonian Air is rising, 2012).

2.4.2.4 Regionalne letalske družbe

Regionalne letalske družbe prevažajo potnike na relativno kratkih razdaljah, na geografsko omejenem območju (DLR, 2008b, str. 11). Flota regionalnih letalskih družb na splošno obsega letala z manj kot 90 sedeži in jo sestavljajo tako letala s turbopropelerskimi in jet motorji (O'Connell, 2011a, str. 66). Medtem ko se nekatere družbe osredotočajo na lete od točke do točke preko manjših letališč, imajo druge običajno tudi »napajalno« funkcijo tradicionalnim letalskim družbam. Le-te med seboj sodelujejo preko združenj letalskih družb in omogočajo povezavo med regionalnimi zalednimi in večjimi letališči, tako imenovanimi vozlišči (DLR, 2008b, str. 11).

Povezava zračnega prometa po vsej regiji omogoča predvsem potovanja in razvoj turizma v manjših mestih, s povezavami lokalnih letališč z največjimi mesti po vsem svetu. Njihova vloga ni zanemarljiva, saj se povečuje tako v smislu velikosti kot pomembnosti (Wolters & Spidle, 2008, str. 70).

2.4.2.5 Čarterske letalske družbe

Evropa ima dolgo tradicijo čarterskih letalskih družb. Le-te so namesto prodaje javnosti usmerjene na prodajo vseh sedežev organizatorjem potovanj (Shaw, 2011, str. 153). To med drugim prinaša znatno nizke stroške prodaje in oglaševanja (Doganis, 2006, str. 185). Leti, ki jih izvajajo, so načrtovani v sezonah in jih turistom nadalje prodajajo turistične agencije v počitniških paketih (DLR, 2008b, str. 11). V zadnjih letih so se čarterske družbe konsolidirale,

največji evropski sta danes organizirani kot vertikalno integrirani nemški TUI in angleški Thomas Cook (Shaw, 2011, str. 154).

Z namenom doseganja nizkih stroškov na sedež se čarterske družbe osredotočajo na direktne daljše lete od točke do točke, z uporabo homogene flote relativno velikih letal in z visoko gostoto sedežev (DLR, 2008b, str. 11). Tako je v veliki meri v čarterskih družbah zastopan Airbus A330, ki sprejme do 400 potnikov in opravi med 4200 ter 4300 ur letenja na leto, saj potniki niso občutljivi na frekvenco letov (Shaw, 2011, str. 154).

Kombinacija tega z visoko zasedenostjo, visoko izkoriščenostjo letal in posadke zagotavlja nizke operativne stroške na potnika (Williams, 2011, str. 188). To pomeni, da prodaja z maksimizacijo prihodkov ni pomembna, ampak le zasledovanje fiksnega donosa (Doganis, 2006, str. 185). Navadno so podlaga za oblikovanje cen prevoznin povprečni stroški, dopolnjeni z doplačili ali s sezonskimi popusti (DLR, 2008b, str. 11).

2.4.2.6 Poslovne letalske družbe

Poslovno letalstvo je dejavnost, ki jo zaznamujejo povpraševanje po takoj dostopnih letalskih povezavah od točke do točke in hkrati povezovalnih letov. Manjša letala dajejo povsem nov segment potnikov, ki se odločajo zanj tako zaradi poslovnih kot zasebnih namenov (PwC Economics, 2008, str. 6). Poslužujejo se jih številne korporacije, vlade in posamezniki po vsem svetu za udejanjanje svojih obveznosti, pri čemer vsestranskost in prožnost omogočata vrsto možnosti osebne uporabe letal (Business aviation, 2013).

Prednosti se kažejo v hitrem in učinkovitem sklepanju novih poslovnih stikov in širjenju obstoječih, kar pospešuje vlaganja v procese in poslovne odnose. Uporaba manjših letališč potnikom prinaša prihranek časa, ki bi ga porabili na polno zasedenih letalih, pri čemer ni zanemarljiva prednost dosega oddaljenih krajev izven rednega urnika in mreže povezav (PwC Economics, 2008, str. 6). Letenje s poslovnimi letali daje hkrati možnost trikrat večjega dosega letališč kot redno načrtovani leti (Oxford Economics, 2012, str. 11).

2.4.3 Omrežja letalskih povezav

Rast letalskih družb je pogosto pogojena z dobičkonosnostjo. Vzdrževanje obstoječih in širjenje omrežja letalskih povezav sta ključnega pomena za ohranjanje te rasti. V povečanje tržnega deleža in prihodkov je pogosto potrebno vključiti odločanje o novih destinacijah in frekvenci letov (Lovelady, 2009, str. 21).

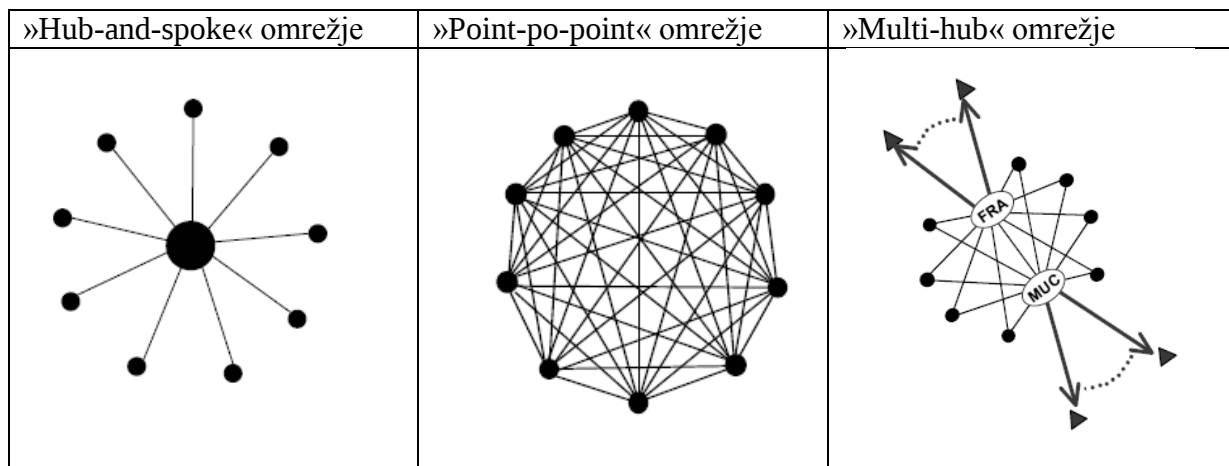
Pomembna determinanta omrežja je sestava flote letalske družbe, ki določa zmogljivosti glede različnega števila sedežev in dosega letal. Tako lahko ekonomski vidiki načrtovanja prihodkov, povpraševanja in odločanja o novih donosnih povezavah zahtevajo nakup ali najem novih kapacitet (Belobaba, 2011d, str. 162).

Načrtovanje in vzdrževanje mora skupaj v interakciji s prihodkovnim managementom prepoznati prometne tokove in zmogljivosti omrežja. S spremljanjem nihanj povpraševanja in sprememb na trgu skupaj oblikujeta čim bolj ekonomično izkoriščeno omrežje (Lachoux, 2005, str. 32).

Običajno ima vsaka letalska družba, ki izvaja načrtovane lete, v naprej določeno strukturo omrežja. Izbira le-te je povezana z njihovim poslovnim modelom, ki se karakterizira kot

tradicionalni, nizkocenovni ali regionalni. Najpogostejše so strukture omrežij »hub-and-spoke«, »point-to-point«, »multi hub« ali njihova kombinacija (Abdelghany et al., 2009, str. 8), ki jih prikazuje Slika 1.

Slika 1: Omrežje letalskih povezav



Vir: Lufthansa Group, *Lufthansa Hub Management & Management of Hubs*, 2008, str. 5-6.

Tradicionalne letalske družbe svoje operacije izvajajo v omrežjih s pomočjo povezovalnih letov (angl. *connection flights*) preko velikih letališč, imenovanih vozlišča (angl. *hub*). Le-ta so namenjena načrtovanim prihodom z namenom izkrcanja, kratkega postanka ter nadaljevanja leta na širokem spektru povezav na odročnejše destinacije (Holloway, 2010, str. 376). Vozlišča so povezana z manjšimi sekundarnimi ali terciarnimi letališči oziroma kraki (angl. *spokes*) in so učinkovita predvsem tam, kjer bi bila ponudba letov z direktnimi povezavami ekonomsko neupravičena (Holloway, 2010, str. 451). Izvedba direktnih letov (angl. *non-stop flights*) omogoča doseganje nizkih operativnih stroškov le do neke mere z vidika večje izrabe letal in nižjih letaliških pristojbin ter obravnave potnikov (Shaw, 2011, str. 185).

Pomembna prednost omrežij, sestavljenih iz vozlišč in krakov, ki segajo iz njih, je povezava iz osrednjega letališča do številnih obrobni letališč. Število letališč, povezanih preko vozlišč, je precej večje kot če bi ta bila med seboj direktno povezana (Hanlon, 2008, str. 126). Tako omogočajo poslovanje s trgi z manjšim prometom. Operacije se zato izvajajo z ustreznimi prilagoditvami, kot so manjša in stroškovno učinkovitejša letala, kar pripomore k zmanjšanju celotnih stroškov (Belobaba, 2011d, str. 163). Napajalne povezave vozlišč iz manjših na večja letališča, tako imenovano od točke do točke, med drugim zagotavljajo regionalne družbe v sodelovanju s tradicionalnimi (Abdelghany et al., 2009, str. 12).

Vozlišča dajejo letalskim družbam sposobnost konsolidacije prometa iz različnih izhodišč do ciljnih trgov. S tem si zagotovijo predvsem delovanje na trgih z nižjim povpraševanjem, kjer ni mogoče izvajati direktnih letov. Tako je mogoča večja frekvenca povezovalnih letov preko vozlišč v vse smeri, kar je potnikom udobnejši način potovanja, kot izvedba enega dnevnega direktnega leta brez postanka (Belobaba, 2011d, str. 164).

Nemoten transfer potnikov med različnimi letalskimi družbami poteka na vozliščih, kjer se stikajo mreže letalskih povezav. Sprva so se le-te oblikovale na podlagi posameznih sporazumov med dvema letalskima družbama, kasneje pa med partnerji v združenjih, ki so

oblikovali nekaj sto povezav v mrežo globalnih razsežnosti. Vozlišča so v združenjih letalskih družb skoraj vedno na enem od matičnih letališč enega od partnerjev (Holloway, 2010, str. 399).

Konsolidacija prometa poleg pomnoženih povezav omogoča zmanjšanje časa čakanja med povezovalnimi leti. Posledično so letališča sposobna sprejeti večje število velikih letal, ki ustvarjajo hitro rast mednarodnega prometa (How does a hub function?, 2013).

Število nadaljnjih letov preko vozlišč je velika konkurenčna prednost letalske družbe pred tekmeci. Dodaten promet, ki ga ustvarijo potniki na povezovalnih letih, daje letalskim družbam možnost optimalne uporabe večjih, bolj ekonomičnih letal in pogostejših operacij s potniki iz mnogo manjših letališč, kar povečuje promet (Doganis, 2010, str. 245).

Kot primer so najmočnejša vozlišča v Evropi v večini tista, kjer imajo letalske družbe svojo bazo. Tako sta Frankfurt in München vozlišči nemške Lufthanse, Zürich švicarskega Swissa, Pariz in Amsterdam za AirFrance-KLM. London je vozlišče družbe British Airways, a ima zaradi svoje geografske lege pomanjkljivosti za lete iz Evrope in v Evropo (Hanlon, 2008, str. 143).

2.4.4 Optimiziranje zmogljivosti

Površinsko se morda zdi, da letalske družbe prodajajo samo eno storitev, oziroma en proizvod, to je sedež na letalu na letu od točke A do točke B. V resnici jih prodajajo mnogo več. Določen let ima lahko preko 100 tipov cen prevoznin, ki so povezane z eno samo osnovno storitvijo (Zaki, 2000, str. 2).

Povpraševanje po potovanju z letalom je na trgu določeno po principu odhodnega in namembnega kraja (angl. *origin-destination market*) (Belobaba, 2011c, str. 55). Različni trgi odhodnih in namembnih krajev so lahko med seboj različni ter ločeni ali pa povezani. Lahko si delijo skupno prodajo sedežev posameznega leta, predvsem v primeru povezovalnih letov, ko potniki nadaljujejo potovanje preko vozlišč (Belobaba, 2011c, str. 71).

Zato letalske družbe, ki izvajajo svoje lete v povezanih omrežjih, razlikujejo med potniki na dolgih in kratkih razdaljah. Če za primer vzamemo dva posamezna leta, leti prvi na razdalji od kraja A do B, drugi pa od kraja B do C. Tako potniki, ki potujejo od A do B in dalje do C letijo na dolgi razdalji, tisti, ki letijo samo od A do B ali od B do C pa na kratki razdalji. Očitno je, da potniki na dolgih razdaljah tekmujejo s potniki na kratkih razdaljah za sedeže na obeh letih. Tako mora letalska družba za stotine dnevnih letov preko omrežij določiti optimalno porazdelitev sedežev med potniki na kratkih in dolgih razdaljah. Le-ti prinašajo višje prihodke in s tehnikami prihodkovnega managementa ugotovijo, koliko sedežev prodati potnikom na kratkih razdaljah ter koliko jih prihraniti za potnike na dolgih razdaljah (Zaki, 2000, str. 3).

Sistemi prihodkovnega managementa s kontrolami nad povpraševanjem in optimiziranjem zmogljivosti med odhodnim ter namembnim krajem zagotavljajo možnost odzivanja na različne zahteve povpraševanj z različnimi prostimi sedeži, s čimer povečajo prihodke iz celotnega omrežja (Belobaba, 2011b, str. 102). Pravi odgovor za optimiziranje zmogljivosti je tako na podlagi odhodnega in namembnega kraja ter ne od točke do točke (Millward, 2012, str. 46).

2.4.5 Leti pod skupno oznako

Globalne povezave letalskih družb dajejo možnost potovanja od začetne destinacije do cilja kjerkoli na svetu, z vozovnico ene letalske družbe (Vasigh et al., 2010, str. 171). Tako potniki potujejo udobneje in hkrati porabijo manj časa na povezovalnih letih, saj se morajo na let prijaviti le na vstopnem letališču, kjer tudi oddajo prtljago, ki jo prevzamejo na koncu potovanja (Shaw, 2011, str. 123).

Pred oblikovanjem združenj letalskih družb ali sporazumov sodelovanja o letih pod skupno oznako (angl. *code share*) so bili mednarodni leti bolj zapleteni, saj so potniki morali kupiti več vozovnic, več različnih letalskih družb za doseg končne destinacije (Vasigh et al., 2010, str. 171). Leti pod skupno oznako so posledica komercialnega sporazuma med dvema ali več družbami, v skladu s katerim družba omogoča drugim družbam, da ponudi in proda tuje lete pod svojo oznako, čeprav jih sama ne izvaja (Hanlon, 2008, str. 167).

Skupno sodelovanje omogoča večjo prilagodljivost potnikom, razširjeno mrežo destinacij preko vključenih partnerskih letalskih družb in več terminov odhodov (Codeshare Partnerships, 2013). Tako brez napotitve svojih letal izboljšujejo kakovost obstoječih storitev in preprečujejo ekonomsko neupravičene poslovne odločitve, ki bi bile posledica odprtja nedonosnih povezav (ICAO, 2013a, str. 3).

2.4.6 Vozni red

Letalske družbe nenehno izboljšujejo ponudbo voznih redov, s čimer širijo svoja omrežja, dodajajo storitve novih destinacij in tako izboljšujejo povezljivosti preko letov pod skupno oznako s partnerji v združenjih ali izven (Vijayagopal, 2012, str. 79). Njihove koristi ponujajo povečanje globalnih povezav med državami in spodbujanje turizma ter gospodarskih odnosov (ICAO, 2013a, str. 1).

Vozni red letalske družbe je odraz njegove strategije, s katero nastopa in se razlikuje od drugih glede na to, ali je nizkocenovna ali tradicionalna, povezana v omrežje (Holloway, 2010, str. 452). Praviloma tiste, ki delujejo na sezonskih trgih, razlikujejo med zimskimi in poletnimi urniki voznih redov.

Poleg voznega reda so frekvence letov vodilni faktor izbire letalske družbe med potniki. Le-ta jim pomeni pomembno udobje, ki zmanjša čakanje. Zato imajo najbolj zasedene linije gosto frekvenco letov (Iatrou et al., 2007, str. 131).

Članice združenj letalskih družb želijo visoko frekvenco letov in čim več prepeljanih potnikov do vozlišč, s čimer utrjujejo skupno moč in ustvarjajo visoke ovire za nove vstopne drugih letalskih družb na določena letališča (Holloway, 2010, str. 452). Prav tako omogočajo več storitev ob nižjih dodatnih stroških. Frekvenca letov na določeni liniji posledično pripomore k boljši podobi in zaznavanju letalske družbe v očeh potnikov (Iatrou et al., 2007, str. 131).

2.4.7 Združenja letalskih družb

Liberalizacija, privatizacija, tuja lastništva in mednarodne združitve imajo ter bodo imele velik vpliv na organizacijsko strukturo letalske dejavnosti, čeprav po vsem svetu še vedno ostajajo ovire in pravila glede njihovega lastništva. Rezultati strateškega razvoja se kažejo v alternativnih metodah, z združitvami in s prevzemi, ki jih uporabljajo mednarodne letalske družbe za razvijanje strategije rasti. Posledica so oblikovanja strateških zavezništev, ki so v mnogih primerih edini dostop na nove trge (Evans, 2002, str. 434).

Mnogi potniki, zlasti na poslovnih mednarodnih potovanjih, zahtevajo celostno storitev, "od kjerkoli do kamorkoli". Nobena letalska družba ni sposobna opraviti vseh letov s svojo floto med vsemi destinacijami, ki bi ustvarile dovolj prometa, da bi bila uvedba direktnih povezav stroškovno upravičena (IATA, 2011a, str. 1).

Modeli sodelovanja letalskih družb imajo za sabo dolgo pot od ustanovitve prvega globalnega združenja StarAlliance proti koncu devetdesetih let. Danes je približno 80 odstotkov vseh letalskih družb povezanih preko združenj ali partnerstev. Le-ta vključujejo članstvo v združenjih letalskih družb, dvostranske sporazume, dogovore o letih pod skupno oznako in skupne podvige (Patel, 2012, str. 84).

Skupno sodelovanje v mnogo oblikah letalskim družbam omogoča povečanje prihodkov in dobičkonosnosti. Poleg tega prinaša mnogo koristi, kot so (Clark, Bertram, & Wang, 2009, str. 48):

- širjenje omrežja z minimalnimi ali majhnimi finančnimi vložki;
- povečana prisotnost v regijah, ki niso njihov domači trg;
- prihodki od trgov, kjer posamezna družba ne bi mogla sama izvajati letov, ki bi bili dobičkonosni;
- višji obseg medsebojne prodaje preko skupnih rezervacijskih sistemov;
- zmanjšanje stroškov omrežja zaradi izkoriščenosti obstoječih zmogljivosti;
- povečana zvestoba potnikov.

Glavni cilj večine letalskih družb je postati globalni igralec na trgu in razširiti geografsko področje svojega omrežja. Rast letalskega prometa v devetdesetih letih je pomenila, da so letalske družbe dobile dostop do novih čezatlantskih in pacifiških trgov. Vzpostavitev novih mednarodnih povezav ni enostavna niti za največje družbe, poleg tega zamudni postopki prinašajo številne stroške in soočanje z omejitvami ali dvostranskimi sporazumi o izvajanju letalskega prometa (Iatrou et al., 2007, str. 3).

Da bi premagali ovire za vstop na mednarodne trge, so se številne družbe oblikovale v združenja. Namen je bila predvsem uvedba storitev v tistih državah in regijah, kjer so obstajale zakonske ali finančne omejitve za tuje družbe (Vasigh et al., 2010, str. 166).

Vzpostavitev globalnih omrežij je lažja s partnerji in skupnim povezovanjem svojih omrežij, preko katerih le-ti širijo lete čez tuja ozemlja, dobijo dostop do novih trgov in povečano ponudbo za potnike brez večjih finančnih nadomestil (Iatrou et al., 2007, str. 3). Največja globalna združenja vključujejo letalske družbe iz različnih regij z namenom zagotoviti sodelovanje po vsem svetu preko medsebojno povezanih omrežij (Doganis, 2006, str. 73).

Tako so družbe članice združenj dobile nov vir prihodkov, ki si ga delijo ob skupno izvedenih letih oziroma z njimi nimajo povezanih stroškov prevoza potnikov, čeprav ga prodajo, saj letga izvede druga družba članica. Posledica oblikovanja globalnih zavezništev med drugim vključuje ugodnosti za potnike, kot sta večja povezljivost in znižanje povprečnih cen vozovnic, kar je posledica tekmovanja za potnike na daljših letih med različni združenji (Batt, 2004, str. 18).

Da letalske družbe v združenjih dosegajo največje koristi, morajo delovati skladno s prihodkovnim managementom. Zavezništva predstavljajo priložnosti za vse udeležene in njihove poslovne ter operativne sinergije (Lachoux, 2005, str. 33).

Posledice sodelovanja se kažejo v zmanjševanju stroškov, kar omogoča dodatne kvalitetnejše storitve za potnike. Na odhodnih letališčih so družbe članice združenj običajno nameščene na istih terminalih, s čimer svojim potnikom omogočajo dostop do potovalnih salonov glede na izbran potovalni razred (Lufthansa Group Star Alliance – the first and biggest airline grouping, 2013).

Sodelovanje letalskih družb v združenjih omogoča usklajene vozne rede, skupne oznake letov, souporabo osnovnih sredstev, skupno izvajanje prihodkovnega managementa, medsebojno prepoznavanje potnikov, ki imajo za letalske družbo višjo vrednost, in skupne programe nagrajevanja za pogoste potnike (Holloway, 2010, str. 399). Da bi bilo to mogoče, je potrebno, da imajo medsebojno združljive informacijske sisteme, saj bi bili drugače procesi v združenjih stroškovno potratni in neučinkoviti (Clark, 2009, str. 35).

Pozitivne sinergije združenj se kažejo na področjih skupne prodaje in trženja, nabave, zavarovanj, skupne priprave cateringa, zemeljske oskrbe in vzdrževanja letal. Hkrati je do neke mere sodelovanje znotraj skupine združenja delni nadomestek sodelovanja preko združenja IATA (Hanlon, 2008, str. 306).

Globalna združenja letalskih družb so s časom postala prepoznavne svetovne blagovne znamke. Večina potnikov, ki pogosto potuje, je seznanjena in včlanjena v vsaj eno od njih, od katerih so največja OneWorld, SkyTeam in Star Alliance (Batt, 2004, str. 18).

3 PRIHODKOVNI MANAGEMENT V LETALSKI DEJAVNOSTI

Dandanes imajo potniki večji dostop do širših informacij kot kdajkoli prej. Vedo, kakšne so njihove želje, sposobnosti glede plačila za določeno vrsto storitev in kaj lahko pričakujejo od določene letalske družbe (Lovelady, 2005, str. 9). Naraščajoče povpraševanje po storitvah zračnega prometa je letalske družbe prisililo k temu, da izkoristijo priložnosti na različnih trgih in iščejo učinkovite rešitve pri odločanju (Abdelghany et al., 2009, str. 1). Splošno znano je, da je njihov namen nudenje storitev potniškega in tovarnega prometa. Te svoje številne odločitve sprejemajo z uporabo prihodkovnega managementa (Zaki, 2000, str. 2).

3.1 Princip delovanja prihodkovnega managementa v letalski dejavnosti

Letalske družbe ne morejo zasesti vseh sedežev s potniki, ki bodo za vozovnico plačali polno ceno, zato jih poskušajo prodati po znižanih cenah. Izbira nastane pri odločitvi ali prodati vse sedeže po nižji ali po najvišji ceni. Zaradi narave dejavnosti jim prazen sedež predstavlja izgubljeno priložnost, saj ga ni mogoče skladiščiti (Kimes, 2002, str. 22).

Zato so pripravljene prodati določeno število sedežev po zelo nizki ceni tistim potnikom, ki opravijo rezervacijo veliko prej pred samim letom. S tem si zmanjšajo tveganje praznih sedežev, potniki pa prevzamejo vsa tveganja z določenimi omejitvami, kot so na primer brez možnosti odpovedi in vračila denarja. Seveda si ne morejo privoščiti, da bi vse prodali po nizki ceni, zato same prevzamejo tveganje s prihranitvijo prostih sedežev, ki jih kupijo potniki v tako rečeno zadnji minuti pred poletom, na primer v poslovnih potovalnih razredih, za katere plačajo tudi višjo ceno (Cross, 1998, str. 233).

Tako so letalske družbe tipičen primer tega, kako pravočasno uravnati ponudbo z namenom dodelitve pravih storitev, pravim potnikom, ob pravem času. Sedeže istih potovalnih razredov prodajajo po različnih cenah, ki so odvisne od časa odhoda in trenutne razpoložljivosti ob času rezervacije (Lin, 2006, str. 522).

Dilema, s katero so se ob prihodu nizkocenovnikov morale soočiti tradicionalne letalske družbe, je bila, kako učinkovito tekmovati na pretežno kratkih razdaljah ključnih trgov, kjer je dobičkonosnost prej izjema kot pravilo. Že pred njihovim prihodom velike uveljavljene evropske letalske družbe niso mogle poslovati z dobički samo znotraj Evrope. Medtem ko so na povezovalnih letih lahko ohranile svoje uveljavljene cenovne strukture, morajo na kratkih letih tekmovati z nizkocenovnimi za ohranitev prihodkov in tržnega deleža (Vinod, 2008, str. 69).

Mnoge letalske družbe so v preteklih letih dajale večji poudarek na zniževanje stroškov kot naraščanje prihodkov. To je verjetno tudi eden od razlogov, da prihodkovna realizacija včasih ni prioriteta v preobratu poslovanja, čeprav lahko prihodki predstavljajo potencialni korak k boljši finančni kondiciji. Tipičen problem nastane takrat, ko se pokaže, koliko prihodkov je potrebno ustvariti z obstoječimi kapacitetami v posameznem mesecu, vendar se ob kasnejši obdelavi pokaže, da so bili le-ti dejansko manjši kot je bilo pričakovano (Ciancimino & Narayanan, 2005, str. 29).

Letalske družbe imajo zaradi poenostavitve ponujenih storitev več potovalnih razredov, ki jih vsaka imenuje po svoje in z njimi ciljajo na različne segmente potnikov (ekonomski, poslovni in prvi razred). V grobem se med seboj razlikujejo v pravici prednostne obravnave ob prijavi na let, vkrcanju, izkrcanju in prevzemu prtljage, dostopu do letaliških salonov, udobju na letalu, povračilu plačila vozovnice ob odpovedi rezervacije, stroških ob spremembah rezervacij, vnaprejšnjem izboru sedeža in pridobljenih kreditnih miljah v programih zvestobe za pogoste potnike (Vinod, 2005, str. 20). Primer potovalnih in znotraj njih prodajnih razredov za Adrio Airways d.d. je predstavljen v Prilogi 1.

Prihodkovni management zasleduje maksimiziranje prihodkov vsakega leta, ki ga omejujejo zmogljivost števila potnikov in razpoložljivi prodajni razredi znotraj potovalnih razredov (Holloway, 2010, str. 496). Na letih z nizkim povpraševanjem je to mogoče doseči z maksimiranjem faktorja zasedenosti, na tistih z visokim pa s prednostjo, dano potnikom, ki so pripravljeni za sedež plačati višjo ceno (Holloway, 2010, str. 498).

Maksimiranje prihodkov in maksimiranje zasedenosti morda pomeni isto na letih z nizkim povpraševanjem, vendar je na letih z višjim visoka zasedenost dana in izziv postane zagotovitev donosa. Faktorji zasedenosti se običajno izboljšajo s prodajo vnaprej določenih razpoložljivih kapacitet pred začetkom potovanja po najnižjih možnih cenah. To ne maksimira prihodkov danega leta, ampak le gradi tržni delež na račun redčenja prihodkov (Holloway, 2010, str. 498).

S prihodkovnim managementom je omogočeno obvladovanje ponudbe prodajnih razredov s povpraševanjem. Ključno ozadje je, ne prodati danes po nizki ceni, če se lahko proda jutri po višji ceni, hkrati pa prodati danes po nizki ceni, če je sicer verjetnost, da bo ostalo neprodano (Vasigh et al., 2010, str. 280).

Izziv pri obvladovanju prostih kapacitet je, da najvišji prihodki prihajajo tik preden vrednost zalog pade na nič. Vozovnice, kupljene tik pred letom, imajo precej višjo ceno od vozovnic, kupljenih mesece prej. Temu primerno se prilagodi raven razpoložljivih kapacitet v vsakem prodajnem razredu z namenom, da bi zvišali mejne prihodke, ki jih zagotovijo časovno občutljivi, a cenovno neobčutljivi potniki (Healy, 2008, str. 23).

V primeru visokega povpraševanja in zasedenosti v ugodnih razmerah na trgu, prihodkovni management pomaga pridobiti največje koristi. S pravilno uporabo prepreči odprodajo velikega števila sedežev po ugodnih cenah in zagotavlja prihodke od potnikov, ki prinašajo najvišje dobičke. V primerih padca povpraševanja in zasedenosti opozori na slabo prodajo ter daje potrebne ukrepe za izboljšavo, saj lahko v nasprotnem primeru sedeži ostanejo prazni in brez prihodkov. Tedaj se ustvari večja, a vseeno omejena ponudba sedežev po ugodnih cenah, ki bodo ustvarili zadostne prihodke in dovolj visoko zasedenost potniške kabine (Shaw, 2011, str. 209). Nezasedeni sedeži so prodani in napolnjeni s potniki, ki potujejo po znižanih cenah vozovnic. Sistem različnih cen vozovnic zahteva obsežen sistem obvladovanja s prihodki (Pels, 2008, str. 70).

V primeru, da bi preveliko število potnikov potovalo po znižanih cenah, bi lahko prišlo do redčenja prihodkov. Le-te so zato ponujene ob nizki zapolnjenosti, saj dodatno prodani sedež prinaša nizke mejne stroške, sicer bi letalo ostalo prazno (Shaw, 2011, str. 222). Njihova ponudba in pogoji so strogo omejeni, saj ne želijo potnikov v poslovnem razredu, ki bi zanj plačali močno znižano ceno (Vasigh et al., 2010, str. 289).

Kot v ostalih panogah, je tudi v letalskih družbah finančna zmogljivost odvisna od prodajne strategije v konkurenčnem okolju. Informacije o povpraševanju, različnih razredih potnikov, stopnjah občutljivosti cen med različnimi skupinami potnikov so ključne, ki pripomorejo h končni uspešnosti (Vasigh et al., 2010, str. 280).

Prihodkovni management s podpornimi sistemi omogoča vzpostaviti listo prodajnih razredov. Uporabljajo jo tako tradicionalne kot tudi nizkocenovne letalske družbe, z odpiranjem in zapiranjem razpoložljivosti posameznih prodajnih razredov na različnih letih. Le-te zaračunavajo povprečno višje cene ob dnevih, ki imajo visoko povpraševanje (sobote in nedelje) in nižje ob nižjem povpraševanju (torki, srede in četrтки). Ko se predvideva, da bo celotno povpraševanje visoko, se torej omeji vsa ponudba znižanih razredov (Phillips, 2011, str. 112).

Kot primer ima letalska družba lahko tri prodajne razrede znotraj poslovnega potovalnega razreda. V praksi je le-teh seveda veliko več. Razred C ima polno ceno in ostane odprt skozi ves čas. Razred D nudi 5 % popust in bo zaprt, ko se kapacitete v razredu C zapolnijo. Razred J nudi 10 % ali višji popust in bo prvi zaprt, ko se kapacitete v njem zapolnijo (Ingold & Huyton, 1997, str. 147).

Učinkovit sistem prihodkovnega managementa zahteva torej (Vasigh et al., 2010, str. 280):

- vzpostavitev več različnih prodajnih razredov;

- sistem omejitev razpoložljivih sedežev po nižjih cenah z namenom prihranitev le-teh potnikom, ki so pripravljeni plačati višjo ceno;
- sistem dodeljevanja sedežev, ki maksimizira pričakovane prihodke v luči variabilnega povpraševanja;
- napovedovanje povpraševanja, odpovedi, neprihodov, prekomerno prodanih kapacitet.

Prihodkovni management je v letalskih družbah v središču drugih oddelkov. Zato je interakcija med njimi pomembna za učinkovito odločanje. Zajeti mora številna zanj pomembna področja informacij, ki zajemajo informacijsko tehnologijo in distribucijske kanale, načrtovanje ter vzdrževanje omrežja letalskih povezav, povezave v združenjih letalskih družb, oddelek marketinga, obvladovanje stroškov, oblikovanje cen in prodajo (Lachoux, 2005, str. 32).

3.2 Informacijski sistemi prihodkovnega managementa v letalski dejavnosti

Velikost in kompleksnost kapacitet letalskih družb zahteva uporabo avtomatiziranih informacijskih orodij (Belobaba, 2011b, str. 90). Njihova učinkovitost je ne glede na poslovni model ali strateške povezave letalske družbe tako pomembna kot sodobna flota (Clark, 2009, str. 35). Za primer lahko navedemo letalsko družbo, ki izvaja 500 letov na dan, za katerega se sprejemajo rezervacije 365 dni pred odhodom in za vsakega ponuja 15 prodajnih razredov. V vsakem trenutku so kapacitete rezervacij okoli 2,7 milijona, kar predstavlja skupni prihodkovni potencial, ki bi ga človeški faktor nemogoče obvladoval (Belobaba, 2011b, str. 90).

Tako letalske družbe obvladujejo povpraševanje na dva načina, in sicer: 1) z uporabo informacijskih orodij prihodkovnega managementa. Rezervacijski sistemi naj bi ščitili zadostno število sedežev za potnike, ki bodo rezervacijo opravili tik pred odhodom in zato plačali bistveno višjo ceno; 2) kako pravilno oceniti faktor obremenitve razpoložljivih kapacitet različnih potovalnih razredov (Swan, 2002, str. 253).

V času, ko je mogoče hitro kupiti vozovnico in potovati že v naslednjem trenutku, letalske družbe potrebujejo kompleksnejši sistem kot le možnost sprejemanja rezervacij. Prvi kontakt v poslovanju s potniki se vzpostavi preko sistema prodaje in po vpeljanih ponujenih dodatnih storitvah, ki omogočajo rast prihodkov in širjenje blagovne znamke skozi osebne izkušnje potnikov (Sabre Airline Solutions, 2011, str. 1).

Podporna orodja zagotavljajo obvladovanje prihodkov v vsakodnevnih operacijah. Učinkovitost zahteva integracijo vseh sistemov in prilagoditev posameznih poslovnih procesov (Lachoux, 2005, str. 33). Tako je omogočeno vnašanje in obvladovanje pravil prodaje ter zagotavljanje odpiranja in zapiranja razpoložljivih prodajnih razredov, prilagoditve posameznim prodajnim mestom, prilagoditve določenim trgom in specifičnim segmentom kupcev, omejitev prikaza razpoložljivih kapacitet potovalnim agencijam, ustvarjanje pravil z namenom selektivnega zajema in takojšnje uvajanje novih ali spremenjenih pogojev v skladu z zahtevami trga (Amadeus, 2012, str. 2).

Sistemi za obvladovanje prihodkov določajo število razpoložljivih sedežev v določenem prodajnem razredu določenega leta in izračunano ponudbeno ceno (Zeni & Lawrence, 2004, str. 125). V začetku prodaje na trgu je posamezen let vnešen v sistem rezervacij, skupaj s ceno prevoza. S sprejemom rezervacij in s prodajo zmogljivosti se cene postopoma povečujejo do samega odhoda. Ker ni omejitev med prodajnimi razredi, kontrola rezervacij in prodaje

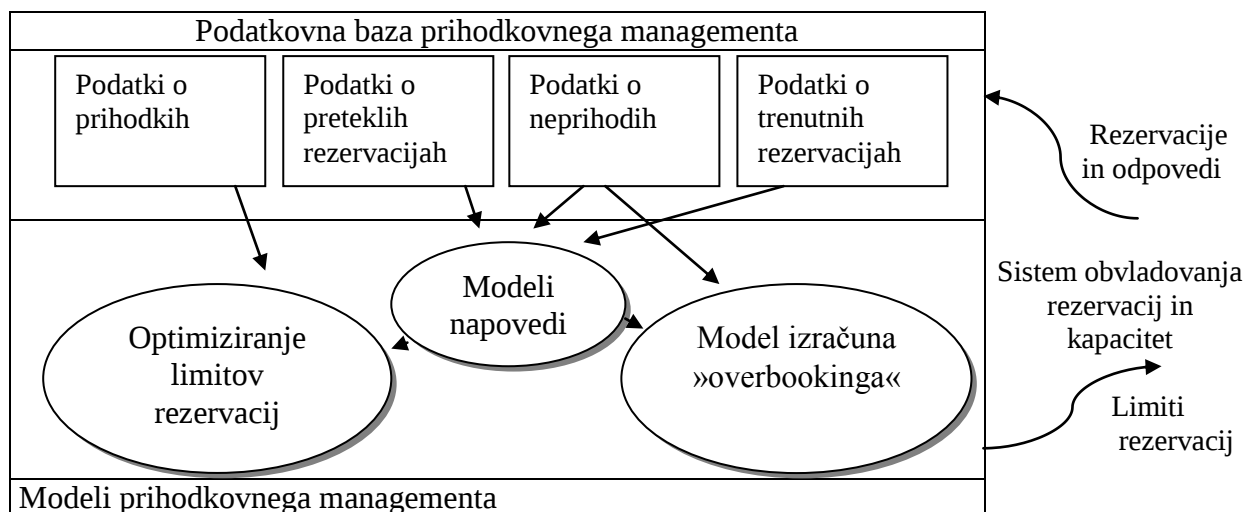
zagotovi zapolnitev v tistem trenutku prostih prodajnih razredov (Vinod, 2005, str. 19). Avtomatiziran sistem deluje na podlagi izračuna algoritmov, ki določa kdaj vnaprej postavljena pravila zaprejo posamezni prodajni razred, na podlagi preostanka dni pred odhodom ali ko prodaja doseže zastavljen nivo zasedenosti (Vinod, 2005, str. 20).

Informacijski sistem prihodkovnega managementa letalskih družb prikazuje Slika 2. Le-ta je povezan z vrsto baz podatkov, ki morajo delovati povezano. Hkrati je pomembno njihovo redno osveževanje, saj so le takšni primerni za takojšnje odločanje.

Namesto izključne uporabe historičnih podatkov informacijska orodja optimizirajo postopke sprejemanja odločitev in dajejo napovedi o prihodnjih povprečnih cenah z integracijo realne prodaje ter razpoložljivih prodajnih razredov (Sabre Airline Solutions, 2010b, str. 6). Vsak sistem uporablja razne statistične modele za napovedovanje povpraševanja. Za lete z značilnim podobnim povpraševanjem modeli ustvarijo povezavo med časom rezervacije in odhodom. Tako so rezervacije v času sprejemanja močno povezane z modeli napovedi končnega povpraševanja (Berdy & Escobar, 2005, str. 54).

Napovedi povpraševanja se ustvarijo na podlagi povpraševanja v preteklih letih v istem dnevu in tednu skupaj v kombinaciji z dejanskimi rezervacijami prihodnjih odhodov. Le-te so uporabljene za napovedi ocenjenih vrednosti prihodkov vsakega prodajnega razreda posameznega leta in so podlaga za uporabo v optimizacijskem modelu, ki izračunava omejitve vsakega prodajnega razreda. Skupaj z informacijami o številu potnikov, ki se dejansko ne prijavijo na let, so uporabljene za izračun »overbookinga«. Omejitve prodajnih razredov, kot »overbookinga« so izračunane na podlagi matematičnih modelov, ki oddelku prihodkovnega managementa dajejo priporočila glede aktivnosti prodaje (Belobaba, 2011b, str. 91).

Slika 2: Sistem prihodkovnega managementa letalskih družb



Vir: P. P. Belobaba, *Components of typical third-generation RM system*, 2011b, str. 91.

Ko letalske družbe določijo razpoložljivo število vozovnic po različnih prodajnih razredih različnih letom, so distribucijski kanali tisti, ki jih povežejo s potencialnimi potniki (Abdelghany et al., 2009, str. 205). Z neposredno distribucijo letalske družbe same vzpostavijo stik s potniki, brez vključenih posrednikov v procesu prodaje, medtem ko v

posredni distribuciji v procesu prodaje med njimi sodelujejo posredniki (Abdelghany et al., 2009, str. 205).

3.3 Distribucijski kanali prodaje letalskih vozovnic

Vsaka letalska družba uporablja svoj sistem, ki se imenuje notranji rezervacijski sistem (angl. *reservation system*). Le-ta vsebuje urnike vseh voznih redov, cene vozovnic, kapacitete, informacije o spremembah rezervacij, informacije na let prijavljenih potnikov in o odhodi v realnem času (Belobaba, Swelbar, & Barnhart, 2011, str. 447). S podpornimi orodji hkrati zagotavlja prepoznavanje in nagrajevanje stalnih potnikov, ki se jim namenja več udobja (Clark, 2009, str. 35). Zagotavlja zadostno zaščito števila sedežev za potnike, ki rezervacije opravijo tik pred odhodom in zato plačajo bistveno višjo ceno (Swan, 2002, str. 253). V mnogih pogledih je središče delovanja letalskih družb in združuje distribucijsko funkcijo z obvladovanjem kapacitet (Belobaba et al., 2011, str. 447).

Glavne komponente rezervacijskega sistema se napajajo v povezavi s sistemom prihodkovnega managementa ter planiranja, kot je urnik optimalne izrabe letal in posadk. Le-ta je osnova delovanja prodaje preko zunanjih računalniških rezervacijskih sistemov (angl. *computer reservations system*) (Belobaba et al., 2011, str. 447). Izraz se uporablja za rezervacijske sisteme, namenjene potovalnim agencijam z informacijami o urnikih, cenah, razpoložljivosti (Belobaba et al., 2011, str. 448).

Namen distribucijske funkcije je prodaja storitev in obvladovanje informacij o razpoložljivih letih, sledenju prodaje, ustvarjenih prihodkih in zajemanju tržnega deleža z zagotavljanjem obsežnega razširjanja informacij potnikom (Belobaba et al., 2011, str. 444). Poleg tega omogočajo pokrivanje ciljnih trgov s tržno segmentacijo. Skupaj s prihodkovnim managementom lahko izvajajo strategijo diferenciacije nižjih cen vozovnic, v prid dodatne zasedenosti brez ogrožanja prihodkov od potnikov z višjo dodano vrednostjo (Lachoux, 2005, str. 32).

Razvoju notranjih rezervacijskih sistemov in zunanjih računalniških rezervacijskih sistemov so sledili globalni distribucijski sistemi (angl. *global distribution systems*), ki se napajajo iz teh dveh (Belobaba et al., 2011, str. 448). Med njimi si največji tržni delež delijo Amadeus, Sabre, Galileo in Worldspain (Belobaba et al., 2011, str. 446).

Globalni distribucijski sistemi so povezani s sistemom rezervacij in z drugimi prodajnimi potmi, na primer s potovalnimi agenti. Ti sistemi agencijam posredujejo vozne rede, cene vozovnic in razpoložljive kapacitete ter jim nazaj pošiljajo rezervacije in odpovedi. Obvladovanje razpoložljivih zmogljivosti letalskih družb je tako odvisno od teh sistemov. V njihovem središču so kontrole rezervacij, ki v vsakem trenutku določajo, kateri prodajni razredi so na voljo za prodajo in kateri ne (Phillips, 2011, str. 126).

Pojav interneta je letalskim družbam omogočil znatne spremembe v načinu distribucije svojih storitev (Boyer, 2003, str. 5). Pred tem so imeli potniki le nekaj možnosti, kako kupiti vozovnice, bodisi neposredno od letalske družbe ali preko turističnih agencij (Dunleavy & Phillips, 2009, str. 390). Posledično so letalske družbe dale večji poudarek na neposredno prodajo potnikom, mimo posrednikov in potovalnih agencij, kar je zmanjšalo stroške provizij. Čeprav so to možnost imele vedno v svojih rezervacijskih centrih, je internetna distribucija sprožila korak dlje pri vplivu na potnike (Boyer, 2003, str. 5). S tem so pridobile možnost

ustvarjanja dodatnih prihodkov s prodajo povezanih storitev, kot so hoteli, najem vozil in podobno (O'Connell, 2011b, str. 370).

Hkrati je razvoj globalnih internetnih distribucijskih sistemov pomagal ustvariti priložnosti in izzive za oblikovanje cen letalskih vozovnic. Na eni strani je omogočil hitro osveževanje cen, na drugi strani pa so le-te postale bolj vidne potnikom, saj je njihova primerjava pred nakupom mogoča z nekaj kliki (Zhang & Cooper, 2009, str. 848). Omogočajo povezavo s spletnimi globalnimi potovalnimi posredniki, ki letalskim družbam za svoje storitve zaračunavajo nižje provizije kot turistične agencije (Abdelghany et al., 2009, str. 208). Med najbolj obiskanimi so Expedia, Travelocity, CheapTickets in Orbitz (Dunleavy et al., 2009, str. 390).

3.4 Okviri prihodkovnega managementa

Prihodkovni management v letalskih družbah zahteva uporabo več okvirov, ki so pogoj za njegov uspeh. Nekateri temeljijo na pristopih, ki so bili najprej uporabljeni prav v letalskih družbah in so se kasneje razširili tudi v druge dejavnosti.

3.4.1 Segmentacija potnikov

Trg zračnega prevoza vključuje potnike in letalske družbe, ki ustvarjajo povpraševanje ter ponudbo po potovanju z letalom (Belobaba, 2011c, str. 51). Večina letalskih družb v konkurenčnem okolju uporablja trženjska orodja z namenom prepoznavanja sedanjih in prihodnjih potencialnih trgov ter potnikov (Shaw, 2011, str. 9). Uspeh poslovanja je kot v večini drugih dejavnosti odvisen predvsem od prodajne strategije v tekmovalnem okolju. Poznavanje razmer variabilnega povpraševanja, različnih segmentov potnikov in njihovih stopenj cenovnih občutljivosti je bistvenega pomena. Identifikacija vseh teh dinamičnih dejavnikov, med katerimi je potrebno omeniti tudi število rezervacij in končno število potnikov na določenem letu, so tisti, ki so pomembni za končno prodajo (Vasigh et al., 2010, str. 280).

Prehod prodaje iz množičnih proti ciljnim trgov je oblikoval vse večjo ponudbo cen, ki imajo podlago v segmentaciji trga (Peppers in Roggers v McMahon-Beattie, Palmer, & Yeoman, 2004, str. 159). Ker ni mogoče upoštevati popolnih želja potnikov, se to na trgu kaže kot asimetrija informacij med njimi. Zato se oblikuje ponudba prodajnih razredov cen, ki potnikom omogočajo izbiro glede na njihove želje, ki se kažejo v segmentiranosti trga (Hernandez, Sengupta, & Wiggins, 2012, str. 11).

S segmentacijo se profilira, kategorizira in določi skupine, v katere se usmerjajo s trženjskimi akcijami in ponodbami. Takšni segmenti so uspešni, če so dovolj veliki, imajo potreben razpoložljivi dohodek in morajo biti dostopni v obsegu zadovoljive ravni prodaje. Ločujejo se glede na spremenljivke, kot so starost, spol, geografska lokacija, zaposlitev in dohodek (Hackley, 2009, str. 90).

Velik del razvoja prihodkovnega managementa je v letalskih družbah mogoče pojasniti s segmentacijo potnikov glede na njihovo cenovno in časovno občutljivost, to je med turistične in poslovne potnike (Belobaba, 2011c, str. 62). Posameznik je lahko neobčutljiv na ceno, a izredno občutljiv na čas trajanja celotnega potovanja, tako za poslovni kot zasebni namen. Prav tako je lahko izjemno občutljiv na ceno in ne na trajanje, ne glede na namen potovanja (Belobaba, 2011c, str. 63).

Turistični potniki potujejo običajno zaradi obiska turističnih destinacij, rekreativnih namenov ali obiska družine in prijateljev. Le-ti so občutljivi na ceno letalske vozovnice in se v veliki meri nagibajo k rezervacijam pred odhodom. V večini primerov je njihov urnik fleksibilen in potujejo preko vikenda. Poslovni potniki potujejo zaradi službenih namenov, kot je udeležba na sestankih, seminarjih, kongresih in tako naprej, ki trajajo krajši čas. Tako so v veliki meri časovno neprilagodljivi, ponavadi potujejo med tednom, zato tudi rezervirajo vozovnice tik pred odhodom (Abdelghany et al., 2009, str. 142).

S segmentiranjem potnikov se višje cene vozovnic zaračunavajo potnikom v poslovnih potovalnih razredih, z namenom povečanja celotnih prihodkov. Hkrati se zaračunavajo nižje cene cenovno občutljivim potnikom, ponavadi v ekonomskem potovalnem razredu, s čimer so zagotovljeni prihodki tudi iz tega segmenta povpraševanja (Belobaba, 2011c, str. 62).

3.4.2 Cenovna diskriminacija in storitvena diferenciacija

Tirole (v Belobaba, 2011b, str. 77) opredeljuje cenovno diskriminacijo kot prakso zaračunavanja različnih cen za iste ali podobne izdelke oziroma storitve, ki imajo enake stroške proizvodnje in temeljijo izključno na potrošnikovi pripravljenosti za plačilo.

Osnovni namen je zajeti čim več prihodkov od potnikov in zajeti tudi tiste potnike, ki so pripravljeni plačati nižjo ceno in bi z enotno ceno bili izključeni; prav tako želijo preusmeriti povpraševanje potnikov, ki so cenovno neobčutljivi in časovno občutljivi od polno do manj zasedenih letov (Holloway, 2010, str. 135).

Botimer in Belobaba (v Belobaba, 2011b, str. 77) opredeljujeta storitveno oziroma produktno diferenciacijo kot zaračunavanje različnih cen za storitve oziroma proizvode z različno kakovostjo, ki imajo tudi različne stroške proizvodnje. Storitvena oziroma produktna diferenciacija je jasno razvidna iz različnih prodajnih razredov leta istega odhodnega in namembnega kraja. Le-ta ne izraža samo razlike v kakovosti storitev potovanja, kot je med ekonomskim ali poslovnim razredom, ampak v pogojih nakupa povezanih z različnimi prodajnimi razredi, predvsem s tistimi z najnižjo ceno. Bistveno višje cene so zaračunane za neomejene prodajne razrede, ki se jih poslužuje poslovni potniki.

Večina struktur prevoznin letalskih družb odraža tako cenovno diskriminacijo kot produktno diferenciacijo. Cenovna diferenciacija ima za podlago več različnih prevoznin produktov kot tudi pripravljenost potnikov za plačilo tega (Belobaba & Weatherford, 2013, str. 28).

3.4.3 Pogoji nakupa

Sedeži na vsakem letu so običajno razvrščeni v več prodajnih razredov, ki se med seboj ločijo po črkah abecede (Abdelghany et al., 2009, str. 147). Tako ima vsak let svojo ponudbo storitev, kolikor je različnih prodajnih razredov (Holloway, 2010, str. 138). Cena, ki jo potnik dejansko ob nakupu plača, je odvisna od razpoložljivosti prodajnih razredov v času rezervacij (Shaw, 2011, str. 103). Tisti, ki so v enakem razredu, so običajno prodani po enaki ceni, čeprav ima lahko vsak od njih svoj podrazred, ki se med seboj loči v razlikah kakovosti storitev, omejitev cen in v pogojih, pod katerimi so v prodaji (Abdelghany et al., 2009, str. 147).

Eden izmed najpomembnejših elementov prihodkovnega managementa letalskih družb je učinkovita uporaba pogojev, ki omejujejo prodajo sedežev po znižanih cenah potnikom, ki bi

drugače bili zanje pripravljeni plačati višjo ceno (Vasigh et al., 2010, str. 289). Le-ti so postavljeni kot podlaga določenega prodajnega razreda in so osnovni mehanizmi za to, kako odvrniti potnike, ki so časovno občutljivi, a cenovno neobčutljivi, od nakupa najcenejših vozovnic (Belobaba, 2011b, str. 80).

Vozni red je bistven pogoj, ki ga potniki sprejmejo ob nakupu vozovnice na podlagi njihovih individualnih želja in potreb (Hernandez et al., 2012, str. 11). Tisti, ki so pripravljeni sprejeti manj udoben let, v poznih večernih urah delovnega dne plačajo zanj bistveno manj od tistih, ki ga želijo v petek sredi dneva (Blythe, 2009, str. 102). Poslovni potniki so pogosto primorani potovati na določen datum in ob visoki zapolnjenosti, ko je na razpolago omejena količina vozovnic, tako da so primorani le-te kupiti po višjih cenah (Shaw, 2011, str. 222).

Za znižane vozovnice je ponavadi postavljen način, preko katerega prodajnega mesta jih lahko potniki rezervirajo in kupijo. To je največkrat pogojeno direktno preko rezervacijskega sistema letalske družbe, dostopnega preko njenih spletnih strani. Le-te tako zmanjšajo stroške provizij potovalnim agentom in administracije, kar lahko kompenzirajo z ugodno ponudbo (Shaw, 2011, str. 190).

Ena izmed najbolj znanih praks letalskih družb je zahteva po nakupu znižanih cen vozovnic najmanj 21, 14 ali 7 dni pred odhodom, ki je postavljena z namenom, da bi se znižanim cenam izogibali poslovni potniki (Abdelghany et al., 2009, str. 141). Le-te v roku okoli štiri do osem tednov ali še več pred odhodom v veliki meri opravijo turistični potniki, katerih delež se zmanjšuje z datumom približevanja odhoda, ko je njihova razpoložljivost omejena (Abdelghany et al., 2009, str. 142).

Mnogo znižanih vozovnic ima kot pogoj koriščenja navedeno minimalno število dni bivanja na namembnem kraju. Na kratkih razdaljah je le-ta pogosto določen kot bivanje preko sobote, kar pomeni, da se potniki s povratno vozovnico ne morejo vrniti pred nedeljo zjutraj, medtem ko je na daljših ta pogoj ponavadi postavljen na sedem dni. V primeru predčasne vrnitve bi tako morali plačati polno in ne znižano ceno (Shaw, 2011, str. 223). Tudi ta pogoj je bil uveden za zaščito cenovno znižanih vozovnic, namenjenih turističnim potnikom, da bi se jim izogibali časovno občutljivi poslovni potniki. Le-ti se zato preusmerijo na druge njim ustreznejše lete (Vasigh et al., 2010, str. 290).

Povračilo kupnine vozovnic je dodatna pomembna ovira, ki jo postavijo letalske družbe, da segmentirajo trg in odvrnejo poslovne potnike od nakupa cenovno znižanih vozovnic. Vračilo ob odpovedi rezervacije ponavadi omogočajo vozovnice višjih prodajnih in potovalnih razredov, ki se jih v veliki meri poslužujejo časovno občutljivi poslovni potniki. Nižji razredi ne zagotavljajo povračil ob odpovedih, razen, če zanje obstajajo olajševalne okoliščine (Vasigh et al., 2010, str. 291).

3.4.4 Programi zvestobe potnikov

V osemdesetih letih so letalske družbe začele razvijati prve programe zvestobe potnikov (angl. *frequent flyer program*); med prvimi je bila American Airlines leta 1981, kot način zagotavljanja zvestobe potnikov in izboljšanja svoje podobe. Na podlagi shem so bile potnikom za vsak let dodeljene kreditne točke oziroma tako imenovane milje v programih zvestobe oziroma nagrajevanja. Njihovo število je odvisno od dolžine leta in potovalnega razreda ter včasih tudi od vrste ali cene vozovnice (Doganis, 2010, str. 243).

Pri trženju članstva programov nagrajevanja so ciljna skupina poslovni potniki. Čeprav le-ti v povprečju dosegajo le 20 % celotnega prometa, dosega njihov prispevek k celotnim prihodkom preko 50 %. (Iatrou et al., 2007, str. 64). Znano je, da se poslovni potniki odločajo za določeno družbo pri izbiri letov na podlagi članstva (Hanlon, 2008, str. 87).

Letalske družbe, ki imajo širše razvejana omrežja, imajo privlačnejše programe nagrajevanja, saj ponujajo veliko več možnosti za zbiranje in porabo točk. Večina združenj letalskih družb ima enotne globalne programe, v katerih lahko potniki zbirajo in koristijo ugodnosti v okviru vseh partnerjev (Iatrou et al., 2007, str. 65).

Cilj ugodnosti, ki se koristijo za zbrane točke, so za potnike višji stroški zamenjave in zmanjšanje njihovih odhodov h konkurentom (Holloway, 2010, str. 252). Potniki lahko v okviru partnerjev programa koristijo zbrane točke za rezervacije letalskih vozovnic ali nadgradnjo že rezerviranega potovalnega razreda, koriščenje nočitev v hotelih, najem vozil, nakup trgovskega blaga in darovanje v dobrodelne namene (Miles & More, Spending miles, 2013).

3.4.5 Prekomerno sprejete rezervacije

Letalske družbe zagotavljajo izvajanje svojih storitev potnikom na podlagi vnaprejšnjih rezervacij. Tako lahko iz preteklih vzorcev ugotovijo, da je na letu prijavljenih manj potnikov kot je bilo rezervacij (Coughlan, 1999, str. 1098). Uporaba informacijskih orodij prihodkovnega managementa omogoča uporabo zgodovinskih podatkov o pretekli prodaji, ki so vključeni v analitične modele izračunov. Le-ti omogočajo predvsem prihodnje napovedi prihodnjih neprihodov iz deleža preteklih, za določen let posameznega dneva v tednu (Belobaba, 2011b, str. 91).

Številni potniki ne koristijo rezervacije, ki so jo naredili pred potovanjem. Njihov delež se razlikuje od trga do trga, vendar je precej pogosto v kategorijo neprihodov lahko uvrstiti od 4 do 10 odstotkov rezervacij, za kar obstaja veliko razlogov. Nekateri potniki nameravajo priti na letališče in se prijaviti na let, vendar jim je to preprečeno zaradi nepredvidljivih naključnih dogodkov, kot je bolezen ali druge osebne okoliščine (Shaw, 2011, str. 192).

Drugi potniki lahko potovanje odpovejo v zadnjem trenutku ali spremenijo datum odhoda, zamujajo na letališče zaradi razmer v cestnem prometu, zamudijo zaradi zamude povezovalnega leta ali v zadnjem trenutku zamenjajo sedež za tistega v višjem potovalnem razredu (Abdelghany et al., 2009, str. 173). Prav tako nekateri poslovni potniki, ki so časovno negotovi glede obveznosti, rezervirajo sedeže na večih letih, ne glede na dejanski čas prihoda na letališče (Shaw, 2011, str. 192).

Letalske družbe zato sprejmejo večjo število rezervacij (angl. *overbooking*), kot imajo na voljo zmogljivosti. Razlog za to je zaščita pred neprihodi in odpovedmi. Sprejemanje prevelikega števila rezervacij je sestavni del prihodkovnega managementa. Tako je potrebno vedeti, koliko sedežev ponujajo različni prodajni razredi in koliko rezervacij je v celotni ponudbi (Phillips, 2011, str. 207). Z večjim številom rezervacij si povečajo delež zasedenosti potniške kabine, kar posledično omogoči nižje cene. V nasprotnem primeru bi sprejeli število potnikov le do števila sedežev na letalu. Vse druge njihove zahteve bi zavrnili, čeprav bi letalo od odhodu verjetno vzletelo z nekaj praznimi sedeži (Shaw, 2011, str. 192).

Nezadostno število sprejetih rezervacij in neprihodi potnikov pomenijo prazne sedeže, ki se kažejo kot izgubljeni prihodki. Prav tako lahko preveliko število sprejetih rezervacij pomeni dodatne stroške zaradi zavrnitev pred odhodom. Zato je pomembno, da model prekomernih rezervacij temelji na primernih preteklih podatkih. Cilj je zmanjšanje celotnih stroškov, ki bi nastali ob preveliki prodaji, in plačila povračil oziroma odškodnin potnikom ob njihovi zavrnitvi na letalo ter ohranitev prihodkov, ki bi bili izgubljeni zaradi odpovedi in neprihodov (Phillips, 2011, str. 93).

3.4.6 »Spoilage in spillage«

V primeru, da so dejanske rezervacije na dan odhoda manjše od razpoložljivih kapacitet letala, se ta razlika med njima imenuje »spoilage« in predstavlja nezasedene sedeže. Letalske družbe si želijo to stanje čim bolj zmanjšati s tem, da prodajo sedež po čim bolj »pravi« ceni. »Spoilage« je posledica tega, da so bile cene oblikovane previsoko, da bi jih trg sprejel in če so dejanske rezervacije nižje od preteklih, znižajo povprečno ceno, da bi to zmanjšali (Vasigh et al., 2010, str. 294). Nezasedeni sedeži ob poletu letala so posledica poznih odpovedi in neprihodov, čeprav se pojavijo novi zahtevki rezervacij, ki so zavrnjeni. Omejevanje temu pomaga »overbooking«, predvsem v zvezi z vozovnicami brez strožjih omejitev, kjer je možna brezplačna odpoved (Holloway, 2010, str. 196).

Nasprotno stanje, ko so vsi sedeži prodani pred odhodom, se imenuje »spillage« in predstavlja problem letalskim družbam, saj bi želele sprejeti potnike v zadnjem trenutku, ki bi plačali polno ceno (Vasigh et al., 2010, str. 295). Pomeni povpraševanje, ki ne more biti zadovoljeno, saj letalska družba nima več prostih kapacitet v določenem prodajnem ali potovalnem razredu, oziroma so sedeži na celotnem letalu razprodani (Holloway, 2010, str. 537). »Spillage« je posledica prenizke povprečne cene, ki povzroči, da so dejanske rezervacije nad normalnimi (Vasigh et al., 2010, str. 295). Tega je mogoče med drugim zmanjšati ali odpraviti z dodeljevanjem letal z večjimi kapacitetami, ko je povpraševanje najvišje. Le-ta imajo sicer višje operativne stroške in bi lahko ob nizkem povpraševanju ostala prazna (Belobaba, 2011d, str. 179).

4 STROŠKI IN CENOVNE POLITIKE LETALSKIH DRUŽB

Letalska dejavnost je dinamična in potencialno nestabilna, saj jo zaznamuje prepletanje različnih dejavnikov, kot so stroški, prihodki, donos na enoto ter stopnja dosežene zasedenosti, ki v skupnem določajo, ali letalske družbe poslujejo dobičkonosno ali ne. Nizki donosi se lahko kompenzirajo z višjo zasedenostjo, tako da celotni prihodki presegajo stroške. Nasprotno pa je ob padcu zasedenosti potrebno ohraniti enake prihodke kot prej. V obeh primerih je potrebno dovolj zmanjšati stroške, da se pokrijejo nižji prihodki (Doganis, 2006, str. 274).

4.1 Poslovanje letalskih družb

Večina analitikov meni, da se morajo letalske družbe v razmerah padanja povpraševanja in prihodkov zazreti v preoblikovanje poslovanja ter celotno okrepiti (Lovelady, 2009, str. 23):

- preučevanje strukture svojih stroškov;
- v kratkem času zmanjšati izdatke;
- uvesti programe za povrnitev dolgoročne donosnosti.

Strategija, ki jo mora zasledovati vsaka letalska družba, je orientacija na kontrolo stroškov in povečanje prihodkov (Doganis, 2006, str. 272). Stroškovna učinkovitost je ključnega pomena konkurirati in preživeti (IATA, 2006a, str. 4).

V zadnjih letih so se podjetja v številnih dejavnostih obračala za inovativnimi strategijami kako učinkovito obladovati prodajo svojih kapacitet. Informacijska tehnologija podjetjem, ki uporabljajo prihodkovni management, omogoča oblikovati ponudbo cen na podoben način, kot to tradicionalno počno na bazarjih tržnic vzhodnih dežel, s pogajanjem in z barantanjem (McMahon-Beattie et al., 2004, str. 159).

Z ekonomskega vidika mora biti primarna naloga letalskih družb sposobnost prodati svoje kapacitete in jih ponuditi po cenah, ki bodo ustvarile dovolj veliko povpraševanje, da se doseže ustrezna raven donosa (Doganis, 2010, str. 252). To ne pomeni, da morajo letalske družbe ponujati najnižje cene. Namesto tega je pomembno, da ponujene storitve dosegajo ustrezen nivo zahtev potnikov, ki ga morajo doseči na najbolj učinkovit način (IATA, 2006a, str. 4). To pomeni, da se jim mora zastavljati vprašanje, kakšne storitve potniki želijo in kako jim le-te zagotoviti po razumnih cenah (Lovelady, 2005, str. 9).

Oblikovanje cen in optimiziranje prihodkov zahteva vključevanje stroškov, povpraševanja in tekmovalnega okolja; skupaj določajo cene, ki bodo maksimizirale prihodke (Phillips, 2011, str. 22). Cena oziroma povprečen prihodek na potnika naj bi bila določena dovolj visoko, da pokrije povprečne stroške na potnika (Wensveen, 2007, str. 304).

4.2 Stroški letalskih družb

Poznavanje strukture stroškov je poleg obvladovanja s sredstvi eden izmed glavnih parametrov uspešnega poslovanja (Huefner et al., 2008, str. 245). Neučinkovit sistem ne more zagotavljati stroškovne učinkovitosti in ustvarjati dodane vrednosti (Gillen & Gados, 2008, str. 27). Stroški predstavljajo bremena, ki jih je potrebno žrtvovati za doseg ciljev poslovanja (Atrill et al., 2001, str. 181). Zahteva po poznavanju, spremljanju in zniževanju stroškov je torej jasna, saj je to dolgoročni pogoj za finančno preživetje letalskih družb (Doganis, 2006, str. 274).

Z računovodskega vidika so stroški na splošno opredeljeni kot potroški za dobavo proizvodov ali opravljene storitve. Iz ekonomskega vidika lahko podjetje obravnava tudi oportunitetne stroške, ki so stroški opuščene boljše alternative (Vasigh et al., 2012, str. 28).

4.2.1 Značilnosti stroškov letalskih družb

Letalska dejavnost je hitro se spreminjajoča, podvržena nepričakovanim nenadnim spremembam, kar je razlog, zakaj je potrebno razumevanje stroškov, ki so bistvenega pomena za številne odločitve poslovodstev. Obstaja več načinov gledanja na stroške, ki jih lahko razčlenimo in kategoriziramo glede na namen uporabe informacij o njih (Doganis, 2010, str. 64).

Splošno lahko stroške razvrstimo na (Atrill et al., 2001, str. 181):

- fiksne, ki ostajajo enaki, ko pride do sprememb obsega dejavnosti;
- variabilne, ki se spreminjajo glede na obseg dejavnosti.

Ena od temeljnih značilnosti letalske dejavnosti je prisotnost visokih fiksnih stroškov. Le-ti so opredeljeni kot stroški proizvodnje, ki se ne spreminjajo z njenim obsegom. Za letalsko družbo se fiksni stroški ne nanašajo neposredno na določen let ali dodaten razpoložljiv sedež. Primer fiksnih stroškov tako obsega najemnino ali stroške lastništva letal. Na kratek rok so neizogibni in z enakim obsegom ne glede na to, kako uspešna ali neuspešna je letalska družba (Vasigh et al., 2012, str. 30).

Variabilni stroški se spreminjajo s proizvedenimi storitvami letalske družbe. Le-ti se gibljejo v isti smeri kot prodane storitve, vendar ni nujno, da se spreminjajo neposredno sorazmerno. To kaže na to, da je povprečna cena na enoto proizvedenega različna na različnih ravneh proizvodnje. Obnašanje spremenljivih in skupaj celotnih stroškov je na kratek rok odvisno od različnih dejavnikov v produktivnosti in na dolgi rok od vpliva ekonomij obsega (Holloway, 2010, str. 266). Variabilni stroški na enoto so enaki mejnim, ki so dodaten strošek ene enote proizvodnje (Atrill et al., 2009, str. 78).

V načrtovanju poslovanja letalskih družb so informacije o stroških običajno potrebne za izpolnjevanje štirih ključnih zahtev, in sicer (Doganis, 2010, str. 64):

- splošna razdelitev stroškov z namenom razvida trendov v daljšem časovnem obdobju za merjenje stroškovne učinkovitosti posameznih področnih funkcij, kot so na primer letalske operacije in vzdrževanje;
- podrobne informacije o stroških na določenih linijah so pomembne za sprejetje poslovnih odločitev, kot je povečanje ali zmanjšanje števila tedenskih letov;
- identifikacija stroškov je bistvena pri razvoju politike oblikovanja cen;
- ugotavljanje stroškov je ključnega pomena vsakega ocenjevanja investicij, bodisi v nova letala ali uvedbe novih linij in storitev.

Glavni izzivi letalskih družb, s katerimi se le-te danes soočajo na področju stroškov, so (Schiefer et al., 2011, str. 80):

- visoki stroški goriva, ki je eden izmed močnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje in končne finančne rezultate;
- naraščanje stroškov nadomestil in odškodnin potnikov, ki so vse bolj informirani o pravicah, ki jim jih daje zakonodaja, na primer ob zamudah ali odpovedih letov;
- zniževanje stroškov v tekmi za potnike med tradicionalnimi in nizkocenovnimi družbami, ki so prisotni na večini regionalnih trgov, s čimer se povečuje pritisk na padec cen vozovnic.

V letalskih družbah je običajno temeljno razlikovanje med neoperativnimi in operativnimi stroški poslovanja. Prvi so vezani na dejavnosti izven osnovnega delovanja, kot na primer financiranje, medtem ko drugi nastajajo ob izvajanju storitev zračnega prevoza (Holloway, 2010, str. 266). Grafična razdelitev celotnih stroškov na neoperativne in operativne je prikazana na sliki v Prilogi 2.

4.2.1.1 Neoperativni stroški

Neoperativni stroški izhajajo iz dejavnosti, ki niso povezane z opravljanjem letalskih storitev. Običajno se nanašajo na finančno strukturo družbe in so posledica finančne strategije. Primer so stroški za obresti, ki so najpogostejši neoperativni stroški v letalski dejavnosti, kar je posledica precejšnjega dolžniškega bremena. Medtem ko je dolg potreben za financiranje

dejavnosti, se štejejo stroški za obresti med neoperativne stroške, ker niso neposredno povezane z letalskimi operacijami. Drugi neoperativni stroški vključujejo izgube ob prodaji letal ali drugega premoženja in stroške dejavnosti, ki niso povezane z osnovnimi storitvami letalskih družb (Vasigh et al., 2012, str. 42).

Številne letalske družbe v času upadanja dobičkov prilagajajo neoperativne stroške oziroma prihodke tako, da prodajo nekaj svoje flote in jo nato najamejo nazaj. To ustvarja pozitiven denarni tok na neoperativni strani, ki lahko izravna morebitne izgube. Zaradi takšnih zapletenih anomalij je ob preučevanju stroškov in prihodkov bolje neoperativne postavke obiti in se osredotočiti na operativne stroške ter prihodke (Doganis, 2010, str. 66).

4.2.1.2 Operativni stroški

Operativni stroški nastajajo v procesu zagotavljanja letalskih storitev, prevoza potnikov in vključujejo stroške letal, goriva, vzdrževanja, zaposlenih, pristajalne takse in druge operativne stroške. So tako fiksni kot variabilni, vendar se vsi nanašajo na osnovno dejavnost poslovanja (Vasigh et al., 2012, str. 37).

V zadnjih letih se je večina letalskih družb osredotočila na zmanjšanje operativnih stroškov v mnogih primerih kot na strategijo preživetja. Pravzaprav so v veliki meri našle notranje možnosti za njihovo zmanjšanje, izboljšanje učinkovitosti in posledično možnosti za nižje celotne stroške na enoto. Na drugi strani so se tisti, na katere vplivajo zunanji dejavniki, kot so cene nafte, varnostne kontrole letališč in različne oblike obdavčitev izkazali za težko obvladljive (Hendrickson, 2003, str. 41).

Operativni stroški letalskih družb so lahko posredni in neposredni (Holloway, 2010, str. 275). Posredni so vsi tisti stroški, ki jih ni mogoče neposredno izmeriti v zvezi z vsako posamezno enoto proizvoda. Včasih so znani kot skupni stroški, saj so skupni za vse proizvodne oziroma storitvene enote v obračunskem obdobju (Atrill et al., 2001, str. 208). Neposredne stroške lahko identificiramo po stroškovnih nosilcih in so izmerjeni glede na vsako posamezno enoto proizvoda ali storitve. Najbolj znan primer sta neposredni material in neposredno delo (Atrill et al., 2001, str. 208).

Delitev operativnih stroškov ima v letalskih družbah drugačen pomen od tistega, ki se navadno uporablja v računovodstvu. V teoriji je razlika med tema dvema kategorijama stroškov dokaj jasna. Neposredni operativni stroški vključujejo vse tiste stroške, ki so povezani in odvisni od tipa letala ter bi se spremenili, če bi spremenili tip letala. Posredni operativni stroški so vsi tisti stroški, na katere ne vpliva sprememba tipa letala, ker niso neposredno odvisni od letalskih operacij, ampak od obravnave potnikov na letalu in prodaje vozovnic. V praksi razlika med njima ni vedno jasno določena, saj nekatere letalske družbe stroške vzdrževanja in kabinskega osebja kategorizirajo kot neposredne, druge pa kot posredne (Doganis, 2010, str. 66). Podrobnejša grafična razdelitev operativnih stroškov na posredne in neposredne ter nadalje na fiksne in variabilne prikazuje slika v Prilogi 3.

4.2.1.2.1 Posredni operativni stroški

Posredni operativni stroški so tisti, ki niso neposredno povezani z zračnim prevozom. Le-ti so potrebni za nemoteno poslovanje, sami pa ne morejo biti neposredno povezani z določenim letom, saj nastajajo ob podpori celotnemu poslovanju (Vasigh et al., 2012, str. 42). Razvrstimo jih lahko v naslednje skupine (Vasigh et al., 2010, str. 99):

- stroški zemeljskih služb in oskrbe letal;
- stroški storitev za potnike;
- stroški prodaje in promocije;
- stroške uprave in splošnih služb.

Stroški zemeljskih služb nastajajo ob zagotavljanju oskrbe letalskih družb na letališču, razen stroškov pristajalnih taks in drugih dajatev. Vključujejo plače in stroške uslužbencev letalske družbe, ki na letališčih skrbijo za oskrbovanje letal, oskrbo potnikov in ravnanje s tovorom. Prav tako vključujejo stroške, ki se navezujejo na obravnavo potnikov med čakanjem na let v potovalnih salonih poslovnega in prvega razreda. Sem spadajo še stroški prevoza, vzdrževanja zgradb in opreme, kot so računalniki in telefoni (Doganis, 2010, str. 72).

Največji del stroškov storitev, opravljenih potnikom, so plače, nadomestila in drugi stroški kabinskega osebja. Le-ti vključujejo stroške nočitev v hotelih in druge stroške, povezane s postanki preko noči, kot tudi stroške usposabljanja kabinskega osebja, kjer se le-ti ne amortizirajo. Za razliko od pilotov lahko kabinsko osebje opravlja svoje delo na vseh letalih znotraj flote letalske družbe, zato ti stroški niso odvisni od tipa letala. Na drugi strani zaradi spreminjanja števila kabinskega osebja glede na vrsto letala nekateri menijo, da je te stroške potrebno upoštevati kot element stroškov letalskih operacij, ki so neposredni operativni stroški. Nadalje je potrebno vključiti stroške postrežbe potnikov s hrano in pijačo med letom, stroške nastanitve tranzitnih potnikov, stroške prehrane in storitev, namenjene udobju potnikov na letališču, ter stroške izplačanih nadomestil kot posledice preloženih ali odpovedanih letov. Končno je treba upoštevati plačane premije s strani letalske družbe za zavarovanje odgovornosti in zavarovanje potnikov v primeru nesreče. To so letni fiksni stroški na osnovi skupnega števila potnikov ali potnikov na miljo v predhodnem letu. Zavarovalna premija je odvisna od varnosti letalske družbe, območij, na katerih opravlja letalske operacije, in od obsega kritja zavarovanja (Doganis, 2010, str. 73).

Stroški prodaje vozovnic in promocije se navezujejo na osebje, ki dela v službah rezervacij, prodaje in promocije. Vključujejo stroške plač in dodatkov osebja ter tudi stroške, ki nastanejo pri izvajanju teh aktivnosti v letalski družbi ali v predstavništvih, bodisi doma ali v tujini. Obsegajo stroške telefonskih klicev, informacijske tehnologije, sistema računalniških rezervacij in spletnih strani. Velik del obsegajo provizije, plačane potovalnim agencijam, in stroški promocij ter oglaševanja v kakršnikoli obliki, kot sta seznanitev novinarjev in potovalnih agentov z novimi linijami (Doganis, 2010, str. 74).

Stroški uprave in administrativnih služb običajno obsegajo majhen del celotnih stroškov poslovanja letalskih družb. To je zato, ker so lahko katerikoli drugi skupni stroški neposredno povezani z določeno funkcijo v okviru dejavnosti letalske družbe in so dodeljeni le-tej. Razvrščanje med stroške uprave in administrativnih služb vključuje tiste postavke, ki so resnično splošne in jih ni mogoče pripisati posamezni poslovni aktivnosti (Doganis, 2010, str. 74).

4.2.1.2.2 Neposredni operativni stroški

Neposredni operativni stroški obsegajo največji delež celotnih stroškov poslovanja in jih je mogoče neposredno povezati z določeno ravniyo letalskih operacij. To je v letalskih družbah mogoče na splošno določiti na uro letenja, preletene milje ali na razpoložljivi sedež na miljo (Vasigh et al., 2012, str. 38). Med glavnimi so (Vasigh et al., 2010, str. 92):

- stroški goriva;
- stroški letalskih posadk;
- stroški vzdrževanja letal;
- drugi neposredni operativni stroški.

Medtem ko je poznavanje neposrednih operativnih stroškov pomembno iz zunanjega stališča, notranja analiza zahteva podrobnejše razlikovanje med fiksnimi in variabilnimi stroški. To ne pripomore le k zmanjševanju določene strukture stroškov, temveč tudi k oblikovanju poslovne strategije. Fiksni neposredni operativni stroški so tisti, ki jih ni mogoče pripisati opravljeni letalski operaciji. To so stroški najema letal, najema letaliških terminalov in fiksnega dela plač posadk. Variabilni neposredni operativni stroški nastanejo ob izvedenih letalskih operacijah in so odvisni od njihovega števila. Mednje se uvrščajo stroški goriva, pristojbin za pristanke, storitev, opravljenih potnikom, vzdrževanja kot tudi prenočevanja posadk ob postankih (Vasigh et al., 2012, str. 40).

Cene goriva so večinoma nenadzorovani stroški, saj so odvisne od cen surove nafte in so posledično nepredvidljive. Čeprav njihovo ciklično nihanje povzroča povišanja ali znižanja, lahko letalske družbe s sprejemom poslovnih odločitev zmanjšajo vpliv visokih cen na poslovanje, kot je uporaba učinkovitejše enotne flote. Končna cena je odvisna tudi od ponudnikov goriva, ki jo lahko kolektivna pogajanja združenj letalskih prevoznikov znižajo (Bathija, 2007, str. 67).

Stroški letalskih posadk poleg goriva zavzemajo najvišji del celotnih stroškov poslovanja in obsegajo stroške plač pilotov in kabinskega osebja. Vključujejo ne samo neposredne plače ampak tudi dodatke, plačila zavarovanj, pokojnine in drugih prispevkov socialnega varstva (Doganis, 2010, str. 67).

Stroški vzdrževanja ne zajemajo le rutinskih dnevnih vizuelnih pregledov, ampak tudi tedenske, obsežnejše periodične in generalne preglede letala. Večji del vsakega letalskega motorja, nosilne strukture in ostalih delov ima določeno uporabno dobo, ki se meri v urah ali številu ciklov letenja, kot vzletov ter pristankov; odvisno od tega jih je potrebno pregledati oziroma odstraniti in zamenjati (Doganis, 2010, str. 69,70). Stroški vzdrževanja niso predmet varčevanja z vidika njihovega omejevanja, saj mora biti varnost na prvem mestu. To ne pomeni, da jih ni mogoče učinkovito obvladovati, saj je v mnogih primerih vzdrževanje prepuščeno zunanjim izvajalcem, s čimer se razbremenijo neposredni stroški plač (Vasigh et al., 2010, str. 97).

Dodatni stroški, ki so odvisni od letalskih operacij, obsegajo letališke pristojbine in takse za prelet zračnega prostora. Prve mora letalske družba plačati za uporabo vzletno-pristajalne steze in uporabe letališkega terminala. Odvisne so od teže letala, to je od maksimalne vzletne teže, pristojbine za potnike pa od števila vkrcanih potnikov ter od odhodnega in namembnega kraja, saj letenje v tretje države povzroča višje stroške obravnave in kontrole potnikov. V večini letališč je parkiranje letala za čas 2–6 ur zajeto v pristojbine. V primeru, da ostane dlje, to prinaša dodatne stroške parkiranja ali uporabe hangarja (Doganis, 2010, str. 68).

Stroški lastništva letal so kategorizirani glede na način njihovega financiranja, kar vpliva na operativne stroške. V primeru poslovnega najema letala ima njegova uporaba majhen delež svojega gospodarskega življenja in nima gospodarskega interesa v dolgoročni operativni rabi, zato je le-ta v celoti operativni strošek. V primeru lastništva velja, da obstoja gospodarski interes v smislu, da le-ta prinaša tveganja in koristi, povezane z njim. Zato se ti stroški

amortizirajo kot operativni, brez obresti, saj so le-te neoperativni strošek (Holloway, 2010, str. 314).

Poleg amortizacije letal številne letalske družbe amortizirajo tudi stroške usposabljanja letalskih posadk kot razvoja in uvedbe novih linij. Med drugim je praksa ICAO, da med neposredne operativne stroške vključi amortizacijo nepremičnin in zemeljske opreme, kar je lahko vprašljivo, saj le-ti niso neposredno povezani z obratovanjem letal, razen, če se nanašajo na opremo, ki je specifična za določen tip letala (Doganis, 2010, str. 72). Način razvrščanja se lahko razlikuje glede računovodskih standardov v uporabi in davčnih pravil posamezne države, kjer ima letalska družba svoj sedež (Holloway, 2010, str. 314).

4.3 Cenovne politike letalskih družb

Glede na ekonomske in socialne koristi, povezane z globalnim cenovno dostopnim sistemom zračnega prometa, je pomembno poznati dejavnike, ki omogočajo nizke cene letalskih vozovnic in ali je ta praksa mogoča na vseh linijah (Peoples, 2012, str. 1). Prihodki letalskih družb prihajajo večinoma od prodanih sedežev. Zato je razumljivo, da le-te poskušajo vzpostaviti optimalno politiko prodaje za doseg najvišjih možnih prihodkov od vsakega leta (You, 1999, str. 192).

4.3.1 Pomen cenovnih politik letalskih družb

Prihodkovni management sodeluje skupaj z oddelkom prodaje, da doseže določen segment, na primer posamezne potnike, korporacije ali ciljne trge. Le-ta mu je tudi v oporo z informacijami o trgih in konkurentih, pridobljenih preko partnerjev, kot so potovalne agencije (Lachoux, 2005, str. 33). Različne cene vozovnic po prodajnih oziroma potovalnih razredih so učinkovit odziv na cenovno elastičnost potnikov ter cenovne politike konkurentov in razmere na trgu (Vasigh et al., 2010, str. 280).

Potniki, ki potujejo v nižjih potovalnih razredih in kupijo ugodne vozovnice po ceni, ki komaj pokrije povprečne stroške, se pogosto pritožujejo nad omejitvami. Prav tako se pritožujejo potniki, ki letijo v višjem razredu, da s plačilom višje cene subvencionirajo vozovnice po nižjih cenah in menijo, da bi se njihove vozovnice lahko pocenile, če bi se zvišale potnikom v nižjih razredih (Cross, 1998, str. 232).

Značilnost letalskih družb so storitve, ki se jih ne da »skladiščiti«. Nezasedeni sedeži pomenijo izgubljene prihodke. Zato uporaba modela prihodkovnega managementa v tradicionalnih letalskih družbah omogoča ponudbo variabilnih cen vozovnic. Ta način omogoča prodajo precej več kapacitet, kot če bi se cene oblikovale samo na en način (Seal et al., 2012, str. 621), kot je pogostejši pri nizkocenovnih letalskim družbah, ki prodajajo enotne potovalne razrede in se njihova cena običajno spreminja, da narašča z datumom odhoda (Holloway, 2010, str. 134).

4.3.2 Oblikovanje cen

Naravnost podjetij za oblikovanje cen izvira iz podlage stroškov proizvodnje, prodaje in transporta. Splošno velja, če lahko pokrijejo stroške z vštetim določenim odstotkom od vseh prodaj, gotovo pokrijejo svojo maržo. Vendar kupce ne zanimajo stroški, ki so povezani z določenim proizvodom. Vrednost le-teh določajo sami na podlagi svojih potreb in želja. Zaznavanje vrednosti s strani kupca je odvisno od razpoložljivih alternativ drugih ponudnikov,

zneska razpoložljivega dohodka in nujnosti potrebe po izdelku. Večina podjetij je napačno ujeta v svojih lastnih stroških in ne posvetijo časa dojetanju vidika kupca, ki sami v svojem smislu določajo vrednost proizvodov (Cross, 1998, str. 66).

4.3.2.1 Metode oblikovanja cen

Cena je nadomestilo kupca, ki jo le-ta plača za nakup proizvoda ali storitve. Kupci vedno primerjajo to nadomestilo z dojetanjem vrednosti izdelka ali storitev, ki jih dobijo v zameno in jih kupijo, če je njihova zaznavna vrednost višja od cene. V primeru izbire med več alternativami izberejo tisto, ki jim ponuja najvišjo vrednost glede na ceno (Dolan & Simon, 1996, str. 25).

Sama postavitev cene ne pomeni, da je le-ta dokončno določena (Cross, 1998, str. 69). Napaka večine podjetij je, da poskušajo doseči ustrezno povprečno ceno za povprečnega kupca, vendar tak kupec ne obstaja (Cross, 1998, str. 73). Če bi uporabljali iste cene za tiste, ki lahko potrošijo več, in druge, ki lahko potrošijo manj, bi na eni strani opustili možnost višjih dodatnih prihodkov, na drugi strani pa bi izgubili nekoliko nižje; to bi se na koncu poznalo na zmanjšanem dobičku (Nagle & Hogan, 2006, str. 19).

Za mnogo podjetij je oblikovanje cen izredno kompleksen sklop odločitev. Medtem ko večina dobro pozna svoje cenike, so pogosto nejasne cene, ki jo dejansko plačajo kupci, saj se ob vsaki prodaji pogosto uporabljajo različni popusti in prilagoditve (Phillips, 2011, str. 18). Ne glede na dejavnost podjetja je prilagoditev cen in ne stroškov tista prva v uravnovešenju med ponudbo in povpraševanjem. To pomeni, da ta kratkoročna nihanja rešujemo s ceno in potem z zmogljivostmi (Cross, 1998, str. 65).

Očitno je, da cena neposredno vpliva na enoto mejnega dobička. Višja cena prinaša višjo maržo na prodano enoto in s tem višji dobiček za dani obseg prodaje. Vendar ponavadi prinaša nižjo rast prodaje in tudi dobička. Cena lahko posledično vpliva tudi na stroške, saj lahko večji obseg prodaje, ki je posledica nižjih cen, povzroči nižje stroške na enoto. Nižja cena lahko posledično pritegne nove kupce, ki bodo ostali zvesti tudi v prihodnje, ter s tem povečuje prihodnje dobičke (Dolan et al., 1996, str. 17).

Oblikovanje cen je ključni element poslovanja letalskih družb in je ena od mnogih aktivnosti ustvarjanja povpraševanja (Doganis, 2010, str. 252). Nanaša se na postopek določanja cen vozovnic od odhodnega do namembnega kraja potovanja in ne na del poti v primeru povezovalnega leta. Skupaj s prihodkovnim managementom, ki določa, koliko sedežev prodati po določeni ceni, ustvari paleto razredov konkurenčnih cen letalskih vozovnic (Belobaba, 2011b, str. 73). Le-te morajo podpirati zastavljeno poslovno strategijo (Lachoux, 2005, str. 32). Cene določenega leta ponavadi temeljijo na podlagi preteklega povpraševanja (Vasigh et al., 2010, str. 294).

Zaradi nizkih mejnih stroškov v letalskih družbah obstajajo velike možnosti fleksibilnega oblikovanja cen, saj vsaka cena nad variabilnimi stroški prispeva h kritju fiksnih stroškov in ustvarjanju dobička (Huefner et al., 2008, str. 247). Problem nastane, ko ima vsak oddelek v podjetju drugačen in omejen pogled na tisto, kar je potrebno za doseg le-tega (Nagle et al., 2006, str. 22). Tako se cene lahko oblikujejo glede na več pristopov, in sicer (Phillips, 2011, str. 22):

- po metodi stroški plus (angl. *cost plus*);

- po metodi določanja cene na trgu (angl. *market based*);
- na podlagi kupčevega zaznavanja vrednosti (angl. *value based*).

V praksi večina letalskih družb uporablja mešanico teh treh pristopov, saj so cene na vsakem trgu odhodnega in namembnega kraja potnikov pod velikim vplivom konkurence. Le-ta je morda eden izmed najmočnejših dejavnikov, ki vplivajo na povprečno ceno. K temu je pripomogel tudi pojav nizkocenovnikov, ki na nekaterih trgih predstavljajo hudo konkurenco in tradicionalnemu modelu letalskih družb dajejo dodaten pritisk, da zniža stroške in zadovolji pričakovanja potnikov (Belobaba, 2011b, str. 76).

4.3.2.1.1 Cena, določena na podlagi stroškov plus

Phillips (2011, str. 22) meni, da se k metodi na podlagi stroškov plus najbolj nagiba oddelek financ, saj daje zagotovilo, da vsaka prodaja vsebuje ustrezno stopnjo marže. Nagle in Hogan (2006, str. 22) trdita, da strogo uveljavljanje minimalne stopnje pribitka zagotavlja učinkovito ceno, ki bo vodila do višjega dobička. Cross (1998, str. 71) meni, da je uspešnost uporabe te metode na trgu precej odvisna od obnašanja kupcev na mikroravni.

Na primer, na kratek rok so stroški redno načrtovanih letov letalskih družb fiksni. Njihova izvedba, ne glede na število potnikov na krovu, ne prinaša le stroškov lastništva letal, ampak tudi posadk in goriva, ki jih lahko štejemo za fiksne ob načrtovanih letih. Mejni stroški dodatnih potnikov so zato zelo nizki, predvsem zaradi dodatnega obroka in goriva. Zato ni mogoče kriti vseh skupnih operativnih stroškov preko mejnih prihodkov in takšnega določanja cen (Belobaba, 2011b, str. 76).

Argument proti je, da na nekaterih letih z oblikovanjem cen na podlagi stroškov ne bi bilo ustvarjenih dovolj prihodkov za kritje vseh stroškov, s čimer ne bi bilo zagotovljeno nadaljnje izvajanje storitev. Na preprost način z enim prodajnim razredom in enim razredom storitev ni mogoče ustvariti zadostnega povpraševanja, ki bi na enem letu zagotovil dobičkonosnost. Po drugi strani je mogoče na dveh tržnih segmentih z različnimi cenovnimi občutljivostmi ustvariti višje prihodke preko dveh ločenih prodajnih razredov v dveh tržnih segmentih, čeprav ne bo bistvene razlike v stroških izvedbe (Doganis, 2010, str. 260).

Alternativni pristop k temu temelji na povprečnih stroških, v skladu s katerim bi letalske družbe določile svoje cene na temelju povprečnih operativnih stroškov na let ali sedeža na miljo. To oblikovanje se je uporabljalo v reguliranih okoljih, njegova uporaba je izvedljiva, vendar je ravno zaradi njegove pomanjkljivosti prišlo do deregulacije letalskega prometa (Belobaba, 2011b, str. 76).

4.3.2.1.2 Cena, določena na podlagi trga

Oblikovanje cen na podlagi trga temelji na različnih dejavnikih, ki jih je potrebno ovrednotiti in med drugim vključujejo cenovno občutljivost, segmentacijo trga, sezonska nihanja, tržni delež, delež zmogljivosti, vozni red ter konkurente. V nestabilnih gospodarskih razmerah, padajočem povpraševanju in zmanjšanju proračunov podjetij ter posameznih potnikov je še posebej pomembno strategijo oblikovanja cen prilagoditi značilnostim posameznih trgov (Millward, 2009, str. 31).

Oddelek prodaje tako meni, da bodo z nižjimi cenami po drugi strani nagrajeni z višjo prodano količino (Nagle et al, 2006, str. 22), saj hočejo prodati bolje kot konkurenca (Phillips,

2011, str. 22). Ceno določi trg in naloga podjetja je, da najde sprejemljivo točko. Za povečanje zaznavne vrednosti v očeh potrošnikov poskuša tudi z izboljšanjem proizvoda. Podrobno poznavanje trga tako pomaga pri določanju cene, ki je sprejemljiva za potrošnike in zagotovi primeren donos. Le-ta ne pomeni vedno znižanja cen, čeprav tako reagirajo konkurenti (Cross, 1998, str. 70).

Prihodkovni management je močno povezan z oblikovanjem cen na podlagi trga in zato nekateri plačujejo več kot drugi. S ponudbo višjih in nižjih cen, ki v skupnem prinesejo višje prihodke, so izvedeni leti, ki drugače ne bi bili ekonomsko upravičeni. Širok razpon prodajnih razredov ščiti določeno število razpoložljivih sedežev za potnike, ki se za potovanje odločijo v zadnjem hipu in so zanj pripravljeni plačati več; primer so potniki v poslovnem razredu, ki potujejo zaradi narave svojega dela (Doganis, 2010, str. 278).

Prav tako ta način oblikovanja cen temelji na pripravljenosti za plačilo, saj so nekateri potniki za udobnejše potovanje pripravljeni plačati višjo ceno, medtem ko ostali letijo po nižjih cenah (Belobaba, 2011b, str. 76). Rezultat je v različnih cenah različnim trgov, različnim segmentom, tudi znotraj istih trgov. Razlike se ne kažejo samo v stroških z zagotavljanjem storitev različnim segmentom, ampak v cenovni občutljivosti in pripravljenosti plačila. Zato jo lahko opredelimo kot cenovno diskriminacijo (Belobaba, 2011b, str. 76).

V letalskih družbah, ki poslujejo v močnem konkurenčnem okolju, poteka to zelo dinamično, saj se cene lahko spremenijo večkrat preko dneva. Z velikimi spremembami na več trgih je zato nujno potrebno hitro in učinkovito odločanje (Bertram, 2012, str. 43). Odzivanje na hitre konkurenčne spremembe pogojuje, da oblikovanje cen temelji na tržnih segmentih, tržni moči in primerjavi ponudbe (Bertram, 2012, str. 42).

Cena, določena na podlagi trga, ne more prezreti stroškov, a se osredotoča na zagotavljanje pokritja celotnih stroškov določenega leta, namesto, da vsak potnik pokrije svoje stroške. Iz zornega kota poslovanja letalskih družb je to povsem smiselno, saj so družbe obvezane objavljene vozne rede letov tudi izvesti. Na kratek rok so celotni stroški bolj ali manj fiksni. Zato je potrebno cene storitev oblikovati tako, da ustvarijo dovolj prihodkov za njihovo kritje (Doganis, 2010, str. 260).

4.3.2.1.3 Cena, določena na podlagi zaznave vrednosti

Oblikovanje cen po meri najbolj pogosto pomeni izboljšanje splošnega dosega postavljene cene. Zahteve po informacijah za katero koli vrsto prilagoditve cen so tako obsežnejše, kot če bi na trgu uporabljali enotno cenovno politiko. Takšne prilagoditve zahtevajo nujna razumevanja vrednosti izdelkov v očeh kupcev na bolj razčlenjeni ravni (Dolan et al., 1996, str. 117). Pristaš in podpornik vrednotenja blaga ali storitev v očeh kupcev je najpogostejše oddelk marketinga (Phillips, 2011, str. 22). Le-ta med drugim meni, da je najprimernejša tista cena, ki uporablja kratkoročne popuste, ki bodo dolgoročno vodili do večjega tržnega deleža (Nagle et al., 2006, str. 22).

Za razliko oblikovanja cen glede na povpraševanje ima oblikovanje glede na ponudbo po meri drugačno podlago stroškov. Na primeru letalskih družb zaradi razlik v kakovosti storitev ta pristop ne sodi med cenovno diskriminacijo, saj so razlike med najnižjim osnovnim ekonomskim in najvišjim prvim potovalnim razredom velike ter posledično predstavljajo višje stroške njihove izvedbe (Belobaba, 2011b, str. 77).

4.3.3 Sestava cene vozovnice prevoza

Obstaja več pomembnih elementov cene. Prvi vplivajo na prihodke iz poslovanja, to so prevoznina, doplačila za gorivo, morebitna zavarovanja potnikov pred odpovedmi in storitve, ki se zaračunajo posebej, odvisno od posamezne letalske družbe. Drugi ne vplivajo na prihodke iz poslovanja in vključujejo takse, pristojbine ter davke, ki so zaračunani za račun letališč in države (Holloway, 2010, str. 126).

Adria Airways v Splošnih pogojih poslovanja ceno prevoza opredeljuje kot »[...] znesek, ki se plača ob nakupu vozovnice. Le-ta običajno poleg tarife – prevoznine – zajema tudi razna doplačila. To so predvsem pristojbine, davščine in druga doplačila. Ponujena cena je odvisna od datumov potovanja, datuma rezervacije, zmožljivosti letala in razreda rezervacij« (Splošni pogoji poslovanja, 2013).

4.3.3.1 Prevoznina

Prevoznina (angl. *fare*) pomeni plačilo za prevoz potnikov na določeni progi, ki jo odobrijo pristojni letalski organi (Splošni pogoji prevoza, 2013). Odvisna je od razdalje, sezone, pogojev ter značilnosti posamezne storitve, ki jo potniki izberejo, na primer potovanje v ekonomskem ali poslovnem razredu (Belobaba, 2011c, str. 48). Ostali faktorji, ki vplivajo na prevoznino, so povpraševanje različnih tržnih segmentov, pričakovano prihodnje povpraševanje in zasedenost, operativni stroški ter prevoznine konkurentov (Belobaba et al., 2013, str. 36).

Izraz tarifa (angl. *tariff*) se nanaša na kombinacijo prevoznine skupaj s pravili, medtem ko struktura tarife pomeni različne razpoložljive tarife oziroma prodajne razrede (Holloway, 2010, str. 143). Sestava tarife je odvisna od več dejavnikov – to so potovalni razred, čas potovanja, paket potovanja, distribucijski kanal nakupa in pogoji vozovnice (Holloway, 2010, str. 147), kot so mesto odhoda in prihoda, potovalni razred, ali je let enosmerni/povratni, številka leta, opombe, valuta, znesek, datum začetka in prenehanja veljavnosti, pridobljene kreditne milje (ATPCO, 2013).

Celotna, osnovna oziroma normalna prevoznina je neomejena in jo letalske družbe zaračunajo glede na izbrano potovanje v določenem potovalnem razredu. Posebne prevoznine s popusti so tiste katerih cena je znižana, so na voljo sezonsko ali čez vse leto, z omejitvami glede vnaprejšnje rezervacije, nezmožnosti odpovedi oziroma povračila kupnine, obdobja potovanja in najkrajšega ali najdaljšega trajanja potovanja. Lahko imajo promocijsko funkcijo za spodbujanje nizkega povpraševanja ali odprodaje zadnjih prostih kapacitet (Holloway, 2010, str. 144).

V primeru nakupa letalske vozovnice preko rezervacijskega sistema Adrie Airways, je skupna cena vozovnice prikazana z razčlenitvijo na prevoznino, davke, pristojbine in dajatve na potnika, ki je odvisna od vrste potnika, ali je odrasel, otrok ali dojenček.

Za lažje obvladovanje rezervacij preko sistemov prihodkovnega managementa so razpoložljive vozovnice običajno združene v prodajne oziroma tarifne razrede. Razhajanja znotraj razredov so manjša, medtem ko so med različnimi razredi večja. Razpoložljivost vozovnic ni odvisna samo od pogojev, pod katerimi se vozovnice prodajajo, ampak tudi od tega, ali je ustrezen prodajni razred še odprt (Holloway, 2010, str. 144).

Za primer, letalske družbe članice združenja StarAlliance imajo tri potovalne razrede: prvi, poslovni in ekonomski. Znotraj teh razredov obstaja več kombinacij prodajnih razredov, ki se med seboj ločijo po pogojih, pod katerimi jih je mogoče koristiti (Service and booking classes, 2013). Poslovni in ekonomski potovalni razred sta na voljo po Evropi in na medkontinentalnih letih, medtem ko je prvi na voljo samo na medkontinentalnih letih. Prikaz prodajnih razredov na letih Adria Airways je v Prilogi 1.

4.3.3.2 Takse, pristojbine in dajatve

Takse, pristojbine in dajatve so zneski, ki so zbrani poleg navedenih prevoznin ter so na vozovnici prikazani ločeno in izključujejo pristojbine za rezervacijo oziroma storitve ob izdaji vozovnice. Določene oziroma odobrene so s strani vlad ali drugih organov, upraviteljev letališč ali letalskih družb in veljajo na datum potovanja. Prav tako je mogoče, da se vse takse, pristojbine in dajatve ne plačajo ob izdaji vozovnice, ampak jih je potrebno plačati neposredno ustreznim organom ob prijavi na let (Splošni pogoji prevoza, 2013).

Na primeru rezervacije letalske vozovnice preko rezervacijskega sistema Adria Airways, dne 26. 12. 2013 za povratni let v ekonomskem razredu iz Ljubljane v New York z odhodom 27. 6. 2014 s prestopom v Parizu in povratkom 4. 7. 2014 s prestopom na Dunaju z izbiro cene tipa »starmid«, bi bil znesek plačila za enega odraslega potnika 3.857,49 eur, od tega cena vozovnice predstavlja 3.369,00 eur, strošek rezervacije 15 eur, razliko pa predstavljajo takse, pristojbine in dajatve, kakor je razčlenjeno v Tabeli 1.

Tabela 1: Takse, pristojbine in dajatve za eno odraslo osebo povratnega leta na liniji Ljubljana–New York

Postavka	Znesek eur
Doplačilo za gorivo	354,00
Doplačilo za emisijo toplogrednih plinov	2,00
Doplačilo za letališki potniški servis	17,00
Doplačilo za varnostni pregled	4,22
Doplačilo za letališki potniški servis	14,89
Taksa za civilno letalstvo	7,75
Letališka taksa	8,15
Opis pristojbin ni na voljo (YCAE)	4,00
Opis pristojbin ni na voljo (USAP)	12,51
Opis pristojbin ni na voljo (USAS)	12,51
Opis pristojbin ni na voljo (XACO)	3,64
Opis pristojbin ni na voljo (XYCR)	5,10
Opis pristojbin ni na voljo (AYSE)	1,82
Doplačilo za letališki potniški servis	18,11
Doplačilo za varnostni pregled	7,70
Skupaj	473,40

Vir: Adria Airways d.d., Letališke pristojbine in druge dajatve, 2013.

V primeru z dne 26. 12. 2013 opravljene rezervacije letalske vozovnice iste družbe za povratni let v ekonomskem razredu iz Ljubljane v München, z datumom odhoda 27. junij 2014 in povratka 30. junij 2014, z izbiro tipa cene »flysave«, bi za enega odraslega potnika predstavljal skupni znesek plačila 138,55 eur. Le-ta skladno s Splošnimi pogoji cen (Splošni

pogoji cen, 2013) dovoljuje spremembo rezervacije z doplačilom in ne daje povračila za preklíc. Od skupnega zneska cena vozovnice predstavlja 8 eur, strošek rezervacije 15 eur, razliko pa predstavljajo takse, pristojbine in dajatve, kakor je razčlenjeno v Tabeli 2.

Tabela 2: Takse, pristojbine in dajatve za eno odraslo osebo povratnega leta na liniji Ljubljana–München

Postavka	Znesek eur
Doplačilo za gorivo	60,00
Doplačilo za emisijo toplogrednih plinov	2,00
Doplačilo za letališki potniški servis	17,00
Doplačilo za varnostni pregled	4,22
Vladna taksa	7,50
Doplačilo za letališki potniški servis	19,28
Doplačilo za varnostni servis	5,55
Skupaj	115,55

Vir: Adria Airways d.d., Letališke pristojbine in druge dajatve, 2013.

5 PRIHODKOVNI MANAGEMENT NA PRIMERU REGIONALNE LETALSKE DRUŽBE

Aplikacija predstavitve prihodkovnega managementa v letalski dejavnosti je v nadaljevanju prikazana na primeru družbe Adria Airways d. d.. Le-ta je v začetku povzeto predstavljena tako iz njenega preteklega kot sedanjega poslovanja. V drugem delu sledi primer prihodkovnega managementa na podlagi celotnega cikla prodaje izvedenega leta.

5.1 Predstavitev družbe Adria Airways d. d.

Adria Airways d. d. (v nadaljevanju AA) je letalska družba, ki že več kot pol stoletja deluje kot regionalna družba in povezuje posamezne predele Evrope (Adria Airways d.d., 2013b, str. 3). Sedež ima na Letališču Jožeta Pučnika Ljubljana, svoja predstavništva pa na matičnem letališču v Ljubljani, Bruslju, Frankfurtu, Moskvi, Zagrebu in v Zürichu, prodajna mesta pa skoraj v vseh v evropskih državah (O podjetju, 2013).

AA je članica IATE, Združenja evropskih letalskih prevoznikov, Evropskega združenja regionalnih letalskih prevoznikov ter globalnega združenja Star Alliance (Adria Airways d.d., 2013c, str. 77). S tradicijo in z visoko tehnološko usposobljenostjo posameznikov kljub včasih neugodnim poslovnim razmeram ohranja svoje mesto med evropskimi regionalnimi prevozniki (Adria Airways d.d., 2013b, str. 3).

5.1.1 Kronološki razvoj

AA ima več kot petdesetletne izkušnje v čarterskem in rednem prometu. Njena zgodovina sega v leto 1961, ko je bila ustanovljena čarterska letalska družba Adria Aviopromet. Kasneje, v letih 1964, so se Adriina letala, ki so sprva vzletala z zagrebškega letališča, preselila na novozgrajeno ljubljansko, leta 1968 pa vpelje svojo prvo redno linijo med Ljubljano in Beogradom (Zgodovina, 2013).

Konec šestdesetih let se je Adria začela srečevati z evropsko konkurenco, zato je pridobila novo, sodobnejšo floto. Stara letala DC-6B so bila prodana, prva letala McDonell Douglas DC-9 s 150 sedeži pa so se začela uporabljati aprila 1969 (Adria, 2007).

V sredini sedemdesetih let so bili poglavitna dejavnost poleti za nemške, britanske, francoske in skandinavske potovalne agencije v letovišča na jadranski obali, Dubrovnik, Split, Pulj in Tivat. Da bi lahko zadostila povpraševanju, je Adria vstopila na domači trg in povezala Ljubljano z vsemi pomembnimi mesti v Jugoslaviji (Zgodovina, 2013).

V začetku osemdesetih let je Adria pridobila pet letal MD 80 s 167 sedeži in se razširila še na mednarodni trg. Leta 1983 je vzpostavila prve redne polete na liniji Ljubljana–Beograd–Larnaca. 1984 je razširila floto z dvema turbopropelerskimi letaloma de Havilland Dash 7 z 48 sedeži in tako je omogočila delovanje na regionalnih letališčih; v letih, ki so sledila, je razširila mrežo rednih poletov v München, London in Pariz. Število potnikov je stalno naraščalo, vrhunec je bilo leto 1987 s 1.740.000 potniki (Zgodovina, 2013).

V devetdeseta leta je Adria vstopila s tremi letali Airbus A320 s po 168 sedeži (s prvim je svojo floto opremila leta 1989) in uvedla nove destinacije iz Ljubljane, večinoma v evropska mesta. Čarterski poleti so bili sezonski, najpogostejše na sredozemske turistične destinacije. Leta 1991, v času, ko je Slovenija razglasila samostojnost, so bila letala Adrie zaradi političnih razlogov za tri mesece prizemljena. Konec januarja 1992 je ponovno vzpostavila svoje delovanje, pri čemer se je njena struktura poslovanja spremenila – zmanjšal se je delež ustvarjenih prihodkov iz prej 90 odstotkov s čarterskimi poleti, ki so po novem sodili pod ozemlje drugih držav, tako da so redni leti prinašali 70 odstotkov prihodkov. V letu 1995 je Adria z Lufthanso sklenila dogovor o letenju pod skupno oznako in s prodajo letal MD 80, Dash 7 in DC 9 je zmanjšala svojo floto. V marcu 1996 se je končal proces privatizacije družbe, v začetku leta 1998 pa je svojo floto posodobila z dvema letaloma Canadair Regional Jet CRJ 200 LR ter konec leta s tretjim (Zgodovina, 2013).

V kasnejših letih se je Adria vse bolj osredotočala na redne regionalne polete po Evropi, stalno je dodajala nove destinacije in krepila sodelovanje z ostalimi evropskimi letalskimi družbami, predvsem z Lufthanso. Leta 2000 je kupila še četrto letalo Canadair Regional Jet 200 LR. Decembra 2004 je bila kot regionalna članica sprejeta v združenje Star Alliance. Širila je svojo floto in se leta 2005 odločila za nakup petega letala Canadair Regional Jet 200 LR, leta 2006 pa je najela Boeing 737-500, tako da je flota vključevala enajst letal. Leto kasneje je najela Boeing 737-400 in kupila dve letali Canadair Regional Jet CRJ 900. Leta 2008 je najela letalo Fokker 100 in kupila Canadair Regional Jet CRJ900Nextgen, leto kasneje pa še enega. Leta 2010 se je njena flota okrepila z nakupom dveh Airbusov A319, tako se je družba okrepila na 14 letal (Zgodovina, 2013).

Razmere globalnega gospodarstva so v zadnjih letih močno vplivale tudi na AA. Tako je leta 2008 strošek goriva popolnoma spremenil bilančno sliko družbe, saj je postal najvišji strošek poslovanja, njegov delež v strukturi prihodkov pa je z 18 % narasel na 24 % in vplival na izgubo (Adria Airways d.d., 2009, str. 9). Padec globalnega letalskega prometa je družbo močno prizadel, saj je le-ta v letu 2009 beležila za 21 % manj prihodkov in izgubo iz poslovanja (Adria Airways d.d., 2010, str. 8). Ta izguba se je kazala tudi v naslednjih letih, tako da so likvidnostne težave začele ogrožati obstoj družbe. Zato je bil leta 2011 sprejet tako program finančnega kot poslovnega prestrukturiranja za dolgoročno preživetje družbe ter oblikovanje jasne strategije in tržne usmerjenosti (Adria Airways d.d., 2012, str. 37-40).

5.1.2 Adria Airways d. d. danes

Organizacijsko strukturo družbe sestavlja uprava in njej neposredno podrejena področja službe za interno revizijo, informacijsko tehnologijo, kontroling, korporativno komuniciranje, vodja področja letalska operativa, zemeljska operativa, usposabljanja posadk in zagotavljanja plovnosti. Podrejene so enote sektorjev računovodstva in financ, kadrovsko-organizacijskih ter pravnih zadev, komercialne in operative (Adria Airways d.d., 2013c, str. 28).

Poslovni segmenti AA so redni promet, čarterski promet, prevoz tovora, trženje medijskega prostora in izobraževanje. Skladno s poslovno usmeritvijo in z razvojem je letenje na rednih linijah osrednja in ključna poslovna dejavnost, ki jo dopolnjujeta čarterski prevoz in prevoz tovora. Trženje medijskega prostora zagotavlja preko izdaj In-Flight Magazina, voznega reda, spletne strani, polepljenosti letal, distribucije katalogov in revij na izbranih poletih ter materiala za postrežbo potnikov med letom. S svojim izobraževalnim centrom za prodajno osebje kot edina tovrstna šola v Sloveniji izobražuje lastno prodajno osebje, agentsko mrežo ter v sodelovanju z nekaterimi izobraževalnimi ustanovami. Prav tako šola kandidate za pilote, kabinsko osebje in ostalo operativno osebje, ki potrebujejo licenco za svoje delo (Adria Airways d.d., 2013c, str. 42-46).

Flota AA obsega eno najeto letalo Airbus A320, dva Airbusa A319, dva Bombardier CRJ900 ter dve lastni letali Bombardier CRJ900 in štiri Bombardier CRJ200 (Adria Airways d.d., 2013c; Adria Airways d.d., 2013e, str. 16). V zimskem voznem redu v sezoni 2013/2014 z več kot 170 rednimi tedenskimi leti povezuje Ljubljano z 18-imi destinacijami: Amsterdam, Beograd, Bruselj, Carigrad, Dunaj, Frankfurt, København, Manchester, Moskva, München, Pariz, Podgorica, Priština, Sarajevo, Skopje, Split, Zürich in Tirana. Prav tako z rednimi poleti povezuje Prištino s Frankfurtom in Münchnom, z dvema tedenskima čarterskima letoma pa tudi z Verono (Vozni red, 2013). S čarterskimi leti, ki jih večinoma opravlja sezonsko, leti na počitniške destinacije v Sredozemlju, celo leto pa med Ljubljano in Sharm el Sheikhom ter Hurgado (O podjetju, 2013).

V prvih treh kvartalih leta 2013 je z AA potovalo 808.370 potnikov, zasedenost potniške kabine pa je v enakem obdobju v rednem prometu znašala 73,5 % (Poslovanje Adrie Airways v prvih treh kvartalih, 2013). V celotnem letu 2013 je družba opravila 19.509 poletov in prepeljala 1.026.839 potnikov. Zasedenost potniške kabine v celotnem letu je v rednem prometu znašala 71,8 % in je višja za 6 % glede na leto 2012 (Adria Airways v letu 2013 z več kot milijon potniki, 2014).

AA ima v svoji strukturi potnikov tri skupine. Prva so poslovni potniki, ki jim kot mrežni prevoznik skupaj s partnerskimi družbami omogoča dostopnost do svetovne mreže poletov. Druga skupina potnikov, ki jih označujejo z nazivom »etnika«, poskrbijo s svojo mrežo poletov iz držav zahodne Evrope na Balkan. Tretja so potniki, ki se poslužujejo letalskih prevozov za izlete, potovanja in počitnice (Adria Airways d.d., 2013b, str. 3).

Potniki lahko z vozovnico AA letijo po vsem svetu in uživajo ugodnosti, ki jim jih nudijo tradicionalne letalske družbe: kot je na primer v ceno letalske vozovnice všteta prtljaga, oddana pred poletom, ni potrebno doplačilo za posamezne sedeže in postrežbo na letalu (Adria Airways d.d., 2013a, str. 3).

Uresničevanje programa prestrukturiranja z vidika povečanja povpraševanja je družba vzpodbudila z marketinškimi akcijami in zniževanjem cen, kar je posledično pripomoglo k

povečanju cenovno elastičnega povpraševanja. V ta namen je bil v letu 2013 uveden koncept »first-minute« prodaje, ki cenovno občutljivemu segmentu potnikov omogoča nakup vozovnic po nizkih cenah v primeru zgodnjega nakupa (Adria Airways d.d., 2013c, str. 52).

AA naj bi postala nekakšen hibrid. Ne more biti nizkostroškovnik, ne more leteti niti na dolge razdalje, zagotovo pa mora na dolgi rok postati vedno bolj stroškovno učinkovita. To pomeni, da bo morala povečevati zasedenost letal, kar posledično pomeni nižje stroške po sedežu, po drugi strani pa lahko tako potnikom zagotavlja nižje cene in se približuje konkurenci, je za Slovensko tiskovno agencijo izjavil predsednik uprave (Zagorc, 2013).

V zadnjem intervjuju za Slovensko tiskovno agencijo avgusta 2013 je predsednik uprave družbe AA dejal, da je zanj ključno, da na dolgi rok spremeni poslovni model in se usmeri v pridobivanje potnikov od točke do točke, kjer se srečujejo z nizkocenovniki. Kot za vsa podjetja je tudi za AA ključno, da obvlada trge. Da bi jim to uspelo, še naprej znižujejo stroške, tekoče poslovanje pa ocenjujejo kot dobro. Načrtujejo, da bodo v približno dveh letih iz flote popolnoma umaknili letala CRJ200 in jih nadomestili z letali CRJ900. Glede na predvideno rast v prihodnjem letu bodo v floto verjetno začeli dodajati nova letala, predvidoma airbuse, s katerimi bi zaradi njihove ekonomičnosti želeli leteti več (Šmajdek & Zagorc, 2013).

V družbi ocenjujejo, da bo poslovanje v letu 2013 zaključeno s pozitivnim rezultatom iz poslovanja v višini 0,465 mio eur in z negativnim čistim rezultatom v višini 3,1 mio eur. Ta je posledica enkratnih negativnih učinkov na rezultat, v večini povezanih s poslovanjem v preteklosti (Adria Airways v letu 2013 s pozitivnim rezultatom iz poslovanja, 2014).

Strategija poslovanja družbe do leta 2020 daje poudarek na zaposlenih, prihodnji načrti pa vključujejo predvsem rast in širitev. Cilj je povečanje števila prepeljanih potnikov do 2 milijona letno, nabava novih letal in s tem povezana optimizacija flote, odprtje novih linij, povečana stroškovna učinkovitost ter predvsem prilagajanje cenovnim potrebam trga (Adria Airways d.d., 2013d, str. 3).

5.2 Aplikacija prihodkovnega managementa na primeru cikla prodaje vozovnic izbranega povratnega leta

Iz Letnega poročila 2012 družbe AA je razvidno, da je funkcija prihodkovnega managementa organizirana v okviru komercialnega sektorja, in sicer v Oddelku za upravljanje s cenami in linijami (Adria Airways d.d., 2013c, str. 28).

Primer v nadaljevanju prikazuje cikel prodaje izvedenega povratnega leta družbe AA, ki je zaradi varovanja občutljivih poslovnih informacij označen kot linija AA-BB-AA z dne 18. 8. 2013. Obravnavani povratni let je bil izveden z letalom Canadair Regional Jet CRJ900, katerega mešana konfiguracija omogoča skupno 86 sedežev ekonomskega in poslovnega potovalnega razreda, namenjenega potnikom. Skozi celoten prikaz so iz prihodkov, ki vključujejo prevoznino, izvzete letališke pristojbine in druge dajatve, ki jih potnik plača skupaj z rezervacijo in nakupom vozovnice.

V prvem delu je prikazana analiza gibanja prodajnih razredov in prihodkov, drugi pa prikazuje kumulativen pregled podatkov z ekonomsko analizo povratnega leta. Dodan je komentar analize in začetne hipoteze ter lastni predlogi možnih dodatnih prihodkov.

5.2.1 Analiza gibanja prodajnih razredov in prihodkov

Prodaja vozovnic določenega leta se začne 365 dni pred samo izvedbo in takrat je že možen tudi nakup. Med prvimi, ki opravijo nakup, so navadno turistični potniki, ki jih pritegnejo ugodne marketinške ponudbe.

Strukturo turističnih potnikov je mogoče razbrati iz Tabele 3, ki prikazuje, da je bil za obravnavani let prvi nakup opravljen v januarju 2013, in sicer so bili prodani štirje sedeži v prodajnem razredu K, 2 v T in 1 v L. Razreda K in T sta bila odprta samo v mesecu januarju, razred L pa v mesecu januarju in februarju. Iz Priloge 1 je razvidno, da sta razreda L in K uvrščena v ekonomski potovalni razred, v ponudbo »flysave« z nizkimi donosi za družbo, ki na podlagi Splošnih pogojev cen (Splošni pogoji cen, 2013) ne dovoljujeta spremembe imena potnika in odpovedi potovanja. Razred T je prav tako ekonomski potovalni razred, iz ponudbe »flyklub«, s srednjimi donosi, ki ne omogoča spremembe imena potnika, dovoljuje pa odpoved oziroma spremembo potovanja brez doplačila.

Zadnje dni pred potovanjem je bilo skupno prodanih 27 sedežev, 3 v prodajnem razredu B, 1 v razredu G, 12 v razredu H, 5 v M, 3 v U 1 v Y in 2 v Z. Iz Priloge 1 je razvidno, da so prodajni razredi B, M, U Y uvrščeni v ekonomski potovalni razred v ponudbo »flyflex«, ki za družbo predstavljajo visoke donose. Skladno s Splošnimi pogoji cen (Splošni pogoji cen, 2013) omogočajo brezplačno odpoved ali spremembo rezervacije, izjemoma za določeno linijo z doplačilom 50 eur. Razreda G in H sta prav tako uvrščena v ekonomski potovalni razred v ponudbo za potnike »flyklub«, ki predstavljata srednje donose. Oba omogočata spremembo rezervacije ali odpoved potovanja brez doplačila. V prodajnem razredu Z, ki je uvrščen v poslovni potovalni razred v ponudbi »flybusiness«, sta bila prodana dva sedeža. Le-ta omogočata spremembo ali odpoved potovanja brez doplačila.

Največje število sedežev je bilo prodano v prodajnem razredu H, le-teh je bilo 60. Na podlagi Priloge 1 se uvršča v ekonomski potovalni razred, s srednjimi donosi, skladno s Splošnimi pogoji cen (Splošni pogoji cen, 2013) pa jih označuje ponudba »flyklub«. Le-ta dovoljuje spremembo ali odpoved rezervacije potovanja brez doplačila.

Tabela 3: Prodaja po prodajnih razredih po mesecih in številu potnikov za povratni let Adria Airways, 18. 8. 2013, na liniji AA-BB-AA

Mesec	Število potnikov po prodajnih razredih																Skupaj
	B	D	E	G	H	K	L	M	Q	S	T	U	V	W	Y	Z	
jan						4	1				2						7
feb				1			3			2				3			9
mar					3								3	3			9
apr					16				1			6	11	1			35
maj					3			1	1			5	8				18
jun			1		16				5			2	2				26
jul	1	1		5	10			3									20
avg	3			1	12			5				3			1	2	27
Skupaj	4	1	1	7	60	4	4	9	7	2	2	16	24	7	1	2	151

Vir: Prirejeno po Adria Airways d.d., Interni podatki o izvedenem letu, 2013e.

Vsak let, ki ga opravi letalska družba, ki je vključena v omrežje povezav, si delijo potniki, ki potujejo na direktni liniji ali preko vozlišča s povezovalnimi leti do namembnega kraja. Iz Tabele 4 je razvidno, da je bilo skupaj na povratnem letu 63 potnikov (1 kupon), ki so opravili potovanje v eno smer na liniji AA-BB-AA. Skupno število potnikov, ki so tega dne na tej liniji potovali na povezovalnem letu, je bilo 88 (2 ali več kuponov).

Tabela 4: Število potnikov glede na število kuponov direktnega in povezovalnega leta na povratnem letu Adrie Airways, 18. 8. 2013, na liniji AA-BB-AA

Število kuponov	Prodajni razred																Skupaj
	B	D	E	G	H	K	L	M	Q	S	T	U	V	W	Y	Z	
1	2	1		6	12	2	3	6	2	1		14	10	2		2	63
2	2			1	30	2		2	2		2	1	2	3	1		48
3			1		18			1	1				2				23
4							1		2	1		1	10	2			17
Skupaj	4	1	1	7	60	4	4	9	7	2	2	16	24	7	1	2	151

Vir: Prirejeno po Adria Airways d.d., Interni podatki o izvedenem letu, 2013e.

Skozi celotno obdobje prodaje se je poleg razpoložljivosti sedežev po prodajnih razredih spreminjal tudi njihov povprečni prihodek oziroma povprečna cena vozovnice, kakor je razvidno iz Tabele 5. V mesecu januarju je tako znašala 14,1 eur in februarju 30,1 eur, ko je skupno nakup opravilo 16 potnikov (Tabela 3). Le-ta se je z datumom izvedbe leta skozi mesece povečala, in sicer je v mesecu juliju glede na vse prodajne razrede dosegla 173,6 eur, avgusta pa 166,5 eur. K temu med drugim prispeva, da zadnje dni pred letom vozovnice kupijo potniki, ki potujejo v poslovnem potovalnem razredu in so uvrščeni v prodajni razred D in Z. Povprečna cena vozovnice celotnega leta v obdobju prodaje je tako znašala 127,3 eur.

Tabela 5: Povprečna cena vozovnice prodajnega razreda po mesecih za povratni let Adrie Airways, 18. 8. 2013, na liniji AA-BB-AA

Prodajni razred	Mesec								Skupaj
	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	
B							95,1	221,2	189,7
D							545,4		545,4
E						39,3			39,3
G		82,2					136,6	139,2	129,2
H			217,3	137,6	194,7	149,7	142,2	139,0	148,7
K	5,6								5,6
L	14,3	15,5							15,2
M					215,1		242,0	151,9	189,0
Q				110,0	110,0	68,5			80,4
S		23,8							23,8
T	31,0								31,0
U				159,1	188,5	251,7		209,2	189,3
V			66,3	62,6	58,0	89,7			63,8

se nadaljuje

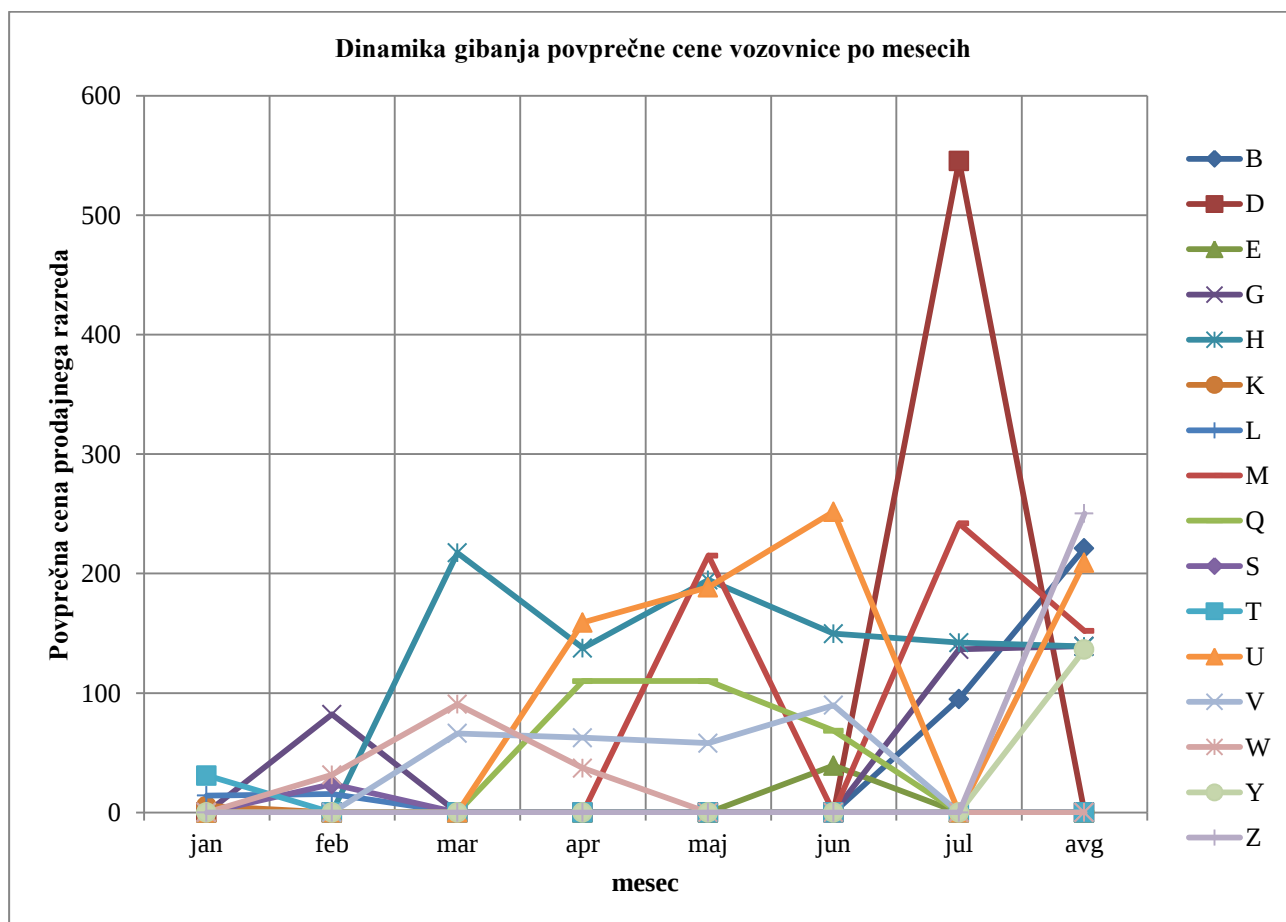
nadaljevanje

Prodajni razred	Mesec								Skupaj
	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	
W		31,6	90,7	37,2					57,7
Y								136,4	136,4
Z								250,3	250,3
Skupaj	14,1	30,1	124,8	114,1	128,6	133,1	173,6	166,5	127,3

Vir: Prirejeno po Adria Airways d.d., Interni podatki o izvedenem letu, 2013e.

Slika 3 prikazuje dinamiko gibanja povprečne cene vozovnice posameznega prodajnega razreda v posameznem mesecu. Izstopajo predvsem vrednosti ekonomskih potovalnih razredov, to sta prodaja razreda H v mesecu marcu, U meseca junija. V mesecu juliju izstopa vrednost prodajnega razreda D in avgusta prodajnega razreda Z, ki sta uvrščena v poslovni potovalni razred.

Slika 3: Dinamika gibanja povprečne cene vozovnice po prodajnih razredih in mesecih za povratni let Adrie Airways, 18. 8. 2013, na liniji AA-BB-AA



Vir: Prirejeno po Adria Airways d.d., Interni podatki o izvedenem letu, 2013e.

Iz Tabele 6 je razvidno, da je najvišji delež k celotnim prihodkom obravnavanega povratnega leta v celotnem obdobju prispeval prodajni razred H. Glede na mesec prodaje je bilo največ prihodkov ustvarjenih avgusta, v zadnjih dneh pred izvedbo leta.

Tabela 6: Delež prihodkov prodajnih razredov po mesecih v celotnih prihodkih povratnega leta Adrie Airways, 18. 8. 2013 na liniji AA-BB-AA

Prodajni razred	Odstotek prihodkov prodajnih razredov v celotnih prihodkih								Skupaj
	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	
B							0,49	3,45	3,95
D							2,84		2,84
E						0,20			0,20
G		0,43					3,55	0,72	4,70
H			3,39	11,45	3,04	12,46	7,40	8,67	46,41
K	0,12								0,12
L	0,07	0,24							0,32
M					1,12		3,78	3,95	8,85
Q				0,57	0,57	1,78			2,93
S		0,25							0,25
T	0,32								0,32
U				4,97	4,90	2,62		3,26	15,75
V			1,03	3,58	2,41	0,93			7,96
W		0,49	1,41	0,19					2,10
Y								0,71	0,71
Z								2,60	2,60
Skupaj	0,51	1,41	5,84	20,76	12,04	18,00	18,06	23,38	100,00

Vir: Prirejeno po Adria Airways d.d., Interni podatki o izvedenem letu, 2013e.

5.2.2 Kumulativen pregled podatkov izbranega povratnega leta

Iz pregleda Tabele 7 je razvidno, da je vrednost celotnih prihodkov znašala 19.227 eur. Kot je omenjeno na začetku prikaza simulacije, so iz navedenih prihodkov izvzeti zneski letaliških pristojbin in drugih dajatev, ki jih letalska družba zaračuna potnikom, ki jih le-ti plačajo skupaj z rezervacijo in nakupom vozovnice, saj so zaračunani v imenu drugih. Povprečna cena vozovnice obravnavanega leta na liniji AA-BB-AA je tako ob 151 potnikih znašala 127,3 eur.

Primerna analiza hkrati vključuje variabilne stroške letenja, stroške lastništva letala, variabilne stroške potnikov in neoperativne stroške, dodeljene posameznemu letu (Baldanza v Belobaba, 2011d, str. 172). Variabilni neposredni operativni stroški, nastali z obravnavanim letom zaradi varovanja občutljivih poslovnih informacij, niso razčlenjeni podrobneje, v grobem pa obsegajo stroške goriva, plač, pristojbine za pristanke, storitve opravljene potnikom, ter vzdrževanje letala. Iz Tabele 7 je razvidno, da so znašali 12.177 eur, presežek prihodkov nad njimi pa 7.050 eur. Letu je bilo sorazmerno za pokritje dodeljenih 1.045 eur fiksnih stroškov, ki sicer niso odvisni od posameznega izvedenega leta. Tako je znašal dobiček 6.005 eur.

Tabela 7: Kumulativni pregled prihodkov in stroškov povratnega leta Adrie Airways, 18. 8. 2013 na liniji AA-BB-AA

Postavka	Eur
celotni prihodki	19.227,00
število potnikov	151
povprečna cena vozovnice	127,30
neposredni operativni stroški	12.177,00
presežek prihodkov nad neposrednimi operativnimi stroški	7.050,00
fiksni stroški	1.045,00
dobiček	6.005,00

Vir: Prirejeno po Adria Airways d.d., Interni podatki o izvedenem letu, 2013e.

5.2.3 Ekonomska analiza izbranega povratnega leta

Analiza posamezne letalske linije ponavadi temelji na primerjavi napovedanih zahtev, tržnega deleža, prihodkov in operativnih stroškov določenega leta posamezne linije skozi eno ali več obdobij (Belobaba, 2011d, str. 170). Primeri analize v nadaljevanju so hipotetični, vendar vsebujejo dejanske podatke o stroških in prihodkih ter odražajo najpomembnejše sestavine in predpostavke, potrebne za tipično oceno uspešnosti letalske linije. Zaradi nerazpolaganja z napovedmi tržnega deleža in prihodkov, le-ti niso vključeni, da bi bila omogočena njihova primerjava.

Vsak presežek prihodkov nad neposrednimi operativnimi stroški je prispevek, ki ga ustvari let za kritje fiksnih stroškov letalske družbe. Izračuna se kot količnik teh dveh kategorij. (Holloway, 2010, str. 281). Na kratek rok, ko stroške lastništva letal obravnavamo kot fiksne, je sprejemljiv vsak presežek, razen, če so oportunitetni stroški nedelovanja letala višji od njegovega delovanja (Holloway, 2010, str. 283).

Izračun (1) kaže ekonomičnost poslovanja, saj je njegova vrednost večja od 1, ker so celotni prihodki v presežku nad neposrednimi operativnimi stroški, kakor je prikazano v Tabeli 7.

$$\frac{19.227 \text{ eur}}{12.177 \text{ eur}} = 1,58 \quad (1)$$

Povprečen neposredni operativni oziroma variabilni strošek na potnika je izračunan kot količnik vseh variabilnih stroškov in števila potnikov na letu. Iz izračuna (2) je razvidno, da je le-ta znašal 80,6 eur in je nižji od povprečne cene vozovnice, ki je znašala 127,3 eur, kakor je prikazano v Tabeli 7.

$$\frac{12.177 \text{ eur}}{151 \text{ potnikov}} = 80,6 \text{ eur} \quad (2)$$

Delež prihodkov prodanih vozovnic povprečne cene posameznega prodajnega razreda v prihodkih izbranega leta, ki so presegali 80,6 eur variabilnih stroškov na potnika, je znašal 85,81 %. Le-ta je v Tabeli 6 obarvan zeleno, v kombinaciji s Tabelo 5, ki prikazuje povprečno ceno vozovnice prodajnega razreda po mesecih.

Neposredni operativni stroški letenja vključujejo vse stroške, povezane z delovanjem letala, ki so kategorizirani kot neposredni stroški poslovanja in predstavljajo največji delež operativnih stroškov letalskih družb (okoli polovico). Ponavadi se v letalskih družbah razporedijo na operativne stroške letenja na ure delovanja motorja (angl. *flight operating costs per block hour*), ki poleg časa letenja vključujejo tudi čas delovanja motorja na tleh (Belobaba, 2011a, str. 115).

Razporeditev operativnih stroškov na ure delovanja motorja ali na uro na potnika lahko služi kot osnova primerjave koliko stroškov nastane z letom z določenim letalom, glede na uporabo drugih letal. Primerna je za primerjavo ekonomičnosti, varčnosti in porabe goriva med različnimi tipi letal. Zaradi razpolaganja s kumulativnimi podatki za povratni let v Tabeli 7, so operativni stroški letenja na ure delovanja motorja prikazani v skupnem, za linijo za vse potnike in na posameznega potnika. Iz izračuna (3) sledi, da znašajo 4.683,46 eur na uro delovanja motorja. V primeru nadaljnje razdelitve teh na 151 potnikov, kolikor jih je potovalo na obravnavanem povratnem letu, pa 31,02 eur na uro delovanja motorja na potnika.

(3)

$$\frac{12.177 \text{ eur}}{156 \text{ min}} = 78,01 \text{ eur/min} = 4.683,46 \text{ eur/h}$$

$$\frac{4.683,46 \text{ eur/h}}{151 \text{ potnikov}} = 31,02 \text{ eur/h na potnika}$$

V zračnem prometu je ponudba običajno izražena v razpoložljivih sedežih navtičnih milj (angl. *available seat nautical mile*) ne glede na to, ali tega zasede potnik ali ne (Vasigh et al., 2010, str. 69). Le-ta se izračuna kot zmnožek kapacitete sedežev leta in preletenega števila navtičnih milj (Vasigh et al., 2012, str. xvii). Rezultat 113.189,76 sedežev Nm prikazuje izračun (4), kjer je uporabljeno število sedežev obravnavanega povratnega leta in njegova razdalja, pri čemer je navtična milja (v nadaljevanju izračunov Nm) enaka 1,852 km.

(4)

$$172 \text{ sedežev} \times 658,08 \text{ Nm} = 113.189,76 \text{ razpoložljivih sedežev Nm}$$

Stroški na razpoložljivi sedež na miljo (angl. *cost per available seat mile*), izraženi v centih, ki so potrebni za ponujeni sedež na miljo, se izračunajo kot količnik operativnih stroškov in razpoložljivih sedežev na miljo (Vasigh et al., 2010, str. 316). Le-te je mogoče izračunati na različne vrste stroškov, kot so neposredni operativni stroški leta, vsi operativni stroški ali preprosto samo stroški posadke. Skupni stroški predstavljajo neposredne operativne stroške, ki so variabilni stroški, nastali s poletom, in neoperativne stroške, ki so stroški splošnih služb in jih je mogoče opredeliti kot fiksne (Vasigh et al., 2010, str. 92). Izračun (5) prikazuje, da so stroški na razpoložljivi sedež na Nm znašali 0,11 eur.

(5)

$$\frac{12.177 \text{ eur}}{113.189,76 \text{ sedežev Nm}} = 0,11 \text{ eur stroškov na razpoložljivi sedež Nm}$$

Najpogostejši način izračuna prihodkov v letalski dejavnosti je prihodek potnika na miljo (angl. *revenue per passenger mile*). Le-ta je opredeljen kot enota plačila potnika za 1 miljo. Prevoznina, ki jo plačajo potniki, se razlikuje glede na razdaljo, sezono, pogoje in značilnosti potovanja (to je poslovni ali ekonomski razred, zahtevan vnaprejšnji nakup). Donos je tako

merilo povprečne prevoznine za vse potnike na miljo leta, ki ga opravi letalska družba. Izračuna se kot količnik prihodkov in potnikov na miljo (Belobaba, 2011c, str. 48). Rezultat v izračunu (6) pokaže, da je bil prihodek na potnika 0,19 eur na Nm.

(6)

$$151 \text{ potnikov} \times 658,08 \text{ Nm} = 99.370,08 \text{ potniških Nm}$$

$$\frac{19.227 \text{ eur}}{99.370,08 \text{ potnikov Nm}} = 0,19 \text{ eur prihodkov na potnika na Nm}$$

Prihodek na razpoložljivi sedež na miljo (angl. *revenue per available seat mile*) je celotni povprečni prihodek na enoto proizvoda. Izračuna se kot količnik prihodkov in skupnega števila razpoložljivih sedežev na miljo (Vasigh et al., 2012, str. xxiv). Iz izračuna (7) je razvidno, da le-ta znaša 0,17 eur na sedež Nm.

(7)

$$\text{prihodek na razpoložljivi sedež na Nm} = \frac{19.227 \text{ eur}}{113.189,76 \text{ sedežev Nm}} = 0,17 \text{ eur/sedež Nm}$$

Faktor dejanske zasedenosti potniške kabine (angl. *actual load factor*) se nanaša na razmerje med dejansko zasedenostjo in kapaciteto potniške kabine, ki je na voljo in predstavlja delež, ki je prodan in zaseden. Tega je mogoče preprosto opredeliti kot količnik števila zasedenih sedežev in števila vseh razpoložljivih sedežev na letalu (Belobaba, 2011c, str. 48).

Uporablja se lahko za primerjavo povprečne zasedenosti preko širših obdobj in služi kot ocena doseganja zastavljenih načrtov. Izračun (8) kaže, da je bil faktor dejanske zasedenosti potniške kabine obravnavanega povratnega leta 87,8 %, ob upoštevanju števila sedežev, zasedenih s potniki, iz Tabele 7 in kapacitete 86 sedežev v eno smer.

(8)

$$\text{faktor dejanske zasedenosti} = \frac{151 \text{ sedežev}}{172 \text{ sedežev}} \times 100 = 87,8 \%$$

Faktor dejanske zasedenosti potniške kabine je pomemben, vendar sam po sebi ne pove ničesar o uspešnosti poslovanja, dokler ni povezan s točko preloma zasedenosti (angl. *break-even load factor*), saj je povsem mogoče, da ima letalska družba le-tega višjega od konkurentov, ampak slabšo uspešnost poslovanja, ker imajo različne točke preloma zasedenosti. Izračuna se kot dvojni količnik neposrednih operativnih stroškov in stroškov na razpoložljivi sedež na miljo ter celotnih prihodkov in prihodkov na potnika na miljo. Ta predstavlja število prodanih sedežev, kjer so stroški in prihodki enaki ter jo je mogoče izračunati na ravni vseh operativnih stroškov in prihodkov (Holloway, 2010, str. 556). Iz izračuna (9) je razvidno, da je bila točka preloma zasedenosti obravnavanega povratnega leta dosežena ob prodanih 109 sedežih.

(9)

$$\text{točka preloma faktorja zasedenosti} = \frac{12.177 \text{ eur}}{0,11 \text{ eur}} \div \frac{19.227 \text{ eur}}{0,19 \text{ eur}} \times 100 = 109 \text{ sedežev}$$

5.2.3.1 Komentar ekonomske analize izbranega povratnega leta in potrditve oziroma zavrnitev zastavljene hipoteze

Presežek prihodkov nad stroški je tisti prvi indikator ekonomičnosti posameznega leta ali linije v določenem obdobju, ki pokaže, ali le-ta zadostno prispeva k celotnemu rezultatu. Hkrati samo osredotočanje na rezultat posamezne linije ni primerno, saj je možno, da ima napajalna funkcija za druge, tako imenovane povezovalne lete. V primeru, če bi napajalna linija poslovala negativno, bi njena ukinitve lahko med drugim negativno vplivala na drugo, preko katere potniki potujejo do svojega namembnega kraja, le-ta pa v končnem prispeva višji pozitiven rezultat. Zato je pri analiziranju in presoji uspešnosti posameznih linij potrebno zasledovati prihodke iz celotnega omrežja in ne samo posamezne linije (Belobaba, 2011d, str. 173).

Razmejevanje stroškov na fiksne in variabilne je pomembno predvsem pri tem, da letalske družbe vedo kolikšen del fiksnih stroškov razmejiti na posamezni let ali letalsko operacijo, variabilne, ki so tako imenovani tudi kot operativni, pa pokriti v celoti. Iz ugotovljenega, da nekatere cene vozovnic ne pokrivajo svojih variabilnih stroškov, ne bi mogli v celoti sklepati, da prinašajo izgubo, saj je potrebno zasledovati princip delovanja modela prihodkovnega managementa.

Tehnike prihodkovnega managementa zasledujejo maksimizacijo prihodkov, vendar ni nujno, da v celoti dajejo poudarek izključno na prihodkih, saj uravnovesijo donos, faktor zasedenosti in maksimizacijo prihodkov (Belobaba, 2011b, str. 89). Njihova kombinacija se kaže predvsem po prodajnih razredih, saj ima lahko določen v obdobju višji faktor zasedenosti in dosega visoke prihodke po enoti. Hkrati je manjše razmerje med številom prodajnih razredov, katerih prihodki po enoti so nižji od povprečja in prodajnih razredov, ki prinašajo višje prihodke.

Letalske družbe ne prodajajo vseh vozovnic po istih cenah, saj tiste, ki so prodane nekaj mesecev pred izvedbo leta dosegajo desetino ali manj končne cene prodajnega razreda. To ne pomeni, da s posameznim letom ne pokrijejo vseh variabilnih stroškov le-tega, saj v končnem zasledujejo maksimizacijo prihodkov, ampak, da posamezni potnik ne pokrije svojih variabilnih stroškov, vsaj tisti, ki kupi vozovnice po znatno znižanih cenah. Te vozovnice imajo predvsem marketinško funkcijo, saj povečujejo prepoznavnost letalske družbe in pomagajo k doseganju višje zasedenosti potniške kabine posameznega leta. Tako se variabilni stroški razporedijo na vse potnike, pri čemer tisti, ki potujejo v poslovnem potovalnem razredu, z višjo ceno na nek način subvencionirajo najnižje cene, v zameno pa jim je nudeno dodatno udobje pred, med in po letu.

5.2.3.2 Predlogi možnih dodatnih prihodkov

Poleg maksimizacije prihodkov iz razpoložljivih kapacitet si letalske družbe lahko pomagajo z dodatno ponujenimi storitvami, ki so sicer odvisne od usmeritve njihovega poslovnega modela in glede obstoječe ponudbe. Možnosti zanje so predvsem v ponudbi najcenejših prodajnih razredov vozovnic, kjer si potniki poleg osnovnega prevoza lahko sestavijo tako imenovani paket dodatnih storitev, ki so jim pomembne. Le-te se lahko navezujejo na vse faze obravnave potnikov, tako pred, med in po letu.

V fazi rezervacije in nakupa so možni dodatni prihodki iz ponujene tako imenovane zamrznitve trenutne cene vozovnice (angl. *freeze price*) za 24 ur (npr. Vueling), 48 (Air

Baltic) ali 72 ur (United Airlines) pred končnim nakupom. Hkrati je v kasnejši fazi 24 ur, 48 ali 72 ur pred potovanjem možna prodaja izbire sedeža, glede na trenutno razpoložljivost.

Pred letom so možnosti dodatnih prihodkov v zaračunavanju oddane prtljage, kot je praksa nekaterih nizkocenovnih letalskih družb, kot je Ryanair, prav tako pa tradicionalnih, v ponudbi najcenejših prodajnih razredov, kot je AirFrance. Možnost plačila za hitrejši prehod preko letališke varnostne kontrole, katero sicer ne izvaja letalska družba sama, ampak letališke službe, lahko prinese prihodke iz naslova provizije te storitve, kot tudi prodaja turističnih zavarovanj, ki jih sicer ponujajo zavarovalnice. Tistim, ki zaradi časovne omejitve ne utegnejo pravočasno na letališče, se lahko ponudi možnost prehoda varnostne kontrole vsaj 15 minut pred vkrcanjem, le-ta sicer zavisi od infrastrukture posameznega letališča, saj je na večjih potreben zadosten čas dostopa do izhodov. V času čakanja na let se potnikom za plačilo omogoči dostop do potovalnega salona, ki je ločen od poslovnega in jim ponudi izbiro lahkih obrokov, pijač in brezplačnega dostopa do interneta. Nekateri želijo prednostno vkrcanje na letalo, kar je prav tako možno prodati z osnovno storitvijo.

Hkrati so možni dodatni prihodki iz storitev na letalu, ki jih potnik izbere pred letom. To je lahko postrežba lahkih obrokov in pijače med letom po cenah, nižjih od tistih, ki so navadno na letališčih. Prav tako bi nekateri med letom želeli dostopati do interneta ali do televizijskih kanalov, izvedba česar je sicer odvisna od same konfiguracije letala.

V končni fazi leta po izkrcanju so možni dodatni prihodki v okviru doplačila za hitrejši prevzem prtljage in organiziranega prevoza do mestnih središč.

SKLEP

V magistrskem delu so prikazane osnovne značilnosti prihodkovnega managementa, z njegovim izvorom in dejavnostmi, v katerih se uporablja. Hkrati je povezan z letalsko dejavnostjo in predstavi letalske družbe potniškega prometa. Te morajo zaradi strukture stroškov, ki jo sestavljajo visoki fiksni in nizki mejni stroški dodatnega prodanega sedeža, pomembno zadostno zasledovati le-te z namenom njihovega pokritja.

Prihodkovni management v letalskih družbah je funkcija, s katero te obvladujejo prihodke iz razpoložljivih virov kapacitet. Le-ta združuje vrsto nivojev poslovanja, ki morajo delovati vzajemno, da lahko skupaj zagotavljajo njegovo učinkovitost. Na kratek rok, ko so kapacitete sedežev na letalu fiksne, morajo znati z njihovo prodajo doseči maksimizacijo prihodkov.

Prodaja vozovnic posameznega redno planiranega leta se običajno začne 365 dni pred njegovo izvedbo. Le-te so na podlagi podatkov in kalkulacij prodaje predhodno izvedenih letov virtualno porazdeljene v več prodajnih razredov, ki se med seboj razlikujejo po ceni in pogojih, pod katerimi se prodajajo. Zaradi nihanj v povpraševanju letalske družbe ne morejo zapolniti vseh sedežev vsakega leta s potniki, ki bi zanj plačali polno ceno. Zato z njihovo segmentacijo na turistične in poslovne potnike porazdelijo prodajne razrede. Značilnost segmenta turističnih potnikov je, da le-ti kupijo vozovnice nekaj mesecev pred samo izvedbo leta, ko je njihova cena nizka, medtem ko poslovni potniki ob nakupu v zadnjih dneh pred samim letom plačajo ceno, ki je nekajkrat višja od povprečne.

Iz izvedene ekonomske analize izbranega povratnega leta regionalne letalske družbe je mogoče ugotoviti, da posamezne cene vozovnic, ki jih potniki kupijo zgodaj po znižanih cenah, ne pokrijejo v celoti svojih variabilnih stroškov. Le-ti se namreč porazdelijo preko

vozovnic vseh potnikov, ki so na določenem letu, kar na nek način pomeni, da potniki, ki plačajo višjo ceno, subvencionirajo potnike, ki potujejo po nižjih cenah. Njihova funkcija je predvsem promocijska, deloma pa pomaga zasledovati višji faktor zasedenosti.

Zaradi ugotovljenega ni mogoče v celoti potrditi ali zavrniti zastavljene hipoteze, da zniževanje določenega deleža cen vozovnic pod variabilne stroške prinaša izgubo, saj ima svoj namen. Le-ta se odraža v kasnejših prihodkih zaradi prepoznavnosti, hkrati pa letalske družbe zasledujejo prihodke iz celotnega omrežja povezav. To pomeni, da potniki, ki potujejo preko povezovalnih letov do namembnega kraja, na daljših linijah prinašajo višje prihodke in donose kot na krajših.

Navedeno potrjuje tudi literatura, ki predstavlja, da večina letalskih družb za oblikovanje cen uporablja mešanico pristopov metode stroški plus, metode določanja cene na podlagi trga ali metode cene, določene na podlagi zaznave vrednosti. To je posledica dejstva, da so cene pod močnim vplivom konkurence, potniki pa dobro informirani, saj v veliki meri nakupe vozovnic opravijo preko spletnih potovalnih posrednikov, ki omogočajo medsebojno primerjavo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdelghany, A., & Abdelghany, K. (2009). *Modeling Applications in the Airline Industry*. Farnham: Ashgate.
2. *About us*. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/about/Pages/index.aspx>
3. *Adria*. Najdeno 10. novembra 2013 na spletnem naslovu http://sierra5.net/index.php?option=com_content&task=view&id=144
4. Adria Airways d.d. (2009). Letno poročilo 2008. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/assets/Uploads/2008-letno-porocilo-AdriaAirways.pdf>
5. Adria Airways d.d. (2010). Letno poročilo 2009. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/assets/Uploads/2009-letno-porocilo-AdriaAirways.pdf>
6. Adria Airways d.d. (2012). Adria Airways letno poročilo 2011 poslovni in računovodski del. Najdeno 20. novembra na spletnem naslovu <https://www.adria.si/assets/Uploads/Adria-Airways-letno-porocilo-2011-poslovni-in-racunovodski-del2.pdf>
7. Adria Airways d.d. (2013a). Adria Airways, In-Flight Magazine, februar, marec 2013. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/assets/In-Flight-Magazine/ADRIA-IN-flight-FEBRUAR-2013-FINAL-web.pdf>
8. Adria Airways d.d. (2013b). Adria Airways, In-Flight Magazine, junij, julij 2013. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/assets/In-Flight-Magazine/Adria-Inflight-june-july-2013.pdf>
9. Adria Airways d.d. (2013c). Letno poročilo 2012. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/assets/Letna-porocila/SLO/AA-Letno-porocilo-2012-V1.pdf>
10. Adria Airways d.d. (2013d). Adria Airways, In-Flight Magazine, december, januar 2013/2014. Najdeno 15. decembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/assets/In-Flight-Magazine/ADRIA-Inflight-06-2013-web.pdf>
11. Adria Airways d.d. (2013e). *Interni podatki o izvedenem letu*. Brnik: Adria Airways d.d.
12. Adria Airways d.d. (2013f). *Podatki o prodajnih razredih* (interno gradivo). Brnik: Adria Airways d.d.
13. *Adria Airways v letu 2013 s pozitivnim rezultatom iz poslovanja*. Najdeno 18. februarja 2014 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/o-druzbi/novinarsko-sredisce/2014/adria-airways-v-letu-2013-s-pozitivnim-rezultat-iz-poslovanja/>

14. *Adria Airways v letu 2013 z več kot milijon potniki*. Najdeno 18 februarja 2014 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/o-druzbi/novinarsko-sredisce/2014/adria-airways-v-letu-2013-z-vec-kot-milijon-potniki/>
15. *airBaltic's restructuring plan is in full swing, but competition from Estonian Air is rising*. Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://centreforaviation.com/analysis/airbaltics-restructuring-plan-is-in-full-swing-but-competition-from-estonian-air-is-rising-74754>
16. *AirBerlin annual report 2010*. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.swberichte.eu/000035/230/>
17. Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2012). Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*, 24, 223-233. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.unilj.si/science/article/pii/S0966692312000579>
18. Amadeus. (2012). Amadeus Availability Management. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.amadeus.com/airlinedistribution/download/Rev_Max_Availability_Management.pdf
19. ATAG. (2012). Aviation: benefits beyond borders report. Najdeno 2. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.aviationbenefitsbeyondborders.org/sites/default/files/pdfs/ABBB_Medium%20Res.pdf
20. Atrill, P., & McLaney, E. (2001). *Accounting and Finance for Non-specialists*. Essex: Prentice Hall.
21. Atrill, P., & McLaney, E. (2009). *Management Accounting for Decision Makers*. Essex: Prentice Hall.
22. Bathija, V. (2007). The Cost of Fuel. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 67. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2007_issue1.pdf
23. Bathija, V., & Berdy, P. (2005). Reduced Fleets, Raised Revenue. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 28-30. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2005_issue2.pdf
24. Batt, S. (2004). The Evolution of Alliances. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 18-22. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2004_issue2.pdf
25. Belobaba, P. (2011a). Airline Operating Costs and Measures of Productivity. V Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C. *The Global Airline Industry* (str. 113-151). West Sussex: Wiley.

26. Belobaba, P. (2011b). Fundamentals of Pricing and Revenue Management. V Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C., *The Global Airline Industry* (str. 73-111). West Sussex: Wiley.
27. Belobaba, P. (2011c). Overview of Airline Economics, Markets and Demand V Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C., *The Global Airline Industry* (str. 47-72). West Sussex: Wiley.
28. Belobaba, P. (2011d). The Airline Planning Process. V Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C., *The global airline industry* (str. 153-181). West Sussex: Wiley.
29. Belobaba, P., & Odoni, A. (2011). Introduction and Overview. V Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C., *The Global Airline Industry* (str. 1-17). West Sussex: Wiley.
30. Belobaba, P., & Weatherford, L. (2013). Airline pricing Theory and Practice. *Star Alliance, Revenue Management Education Program* (str. 22). Bangkok: Star Alliance.
31. Belobaba, P., Swelbar, W., & Barnhart, C. (2011). Information Technology in Airline Operations, Distribution and Passenger Processing. V Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C., *The Global Airline Industry* (str. 441-466). West Sussex: Wiley.
32. Berdy, P., & Escobar, A. (2005). Forecasting the (Revenue) Future. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 54-55. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2005_issue2.pdf
33. Bermudez, R., Dieck, T., & Lieberman, W. (2004). Revenue Management Basics in the Charter Boat Industry. V Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U., *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications* (str. 1-8). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
34. Bertram, T. (2012). Airline Pricing. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 42-44. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2012_issue1.pdf
35. Blythe, J. (2009). *Key Concepts in Marketing*. London: SAGE.
36. Boyer, S. (2003). Controlling Costs in the Internet Age. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 5-9. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2003_issue2.pdf
37. *Business aviation*. Najdeno 21. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://businessaircraft.bombardier.com/en/ownership/businessaviation.html>
38. Ciancimino, A., & Narayanan, R. (2005). Revenue Realization: Protecting Revenue. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 29-31. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2005_issue1.pdf
39. Clark, L. (2009). The KISS Principle. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 33-35. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2009_issue1.pdf

40. Clark, L., Bertram, T., & Wang, P. (2009). Saving The Pie. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 47-49. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2009_issue1.pdf
41. Clarke, M. (2012). Journey Management. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 34-37. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2012_issue1.pdf
42. *Codeshare Partnerships*. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.lufthansa.com/us/en/Codeshare-Partnerships>
43. Coughlan, J. (1999). Airline Overbooking in the Multi-Class Case. *The Journal of the Operational Research Society*, 50(11), 1098-1103. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.unilj.si/stable/3010080?&Search=yes&searchText=overbooking&searchText=airline&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoAdvancedSearch%3Fq0%3Dairline%2Boverbooking%26f0%3Dall%26c1%3DAND%26q1%3D%26f1%3Dall%26acc%3Don%26wc%3Don%26Se>
44. Cross, R. G. (1998). *Revenue Management, Hard-core Tactics for Market Dominantion*. New York: Broadway Books.
45. DLR. (2008a). Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/transport/modes/air/observatory_market/doc/annual_2008.pdf
46. DLR. (2008b). Analyses of the European air transport market: Airline Business Models. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf
47. Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. Oxon: Routledge.
48. Doganis, R. (2010). *Flying off course*. Oxon: Routledge.
49. Dolan, J. R., & Simon, H. (1996). *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York: The free press.
50. Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., & McDowell, D. (1997). Yield Management Practices. V Yeoman, I. & Ingold, A., *Yield Management: Strategies for Service Industries* (str. 183-201). London: Cassel.
51. Dunleavy, H., & Phillips, G. (2009). The future of airline revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 8(4), 388-395. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/214492123/137E08893E954FDAEE9/2?accountid=16468>
52. Edgar, D. (1997). Economic Aspects. V Yeoman, I. & Ingold, A., *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (str. 12-28). London: Cassel.

53. ELFAA. (2004). Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu European Low Fares Airline Association: <http://www.elfaa.com/documents/ELFAABenefitsofLFAs2004.pdf>
54. Evans, N. (2002). Strategic alliances in the airline industry. V Campbell, D.S., *Business Strategy* (str. 431-446). Oxford: Elsevier.
55. Flota. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/destinacije-in-leti/flota/>
56. Flouris, G., & Oswald, L. (2009). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*. Surrey: Ashgate.
57. GebreMariam, T. (2011). Dynamic Air Transport Industry. V O'Connell, J. & Williams, G., *Air transport in the 21st century* (str. 49). Farnham: Ashgate.
58. Gillen, D., & Gados, A. (2008). Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 25-35. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0739885909000146>
59. Glossary. Najdeno 7. Maja 2013 na spletnem naslovu http://www.atpco.net/atpco/products/glossary_f.shtml
60. Hackley, C. (2009). *Marketing: A critical introduction*. London: SAGE.
61. Hanlon, P. (2008). *Global Airlines*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
62. Healy, S. (2008). Real-Time All The Time. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 22-25. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2008_issue2.pdf
63. Hendrickson, S. (2003). The New Revenue Reality. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 41-45. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2003_issue2.pdf
64. Hernandez, M., Sengupta, A., & Wiggins, S. (2012). Examining the effect of low cost-carriers on nonlinear pricing strategies of legacy airlines. V Peoples, J., *Pricing behavior and non-price characteristics in the airline industry* (str. 11-46). Bingley: Emerald.
65. Hogan, J. (2011). Changing Global Air Transport. V O'Connell, J. & Williams, G., *Air transport in the 21st century* (str. 21-22). Farnham: Ashgate.
66. Holloway, S. (2010). *Straight and Level, Practical Airline Economics*. Surrey: Ashgate.
67. *How does a hub function?* Najdeno 10. marac 2013 na spletnem naslovu <http://corporate.airfrance.com/en/strategy/hub/how-does-a-hub-function/>

68. Huefner, R. J., & Largay, L. (2008). The role of accounting information in revenue management. *Business Horizons*, 51(3), 245-255. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S000768130800030X>
69. IATA. (2006a). Airline Cost Performance. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/airline_cost_performance.pdf
70. IATA. (2006b). Airline Network Benefits. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/airline_network_benefits.pdf
71. IATA. (2007). Aviation Economic Benefits. Najdeno 10. marca na spletnem naslovu http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/aviation_economic_benefits.pdf
72. IATA. (2011a). The economic benefits generated by alliances and joint ventures. Najdeno 27. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economics%20of%20JVs_Jan2012L.pdf
73. IATA. (2011b). Vision 2050. Najdeno 27. aprila 2013 na spletnem naslovu https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf
74. IATA. (2013a). Annual Review. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2013-en.pdf>
75. IATA. (2013b). Liberalization. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/policy/Documents/LiberalizationFINAL.pdf>
76. IATA. (2013c). Profitability and the air transport value chain. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf>
77. IATA *Clearing House*. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/services/finance/clearinghouse/Pages/index.aspx>
78. IATA's *Industry Priorities and Targets*. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/about/Pages/priorities.aspx>
79. Iatrou, K., & Oretti, M. (2007). *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*. Surrey: Ashgate.
80. ICAO. (2013a). Liberalization of code share frameworks: Australia's experience. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf.6.IP.003.2.en.pdf>
81. ICAO. (2013b). Worldwide Air Transporte Conference. Najdeno 18. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-ip004_en.pdf

82. *ICAO in Brief*. Najdeno 18. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.icao.int/Pages/icao-in-brief.aspx>
83. Ingold, A., & Huyton, J. (1997). Yield Management and the Airline Industry. V Yeoman, I. & Ingold, A., *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (str. 143-159). London: Cassell.
84. Johns, N. (2000). Computerized Yield Management Systems: Lessons from the Airline Industry. V Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I. *Yield Management: Second Edition* (str. 140-148). London: Thomson.
85. Kavčič, S., & Kelhar, P. (2004). Poklicna etika in odgovornost računovodij. V *Zbornik 36. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 127-138). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
86. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Kimes, S. (1997). Yield Management. V Yeoman, I. & Ingold, A., *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (str. 3-11). London: Cassel.
88. Kimes, S. (2000). A Strategic Approach To Yield Management. V Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I., *Yield Management, Second Edition* (str. 3-14). London: Thomson.
89. Kimes, S. (2002). Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/209703456/abstract?accountid=16468>
90. Kretschmar, C. (2008). Blending Models. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 23-25. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2008_issue1.pdf
91. Lachoix, L. (2005). Unleashing Revenue Management. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 32-35. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2005_issue1.pdf
92. *Letališke pristojbine in druge dajatve*. Najdeno 26. decembra 2013 na spletnem naslovu <https://book.adria.si/plnext/adriaNext/Fare.action;jsessionid=1mL5S8TX1wZcPwW9WTyQCdxsvpzC5xTPBGkc5kBRhxGyzkL9kmW2!1901120826!-976246006>
93. Lieberman, W. H. (2004). Revenue management trends and opportunities. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(1), 91-99. Najdeno 10. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/business/docview/214494761/137E60B45813A400B51/5?accountid=16468>

94. Lin, K. (2006). Dynamic pricing with real-time demand learning. *European Journal of Operational Research*, 174(1), 522–538. Najdeno 10. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.unilj.si/science/article/pii/S0377221705001906>
95. Lovelady, L. (2005). Choosing a Model. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 9-12. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2005_issue2.pdf
96. Lovelady, L. (2009). Shrinking To Profitability. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 20-24. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2009_issue2.pdf
97. Lufthansa Group. (2008). Lufthansa Hub Management & Management of Hubs. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu <http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/charts-reden/LH-Investorentag-2008-06-02.pdf>
98. *Lufthansa Group Star Alliance – the first and biggest airline grouping*. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.lufthansagroup.com/en/company/alliances/star-alliance.html>
99. Lufthansa Systems. (2013). Significant savings in core airline processes. Najdeno 22. maja 2013 na spletnem naslovu: https://www.lhsystems.com/fileadmin/user_upload/files/en/company/case-study-alitalia-en.pdf
100. McMahon-Beattie, U., Palmer, A., & Yeoman, I. (2004). To Trust or Not to Trust: Variable Pricing and the Consumer. V Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U., *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications* (str. 157-165). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
101. Midkiff, A., Hansman, R., & Reynolds, T. (2011). Airline Flight Operations. V Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C., *The Global Airline Industry* (str. 213-252). West Sussex: Wiley.
102. *Miles & More, Spending miles*. Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/at/program/information?nodeid=2547703&l=en&cid=18001>
103. Millward, L. (2009). Cutting up. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 30-32. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2009_issue1.pdf
104. Millward, L. (2012). O&D Stepping Stone. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 45-47. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2012_issue1.pdf
105. Nagle, T. T., & Hogan, J. (2006). The strategy and tactics of pricing : a guide to growing more profitably. Pearson/Prentice Hall.

106. O`Connell, & Williams. (2011). Introduction to Practitioner Pieces. *Air Transport in the 21st century*. Farnham: Ashgate.
107. O`Connell, J. (2011a). Airlines: An Inherently Turbulent Industry. V O`Connell, J. & Williams, G., *Air transport in the 21st century* (str. 59-96). Farnham: Ashgate.
108. O`Connell, J. (2011b). IT Innovations in Passenger Services. V O`Connell, J. & Williams, G., *Air Transport in the 21st century* (str. 353-371). Farnham: Ashgate.
109. Odoni, A. (2011). The International Institutional and Regulatory Environment. V Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C., *The Global Airline Industry* (str. 19-46). West Sussex: Wiley.
110. O podjetju. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.adriaskyshop.si/o-nas/o-podjetju>
111. Oum, T., Yu, C., & Zhang, A. (2001). Global airline alliances: international regulatory issues. *Journal of Air Transport Management*, 7(1), 57-62. Najdeno 15. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S096969970000034X>
112. Oxford Economics. (2012). *The Role of Business Aviation in the European Economy*. Najdeno 22. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.ebaa.org/documents/document/20130716112754-2012-ebaa_oxford_report-final03_-_digital.pdf
113. Patel, A. (2012). Strength In Numbers. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 83-86. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2012_issue1.pdf
114. Pels, E. (2008). Airline network competition: Full-service airlines, low cost airlines and long-haul markets. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 68–74. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0739885909000171>
115. Peoples, J. (2012). Pricing behavior and non-price characteristics of the airline industry: introduction and overview. V Peoples, J., *Pricing behavior and non-price characteristics of the airline industry* (str. 1-9). Bingley: Emerald.
116. Phillips, L. (2011). *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford: Stanford business books.
117. *Poslovanje Adrie Airways v prvih treh kvartalih*. Najdeno 28. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/o-druzbi/novinarsko-sredisce/2013/poslovanje-adria-airways-v-prvih-treh-kvartalih/>
118. PwC Economics. (2008). *The economic impact of business aviation in Europe*. Najdeno 22. oktobra 2013 na spletnem naslovu [http://www.ebaa.org/documents/document/20130125103750-20081120-ebaa-finalreport_\(2\).pdf](http://www.ebaa.org/documents/document/20130125103750-20081120-ebaa-finalreport_(2).pdf)

119. Rieple, A. (2011). Outsourcing strategies of full-service airlines: an application of two theoretical perspectives. V Walsh, C., *Airline industry* (str. 99-117). New York: Nova Science Publishers.
120. Rouaud, L. (2011). Longer-term Prospects for Air Transport. V O`Connell, J. & Williams, G., *Air transport in the 21st century* (str. 25). Farnham: Ashgate.
121. Sabre Airline Solutions. (2010a). *Sabre AirVision: Revenue Accounting*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Revenue_Accounting_Profile.pdf
122. Sabre Airline Solutions. (2010b). The Evolution Of The Airline Business Model. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf
123. Sabre Airline Solutions. (2011). SabreSonic Res. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/AS-09-11427_SS_Res_Component_Profile_FINAL.pdf
124. Schiefer, G., & Samuel, T. (2011). Managing Flight Operational Costs. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 79-82. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2011_issue2.pdf
125. Seal, W., Garrison, R., & Noreen, E. (2012). *Management Accounting*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
126. *Service and booking classes*. Najdeno 2. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.lufthansa.com/online/portal/mam/hr/general_information?nodeid=2522707&l=en
127. Shaw, S. (2011). *Airline Marketing and Management*. Farnham: Ashgate.
128. Skugge, G. (2007). Future of revenue management: Capture your current potential. *Journal of Revenue and pricing management*, 6(3), 241-243. Najdeno 10. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/business/docview/214490978/137E60B45813A400B51/4?accountid=16468>
129. *Splošni pogoji cen*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/splosni-pogoji-cen/>
130. *Splošni pogoji poslovanja*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.adria.si/sl/splosni-pogoji-poslovanja>
131. *Splošni pogoji prevoza*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/splosni-pogoji-prevoza/>
132. Swan, W. (2002). Airline demand distributions: passenger revenue management and spill. *Transportation Research Part E*, 38(3/4), 253-263. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1366554502000091>

133. Šmajdek, J., & Zagorc, F. (2013, 4. avgust). Anžur za STA: Adria Airways bi lahko letno beležila 15- do 20-odstotno rast prihodkov. *Slovenska tiskovna agencija*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://kr-og.sta.si/2013/08/anzur-za-sta-adria-airways-bi-lahko-letno-belezila-15-do-20-odstotno-rast-prihodkov/>
134. *The Founding of IATA*. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/about/Pages/history.aspx>
135. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec Novak, M., & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
136. Vasigh, B., Fleming, K., & Mackay, L. (2012). *Foundations of Airline Finance, Methodology and Practice*. Surrey: Ashgate.
137. Vasigh, B., Fleming, K., & Tacker, T. (2010). *Introduction to Air Transport Economics*. Surrey: Ashgate.
138. Vijayagopal, R. (2012). The Network Manager. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 78-79. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2012_issue1.pdf
139. Vinod, B. (2005). "Fare"ly Simple. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 19-21. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2005_issue2.pdf
140. Vinod, B. (2008). What Customers Want. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 68-72. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2008_issue1.pdf
141. *Vozni red*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/destinacije-in-leti/vozni-red/>
142. Warren, C. S., Reeve, J., & Duchac, J. E. (2012). *Financial and Managerial Accounting*. Mason: South-Western Cengage Learning.
143. Wels, A. & Wensveen, J. (2004). *Air Transportation – A Management Perspective (5th)*. Belmont: Brooks/Cole Publishing Co.
144. Wensveen, J. (2007). *Air Transportation: A Managent Percpective*. Surrey: Ashgate.
145. Williams, G. (2011). Comparing the Economic and Operating Characteristics of Charter and Low-cost Scheduled Airlines. V O'Connell, J. & Williams, G., *Air transport in the 21st century* (str. 185-195). Farnham: Ashagte.
146. Wolters, L., & Spidle, C. (2008). U.S. Regionals: A New Outlook. *Ascend - A magazine for Airline Executives*, str. 70-71. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.sabreairlinesolutions.com/pdfs/issues/ascend_2008_issue2.pdf
147. *World Aviation and the World Economy*. Najdeno 30. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.icao.int/sustainability/Pages/Facts Figures_WorldEconomyData.aspx

148. You, P. (1999). Dynamic Pricing in Airline Seat Management for Flights with Multiple Flight Legs. *Transportation Science*, 33(2), 192-206. Najdeno 10. julija 2012 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=3&hid=105&sid=e2449757-8df7-4f1f-8c40-5cdf361a5715%40sessionmgr112&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=4292818>
149. Zagorc, F. (2013, 13. junij). Anžur: Poslovanje Adrie Airways stabilno, družba bo morala postati nekakšen hibrid. *Slovenska tiskovna agencija*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1896706&q=ADR+AIRWAYS+HIBRID>
150. Zaki, H. (2000). Forecasting for airline revenue management. *The Journal of Business Forecasting*, 19(1), 2-6. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/226911861/137E08893E954FDAEE9/5?accountid=16468>
151. Zeni, R., & Lawrence, K. (2004). Unconstraining Demand Data at US Airways. V Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U., *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications* (str. 124-136). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
152. *Zgodovina*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/o-druzbi/podjetje/zgodovina/>
153. Zhang, D., & Cooper, L. W. (2009). Pricing substitutable flights in airline revenue management. *European Journal of Operational Research*, 197(3), 848-861. Najdeno 1. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0377221708002038>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1	1
Priloga 2	1
Priloga 3	2

Priloga 1

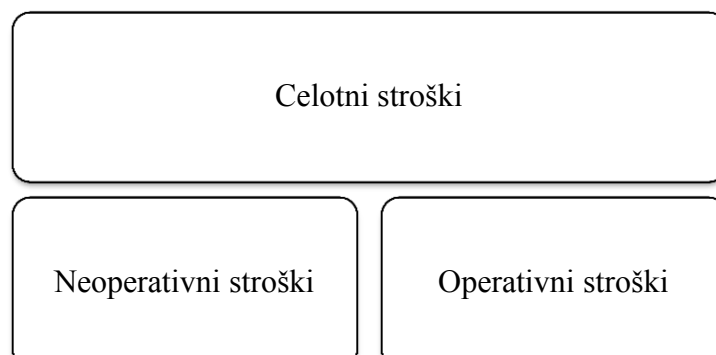
Tabela 1: Potovalni in prodajni razredi na linijah Adria Airways d.d.

Potovalni razred	Prodajni razred						
Poslovni (»fly business«)	J	C	D	Z			
Ekonomski	Visoko donosni (»flyflex«)			P	Y	B	M U
	Srednje donosni (»flyklub«)			H	G	Q	E T
	Nizko donosni (»flysave«)			V	A	W	O S L K

Vir: Prirejeno po Adria Airways d.d., Podatki o prodajnih razredih (interno gradivo), 2013f.

Priloga 2

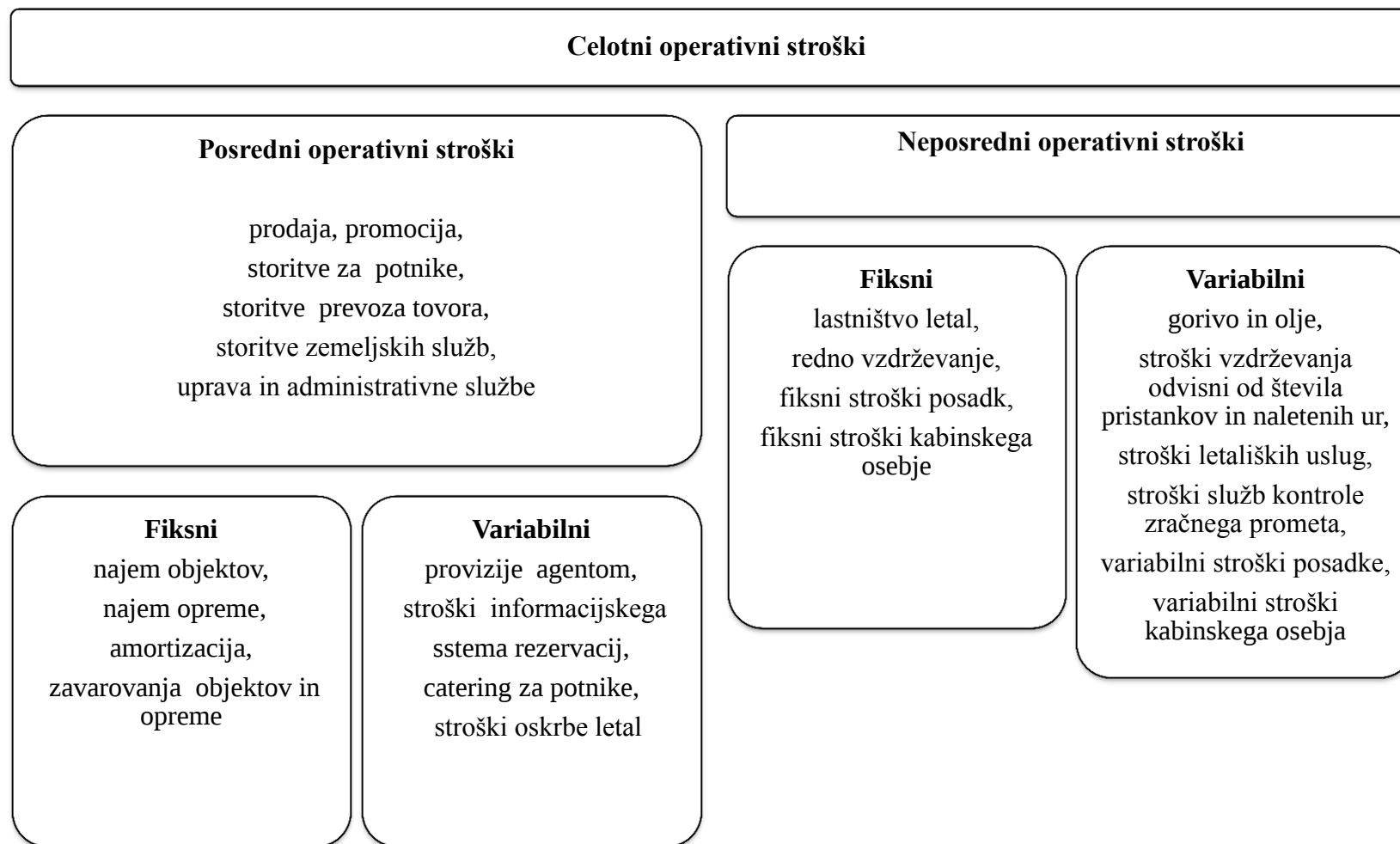
Slika 1: Splošna klasifikacija stroškov letalskih družb



Vir: Prirejeno po S. Holloway, A possible airline cost classification, 2010, str. 274.

Priloga 3

Slika 2: Razdelitev operativnih stroškov letalskih družb



Vir: S. Holloway, *A possible airline cost classification*, 2010, str. 274.

Vir: S. Holloway, A possible airline cost classification, 2010, str. 274.