

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA STRATEGIJE DOMINACIJE LETALSKE DRUŽBE
EMIRATES**

Ljubljana, april 2014

JANI BORJANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Jani Borjančič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza strategije dominacije letalske družbe Emirates, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Simonom Čadež.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih 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 DEFINICIJE POJMOV IN TIPOLOGIJE POSLOVNIH STRATEGIJ	3
1.1 Definicije	3
1.1.1 Strateški management	3
1.1.2 Strategija	3
1.1.3 Konkurenčna prednost	4
1.2 Tipologije poslovnih strategij	5
1.2.1 Porterjeve generične poslovne strategije	5
1.2.2 Tipologija sinjega oceana	7
1.2.3 Model tipologij Milesa in Snowa.....	8
2 LETALSKA PANOGA TER LETI 2012 IN 2013	9
3 SKUPINA EMIRATES	11
3.1 Emirates	12
3.1.1 Letalska družba Emirates	12
3.1.2 Skycargo	12
3.1.3 Skywards.....	12
3.1.4 Destination in leisure management.....	13
3.1.5 Official store	13
3.1.6 EmQuest.....	13
3.1.7 Aviation college	13
3.2 Dubai National Air Transport Association	14
3.3 Zgodovina družbe	14
3.3.1 Splošno.....	14
3.3.2 Zgodovina nesreč	17
3.4 Analiza poslovanja v letu 2012/2013	18
3.4.1 Prihodki.....	19
3.4.2 Stroški	20
3.4.3 Dobičkonosnost.....	22
3.4.4 Sredstva.....	22
3.4.5 Zadolženost.....	23
3.4.6 Denarni tok.....	24
4 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA USPEH	25
4.1 Strateška lokacija	25
4.2 Dubaj.....	25
4.2.1 Predstavitev države	25
4.2.2 Politični, ekonomski in davčni sistem Dubaja.....	26
4.2.3 Delovna sila v Dubaju.....	28
4.3 Flota	29
4.4 Strategija	30
4.5 Skrb za potnike	31

4.6	Sponzoriranje in oglaševanje.....	32
4.6.1	Nogomet	32
4.6.2	Ameriški nogomet	32
4.6.3	Tenis	33
4.6.4	Formula 1.....	33
4.6.5	Konjske dirke.....	33
4.6.6	Golf.....	33
4.6.7	Kriket.....	33
4.6.8	Jadralstvo	34
4.6.9	Avstralski nogomet.....	34
4.6.10	Sponzoriranje kulture	34
4.7	Ostali dejavniki.....	34
5	PRIMERJAVA Z DRUGIMI VEČJIMI LETALSKIMI DRUŽBAMI.....	35
5.1	Predstavitev družb	35
5.1.1	Air France KLM	35
5.1.2	Skupina IAG	36
5.1.3	Lufthansa	37
5.1.4	Ryanair.....	38
5.1.5	Southwest Airlines.....	38
5.1.6	Delta Airlines.....	39
5.1.7	China Southern Airlines	40
5.1.8	Adria Airways.....	40
5.1.9	Qantas	41
5.1.10	Singapore Airlines	42
5.2	Primerjava poslovanja med družbami	43
5.2.1	EBITDA.....	43
5.2.2	Operativna marža.....	46
5.2.3	Zadolženost.....	47
5.2.4	Dobiček na kapital	49
5.2.5	Delež dolgov v financiranju	50
5.2.6	Davčne stopnje po državah.....	51
5.2.7	Povprečen strošek na zaposlenega.....	52
6	UČINKI LETALSKEGA SEKTORJA NA EKONOMIJO DUBAJA IN NEVARNOSTI ZA LETALSKO DRUŽBO EMIRATES	53
6.1	Učinki letalskega sektorja.....	53
6.1.1	Danes	53
6.1.2	Leta 2020	54
6.2	Nevarnosti za družbo	55
6.2.1	Prezadolženost Dubaja	55
6.2.2	Konkurenca drugih hitro rastočih letalskih družb	56
6.2.2.1	Etihad Airways	56
6.2.2.2	Qatar Airways.....	57

SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki po posameznih segmentih v %	19
Slika 2: Prihodki glede na geografsko lego v %	20
Slika 3: Stroški po posameznih skupinah v %	21
Slika 4: Dolgovi po zapadlosti v milijonih dolarjev.....	24
Slika 5: EBITDA po družbah v letu 2012 v milijonih dolarjev	44
Slika 6: EBITDA/prihodki (koeficient) po družbah v letu 2012.....	45
Slika 7: Operativna marža po družbah v letu 2012 v %.....	46
Slika 8: Zadolženost po družbah na 31. 12. 2012 v milijardah dolarjev	47
Slika 9: Zadolženost v primerjavi z denarnim tokom (koeficient) iz poslovanja po družbah v letu 2012.....	48
Slika 10: Dobiček na kapital v % po družbah v letu 2012	49
Slika 11: Stopnja dolgov v financiranju po družbah v letu 2012 v %.....	50
Slika 12: Davčne stopnje po državah	51
Slika 13: Povprečen letni strošek na zaposlenega v tisoč dolarjih	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Flota letal Emirates	29
Tabela 2: Preglednica osnovnih podatkov posamezne letalske družbe	42

UVOD

Letalske družbe so v zadnjih letih v nezavidljivem položaju. Po eni strani pritiskajo vedno višje cene bencina, ki jim ni videti konca, po drugi strani pa se še vedno spopadajo z manjšim povpraševanjem po tovrstnih storitvah. Kupna moč prebivalstva je zaradi krize vedno slabša. Marsikdo si že težko privošči dopust, kaj šele dopust v oddaljenih krajih.

Skupina Air France-KLM Group je zaključila poslovno leto 2012 z 1,1 milijarde evrov izgube (Air France-KLM, 2012), Adria Airways z 10,8 milijoni evrov izgube (Anžur, 2013). Nizkocenovniki, kot sta Ryanair in EasyJet, se borijo za dobičkonosnost. Kljub višanju cen nafte in negativnim učinkom gospodarske krize pa obstajajo svetle izjeme, kot je Lufthansa, ki ima 990 milijonov evrov dobička (Deutsche Lufthansa AG, 2012).

Dejstvo je, da vlada med letalskimi družbami velika konkurenca in boj za slehernega kupca že vrsto let. Zaradi kapitalno intenzivne panoge in velike konkurence je teoretično težko pridobivati tržne deleže oziroma rasti hitreje od ostalih konkurentov v taki panogi. To pa ne velja za letalsko družbo Emirates, ki danes (po 28 letih obstoja) predstavlja po kapaciteti 3. največjo letalsko družbo na svetu (CAPA, 2013a). Bila bi že druga največja, če se ne bi v letu 2012 združili družbi United Airlines in Continental. Glede na rast lahko družba Emirates že konec leta 2013 postane druga največja (CAPA, 2013a). Družba Emirates ter njena strategija bo tudi osrednja tema te magistrske naloge.

Ta letalski prevoznik je v 100 % lasti Dubaja oziroma, natančneje, v 100 % lasti »Investment corporation of Dubai« (paradržavne družbe). Je največji letalski prevoznik na Bližnjem vzhodu, ki na teden iz svojega središča opravi več kot 2.500 letov v več kot 120 mest v 70 različnih državah na 6 kontinentih. Poleg tega družba opravlja štiri od desetih najdaljših komercialnih letov (iz Dubaja v Los Angeles, San Francisco, Houston in Dallas), (Emirates named airline of the year for 2011 by air transport world, 2011).

Čeprav se Dubaj povezuje z neskončnimi viri financiranja, se je od nastanka (28 let nazaj) v to družbo vložilo »samo« 80 milijonov dolarjev (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 13). Sicer je to na prvi pogled ogromen znesek, vendar v primerjavi s slovensko Adrio Airways, ki je samo v letu 2010 prejela finančno injekcijo v višini 50 milijonov evrov, postane znesek bistveno manjši (Rušt, 2011).

Kje so torej razlogi za tako uspešnost? Kje so razlogi, da ta družba počasi postaja največja letalska družba na svetu? Kje so razlogi, da je za oba največja letalska proizvajalca (Boeing in Airbus) družba Emirates najpomembnejši kupec?

Razlogov za tako uspešnost je seveda več. Kot prvi razlog Nataraja in Al-Aali (2011, str. 11–13) navajata strateško pozicijo: »Od 7 milijard ljudi na svetu jih polovica živi na razdalji 8 ur letenja stran od Dubaja.« Drugi razlog je politični in davčni sistem Dubaja.

Delovno vizo se relativno lahko pridobi, kar država s pridom uporablja za poceni delovno silo iz sosednjih revnih držav. Delež stroškov dela je zato pri družbi Emirates 10 %, pri ostalih evropskih in ameriških konkurentih pa 40 % in več.

Tudi sama strategija te družbe vpliva na uspešnost. Izbrali so si namreč strategijo dominacije trga. Veliko skrbi posvečajo tudi počutju potnikov, kar dokazuje relativno novejša flota v primerjavi s konkurenti, večji nakupi Airbusa A380, ki ima eno izmed najudobnejših kabin (The remarkable record of Emirate Airlines: Product differentiation and cost control deliver exceptional performance, 2012, str. 3).

Skupina Emirates, katere del je tudi naša preučevana letalska družba, pa tudi uspešno izvaja strategijo diverzifikacije v sicer povezane dejavnosti, kot so vzdrževanje letal, servis letal, strežba v zraku in organiziranje potovanj. Družba se vertikalno integrira po verigi navzgor in navzdol, če njeno dejavnost gledamo iz širše perspektive: organiziranje potovanj za ljudi.

Ekonomisti iz Oxford economics so izračunali učinke dubajskega modela letalstva na njihovo gospodarstvo. Za leto 2010/2011 (družba Emirates ima presečni dan na 31. 3.) so izračunali, da je letalski sektor imel več kot 259.000 služb in prispeval 22,1 milijard dolarjev v dubajski BDP. To dejansko pomeni 19 % vseh zaposlenih in 28 % BDP Dubaja (Emirates, 2011).

Po drugi strani pa so nekateri strokovnjaki skeptični. Po njihovem mnenju se lahko zgodi, da se bo tako skupina kot tudi letalska družba Emirates lahko ulovila v dolžniško krizo, ki grozi njegovemu lastniku, državi Dubaj. Poleg tega so njihov velik problem tudi hitro rastoče letalske družbe, ki tekmujejo na njihovem domačem ozemlju – na primer Etihad Airways in Qatar Airways.

Namen magistrske naloge je preučiti strategijo letalske družbe Emirates in uspešnost te strategije. Na drugi strani ima magistrska naloga dva cilja, in sicer analizirati strategijo rasti družbe Emirates in identificirati dejavnike uspešnosti strategije dominacije. Moja hipoteza za delo bo, da je v letalski dejavnosti kljub krizi in visoki stopnji konkurence možno dosežati visoko in dobičkonosno rast.

Magistrska naloga bo razdeljena na 4 večje dele. V prvem delu bom najprej opisal strateški management ter različne poslovne strategije. V drugem delu bom opisal letalsko panogo na splošno ter njene trende in glavne akterje na trgu. Tretji del bo opisoval družbo Emirates ter poslovanje v poslovnem letu 2012. V četrtem in tudi zadnjem delu pa bom opisal dejavnike uspeha družbe Emirates, kjer bom tudi naredil primerjavo različnih pomembnejših kazalnikov s konkurenti.

1 DEFINICIJE POJMOV IN TIPOLOGIJE POSLOVNIH STRATEGIJ

1.1 Definicije

1.1.1 Strateški management

Proces strateškega managementa je sestavljanka obveznosti, odločitev in dejavnosti, potrebnih za doseg strateške konkurenčnosti in nadpovprečnih donosov. Relevantni strateški inputi, pridobljeni iz različnih analiz v notranjem in zunanjem okolju, so potrebni za učinkovito oblikovanje in izvajanje strategije. Učinkovite strateške dejavnosti so nujni predpogoj za doseg strateške konkurenčnosti in nadpovprečnih donosov (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005, str. 5).

Poleg tega se strateški management uporablja za usklajevanje hitro spreminjajočih se trgov preko sredstev, zmogljivosti in ključnih kompetenc. Efektivne strateške dejavnosti, ki nastopijo v kontekstu pozorno integrirane, oblikovane in izvajane strategije, imajo kot posledico želeni strateški rezultat (Hitt et al., 2005, str. 5).

Formalni organizacijski proces oziroma management je mogoče najbolj grobo razčleniti na tri faze ali podprocese. Deli se na planiranje, uresničevanje (planiranega) in kontroliranje (uresničenega). Organizacijski proces se odvija z odločanjem, saj se brez sprejemanja odločitev v podjetju ne bi nič dogajalo. Glavne odločitve v podjetju so poslovno-politične in z njimi nastaja oziroma se oblikuje politika podjetja. Za racionalni način odločanja je torej nujno planiranje, uresničevanje in kontroliranje, zato politika nastaja s pomočjo izvajanja teh organizacijskih podprocesov. Ker so najpomembnejše odločitve razvojne odločitve oziroma za oblikovanje razvojne politike podjetja, ni to navadno planiranje, uresničevanje in kontroliranje, temveč strateško planiranje, uresničevanje strategij in kontroliranje tega uresničenega. To je tudi bistvo strateškega poslovanja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 12).

1.1.2 Strategija

Akadske teorije glede poslovnih strategij in dejanj, povezanih z zasledovanjem le-teh, so lahko pogosto nejasne. Pri različnih znanstvenih in vedenjskih področjih nam teorija pomaga razumeti različne fenomene na svetu, povezave, ki vplivajo na te fenomene, in sistematčne razloge za te pojave. Pri preučevanju dinamike posameznega podjetja pa teorija razlaga, zakaj obstaja določen način razmišljanja ali udejanjanje posameznih aktivnosti (Kannan, 2013, str. 3).

Sami začetki uporabe termina strategija segajo v dobo Homerja, Euripida in veliko drugih

grških pisateljev. Beseda prihaja iz grškega izraza »strategos«, ki ima dejansko korenine v vojski oziroma v poveljevanju, pomeni pa »planiranje uničenja sovražnikov na podlagi učinkovite uporabe virov«. Ta koncept se je ohranil vse do danes skozi različne pisatelje, kot so na primer Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart in Tolstoj. Koncept je bil tudi uporabljen s strani največjih generalov in voditeljev, kot so na primer Machiavelli, Napoleon, Bismarck, Yamamoto in Hitler (Bracker, 1980, str. 219).

Poslovna strategija pomeni splošno naravnost vsakega podjetja oziroma družbe. Je teorija konkurenčnosti, ki vodi odločitve organizacijskih članov v korist oziroma proti izbranim kriterijem, ki so prisotni v industriji oziroma organizaciji (Durant, 2006, str. 6). Njeno bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti, od katere je odvisna uspešnost podjetja. Pri tem se s konkurenčno prednostjo razume sposobnost podjetja, da ustvarja vrednost na način, ki mu konkurenti niso kos. Konkurenčno prednost se lahko ustvari z viri, težko dostopnim oziroma redkim znanjem in zmožnostmi, ki jih je težko posnemati ali nadomestiti in ki jih je težko prenašati v prostoru (Pučko, 2007, str. 119).

Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov oziroma storitev in trgov. Strategija zato kaže tudi, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih mestih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške skupine proizvodov oziroma storitev, koliko ožjih skupin proizvodov bo ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergijske učinke (Pučko, 2007, str. 119).

Za oblikovanje strategij sta najbolj znani dve teoriji, in sicer preskriptivni model po Ansoffu in inkrementalni deskriptivni model po Mintzbergu. Pri prvem je oblikovanje strategije sistematični proces oziroma zaporedje korakov. Izoblikovani načrt služi kot podlaga za snovanje podrobnejših načrtov in za udejanjanje strateškega plana, pri čemer se organiziranost in poslovanje prilagajata strategiji. Strateška načrtovanja so tudi glavna naloga višjega posloводства. Na drugi strani inkrementalni model pravi, da morajo pobude in predlogi strategij nastajati decentralizirano in ustvarjalno. Osrednja naloga višjega posloводства je v tem modelu usmerjanje in udejanjanje pobud udeležencev ter oblikovanje skupne strategije (Tavčar, 2002, str. 451).

Oblikovanje poslovne strategije se začne na temelju preverjanja in po potrebi novega oblikovanja poslanstva posameznega podjetja. Drugo pomembno izhodišče oblikovanja so spoznanja celovite ocene SPE oziroma spoznanja ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja (Pučko, 2007, str. 119).

1.1.3 Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost predstavlja prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. Dva ključna atributa konkurenčne prednosti sta pozicijsko gledanje in

relativnost. Prvi predstavlja prednostni položaj (pozicijsko) podjetja v panogi oziroma na trgu, drugi pa predpostavlja relativno primerjavo podjetja, ki je glede nečesa v prednosti pred konkurenti. Gre se za benchmarking, saj se je vedno treba vprašati, kaj in glede na koga (se) primerjati (Pučko et al., 2009, str. 32).

Pri opredelitvi se je bistveno vprašati, kaj je tisto, kar kupca pritegne, da kupuje pri izbranem podjetju in ne pri konkurenci. Podjetje mora ponujati nekaj, kar se pri konkurentih še ne da dobiti oziroma se ne more dobiti na želen način ali pa se dobi samo za višjo ceno. V prvem primeru je govora o diferenciaciji, v drugem o nižjih cenah (Pučko et al., 2009, str. 32). Družbe, ki neprestano razčiščujejo in vedno znova izumljajo svojo konkurenčno prednost, imajo največji potencial za dolgoročni trajnostni razvoj ter finančno stabilnost. Problem današnjih podjetij pa je ta, da večina samo površinsko ugotovi svoje prednosti in jih ne opredeli dovolj (Goldsmith, 2013, str. 15).

Podjetja ustvarjajo konkurenčne prednosti na podlagi izumljanja novih proizvodov ali novih tehnologij za proizvodnjo oziroma trženje le-teh. Dostop do boljših dejavnikov, kot so poceni delovna sila oziroma ostala sredstva, postaja vedno manj pomemben v primerjavi s tehnologijo in učinkovitostjo proizvodnje. Lep primer je ameriška proizvodnja avtomobilov, ki ne zaostaja za evropsko in azijsko zaradi pomanjkanja vhodnih dejavnikov, temveč zaradi tehnologije. Največji problem je poraba goriva njihovih proizvedenih avtomobilov, ki je neprimerno višja v primerjavi z ostalimi (Ricken & Malcotsis, 2011, str. 2).

1.2 Tipologije poslovnih strategij

1.2.1 Porterjeve generične poslovne strategije

Koncept generičnih poslovnih strategij temelji na teoriji, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za podjetje. Do konkurenčne prednosti pa se lahko po tej teoriji pride prek doseganja nižjih stroškov v primerjavi s konkurenco ali prek diferenciacije proizvoda oziroma storitve. Glede na kombinacijo teh osnov s širino tržnega nastopa podjetja poznamo tri temeljne Porterjeve generične strategije, in sicer strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo razvijanja tržne niše (Pučko, 2007, str. 120).

Strategija stroškovne učinkovitosti je ena izmed najbolj popularnih strategij, ki pa zahteva določene predpostavke za uspešno implementacijo. V okviru tržne podstrukture mora podjetje dosegati višji tržni delež na večjih trgih, sistem distribucije mora biti naravnana na velik obseg in nizke stroške, agresivna politika cen in oglaševanje oziroma promocija pa naravnana k obveščanju obstoja standardno kakovostnih proizvodov. V okviru tehnološke podstrukture mora podjetje dosegati ekonomije obsega, standardizacijo proizvodov, učinkovite metode proizvodnje z visoko stopnjo avtomatizacije, ugoden dostop do surovin,

nizke stroške dela in nizke stroške zalog. V okviru raziskovalno-razvojne podstrukture panoga ne sme imeti večje tehnološke dinamike, pač pa ozko raziskovanje in v izboljševanje proizvoda usmerjeno razvijanje. Poleg tega mora podjetja imeti še poceni finančne vire z dolгими dobami vračanja ter učinkovit sistem kontrole stroškov (Pučko, 2007, str. 121).

Čeprav ima strategija veliko tveganj, literatura prav v letalski panogi navaja kot dober primer implementacije izbrane strategije irsko letalsko družbo Ryanair, ki bo tudi, poleg ostalih letalskih družb, predmet obravnave v tej magistrski nalogi. Njeno strateško obnašanje ji prinaša nižje stroške v primerjavi s konkurenti zaradi zniževanja stroškov izvajanja cele vrste diskretnih aktivnosti v svoji verigi vrednosti. Strategija prinaša med 20 do 30 odstotkov nižje stroške na potniški kilometer v primerjavi z največjimi konkurenti v panogi v Evropi (Pučko, 2007, str. 121).

Na drugi strani je strategija diferenciacije uspešna samo na načelu, da mora proizvod oziroma storitev v očeh odjemalca ustvariti toliko višjo vrednost od konkurenčnega proizvoda ali storitve, da bo zanj pripravljen plačati več. Ta cena mora nato pokrivati vse dodatno ustvarjene stroške za ustvarjanje večje vrednosti in pokrivati mora tudi nadpovprečno poslovanje podjetja. Podjetje, ki se želi poslužiti te strategije, mora na področju tržne podstrukture imeti visoko učinkovitost prodajno političnih instrumentov, dobro uveljavljeno blagovno znamko, dober dizajn s tradicijo, pozitivno podobo o kakovosti izdelka, dobre prodajne poti in dobro servisno službo. Na področju tehnološke podstrukture mora podjetje dosegati najvišjo kakovost izdelka, nadpovprečno tehnološko raven, vitko proizvodnjo in sposobnost doseganja kratkih rokov dobave. Na področju raziskovalno-razvojne podstrukture mora podjetje ponujati najnovejše dosežke tehnološkega razvoja, imeti intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov oziroma storitev ter biti inovacijsko usmerjeno. Strategija prav tako ne sme povsem zanemariti stroškov, vendar njihovo zniževanje ni primarna strateška naloga (Pučko, 2007, str. 122).

Tudi ta strategija ima veliko tveganja, predvsem v primeru, da odjemalec ne bo dojemal diferenciacije tako kot podjetje. Problem lahko nastane tudi v primeru, ko se izdelek preveč diferencira in odjemalec tega ni več pripravljen plačati. Ne glede na vse pa obstajajo dobri primeri, ki so uspešno implementirali to strategijo, in sicer Coca Cola, Toyota itd. (Pučko, 2007, str. 121).

Strategija razvijanja tržnih niš pa nasprotno temelji na doslednem osredinjenju vseh dejavnosti podjetja na čim boljše zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. Strategija je primerna v primeru, če podjetje lahko opravi ozko določene naloge učinkoviteje kot konkurenca, ki je širše usmerjena v svojem poslovanju, in na tak način lahko bolje zadovolji potrebe določenega tržnega segmenta (Pučko, 2007, str. 123).

Obstajata dva tipa strategij tržnih niš, in sicer tržna niša osredinjenja na stroške in osredinjenja na diferenciacijo. Prva izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, medtem ko druga izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev. Strategija zadovoljevanja tržne niše na podlagi nizkih stroškov v majhnem podjetju temelji na nekih stroškovnih prednostih v primerjavi z velikim podjetjem. Primer za to so mala lokalna podjetja v panogah, katerih proizvodi zahtevajo visoke specifične transportne stroške. Največje nevarnosti pri tej strategiji pa so zastaranje proizvoda, občasno zaostrovanje na temelju zniževanja cen, predvsem od velikih konkurentov, in zmanjšanje kupne moči tržnega segmenta. Na drugi strani zadovoljevanje tržne niše na podlagi diferenciacije proizvoda temelji na zadovoljevanju specialnih potreb sorazmerno ozkega kroga kupcev, ki za velika podjetja niso zanimivi, in zlasti tam, kjer je povpraševanje relativno neelastično. Strategija omogoča višje cene za zadovoljevanje posebnih potreb gostov, vendar temelji tudi na tehnološki gibkosti in na dejstvu, da odjemalci cenijo zelo dober proizvod oziroma da so zanj pripravljeni plačati. Glavne nevarnosti pa so trajnost obstoja segmenta, hitro posnemanje izdelkov s strani konkurence, nenadne tehnološke spremembe ter nenadno zanimanje segmenta s strani velikih podjetij (Pučko, 2007, str. 123–124).

Poleg omenjenih strategij pa so možne tudi kombinacije le-teh, vendar Porter opozarja na nevarnost neizbire in neuresničevanja ene same izrecne vrste generične poslovne strategije. Značilnosti strateškega obnašanja za dve strategiji praviloma ni mogoče povezati in jih hkrati ni mogoče uresničevati. Kombinacija torej lahko hitro privede do problema, ko podjetje ni niti stroškovno učinkovito niti nima prepoznavne diferenciacije. To pomeni, da podjetje nima konkurenčne prednosti, temveč slabost v primerjavi s konkurenco (Pučko, 2007, str. 124).

1.2.2 Tipologija sinjega oceana (angl. *blue ocean strategy*)

Tipologija loči posamezne industrije na rdeče oceane in sinji ocean. Pod rdeče oceane spadajo vse industrije, ki danes obstajajo in predstavljajo znane trge. Družbe poskušajo biti boljše kot konkurenca in tako pridobiti večji delež trga. Z večanjem števila konkurentov se dobički začnejo zmanjševati in rast se ustavi. Na drugi strani sinje oceane predstavljajo vse industrije oziroma prodajna področja, ki se jih konkurenca še ni dotaknila. Pri teh tipih oceanov se povpraševanje ustvarja, ne pa se bojuje zanj (Chan & Mauborgne, 2009, str. 77).

Obstajata dva načina nastanka sinjih oceanov. Najpogostejši je način, ko določena družba spremeni meje industrije in tako panoga rdečega oceana postane sinji ocean. Drugi način, ki je manj pogost, pa je način nastanka popolnoma nove industrije, kot je bil na primer Ebay v času svojega nastanka (Chan & Mauborgne, 2009, str. 78).

Značilnosti strategije sinjega oceana so naslednje: kreirati nesporno prodajno področje,

narediti konkurenco nepomembno, ustvariti in zadovoljevati novo povpraševanje, biti manj pazljiv na vrednost v primerjavi s stroški, celotni sistem podjetja podrediti zasledovanju produktne diferenciacije in nizkih stroškov. Značilnosti strategije rdečih oceanov pa so nasprotno, in sicer: konkurirati na obstoječem trgu, biti boljši od konkurence, izkoristiti obstoječe povpraševanje, biti pazljiv na razmerje med vrednostjo in stroški, aktivnosti podjetja usmeriti bodisi v nizke stroške bodisi v diferenciacijo (Chan & Mauborgne, 2009, str. 81).

Najpomembnejši razliki med eno in drugo strategijo sta verjetno zadnji dve značilnosti. Družbe po večini tipologij (na primer Porterjevi) se lahko usmerijo bodisi v stroškovno učinkovitost bodisi v diferenciacijo proizvoda. Podjetja lahko torej proizvajajo produkte z večjo vrednostjo za kupca po višjih stroških ali pa solidno vrednost z nizkimi stroški. Nasprotno pa lahko pri sinjih oceanih podjetje zasleduje tako stroškovno učinkovitost kakor diferenciacijo proizvoda (Chan & Mauborgne, 2009, str. 82).

Poleg tega je za strategijo sinjega oceana značilno tudi to, da ne sloni na tehnoloških inovacijah. Včasih nova tehnologija vodi do novih trgov, vendar ni nujen pogoj za to. Tehnologija za nove trge največkrat že obstaja in jo je treba prilagoditi na novo panogo oziroma jo združiti z nečim drugim. Nove trge pogosto uvedejo tista podjetja, ki so že uveljavljena na trgu. Pri obravnavani strategiji je značilno tudi to, da družbe in industrija niso prava tema analize, ampak je to strateško premikanje. To je set managerskih potez in odločitev za ustvarjanje novega trga in podjetja, usmerjenega na ta trg. Ne nazadnje se strategija sinjega oceana pozna tudi na razpoznavnosti blagovne znamke (Chan & Mauborgne, 2009, str. 81).

1.2.3 Model tipologij Milesa in Snowa

Po modelu, ki sta ga leta 1978 ustvarila Miles in Snow, se organizacijske strategije delijo na štiri večja področja, in sicer iskalci, branilci, analizatorji in reaktorji. Prvi (iskalci) predstavljajo družbe, ki nenehno iščejo priložnosti na trgu in testirajo potencialne odgovore na nove trende. To so pogosto družbe, ki razvijajo nove proizvode. Drugi (branilci) predstavljajo konservativna podjetja, ki konkurirajo na ceni in kvaliteti in ne na področju novih proizvodov. Njihova primarna skrb je izboljšanje njihovih trenutnih procesov. Tretji (analizatorji) predstavljajo kombinacijo prvih dveh. Podjetja so redko pionirji na trgu, temveč raje dobro opazujejo konkurenco za nove ideje in te hitro sprejmejo. Zadnja skupina (reaktorji) pa so podjetja, kjer managerji zaznavajo visoko stopnjo okoljske negotovosti, vendar nimajo nobene strategije za odzivanje na to. Podjetja redko naredijo prilagoditev, dokler v to niso res prisiljena (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2009, str. 733).

Model opredeljuje strategijo kot usklajevanje relacij med organizacijo, okoljem, interno strukturo in procesi. Organizacija se tako sreča s problemom izbire strategije kakor tudi s

problemom izbire, ki je konsistenten z izbrano strategijo (Andrews et al., 2009, str. 734).

Pomemben vidik organizacijske strukture za Milesa in Snowa je obseg decentralizacije. Za branilce je pomembno, da ima vodstvo sposobnost nadzora vseh organizacijskih procesov v podjetju centralizirano. To pa zaradi narave strategije, ki želi optimizirati učinkovitost notranjih procesov. Strategija branilca predstavlja tudi tipično organizacijsko strukturo, kjer ima samo najvišje vodstvo dostop do ključnih informacij in s tem prednost za nadzor funkcij. Na drugi strani imajo iskalci veliko bolj razdeljeno vodstvo, saj podpirajo fleksibilnost in inovacijsko obnašanje. Administrativni sistem za to skupino mora biti sposoben alocirati resurse med decentraliziranimi enotami in projekti in bi bilo centralizirano vodstvo neprimerno. Moč je tako razdeljena na srednji management in ostale vodje, da lahko njihova znanja izkoristijo na več področjih in da jih nadzor s strani višjega vodstva ne ovira. Reaktorji pa nimajo predvidljive organizacijske strukture. Nimajo tudi mehanizmov za dosledno odgovarjanje na potrebe iz okolja (Andrews et al., 2009, str. 734–735).

Pri posamezni skupini strategij Miles in Snow ločita tudi obseg planiranja. Planiranje pri branilcih gre skozi serijo korakov, ki podjetju omogočijo izkoristiti sedanje in predvidljive okoljske razmere v celoti. Ti koraki se v splošnem večinoma nanašajo na določitev produkta in plana stroškov v obliki raznih operativnih ciljev. Iskalci so vedno pripravljeni razširiti svoje aktivnosti v odvisnosti od priložnosti oziroma nevarnosti v okolju. Posledično je proces planiranja redko sistematičen ali popoln. V nasprotju z branilci, kjer so plani po navadi končani pred implementacijo, se morajo iskalci pogosto neposredno soočiti s problemom, preden bi lahko učinkovito planirali. Reaktorji predvidoma kažejo različne pristope k načrtovanju. Zaradi pomanjkanja jasne vizije in zanašanja na zunanje pritiske za oblikovanje strategije je uspešno planiranje v tej skupini praktično nemogoče (Andrews et al., 2009, str. 733).

2 LETALSKA PANOGA TER LETI 2012 IN 2013

Zračni transport se bistveno razlikuje od drugih tipov prevozov. Noben drugi tip transporta (cestni ali železniški) nima tako velike globalne komponente kot zračni. Prav zaradi tega vedno bolj pridobiva na pomembnosti (Williams & O'Connell, 2011, str. 5).

Ne glede na to, da je letalski sektor v današnjem času postal nuja, ima še vedno velike finančne težave in je zato v veliko primerih odvisen od državnih pomoči. Raziskave so namreč pokazale, da je med letoma 1989 in 1991 sektor ustvaril 10 milijard dolarjev izgube, kar je privedlo do negativnega kumulativnega rezultata celotnega sektorja. V letu 2002 je sektor spet zašel v kumulativno izgubo, predvsem zaradi terorističnih napadov. Zapuščina letalskih prevoznikov se zdi v nasprotju z večinoma vsemi ekonomskimi teorijami, a vendar večina le-teh še vedno leti (Walsch, 2011, str. 5).

Za letalsko panogo so značilne neprestane spremembe. Tehnološki razvoj in novi poslovni modeli sta le dva izmed mnogih dejavnikov, ki vplivajo na dinamičnost te panoge. Glede na veliko področij za razvoj je moč ugotoviti, da industrije ne narekujejo samo glavni akterji, temveč tudi strukturno in institucionalno okolje (Winter & Bieger, 2011, str. 5).

Mednarodni letalski promet igra veliko vlogo v razvoju svetovne ekonomije s stimuliranjem menjave med državami in omogočanjem ekonomskih povezav. Liberalizacija trgov za letalski promet v Evropi, severni Ameriki in na ostalih področjih je dodala novo dimenzijo v definicijo konkurenčnosti letalske panoge. Zaradi tega so začele letalske družbe tudi prilagajati svoje poslovanje na novo nastale tržne razmere. Nove strategija niso vsebovale samo krčenja stroškov in boljšega upravljanja s premoženjem, temveč so se začele tudi povezovati med seboj. Tako se začela nastajati mednarodna zaveznitva oziroma klubi, ki danes predstavljajo konkurenčno prednost zaradi dostopa do novih trgov in posledično boljše skupne pokritosti (Rajasekar & Fouts, 2009, str. 93).

Velik vpliv na to panogo je imel pojav nizkocenovnih letalskih družb, kot je na primer Ryanair. Poleg same frekvence letov so te družbe pridobile način, kako si zmanjšati stroške, ne da bi vznemirjale potnike, in sicer: manj storitev med letom, brez programa zvestobe, prodaja kart preko interneta itd. Veliko so prihranili tudi pri prehodu na sekundarna letališča in politiko »just in time«, kjer letala priletijo in takoj odletijo naprej. Pojav nizkocenovnikov je torej precej spremenil tudi odnos med letalsko panogo in letališči (Huettinger, 2006, str. 230).

Poslovno leto 2012 je bilo za letalske družbe relativno dobro, glede na to, da je na začetku leta kazalo veliko slabše obete. Družbi Spanair in Malev sta na začetku leta objavili stečaj in sta bili eni izmed prvih žrtev gospodarske recesije. Dobički v 2012 so bili za malenkost manjši kot v letu 2011 (Dunn, 2012).

V letu 2012 so vse letalske družbe skupaj prepeljale 2,97 milijarde potnikov. Največ jih je bilo na področju Azije in Tihega oceana, kjer je bilo za kar 0,95 milijarde potnikov. Sledijo Severna Amerika z 0,80 milijarde, Evropa z 0,78 milijarde, Južna Amerika z 0,22 milijarde, Bližnji vzhod z 0,14 milijarde in Afrika z 0,06 milijarde (IATA, 2013).

K povečanju povpraševanja po potniškem prometu so pomagala predvsem gospodarstva v razvoju, saj so pripomogla k 65 % vsega povečanja mednarodnega prometa. Poleg tega so se večja povečanja v primerjavi z 2011 zgodila tudi v Indoneziji (18,2 %), na Tajskem (17,7 %) in v Turčiji (16,7 %). Poslovni razred je predstavljal 7 % vseh internacionalnih letov, vendar so donosi vseeno ostali stabilnejši v primerjavi z ekonomskim razredom. Poslovni razred je predstavljal 27 % vseh prihodkov ne glede na le 7 % delež vseh letov (IATA, 2013).

Glede na prepeljane potnike so največje družbe v 2012 bile: Delta Airlines (116,7 mio),

Southwest Airlines (112,2 mio), United Airlines (96,0 mio), American Airlines (86,3 mio) in China Southern Airlines (86,3 mio) (IATA, 2013).

Na drugi strani pa se je trg za tovorni promet ponovno skrčil tako glede na količino kot glede na donos. Vrednost blaga, ki je potovala preko letalskega prometa, je bila v letu 2012 ocenjena na 6,4 bilijona dolarjev. Družbe, ki so pripeljale največ ton blaga, so: Federal Express (6,9 mio), UPS Airlines (4,6 mio), Emirates (2,0 mio), Korena Air (1,5 mio) in Cathay Pacific Airways (1,4 mio) (IATA, 2013).

V letu 2012 je letalski promet porabil 73 milijard ameriških galon goriva po skupni ocenjeni vrednosti 209 milijard dolarjev. Povečanje cen goriva od leta 2010 na povprečno ceno 130 dolarjev na sodček je dodalo za 60 milijard dolarjev dodatnih stroškov v industrijo (IATA, 2013).

V letu 2012 je bilo letalskim družbam dostavljeno 1.374 novih letal, kar je povečalo kapacitete panoge za 7–8 %. Na drugi strani je kar nekaj energetske neučinkovitosti letal bilo odpisanih iz prometa, zato je znašalo neto povečanje letal v 2012 500 letal (IATA, 2013).

Vedno večja konkurenčna prednost postajajo tudi strateška partnerstva. Še vedno je največje partnerstvo Star Alliance, ki pokriva kar 25 % celotnega (IATA) prometa (glede na prihodke). Sledita mu Sky team (19,8 %) in Oneworld (14,1 %) (IATA, 2013).

Ne glede na težke razmere predstavlja letalska industrija še vedno zelo pomembno panogo na globalnem nivoju. Panoga zaposluje 57 milijonov služb in letno prispeva k 22 bilijonom dolarjev ekonomske aktivnosti (IATA, 2013).

Obeti za 2013 so predvsem odvisni od same lokacije posamezne letalske družbe. Pričakovanja so, da bo mednarodna menjava narasla, cene goriv pa naj bi se malenkostno zmanjšale. Poleg tega se pričakuje, da se bo povečal sektor potniškega prometa. Glede na okrevanje Amerike se pričakuje tudi malenkostno povečanje tovorniškega prometa. Velike bodo razlike za tiste, ki operirajo na primer v Evropi, in tiste, ki operirajo v Severni Ameriki. Medtem ko bodo v recesijski Evropi razmere za poslovanje še naprej slabe, bodo v Severni Ameriki razmere za poslovanje boljše. Tudi pričakovanja v mednarodnem združenju za zračni promet (v nadaljevanju IATA) kažejo skupni dobiček vseh družb v višini 8,4 milijarde dolarjev, ki se bo večinoma nanašal na družbe v Severni Ameriki in družbe v Aziji. Za ostala področja bodo razmere veliko slabše, predvsem pa to velja za področje Evrope (Dunn, 2012).

3 SKUPINA EMIRATES

Skupino Emirates sestavlja več kot 50 različnih specializiranih področij, s katerimi

Emirates skupaj pokriva sektor potovanja in turizma. Največji delež predstavljata Emirates ter Dubai National Air Transport Association (Dnata; obletalske dejavnosti, kot so skrb za prtljago, upravljanje s tovari ipd.). Poleg tega poslovanje skupine obsega tudi prosti čas in »prodajo na drobno«, kar pomeni turistične agencije in hotele (Emirates, 2013).

Po mednarodnih računovodskih standardih sicer Dnata in Emirates ne moremo šteti kot skupno družbo, vendar sta obe družbi pod istim vodstvom.

3.1 Emirates

Podskupina Emirates, katere glavna dejavnost je letalska družba, je sestavljena iz več segmentov, ki so navedeni v nadaljevanju.

3.1.1 Letalska družba Emirates

S sedežem v Dubaju v Združenih arabskih emiratih (v nadaljevanju ZAE) Emirates predstavlja najhitreje rastočega in največjega letalskega prevoznika na Bližnjem vzhodu. Predstavlja tudi najbolj donosnega letalskega prevoznika na svetu. V upravljanju ima tri od deset najdaljših neprekinjenih letov na svetu, in sicer iz Dubaja v Los Angeles, San Francisco in Houston. Pohvali se lahko z več kot 400 nagradami za odličnost na svetovni ravni. Emirates je v celoti v lasti vlade Dubaja, vendar letalska družba deluje na podlagi tržnih zakonov in ne prejema nobene finančne podpore ali varovanja vlade (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 13).

3.1.2 Skycargo

Skycargo predstavlja tovorno letalsko družbo s sedežem v Dubaju. Začetki segajo v leto 1985, skupaj z ustanovitvijo letalske družbe Emirates. Družba prevaža tovore na 132 različnih lokacij v 77 državah in ima preko mreže Emirates še povezavo do 79 drugih lokacij. V finančnem letu 2010–2011 je dostavil 1,8 milijonov ton tovora, predstavlja pa približno 17,4 % celotnega dohodka letalske družbe Emirates. Družba se lahko pohvali z eno izmed najmlajših in najzanesljivejših flot na svetu. V povprečju so njihova letala stara 63 mesecev. V naslednjih letih bo družba sprejela med svoja letala dodatnih 200 letal. Celotna vrednost vseh odprtih naročil znaša 73 milijard dolarjev (Skycargo, 2013).

3.1.3 Skywards

Predstavlja klub za pridobivanje milj, iz naslova katerih se nato lahko koristijo različne ugodnosti. Za klub je značilno, da ima veliko zunanjih partnerjev, s katerimi je možno tako pridobiti »milje« kot koristiti ugodnosti. Najbolj znane so na primer Citybank, Hertz ipd. (Skywards, 2013).

3.1.4 Destination in leisure management

Pod to skupino spada več družb, in sicer:

- Emirates Holidays – turistična agencija
- Arabian adventures – specializirana agencija, ki organizira posebna doživetja, kot je na primer safari
- Congress solution international – organiziranje raznih dogodkov, kot so na primer vladni obiski
- Emirates tours – turistična agencija s sedežem v Angliji, ki organizira daljša potovanja (Maldivi, Sejšeli ipd.)
- Wolfgan Valley – predstavlja 4000 arov zaščitenega rezervata v Avstraliji, kjer gostje lahko uživajo v naravi in stran od mestnih središč
- Timeless Spas – predstavlja wellness centre, ki so locirani v letaliških hotelih ter v čakalnici prvega in poslovnega razreda
- Dubai desert conservation reserve: zaščiteno področje s strani Dubaja, ki je postalo naravni rezervat in v katerem se organizirajo ogledi

3.1.5 Official store

Predstavlja trgovino na drobno, v kateri prodajajo raznorazne stvari z vgrajenim logom Emirates. Tam prodajajo vse: od modelov letal njihove flote do oblačil in raznih pripomočkov (ure, torbe ipd.).

3.1.6 EmQuest

Gre se za potovalno distribucijsko podjetje, ki razvija, trži in upravlja inovativne tehnologije ter storitve. EmQuest vodi široko mrežo blagovnih znamk, vsebin in ponudb storitev, ki so namenjene zadovoljevanju potreb uporabnikov v različnih fazah potovanja oziroma turizma (letalski prevozniki, organizatorji potovanj, potovalni agenti ipd.), zlasti tistih, ki imajo sedež na Bližnjem vzhodu ter otokih v Indijskem oceanu in Afriki (EmQuest, 2013).

3.1.7 Aviation college

Ustanovljen je bil leta 1991 in je del skupine Emirates od septembra 2001. Šola ponuja široko paleto z letalstvom povezanih predmetov in programov. Razdeljena je na več področij, in sicer: podiplomski študij, inženirski program, poslovni program, program v povezavi z letalstvom ter šola jezikov (Emirates Aviation college, 2013).

3.2 Dubai National Air Transport Association (v nadaljevanju Dnata)

Podjetje je na trgu že od leta 1959 in predstavlja eno izmed največjih svetovnih družb za obletalske storitve, kot so ravnanje s tovorom, ravnanje s potniki ter gostinske storitve v zraku. Družba deluje na kar petih celinah. Podjetje je začelo s petimi zaposlenimi, danes pa ima preko 20.000 zaposlenih v 38 različnih državah na petih kontinentih (Dnata, 2013).

Oskrbovanje ob pristanku je prisotno na nekaterih največjih letališčih v Singapurju, Kitajski, Veliki Britaniji ipd. Na dan oskrbijo skoraj 200.000 potnikov (Dnata, 2013).

Upravljanje s tovorom je prisotno na treh kontinentih. Njihove stranke zadovoljujejo s pomočjo računalniško vodenih sistemov in moderne infrastrukture. Na tak način operirajo z več kot 1,7 milijona ton prtljage (Dnata, 2013).

Podjetje predstavlja tudi četrto največje podjetje za organiziranje potovanj, s catering storitvami pa oskrbuje tudi 62 letališč v 12 državah (Dnata, 2013).

3.3 Zgodovina družbe

3.3.1 Splošno

Družba je bila ustanovljena v marcu 1985 kot posledica krčenja poslovanja podjetja Gulf Air. Veliko vlogo je na začetku odigrala letalska družba Pakistan International Airways, ki je družbi Emirates na začetku zagotovila možnost najema dveh letal, kakor tudi tehnično podporo. V letu 1985 (natančneje 25. oktobra) je letalska družba Emirates naredila prvo pot iz Dubaja, in sicer je bila destinacija mesto Karači v Pakistanu. Med prvimi destinacijami sta bila tudi mesti Bombay in Delhi (Emirates, 2013).

V svojem prvem letu delovanja je družba tako srečno pripeljala 260 tisoč potnikov in 10 tisoč ton prtljage. Družbi Gulf Air, ki je v tistih časih prevladovala na tem področju in imela večinski tržni delež, so padli prihodki v istem letu za 30 %. Naslednje leto je ta ista družba konec poslovnega leta že poročala o izgubi (The Emirates history, 2013).

V drugem letu je sicer letalska družba objavila izgubo, vendar je vsa nadaljnja leta po tem objavljala konstantne dobičke. Razlog za uspeh v njihovih začetnih letih je predvsem agresivni marketing, poleg tega pa so imeli za tiste čase tudi večje prostore med sedeži, kar je dodatno spodbudilo kupce, da so se odločili za njih (The Emirates history, 2013).

V letu 1986 so že dodatno razširili svoje destinacije v Kolombo, Dako, Aman in Kairo. V letu 1987 so dodali tudi lete v London, Frankfurt, Istanbul in na Maldive. Imeli pa so probleme predvsem v regionalnem prometu, saj so bile vse okoliške države delničarji v njihovem takrat največjem tekmecu, tj. družbi Gulf Air (The Emirates history, 2013).

Hitra rast je prišla ravno v času zalivske vojne, kar je to rast precej ustavilo. Emirati so bili tudi obtoženi cenovne vojne. Odgovorni so na obtožbe odgovorili, da je njihova politika samo stimuliranje prometa in ne cenovna vojna. Konec leta 1987 so imeli tako 11 rednih linij (The Emirates history, 2013).

V letu 1990 so določene azijske družbe začele uporabljati Dubaj kot skladišče za izdelke, namenjene v Evropo, kar je imelo za posledico povečanje števila destinacij družbe Emirates še za nekatera mesta v Aziji, kot sta Singapur in Bangkok. V letu 1992 so na svoj zemljevid dodali se nekatera evropska mesta, in sicer Pariz, Rim, Zürich ter dodatno še Džakarto v Indoneziji (The Emirates history, 2013).

Poleg tega so v letu 1992 začeli v posamezne sedeže vgrajevati ekrane, v prvem razredu pa je vsak potnik imel že svoj video predvajalnik. V naslednjem letu so bila tako opremljena že vsa letala v floti (Emirates history, 2013).

Družba je bila ena izmed najhitreje rastočih letalskih prevoznikov. Prihodki so se povečevali za približno 100 milijonov dolarjev na letni ravni. Leta 1993 (poslovno leto) so tako imeli že skoraj 500 milijonov dolarjev prihodkov, prepeljali 1,6 milijona potnikov in 68.000 ton tovora. Voda na mlin v tistih časih jim je bila tudi zalivska vojna. Emirates je bila na primer edina družba, ki je letela zadnjih deset dni vojne na tem območju, kljub daljši poti in povečanju zavarovalnih obveznosti (The Emirates history, 2013).

V istem letu je bilo tudi sklenjeno poslovno sodelovanje z ameriško družbo US Airlines, kar je družbi Emirates omogočilo ponudbo letov okrog sveta (The Emirates history, 2013).

V letu 1994 je že 60 mednarodnih družb letelo v Dubaj. Družba Emirates je do tega leta pokrivala 32 destinacij s 15 letali. Poslovno leto 1994 je družba zaključila s 643 milijonov dolarjev prihodkov ter zaposlovala 4000 ljudi. Takrat je bila po velikosti šesta od osmih letalskih družb na Bližnjem vzhodu. Ne glede na to je že v tistih letih prejemala številne nagrade za dobro ravnanje s potniki in prtljago. Družba je bil na primer prva, ki je vgradila tv-zaslone v vsak sedež (The Emirates history, 2013).

V letih do leta 1997 je družba konstantno rastla. V letu 1996 je dodala med svojo floto 18 Airbusov še sedem Boeingov 777, ki jih je uporabila za daljše relacije, kot je na primer Avstralija prek Singapura (The Emirates history, 2013).

Leto 1997 (natančneje januar – še v poslovnem letu 1996) je bilo pomembno zaradi odprtja 65 milijonov vrednega vadbenega centra za pilote. Posebnost tega centra je bila, da je bil oblikovan v obliki pravega letala. Na tak način so lahko še bolje izobraževali svoje zaposlene, med katerimi je bilo tistih časih že 50 različnih narodnosti. Istega leta so odprli tudi nov klimatizirani vzdrževalni center (The Emirates history, 2013).

Leta 1998 je družba začela s prevzemi, in sicer je kupila 40 % družbe Air Lanka od vlade Šrilanke. Takrat je plačala 70 milijonov dolarjev, dobili pa so skoraj neomejene upravne pravice, ker je bila kupljena družba v velikih dolgovih in je potrebovala sveži kapital (The Emirates history, 2013). Pogodba je vsebovala določilo o 10-letnem upravljanju družbe. V letu 2010 so delež prodali nazaj vladi Šrilanke za 150 milijonov dolarjev (Emirates history, 2013).

V letu 1998 se je tudi ustanovilo podjetje Sky Cargo. Čeprav je že do tega leta družba opravljala tudi prevoze tovorov v okviru prevozov potnikov, je Sky Cargo formalno pridobil tudi svoje prvo letalo Boeing 747-200 freighter (letalo, prirejeno izključno za prevoze) ter lastne zaposlene za prevoz in vzdrževanje (Emirates history, 2013).

Na prelomu tisočletja je Emirates začel s povečano ekspanzijo. Takrat je namreč naročil 25 Boeingov 777-300, 8 Airbusov A340-600, 3 Airbuse A330-200 in 22 dvonadstropnih Airubsov, kasneje poimenovanih Airbus A380. Letala so naročili na prireditvi Dubai Air Show leta 2001 (Emirates history, 2013). Skupna vrednost naročil je takrat znašala 15 milijard dolarjev.

V letu 2002 so na svoj zemljevid destinacij dodali še Casablanca, Kartum, Mauritius, Osako, Perth in Zürich (Emirates history, 2013).

V letu 2003 so na pariškem letalskem dogodku potrdili takrat največje naročilo v zgodovini letalskih družb, in sicer 23 Airbusov A380, 2 Airbuse A340-500, 8 Airbusov A340-600 in 26 Boeingov 777-300. Nakup sta omogočili dve lizing hiši, in sicer ILFC in Gekas. Istega leta so med destinacije dodali še Brisbane, Auckland, Lagos, Šanghaj in Moskvo. V istem letu so uvedli tudi t. i. »Information Communication Entertainment«, ki je v praksi pomenil glasbo in video vsebine po želji posameznega potnika. Tehnologijo so najprej vgradili v prvih deset Airbusov A340-500. Ta letala so jim omogočila tudi t. i. »non stop service« Dubaj-Sydney in NY JFK v letu 2004. Hkrati s to tehnologijo pa so potnikom v prvem razredu ponujali že posteljo v privatni kabini z drsnimi vrati (Emirates history, 2013).

Naslednje ogromno naročilo je nastopilo na prireditvi Dubai air show leta 2005, kjer je letalska družba kupila 24 Boeingov 777-300, 10 Boeingov 777-200 ter 8 Boeingov 777-200 freighters (izključno prirejene za prevoz tovora). V tem letu so kot destinacije dodali še Ženevo, Hamburg, Seul, Sejše in Birmingham (Emirates history, 2013). Naročilo novih letal iz družine Boeing 777 je bilo vredno približno 9,7 milijarde dolarjev (Emirates, 2013).

V letu 2006 so na prireditvi Farnborough Air Show dodatno naročili 10 Boeingov 747-8 za namene prevažanja tovora z novimi General Electric's Genx motorji. Posel je bil vreden 3,3 milijarde dolarjev (Emirates, 2013). Ker pa tovrstna letala potrebujejo čas za izdelavo, so za premostitev najeli 3 Boeinge 747-400 od družb Guggenheim Aviation Partners in

TNT (Emirates history, 2013).

V letu 2006 je družba prekinila z novimi naročili za Airbus A340-600, ker so se dobavni roki bistveno povečali oziroma so postali daljši kot za dobavo Boeingov 777-300, ki jih je družba na splošno tudi bolj cenila. Poleg tega se je letalska družba pritoževala, da so letala prišla težja kot po specifikaciji. Z dobavo novih letal so tudi dodali nove destinacije, in sicer Bangalore, Kolkata, Thiruvananthapuram ter Kuala Lumpur (Emirates history, 2013).

V letu 2007 je nastopilo še eno veliko naročilo ob dogodku Dubai air show, in sicer 120 Airbusov A350XWB, 11 Airbusov A380 in 12 Boeingov 777-300 (Emirates history, 2013). Vrednost tega naročila je bila 34,9 milijard dolarjev (Emirates, 2013).

Prvi Boeing 777-200 je družba prevzela v letu 2007 in s tem je tudi inavgurirala novo pot od Dubaja do San Paula, ki je bila hkrati tudi prve destinacija v Južno Ameriko. Dodatne destinacije v tistem letu bile: Ahmedabad, Houston, Newcastle, Toronto in Benetke (Emirates history, 2013).

V letu 2008 je na boljšo kakovost in hitrost vplivalo tudi odprtje terminala številka 3. Izboljšanje se je poznalo predvsem pri učinkovitejših povezavah pri prevozu večjega števila potnikov (Emirates history, 2013).

Emirates je bila v letu 2008 druga družba, ki je uporabljala največje letalo Airbus A380. Takrat so s posebnim poletom Dubaj–New York zasedli prve strani časopisov, in sicer zaradi ponudbe dveh tuš kabin v prvem razredu ter posebnega bara za prvi razred in poslovni razred. Na drugi strani pa je družba leta 2009 prevzela 78. Boeing 777 in s tem postala tudi družba z največ tovrstnimi letali. Bila je tudi edina letalska družba, ki je imela vseh 6 različic te serije letala (Emirates history, 2013).

V letu 2010 je družba naročila dodatnih 30 Boeingov 777 – 300 na Farnborough Air Show. Kot destinacijo so dodali še Amsterdam, Dakar, Madrid, Tokio in Narito (Emirates history, 2013).

Leta 2011 se je rast flote nadaljevala z dodatnim naročilom 50 Boeingov 777 – z opcijo 20 dodatnih (Emirates history, 2013). Naročilo je bilo vredno približno 18 milijard dolarjev plus dodatnih 8 milijard dolarjev za opsijsko kupljena dodatna letala (Emirates, 2013).

3.3.2 Zgodovina nesreč

V celotni zgodovini obstoja letalske družbe je ta imela dva omembe vredna incidenta.

Najbolj odmeven se je zgodil 20. marca 2009. Takrat je letalo Airbus A340–500 bilo namenjeno iz Melbourne v Dubaj. Pri vzletanju je letalu zmanjkalo steze, pilot je vse štiri

motorje pritisnil na največjo moč. Sicer se jim je uspelo dvigniti, vendar so pri tem poškodovali rep letala, podrli 200 metrov luči na koncu steze in podrli 180 cm visoko lokacijsko anteno v upravljanju družbe Airservice Avstralija. Komaj so zgrešili 2,24 m visoko ograjo na koncu letališča ter za 50 cm ušli trčenju z manjšo zidano stavbo. Letalu je sicer uspelo vzleteti, vendar se je začelo kaditi v kabini, zato so se vrnili na zasilni pristanek v Melbourne. Kasnejša raziskava je pokazala, da je pri kalkulaciji vzletne hitrosti bila vnesena nepravilna teža. Posledično so imeli premajhno hitrost na koncu steze. Po dogodku sta oba pilota kmalu dala odpoved. Popravilo letala je trajalo več kot pet mesecev in je ponovno bilo operativno 1. decembra 2009. Danes se ga uporablja le še za krajše in srednje dolge poti iz Dubaja. Poškodb in smrtnih žrtev ni bilo (Emirates history, 2013).

Mediji so kasneje zapisali, da je človeški napaki botrovala utrujenost. Pilot je namreč kasneje priznal, da je delal 98,9 ure v tistem mesecu, družba pa ima limit v višini 100 ur na mesec. Priznal je tudi, da je v 24 urah pred letom spal le 3,5 ure (Stewart, 2009).

Podobno se je zgodilo 9. aprila 2004 na letalu Airbus A340-300, ki je bilo namenjeno iz Johannesburga v Dubaj. Letalu je pri vzletanju zmanjkalo steze za vzlet in je vzletelo šele 150 metrov po koncu steze. Pri vzletanju se je poškodovalo podvozje zaradi trčenja s signalizacijskimi lučkami. Letalo se je uspešno vrnilo na zasilni pristanek na isto letališče brez poškodb in smrtnih žrtev. Kot razlog za ta incident so južnoafriške oblasti, zadolžene za letalske nesreče, navedle nepravo tehniko vzletanja. Za oba pilota je bil to namreč šele drugi let s tovrstnim letalom in prvi let za vodilnega pilota v tej vlogi na tem letalu (Airbus A340 Plane Crashes and Significant Safety Events, 2013).

3.4 Analiza poslovanja v letu 2012/2013

Leto 2012 je bilo s stališča letalskih družb zelo težko leto, še posebej pa za družbe na Bližnjem vzhodu. To področje je namreč v zadnjem obdobju prizorišče velike politične nestabilnosti, protestov in napadov skrajnežev. Zdi se, da se to nemirno vzdušje širi kot virus po ostalih bližnjih državah in da temu ni videti konca.

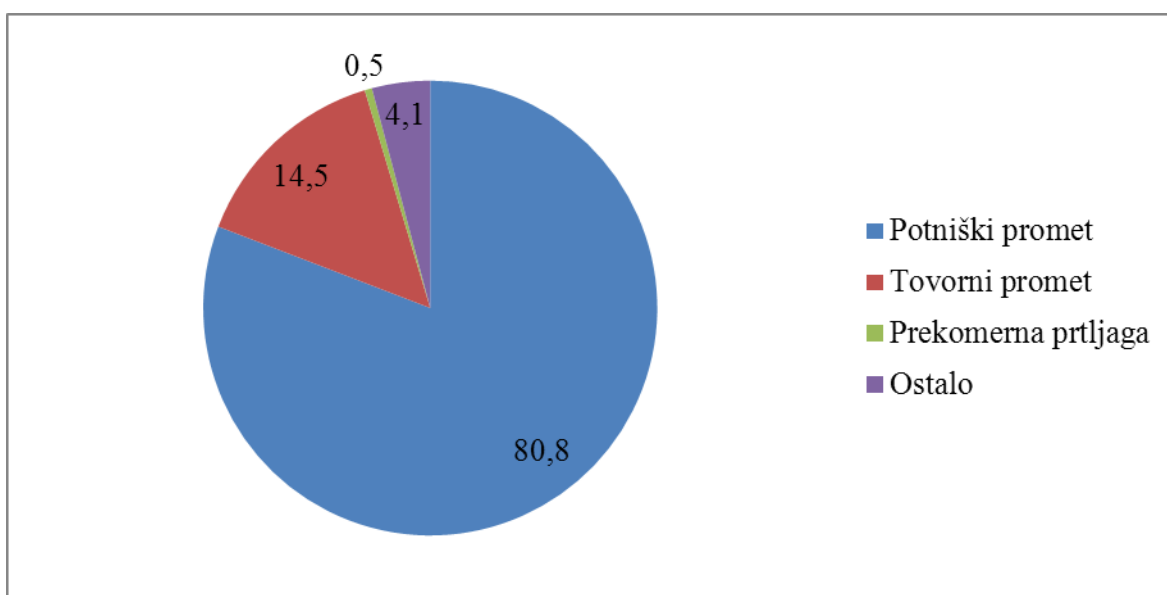
Dejavnost tudi otežuje globoka gospodarska kriza po državah celega sveta, ki ima učinke predvsem na turizem, pa tudi na poslovne lete. Potnikov je vedno manj, konkurenca in bitka za vsakega potnika je med posameznimi letalskimi družbami vedno večja.

Ne glede na vse je letalska družba Emirates imela tudi v poslovnem letu, ki se je končalo na dan 31. 3. 2013, dobiček. Slednje je že 25. zaporedno leto dobička te družbe in je v poslovnem letu 2012 znašal 622 milijonov dolarjev, kar je 212 milijonov več kot leto prej (Emirates, 2012/2013).

3.4.1 Prihodki

Prihodki so v obravnavanem letu znašali 19,3 milijarde dolarjev in so se v primerjavi s prejšnjim poslovnim letom povišali za 2,6 milijarde dolarjev. Največ prihodkov je družba ustvarila na področju transporta (pod transport sodijo potniki, tovor, prekomerna prtljaga in pošta), in sicer v višini 18,5 milijarde dolarjev, kar je za 2,5 milijarde dolarjev več v primerjavi z letom 2011 oziroma 16 %, izraženo v odstotkih (Emirates, 2012/2013).

Slika 1: Prihodki po posameznih segmentih v %



Vir: Emirates, Letno poročilo podjetja Emirates, 2012/2013, str. 23.

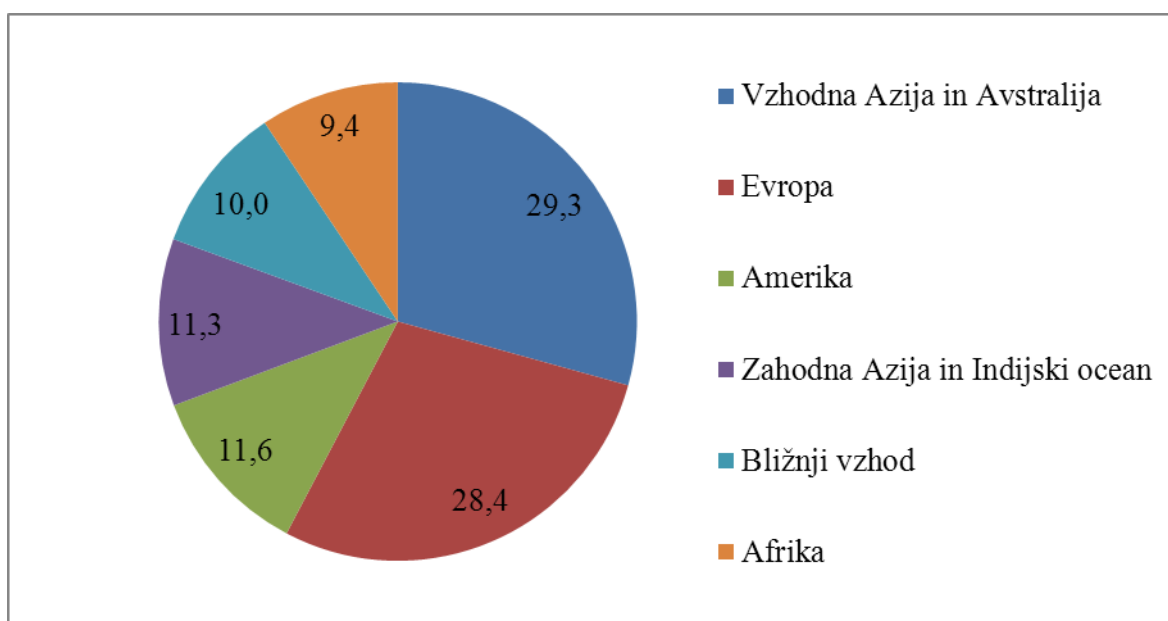
Največ k temu pripomore potniški promet (ki vključuje tudi prekomerno prtljago). Ta je v primerjavi s poslovnim letom 2011 zrasel največ, in sicer za 17,4 % oziroma z 2,33 milijarde dolarjev na 15,8 milijarde dolarjev. To potrjuje tudi podatek o številu potnikov v letu 2012 v primerjavi z letom 2011, in sicer je družba v obravnavanem letu srečno prepeljala 39,4 milijonov potnikov, kar je 5,4 milijona več kot leto prej. Povprečna zasedenost letalskih sedežev pa znaša okrog 80 % – v ekonomskem razredu malenkost višja, v poslovnem malo nižja (Emirates, 2012/2013).

V obravnavanem letu se je glede na preteklo leto povečala tudi realizacija na področju tovara, in sicer za 8,4 %. Konec poslovnega leta je tako znašala 2,8 milijarde dolarjev. Povečanje v realizaciji prav tako potrjuje tudi povečanje prepeljanega tovara, ki je na 31. 3. 2013 presegal 2 milijona ton in se je v primerjavi s predhodnim letom povečal za 16,1 %. Glede na to, da se je trg skrčil za 1,5 %, je rezultat videti še toliko bolj izjemen (Emirates, 2012/2013).

Geografsko gledano, so se prihodki povečali na vseh šestih področjih, na katere ima družba

Emirates razdeljeno svoje poslovanje. Največja realizacija ostaja še vedno na področju Vzhodne Azije in Avstralije, kje družba ustvari 20,8 milijarde dolarjev prometa, kar predstavlja 29,3 % vseh prihodkov. Sledi ji Evropa z 20,1 milijardami prometa oziroma 28,4 % vseh prihodkov. Na tretjem mestu po velikosti je še Amerika s 8,2 milijardami dolarjev (11,6 %). Ostale tri so še Zahodna Azija in Indijski ocean (13,4 %), Bližnji vzhod (12,7 %) in Afrika (9,5 %). V primerjavi z letom 2011 je absolutno gledano največ pridobila Evropa, in sicer za 839 milijonov dolarjev. Sledita ji vzhodna Azija in Avstralija s 724 milijonov več realizacije ter Amerika s 430 milijonov višjimi prihodki. Ostale tri regije so se skupaj povečale za 634 milijonov dolarjev. Relativno gledano pa je vrstni red obraten, in sicer Amerika na prvem mestu s 23,6 % višjim prometom, sledi ji Evropa z 18,1 % višjim prometom ter Vzhodna Azija in Avstralija s 14,6 % povečanjem (Emirates, 2012/2013).

Slika 2: Prihodki glede na geografsko lego v %

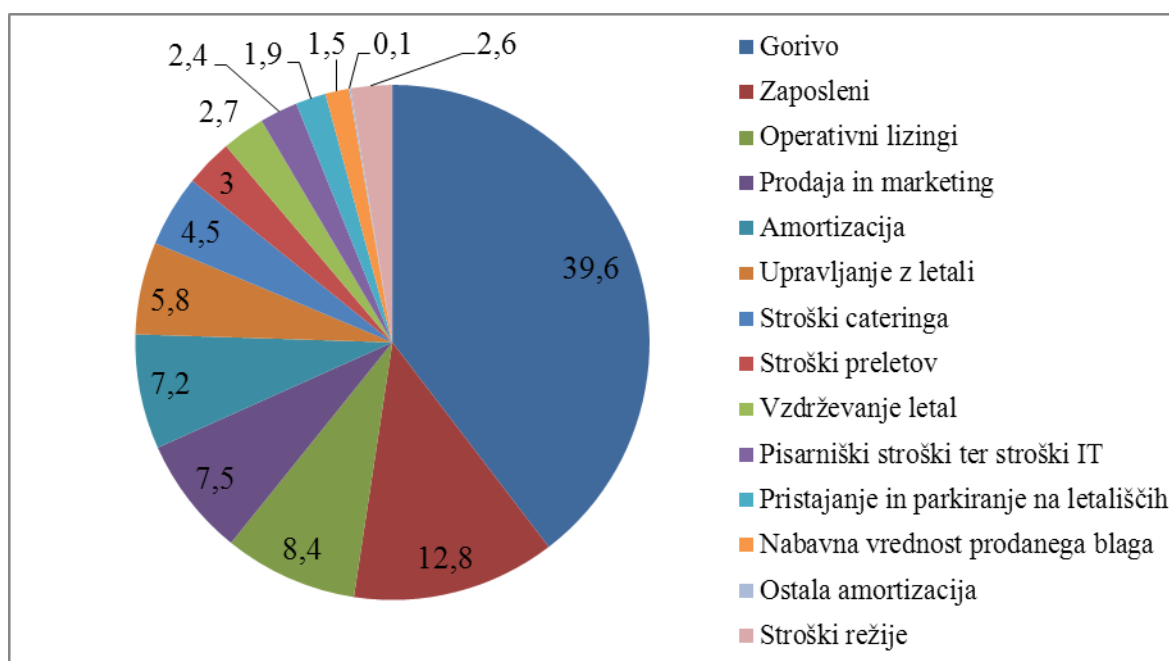


Vir: Emirates, Letno poročilo podjetja Emirates, 2012/2013, str. 23.

3.4.2 Stroški

Stroški so se v obravnavanem obdobju povečali celo več kot prihodki, kar je posledica predvsem večjih investicij v nova letala in posledično višjega stroška amortizacije in lizing hiš. V obravnavanem letu so več investirali tudi v prepoznavnost znamke in marketing, kar se prav tako pozna pri višjih stroških.

Slika 3: Stroški po posameznih skupinah v %



Vir: Emirates, Letno poročilo podjetja Emirates, 2012/2013, str. 24.

V poslovnem letu 2012 so vsi stroški poslovanja znašali 19,1 milijarde dolarjev in so se v primerjavi z letom 2011 povečali za 2,7 milijarde dolarjev. Največ so k temu prispevali stroški goriva, ki so se v primerjavi s predhodnim letom povečali za skoraj milijardo dolarjev. Povečali so se izključno zaradi večje porabe in ne samih cen. Poraba je bila namreč večja za 15,7 %, cene goriva na galono pa so bile v povprečju za 0,9 % nižje kot leto prej (Emirates, 2012/2013).

Višji so bili tudi stroški zaposlenih, in sicer za 298 milijonov dolarjev. Stroški zaposlenih so se povečali predvsem na račun novih zaposlitev, ki so sledile večanju kapacitet novih letov, destinacij in letal. Povprečno število zaposlenih v obravnavanem poslovnem letu je znašalo 38.067 (skupaj s hčerinskimi družbami jih je 47.678), kar je za 4.433 zaposlenih več kot leto prej. Še vedno je največ kabinskega osebja, in sicer slabih 15.892, kar predstavlja 16 % vsega osebja. Ta skupina se je tudi v času od 31. 3. 2012 do 31. 3. 2013 najbolj povečala, in sicer za 2.615 zaposlenih. Sledi jim letališko osebje, kar predstavlja 3.336 zaposlenih in povečanje v primerjavi z letom 2011 le za 491. Preostane še 2.322 inženirjev (81 več kot v letu 2011) ter 10.981 ostalih uslužbencev (107 več kot v 2011). V tujini dela še 5.536 zaposlenih (176 več), kar skupaj nanese 38.067. Omenjeni podatki potrjujejo, da je povečanje stroška zaposlenih res posledica novih destinacij in novih letal, ki potrebujejo letalsko osebje. Podporne službe se praktično niso spremenile v primerjavi s spremembo kabinskega osebja. Nova letala bodo praktično vzdrževali z istim osebjem, kar bo ugodno vplivalo na kazalnik prihodkov na zaposlenega. Ta je namreč v letu 2012 znašal približno 509.000 dolarjev na zaposlenega in se je v primerjavi z letom 2011 povečal na približno 489.000, kar pomeni približno povečanje produktivnosti v višini 20.000 dolarjev

(Emirates, 2012/2013).

Direktni operativni stroški so se povečali za 490 tisoč dolarjev v primerjavi z letom 2011, predstavljajo pa upravljanje z letali, catering, prelete, stroške vzdrževanja ter stroške pristajanja in vzletanja. Zvišali so se po eni strani zaradi določenih višjih tarif, predvsem pa zaradi povečanja posameznih aktivnosti v sklopu širjenja kapacitet. Vzdrževanje se je na primer povišalo za 44 % v primerjavi z letom 2011 zaradi večjega števila letal ter povečanja aktivnosti na področju pregledov vsakega letala (Emirates, 2012/2013).

Kot sem že omenil, se večje število letal pozna tudi pri amortizaciji, ki je višja za 270 tisoč dolarjev. Povečalo se je tako število lastnih letal kot tudi število letal v finančnem najemu. Operativni najemi pa so se povečali za 307 tisoč dolarjev v primerjavi z letom 2011, prav tako na račun novih letal (Emirates, 2012/2013).

Pomemben del stroškov predstavljajo tudi stroški prodaje, oglaševanja in sponzoriranja. Ti so se v primerjavi z letom 2011 povečali za 242 tisoč dolarjev oziroma 20,3 %. Povečanje je posledica močne oglaševalske kampanje z naslovom »Hello Tomorrow« ter večjih stroškov sponzoriranja različnih vrst športov. Ne nazadnje pa so se povečali stroški prodaje tudi zaradi povečanja kapacitet (Emirates, 2012/2013).

3.4.3 Dobičkonosnost

Poslovno leto 2012 je družba zaključila s čistim dobičkom v višini 622 milijonov dolarjev, kar je 212 milijonov več kot leto prej oziroma 52 %. Tudi stopnja dobička v prihodkih se je povečala, in sicer z 2,4 % v letu 2011 na 3,1 % v letu 2012. To pomeni, da kljub negotovim razmeram na trgu, nemirom na Bližnjem vzhodu in relativno visokim cenam pogonskih goriv družba še vedno posluje dobro in izboljšuje svoje rezultate (Emirates, 2012/2013).

Višji dobiček je predvsem rezultat višjih prihodkov iz naslova povečanja kapacitet ter dodajanja novih destinacij, ki pa ga na drugi strani omejujejo višji stroški iz naslova amortizacije letal ter stroškov operativnih najemov (Emirates, 2012/2013).

3.4.4 Sredstva

V poslovnem letu 2012 so celotna sredstva družbe znašala 25,2 milijarde dolarjev in so se v primerjavi s poslovnim letom 2011 povečala za 4,7 milijarde dolarjev. Pričakovali bi sicer več sredstev glede na to, da družba generira 18,9 milijarde dolarjev prihodkov. Vendar je treba na tem mestu izpostaviti, da ima družba veliko letal v operativnem najemu, kar pa se ne prikazuje kot sredstvo. Natančneje je imela družba 31. 3. 2013 v uporabi 197 letal, od tega jih je bilo 128 preko operativnega najema. To pomeni, da ima najetih 65 % celotnih svojih zmogljivosti. Za podrobnosti o letalski floti družbe Emirates glej točko 4.3

(Emirates, 2012/2013).

Tudi v obravnavanem letu je družba veliko investirala v sredstva, in sicer je ta znesek znašal približno 3,6 milijarde dolarjev. Primarno je bil denar porabljen za letala, večje obnove letal, rezervne motorje in ostale rezervne dele. To predstavlja približno 90 % vseh investicij v letu 2012. Ostalih 10 % oziroma 352 milijonov dolarjev so porabili za različne stvari, skoraj polovico pa je šlo v namene različnih gradbenih projektov (Emirates, 2012/2013).

3.4.5 Zadolženost

Glede na večje investicije se je posledično povečala tudi zadolženost podjetja. 31. 3. 2013 je celotni dolg družbe znašal 11,0 milijard dolarjev, kar je za 2,6 milijarde dolarjev oziroma 31,2 % več v primerjavi z 31. 3. 2012. Povečanje je posledica večjega dolga iz naslova najemov ter izdajanja dveh novih obveznic »144 A /Reg S« in »Sukuk« v skupni višini 1,7 milijarde dolarjev (Emirates, 2012/2013).

Dolgoročni del dolgov znaša 9,7 milijarde dolarjev. Od tega se nanaša 2,7 milijarde dolarjev na dolgoročni del obveznic, 208 milijonov dolarjev so dolgoročni krediti, levji delež pa predstavljajo dolgoročni najemi v višini 6,7 milijarde dolarjev (Emirates, 2012/2013).

Kratkoročni del dolgov znaša 1,4 milijarde dolarjev. 646 milijonov se nanaša na kratkoročni del obveznic, 41 milijonov pa znaša kratkoročni del kreditov. Tudi na kratek rok predstavljajo največji delež najemi, ki znašajo 685 milijonov dolarjev (Emirates, 2012/2013).

Obveznice imajo naslednji rok zapadlosti: 646 milijonov dolarjev v roku enega leta, 1,7 milijarde v roku od 2 do 5 let in 970 milijonov dolarjev, daljše od 5 let. Večina obveznic je nominirana v ameriških dolarjih, na katere je tudi lokalna valuta dirham fiksno pripeta. Obrestna mera za obveznice znaša 3,8 % in se je v primerjavi z letom 2011 povečala za 0,4 odstotne točke (Emirates, 2012/2013).

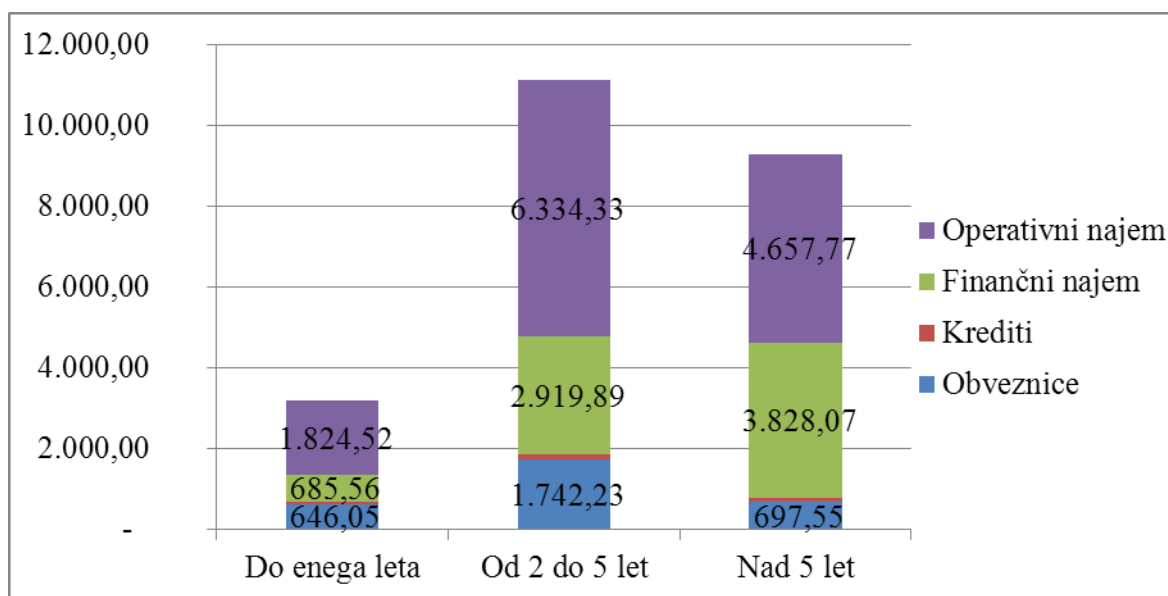
Kreditni imajo naslednji rok zapadlosti: 41 milijonov v roku enega leta, 112 milijonov v roku od 2 do 5 let in 95 milijonov nad 5 let. Tudi krediti so večinoma nominirani v dolarjih. Teh je kar 88 %. Preostanek je nominiran v dubajskih dirhamih. Obrestna mera znaša 2,9 % in se v primerjavi z letom 2011 ni spremenila (Emirates, 2012/2013).

Finančni najemi, ki 31. 3. 2013 znašajo 6,7 milijarde dolarjev, imajo naslednji rok zapadlosti: 685 milijonov v roku enega leta, 2,9 milijarde v roku od 2 do 5 let in 3,8 milijarde nad 5 let. Večinoma so nominirani v dolarjih (94 %), preostanek prav tako v dubajskih dirhamih. Obrestna mera znaša 2,9 % in je na enaki ravni kot v letu 2011

(Emirates, 2012/2013).

Operativni najemi, ki 31. 3. 2013 znašajo 12,8 milijarde dolarjev, imajo naslednji rok zapadlosti: 1,8 milijarde v roku enega leta, 6,3 v roku od 2 do 5 let in 4,7 milijarde nad 5 let (Emirates, 2012/2013).

Slika 4: Dolgovi po zapadlosti v milijonih dolarjev



Vir: Emirates, Letno poročilo podjetja Emirates, 2012/2013, str. 26.

Zadolženost v primerjavi s kapitalom znaša konec poslovnega leta 2012 69,3 %, kar pomeni izboljšanje za 1,9 odstotne točke. Ne glede na to pa je zadolženost, vključno z operativnimi najemi, 186,4 %, kar je za 24,3 odstotne točke več kot predhodno leto (Emirates, 2012/2013).

V obravnavanem poslovnem letu pa je družba tudi odplačala obveznico sukuk ob zapadlosti v skupni višini 550 milijonov dolarjev. Obveznica je bil izdana na dubajski borzi leta 2005 z zapadlostjo 7 let (Emirates, 2012/2013).

3.4.6 Denarni tok

Družba je v poslovnem letu 2012 ustvarila za 2,2 milijarde dolarjev pozitivnega denarnega toka iz poslovanja, kar je za 26 % manj kot v predhodnem letu. Iz poslovanja so v letu 2012 generirali dovolj denarja, da lahko financirajo svojo rast, nadaljnje investicije ter redno plačevanje obstoječih dolgov (Emirates, 2012/2013).

Pozitivni denarni tok je bil večinoma uporabljen za investicije v osnovna sredstva, poleg tega pa še delno za odplačilo sukuk obveznic ter poravnave dolgov (Emirates, 2012/2013).

Denarni priliv obveznic, ki jih je družba izdala v zadnjem četrtletju poslovnega leta, je družba vezala kot bančni depozit z namenom financiranja kasnejših dostav v poslovnem letu 2013. Družba ima 31. 3. 2013 posledično 6,7 milijarde dolarjev denarnih sredstev, kjer so vključeni tudi depoziti. To pomeni za 2,4 milijarde dolarjev boljše stanje kot leto prej (Emirates, 2012/2013).

Stanje denarnih sredstev na dan 31. 3. 2013 predstavlja precej močno stanje družbe, saj so denarna sredstva v primerjavi s prihodki na 33,6 %, kar je za 8,6 odstotne točke boljši rezultat kot leto prej (Emirates, 2012/2013).

4 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA USPEH

4.1 Strateška lokacija

Ena izmed ključnih prednosti letalske družbe je lokacija njenega matičnega letališča. Dubaj namreč leži v t. i. centru sveta. Posledično lahko izkoristi prednosti tako vzhoda kot zahoda. Od 7 milijard ljudi na Zemlji jih 3,5 živi manj kot 8 ur letenja stran od Dubaja. Posledično obstaja vedno povpraševanje po storitvah letalskega prevoza. Družba je lahko na tak način izkoristila prednosti širitve trga v t. i. državah v razvoju z veliko prebivalstva, kot sta Indija in Kitajska. Ker se v omenjenih državah ekonomija najbolj povečuje, se povečuje tudi potreba po letalskih prevozi, kar družba Emirates s pridom izkorišča. Dubajsko letališče ima primerjalno gledano bistveno nižje letališke pristojbine kot ostala letališča in glede na to, da večino letov Emirates opravlja prav s tega letališča, se nižji stroški iz tega naslova bistveno poznajo pri poslovnem rezultatu.

Lokacija jim je v pomoč tudi pri zagotavljanju kvalificirane delovne sile iz Azije po bistveno nižjih cenah, kot jo imajo primerjalne letalske družbe v drugih državah.

4.2 Dubaj

4.2.1 Predstavitev države

Dubaj spada pod Združene arabske emirate in predstavlja eno izmed sedmih držav arabskih emiratov. Lociran je na jugovzhodu Arabskega polotoka, ki na severu meji na Perzijski zaliv, na severovzhodu na Omanski zaliv in Oman (na katerega meji tudi na vzhodu), na jugu in zahodu pa na Savdsko Arabijo (O Dubaju, 2013).

Dubaj je na začetku postal znan kot srednje veliko mesto biserov, ki so jih Arabci prinesli iz Perzijskega zaliva. Industrija z dragimi kamni je zacvetela v začetku dvajsetega stoletja. Med drugo svetovno vojno je v Dubaju živelo 20.000 ljudi. V tistih časih pa se je mesto že preusmerjalo od iskanja biserov v samo trgovino z njimi. K večji trgovini je prispeval šejk

Said bin Maktum bin Hašer al Maktum, ki je leta 1901 razglasil mesto za svobodno pristanišče brez kakršnih koli dajatev (Koghee, 2013).

Zasluge za preskok iz majhne ribiške vasice v veličastno mesto se pripisujejo tudi še zdaj čaščeni angleški kraljici Elizabeti, ki je po umiku Velike Britanije, ki je imela Dubaj za svoj protektorat od leta 1882 do 1971, spodbujala med seboj sprte emirate k spravi in združitvi (Zgonik, 2011).

Razmere so se bistveno spremenile v letu 1966, ko so v emiratu odkrili nafto. Dubaj je od takrat naprej z naftnimi prihodki financiral svoj nadaljnji razvoj in privabljal čedalje več podjetij in turistov (Koghee, 2013). Po umiku Britancev leta 1971 so se vsa plemena združila skupaj v Združene arabske emirate (Stephens, 2008, str. 68).

Dubaj je danes znan po izrednem vzponu ekonomije, ki je včasih temeljila na nafti, danes pa temelji na financah, podjetništvu, predvsem pa na turizmu. Delež slednjega v gospodarstvu Združenih arabskih emiratov je danes po podatkih dubajskega urada za turizem in trgovino kar 18-odstoten (Koghee, 2013).

Ne glede na finančno krizo v letu 2009 ostaja še vedno eno izmed najhitreje rastočih področij na svetu. Znan je tudi po presežkih – gosti najvišjo zgradbo na svetu, izredno število luksuznih hotelov in umetno ustvarjene otoke, namenjene najbolj prestižnim gostom. Uveljavlja se tudi vedno bolj kot sinonim za nakupovanje, predvsem zaradi vse več ogromnih nakupovalnih centrov. Čeprav je Dubaj muslimanska država, velja za liberalno na Bližnjem vzhodu (Dubaj, 2013). Uradna vera je islam, edina prepovedana vera pa judovska. Poleg tega je izraelskim državljanom (razen s posebnim dovoljenjem vlade) vstop v državo prepovedan. Eno od obeh krščanskih cerkva v Dubaju je dal zgraditi sam vladar (Zgonik, 2011).

4.2.2 Politični, ekonomski in davčni sistem Dubaja

Federalni sistem vladanja emiratov vključuje vrhovni svet, svet ministrov (kabinet), parlamentarno telo v obliki državnega sveta (angl. *Federal National Council*) in zvezno vrhovno sodišče, ki je predstavnik neodvisnega sodstva. Vrhovni svet izmed njih izvoli predsednika in podpredsednika, ki služita petletni mandat na položaju z možnostjo podaljšanja. Trenutno je bil za predsednika izvoljen ponovno šejk Khalifa bin Zayed Al Nahyan v novembru 2009, in sicer je to njegov drugi mandat (Political system, 2013).

Vrhovni svet, ki vključuje voditelje vseh sedmih emiratov, ima tako zakonodajne kot izvršilne pristojnosti. Njegova naloga je ratificiranje zveznih zakonov in uredb, načrtovanje splošne politike, odobravanje in imenovanje predsednika vlade (Political system, 2013).

Svet ministrov, ki je v ustavo vpisan kot "izvršilni organ" za federacije, vodi premier.

Izbran je s strani predsednika v posvetovanju z Vrhovnim svetom. Premier, ki je trenutno tudi podpredsednik, predlaga kabinet, ki zahteva ratifikacijo predsednika (Political system, 2013).

Vloga državnega sveta je bolj svetovalne narave in trenutno vključuje 40 članov – osem iz Abu Dabija in Dubaja, šest iz Sharjaha in Ra's al-Khaimahtera, štiri iz Ajmana, Umm al-Qaiwaina in Fujairaha. Njegove naloge so: razpravljanje o ustavnih spremembah in zakonodajnih predlogih (ki se jih lahko odobri, spremeni ali zavrne), pregled letnega osnutka proračuna federacije, razpravljanje o mednarodnih pogodbah in konvencijah ter spremljanje dela vlade (Political system, 2013).

Zvezno sodstvo, ki je v ustavi definirano kot neodvisno, vključuje zvezno vrhovno sodišče in sodišča prve stopnje. Zvezno vrhovno sodišče sestavlja pet sodnikov, ki jih imenuje vrhovni svet. Sodniki presojujejo o ustavnosti federalnih zakonov, sodišče pa deluje tudi kot arbitražna za spore med posameznimi emirati in spori med emiratom ter zvezno vlado (Political system, 2013).

Dubaj, kot ga poznamo danes, je zamisel absolutnega vladarja, šejka Mohameda bin Rašida Al Maktuma (njegova dinastija je na oblasti od leta 1833), ki je tudi podpredsednik in premier Združenih arabskih emiratom. Dubaju so njegove zamisli nakopale dolg, ki je leta 2011 znašal 107 odstotkov BDP. Bistveno konservativnejši in po površini večji sosed Abu Dabi, ki razpolaga s 94 odstotki naftnih rezerv vseh emiratom, mu mora v stiski priskočiti na pomoč (nazadnje februarja 2009 z desetimi milijardami dolarjev). Vladarjeva družina ima v lasti ali upravlja vse, kar je v državi pomembno: pod njegovim neposrednim poveljstvom je dubajska policija, vlada subvencionira 95 odstotkov mošej in imenuje ter plačuje vse vodilne. Tudi vsaka pridiga je strogo nadzorovana (Zgonik, 2011).

Na svetu obstaja redkokatera korporacija oziroma veliko podjetje, ki v Dubaju ne bi imela podružnice, hčerinskega podjetja, predstavništva, nekakšnega sedeža. V Dubaju namreč davkov ni, kar pomeni, da ni treba delati nobenih bilanc oziroma oddajati davčnih napovedi. Taka davčna politika privablja tuje vlagatelje, ti gradijo bajne nebotičnike (Zgonik, 2011).

Dubajski zakon ne pozna koncepta bankrota, finančni polom je namreč kaznivo dejanje. Nepokriti ček je v Dubaju prav tako kaznivo dejanje. Kdor ne more odplačati dolgov, gre v ječo. Kakor hitro kdo pusti službo v Dubaju, mora delodajalec obvestiti njegovo banko. Če ima dolgove, ki jih s prihranki ne more pokriti, mu račun zamrznejo in ne sme zapustiti države (Zgonik, 2011).

V Dubaju ni ne tatov ne beračev. Prvih ni zaradi neusmiljenih kazni šeriatskega prava, drugih pa zato, ker članice Združenih arabskih emiratom dovoljujejo vstop v državo izključno ljudem, ki imajo zagotovljeno delo (Zgonik, 2011).

Tak politični in davčni sistem je vsekakor pozitivno vplival na razvoj letalske družbe Emirates. Relativno stabilna ekonomija, davčno ugodna država, urejeno in strogo sodstvo, plačilna disciplina; to so vsekakor vrline države, ki pripomorejo k hitrejšemu razvoju podjetij v njih. Nižje davščine vplivajo tudi na nižje cene bencina, kar je za obravnavano panogo bistvenega pomena.

4.2.3 Delovna sila v Dubaju

V Dubaju se prebivalstvo deli na tri glavne skupine. Skupine so hierarhično strogo razmejene in se ne mešajo med seboj. Razredne razlike so velike, a vgrajene v sistem in posledično jih ljudje sprejemajo kot nekaj samoumevnega. Na vrhu piramide je manjšina: Emiratici s šejkom Mohamedom na čelu (približno 20 odstotkov), večino pa sestavlja mednarodno prebivalstvo z vseh koncev sveta, večinoma iz Azije in Evrope. 15 odstotkov je strokovnjakov iz bogatejših delov sveta (ekspati), 65 odstotkov pa revnih Azijcev z dna družbene lestvice (Zgonik, 2011).

Tujec, ki ima v Dubaju delo, pridobi status »rezidenta«, državljanstva pa ne more nikoli dobiti. Članice Združenih arabskih emiratov dovoljujejo vstop v državo izključno ljudem, ki imajo zagotovljeno delo. Dubajski gospodarski model namreč ne predvideva brezposelnosti. Vsaka tri leta mora potencialni rezident obnoviti rezidenčni vizum. To pomeni, da si mora vsaka tri leta pridobiti ali novega sponzorja ali podaljšati sponzorstvo prejšnjega za svoje podjetje. Sponzorstvo pomeni dejansko to, da je tuji podjetnik dolžan domačinu (»sponzorju«) vsak mesec izplačati dogovorjeno vsoto, ki jo slednji skuša vsako leto dvigniti. Delodajalca je mogoče zamenjati le s privoljenjem prejšnjega. Poleg tega delodajalec delavcu ob zaposlitvi odvzame potni list. Tega sicer ustava ne predvideva, a je razširjen in toleriran običaj (Zgonik, 2011).

Kakšno delo dobijo Azijci (najnižji sloj), je v večini primerov odvisno od izobrazbe. Indijci imajo brezplačno šolanje, zato so večinoma izobraženi. Teh je večina (približno 51 odstotkov) in delajo za 50 do 60 odstotkov nižjo plačo kot belci. Zaposlujejo se zlasti v računovodstvu, računalništvu in tehničnih vejah (sem sodijo inženirji in vzdrževalci za letalstvo). Indijci se smatrajo tudi kot dobri pedagogi. Iranci se ukvarjajo predvsem s trgovino, znani so tudi kot izvrstni zdravniki. Varuške otrok so večinoma Indonezijke, služkinje pa Filipinke – slednje zaradi prijaznosti in ljubkosti radi zaposlujejo tudi v trgovinah. Gradbeni delavci so predvsem Pakistanci. Plače so glede na veliko povpraševanje nizke. Gradbeni delavci na primer zaslužijo približno 260 dolarjev na mesec (Zgonik, 2011).

Iz zgoraj navedenega lahko razberemo, da je v Dubaju cenovno ugodna azijska delovna sila, ki dela za bistveno nižjo plačo kot na primer belci. Poleg tega je ponudba delavcev zaradi bližine Indije in ostalih revnih držav velika, zato so delavci praktično skoraj brez pravic, kar je vse voda na mlin za delodajalce. Ker imajo Emirates v tej državi matični

terminal z vso vzdrževalno infrastrukturo, lahko bistveno ceneje vzdržujejo letala in ostale povezane stvari. Predvsem pa je pomembno to, da v Dubaju ni sindikatov oziroma nimajo vpliva. Delavci ne zahtevajo višjih plač, ker vedo, da so nadomestljivi s strani cele armade ljudi iz bližnjih azijskih držav. Medtem ko v državah Združenih arabskih emiratov predstavlja delovna sila le 10 % vseh stroškov, predstavlja delovna sila v bolj razvitih državah 40 % za enake namene. Iz tega naslova se družbi Emirates bistveno izboljša poslovni rezultat (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 13).

4.3 Flota

Današnja flota letalske družbe Emirates obsega prek 190 letal. Lahko se pohvalijo s podatkom, da so družba, ki trenutno upravlja največ letal iz družine Boeing 777 ter Airbus A380. V odprtih naročilih ima družba še 193 letal, ki so v novembru 2011 skupaj vredna približno 84 milijard dolarjev (Emirates, 2013).

Družba se lahko pohvali z eno izmed najmlajših in najmodernejših flot med vsemi letalskimi prevozniki. Flota družbe Emirates je danes povprečno stara 6,2 let. Za primerjavo: flota družbe Air France ima letala povprečne starosti 10 let, British Airways 13 let, KLM 9,6 let in Lufthansa 12,6 let (Average Fleet Age for Selected Airlines, 2013).

V splošnem prevladujejo Boeingi, predvsem družina 777. Teh imajo trenutno v uporabi 120, v to družino pa sodi 6 različic. Povprečna starost teh Boeingov je 5,3 let. Sledita mu dvonadstropni Airbus A380 z 31 operativnimi primerki ter A330 s 23 primerki. Slednji imajo tudi najvišjo povprečno starost, in sicer 11,8 let. Imajo pa še 16 Airbusov A340 ter 4 Boeinge 747 (Average Fleet Age for Selected Airlines, 2013).

Tabela 1: Flota letal Emirates

Letalo	Operativni najem	Finančni najem	Lastni- štvo	Skupaj v uporabi	Sprememba iz 2011 v 2012	Naročilo	Možnost opcijskega nakupa
A330-200	18	0	5	23	-3	0	0
A340-300	5	0	0	5	-3	0	0
A340-500	8	2	0	10	0	70	50
A350-900/1000 XWB	0	0	0	0	0	59	0
A380-800	14	17	0	31	+10	0	0
B777-200	2	0	1	3	0	0	0
B777-200ER	6	0	0	6	0	0	0
B777-200LR	4	6	0	10	0	0	0
B777-300	12	0	0	12	0	0	0
B777-300ER	49	38	0	87	+20	64	20
Skupaj potniški	118	63	6	187	+24	193	70
B777-200LRF	8	0	0	8	+4	0	0

nadaljevanje

Letalo	Operativni najem	Finančni najem	Lastništvo	Skupaj v uporabi	Sprememba iz 2011 v 2012	Naročilo	Možnost opcijskega nakupa
B747-400ERF	2	0	0	2	0	0	0
Skupaj letala	128	63	6	197	+28	193	70

Vir: Emirates, Letno poročilo podjetja Emirates, 2012/2013, str. 32.

S predstavitvijo novega Airbusa A380 v floti je družba doživela veliko navdušenje. Letalo ima trenutno najboljšo kabino na svetu in ponuja neprimerljivo udobje. Letalo pa v praksi za družbo Emirates pomeni večji tovor, večji tržni delež in večjo maržo (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 5).

Družba ima v planu do leta 2018 imeti skupno 320 letal. Nekatera poročanja pa navajajo tudi, da je plan do leta 2020 imeti v floti kar 400 letal (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 5).

Tudi Oxford economics (Emirates, 2011) je naredil projekcijo flote družbe Emirates za leto 2020. Projekcija je sicer bistveno manjša kot plan družbe, in sicer planira 249 letal za potniške namene in 23 letal za tovarne namene. Glede na trenutno situacijo novih naročil novih letal in njihovo zmogljivost so tudi izračunali, da bo družba svojo potniško kapaciteto do leta 2020 v primerjavi z letom 2010 povečala za 80 % (Emirates, 2011).

Trenutna odprta naročila družbe Emirates zadostujejo le za povečanje kapacitete v skladu z napovedmi družbe Boeing in Airbus za to področje. Ker pa družba spada med najboljše letalske družbe, ki operirajo v tej regiji, bo po vsej verjetnosti dosegla višjo rast. Hkrati pa iz Oxford economics svari tudi pred nevarnostjo, da dubajsko letališče oziroma njegove kapacitete ne bodo uspele tako hitro rasti kot kapacitete družbe Emirates (Emirates, 2011).

4.4 Strategija

Za uspešnost letalske družbe so pripomogle tudi uspešno izbrane in implementirane strategije, ki jih predstavljam v nadaljevanju. Strategije vključujejo nekaj operativnih strategij, generično strategijo, nekaj intenzivnih strategij ter strategijo diverzifikacije.

Najbolj pomembna operativna strategija je strategija »ponudnika visoke kakovosti«. Že od samega nastanka je bila pomembna varnost in skrb za potnike. V ta namen imajo tudi eno izmed najnovejših in posledično najvarnejših flot. Takoj ko bo na letališču na voljo prostor, bodo povečali svojo floto Airbusov A380, ki predstavlja največje potniško letalo na svetu (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 14).

Naslednja operativna strategija predstavlja »biti prvi pri uvajanju novih produktov«. Družba je namreč znana po uvajanju vedno novih stvari, ki so pogosto tudi v nasprotju s konvencionalnim vidikom industrije. Kot smo že omenili v poglavju o zgodovini, so bili

med prvimi, ki so ponudili privatne kabine, tuš kabine in horizontalne postelje v prvem razredu. Bili so tudi prvi, ki so vgradili monitorje v vsak sedež. Potniki imajo tudi možnost uporabe mobilnega telefona med letom, njihov interaktivni sistem za zabavo je vsako leto od leta 2003, ko so ga uvedli, pobral nagrado za najboljši interaktivni sistem na letalu (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 14). Bili pa so tudi prvi letalski prevoznik, in sicer v 1996, ki je v ekonomičnem razredu ponudil razporeditev sedežev 3-4-3 namesto takrat popularne 3-3-3 in 2-5-2 v takratnem Boeingu 777 (Emirates history, 2013).

Naslednja strategija, ki jo je družbi uspelo implementirati, je »najboljši ponudnik storitev za stranke«. Družba že pred samim letom dobro poskrbi za potnike, in to že na tleh preko zgodnje in lahke prijave (check-in), posebnih čakalnic in šoferjev za transferje med letališči (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 14).

Družba aplicira tudi strategijo »visoko avtomatizirane družbe«. Z uvajanjem tehnoloških rešitev, kot so angl. *Smartlanding* (pomoč pilotom pri pristajanju), angl. *Smarterunaway* (pomoč pilotom pri sami poziciji), avtomatski angl. *check-in* in avtomatske simulacije v vadbenem centru posadke, spadajo med dober primer družbe, ki uvaja tovrstne strategije (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 14).

Poleg tega ima družba Emirates tudi edinstveno strategijo rasti in izboljševanja svojih lastnih produktov. Družba se neprestano širi iz fokusa na izkušnjah potnikov na krovu na dolgoročni program za izboljšanje izkušenj kupcev že na samem letališču (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 14).

Njihova generična strategija je produktna diferenciacija. To dokazuje odprtje 16 posebnih čakalnic za potnike prvega razreda na vodilnih letališčih po svetu (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 15).

Ne nazadnje pa je družba uporabila tudi strategijo diverzifikacije oziroma, natančneje, »relacijske diverzifikacije«. Družba je namreč investirala v industrijo, ki se povezuje z njeno primarno dejavnostjo. Investirala je v oskrbo na tleh (Dnata), letalski inženiring, gostinstvo in potovalne agencije. Družba ima več kot 6 hčerinskih družb, medtem ko jih ima skupina čez 50 (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 15).

4.5 Skrb za potnike

Poznati konkurenco je vsekakor pomembno. Ne glede na to pa je enako pomembno za vodstvo tudi poznavanje kupcev. V večjih panogah je značilno, da se podjetja na vsaki poziciji borijo za iste kupce. Prav zato je treba ponuditi diferenciran proizvod z drugačnimi, boljšimi značilnostmi (McKechnie, Grant, & Katsioloudes, 2008, str. 226).

V letu 2010 je bila izvedena anketa med najpogostejšimi uporabniki letalskih storitev

sedmih večjih letalskih družb, ki letijo daljše lete iz Združenih arabskih emiratov. Družbe so bile Air France, British Airways, Emirates, Etihad Airways, Qatar Airways, Swiss Air in Virgin Atlantic Airways. Z anketo se želeli izmeriti kakovost storitev posamezne družbe, in sicer od same rezervacije, prijave, vkrcanja, statusa letala, storitev med letom, zabave in trgovine med letom, pa do samega izkrcanja in pobiranja prtljage. Rezultati anket so na koncu pokazali močno prevlado družbe Emirates kot najboljšega ponudnika storitev od samega začetka do konca storitve (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 6).

Poleg vsega je družba od svojega nastanka prejela že več kot 400 različnih nagrad kot priznanje za neprestan trud za odlične storitve, dosežene s pomočjo napredne tehnologije, in ponujanja velikega udobja med letom (Nataraja & Al-Aali, 2011, str. 6).

K omenjeni uspešnosti pripomore predvsem neprestano izobraževanje zaposlenih, ki na podlagi tega lahko ponudijo odlično storitev potnikom. Družba se tudi zaveda, da je uvajanje novih delavcev drag in časovno zamuden proces. Ti izobraževalni programi so pripomogli tudi k temu, da je družba ohranila dobro korporacijsko podobo.

4.6 Sponzoriranje in oglaševanje

Uporaba sponzorstva kot marketinško orodje je zelo pomembna strategija za letalsko družbo Emirates za doseg različnih in raznolikih tržnih segmentov. Družba sponzorira veliko različnih področij, ki so navedena v nadaljevanju.

4.6.1 Nogomet

Vsekakor je sponzorstvo družbe najbolj prepoznavno na nogometni sceni, saj sponzorira marsikateri svetovno znani klub. Že od leta 2006 je uradni sponzor svetovnega prvenstva in ima že sklenjen dogovor do leta 2014. Je tudi sponzor Konfederacije azijskega nogometa, ki spada med najprestižnejše lige azijskega nogometa. Najbolj pa je družba znana po napisih na majicah evropskih klubov, in sicer: Real Madrid, Paris Saint-Germain, AC Milan, Arsenal (skupaj z njihovim stadionom), Hamburger SV in Olympiacos FC. Prav vsi izmed teh klubov sodijo med najboljše klube v Evropi, kar pomeni tudi veliko denarja za sponzorstvo. Poleg vsega družba Emirates podpira tudi Arsenalovo šolo nogometa v Dubaju, kjer lahko otroci izkoristijo šolanje trenerjev z UEFA-licenco. Ne nazadnje pa so tudi sponzorji za pokal Emirates in v Zain Saudi professional ligi (Emirates, 2013).

4.6.2 Ameriški nogomet

V letu 2009 je družba podpisala 5-letno pogodbo in tako postala ekskluzivna letalska družba ameriškega nogometa. Sponzorira tudi avstralski super rugby tim iz kraja Perth z imenom Emirates Western Force. Pogodbo imajo sklenjeno od leta 2006 do konca leta

2013. Že 20 let sponzorirajo dogodek HSBC Sevens World Series. Najbolj vidni pri ameriškem nogometu pa so vsekakor na majici vsakega IRB-sodnika (angl. *International rugby board*), (Emirates, 2013).

4.6.3 Tenis

Sponzorstvo v tenisu vključuje nekatere večje teniške dogodke in lige. Med njimi so Emirates Airline US Open Series, Dubai Tennis Championships, US Open, Rogers Cup, BNP Paribas Open, Internazionali BNL d'Italia in ne nazadnje tudi ATP World Tour (Emirates, 2013).

4.6.4 Formula 1

V februarju 2013 je družba podpisala 5-letno pogodbo za sponzorstvo v formuli 1. Prisotna bo na 15 dirkališčih po vsem svetu. Ponujali bodo tudi posebne pakete v svoji ponudbi počitnic z vključenimi ogledi tekem F1 (Emirates, 2013).

4.6.5 Konjske dirke

Emirates so ekskluzivna letalska družba dubajskega svetovnega prvenstva Carnival, ki predstavlja tudi najbogatejšo dirko – dubajski svetovni pokal. Sponzor je tudi na Emirates Melbourne Cup in Emirates Singapore Derby. Ne nazadnje pa sponzorira tudi organizacijo Goddolphin, ki je znana po 199 timskih zmagah v 12 različnih državah (do konca leta 2012) (Emirates, 2013).

4.6.6 Golf

Emirates je uradna letalska družba za 18 dogodkov golfa po vsem svetu, kakor tudi uradni partner Eu Ryder Cup tima 2012. Enajst turnirjev, ki jih sponzorira, je na seznamu evropskih turnej. Med sponzorirane dogodke spadajo Alstom Open (Francija), Avantha Masters (Indija), Malaysian Open, Austrian Open, BMW International Open (Nemčija), WGC-HSBC Champions (Kitajska), Barclays Singapore Open, the UBS Hong Kong Open, the Irish Open and the Ballantine's Championship v Južni Koreji. Poleg tega pa finančno podpira še Boeing Classic (Amerika), Emirates Airline Invitational, Thailand Open, Australian PGA Championship, Emirates Australian Open ter Japan Open Golf Championship (Emirates, 2013).

4.6.7 Kriket

V Emirates kriket portfelju najdemo tako svetovna kot regionalna sponzorstva, vendar vsi zagotavljajo platformo za povezovanje z ljubitelji tega športa. Emirates finančno podpira Mednarodni kriket klub in vse njihove prireditve, ki vključujejo svetovno prvenstvo v

kriketu, svetovni Twenty20 in Champions Trophy ter ICC-sodniki. Sponzor je tudi različnim posameznim klubom, kot so Deccan Chargers, Lord's Taverners in Durham County Cricket Club (Emirates, 2013).

4.6.8 Jadralstvo

Družba je glavni sponzor novozelandske jadralske ekipe na vodi.

4.6.9 Avstralski nogomet

Sponzorirajo tudi enega izmed najbolj znanih klubov avstralskega nogometa Collingwood Football Club.

4.6.10 Sponzoriranje kulture

Emirates poleg športa sponzorira tudi kulturo. Je sponzor avstralske simfonije in simfonije San Francisco. Med drugim je družba ena izmed ustanoviteljic festivala Dubai International Film Festival, po njem nosita ime tudi The Emirates Airline Festival of Literature in Emirates Airline Dubai Jazz Festival. Družba sponzorira tudi londonske kabinske žičnice. Ne nazadnje pa finančno podpira tudi simulator, kjer lahko otroci izpolnijo svojo željo biti pilot, ter Dubaj Summer Surprises, ki predstavlja zabavno nakupovalni festival.

4.7 Ostali dejavniki

Poleg naštetih dejavnikov pa obstajajo še dodatni dejavniki, zaradi katerih ima družba konkurenčne prednosti v primerjavi z drugimi. Literatura navaja kot konkurenčni dejavnik dejstvo, da se Emirates v primerjavi z drugimi ni pridružil nobenemu mednarodnemu združenju in je raje letel sam. Poleg tega vodstvo predstavlja veliko različnih kultur, kar pomeni veliko različnih vidikov gledanja na probleme in transparentni odprti tip vodenja. Pozitivno vpliva tudi dejstvo, da je Emirates »družinsko podjetje«, kar pomeni hitre odločitve in bolj lojalne delavce. Ne nazadnje pa vpliva tudi »halo efekt« Dubaja na poslovanje družbe. Dubaj je namreč eno najhitreje rastočih mest in veliko vlaga v turizem, kar pomeni večje zanimanje za mesto in posledično več potnikov za Emirates (Emirates, American and Embraer: why are these three air industry companies beating the odds, 2006, str. 31).

5 PRIMERJAVA Z DRUGIMI VEČJIMI LETALSKIMI DRUŽBAMI

5.1 Predstavitev družb

5.1.1 Air France KLM

Air France KLM predstavlja enega izmed najpomembnejših igralcev na področju letalstva v Evropi. Skupina je nastala v letu 2004, kot posledica združitve dveh letalskih družb, in sicer Air France in KLM.

Tako ena kot druga družba imata za seboj bogato zgodovino. Obe družbi sta nastali 7. oktobra, vendar Air France leta 1933, KLM pa leta 1919. Takoj po drugi svetovni vojni, ko so bili vsi leti suspendirani, sta obe družbi ponovno začeli delovati. Začeli sta povezovati Evropo z Ameriko oziroma Pariz in Amsterdam z New Yorkom. Letala so takrat letela 360 km/h ter imela prostora za 40 potnikov. Let je trajal 24 ur (Air France KLM, 2013).

Z nastopom Jet motorjev se je začelo obdobje širokih letal in masovnega prevoza potnikov v letalskem sektorju. V letu 1976 so uvedli nadzvočno letalo »Concorde«, ki je zmoгло prepeljati potnike iz Pariza v Rio v samo 3 urah in 45 minutah (Air France KLM, 2013).

Z večjo dostopnostjo prevoza z letali in povečanjem povpraševanja po tovrstnih storitvah se je povečala tudi konkurenca na tem področju. Začele pa so se tudi prve združitve za izboljševanje tržnega položaja. KLM se je leta 1989 združil z ameriškim podjetjem Northwest Airlines ter tako še dodatno okrepil odnos Nizozemska – ZDA (Air France KLM, 2013).

Leta 1992 pa se je na drugi strani družba Air France združila z družbo UTA. Leta 1999 so delnice družbe že bile na pariški borzi (Air France KLM, 2013).

Z večanjem konkurence je bilo treba narediti določene korake na mednarodni ravni. Prvi tak korak je bilo povezovanje s komplementarnimi letalskimi družbami in povezavami. Na tak način se je kupcu lahko ponudilo lahek transparentni dostop do destinacij, ki so jih imeli drugi partnerji. V ta namen sta leta 2000 nastali zvezi »SkyTeam alliance« za potnike in »SkyTeam cargo« za tovor. Sprva so bile članice Air France, Aeromexico, Delta Airlines in Korean air, vendar je bila ekspanzija hitra od samega začetka. Naslednje leto so se namreč pridružile še Czech Airlines in Alitalia, sledili pa so jim še KLM, Northwest airlines in Continental v letu 2004. Danes so članice še Russian carrier Aeroflot, China Southern Airlines, Air Europa, Kenya Airways, the Romanian airline TAROM, Aerolíneas Argentinas, China Airlines, China Eastern, Middle East Airlines, Saudia, Xiamen Air in Vietnam Airlines. Skupaj ima torej 19 članic, ki so povezane med sabo in poskušajo izkoriščati sinergije med sabo (Air France KLM, 2013).

Drugi korak pa je bila sama združitev družb Air France in KLM. 30. septembra 2003 so objavile namen združitve prek javne ponudbe Air France za delnice KLM-ja. Tako se je leta 2004 rodila skupina Air France KLM. Združevali so najboljše zaposlene med seboj, druge stroške ter izkoriščali sinergije. Z družbo Alitalia in Delta Airlines so kasneje tudi sklenili skupna vlaganja za delitev letov čez Atlantski ocean ter prihodkov in stroškov, povezanih z njimi (Air France KLM, 2013).

Na koncu desetletja so skupino zaznamovali trije dogodki, in sicer: tragična nesreča 1. junija 2009 na letu Rio–Pariz, izbruh vulkana na Islandiji, ki je ohromil promet v celotni Evropi, ter svetovna gospodarska kriza, ki je drastično zmanjšala prihodke družbe (Air France KLM, 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je družba dosegla 33,8 milijarde dolarjev prihodkov (za preračun v dolarje vzet tečaj na 31. 12. 2012 Banke Slovenije v vrednosti 1,3194 dolarja za en evro) in leto zaključila z izgubo v višini 1,57 milijarde dolarjev. Na 31. 12. 2012 je družba imela 36,2 milijarde dolarjev sredstev in na drugi strani zadolženost v višini 14,5 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec leta 2012 je družba imela 100.744 zaposlenih, 605 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 77,4 milijonov potnikov (Air France KLM, 2012).

5.1.2 Skupina IAG

International Airline Group (v nadaljevanju IAG) predstavlja eno izmed največjih letalskih grup na svetu. S 377 letali, 230 destinacijami in 69 milijoni prepeljanih potnikov glede na prihodke predstavlja tretjo največjo skupino v Evropi in šesto na svetu (IAG, 2012).

Skupina je nastala v letu 2011 kot podjetje družb British Airways, Iberia in Vueling. Podjetje ima sedež v Španiji, kotira pa tako na Londonski kot na Španski borzi. V novem podjetju imajo tako lastniki Iberie 45 % delež, lastniki British Airways pa 55 % delež. Podjetji sta se združili predvsem z namenom zniževanja stroškov, s čimer bi se lažje spopadli v boju s slabšim gospodarskim položajem in z vse več nizkocenovnimi letalskimi družbami (IAG, 2012).

Obe družbi imata že veliko let delovanja na trgu letalskega prometa. Iberia je bila ustanovljena leta 1927. Bila je prva letalska družba v Španiji, kakor tudi prva družba z letom iz Evrope v Latinsko Ameriko. Družba je neprestano širila svojo ponudbo, bila inovativna ter vedno strmela k boljši ponudbi. Leta 2001 je družba pristala na borzi, v letu 2010 pa je že dobila zeleno luč za združitev z British Airways (Iberia, 2013).

British Airways ima tudi že bogato zgodovino. Začetki družbe segajo v samo pionirsko dobo letal, to je po prvi svetovni vojni. Prvi uradni let je družba imela v letu 1919, kar pomeni, da ima za sabo že več kot 90-letno tradicijo. Tudi ta družba je skozi zgodovino

uspešno kljubovala vsem novim potrebam trga ter se uspešno bojevala s konkurenco. Družba je predvsem znana po nadzvočnem letalu Concorde, ki je bil operativen od leta 1976 do leta 2003. Družba se je privatizirala in začela kotirati na borzi v letu 1987 (British Airways, 2013).

Obe družbi sta članici združenja One world, ki povezuje letalske družbe po vsem svetu. Spada med tri največja združenja na svetu, cilj pa je biti najboljša izbira za tiste, ki veliko potujejo na mednarodnih letih. Trenutno ima 12 članov, in sicer: Airberlin, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, Malaysia Airlines, Qantas, Royal Jordanian in S7 Airlines. Kmalu se bodo združenju pridružile še tri nove članice, in sicer: Qatar Airways, Sri Lankan in TAM Airlines. Skupaj ima združenje prek 3.300 letal, več kot 480 milijonov prepeljanih potnikov ter pokriva 933 destinacij po vsem svetu (One world, 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je skupina dosegla 23,9 milijarde dolarjev prihodkov (za preračun v dolarje vzet tečaj Banke Slovenije 31. 12. 2012 v vrednosti 1,3194 dolarja za en evro) in leto zaključila z izgubo v višini 1,21 milijarde dolarjev. 31. 12. 2012 je družba imela 26,2 milijarde dolarjev sredstev in na drugi strani dolg v višini 6,3 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec leta 2012 je družba imela 59.574 zaposlenih, 377 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 54,6 mio potnikov (IAG, 2012).

5.1.3 Lufthansa

Skupina Lufthansa je globalna skupina s sedežem v Nemčiji, ki vključuje več kot 400 odvisnih in pridruženih družb. Upravlja z več kot 400 letali in zaposluje okrog 100.000 ljudi po vsem svetu. Razdeljena je na pet večjih segmentov, kjer pa povsod dosegajo ene izmed vodilnih položajev. Največji del je letalski del, kjer Lufthansa (potniška divizija) ter družbi Swiss in Austria Airlines uživajo dober ugled na trgu, s kapitalskimi naložbami Brussels Airlines in SunExpress pa se zaokroži letalski portfelj. Družba ima na tak način največji delež v Evropi tako glede na število potnikov kot samih prihodkov (Lufthansa, 2013).

Prvotna družba je bila ustanovljena leta 1926 kot posledica združitve dveh manjših letalskih družb, in sicer: Deutscher Aero Llyod in Junkers Luftverkehr. Med drugo svetovno vojno so družbo ukinili, po vojni pa jo spet ustanovili. Leta 1955 je družba spet začela z rednimi leti ter kmalu postala eno izmed zelo uspešnih podjetij v Nemčiji, čeprav je še vedno imela prepoved letenja v Berlin zaradi železne zaves (Lufthansa, 2013).

Matično letališče ima v Frankfurtu, drugo v Münchnu, tretje pa v Zürichu. Med drugim pa se lahko pohvali tudi kot ustanovitvena članica Star Alliance, ki predstavlja največjo letalsko skupino na svetu (Lufthansa, 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je skupina dosegla 39,8 milijarde dolarjev prihodkov (za preračun v dolarje vzet tečaj Banke Slovenije 31. 12. 2012 v vrednosti 1,3194 dolarja za en evro) in leto zaključila z dobičkom v višini 1,3 milijarde dolarjev. 31. 12. 2012 je družba imela 37,5 milijarde dolarjev sredstev in na drugi strani dolg v višini 9,4 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec leta 2012 je družba imela 118.368 zaposlenih, 627 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 103,1 mio potnikov (Lufthansa, 2012).

5.1.4 Ryanair

Ryanair je irska nizkocenovna letalska družba s sedežem v Dublinu. Na dan opravi več kot 1.600 letov iz 57 baz. S svojo floto 303 Boeingov 737-800 pokriva 180 letališč v 29 državah. V naročilu je že 175 novih Boeing letal, ki bodo dostavljena med letoma 2014 in 2018. Družba se lahko pohvali tudi z 29-letno zgodovino brez letalskih nesreč (Ryanair, 2013).

Družba je bila ustanovljena leta 1985 s strani družine Ryan z delniškim kapitalom v znesku 1 funta in s 25 zaposlenimi. V prvem letu so tako prepeljali 5.000 potnikov, njihova prva pot pa je bila Waterworld–London Gatwick. V naslednjem letu je družba že začela s cenovno vojno do ostalih družb, in sicer s ponudbo 99 funtov za let iz Dublina v London. Na tak način je družba razbila duopol družb British Airways in Aer Lingus (Ryanair, 2013).

Do leta 1990 je družba ustvarila za 20 mio funtov izgube, zato je družina Ryan morala vložiti še 20 mio funtov. Začeli so kopirati poslovni model družbe Southwest Airlines in tako začeli ponujati najcenejše in najpogostejše lete na trgu (Ryanair, 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je družba dosegla 5,8 milijarde dolarjev prihodkov in leto zaključila z dobičkom v višini 747 milijonov dolarjev. 31. 3. 2013 je družba imela 12 milijard dolarjev sredstev in na drugi strani dolg v višini 4,8 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec poslovnega leta 2012 je družba imela 8.438 zaposlenih, 294 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 75,8 mio potnikov (Ryanair, 2012).

5.1.5 Southwest Airlines

Southwest Airlines je ameriška letalska družba s sedežem v Dallasu. Družba se lahko pohvali s 40 leti poslovanja z dobičkom in več kot 100 mio uspešno prepeljanih potnikov na leto. Družba predstavlja največjo družbo v ZDA glede na število prepeljanih potnikov. Družba pokriva 96 destinacij po vseh ZDA, Kolumbiji in Portoriku in še pet okoliških držav (Southwest Airlines, 2013). Njihov najbolj znani slogan se glasi: »Times flies when you are having fun« oziroma »Čas leti, ko se zabavaš.« (Frustration takes the fun out of flying: Airports and airlines share blame for passenger misery, 2008, str. 19).

V letu 2011 je družba uspešno prevzela družbo Air tran Holdings in s pomočjo te družbe skupaj operirata največjo floto letal Boeing na svetu (Southwest airlines, 2013).

Družba je bila ustanovljena leta 1967, in sicer pod imenom Air Southwest Co. Pet let kasneje se je družba preimenovala v Southwest Airlines. Isto leto je družba tudi prvič šla na borzo. Leta 1908 je družba zaposlila prvega pilota temne polti. V letu 1985 je za 60,5 mio dolarjev kupila družbo Muse Air ter jo tako rešila pred propadom. V letu 1992 je družba plačala 134 mio dolarjev za družbo Morris Air, s sedežem v Salt Lake Cityju. V letu 1995 je bila družba ena izmed prvih, ki je imela spletno stran (Southwest airlines, 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je družba dosegla 17,1 milijarde dolarjev prihodkov in leto zaključila z dobičkom v višini 421 milijonov dolarjev. 31. 12. 2012 je družba imela 18,5 milijard dolarjev sredstev in na drugi strani zadolženost v višini 3,1 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec poslovnega leta 2012 je družba imela 45.861 zaposlenih, 694 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 112,2 mio potnikov (Southwest Airlines Co, 2012).

5.1.6 Delta Airlines

Delta Airlines je ena izmed največjih letalskih družb na ameriški celini ter tudi na svetovni ravni s sedežem v Atlanti . Na leto poskrbi za več kot 160 mio potnikov. Pokriva več kot 330 destinacij v 65 državah na 6 kontinentih (Delta Airlines, 2013).

Družba je tudi ustanoviteljica globalnega strateškega partnerstva Skyteam, poleg tega pa je tudi članica največje čezatlantske povezave z družbami Air France KLM in Alitalia (Delta Airlines, 2013).

Začetki segajo v leto 1924. Družba je takrat kupila prvo letalo, in sicer ne za prevoz oseb, ampak za škropljenje polj. Takrat se je družba imenovala Huff Daland Dusters. V letu 1929 se je družba preimenovala v Delta Air service in naslednje leto je začela prvič prevažati tudi ljudi (Delta Airlines, 2013).

Družba, ki jo poznamo danes, je plod organske rasti, večinoma pa je posledica pridružitve različnih družb. Skupaj jih je bilo več kot 17 različnih družb. Zadnja večja združitve se je zgodila z družbo Northwest Airlines. Delta je družbo popolnoma integrirala šele v letu 2010 (Delta Airlines, 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je skupina dosegla 36,6 milijarde dolarjev prihodkov in poslovno leto je zaključila z dobičkom v višini 1 milijarde dolarjev. 31. 12. 2012 je družba imela 44,5 milijard dolarjev sredstev in na drugi strani dolg v višini 12,7 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec poslovnega leta 2012 je družba imela

74.000 zaposlenih, 717 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 116,4 mio potnikov (Delta Airlines, 2012).

5.1.7 China Southern Airlines

China Southern Airlines je največja letalska družba na Kitajskem tako po številu letal kot tudi po številu destinacij in kapacitet. Je tudi članica združenja Skyteam, sedež pa ima v kraju Guangzhou. Na dan opravi preko 1.930 letov na 193 destinacij in 35 držav po svetu. Preko združenja Skyteam pa pokriva 1.024 destinacij v 187 državah (China Southern Airlines, 2013).

Družba je nastala leta 1988 po razdružitvi posamezne operativne enote uprave za civilno letalstvo Kitajske v družbo. V letu 1994 je Kitajska odprla meje za tuje investicije v letalstvo, zato so hitro začeli potekati pogovori z ameriškimi letalskimi družbami. V letu 1997 je prvič izdala delnice na borzi v New Yorku (NYSE), v letu 2003 pa še na borzi v Šanghaju (Shanghai Stock Exchange), (China Southern Airlines, 2013).

Pomembna združitev se je zgodila v juliju 2000, ko se je uprava za civilno letalstvo Kitajske odločila združiti 10 družb pod svojim okriljem v tri večje. Ta združitev je bila sklenjena do leta 2004, pri čemer se je družbi China Southern Airlines pripojila družba Zhongyuan Airlines (China Southern Airlines, 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je družba dosegla 15,8 milijarde dolarjev prihodkov in poslovno leto zaključila z dobičkom v višini 602 milijonov dolarjev. 31. 12. 2012 je družba imela 22,6 milijard dolarjev sredstev in na drugi strani dolg v višini 4,8 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec poslovnega leta 2012 je družba imela 73.668 zaposlenih, 491 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 86,5 mio potnikov (China Southern Airlines, 2012).

5.1.8 Adria Airways

Adria Airways je edina letalska družba Republike Slovenije s sedežem na letališču Brnik. Na teden opravi več kot 170 rednih poletov iz Ljubljane, s čarterskimi poleti pa večinoma povezujemo Slovenijo s počitniškimi destinacijami v Sredozemlju (Adria Airways d.d., 2013).

Ustanovljena je bila leta 1961, in sicer pod imenom Adria Aviopromet. V času Jugoslavije je širila svoje poslovanje tako po državah bivše Jugoslavije kot po ostali Evropi. Kmalu je tudi začela s čarterskimi leti v Sredozemlje (Adria Airways d.d., 2013).

Pomembnem mejnik je bil 25. junija, ko je Republika Slovenija razglasila samostojnost. Kmalu za tem je Uprava za civilno letalstvo Jugoslavije, ki je bila tedaj še vedno pristojna

za slovenski zračni prostor, Adria za tri mesece prepovedala letenje (Adria Airways, 2013). V letu 1995 je Adria pričela leteti skupaj z Lufthanso (sodelovanje »code share«), leto kasneje pa se je končal proces privatizacije podjetja (Adria Airways d.d., 2013).

Decembra 2004 je bila Adria kot regionalna članica sprejeta v najmočnejšo strateško letalsko združenje na svetu Star Alliance. S tem je bil dosežen strateški cilj in jasno začrtana poslovna politika mrežnega prevoznika, ki ponuja globalno storitev (Adria Airways d.d., 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je družba dosegla 198 mio dolarjev prihodkov (za preračun v dolarje vzet tečaj Banke Slovenije 31. 12. 2012 v vrednosti 1,3194 dolarja za en evro) in poslovno leto zaključila z izgubo v višini 14 mio dolarjev. 31. 12. 2012 je družba imela 105 mio dolarjev sredstev in na drugi strani dolg v višini 41 mio dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec poslovnega leta 2012 je družba imela 405 zaposlenih, 15 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 1 mio potnikov (Adria Airways d.d., 2012).

5.1.9 Qantas

Qantas je avstralska letalska družba s sedežem v Sydneyju z eno izmed najdaljših tradicij med letalskimi družbami na svetu. Ustanovljena je bila leta 1920 v mestu Winton in uspešno poslovala vse do današnjih let. Največ posluje v Avstraliji, Novi Zelandiji in Aziji (Qantas airlines limited SWOT analysis, 2013).

Ime predstavlja akronim iz besed »Queensland« in »Northern Territory Aerial Services«, vzdevek družbe pa se glasi »Leteči kenguru« (»The Flying Kangaroo«) (Qantas, 2013).

V letu 1935 je družba prvič opravila internacionalni let. V Sydney, kjer ima še danes sedež, se je podjetje preselilo v letu 1938. Med drugo svetovno vojno so prenehali vsi internacionalni leti, medtem ko so se leti po državi nadaljevali nemoteno (Qantas, 2013).

V decembru 1992 je British Airways uspešno kupila 25 % družbe, naslednje leto pa je družbo dokapitalizirala država. Danes družba predstavlja največjo letalsko družbo v Avstraliji tako po notranjem kot tudi po internacionalnem prometu (Qantas, 2013).

Konec poslovnega leta 2012 je skupina dosegla 15,1 milijarde dolarjev prihodkov (za preračun v dolarje vzet tečaj Bloomberg 31. 12. 2012 v vrednosti 1,04 dolarja za en avstralski dolar) in leto zaključila z dobičkom v višini 234 milijonov dolarjev. 31. 12. 2012 je družba imela 20,3 milijard dolarjev sredstev in na drugi strani dolg v višini 6,78 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec poslovnega leta 2012 je družba imela 33.584 zaposlenih, 308 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 46,7 mio potnikov (Qantas Airways Limited, 2012).

5.1.10 Singapore Airlines

Singapore Airlines je singapurska letalska družba, ki za svoje matično letališče uporablja letališče Changi. Poleg letalske družbe se skupina ukvarja še s transportom, terminalskimi storitvami, z inženirskimi storitvami, usposabljanjem pilotov, s potovalno agencijo in z ostalimi povezanimi dejavnostmi. Družba posluje na področju vzhodne in zahodne Azije, jugozahodnega Pacifika, Evrope, Amerike in Afrike (Singapore airlines limited SWOT analysis, 2013).

Zgodovina družbe sega v leto 1947, ko je svoje prve lete opravila Malayan airways limited. Leta 1963 se je ustanovila Federacija Malezije in posledično se je letalska družba preimenovala v Malaysian Airways Limited oziroma tri leta kasneje v Malaysia-Singapore Airlines. Leta 1972 se je družba razdelila na dve enoti, in sicer na Singapore Airlines in Malaysian Airline System (Singapore airlines limited SWOT analysis, 2013).

Danes družba pokriva 63 destinacij v različnih državah. Pohvali se lahko z eno izmed najmlajših flot, ki v povprečju šteje 6 let (Singapore airlines, 2013). V svoji zgodovini se lahko pohvali z odlično reputacijo, kakovostno storitvijo in močnim tržnim deležem v poslovnem segmentu potnikov (Heracleous & Wirtz, 2010, str. 145).

Konec poslovnega leta 2012 je družba dosegla 14,8 milijarde dolarjev prihodkov in leto zaključila z dobičkom v višini 335 milijonov dolarjev. 31. 3. 2013 je družba imela 22 milijard dolarjev sredstev in na drugi strani dolg v višini 1 milijarde dolarjev (brez finančnih in operativnih najemov). Konec poslovnega leta 2012 je družba imela 22.514 zaposlenih, 100 letal in je v tem letu uspešno prepeljala 17,1 mio potnikov (Singapore airlines limited SWOT analysis, 2013).

Tabela 2: Preglednica osnovnih podatkov posamezne letalske družbe

Družba	Prihodki v 2012 v milijardah dolarjev	Poslovni izid v 2012 v milijardah dolarjev	Celotna sredstva na 31.12.2012 v milijardah dolarjev	Zadolženost na 31.12.2012 v milijardah dolarjev	Število zaposlenih na 31.12.2012	Število letal na 31.12.2012	Število prepeljanih potnikov v 2012 v milijonih
Lufthansa	39,8	1,3	37,5	9,4	118.368	627	103,1
Delta Airlines	36,6	1,0	44,5	12,7	74.000	717	116,4
Air France KLM	33,8	-1,57	36,2	14,5	100.744	605	77,4
IAG	23,9	-1,21	26,2	6,3	59.574	377	54,6
Southwest Airlines	17,1	0,4	18,5	3,1	45.861	694	112,2
China Southern Airlines	15,8	0,6	22,6	4,8	73.668	491	86,5
Qantas	15,1	0,2	20,3	6,8	33.584	308	46,7

nadaljevanje

Družba	Prihodki v 2012 v milijardah dolarjev	Poslovni izid v 2012 v milijardah dolarjev	Celotna sredstva na 31.12.2012 v milijardah dolarjev	Zadolženost na 31.12.2012 v milijardah dolarjev	Število zaposlenih na 31.12.2012	Število letal na 31.12.2012	Število prepeljanih potnikov v 2012 v milijonih
Ryanair(31.3.2013)	5,8	0,7	12,0	4,8	8.438	294	75,8
Singapore Airlines (31.3.2013)	14,8	0,3	22,0	1,0	22.514	100	17,1
Adria Airways	0,2	-0,014	0,1	0,04	405	15	1

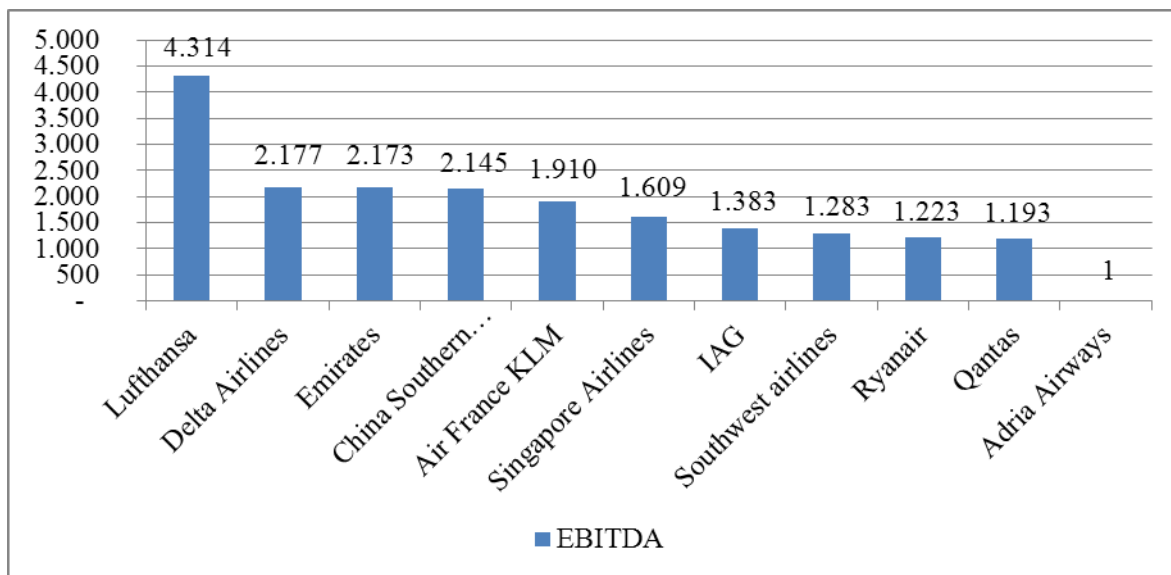
Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 64., 97., 156., 158., 159.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 27., 85., 87., 104.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 56., 130., 132., 149.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 9., 10., 37., 38., 87; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 1., 21., 75., 76.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str.10., 21., 51., 52.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 6., 7., 54.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 16., 70., 89., 90.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str. 21., 65., 67., 147.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 75., 76., 192., 194.

5.2 Primerjava poslovanja med družbami

5.2.1 EBITDA

Kazalnik predstavlja dobiček, pred stroški obresti, pred davki, slabitvami in amortizacijo. Predstavlja približek denarnega toka, ki ga podjetje ustvari iz poslovanja. V zadnjem času je kazalnik popularen za določanje vzdržne zadolženosti posamezne družbe. Vzdržen dolg po mnenju strokovnjakov predstavlja 4–5-kratnik EBITDA-ja. V nadaljevanju predstavljam primerjavo EBITDA med izbranimi družbami.

Slika 5: EBITDA po družbah v letu 2012 v milijonih dolarjev

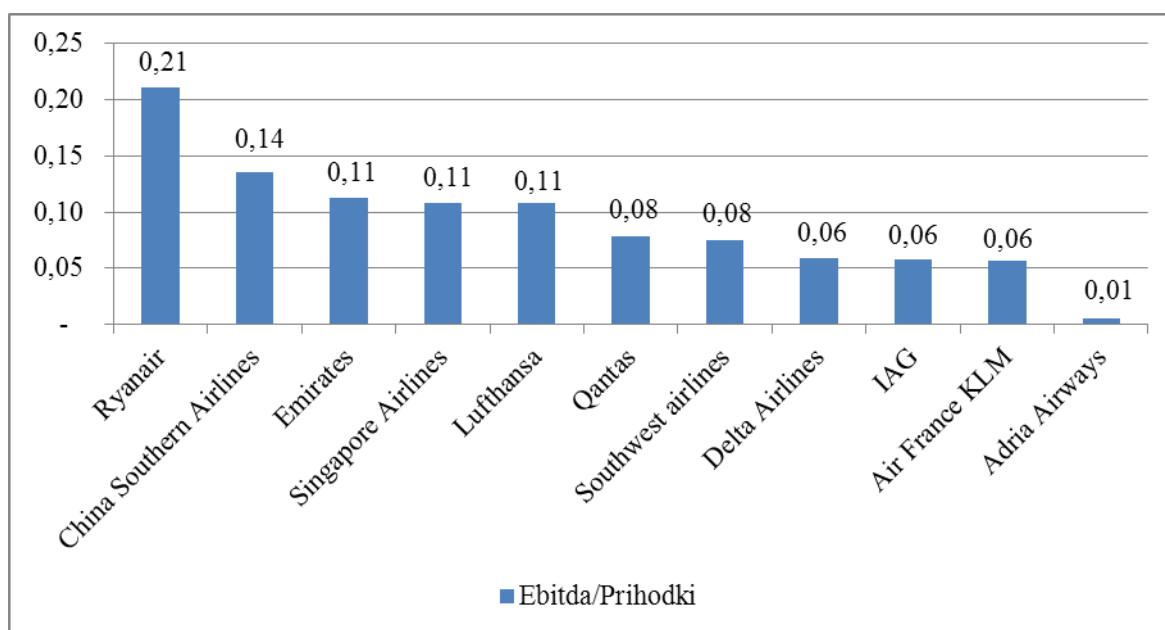


Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 158.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 85.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 130.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 9.; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 76.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str. 52.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 6.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 90.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str. 65.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 76.

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, je v poslovnem letu 2012 največji EBITDA imela skupina Lufthansa, ki je dosegla 4,3 milijarde dolarjev. Sledi ji družba Delta Airlines z 2,2 milijardama, na tretjem mestu pa družba Emirates s prav tako 2,2 milijardama dolarjev EBITDA. Podoben rezultat je dosegla tudi China Southern Airlines s 2,1 milijarde dolarjev, na petem mestu pa je Air France KLM s 1,9 milijarde dolarjev EBITDA. Sledijo Singapore Airlines, IAG, Southwest Airlines, Ryanair in Qantas z relativno podobnimi rezultatom v razponu od 1,6 do 1,2 milijarde dolarjev. Na zadnjem mestu pa je Adria Airways z bistveno slabšim rezultatom v višini 1 milijona dolarjev.

Ne glede na to pa je pri določanju najboljšega podjetja s tega stališča treba upoštevati tudi velikost samih podjetij. Če za določanje velikosti vzamemo merilo prihodkov in to uporabimo kot količnik za EBITDA, dobimo naslednje:

Slika 6: EBITDA/prihodki (koeficient) po družbah v letu 2012



Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 158.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 85.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 130.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 9.; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 76.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str. 52.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 6.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 90.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str. 65.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 76.

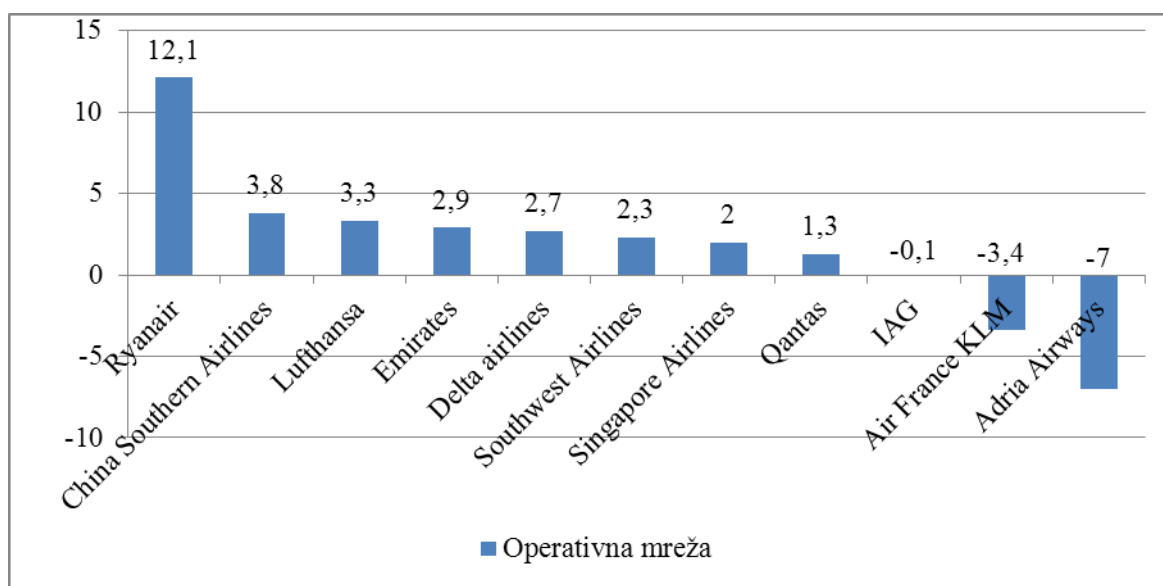
Iz zgornjih podatkov je razvidno, da ima absolutno največji EBITDA Lufthansa, glede na prihodke pa ima največji EBITDA družba Ryanair. To v praksi pomeni, da Ryanair z danimi sredstvi ustvari največji donos iz poslovanja. Na drugem mestu je družba China Southern Airlines, ki izkorišča predvsem poceni delovno silo. Sledijo Emirates, Singapore Airlines in Lufthansa s koeficientom približno 0,11. Na šestem in sedmem mestu sta Qantas in Southwest Airlines s koeficientom 0,08. Na koncu lestvice so še Delta, IAG in Air France s razmerjem EBITDA s celotnimi prihodki v višini 0,06. Tudi pri tem kazalniku je Adria Airways bistveno slabša od ostalih družb, kar pomeni, da ima poleg majhnosti tudi problem slabega upravljanja s premoženjem.

Letalska družba Emirates ima absolutno gledano tretji največji EBITDA, relativno gledano (v primerjavi s prihodki) ji prav tako pripada četrto mesto glede na obravnavane družbe. Nižji EBITDA v primerjavi z nekaterimi ostalimi družbami je predvsem posledica večjih investicij v nova letala s strani družbe Emirates in posledično višjega stroška amortizacije in lizing hiš. V obravnavanem letu so tudi investirali več v prepoznavnost znamke in marketing (nogomet, formula 1 ipd.), kar se tudi pozna pri višjih stroških.

5.2.2 Operativna marža

Kazalnik se izračuna kot dobiček iz poslovanja, deljeno s celotnimi prihodki. Pomemben je zato, ker pokaže učinkovitost podjetja. Večja kot je operativna marža, bolj dobičkonosna je glavna dejavnost podjetja. Sicer je odvisna tudi od vhodnih cen surovin, vendar vseeno operativna marža pokaže neko sliko, koliko je vodstvo fleksibilno glede na spremembe na trgu in koliko se jim zna prilagajati. Primerjava je možna samo med podjetji iste panoge, saj se stroški dela ter vhodnega materiala precej razlikujejo med panogami in bi taka primerjava pokazala neprimerljive podatke.

Slika 7: Operativna marža po družbah v letu 2012 v %



Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 158.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 85.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 130.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 9.; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 76.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str. 52.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 6.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 90.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str.65.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 76.

Pričakovano najboljšo operativno maržo dosega nizkocenovna letalska družba Ryanair. Leta je v primerjavi z ostalimi daleč najboljša družba glede na izbrani kazalnik, saj je glede na drugo uvrščeno China Southern Airlines razlika za 8,3 odstotne točke. Sledi 5 družb z relativno podobnimi operativnimi maržami v razponu od 3,3 do 2 %, in sicer: Lufthansa, Emirates, Delta Airlines, Southwest Airlines in Singapore Airlines.

Na repu lestvice je še Qantas s 1,3 % operativno maržo, negativno maržo pa imajo IAG, Air France KLM in slovenska Adria Airways.

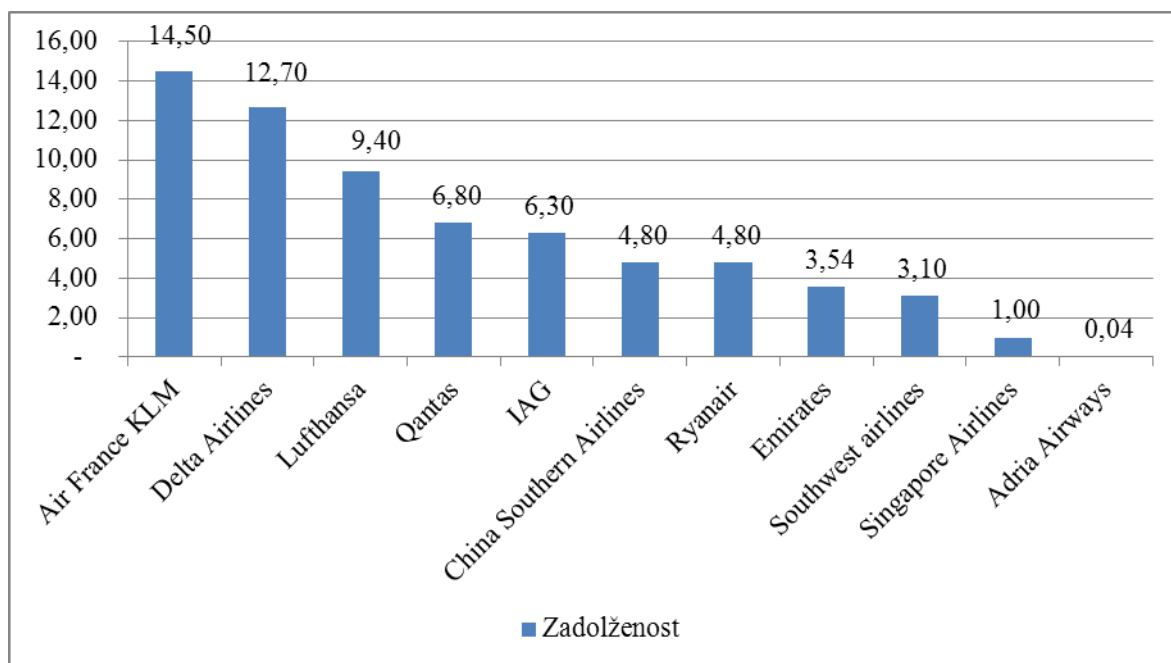
Presenetljivo je pred družbo Emirates nemška Lufthansa, kar pa je podobno kot pri

EBITDA posledica predvsem večjih investicij v nova letala s strani družbe Emirates in posledično višjega stroška amortizacije in lizing hiš. V obravnavanem letu so tudi investirali več v prepoznavnost znamke in marketing, kar se tudi pozna pri višjih stroških.

5.2.3 Zadolženost

V zadnjem času predstavlja največji problem podjetij (predvsem večjih) velika zadolženost, kar je posledica recesije gospodarstva. Prevelika zadolženost zelo slabo vpliva na poslovanje, saj se povešajo obresti zaradi tveganja družbe, kakor tudi stroški reprogramov. Slabo vpliva tudi na delovno klimo v podjetju, kar pomeni, da se družba znajde v padajoči spirali, iz katere je zelo težko priti.

Slika 8: Zadolženost po družbah na 31. 12. 2012 v milijardah dolarjev

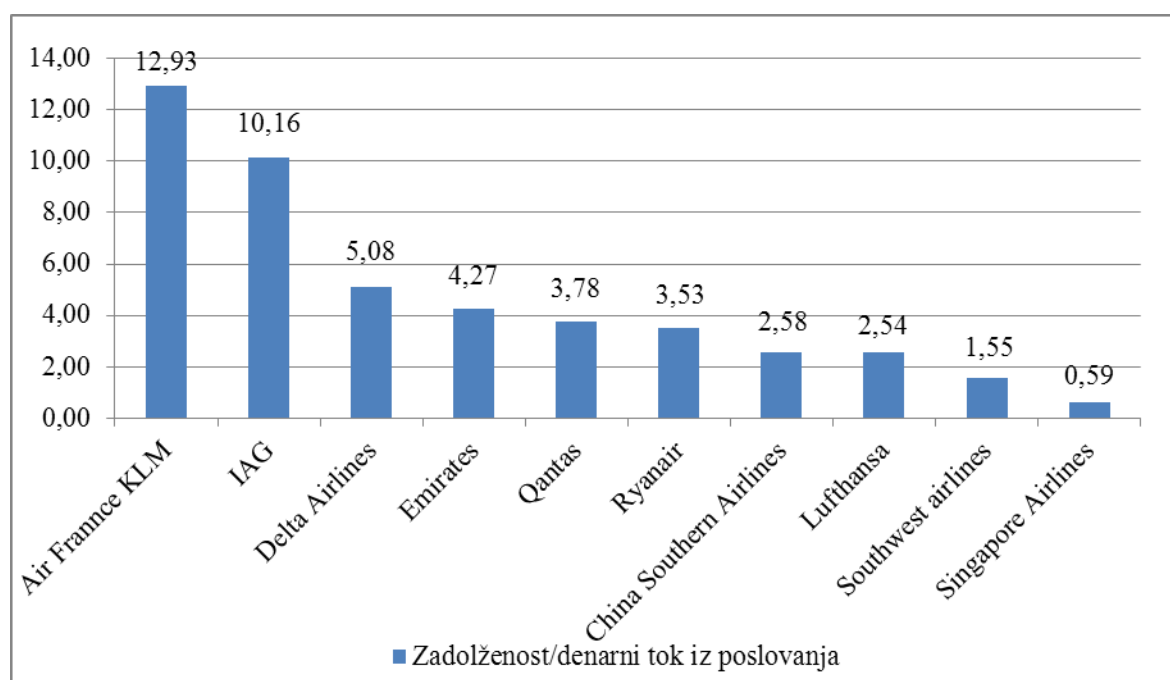


Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 158., 159.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 87.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 132.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 37.; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 75.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str. 51.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 7.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 89.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str.67.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 75.

Iz zgornje preglednice je razvidno, da je absolutno gledano najbolj zadolžena letalska družba Air France KLM s 14,5 milijarde dolarjev. Sledita ji Delta Airlines z 12,7 milijardami in Lufthansa z 9,4 milijardami dolarjev dolga. Sledijo družbe s podobnimi zneskom v razponu od 6,8 do 4,8 milijarde dolarjev, in sicer: Qantas, IAG, China Southern Airlines in Ryanair. V celotni dolg so všteti dolgovi do bank in obveznice brez finančnih in

operativnih najemov, za katere so se družbe že zavezale plačevati v prihodnosti. Sama zadolženost seveda ne pomeni nič, dokler se je ne primerja z denarnim tokom iz poslovanja in ugotovi, kolikšen mnogokratnik letnega denarnega toka iz poslovanja predstavljajo dolgovi.

Slika 9: Zadolženost v primerjavi z denarnim tokom (koeficient) iz poslovanja po družbah v letu 2012



Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 158., 159.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 87.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 132.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 37.; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 75.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str. 51.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 7.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 89.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str.67.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 75.

Tudi glede na ta kazalnik je v najslabšem položaju letalska družba Air France KLM, katere zadolženost 31. 12. 2012 znaša 13 letnih denarnih tokov družbe iz poslovanja. V praksi to pomeni, da bo skupina glede na rezultate v letu 2012 odplačevala svoje dolgove še 13 let. V podobnem položaju je tudi letalska družba IAG, katere zadolženost znaša 10 letnih denarnih tokov. Družba bo svoje dolgove glede na uspešnost v 2012 plačevala še dobrih 10 let. Ti dve družbi sta tudi edini poleg Adria Airways, kjer dolg ni vzdržan. Adria Airways je imela negativni tok iz poslovanja v letu 2012, zato je kazalnik negativen in je za analizo nesmiseln. Ostale družbe, izbrane za primerjavo, imajo dolgove do maksimalno petkratnika letnega denarnega toka iz poslovanja, kar je nekako zgornja meje vzdržnega dolga.

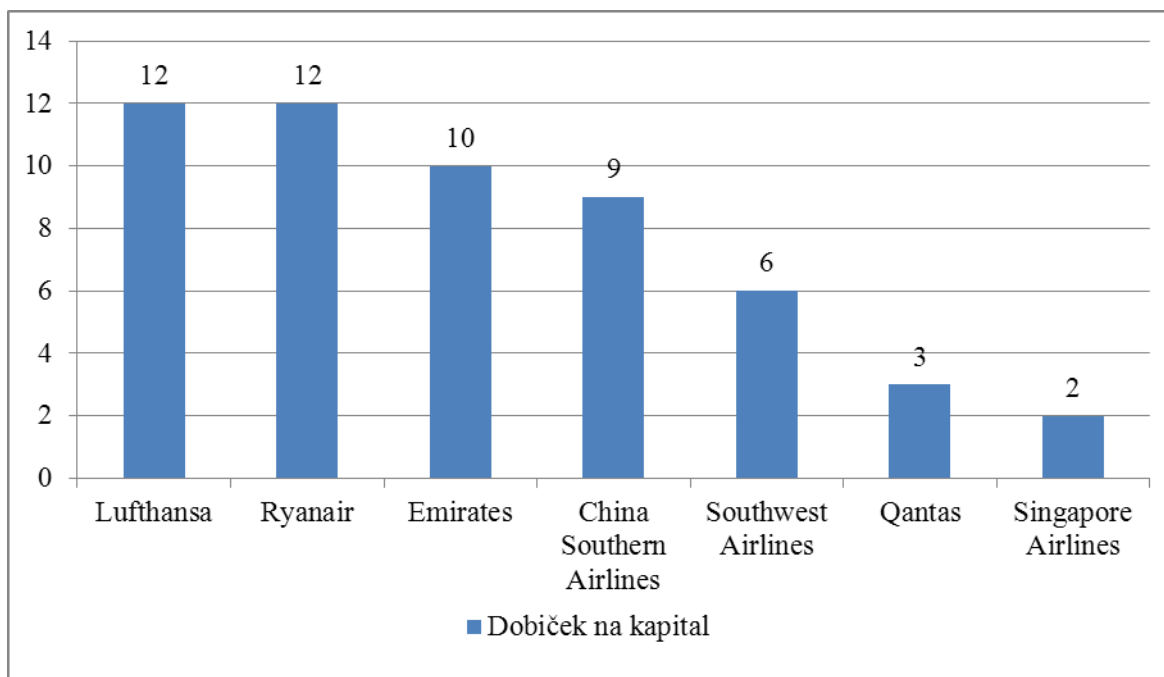
Družba Emirates je na četrtem mestu z dolgom, enakovrednem 4,27 letnih denarnih tokov

iz poslovanja, kar je posledica velikih investicij v novo floto. Absolutni dolg znaša 3,54 milijarde dolarjev, kar skupino uvršča na rep obravnavanih družb.

5.2.4 Dobiček na kapital

Dobiček na kapital se izračuna kot čisti dobiček v poslovnem letu, deljeno s kapitalom. Dejansko pa pokaže, koliko je podjetje bilo uspešno glede na vložena sredstva lastnikov.

Slika 10: Dobiček na kapital v % po družbah v letu 2012



Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 158., 159.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 87.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 132.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 37.; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 75.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str. 51.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 7.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 89.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str.67.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 75.

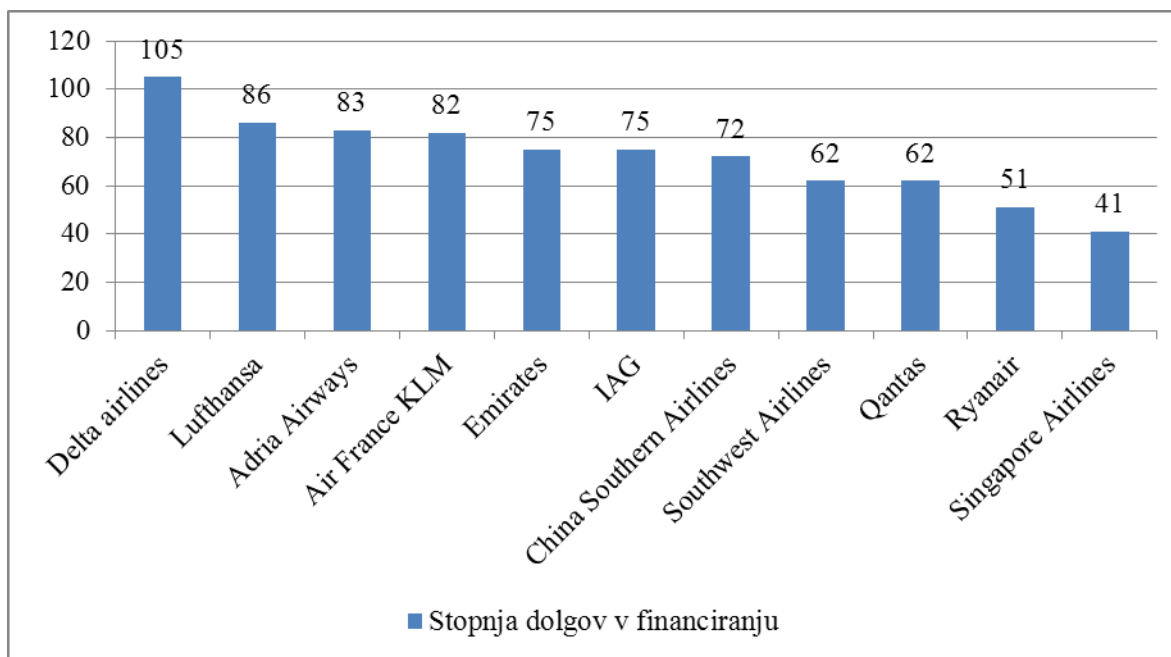
Kot je razvidno iz zgornje preglednice, največji donos na kapital kažeta podjetji Lufthansa in Ryanair, ki imata pozitiven kapital in pozitiven dobiček. Leto 2012 je bilo za obe družbi zelo uspešno, saj so lastniki za vsak vložen dolar zaslužili 12 centov. Podobno uspešni sta bili družbi Emirates in China Southern Airlines z 10 in 9 %. Manjše donose so imele družbe Southwest Airlines, Qantas in Singapore Airlines. Slednja ima v bilančni strukturi visok odstotek kapitala, zato je donos posledično toliko manjši. Negativni donos pa imajo Adria, IAG in Air France KLM, zato je primerjava z ostalimi nesmiselna. Prav tako ni bila smiselna primerjava z družbo Delta, saj ima ta konec leta 2012 negativni kapital, kar bi posledično pomenilo nerealno visok donos.

Družba Emirates ima četrti največji donos na kapital, vendar se v primerjavi s predhodnimi družbami ne razlikuje bistveno. Na tej točki je treba poudariti, da družba posluje pozitivno že 25. leto zapored, kar s stališča lastnika pomeni veliko več kot večji dobiček na ravni enega leta. Pomemben je tudi razvoj storitve, izboljševanje ponudbe, v kar je tudi usmerjena poslovna politika skupine.

5.2.5 Delež dolgov v financiranju

Kazalnik nam prikaže višino dolgov v celotni pasivi podjetja. V praksi nam pokaže, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. V splošnem velja, da podjetja z več kapitala boljše poslujejo, zato je ta oblika financiranja boljša. Včasih pa družbe raje povečujejo dolgove, in sicer v primeru, če je obrestna mera na dolgoročno posojila nižja od stroškov kapitala (pričakovana donosnost kapitala lastnikov). V takem primeru se nekatere družbe do neke mere raje odločijo za povečevanje dolgoročnih dolgov, vendar morajo istočasno upoštevati tudi dejstvo, da bo zaradi financiranja z dolgovi (strošek obresti) padla dobičkonosnost na kapital.

Slika 11: Stopnja dolgov v financiranju po družbah v letu 2012 v %



Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 158., 159.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 87.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 132.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 37.; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 75.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str. 51.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 7.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 89.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str. 67.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 75.

Največ dolgov v financiranju ima družba Delta Airlines, ki ima 31. 12. 2012 negativni kapital in posledično več kot 100 % dolga v financiranju. Sledijo tri evropske družbe s stopnjo dolgov nad 80 %, in sicer Lufthansa, Adria in Air France KLM. Med 70 in 80 % dolgov imajo Emirates, IAG in China Southern Airlines. Na robu lestvice so še Southwest Airlines in Qantas z 62 % ter Ryanair z 51 %. Najmanj dolgov pa ima podjetje Singapore Airlines, ki ima samo 41 % dolgov v financiranju.

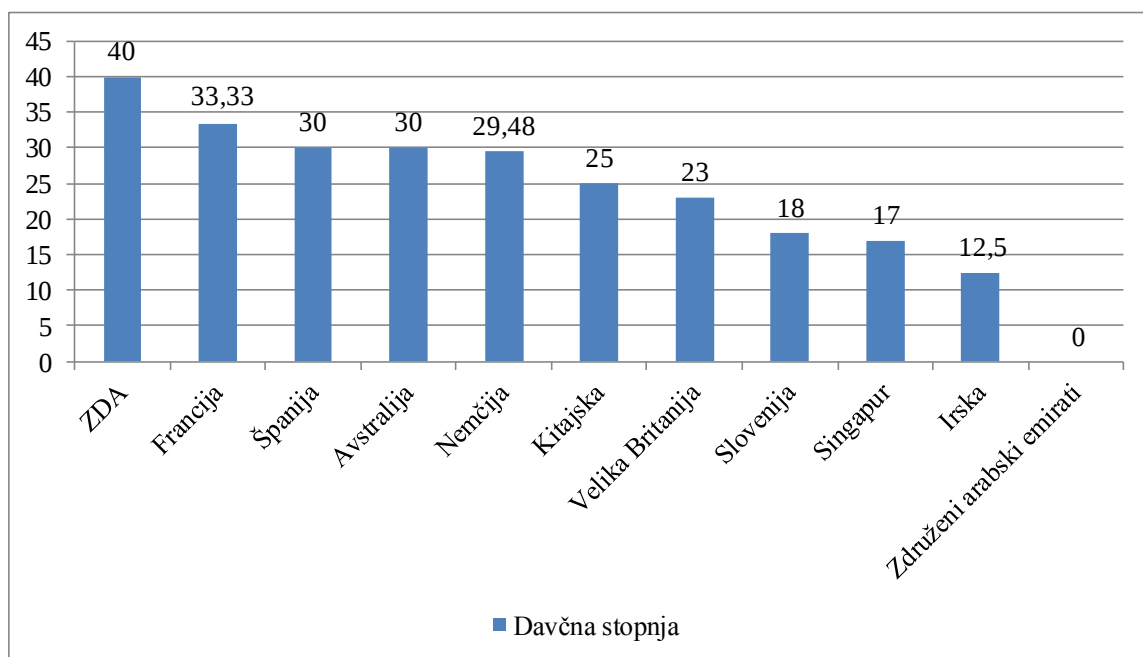
Obravnavana družba Emirates se glede na izbrani kazalnik nahaja v zlati sredini, kar glede na velike predstavlja relativno ugoden rezultat.

5.2.6 Davčne stopnje po državah

Zelo pomemben dejavnik pri določanju uspešnosti je vsekakor tudi stopnja davka na dobiček, ki vpliva na razpoložljivost končnega dobička za nove investicije ter izpolnjevanje zahtev lastnikov, ki želijo določen donos.

V spodnji preglednici navajam stopnje davka na dobiček po matičnih državah, kjer imajo izbrane letalske družbe sedež.

Slika 12: Davčne stopnje po državah



Vir: KPMG International, Corporate tax rates table, 2013, str. 1.

Iz zgornje preglednice je razvidno, da so v najslabšem davčnem položaju družbe v Združenih državah Amerike (Delta Airlines in Southwest Airlines). Tam je davek na dobiček 40 %. Razlikuje se glede na posamezno državo, vendar v povprečju znaša 40 %. Davčne stopnje po Evropi se za izbrane države raztezajo od 33,33 % v Franciji (Air France

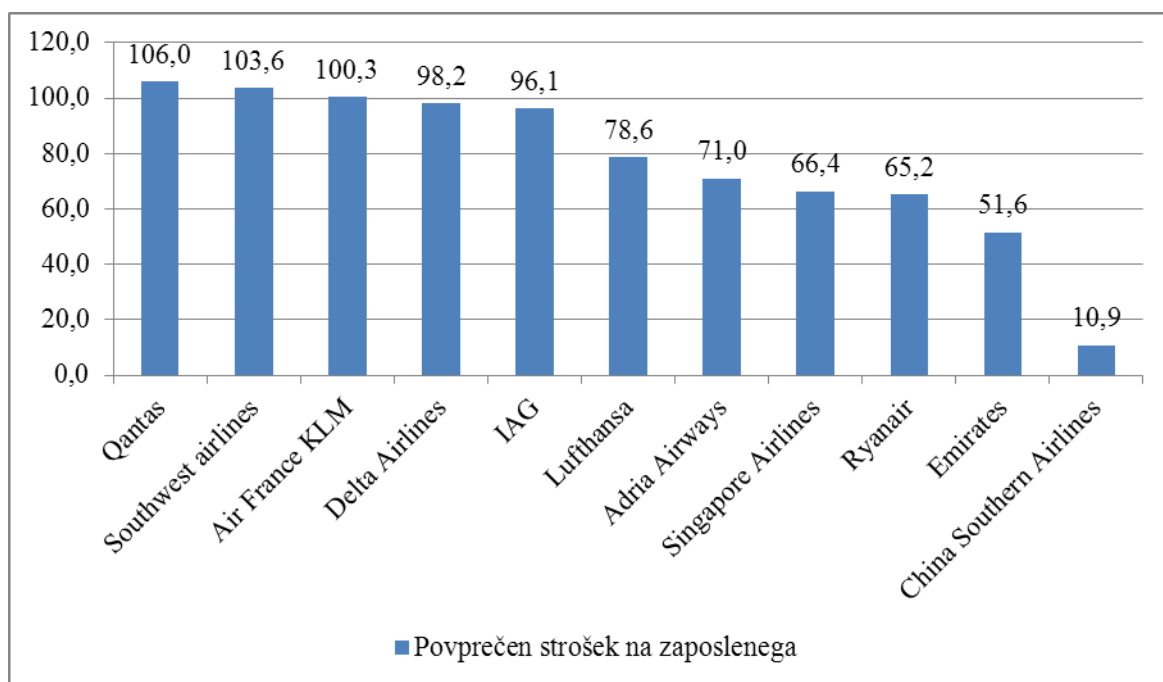
KLM) do 12,5 % na Irskem (Ryanair). V Avstraliji je davčna stopnja na dobiček 30 % (Qantas), na Kitajskem 25 % (China Southern Airlines), v Singapurju pa 17 % (Singapore Airlines). Slovenija sodi v spodnjo sredino po davčni stopnji.

V Združenih arabskih emiratih je sicer več davčnih stopenj, vendar se aplicirajo samo na tuje družbe, predvsem na naftno industrijo in bančništvo. Vsak emirat ima tudi svojo davčno politiko. Družba Emirates, ki je v lasti emirata Dubah, plačuje davek samo v določenih državah v tujini, kjer ni sklenjenih bilateralnih sporazumov, vendar je ta davčni učinek zelo majhen (Emirates, 2013).

5.2.7 Povprečen strošek na zaposlenega

Povprečen strošek na zaposlenega se izračuna iz stroška plač, ki se ga deli s številom zaposlenih v obdobju. Pove pa nam, koliko mora podjetje povprečno plačati za enega zaposlenega. Na kazalnik vpliva najbolj povprečna plača v podjetju, poleg tega pa še davščine in ostale pravice, ki pripadajo zaposlenim (nadomestila za malico, nadomestilo za prevoz, regres ipd.)

Slika 13: Povprečen letni strošek na zaposlenega v tisoč dolarjih



Vir: Air France KLM, Letno poročilo podjetja Air France KLM S.A., 2012, str. 158.; IAG, Letno poročilo podjetja IAG SA., 2012, str. 85.; Lufthansa, Letno poročilo podjetja Lufthansa AG., 2012, str. 130.; Ryanair, Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd., 2012, str. 9.; Southwest Airlines, Letno poročilo podjetja Southwest Airlines Co., 2012, str. 76.; Delta Airlines, Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc., 2012, str. 52.; China Southern Airlines, Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., 2012, str. 6.; Adria Airways, Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d., 2012, str. 90.; Qantas, Letno poročilo podjetja Qantas Airways Limited, 2012, str.65.; Singapore Airlines, Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd., 2012, str. 76.

Tako kot pri davčnih stopnjah je tudi pri povprečnem strošku na zaposlenega velik razkorak med najvišjo in najnižjo vrednostjo. Najvišji strošek na zaposlenega imajo v avstralskem Qantasu, kjer je letni strošek na zaposlenega 106 tisoč dolarjev. Podoben strošek imajo tudi ameriške družbe Southwest Airlines in Delta Airlines s 103 tisoč in 98 tisoč dolarjev. Air France KLM in IAG imata prav tako relativno podobne stroške s 100 tisoč in 96 tisoč dolarjev stroška na letni ravni. Lufthansa je prva družba na lestvici, ki ima bistveno nižje stroške glede na predhodne družbe. Ti znašajo 78,6 tisoč dolarjev, kar je za 27,4 tisoč dolarjev manj kot prvouvrščeni Qantas. Sledijo Adria Airways, Singapore Airlines in Ryanair, kjer se letni strošek na zaposlenega giba med 71 tisoč in 65 tisoč dolarjev. Na robu lestvice se nahajata še družba Emirates s 51 tisoč dolarjev in China Southern Airlines z 10,9 tisoč dolarjev povprečnega letnega stroška na zaposlenega. Čeprav se zdi slednji podatek zelo nizek, je bila povprečna letna plača na Kitajskem v letu 2012 4,7 tisoč dolarjev v privatnem sektorju oziroma 7,7 tisoč dolarjev v javnem sektorju (Pregled gospodarskih gibanj, 2013).

Tudi v Dubaju je delovna sila zaradi okoliških držav poceni, kar sem že ugotovil v predhodnih poglavjih. Tudi številke so to potrdile, saj ima glede na obravnavane družbe drugo najcenejšo delovno silo. Cenejša delovna sila je glede na obravnavane družbe samo na Kitajskem oziroma pri podjetju China Southern Airlines.

6 UČINKI LETALSKEGA SEKTORJA NA EKONOMIJO DUBAJA IN NEVARNOSTI ZA LETALSKO DRUŽBO EMIRATES

6.1 Učinki letalskega sektorja

6.1.1 Danes

Celotni letalski sektor predstavlja nezanemarljivi pozitiven vpliv na gospodarstvo. Ekonomisti iz Oxford economics (Emirates, 2011) so naredili obsežno študijo pozitivnih vplivov letalskega sektorja na ekonomijo Dubaja. Raziskava je bila narejena v letu 2011, in sicer se za letalski sektor šteje upravljavec letališča, letališče Dubaj, družbe za oskrbovanje letal na tleh ter vse družbe, ki opravljajo potniški in tovorni promet z letališča Dubaj.

Izračunali so, da letalski sektor neposredno zaposluje 58.000 ljudi in pripomore 6,2 milijarde dolarjev k bruto domačemu proizvodu Dubaja. Dalje ta sektor zaposluje še posrednih 43.000 ljudi preko nakupov blaga in storitev v lokalnem okolju in na tak način pripomore dodatnih 3,5 milijarde dolarjev k BDP-ju. Ne nazadnje pa vsi tisti, ki so zaposleni neposredno in posredno, od tega sektorja pripomorejo k nadaljnjim 23.900 zaposlenim in 2 milijardama dolarjev k BDP-ju Dubaja preko svoje porabe. Skupaj torej letalski sektor zajema več kot 125.000 služb in prispeva 11,7 milijarde dolarjev k BDP-ju,

poleg tega pa ima še dodatnih 134.000 služb v turizmu in iz tega naslova pripomore 7,9 milijarde dolarjev k BDP-ju. Za lažjo prestavo: to pomeni skupaj 19 % vseh zaposlenih v Dubaju in 28 % vsega BDP-ja Dubaja (Emirates, 2011).

V letu 2010 je bila v letalskem sektorju ustvarjena dodana vrednost v višini 93.700 dolarjev na zaposlenega, kar je kar za 60 % višja produktivnost od povprečja panoge (Emirates, 2011).

Dobre povezave med posameznimi mesti in državami postajajo vse bolj cenjena lastnost, saj na tak način država oziroma mesto privlači več potencialnih investitorjev, kar pomeni večje tuje investicije in večjo izbiro talentiranih kadrov. Ne nazadnje pa stimulira izvoz, kar je za majhen emirat (državo) sploh zelo pomembno. Družba Emirates ima velike zasluge pri sami povezanosti Dubaja s svetom. Oxford economics je izračunal, da ta lastnost predstavlja 2,5 milijarde dolarjev v BDP-ju. Dobre letalske povezave so v končni fazi največ pripomogle k Dubaju, kakršnega lahko občudujemo danes (Emirates, 2011).

Od dobre povezave nima koristi le Dubaj, ampak tudi druge države. Indija, Mauritius in Južna Afrika imajo na primer korist od tega v višini od 0,1 do 0,2 % BDP-ja (Emirates, 2011).

Koristi so obojestranske, ker več potnikov, ko letala prepeljejo, bolj bo Dubaj rasel, se izboljševal, gradil. Pa tudi obratno, bolj kot bo Dubaj rasel, več potnikov si bo želelo priti v ta emirat (Emirates, 2011).

6.1.2 Leta 2020

Po mnenju Oxford economics (Emirates, 2011) bo letalski sektor v prihodnosti še vedno igral pomembno vlogo v dubajski ekonomiji. Izračunali so, da bo leta 2020 sektor imel že 330.000 zaposlenih in bo pripomogel k BDP-ju 45 milijard dolarjev. To bo pomenilo 22 % vseh zaposlenih in 32 % vsega BDP-ja. Izračunali so tudi pričakovano povprečno rast potnikov družbe Emirates do leta 2020. Izračunali so, da bo družba prepeljala vsako leto 6,6 % več potnikov, kar bo skupaj z drugimi letalskimi družbami pomenilo 86 % več turistov v Dubaju v primerjavi z letom 2010 oziroma 2011.

Še pomembnejše pa bodo stranske oziroma posredne koristi. Če danes predstavljajo približno 50 % vseh koristi, merjenih v BDP in zaposlenih, bodo leta 2020 predstavljale več kot 60 %. Povezanost z drugimi kraji in turizem bodo v naslednjih letih odigrali veliko vlogo v dubajski ekonomiji. Glede na neprestana vlaganja v letalski sektor s strani vlade bodo največje koristi od tega imeli najverjetneje hoteli, restavracije ter trgovine. Leta 2020 bo tako ta sektor v dubajskem BDP-ju obsegal približno 40 %. Večina turistov se bo tako zanašala na letalske prevoze, zato bo širitev možna le, če bodo dubajske oblasti res investirale v letališko infrastrukturo (Emirates, 2011).

Tudi drugi sektorji bodo imeli koristi od vlaganja v letalsko infrastrukturo. Povečan turizem bo pripomogel tudi k boljšemu gradbenemu sektorju. Ključnega pomena bo tudi za tuje investicije v emirat in s tem povezan poslovni in finančni sektor.

6.2 Nevarnosti za družbo

6.2.1 Prezadolženost Dubaja

Začetek finančne krize Dubaja je bil leta 2009. Dubajski državni sklad Dubai World je takrat upnike zaprosil za preložitve odplačevanja obveznosti iz svojih dolgov, ki jih je po podatkih Bloombergu bilo za 59 milijard dolarjev. V posebno velikih težavah se je znašla tudi skladova gradbena hčerinska družba Nakheel PJSC, sicer znana zlasti po gradnji umetnih otokov v obliki palme (Usenik, 2009).

Prošnja dubajskega sklada za zamrznitev odplačevanja obveznosti upnikom je takrat močno pretresla mednarodni finančni trg, stroški dolga zalivskih emiratov od Abu Dabija do Bahrajna pa so se bistveno povišali. Bonitetni hiši Moody's in Standard & Poor's sta bonitetno oceno sklada znižali in napovedali, da utegneta prošnjo za zamik odplačevanja obveznosti državnega sklada Dubai World označiti za nesposobnost vračila dolga (Usenik, 2009).

Danes Dubaj še vedno ostaja prezadolžen. Ne glede na neprestano pomoč Abu Dabija ostaja finančni dolg Dubaja še vedno velik problem. Tako država kot vse povezane osebe so uspeli restrukturirati več milijard dolarjev posojil. Rast države v preteklosti je bila večinoma na podlagi zadolževanja, zdaj pa se je zaradi gospodarske recesije razcvet umiril, dolgovi pa so ostali (Usenik, 2009).

Dubaj je leta 2009 prejel 29 milijard dolarjev denarne pomoči s strani Abu Dabija za reprogram posojil. Denarno pomoč je leta 2011 dobila tudi banka Emirates (Emirates NBD), in sicer 762 milijonov dolarjev. Banka in gospodarstvo si delita enako usodo prezadolženosti, skupaj z Dubajem (Middle East 2012: Dubai's Debt Dependency, 2013).

Standard Chartered bank ocenjuje, da Dubaju in državnim ustanovam zapade med letoma 2014 in 2016 za 48 milijard dolarjev obveznosti. Obveznosti so prevelike, da bi jih lahko vrnil, zato na drugi strani Inštitut za mednarodne finance ocenjuje, da bodo v letu 2013 potrebovali vsaj 10 milijard, v letu 2014 pa 27 milijard dolarjev dodatnega dolga za poplačilo obveznosti oziroma reprogram (Dubai's debt wall still looming, 2013).

Globalna centralna banka je izpostavila, da so paradržavne družbe Dubaja povišale svoj dolg s 84 milijard na 93 milijard dolarjev za marec 2013. Izkoristile so nizke obrestne mere na državne obveznice Dubaja in povečale svoj dolg. Celoten dolg Dubaja tako znaša 142 milijard dolarjev, kar že presega 100 % BDP (Dubai's debt wall still looming, 2013).

Slabo stanje države (emirata) kot lastnice bi na poslovanje letalske družbe Emirates vplivalo na več načinov. V primeru, da se rating države bistveno poslabša, ker postane leta bolj tvegana, bodo posledično tudi njene družbe bolj tvegane. To pomeni, da bi se družba Emirates preko obveznic bistveno dražje zadolževala, kar bi zavrlo rast družbe in bi pomenilo slabše poslovanje. Trenutno imajo dolga iz naslova obveznic za približno 3 milijarde dolarjev. Slabo stanje države bi se odražalo tudi v višjih davkih, in sicer na dobiček, pri plačah, pri DDV, raznih dajatvah itd., kar bi spet pomenilo slabše poslovanje družbe. Pri zatiskanju pasu države pa prihaja tudi do drugih nezaželenih stranskih učinkov, in sicer nezadovoljstva državljanov, protestov, stavk itd., kar bi negativno vplivalo tudi na poslovanje letalske družbe Emirates.

6.2.2 Konkurenca drugih hitro rastočih letalskih družb

6.2.2.1 Etihad Airways

Etihad Airways predstavlja nacionalnega letalskega prevoznika Združenih arabskih emirатов. Družba je bila ustanovljena s kraljevskim odlokom v juliju 2003, komercialno dejavnost pa je začela istega leta v novembru in od takrat naprej je ena izmed najhitreje rastočih družb na svetu (Etihad, 2013).

Abu Dabi je glavno mesto Združenih arabskih emirатов in je hkrati tudi središče letalskega prevoznika Etihad. Njegova flota šteje 66 letal, ki opravi več kot 1000 letov na teden na 84 destinacij po vsem svetu (Etihad, 2013). Poleg svoje flote ima v lasti še skoraj 30 odstotkov družbe Airberlin (šesti največji prevoznik v Evropi), 40 odstotkov Air Sejšelov, 3 % Aer Lingus, 10 % Virgin in 24 % Jet Airways (slednji kupljen v letu 2013) (CAPA, 2013b).

Družba je v svojih 8 letih zgodovine prvič dosegla dobiček v letu 2011. Ta je takrat znašal 14 milijonov dolarjev na 4,1 milijarde dolarjev prihodkov. V letu 2012 je družba prav tako dosegla dobiček, in sicer v višini 42 milijonov dolarjev na 4,8 milijarde dolarjev, kar je povečanje dobička za 300 % in prihodkov za 17 % glede na prejšnje leto (Carvalho, 2013).

Tudi v prvem polletju leta 2013 se poslovanje ni umirilo, temveč izboljšalo. Družba je poročala o 2,5 milijarde dolarjev prihodkov v prvih šestih mesecih, kar je za 14 % več v primerjavi s prejšnjim letom. Preko svojih kapitalskih povezav in drugih strateških partnerstev je ustvarila za 182 milijonov dolarjev prihodkov, kar predstavlja okrog 20 % celotnih prihodkov. Vseh partnerjev skupaj predstavlja več kot 40 letalskih družb ter 1 železniško podjetje (CAPA, 2013b).

Finančni podatki v 2013 torej kažejo pozitivne učinke treh pomembnih delov njihove strategije, in sicer hitro organsko rast, selektivna strateška partnerstva in kapitalske naložbe

v izbrane družbe. Medtem ko s strateškimi partnerstvi skuša znižati tveganja, povezana s širitvijo, pridobi s kapitalskimi povezavami dostop do zaupnih informacij in novih trgov brez uporabljanja lastne opreme. Preko partnerstev se povečuje tudi promet v Abu Dabiju, kar pripomore k večji prosperiteti države (emirata). Letališka družba ima tako vsako leto dvomestno številko v rasti prometa (CAPA, 2013b).

Glede na organsko velikost sicer družba ne more konkurirati večjim družbam Bližnjega vzhoda, kot sta Emirates in Qatar, vendar s svojimi strateškimi partnerstvi in povezavami postaja ena izmed najhitreje rastočih letalskih družb. Ne glede na to, da tako Emirates kot Qatar ne bosta spremljala širjenja te družbe brez odgovora, ima družba velik potencial za širitev v prihodnosti. Ima pa hitra širitev, predvsem kapitalsko gledano, tudi svoje nevarnosti, ki pa za zdaj ne vplivajo na poslovanje družbe. Prihodnost bo predvsem odvisna od sposobnega posloводства (CAPA, 2013b).

6.2.2.2 Qatar Airways

Qatar Airways je nacionalna letalska družba v državi (emiratu) Qatar. Ustanovljena je bila leta 1994 kot majhen regionalni prevoznik. V letu 1997 je prišlo do preobrata, ko je takrat vodilni šejk v državi spremenil vizijo podjetja kot ene izmed vodilnih družb na svetovni ravni na področju letalstva. Od takrat je družba širila svoje poslovanje zelo hitro in dosegala letne rasti v dvomestnih številkah (The Qatar Airways history, 2013).

Glede na ostali družbi ima ta razliko v lastništvu, in sicer je 50 % last države Qatar, 50 % pa v lasti privatnikov. Center ima v Dohi in pokriva več kot 125 destinacij. V svoji floti ima več kot 120 letal in še dodatnih 250 jih je v naročilu v skupnem znesku 50 milijard dolarjev (The Qatar Airways history, 2013).

Družba se lahko pohvali tudi z eno izmed najmlajših flot v industriji. Povprečna starost se giblje pod štiri leta. Poleg tega se lahko pohvali še z nagradama »letalska družba leta 2011« ter tudi »letalska družba 2012«. V letu 2012/2013 je družba prepeljala 18 milijonov potnikov (The Qatar Airways history, 2013). V letu 2013 se je družba kot prvi letalski prevoznik Bližnjega vzhoda pridružila globalnemu partnerstvu, in sicer Oneworld (Larsen, 2013).

Poslovni modeli vseh letalskih družb v Združenih arabskih državah (Emirates, Etihad, Qatar itd.) so precej podobni. Nizka cena delovne sile, dobra lokacija na svetovni ravni, nizki davki, država, polna denarja – to so samo nekateri dejavniki, ki jih združujejo. Trenutno pobirajo kupce večjim in starejšim letalskim družbam iz Evrope in z ostalih celin, vendar bodo prej ali slej začele pobirati kupce med sabo. Torej je tudi prihodnost Qatar Airways vprašljiva podobno kot Etihadova, saj ima hitra širitev tudi svoje slabosti in nevarnosti. V letu 2010–2011 je družba imela celo izgubo iz poslovanja zaradi visokih cen goriv. Družba ne kotira na borzi, zato tudi ni finančnih podatkov. Prihodnost je tudi v tem

primeru odvisna od sposobnosti vodstva, poleg tega pa še od poslovanja konkurentov v Združenih arabskih emiratih.

Ne glede na to pa sta obe družbi, skupaj z Emirates, velik trn v peti ameriškim in evropskim družbam. V letu 2002 so družbe imele samo 2 % tržni delež, konec leta 2012 pa že 11 %, poleg tega pa je predvidena nadaljnja rast deleža. Na drugi strani so ameriške družbe izgubile v istih letih in konec leta 2012 zasedajo 11 % tržni delež (Sanati, 2013).

SKLEP

Namen te magistrske naloge je bil preučiti strategijo dominacije letalske družbe Emirates in uspešnost te strategije. Na podlagi izbranega primera sem prišel do spoznanja, da je za uspešno strategijo treba izpolnjevati več pogojev. Za uspešnost je torej primarno pomembno, da ima družba dobrega lastnika, ki ima jasno vizijo za nadaljnje poslovanje. Pri družbi Emirates je lastnik država, ki ima jasno zastavljene cilje in strategijo za doseganje teh ciljev. Poleg tega mora biti poslovanje zelo tržno usmerjeno in zadovoljstvo kupca mora biti na prvem mestu. Družba Emirates je pobrala vrsto nagrad za kvaliteto svojih storitev, kar dokazuje to naravnost. Za uresničevanje mora biti družba stroškovno učinkovita. Izbrana letalska družba dosega stroškovno učinkovitost prek treh dejavnikov, in sicer: mlada flota letal (nizki stroški vzdrževanja), nizki stroški delovne sile (bližina revnih držav s poceni delovno silo) in nizki davki (zaradi nafte in politike je država za zdaj še davčno ugodna). Matično letališče mora biti locirano na dobri lokaciji, kar pri izbrani družbi tudi velja, saj Dubaj namreč leži v t. i. centru sveta. Posledično lahko izkoristi prednosti tako vzhoda kot zahoda. Od 7 milijard ljudi na Zemlji jih 3,5 živi manj kot 8 ur letenja stran od Dubaja. Vedno obstaja torej povpraševanje po storitvah letalskega prevoza na tem področju. Ne nazadnje pa mora družba imeti močno blagovno znamko, ki jo lahko doseže samo z veliko razpoznavnostjo, torej z močnim oglaševanjem. Emirates ima zelo močno sponzoriranje športov. Prisotno je pri vseh vodilnih moštvih v kar nekaj različnih športih. Najbolj razpoznavna športa sta vsekakor nogomet in formula 1.

Drugi del magistrske naloge je bil ugotoviti uspešnost te strategije. Uspešnost sem poskušal ugotoviti na podlagi analize poslovanja družbe Emirates v poslovnem letu 2012 ter s primerjavo deset večjih, ustaljenih letalskih družb s celega sveta, in sicer: Air France KLM, IAG, Singapore Airlines, Ryanair, Delta Airlines, Southwest Airlines, Adria Airways, China Southern Airlines, Lufthansa in Qantas. Za vsako družbo sem naredil krajšo predstavitev in skupno preglednico najpomembnejših finančnih in drugih postavk iz letnih poročil. Sledila je primerjava družb med seboj (vključno z Emirates) preko naslednjih parametrov oziroma finančnih kazalnikov: EBITDA, operativna marža, dobiček na kapital, zadolženost, delež dolga v financiranju, davčne stopnje po državah in povprečni strošek na zaposlenega. Ugotovil sem, da je družba Emirates pri večini kazalnikov v samem vrhu z izjemo zadolženosti glede na denarni tok, kjer je četrta najslabša družba glede na ostale. Pri ostalih večinoma zaseda tretje oziroma četrto mesto. Pred njo se

izmenjujejo večinoma ameriške družbe zaradi velikosti ter nizkocenovniki zaradi boljše poslovne učinkovitosti. V večini primerov se je tudi družba Lufthansa izkazala za boljšega letalskega prevoznika. Na tej točki je treba poudariti, da je zgodovinsko gledano Emirates boljša družba kot Lufthansa, saj dosega konstantne rezultate in vsako leto zaključi z dobičkom. Lufthansa je na primer leto 2009 zaključila z minimalno izgubo, leta 2011 pa z minimalnim dobičkom. Kjer pa ima Emirates svojo prednost, je poceni delovna sila v kombinaciji z nizkimi davki. Dubaj namreč nima davkov na dobiček za domače družbe, zato je Emirates v najboljšem davčnem položaju glede na ostale. Poleg tega ima pa zelo poceni delovno silo in glede na primerjane družbe je cenejša delovna sila samo na Kitajskem.

V zadnjem delu sem še preveril nevarnosti za strategijo, ki pretijo družbi. Veliko nevarnost predstavlja prezadolženost Dubaja. V primeru, da bi država začela imeti probleme pri odplačilu obveznosti in bi finančni trgi to zaznali, bi se to odrazilo v višjih davkih, in sicer na dobiček, pri plačah, pri DDV, raznih dajatvah itd., kar bi pomenilo slabše poslovanje družbe. Drugo nevarnost pa predstavlja konkurenca letalskih družb iz sosednjih držav, ki delujejo na podobnem principu kot obravnavana družba. Tudi v sosednjih državah imajo namreč poceni delovno silo, dobro lokacijo, bogate lastnike in države z nizkimi davki.

Na začetku magistrskega dela sem si postavil hipotezo, da je v letalski dejavnosti kljub krizi možno dosegati visoko in dobičkonosno rast. Na podlagi svojega opravljenega dela lahko hipotezo potrdim in zaključim, da se ne glede na težko gospodarsko situacijo in tržne razmere strategija dominacije letalske družbe Emirates izkazuje za zelo uspešno. Na podlagi izkoriščanja nizkocenovne delovne sile, nizkih davkov, močnega oglaševanja, dobre lokacije in hitre rasti družba za zdaj zelo dobro kljubuje tržnim razmeram in dosega odlične rezultate. Ne glede na to pa ima tudi nevarnosti, ki ji pretijo z dveh strani. Prva je prezadolženost lastnika (Dubaj), druga pa so letalske družbe iz sosednjih pokrajin, ki lahko prav tako izkoriščajo nizkocenovne delovno silo, nizke davke in dobro lokacijo (Etihad in Qatar Airways). Prihodnost letalske družbe Emirates bo torej odvisna predvsem od gospodarskih razmer na celotnem trgu ter od hitrosti razvoja lokalne konkurence. Za zdaj pa vse kaže na to, da bo družba še naprej odvezemala tržne deleže ostalim družbam po svetu, saj je njihova storitev kvalitetnejša in relativno cenejša.

LITERATURA IN VIRI

1. *Adria Airways*. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.adria.si/sl/>
2. *Adria Airways d.d.* (2012). Letno poročilo podjetja Adria Airways d.d. Zgornji Brnik: Adria Airways d.d.
3. *Air France KLM*. (2012). Letno poročilo podjetja Air France KLM. S.A. Pariz: Air France KLM.
4. *Air France KLM*. Najdeno 19. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.airfranceklm.com/en>
5. *Airbus A340 Plane Crashes and Significant Safety Events*. Najdeno 2. maja 2013 na spletnem naslovu <http://airsafe.com/events/models/a340.htm>
6. Andrews, R., Boyne, A. G., Law, M. J., & Walker, R. (2009). Strategy, structure and process in the public sector: A test of the Miles and Snow Model. *Public administration*, 87(4), 732–749.
7. Anžur, M. (2013). Adria Airways lani z 10,8 milijona evrov čiste izgube. Najdeno 28. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.rtvsl.si/gospodarstvo/adria-airways-lani-z-10-8-milijona-evrov-ciste-izgube/306286>
8. *Average Fleet Age for Selected Airlines*. Najdeno 3. maja 2013 na spletnem naslovu <http://airsafe.com/events/airlines/fleetage.htm>
9. Bracker, J. (1980). The Historical Development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219–224.
10. *British Airways*. Najdeno 19. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.britishairways.com/travel/home/public/en_gb
11. Centre for aviation - CAPA. (2013a). United ends 2012 as world's biggest airline, Emirates third. Turkish and Lion Air the biggest movers. Najdeno 4. marca 2013 na spletnem naslovu <http://centreforaviation.com/analysis/united-ends-2012-as-worlds-biggest-airline-emirates-third-turkish-and-lion-air-the-biggest-movers-93047>
12. Centre for aviation - CAPA. (2013b). Etihad reports another 6 months' record double-digit growth; 20% of revenues from partnership. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://centreforaviation.com/analysis/etihad-reports-another-6-months-record-double-digit-growth-20-of-revenues-from-partnerships-117863>
13. Carvalho, S. (2013). Abu Dhabi's Etihad Airways 2012 profit triples. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/2013/02/04/uk-emirates-etihad-results-idUSLNE91301620130204>
14. Chan, W. K., & Mauborgne, R. (2009). *Blue Ocean strategy*. Boston: Harvard Business School Press, cop.
15. *China Southern Airlines Co., Ltd.* (2012). Letno poročilo podjetja China Southern Airlines Co., Ltd. Guangzhou: China Southern Airlines Co., Ltd.
16. *China Southern Airlines*. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.csair.com/en/about/static/gongsijianjie.shtml>

17. Delta Airlines Inc. (2012). Letno poročilo podjetja Delta Airlines Inc. Atlanta: Delta Airlines Inc.
18. Delta Airlines. Najdeno 17. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://news.delta.com/index.php?s=18&cat=39>
19. Deutsche Lufthansa AG. (2012). Letno poročilo podjetja Deutsche Lufthansa AG. Frankfurt: Deutsche Lufthansa AG.
20. Dubai National Air Transport Association. Najdeno 27. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnata.com/english/#air-services>
21. Dubai's debt wall still looming? Najdeno 19. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://gulfbusiness.com/2013/07/dubais-debt-wall-still-looming>
22. Dunn, G. (2012). Airlines keep their grip in 2012, but what's ahead in 2013? Najdeno 25. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.flightglobal.com/news/articles/analysis-airlines-keep-their-grip-in-2012-but-whats-ahead-in-2013-380430>
23. Durant, R. (2006). *Organizational evolution and strategic management*. London: SAGE Publications.
24. Emirates. (2011). Explain Dubai Aviation model. Najdeno 24. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.emirates.com/ae/english/images/Oxford%20Economics_Explaining%20Dubai%27s%20Aviation%20Model_June%202011_tcm277-680622.pdf
25. Emirates Aviation college. Najdeno 26. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.emiratesaviationcollege.com/en>
26. Emirates history. Najdeno 1. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.theeksource.com/emirateshistory.html>
27. Emirates. Najdeno 26. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.emirates.com>
28. Emquest. Najdeno 26. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.emquest.ae>
29. Emirates, American and Embraer: why are these three air industry companies beating the odds? How two majors and one minor put culture at heart of success. (2006). *Strategic Direction*, 22(6), 29–32.
30. Emirates. (2012/2013). Letno poročilo podjetja Emirates. Dubaj: Emirates.
31. Emirates named airline of the year for 2011 by air transport world. (2011). Najdeno 28. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.etravelblackboard.com/article/114762/emirates-named-airline-of-the-year-for-2011-by-air-transport-world>
32. Etihad. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.etihad.com/en/about-us/our-story>
33. Frustration takes the fun out of flying: Airports and airlines share blame for passenger misery. (2008). *Strategic Direction*, 24(4), 17–20.
34. Goldsmith, D. (2013). Rethinking the Company's Competitive Advantage. *Financial executive*, Julij-Avgust, 14–17.
35. Heracleous, L., & Wirtz, J. (2010). Singapore airlines balancing act. *Harvard business review*, Julij-Avgust, str.145.
36. Hitt, A. M., Ireland, D. R., & Hoskisson, E. R. (2005). *Strategic management* (6th ed.). Mason: Thomson/South-Western, cop.

37. Huettinger, M. (2006). Air Baltic and SAS – a case study in the European airline industry. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 227–244.
38. Iberia. Najdeno 19. oktobra 2013 na spletnem naslovu strani <http://www.iberia.com/?language=en>
39. International Air Transport Association - IATA. (2013). Products and Services Release: The Airline Industry Story for 2012. Najdeno 2. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2013-07-16-01.aspx>
40. International Airline Group. (2012). Letno poročilo podjetja International Consolidated Airlines SA. London: International Consolidated Airlines SA.
41. Kannan V. R. (2013). *Strategic Management in the 21st Century*. Santa Barbara: Praeger.
42. Koghee, M. (2013). Dubaj: namesto nafte turizem – kaj še bo? *Delo*. Najdeno 2. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/trip/dubaj-namesto-nafte-turizem-ndash-kaj-se-bo.html>
43. KPMG International. (2013). Corporate tax rates table. Najdeno 1. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.kpmg.com/Global/en/services/Tax/tax-tools-and-resources/Pages/corporate-tax-rates-table.aspx>
44. Larsen, M. (2013). Qatar Airways joins Oneworld. *PR Newswire*. Najdeno 24. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.prnewswire.com/news-releases/qatar-airways-joins-oneworld-229681341.html>
45. Lufthansa. Najdeno 9. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.lufthansagroup.com/en/>
46. Lufthansa (2012). Letno poročilo podjetja Lufthansa AG Cologne: Lufthansa AG
47. McKechnie, D. S., Grant, J., & Katsioloudes, M. (2008). Positions and positioning: strategy simply stated. *Business strategy series*, 9(5), 224–230.
48. Middle East 2012: Dubai's Debt Dependency, (2013). *Global Finance*.
49. Nataraja, S., & Al-Aali, A. (2011). The exceptional performance strategies of Emirate Airlines. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(5), 471–486.
50. O Dubaju. Najdeno 2. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.bookingpoint.net/sl/potovanja/o-dubaju-DXB2P1.html>
51. One world. Najdeno 19. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.oneworld.com>
52. Political system. Najdeno 3. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.uaeinteract.com/government/political_system.asp
53. Pregled gospodarskih gibanj. (b.l.). V *Izvozno okno*. Najdeno 30. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Pregled_gospodarskih_gibanj_4324.aspx?print=1
54. Pučko, D. (2007). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Qantas airlines limited SWOT analysis. (2013). *Marketline*. Business Source Premier.
57. Qantas Airways limited. (2012). Letno poročilo podjetja Qantas Airways limited. Mascot: Qantas Airways limited.

58. Qantas. Najdeno 23. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.qantas.com.au/travel/airlines/company/global/en>
59. Rajasekar, J., & Fouts, P. (2009). Strategic alliances as a competitive strategy: How domestic airlines use alliances for improving performance. *International Journal of Commerce and Management*, 19(2), 93–114.
60. Ricken, B., & Malcotsis, G. (2011). *The competitive advantage of regions and nations: technology transfer through foreign direct investment*. Burlington: Gower publishing company.
61. Rušt, M. (2011). Dokapitalizacija Adrie potrjena. Najdeno 5. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2011/09/skupscina_adrie_airways_danes_znova_o_dokapitalizaciji.aspx
62. Ryanair Ltd. (2012). Letno poročilo podjetja Ryanair Ltd. Dublin: Ryanair Ltd.
63. Ryanair. Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.ryanair.com/en/about>
64. Sanati, C. (2013). Get ready for Middle East airline domination. Najdeno 22. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://finance.fortune.cnn.com/2013/11/22/middle-east-airlines-boeing/>
65. Singapore Airlines limited SWOT analysis. (2013). *Marketline*. Business Source Premier.
66. Singapore Airlines. (2012). Letno poročilo podjetja Singapore Airlines Ltd. Singapore: Singapore Airlines Ltd
67. Skycargo. Najdeno 26. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.skycargo.com/english/index.aspx>
68. Skywards. Najdeno 26. marca 2013 na spletni strani <https://www.skywards.com/index.aspx>
69. Southwest airlines Co. (2012). Letno poročilo podjetja Southwest airlines Co. Dalas: Southwest airlines Co.
70. Southwest airlines. Najdeno 15. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.southwest.com/html/about-southwest>.
71. Stephens, B. M. (2008). Dubai - a star in the east: A case study in strategic destination branding. *Journal of Place Management and Development*, 1(1), 62–91.
72. Stewart, C. (2009). The devil is in the data. Najdeno 15. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.theaustralian.com.au/business/aviation/the-devil-is-in-the-data/story-e6frg95x-1225771809045>
73. Tavčar, M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
74. The Emirates history. Najdeno 3. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/the-emirates-group-history>
75. The Qatar Airways history. Najdeno 27. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.qatarairways.com/iwov-resources/temp-docs/press-kit/The%20Story%20of%20Qatar%20Airways%20-english.pdf>
76. The remarkable record of Emirate Airlines: Product differentiation and cost control deliver exceptional performance. (2012). *Strategic Direction*, 28(3), 10–12.

77. Usenik, B. (2009). Bo dubaj nova Argentina? *Finance*. Najdeno 19. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/264634/Bo-Dubaj-nova-Argentina>
78. Walsch, C. R. (2011). Airline industry: Strategies, operations and safety. *In transportation infrastructure: roads, highways, bridges, airports and mass transit*. New York: Nova Science Publishers.
79. Williams, G., & O`Connel, J. F. (2011). Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments. Farnham, Surrey, England: Cranfield University.
80. Winter, A., & Bieger, T. (2011). Aviation Systems. *Springer Texts in Business Economics*. Springer: Verlag Berlin Heidelberg.
81. Zgonik, A. (2011, 23. junij). Dubaj: Do buy! Kupi! *Delo*. Najdeno 2. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/dubaj-do-buy-kupi.html>