

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KRIZA V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU PO
11. 9. 2001 IN MOŽNE REŠITVE**

Ljubljana, september 2003

Edin Džamdžić

IZJAVA

Študent Edin Džamdžić izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.9.2003

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. ZNAČILNOSTI ZRAČNEGA PREVOZA.....	4
2.1. STORITVE, GOSPODARSKA RAST IN BLAGINJA	4
2.2. POSEBNOSTI ZRAČNEGA PREVOZA.....	5
2.3. DEJAVNIKI USPEŠNEGA POSLOVANJA V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU	6
2.3.1. Dejavniki na strani povpraševanja.....	6
2.3.2. Dejavniki na strani ponudbe.....	7
2.3.3. Dejavniki okolja	8
3. DOLGOROČNI RAZVOJNI TRENDI V LETALSTVU	9
3.1. REGULACIJA V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU.....	9
3.1.1. Ureditev na svetovni ravni	10
3.1.2. Dvostranski dogovori.....	11
3.1.3. Alternative regulaciji	12
3.2. DEREGULACIJA V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU	14
3.2.1. Potek deregulacije v ZDA.....	14
3.2.2. Potek deregulacije v Evropski uniji.....	15
3.3. VPLIV DEREGULACIJE NA UČINKOVITOST LETALSKIH PREVOZNIKOV ..	16
3.3.1. Učinki deregulacije v ZDA.....	17
3.3.2. Učinki deregulacije v Evropski Uniji	19
3.3.3. Odnos med letalskimi prevozniki ZDA in EU	19
3.4. SISTEM ŽARIŠČNIH LETALIŠČ IN RAČUNALNIŠKI SISTEM REZERVACIJ ..	20
3.4.1. Sistem povezave žariščnih letališč	20
3.4.2. Računalniški sistem rezervacij	21
3.4.3. Vloga globalnih distribucijskih sistemov.....	22
3.5. STRATEŠKO POVEZOVANJE LETALSKIH PREVOZNIKOV	23
3.5.1. Načini strateškega povezovanja letalskih družb.....	23
3.5.2. Prednosti povezav letalskih družb	25
3.5.3. Slabosti povezav letalskih družb	26
3.5.4. Največje povezave letalskih prevoznikov.....	26
4. OBDOBJE RECESIJE V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU	28
4.1. ZRAČNI PROMET V SPLOŠNEM	28
4.2. PROCES GLOBALIZACIJE	30
5. RAZMERE V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU PO 11. 9. 2001	33
5.1. NAPOVEDANA RAST ZA LETO 2001 SE NI URESNIČILA.....	34
5.1.1. Zahteve po subvencijah	35
5.1.2. Ostrejši varnostni ukrepi	36

5.2. POLOŽAJ TRADICIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	37
5.2.1. Swissair	38
5.2.2. Sabena	40
5.2.3. United Airlines	41
5.2.4. Težave tudi za American Airlines in US Airways	44
5.3. POLOŽAJ POCENI PREVOZNIKOV	46
5.3.1. Ryanair	48
5.3.2. Primerjava družb Easyjet in Southwest Airlines z Ryanairom	51
5.3.3. Odnos EU do poceni prevoznikov	52
5.4. VOJNA V IRAKU	53
5.4.1. Novi varčevalni ukrepi letalskih prevoznikov	54
5.5. IZBRUH EPIDEMIJE ATIPIČNE PLJUČNICE	55
6. PREDLOGI ZA IZHOD IZ KRIZNE SITUACIJE	59
6.1. UPORABA KONCEPTA »PREOBRATA V POSLOVANJU«	59
6.1.1. Primer Swissair	60
6.2. TRENDI DANES	61
6.2.1. Trendi v ZDA	62
6.2.2. Trendi v Evropski Uniji	63
6.3. MOŽNE OVIRE PRI RAZVOJU LETALSKEGA POTNIŠKEGA PROMETA	66
6.3.1 Problem prepolnih letališč	66
6.3.2. Kontrola zračnega prometa	67
6.3.3. Cena nafte	68
6.3.4. Ekologija in okoljevarstveni lobiji	69
6.4. PREDLOGI ZA REŠITEV KRIZE V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU	70
7. SLOVENSKI NACIONALNI PREVOZNIK ADRIA AIRWAYS	72
7.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ ADRIE AIRWAYS	72
7.2. RAZMERE ZA ADRIO AIRWAYS PO 11. 9. 2001	73
7.2.1. Vojna v Iraku in SARS Adrie nista hudo prizadela	75
7.2.2. Adria Airways danes	76
7.3. PRIHODNOST ADRIE AIRWAYS	77
8. SKLEP	78
9. LITERATURA	80
VIRI	83

1. UVOD

Eden izmed rezultatov tehnološkega razvoja v 20. stoletju je izredno povečan letalski prevoz, ki danes na daljših razdaljah izrazito dominira in je bistveno posegel v železniški in ladijski prevoz potnikov ter tudi v prevoze z osebnimi avtomobili in avtobusi. Na tem področju delujeta predvsem dve veliki skupini podjetij:

- a) proizvajalci letal, pri katerih gre za izredno zahtevne in tehnološko kompleksne proizvode, z velikimi koraki v razvoju po uveljavitvi reaktivnih motorjev po 2. svetovni vojni (danes smo z A-380 pred novo fazo razvoja, Boeing napoveduje hitrejša letala);
- b) letalske prevozniške družbe, skupaj z vrsto podjetij, ki so udeležena pri tem (letališča, podjetja za preskrbo z gorivom in prehrano, turistične agencije ipd.).

Obseg letalskega potniškega prometa se vse od začetkov tovrstne oblike prevoza povečuje. Danes je letalski prevoz dostopen številnim, ne le premožnim in izbranim potnikom izpred pol stoletja. Ta storitev zahteva investicijsko dobrino – letalo, vendar je najpomembnejša storitev sama. V vsej zgodovini potniških poletov so potniki težili k vse kakovostnejši storitvi (večje udobje, višja hitrost, nižja cena) in večji varnosti letenja. Proizvajalci letal in letalski prevozniki se zavedajo, da so potniki tisti, ki narekujejo trende v letalskem potniškem prometu. Pri tem lahko ločimo potnike na več kategorij (poslovni, turistični, redni poleti in čarterji).

Pri obeh skupinah podjetij je danes kljub procesu privatizacije in deregulacije še vedno močno prisoten vpliv države in naddržavnih regulativnih organov (Evropska komisija, mednarodno združenje letalskih prevoznikov). Pri proizvajalcih gre predvsem za dileme (so)financiranja razvoja, pogosto v povezavi s proizvodnjo civilnih in vojaških letal, ter za dileme združevanja ali prevzemanja proizvajalcev letal in večjih sestavnih delov, kar bi lahko omejilo konkurenco. Pri letalskih prevoznikih je bilo dolga leta zelo prisotno reguliranje, v zadnjih 20 letih pa deregulacija prevoza in privatizacija vodilnih letalskih prevoznikov, njihovo strateško povezovanje in združevanje ter agresiven vstop novih, poceni prevoznikov, z novimi poslovnimi modeli.

Čeprav naj bi državno reguliranje omogočilo in zagotavljalo zadovoljevanje širšega družbenega interesa in zato tudi doseganje določene oblike pravičnosti, je danes ocenjeno kot slabo nadomestilo za trg in konkurenco. Regulirane dejavnosti ponavadi niso tako učinkovite, kvalitetne in inovativne kot panoge, v katerih prevladuje konkurenca. Zato se je v zadnjih letih pojavila tendenca deregulacije na večini področij, kjer so ugotovili, da ni potrebna zaščita pred monopoli (Glas, 1995, str. 193–195).

Regulacija potniškega letalskega prometa se je pojavila leta 1938 v ZDA, ko je ameriški kongres sprejel Zakon o potniškem letalskem prometu (CAA) in s tem določil ustanovitev Agencije za potniški letalski promet (CAB), ki je imela vsa pooblastila za določanje cen letalskih vozovnic in pogojev vstopa in izstopa letalskih družb iz te

panoge. V začetku 70-ih let prejšnjega stoletja so se pojavile mnoge kritike na račun delovanja CAB, zato je bil leta 1978 sprejet Zakon o deregulaciji potniškega letalskega prometa. Zakon o deregulaciji je eden prelomnih dogodkov, ki so pomembno vplivali na nadaljnji razvoj potniškega letalskega prometa.

Po deregulaciji so letalski prevozniki v ZDA uvedli cenovno diferenciacijo za letalske vozovnice. Zaradi višje rasti stroškov od rasti cen vozovnic so dobički ameriških letalskih družb v prvih letih po deregulaciji padali, k čemer je pripomogla tudi recesija in dvig cen goriva. Spremenila se je letalska mreža, namesto poletov od točke do točke, so prevozniki povezovali polete preko žariščnih letališč. V Evropski uniji se je deregulacija pričela 10 let kasneje in je bila izvedena postopoma, v treh korakih do leta 1993. Pri ocenjevanju učinkov deregulacije je glavna težava, da ni kontrolnega vzorca, s katerim bi lahko primerjali stanje po deregulaciji.

Letalske družbe so zaradi spremenjenih razmer v panogi pričele s povezovanjem v različne strateške povezave. Tako je leta 1997 nastala zveza Star Alliance, ki trenutno povezuje že 14 letalskih družb in tvori s 729 letališči v 124 državah, na katerih pristajajo letala teh družb, največjo tovrstno mrežo na svetu. Leto kasneje je nastala konkurenčna strateška povezava Oneworld, ki med seboj povezuje 8 letalskih družb. Štiri največja svetovna združenja letalskih prevoznikov (Oneworld, Star, SkyTeam in Airigami) obvladujejo že 60 odstotkov letalskih prevozov. Za samostojne letalske družbe, ki niso v kakšni od teh povezav, to pomeni še večji pritisk, tako da bodo v prihodnje zelo težko ohranile sedanje tržne deleže. Sporazum o politiki »odprtega neba« med posameznimi državami omogoča bolj prosto sodelovanje posameznih letalskih družb. S tem so države sprostile omejitve pri vstopu drugih (tujih) letalskih družb na njihovo ozemlje.

Napad teroristov na svetovni trgovinski center v New Yorku, 11. septembra 2001, je radikalno spremenil odnos ljudi in držav do letalskih prevozov. Ljudje se ne počutijo več varne, letališča in letalske družbe so s podporo držav uvedle precej strožje ukrepe za povečanje varnosti posadke in potnikov. Število potnikov se je drastično zmanjšalo, kar je letalskim prevoznikom prineslo velike izgube. Nekatere zelo renomirane letalske družbe (Swissair, Sabena) so v tem času šle v stečaj, druge so si že opomogle, redkim izjemam posel celo cveti. Teroristični napad na Baliu oktobra 2002, vojna v Iraku in izbruh virusa SARS v 2003 so samo še poglobili krizo na področju letalskega prevoznitva, zlasti v ZDA, kjer so v predstečajnih postopkih številne letalske družbe.

Namen magistrskega dela je prikazati in analizirati položaj letalskih prevoznikov pred in po tragičnem napadu na svetovni trgovinski center v New Yorku, 11. 9. 2001, ter njihove možnosti za preživetje oziroma nadaljnji razvoj. V delu bom kritično opredelil državne subvencije, reševanje podjetij in takoimenovani preobrat v poslovanju.

Za Slovenijo je ta problematika zanimiva zaradi našega letalskega prevoznika Adria Airways, ki je šele prebolel poslovno krizo ob osamosvajanju Slovenije, zato je sedanje dogajanje zanj zelo pomembno. Preučil bom, kakšne možnosti ima takšna manjša letalska družba v procesu koncentracije in povezovanja letalskih družb ter reševanja težav v recesiji.

Temeljne hipoteze dela so naslednje:

- 1) Letalsko prevoznništvo je doseglo v 90-tih letih 20. stoletja velike spremembe v svojem organiziranju (strateške povezave, poceni prevozniki), s čimer se je prilagodilo procesom deregulacije in privatizacije ter tehnološkega napredka.
- 2) Svetovna recesija v začetku 21. stoletja je precej prizadela to panogo, zlasti nekatere manj prilagodljive tradicionalne družbe.
- 3) Klima nevarnosti terorizma po 11. septembru 2001, s poostreno kontrolo, je zadala močan udarec letalskim prevoznikom, zato je prišlo do zahtev po državni pomoči, o čemer pa so pogledi različni. Zaradi posebnih značilnosti krize so tako ZDA kot EU vseeno oblikovali določen program podpore, čeprav nekateri menijo, da prevozniki uporabljajo sklicevanje na 11. 9. 2001 za reševanje drugih problemov.
- 4) Letalski prevozniki morajo poiskati tudi druge možne poti, ki jih nakazujejo načini poslovanja poceni letalskih družb kot sta Southwest in Ryanair.
- 5) Letalsko prevoznništvo je zaradi znižanih cen zelo občutljivo za kratkoročne učinke, kakršni so bili v letu 2003 posledice vojne v Iraku, izbruh epidemije SARS v Jugovzhodni Aziji in zviševanje cen goriva.
- 6) Borba za prevlado v proizvodnji letal med Airbusom in Boeingom omogoča tehnološki napredek, hkrati pa ostro tržno borbo za večje kupce, vodi pa tudi do alternativnih modelov najema letal od lizinških družb, kar lahko poveča fleksibilnost poslovanja letalskih prevoznikov.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet delov. Sprva sem opisal glavne značilnosti in posebnosti zračnega prevoza. V drugem delu sem predstavil zgodovinske okvire, znotraj katerih se je rojevala dejavnost letalskega prevoznništva, obdobje regulacije in deregulacije ter razmere v letalskem prevozništvu na prelomu tisočletja. Tretji del se nanaša na razmere v letalskem prevozništvu po 11. septembru 2001. Posebej sem razčlenil položaj velikih nacionalnih prevoznikov ter poceni prevoznikov. Sledi poglavje o predlogih za izhod iz krizne situacije, v katerem obravnavam na primeru Swissaira uporabo koncepta »preobrata v poslovanju« ter trenutne trende v letalskem prevozništvu. V zadnjem poglavju sem predstavil zgodovino in položaj slovenskega nacionalnega letalskega prevoznika Adrie Airways ter možnosti nadaljnjega razvoja.

Precejšnja težava pri izdelavi magistrskega dela je bilo zbiranje ažurnih in točnih informacij, saj obstaja zelo malo domače in tuje literature, ki obravnava to tematiko. Tako sem večino informacij zbral v ekonomskih in poslovnih časopisih in revijah ter v veliki meri uporabil informacije na svetovnem spletu. Zaradi hitrega spreminjanja razmer v letalskem prevozništvu, ki se spreminjajo praktično vsakodnevno, sem upošteval tudi dogajanja po napadu ZDA na Irak ter izbruh epidemije SARS.

2. ZNAČILNOSTI ZRAČNEGA PREVOZA

Med storitvene dejavnosti, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetij in kakovost življenja posameznika, sodi prav gotovo prevoz. V zadnjih desetletjih prihaja do pomembnih tehničnih, ekonomskih in socialnih sprememb, ki njegov pomen še povečujejo. Pomen prevozne funkcije je povečala tudi globalizacija poslovanja, katere bistvo je, da je ves svet potencialen trg za nabavljanje in prodajo. Prevoz kot sektor ima mnoge povezave z drugimi sektorji, na njem temeljijo mnoge panoge, zagotavljanje razvoja infrastrukture predstavlja tudi pomemben delež državnih izdatkov (Johnson, Wood, 1989, str. 5-7).

2.1. STORITVE, GOSPODARSKA RAST IN BLAGINJA

Definicij storitev in njihovega razvrščanja je veliko. Hill opisuje storitve kot rezultat procesa, ki je »sprememba v stanju osebe ali blaga, ki pripada neki gospodarski enoti, do katere pride prek delovanja neke druge gospodarske enote« (Liberalizing International Transactions and Services, 1994, str. 2). Heterogenost storitev onemogoča zares globalni pristop. Zanje je značilna izrazita diferenciacija, ki omogoča potrošnikom storitve, ki najbolj ustrezajo njihovim potrebam. Proizvajalci tako dobijo možnost, da izkoristijo tržno moč in prihranke, do katerih pride zaradi diferenciacije in boljše izkoriščenosti omrežja, pa tudi zmanjšanje konkurence.

Storitvam, ki so bile do sedaj zanemarjene, se priznava, da so igrale pomembno vlogo pri rasti in razvoju. Razvoj nekaterih storitev ni posledica gospodarske rasti, ampak eden od pogojev zanjo. Za znani Fisher-Clarkov model primarnih, sekundarnih in terciarnih dejavnosti bi torej lahko rekli, da terciarne dejavnosti, kamor sodijo tudi storitve, niso rezultat rasti, ampak pogoj zanjo. To gotovo velja za infrastrukturne dejavnosti kot so prometne povezave in telekomunikacije (Liberalizing International Transactions and Services, 1994, str. 8).

Z razvojem se pojavljajo potrebe po vedno novih storitvah, hkrati pa je tehnološki napredek, prisoten predvsem v storitvenih dejavnostih, omogočil trgovino z nekaterimi storitvami, katerih menjava do sedaj ni bila mogoča in prispeval k večji produktivnosti. Pomembno je postalo stališče o medsebojni povezanosti, tako da ne prihaja do ločevanja, temveč do povezovanja proizvodnih in storitvenih dejavnosti, z namenom ustvarjanja širšega proizvoda, ki poleg blaga vsebuje tudi storitve. Storitve imajo tudi skupne značilnosti z blagom, pogoste so povezave med podjetji pri skupnih prodajah blaga in storitev ter načina dobavljanja. Poleg tega pomenijo storitve precejšen delež dodane vrednosti v proizvodih (Weisman, 1990, str. 53-54).

Vzroke za znatne spremembe v dojemanju prispevka storitev h gospodarskemu razvoju v 80-ih letih prejšnjega stoletja bi lahko povzeli takole (Liberalizing International Transactions and Services, 1994, str. 1):

- povečana proizvodnja storitev ter povečano zaposlovanje v storitvenem sektorju,
- tehnološki napredek kot gonilo izrednega razvoja storitev ter
- deregulacija področij, na katerih je bilo prej zelo veliko poseganja države.

2.2. POSEBNOSTI ZRAČNEGA PREVOZA

Značilnosti prevoza, ki vplivajo na drugačno uveljavljanje konkurenčnih pravil kot v drugih sektorjih, so (Abbati, 1987, str. 19-21):

- odločitve o investicijah v infrastrukturo sprejemajo vlada in lokalne oblasti – te navadno skrbijo tudi za financiranje; za zagotavljanje konkurence je nujno tudi enako zaračunavanje stroškov uporabe infrastrukture,
- posebnost ponudbe in povpraševanja, saj so prevozne storitve porabljene v trenutku, ko so proizvedene in njihovo shranjevanje ni mogoče,
- vsak način prevoza ima svoje naravne prednosti, katerim se prilagajata ponudba in povpraševanje, na njihov razvoj vplivajo ekonomske odločitve, zemljepisne značilnosti in prebivalstvo,
- dolžnost javne službe pomeni obveznost vodenja in izvajanja storitve ter določanja ustrezne cene; to je izvajanje storitev, ki so v skupnem interesu, in ni močnejše povezano s poslovnim interesom podjetja - ponudnika storitve.

Glede na pomen prevoza v posamezni državi razlikujemo komercialni in družbeni pristop. Komercialni pristop obravnava prevoz kot storitev, država pomaga k učinkovitejšemu delovanju tržnih sil. Bistvo družbenega pristopa na drugi strani je, da prevoz pomembno vpliva na razvoj, prevozna politika postane instrument za doseganje širših gospodarskih in družbenih ciljev. Ta pristop je intervencionističen, opravičuje poseganje države in obveznosti javne službe. Pri obeh pristopih je za prevoz značilna državna intervencija, saj je država prisotna kot investitor, ponudnik ter zakonodajalec. Država nadzira kakovost storitev (zlasti varnost) in njihovo količino (skuša uskladiti javno ponudbo s tržnimi zahtevami), organizacijo sektorja (lastništvo, tržna struktura) ter razporeditev proizvodnih dejavnikov (Hitiris, 1988, str. 211-213).

Letalstvo je najmlajša prevozna panoga in ima več tehnoloških in ekonomskih posebnosti (McGowan, 1993, str. 261-263):

- 1) Značilne so hitre tehnološke spremembe, katerih učinek je zlasti povečanje produktivnosti. Ta se dolgoročno kaže v splošnem trendu padanja cen letalskih prevozov, ki skupaj s splošno gospodarsko rastjo povečuje povpraševanje po storitvah zračnega prevoza. Rast povpraševanja po teh storitvah je celo presegla 10 odstotkov letno, vendar se je v 90-ih letih 20. stoletja zmanjšala na 5 do 7 odstotkov, kar je prikazano v tabeli 1.
- 2) Ključni dejavniki storitve zračnega prevoza so čas, pogoji prevoza in kakovost. To predvsem pomeni točnost poletov ter kakovost nad določenim minimalnim standardom. Zračni prevoz je s pocenitvijo postal širše dostopen in krog njegovih

uporabnikov ima precej različne potrebe in zahteve, zato cene prevozov odražajo različne zahteve potnikov in s tem povezane elastičnosti povpraševanja.

Tabela 1: Povpraševanje po storitvah zračnega prevoza v obdobju 1966-1990

Leto	Letalski promet v tonskih kilometrih (v milijardah)	Povprečna letna rast (v %)
1966	32,9	
1971	66,0	14,9
1976	106,5	10,1
1981	148,5	6,9
1986	196,7	5,8
1990	259,0	7,1

Vir: McGowan, 1993, str. 262

- 3) Za delovanje prevoznikov so najpomembnejše usklajene zmogljivosti in kritje stroškov. Trg s čarterskimi storitvami nudi storitve za specifično povpraševanje, ki je pogosto povezano z drugimi storitvenimi sektorji, zlasti turizmom, zato je mogoče zagotoviti polno zasedenost poletov. Na trgu s storitvami rednih prevozov popolno ujemanje ponudbe s povpraševanjem ni mogoče.

Za razliko od storitev na splošno so se podatki o storitvah zračnega prevoza začeli zbirati v okviru različnih povezovalnih organizacij. To sta zlasti IATA (International Air Travel Association) kot mednarodna organizacija letalskih prevoznikov in ICAO (International Civil Aviation Organisation), ki povezuje vlade, tako da so podatki o mednarodnih letalskih prevozih dosegljivi in zanesljivi.

2.3. DEJAVNIKI USPEŠNEGA POSLOVANJA V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU

Dejavnike, ki vplivajo na uspešno poslovanje v letalskem prevozništvu, lahko razdelimo na dejavnike na strani povpraševanja, ponudbe ter dejavnike okolja (Krek, 2002, str. 5).

2.3.1. Dejavniki na strani povpraševanja

Povpraševanje po transportnih storitvah je izpeljano iz povpraševanja po drugih dobrinah in storitvah, ki uporabljajo prevoz pri svoji distribuciji (Glas, 1995, str. 171). Dejavniki na strani povpraševanja so naslednji:

- a) cenovna elastičnost povpraševanja: elastičnost povpraševanja po transportu je sorazmerno visoka, če so transportni stroški pomemben del vseh stroškov. Pri turistih je cenovna elastičnost povpraševanja po letalskem prevozu bistveno višja kot pri

poslovnih potnikov, slednjim je pomembnejši čas. V zadnjem času sicer tudi poceni letalske družbe privabljajo čedalje več poslovnežev, pri tem je zelo pomembno, da se zavedajo, kakšna so njihova pričakovanja.

- b) cene alternativnih oblik transporta: pri tem imajo veliko vlogo necenovni dejavniki kot so fleksibilnost, zanesljivost, hitrost storitve in možnost poškodbe tovora. Pri letalskih prevozih je na zelo pomembnem mestu predvsem varnost prevoza. Čeprav je statistično letalski prevoz še vedno daleč najvarnejša oblika transporta, se je pri ljudeh po terorističnem napadu na ZDA porodil strah in odpor do letalskih prevozov.
- c) konkurenca med letalskimi prevozniki: za panogo letalskega prevoznništva je v zadnjih desetletjih značilno naraščanje stroškov, v ZDA od začetka deregulacije leta 1978, v Evropi pa od začetka devetdesetih let, po uvedbi skupnega letalskega trga. V ZDA je 7 večjih letalskih družb, v Evropi celo 28, če ne upoštevamo manjših, regionalnih. Po nekaterih predvidevanjih bodo v Evropi dolgoročno obvladovale zračni prostor le tri največje družbe (British Airways, Air France in Lufthansa), ki bodo v sodelovanju z največjimi ameriškimi družbami imele nekakšen monopol nad čezoceanskimi in medcelinskimi poleti. Druge letalske družbe bodo prisiljene takšne polete omejiti in se usmeriti na prevoze znotraj svoje ožje regije (Krek, 2002, str. 6).

2.3.2. Dejavniki na strani ponudbe

V transportni dejavnosti gre na strani ponudbe za vprašanja koncentracije, pogojev vstopa novih konkurentov ter za stroške:

- a) koncentracija: na ravni posameznih držav je koncentracija sorazmerno nizka, če upoštevamo hkrati vse vrste transporta. Slika je drugačna, če opazujemo le določene relacije in določene vrste prevoza. Običajno velja, da je koncentracija nižja na relacijah, kjer je obseg prevoza velik, npr. na čezoceanskih poletih med Evropo in ZDA, na relacijah med velikimi mesti itn.
- b) pogoji vstopa: vstop v letalsko prevoznništvo je relativno težak, saj je panoga kapitalno zelo intenzivna, konkurenca je velika, podjetje potrebuje visoko izobraženo in usposobljeno osebje. Dosedanji prevozniki z agresivno politiko brez večjih težav izrivajo novince, razen najuspešnejših poceni prevoznikov.
- c) značilnosti stroškov: transportni stroški se spreminjajo glede na obseg poslovanja podjetja, razdalje in vrsto prevoza. Stroški v letalski panogi so tako visoki, da večji upad števila potnikov družbo takoj porine v izgubo. Panoga je namreč kapitalno intenzivna in če ni prihodkov, še vedno ostanejo visoki stroški. Zato bi bilo potrebno razviti nov model poslovanja, ki bi zagotavljal, da bi stroške znižali tako hitro, kakor hitro se znižajo prihodki. Trenutni sistem nakupov in najema letal je preveč tog in sili letalske družbe k nesmotrni uporabi letal. Nekdo drug bi moral prevzeti tveganje lastništva letal. Stroški so se povečali tudi zaradi višjih plač, ki so jih učinkovito

izsilili piloti in zaposleni v dejavnostih, ki so tesno povezane z letalskimi prevozi (Krek, 2002, str. 7).

2.3.3. Dejavniki okolja

Dejavniki okolja imajo pomemben vpliv na poslovanje v letalskem prevozništvu:

- a) cena nafte: povezava med ceno nafte in vozninami obstaja, le določiti jo je težko, predvsem zato, ker je mogoče sklepati, da ne veljajo enaki vzvodi pri določanju voznin, ko gre za znižanje oziroma zvišanje cen goriva. V naslednjem desetletju ali dveh lahko visoke cene goriva resno ogrozijo predvideno dinamiko letalskega prevoznništva (Krek, 2002, str. 7-8).
- b) splošne gospodarske razmere: letalske družbe so običajno med prvimi, ki jih prizadene pojanje gospodarske rasti. Tudi trenutno ameriško recesijo so zaznale že pred terorističnim napadom, 11. 9. 2001. Letalska industrija ob globalni recesiji zelo veliko izgublja.
- c) politični in zakonski dejavniki: državni interesi imajo velik vpliv na letalske prevoznike. Večini držav pomeni lastna letalska družba nekakšen državni oziroma nacionalni interes in tudi potrditev lastne identitete. Zato jih kljub deregulaciji skušajo zavarovati z lastniškimi omejitvami in prevoznimi pogoji. Posledica tega je, da se letalski prevozniki iz ZDA in EU ne smejo kapitalsko povezovati in s tem ne morejo izkoristiti ekonomije obsega ter zmanjšati nekatere stroške. Države kljub deregulaciji vztrajajo pri nadzoru nad to panogo. V ZDA nobena tuja družba ne more biti lastnica več kot četrtine glasovalnih delnic katerekoli ameriške letalske družbe. Sporazum »O odprtem nebu« (Open Skies Agreement), ki so ga ZDA podpisale z drugimi državami (razen z Veliko Britanijo), ne dovoljuje ustanovitve družb drugih prevoznikov na teritoriju ZDA, ampak samo pristanek na kateremkoli letališču v ZDA. Tudi EU ne dovoljuje, da bi nadzor nad njenimi družbami prevzeli tujci, saj je njihove deleže omejila na 49,9 odstotka. Dvostranski sporazumi z ZDA pomenijo, da lahko prevozniki letijo na drugo stran Atlantika le s svojih letališč (npr. Lufthansa ne more uvesti poletov v New York iz Londona).
- d) ekologija in okoljevarstveni lobiji: v Evropi in v ZDA so okoljevarstvena gibanja že zelo močna in vplivna, saj so nekatere politične stranke z okoljevarstvenim programom sestavni del parlamentov in vlad. Ker vlade oziroma oblasti odločajo o možnem širjenju letališč in nadzoru letalskega potniškega prometa, lahko s prej omenjeno prisotnostjo okoljevarstvenih političnih strank ugotovimo, v kolikšni meri bo kompromis oviral zdrav razvoj letalskega potniškega prometa. Strožji okoljevarstveni predpisi bolj ovirajo dinamiko razvoja potniškega prometa.

3. DOLGOROČNI RAZVOJNI TRENDI V LETALSTVU

Tržni način gospodarjenja v sodobnih družbah, kot oblika koordinacijskega mehanizma v gospodarstvu, zahteva učinkovite tržne mehanizme ponudbe in povpraševanja za delovanje dejavne konkurence. Pri uravnavanju konkurence razlikujemo protimonopolno zakonodajo, kot sredstvo odpravljanja nepopolnosti konkurence in državno reguliranje, ki ga vodi predvsem širši javni interes. Pri državnem reguliranju se z administrativnimi procesi regulira raven cen, struktura cen, kvaliteta proizvodov, omejitve vstopa in izstopa v panogah, pri katerih je prisoten širši družbeni interes. Panoge, ki so pogosto predmet reguliranja, so predvsem vitalne oziroma infrastrukturne, storitvene, kapitalno intenzivne panoge, kjer so potrebna velika vlaganja, in panoge, kjer so prisotne slabosti in pomanjkljivosti trga (Glas, 1995, str. 139-151).

3.1. REGULACIJA V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU

V zgodovini so se pojavile različne metode reguliranja gospodarstva, ki so imele vsaka svoje zagovornike. Opravičevali so jih z različnimi razlogi, ki imajo vsi skupno osnovno izhodišče, to je nepopolnost trgov. Cilj teh metod regulacije je omejiti oziroma odpraviti eno ali več pomanjkljivosti trga. Pomanjkljivosti, ki so jih najpogosteje navajali kot razlog za regulacijo, bi lahko strnili takole (Slapničar, 1994, str. 5):

- monopoli,
- zunanji učinki,
- prevelika konkurenca,
- omilitev težav, ki jih povzroči pomanjkanje dobrin ali produkcijskih faktorjev in
- drugi razlogi.

Zaradi velikega vpliva prevoza in da ne bi prišlo do diskriminacije uporabnikov, je odgovornost za delovanje tega sektorja prevzela država. Najprej je nadzirala število ponudnikov in cene in tako zatrla konkurenco, ter pričela z ekonomsko regulacijo, ki vključuje "pravične cene", omejevanje prevoznikov na posamezne proge in nadzor vstopov in izstopov. Drugi tip regulacije je storitveni, ki zagotavlja, da prevozniki izvajajo storitve, skladne s pravicami delovanja. Obstaja še regulacija varnosti, katere namen je zaščititi uporabnike in zaposlene pred nesrečami, pa tudi pred nezdravim okoljem (Johnson, Wood, 1989, str. 33-36).

Značilnosti zračnega prevoza, ki opravičujejo nadzor z reguliranjem, so naslednje (McGowan, 1993, str. 263-264):

- 1) Zračni prevoz je primer naravnega monopola, zanj je zaradi značilnosti omrežja značilen omejen vstop v panogo. Kljub temu bi bilo potrebno preusmeriti naloge regulative od zaščite obstoječih prevoznikov k uveljavljanju konkurence na notranjem in na mednarodnem področju.

- 2) Tržna moč predstavlja problem predvsem tam, kjer se je regulativa zmanjšala ali odpravila. Veliki prevozniki zato uživajo pomembne prednosti, zlasti pri dostopu na trg. Ne zadevajo jih problemi zasičenosti letališč, ki novim prevoznikom onemogočajo, da bi dobili termine za pristanke in vzlete, uživajo prednosti, ki izhajajo iz sistema rezervacij. Hkrati so prisotne tudi zlorabe tržne moči velikih prevoznikov, ki so z nizkimi cenami izrinili nove letalske družbe, kar zahteva uvedbo ustreznih zakonov.
- 3) Zunanji učinki na treh glavnih področjih:
 - hrup je trenutno pomemben predmet regulative, prihaja do izločanja letal, zahtev po obvezni prenovi prehrupnih letal in kaznovanja prevoznikov oziroma prepovedi njihovega pristanka na letališčih,
 - onesnažena okolica letališč in vpliv letal na pregrevanje ozračja,
 - problem zasičenosti letališč in zračnega prostora.
- 4) Pomemben razlog za regulativo je nedostopnost podatkov o ukrepih za zagotavljanje varnosti in o konkurenčnih storitvah. Do slednjega prihaja zaradi načina prodaje letalskih vozovnic.

Nepopolno delovanje trga zahteva vmešavanje države, liberalizacija ne pomeni odsotnosti regulative. Zagotoviti je potrebno tisto regulativo, ki preprečuje negativne vplive na blaginjo in tu je prostor za državo. Iz tega izhaja potreba po dajanju pooblastil tistim, ki naj bi ravnali v javnem interesu. Poskrbeti je treba, da jih ne dobijo obstoječi ponudniki, ki bi s tem zgolj širili svoje interese oziroma to preprečiti z regulativo (Liberalizing International Transactions in Services, 1994, str. 50).

3.1.1. Ureditev na svetovni ravni

Osnovni okvir reguliranja mednarodnega letalskega prometa je bil določen v Chicagu leta 1944 in na Bermudih leta 1946. Zavezniki so se že med 2. svetovno vojno zavedli pomena, ki ga bo imel zračni prevoz. Zato so se srečali v Chicagu in na Bermudih ter določili pravila za potek mednarodnega zračnega prometa. Temelj mednarodne ureditve predstavljata Čikaška konvencija (Convention of International Civil Aviation) iz leta 1944 in iz nje izhajajoč sistem dvostranskih dogovorov. Ta konvencija že v prvem členu razčleni pojem suverenosti in priznava državi popolno suverenost na zračnem prostoru nad njenim ozemljem. Letala držav podpisnic imajo pravico poleta nad ozemlje druge države in pristanka za neprometne namene brez posebnega dovoljenja. Za izvajanje prometa na teh progah lahko vsaka država vzpostavi regulativo, pogoje in omejitve, ki se ji zdijo primerne.

Prometne pravice so določene s t.i. svobodami (glej prilogo 1), ki imajo svoj temelj v Čikaški konvenciji. Prvi dve svobodi ne vsebujeta pravic do prevoza potnikov, naslednji dve pa že vključujeta osnovni prometni pravici. Nadaljnje svobode dodeljujejo drugi državi vedno večji obseg prometnih pravic, v dejanskem prevozu pa se uporabljajo šele po skrbnih pogajanjih. Poleg prometnih pravic se lahko odobrava tudi pravica kabotaže,

ki pomeni, da ima prevoznik države A prometno pravico znotraj države B, oziroma lahko izvaja promet med dvema točkama znotraj države B, vendar se dodeljuje bolj redko.

Najpomembnejši mednarodni organizaciji, ki obvladujeta področje mednarodnega zračnega prometa, sta ICAO in IATA, pri čemer prva združuje vlade držav, druga pa prevoznike. International Civil Aviation Organisation (ICAO) je bila ustanovljena s Čikaško konvencijo, ki je začela veljati 4. aprila 1947. Letalsko navigacijo, skrb za zaščito okolja, varnost, prevoz nevarnih snovi in poenostavljanje zračnega prometa s poenotenjem carinskih in davčnih formalnosti podrobno regulira 18 aneksov h konvenciji. Ta organizacija vzpodbuja profesionalnost, katere rezultat je visoka stopnja varnosti (Liberalizing International Transactions in Services, 1994, str. 155).

International Air Travel Association (IATA) je na drugi strani kartel letalskih prevoznikov, ki nadzira cene in konkurenco. Ustanovljena je bila v Evropi takoj po koncu 1. svetovne vojne in oživljena na Bermudih leta 1946. To je forum za sporazume in organizirano predstavljanje interesov članic. Članstvo je odprto vsakemu mednarodnemu prevozniku, ki je registriran za opravljanje rednih poletov, njegova država pa izpolnjuje pogoje za članstvo v ICAO (Johnson, Wood, 1989, str. 505-507). IATA ima zlasti pomembno vlogo pri oblikovanju cen prevozov, ki naj bi se odvijalo po njenih postopkih, čeprav imajo vlade pravico te cene prevozov odobriti ali zavrniti. Glede na to, da je IATA organizacija prevoznikov, je njena naloga usklajevati voznine med prevozniki. Do leta 1979 je tako določanje cen prevozov potekalo natančno po določenih, zato so se o cenah morali strinjati vsi prevozniki. V 70-ih letih je sistem začel propadati zaradi konkurence prevoznikov – nečlanov, moral se je prilagoditi in postati bolj fleksibilen (Weisman, 1990, str. 16-17).

3.1.2. Dvostranski dogovori

Za zračni prevoz je posebej značilna povezava s političnimi in strateškimi interesi ter skrb za ohranitev suverenosti, posledica tega pa je izredno visoka reguliranost. Čikaška konvencija ni uspela urediti temeljnih zadev v mednarodnem letalskem prevozništvu, predvsem prometnih pravic in oblikovanja cen. Zaradi pomena, ki ga države pripisujejo suverenosti nad zračnim ozemljem in neuspešnih poskusov mednarodne izmenjave prometnih pravic je velika večina zadev, ki vplivajo na mednarodni zračni prevoz, urejena z dvostranskimi sporazumi. Ti sporazumi načeloma urejajo naslednje (Weisman, 1990, str. 13-14):

- prometne pravice, t.i. svobode,
- zmogljivosti, ki se prilagajajo povpraševanju,
- točno je opredeljena regulativa, to je čigavo pravo se uporablja,
- dejavnike varnosti zračne plovbe,
- kateri in koliko prevoznikov bo dobilo dovoljenja za opravljanje rednega zračnega prevoza,
- pogoje za preklic ali ustavitev dovoljenja za opravljanje prevozov,
- priznavanje potrdil in dovoljenj,
- višino letaliških pristojbin in tarife.

V dvostranskih dogovorih v mednarodnem zračnem prevozu je posebnega pomena pravica dostopa na trg, ki je natančno določena s številom prevoznikov in letalskih prog. Navadno te pravice pripadejo t.i. državnemu prevozniku, določena so tudi letališča in navadno navedene vse linije, ki potekajo med podpisnicama. Zmogljivosti so merjene kot zmnožek razpoložljivih sedežev na letu z zračno razdaljo med dvema letališčema. Glede na to, da je v sporazumu določena celotna zmogljivost, je s tem omejeno tudi število kilometrov na potnika. V sporazumu Bermuda 1, kjer sta se ZDA in Velika Britanija sicer sporazumeli za manj omejevalno obliko, pri čemer je odobrenih več t.i. petih svobod (glej prilogo 1), niti ni nadzora pogostnosti in zmogljivosti. Kljub temu sporazumu ne izključuje t.i. pooling dogovorov, kjer si udeleženske dogovora delijo stroške in dohodke posameznih prog, na katerih letijo (Weisman, 1990, str. 13-14).

Dvostranski sporazumi o letalskem prevozu so primer sporazumov o delitvi trga, saj določajo število in zmogljivost prevoznikov na določeni progi in delež, ki ga dobijo prevozniki tretjih držav. Temeljijo na vzajemnosti odnosov in tako si v večini primerov dve letalski družbi delita promet na mednarodni progi in skupno določata cene (Liberalizing International Transactions in Services, 1994, str. 116).

Določila sporazumov pogosto omejujejo potrošnikovo pravico do izbire storitve, ki najbolj ustreza njegovim potrebam in ovirajo prevoznike, da bi nudili kakovostnejše in cenejše storitve. To velja tudi za manj razvite države, ki imajo sicer lahko primerjalne prednosti glede delovne sile, vendar se ustanovitev in delovanje nacionalnega prevoznika ne izplača vedno. Lahko je ceneje, če se te storitve uvaža, pa tudi učinkovitost je na progah z manjšim številom potnikov nižja. Tudi glede na manjše domače povpraševanje so pri pogajanjih o prometnih pravicah te države v manj ugodnem položaju. Nasprotno bi uvoz teh storitev lahko povzročil prerazdelitev, ki bi spodbudno vplivala na rast in razvoj (Weisman, 1990, str. 95-97).

Storitve zračnega prevoza bi lahko torej opredelili takole:

- istočasnost ponudbe in porabe, nujna je neposredna interakcija med ponudnikom in potrošnikom,
- tipična lastnost je diferenciranje, predvsem glede na kakovostne razlike, npr. glede sedežev, kar opravičuje razlike v ceni in glede ciljev potovanja, za katere je navadno na voljo več poletov različnih prevoznikov,
- država sodeluje kot investitor in ponudnik storitev ter posredno in neposredno vpliva na nadzor kakovosti, količine in tržne strukture,
- segmentiranje trga zaradi dvostranskih dogovorov, ki omejujejo število poletov, kar ovira razvoj mednarodne menjave storitev.

3.1.3. Alternative regulaciji

V literaturi so se že v prejšnjem stoletju pojavile prve ideje o možnih alternativah državni regulaciji. Te ideje so obudili in jih tudi precej razvili v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Poleg teorije o kontestabilnih trgih in konkurenci med panogami, ki upravičujeta deregulacijo v transportu, lahko med alternative prištejemo še:

- konkurenco za pridobitev franšize ter
- državno lastnino in konkurenco za pridobitev franšize.

Konkurenca za pridobitev franšize temelji na ideji, da je mogoče konkurenco v panogi nadomestiti s konkurenco za vstop v panogo. V panogah, kjer obstaja naravni monopol in poslovanje več kot enega podjetja zaradi prihrankov obsega ne bi bilo ekonomsko upravičeno, izbere država najboljšega ponudnika, t.j. podjetje, ki je pripravljeno proizvajati po najnižji ceni. Dejstvo, da je v panogi eno samo podjetje, nikakor še ne pomeni, da pred vstopom v panogo ne more biti več kandidatov. Podjetja, ki konkurirajo, so v primeru, da med konkurenti ni dogovarjanja, prisiljena ponuditi čim nižjo ceno, ki se zelo približa ali pa je celo enaka dejanskim stroškom proizvodnje (Hrovatin, 1993, str. 26-28).

Sistem državne lastnine in konkurence za pridobitev franšize je v svojem bistvu zelo podoben konkurenci za pridobitev franšize. Bistvena razlika je v tem, da je kapital, potreben za proizvodnjo v panogi, državna lastnina. Kot nadomestilo konkurence v panogi se tu pojavlja konkurenca med menedžerji, ki naj bi bila zadostna, da ne bi bila potreba državna regulacija panoge (Hrovatin, 1993, str. 30-32).

Teorija kontestabilnih trgov

Teorija kontestabilnih trgov predstavlja novo osnovo za analizo tržne učinkovitosti in je manj restriktivna kot model popolne konkurence. Maksimiranje blaginje je zagotovljeno s pomočjo grožnje vstopa potencialnih konkurentov (Weisman, 1990, str. 88).

Utemeljitelji teorije kontestabilnosti Baumol, Panzar in Willig (1998, str. 5) so kontestabilni trg opredelili kot trg, za katerega velja, da sta vstop in izstop podjetij iz panoge popolnoma prosta in ne povzročata nikakršnih stroškov. Podjetje, ki vstopi v panogo, lahko nadomesti proizvodnjo obstoječega podjetja, še preden se le-to odzove na konkurenco. Poleg tega ima konkurenčno podjetje dostop do enake tehnologije kot obstoječe podjetje v panogi. Zato vsakršni monopolni dobički takoj privabijo v panogo konkurenčno podjetje, ki z nižjimi cenami iz panoge izrine obstoječe podjetje. Zaradi nenehno prisotne možnosti, da vstopijo v panogo konkurenčna podjetja, se bo na kontestabilnih trgih cena oblikovala na ravni dolgoročnih povprečnih stroškov. Kontestabilni trgi tako dajejo kljub odsotnosti popolne konkurence učinkovite rezultate, ki so sicer značilni za konkurenčne trge.

Baumol, Panzar in Willig (1998, str. 280-281) so v teorijo kontestabilnosti vpeljali poleg fiksnih in variabilnih stroškov še novo kategorijo stroškov, to so nepovratni stroški, zaradi česar so morali spremeniti definicijo variabilnih in fiksnih stroškov. Fiksni stroški so po njihovi opredelitvi tisti stroški, ki se ne spreminjajo, ko se spreminja obseg proizvodnje in praviloma obstajajo tudi v dolgem obdobju. Če pa podjetje v dolgem obdobju ustavi proizvodnjo, so njegovi fiksni stroški enaki nič, v krajšem obdobju pa ima podjetje še vedno določene stroške. Takšne stroške, ki se jim ni mogoče izogniti pred potekom določenega obdobja, imenujemo nepovratni stroški.

Konkurenca med panogami

Ideja konkurence med panogami je inačica teorije monopolistične konkurence, kjer za razliko od popolne konkurence proizvodi v očeh kupca niso homogeni. Tako skuša vsak izmed ponudnikov z diferenciacijo svojega proizvoda privabiti kupce oziroma jih spodbuditi k nakupu.

Ideja o konkurenci med ponudniki substitucijskih storitev iz različnih panog se je razvila v transportu. Razvoj novih transportnih sredstev je najprej povzročil, da je železnica izgubila monopol, kasneje je dejansko nastala konkurenca med transportnimi panogami: železniškim, letalskim, cestnim, pomorskim prevozom in cevovodi. Namesto konkurence znotraj panog, od katerih so nekatere še vedno naravno-monopolne, se je pojavila konkurenca med panogami in s tem je izginila potreba po državni regulaciji. Ta konkurenca zagotavlja alokacijsko učinkovitost, cena pa se oblikuje na ravni povprečnih stroškov (Hrovatin, 1993, str. 36-37).

3.2. DEREGULACIJA V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU

Regulacija, ki je v letalstvu obstajala skoraj ves čas poslovanja panoge, se je začela kazati kot neoptimalna ureditev za to panogo. Eden izmed ugovorov je bil, da so regulacijske komisije, ki so bile ustanovljene za zaščito potrošnikov, pričele enačiti javni interes z interesom panoge, ki so jo regulirale, ter začele voditi nekakšen kartel prevoznikov. Empirični podatki so kazali, da bi z deregulacijo lahko povečali učinkovitost letalskih prevoznikov (Caves et al., 1987).

3.2.1. Potek deregulacije v ZDA

Letalski prevozi v ZDA, ki niso prečkali meja posameznih zveznih držav ali mednarodnih voda, so bili izvzeti iz nadzora CAB (Civil Aeronautics Board – Komisija za civilno letalstvo). Ti letalski prevozniki so svojim strankam ponujali storitve po bistveno nižjih cenah ter kljub temu ohranjali visoko dobičkonosnost. Za končno odločitev o deregulaciji so bili verjetno najpomembnejši prav letalski prevozniki, ki so delovali izven kontrole CAB. Kot posledica nižjih cen, ki so jih nudili, se je pokazala tudi precejšnja rast povpraševanja na trgu poceni prevozov, medtem ko se je regulirani trg le počasi širil. To je pokazalo, da je cenovna elastičnost povpraševanja po letalskih storitvah zelo visoka (Bailey, Graham, Kaplan, 1985, str. 27-28).

Zakon o deregulaciji letalskega prevoznništva (Airline Deregulation Act) je bil sprejet 28. oktobra 1978 in je predvideval postopno odpravo vloge CAB. Tako je CAB do leta 1981 postopoma opustil kontrolo nad vstopom in izstopom letalskih prevoznikov na različne proge, leto kasneje pa ni več določal cen prevozov. Istočasno je predal del svojih nalog Ministrstvu za pravosodje ter 1. januarja 1985 popolnoma prenehal s svojim delovanjem in preostale naloge predal Ministrstvu za transport. Dejansko je CAB že v prvem letu po

sprejemu zakona močno omilil svojo kontrolo, tako da so letalski prevozniki praktično lahko leteli na katerikoli progi. Na začetku je sicer še omejeval cene, po močnem porastu stroškov zaradi višjih cen goriva je CAB sprostil tudi omejitve glede cen (Bailey, Graham, Kaplan, 1985).

Deregulacija zračnega prevoza v ZDA je prinesla naslednje spremembe:

- prevoznike je prisilila v izboljšave in povečanje učinkovitosti,
- plače zaposlenih v letalskem prevozništvu so se znižale, zaposleni so bili deležni negativnih učinkov,
- pozitivne učinke so čutili predvsem uporabniki, saj so se cene prevozov znižale, povezave pa izboljšale,
- dejavnosti, ki so povezane z zračnim prevozništvom, so bile deležne cenejših storitev.

3.2.2. Potek deregulacije v Evropski uniji

V Evropski uniji je potekal proces deregulacije letalskega prevoznništva popolnoma drugače kot v ZDA, kjer so naenkrat sprostili regulacijo. Reševanja tega problema so se v Evropski uniji lotili postopoma, saj je deregulacija potekala hkrati s procesom ustvarjanja enotnega trga na vseh področjih mednarodne trgovine.

Že od začetka razvoja Evropske unije leta 1957 so bili ukrepi za neoviran pretok storitev v nasprotju s sistemom dvostranskih sporazumov, ki so kontrolirali letalsko prevoznništvo med članicami Evropske unije. Čeprav so v začetku nameravali sprostiti regulacijo v letalskem prevozništvu, je bilo le-to zaradi težav pri dogovarjanju izvzeto iz ukrepov proti omejevanju pretoka storitev. Vendar to ni bilo nikjer eksplicitno dogovorjeno in bi lahko uporabili Rimski sporazum, ki prepoveduje sporazume in dogovore o:

- fiksnih cenah (npr. cene, ki jih določa IATA),
- omejevanju in kontroli proizvodnje in trgov (dvostranski sporazumi),
- delitvi trgov ali virov dobave (dvostranski sporazumi).

Kljub temu se je letalsko prevoznništvo skoraj 30 let uspelo izogibati uporabi teh pravil (Weisman, 1990, str. 29). Mejniki v procesu deregulacije v Evropski uniji predstavljata sklep Sodišča Evropske skupnosti iz leta 1974, da pravila Rimskega sporazuma veljajo tudi za letalsko prevoznništvo. Evropska komisija je zato sprejela prvi memorandum o prispevku Evropske unije k razvoju letalskih storitev, s katerim so želeli spodbuditi razpravo o možnih spremembah v panogi, ki bi upoštevale tako interese potrošnikov kot tudi letalskih prevoznikov in delavcev v panogi. Leta 1984 je Komisija objavila drugi memorandum, s ciljem vzpostaviti take okvire delovanja panoge, ki bodo prevoznikom omogočili izboljšati storitve in znižati cene ter vzpostaviti konkurenco, ki bo pozitivno delovala na produktivnost v panogi (Stasinopoulos, Vincent, 1990, str. 95-96).

Zahteva Sveta Evropske unije leta 1986, da Evropska unija poseže na področje cen, zmogljivosti in dostopa na trg, je bila naslednji prelomni dogodek v postopku deregulacije. Zato je bil konec leta 1987 sprejet paket ukrepov za liberalizacijo in deregulacijo letalskega prevoznništva v Evropski uniji, ki je pričel veljati 1. januarja 1988.

S tem paketom so v letalskem prevozništvu uvedli večjo fleksibilnost in vzpostavili mehanizem za postopno liberalizacijo. Na področju cen so določili, da mora cene odobriti država, v kateri je začetek poleta, skupaj z državo, v kateri je konec poleta, vendar morajo biti cene v določenih okvirih. Na področju dostopa na trg in delitve trga je bilo določeno, da lahko prevozniki iz ene države povečujejo svoj delež prometa na določeni progi toliko časa, dokler je delež ene države v menjavi med državama med 40 in 60 odstotki. Ta paket ukrepov posega tudi na področje zagotavljanja konkurence na trgu.

K odprtju evropskega letalskega trga je še bolj pripomogel drugi paket ukrepov za liberalizacijo. Prevozniki so lahko do določene meje sami določali cene, razen če sta se obe državi pritožili na višino cen. Izbira prog, na katerih bodo leteli letalski prevozniki, je postala bolj liberalna. Postopoma so bile odpravljene tudi omejitve, ki se nanašajo na delitev prometa med dvema državama. Paket je vseboval tudi obljubo držav članic, da se bodo zavezale k popolni liberalizaciji do 1. januarja 1993.

Tretji, najboljšežnejši paket ukrepov, je tako začel veljati 1. januarja 1993. Njegov namen je bil odpreti dvanajst nacionalnih trgov in letalskim prevoznikom omogočiti prosto konkurenco na odprtem, integriranem trgu. Letalski prevozniki so imeli po sprejetju tega paketa pravico leteti kamorkoli hočejo, le da je bila začetna ali končna točka leta v njihovi matični državi. Po letu 1997 je bila izbira prog popolnoma prosta. Prevozniki lahko letijo med državami, ki niso bile njihove matične države, kar je bilo do tega datuma mogoče le izjemoma, opravljajo lahko tudi notranje lete v drugih državah. Letalski prevozniki lahko tudi sami določajo cene poletov, še vedno pa obstaja pravilo veta obeh držav (Stasinopoulos, 1993, str. 323-325).

Zadnja faza deregulacije je na stežaj odprla vrata neposredni konkurenci. Vzporedno s tem so se v evropskih državah in tudi drugod po svetu pojavile vse močnejše težnje po privatizaciji letalskih prevoznikov, ki so pretežno v državni lasti.

3.3. VPLIV DEREGULACIJE NA UČINKOVITOST LETALSKIH PREVOZNIKOV

Pred dejanskim pojavom deregulacije v letalskem prevozništvu so se pojavljale različne napovedi o koristih in stroških deregulacije, ki so bile med seboj zelo različne. Tudi po sami deregulaciji se je mnogo ljudi ukvarjalo z izračunavanjem koristi in stroškov, vendar so znanstveni dokazi zelo redki in so veliko bolj pogosta le ugibanja in špekulacije. Tako še vedno ni prišlo do uskladitve mnenj o učinkih deregulacije ter o najboljših usmeritvah za prihodnost (Caves, et al., 1987, str. 285). Glavna težava pri ocenjevanju učinkov deregulacije v letalskem prevozništvu je enaka kot pri ocenjevanju učinkov drugih ekonomskih politik: na voljo ni kontrolnega vzorca, s katerim bi lahko primerjali stanje po deregulaciji. Možno je opazovati le razvoj po deregulaciji, ni pa mogoče z gotovostjo vedeti, kaj bi se v panogi zgodilo, če do deregulacije ne bi prišlo.

3.3.1. Učinki deregulacije v ZDA

V ZDA je deregulacija povzročila precej sprememb, ki so pomembno vplivale na poslovanje letalskih prevoznikov.

Cenovna politika

Po deregulaciji je v cenovni politiki prevladovala cenovna diferenciacija. Letalski prevozniki so začeli ponujati različne popuste na običajne cene, še posebej na trgih, kjer je bilo precej fleksibilnega turističnega prometa. Ti popusti so usmerjeni k specifičnim skupinam potnikov, ki predstavljajo tržni segment z visoko cenovno elastičnostjo. Običajno so popusti povezani s predčasnim nakupom letalskih vozovnic, zahtevanim minimalnim časom do vrnitve, časom poleta ipd. Raziskava Mednarodnega letalskega združenja (Air Transport Association) je pokazala, da se je delež dohodka, ki so ga letalski prevozniki dobili s prodajo letalskih vozovnic po polnih cenah, po sprostitvi regulacije cen močno zmanjšal, kar je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Delež dohodka letalskih prevoznikov od prodaje vozovnic brez popustov

Leto	Delež dohodka od prodaje brez popustov (v %)	Leto	Delež dohodka od prodaje brez popustov (v %)
1977	61,5	1980	40,0
1978	52,1	1981	34,3
1979	49,2	1982	24,7

Vir: Bailey, Graham, Kaplan, 1985, str. 224

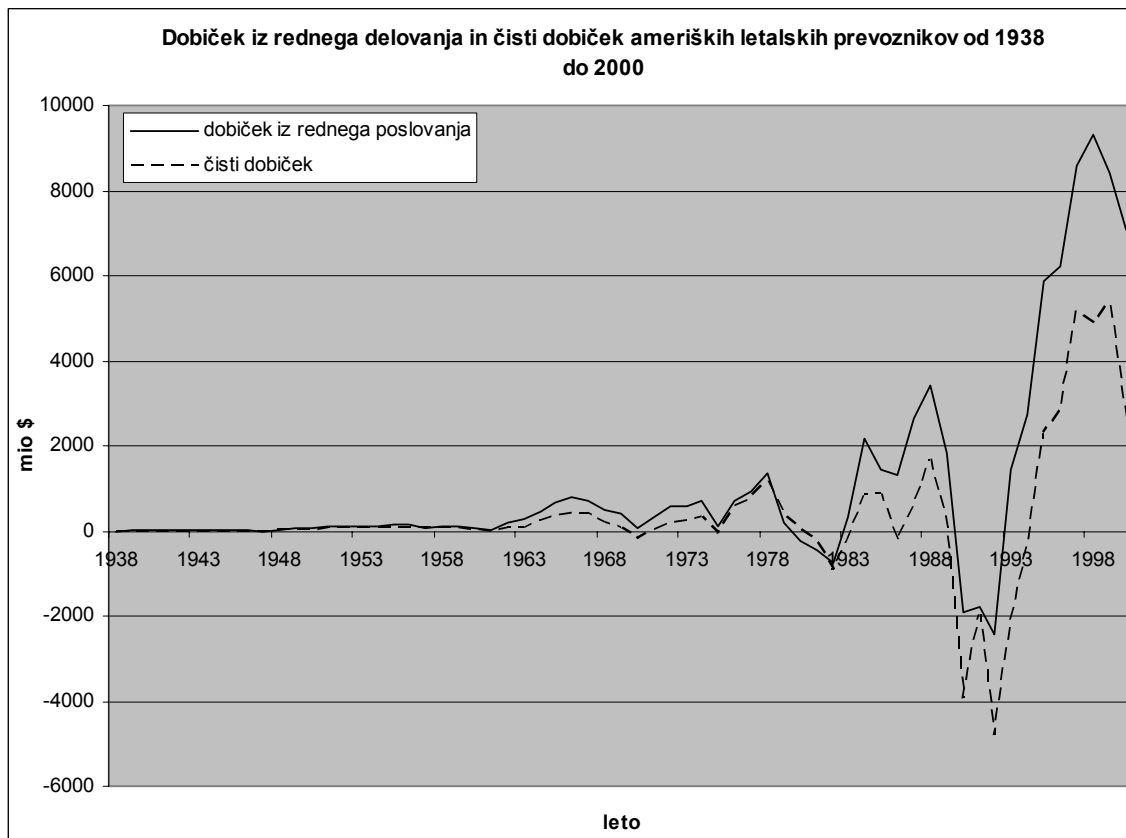
Padec deleža dohodka od prodaje vozovnic po polni ceni kaže na to, da je na trgu prisotna vedno širša paleta različnih popustov za različne ciljne skupine letalskih prevoznikov.

Vpliv deregulacije na dobiček

Kljub cenovnim vojnám in strahu pred uničujočo konkurenco so se cene letalskih prevozov po deregulaciji znatno zvišale, vendar rast cen ni dosegala rasti stroškov, ki so jih imeli prevozniki. Zato so dobički ameriških letalskih družb, kot kaže slika 1, v prvih letih po deregulaciji padali. Razloga za zmanjšane dobičke sta predvsem hiter dvig cen goriva in recesija, ki je zavládala v ameriškem gospodarstvu v začetku osemdesetih let. Najbrž bi oba faktorja vplivala na dobičkonosnost tudi v primeru, če bi panoga ostala regulirana.

Po izračunih ameriškega združenja letalskih prevoznikov je znašala kumulativna izguba ameriških letalskih prevoznikov do leta 1995 okoli 2,5 milijarde ameriških dolarjev. Uspešno obdobje od 1996 do 2000 je pomenilo, da je bil skupni neto dobiček teh družb konec leta 2000 18 milijard dolarjev (Aharoni, 2002, str. 9).

Slika 1: Dobiček iz rednega delovanja in čisti dobiček ameriških letalskih prevoznikov od 1938 do 2000



Vir: Aharoni, 2002

Vpliv deregulacije na stroške

Z odpravo omejitev pri vstopu je v panogo prišlo veliko letalskih prevoznikov z nizkimi stroški. Ker so novi prevozniki zaposlovali delavce, ki niso bili v sindikatih in so delali za manjše plače, je imelo precej »starih« prevoznikov velike težave pri zniževanju plač in zato s konkurenčnostjo. Kratkoročno so vložili veliko truda v zvišanje zasedenosti letal, kar naj bi zmanjšalo stroške na potnika (Weisman, 1990, str. 19-20).

Povprečni stroški in s tem cene prevozov so najnižji, če letijo čim večja in čim bolj zasedena letala, vendar bi bile takšne storitve za večino potnikov neustrezne, saj ne bi zmanjšale stroškov potovanja, če vključimo tudi stroške izgubljenega časa. Zato prevozniki uporabljajo tudi manjša in manj zasedena letala. Velikost letal in zasedenost, ki minimizirata stroške potnikov, sta odvisni od značilnosti trga (dolžine leta, obsega prometa in vrednosti, ki jo ima za potnike čas). Z večanjem razdalj postaja kopenski prevoz vedno slabši substitut za letalski prevoz. Na krajših progah so se zato letalski prevozniki odločili ugoditi predvsem potnikom, za katere ima čas višjo vrednost (Bailey, Graham, Kaplan, 1985, str. 52-53).

Zato, da bi letalski prevozniki lahko poslovali učinkovito tudi na dolgi rok, so morali izboljšati organizacijo poslovanja svojih flot. Vendar so velike investicije pri nakupu letal in nizka likvidacijska vrednost, skupaj z dolgim časom amortizacije, močno otežile in podaljšale že tako težak proces prilagoditve letalskih flot.

3.3.2. Učinki deregulacije v Evropski Uniji

Namen reforme v Evropi je bil ustvariti enoten trg za celo Evropsko unijo ter Norveško in Švico, ki sta podpisali dogovor z Evropsko unijo. Deregulacija ni spremenila osnovnih pravil zunaj Unije in tudi ni omogočila uporabe »odprtega neba« nееvropskim letalskim prevoznikom. Ambicija nekaterih je ustvariti enotno regijo za celotno Evropo in ne samo za države Evropske unije in tudi enotno čezatlantsko letalsko regijo.

Deregulacija v Evropski uniji je prinesla naslednje pozitivne spremembe (Competition Policy in the Air Transport Sector, 1998):

- potniki na najbolj pomembnih mednarodnih progah znotraj Evropske unije imajo možnost izbire med več kot dvema letalskim družbama,
- močan porast v letalskem prometu,
- velika konkurenčnost na področju cenovno ugodnih poletov.

Faktorji, ki preprečujejo potnikom, da bi v celoti uživali pozitivne spremembe deregulacije, so naslednji:

- nekateri nacionalni letalski prevozniki so doživeli socialne in finančne težave in se niso pravočasno prilagodili spremembam in bolj konkurenčnemu okolju,
- nekateri evropski letalski prevozniki še vedno niso konkurenčni ameriškim ali azijskim prevoznikom,
- težave s preobsežnim letalskim prometom na številnih evropskih letališčih v času največje obremenitve, kar znižuje konkurenčnost med prevozniki,
- cene nekaterih vozovnic, posebno v poslovnem razredu, so še vedno previsoke.

3.3.3. Odnos med letalskimi prevozniki ZDA in EU

Razmerja med članicami Evropske unije in ZDA ostajajo pokrita z dvostranskimi sporazumi. Samo v letu 2000 so države po svetu sklenile 73 dvostranskih sporazumov. Med prevozniki ZDA in EU imamo vse več dogovorov o odprtem nebu, ki omogočajo prevoznikom neomejeno delovanje. ZDA že od leta 1979 poskušajo doseči sporazume o odprtem nebu s posameznimi članicami EU. Leta 1992 je bil prvi takšen sporazum podpisan z Nizozemsko, do konca leta 2001 so ZDA podpisale 55 dvostranskih sporazumov, od tega 20 z evropskimi državami. Velika Britanija je med redkimi, ki so odklonili podpis sporazuma o odprtem nebu z ZDA, ker so si zagotovili boljše pogoje s sporazumom, podpisanim na Bermudih. Evropska komisija poudarja, da sporazumi o odprtem nebu kršijo načelo enotnega evropskega letalskega prostora in je zato proti njim sprožila ustrezne zakonske postopke. Komisija zagovarja enotno čezatlantsko letalsko regijo. V primeru njene uresničitve bo ustvarjen liberaliziran zračni prevoz tako za ZDA

kot za EU, ki bo pokrival skoraj dve tretjini svetovnega neba. Vendar želi Evropska komisija v dogovor poleg odprtega neba vključiti tudi postopke za sprejemanje resolucij in zaščito potrošnikov (Aharoni, 2002).

Korak dlje so šle ZDA, Brunei, Čile, Nova Zelandija, Singapur in še nekatere države, ki so novembra 2000 podpisale večstranski sporazum o liberalizaciji mednarodnega zračnega prevoza, ki vsebuje dogovor o odprtem nebu in ne omejuje lastništva letalskih družb.

3.4. SISTEM ŽARIŠČNIH LETALIŠČ IN RAČUNALNIŠKI SISTEM REZERVACIJ

Deregulacija v ZDA je imela za posledico tudi spremembe v letalski mreži, trend k žariščnim letališčem pa je poskus za povečanje donosnosti prevozov. Sistem poletov od točke do točke, kjer so vsa letališča neposredno povezana, se je spremenil v povezavo prek žariščnih letališč. To pomeni, da so pomembnejša letališča določena za žarišča, ker je na njih mogoče ugodno povezati pristanke in vzlete letal iste družbe v krajšem časovnem obdobju. Z žariščnimi letališči so povezana vsa letališča, do njih vodijo vsi poleti, potnikom pa omogočajo dobre povezave do svojih ciljev potovanja. To omogoča potnikom boljše storitev, saj je možnosti kombiniranja prog zelo veliko, večja je tudi pogostost poletov. Prevoznik pridobi konkurenčno prednost, bolje lahko izkoristi kombiniranje prevoza potnikov, blaga in pošte. Žariščna letališča pozitivno vplivajo tudi na storitve in dejavnosti, ki so povezane z zračnim prevozom, to je zlasti turizem (Weisman, 1990).

3.4.1. Sistem povezave žariščnih letališč

Za čim boljšo izrabo žariščnih letališč poskušajo prevozniki uskladiti prihode iz različnih krajev ob približno istem času. Medtem ko so letala na tleh, potniki in prtljaga zamenjajo letala, nato letala ob približno istem času odletijo v različne kraje.

Z razvojem tega sistema se je pojavila tudi potreba po večjem številu žariščnih letališč. Uporaba le dveh se je namreč izkazala za nezadostno. V letih 1978 do 1986 so letalski prevozniki z razvijanjem le dveh žariščnih letališč povečali število letov preko njih s 40 na več kot 70 odstotkov. Z namenom boljše povezave so začeli razvijati nova žariščna letališča, med seboj so si začela konkurirati tudi bližnja žariščna letališča različnih letalskih prevoznikov (Weisman, 1990, str. 20-23).

Od začetka 80-ih let 20. stoletja dalje je bilo v ZDA očitno, da so največja žariščna letališča obvladovale posamezne letalske družbe, kar prikazuje tabela 3. S povečevanjem prometa, so te letalske družbe povečevale svoj delež tudi v lokalnem prometu. Tako so konkurenčne družbe težje dosegale višjo gostoto prometa, kar bi jim omogočilo več neprekinjenih poletov k različnim žariščnim letališčem (Butler, Keller, 2001, str. 9).

Tabela 3: Žariščna letališča v ZDA leta 2000

Žariščno letališče	Letalska družba	Žariščno letališče	Letalska družba
Atlanta	Delta, Air Tran	Houston-Intercontinental	Continental
Baltimore	Southwest, US Airways	Las vegas	America West
Chicago	United, American	Memphis	Northwest
Charlotte	US Airways	Minneapolis	Northwest
Cincinnati	Delta	Nashville	American
Cleveland	Continental	Philadelphia	US Airways
Dallas-F.W.I.	American	Phoenix	America West
Dallas-Love Field	Southwest	Pittsburg	US Airways
Denver	United	St. Louis	TWA
Detroit	Northwest	Salt Lake City	Delta, Southwest
Houston-Hobby	Southwest	Washington Dulles	United

Vir: Butler, Keller, 2001, str. 9

Po deregulaciji je postal vedno bolj obsežen tudi posel rezervacij in izdajanja kart, prodaja in nakup prevoznih storitev pa vedno bolj zapletena. Rezervacija sedežev poteka prek računalniškega sistema (Computer Reservation System – CRS), ki povezuje potnike, potovalne agencije in letalske družbe. Pomen udeležencev CRS je odvisen od njegove zasnove in uporabe. Izgradnja CRS je finančno zelo zahtevna, ker pa so letalski prevozniki pri financiranju najbolj udeleženi, tudi najmočnejše vplivajo na njegovo sestavo in pravila uporabe.

3.4.2. Računalniški sistem rezervacij

V razvitem svetu se je pojavila bojazen, da z delovanjem enotnega trga in deregulacijo zgolj dostopa na trg s storitvami zračnega prevoza ostanejo še druge ovire, povezane s prevlado žariščnih letališč, monopoli nad storitvami na letališčih in računalniškim sistemom rezervacij. Največji prevozniki prevladujejo na najpomembnejših letališčih in omejujejo dostop na ta letališča novim prevoznikom. Hkrati se novi prevozniki težje uveljavijo, če storitve na letališču zanje izvajajo konkurenčni prevozniki, ravno tako se lahko kot monopol izrablja tudi računalniški sistem rezervacij. V Evropi je v letih od 1987 do 1990 prišlo do združevanj prevoznikov in sporazumov o določanju cen in kapacitet, zato je bilo treba poskrbeti za nadaljevanje nadzora oblikovanja cen in združevanja.

Te ovire so grozile, da bodo zmanjšale pričakovane učinke liberalizacije in enotnega trga. Ena od njih, računalniški sistem rezervacij, je sedaj pod nadzorom, ki naj zagotavlja enak dostop vsem prevoznikom. Možnosti za zlorabo položaja prevladujočih letalskih družb je bilo treba preprečiti, zato je bila potrebna ustrezna regulacija.

Leta 1988 je Evropska komisija uvedla računalniške rezervacijske kode, kot del izjem protikartelne ureditve v Evropski zvezi po 85. členu Rimske pogodbe. Te kode prepovedujejo vsako diskriminacijo tako glede prikaza informacij o poletih kot tudi kakovosti in hitrosti dostopa. Vsakemu prevozniku zagotavljajo dostop po normalnih

cenah, prepovedujejo postavljanje ovir novim prevoznikom in priključitev drugemu rezervacijskemu sistemu. Drugo vprašanje je konkurenca med rezervacijskimi sistemi, zaradi česar prihaja tudi do sporov z Američani. Med ameriškimi in evropskimi CRS obstaja veliko rivalstvo, ameriški namreč vključujejo večje število storitev. CRS postajajo postopoma globalni distribucijski kanali za celo vrsto storitev. Niso več zgolj orodje, ampak postajajo elektronski trg in bodo v prihodnosti gotovo igrali zelo pomembno vlogo.

3.4.3. Vloga globalnih distribucijskih sistemov

Globalni distribucijski sistemi so v rokah velikih letalskih družb, ki so se povezale, združile sredstva in vzpostavile sisteme za prodajo letalskih kapacitet, na katere so priključene njihove poslovne enote in pooblaščen potovalni agenti oziroma agenti z licenco IATA. Svetovno potovalno industrijo obvladujejo štirje globalni distribucijski sistemi:

- Amadeus/Start,
- Galileo/Apollo,
- Worldspan,
- Sabre.

Preko teh sistemov ne tečejo le rezervacije in prodaja letalskih vozovnic, ampak so tudi izvrstna baza različnih potovalnih informacij. Preko njih so možne rezervacije sob v poslovnih hotelih, rent-a-car storitve in vrsta drugih turističnih storitev.

Rezervacijski sistem Amadeus

V Evropi deluje rezervacijski sistem Amadeus, s sedežem v Madridu. Amadeus je globalni distribucijski sistem, ki zagotavlja internetno distribucijo, marketing in prodajne poti profesionalnim delavcem na področju turizma po vsem svetu. Ustanovljen je bil leta 1987, popolnoma je začel delovati leta 1992. Trenutno je približno 60-odstotni delež podjetja v rokah treh glavnih ustanoviteljev (Air France, Iberia in Lufthansa), preostali, nekaj več kot 40-odstotni delež, imajo številni mali delničarji.

Sistem je nepogrešljivo prodajno orodje turističnim agencijam, ki predstavljajo glavno jedro uporabnikov Amadeusa. Preko terminalov je povezanih z Amadeusom skoraj 155.000 turističnih agencij. Poleg tega je Amadeus edini distribucijski sistem, ki ponuja letalskim prevoznikom možnost uporabe CRS (centralni rezervacijski sistem) prodajnih in rezervacijskih možnosti na letališčih. Teh letalskih družb, ki so znane kot »sistemski uporabniki«, je 108 z več kot 70.000 priključenimi terminali. Letalski prevozniki, turistične agencije in ostali lahko preko terminalov in sistema Amadeus izvajajo prodajo in trženje svojih produktov v 139 državah. V svetovnem merilu je z Amadeusom povezanih največje število turističnih agencij, prav tako je bilo opravljenih največ rezervacij preko Amadeusovih terminalov.

3.5. STRATEŠKO POVEZOVANJE LETALSKIH PREVOZNIKOV

Strateško povezovanje je eden od odgovorov letalskih prevoznikov na poslovne izzive. Obstajata dva splošna razloga za povezovanje letalskih prevoznikov:

- napredek, izboljšanje v tehnični in ekonomski učinkovitosti, oblikovanje optimalnih mrež in koordinacija storitev,
- ustvarjanje tržne moči in omejevanje konkurence.

V primerjavi z drugimi sektorji je letalsko prevoznništvo naredilo pomembne korake, ko se je pripravljalo na globalizacijo in internacionalizacijo. V želji pokriti čim več trgov ter povečati lastno učinkovitost so morale letalske družbe slediti trendom in postati globalni prevozniki. Tako so se pojavile različne oblike letalskih povezav (Button, Haynes, Stough, 1998). Prve povezave letalskih prevoznikov lahko zasledimo v letu 1945, ko so največji svetovni letalski prevozniki zaradi koordinacije mednarodne letalske prevoznine ustanovili IATA.

Ameriške letalske družbe so na domačem trgu ZDA prvič uporabile povezave leta 1976, da bi lahko družbe, ki letijo predvsem med manjšimi mesti, skupaj s prevozniki, ki letijo na večjih razdaljah in z večjimi letali, razvile trge v obdobju trdne ekonomske regulacije. V obdobju 1980–1990 so začele rasti nove oblike z različnimi značilnostmi in nameni. Strateške povezave so bile manj institucionalizirane, čeprav so jih navadno ustanovile privatne letalske družbe in niso nastale na pobudo vladnih agencij. Rast novih oblik se je odražala predvsem pri mednarodnih povezavah.

3.5.1. Načini strateškega povezovanja letalskih družb

Struktura strateških povezav je lahko zelo zapletena. Takšna kompleksnost povezav predstavlja pomembno vlogo pri oblikovanju politike med letalskimi družbami iz različnih držav, tako da se rezultat odraža v različnih oblikah konkurenčne politike. Različne značilnosti, ki dajejo podobo posamezni strateški povezavi, lahko razdelimo v več kategorij. Te značilnosti niso posebnost letalskega prevoznništva in mnoge lahko najdemo tudi v drugih sektorjih (Button, Haynes, Stough, 1998).

Združitve in prevzemi

Najbolj skrajna oblika strateškega povezovanja so združitve in prevzemi, s katerimi prevozniki koordinirajo poslovanje in ostale aktivnosti. Nekateri avtorji pripojitve in združitve ne uvrščajo med strateške povezave, saj gre za pravno in kapitalsko spremembo, katere posledica je obstoj le enega podjetja. Tedaj ni medorganizacijske povezave, temveč notranje organizacijsko uresničevanje strateških ciljev, ki so bili zastavljeni pred združitvijo oziroma pripojitvijo. Bistveni sestavni del strateških povezav je možnost izbire za partnerja, da se iz povezave umakne, če meni, da mu ta ne prinaša pričakovanih učinkov. Na ta način je povezava partnerjev popolnoma prostovoljna.

V praksi združevanja niso vedno uspešna zaradi neustrezne zasnove, neprimerne izvedbe ali slabega planiranja. Združevanja morajo ponavadi odobriti različni organi oblasti. V preteklosti združevanja podjetij iz različnih držav pogosto niso bila mogoča, ker so državni predpisi omejevali delež tujega lastništva v domači letalski družbi. Ta združevanja se prav tako soočajo s problemom, katere narodnosti je določena združitev, kar lahko igra pomembno vlogo pri sklepanju mednarodnih letalskih dogovorov.

Navzkrižno lastništvo med družbami

Najmočnejša oblika strateških povezav so vlaganja, deleži v lastniškem kapitalu drugih družb. Vlaganje v tujo letalsko družbo pomeni prednost za celotno povezavo, ker je pripadnost prevoznikov povezavi večja in dolgoročnejša. Prav tako lahko preprečuje letalskim prevoznikom, ki niso v povezavi, da bi razvili nove povezave s prevozniki, ki so v tej povezavi. Težava, ki jo holdingi predstavljajo, je v tem, da lahko terjajo ogromne denarne izgube, če povezava ne prinese vseh koristi, ki bi jih morala. Vsekakor predstavljajo problem tudi omejitve nad kontrolo letalske družbe, kar pomeni, da tuji prevozniki ne morejo imeti takšen nadzor nad letalsko družbo, ki bi bil sorazmeren z njihovim deležem vlaganja.

Delitev kod oziroma skupni poleti

Delitev kod je tržni dogovor med dvema ali več prevozniki, ki jim dopušča, da prodajajo sedeže oziroma prostor na letalu pod svojo določeno kodo, in sicer na letih, ki jih opravlja eden od prevoznikov v povezavi. Prednost delitve kod je, da dobi potnik samo eno letalsko vozovnico za potovanje, ki vsebuje let z dvema ali več različnimi letalskimi prevozniki. Tako se potnik izogne novemu iskanju terminala, ponovnemu preverjanju prtljage in daljšemu čakanju.

Trdnejšo obliko delitve predstavlja dogovor o prevzemu prostora. V tem primeru prevoznik zakupi prostor na letalu drugega prevoznika, nato pa ta prostor prodaja pod svojim imenom oziroma svojo določeno kodo. To dopušča uporabo večjih letal in tako ustvarja ekonomiko gostote oziroma zasedenosti letal za prevoznika. Prav tako dopušča boljšo uporabo pristajalnih dovoljenj na prepolnih letališčih.

Usklajevanje poletov

Sistem povezave žariščnih letališč z manjšimi letališči je lahko bolj učinkovit, če prevozniki usklajujejo svoje lete. Z usklajevanjem poletov lahko letalske družbe povečajo promet preko svojih kombiniranih mrež. Takšen tip usklajevanja je lahko zelo uporaben za letalske družbe, ki imajo same na letališčih majhno število pristajalnih dovoljenj in bi bile brez usklajevanja poletov nezmožne zagotoviti celotne storitve za svoje uporabnike.

Sistem povezave žariščnih letališč po deregulaciji letalskega prevoznništva predstavlja pomembno vlogo na področju mrež prog. Prvotno so prevozniki razvili dve žariščni letališči, kasneje tudi več.

Franšizing

Franšizing postaja rastoča oblika povezovanja letalskih družb na mednarodnih trgih. V letalstvu omogoča franšizing glavnim prevoznikom, da razširijo svojo blagovno znamko in tako povečujejo svoj donos ter ugled. Prav tako lahko povečujejo promet prevoznika na prepolnih letališčih, kjer posamezni prevozniki ne morejo povečati frekvence potnikov. Popolna deregulacija v Evropi, ki se je začela 1. aprila 1997, je omogočila evropskim prevoznikom popolno fleksibilnost pri franšizingu, ki je odvisen od ugleda prevoznika in prevoznikove prisotnosti na trgu, kjer obstajajo pogoji za franšizing.

3.5.2. Prednosti povezav letalskih družb

Letalski prevozniki z različnimi povezavami pridobijo naslednje koristi:

- dostop do novih trgov s pomočjo partnerja v povezavi, ki ima pravico letenja in s tem določen položaj na neki liniji,
- usmerjanje potnikov na uveljavljene polete, s čimer se poveča zasedenost letal in izboljša donosnost,
- ohranitev sedanjega položaja na delujočih trgih s skupnim poslovanjem,
- zmanjšanje stroškov s skupnimi sredstvi na operacijskih področjih ali stroškovnih centrih (Button, Haynes, Stough, 1998).

Povezovanje pomeni za letalske družbe prihranek pri stroških, prodor in obstoj na trgu, premagovanje institucionalnih omejitev in tržno stabilnost.

Zelo pomembne so ugodnosti, ki jih s sodelovanjem letalskih prevoznikov pridobijo potniki. Povezave letalskih prevoznikov omogočajo potnikom veliko kombinacij ugodnosti za redne potnike - FFP (Frequent flyer program), kar prinaša izbor različnih programov, predvsem za poslovneže. Potniki z vsakim poletom nabirajo dodatne ugodnosti in popuste, s katerimi lahko kupijo vozovnice po nižjih cenah oziroma izberejo različne nagrade itn. Potnikom je na letališčih omogočena brezplačna uporaba čakalnic in posebnih salonov, na voljo imajo velik izbor letalskih linij s tekočimi povezavami brez dolgega čakanja in boljšo povezanostjo z destinacijami naprej po svetu.

Poleg omenjenih potniki pridobijo tudi naslednje ugodnosti:

- cene vozovnic, ki jih zaračunajo povezane letalske družbe za lete znotraj povezav, so za 25 odstotkov nižje od cen vozovnic pri prevoznikih, ki niso v tej povezavi,
- vzporedna delitev kod med prevozniki prinaša povečanje frekvence letenja, komplementarna delitev kod znižuje ceno vozovnic in omogoča boljšo povezavo med začetkom in ciljem potovanja,
- prednost na čakalnih listah,
- brezplačen prevoz dodatne prtljage,
- dodatni popust na različne storitve, kot je na primer rent-a-car in namestitve v hotelih pri izbranih ponudnikih.

3.5.3. Slabosti povezav letalskih družb

Ker omejujejo rast konkurence in so glavni povzročitelj visokih cen letalskih vozovnic na čezoceanskih linijah, so povezave letalskih družb pod strogim nadzorom oblasti. Da bi odprla pot večji konkurenci, je Komisija Evropske unije za nadzor nad konkurenco omejila povezave z določitvijo naslednjih pogojev (Barič, 2002, str. 37):

- začasno morajo zmanjšati število letov na določenih linijah in s tem dopustiti vstop konkurenci,
- omejijo naj velike popuste potovalnim agencijam in podjetjem, ki kupujejo ogromno količino letalskih vozovnic od posamezne povezave,
- odpovejo naj se nekaterim pristajalnim pravicam na prepolnih letališčih,
- dopustijo naj manjšim prevoznikom, da so udeleženi pri njihovih programih ugodnosti za redne uporabnike.

3.5.4. Največje povezave letalskih prevoznikov

Med največjimi strateškimi povezavami letalskih prevoznikov je Star Alliance edina prava globalna povezava, saj so članice Star Alliance povezane tudi z drugimi partnerji izven te povezave. V tabeli 4 so prikazane samo štiri največje strateške povezave, mnogo prevoznikov je namreč povezanih predvsem preko posameznih letalskih linij.

Tabela 4: Štiri največje strateške povezave letalskih prevoznikov

	Star Alliance	Oneworld	Airigami*	Sky Team
Evropa	Austrian Airlines British Midland Lauda Air Lufthansa SAS Scandinavian Spanair Tyrolean	Aer Lingus British Airways Finnair Iberia	Air Alps KLM	Air France Alitalia CSA Czech Airlines
ZDA	United Airlines	American	Alaska Airlines Continental Hawaiian Air NorthWest	Delta
Amerika – ostalo	Air Canada Mexicana Varig Brazilian	Lanchile	Copa	Aeromexico
Azija	All Nippon Asiana Airlines Singapore Thai Airways		Garuda Indonesia	Korean Air
drugo	Air New Zealand	Cathay Pacific Qantas	Kenya Airways	

Opomba: *Konec septembra 2003 se je KLM združil z Air France in tako prestopil v SKY TEAM.

Star Alliance

Leta 1992 sta United Airlines in Air Canada sklenila sporazum o sodelovanju. Leto kasneje so Lufthansa, Varig in United sklenili marketinški sporazum ter delitev kod. V letu 1994 je nastala strateška povezava med Lufthanso in Unitedom. To je bilo ravno v obdobju, ko sta imeli Nemčija in ZDA probleme pri pogajanju o bilateralnih sporazumih na področju letalskega prevoznitva. Namen povezave je bil pomagati Lufthansi do boljših rezultatov ter zagotoviti njeno prisotnost na severno-ameriškem trgu. To povezavo so kasneje odobrile tudi oblasti v ZDA. Leta 1995 so pričele medsebojno sodelovati tudi Thai Airways in Ansett Australia ter SAS in Lufthansa, predvsem na področju marketinga in pri delitvi kod. Leta 1996 je bila v Bruslju odobrena tudi povezava med Lufthanso in SAS. Strateško povezavo z imenom Star Alliance so leta 1997 sklenile Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International in United Airlines, istega leta se jim je pridružil še brazilski Varig. Dve leti kasneje so se jim pridružili še Ansett Australia, Air New Zealand in ANA. Povezava se je širila tudi leta 2000 z novimi člani Austrian Airlines, Lauda Air in Tyrolean Airways, kasneje istega leta še British Midland in Mexicana Airlines. V letu 2003 sta se pridružili še Asiana Airlines in Spanair. Leta 1997 nastala zveza Star Alliance trenutno povezuje 16 letalskih družb in tvori s 700 letališči v 128 državah največjo tovrstno mrežo na svetu. Letno z 2058 letali prepeljejo 292 milijonov potnikov (<http://www.star-alliance.com>).

Povezava je nastala z namenom ustanoviti integrirano, globalno letalsko mrežo. To partnerstvo obsega sodelovanje tako s svetovnimi in evropskimi prevozniki kot tudi z regionalnimi prevozniki.

Prednosti povezave Star Alliance so naslednje:

- hitrejši potovalni časi z usklajevanjem letalskih urnikov, potnikom je omogočen čim hitrejši in čimbolj udoben prevoz do končnega cilja s čim krajšimi postanki na vmesnih postajah,
- vozovnice vseh partnerjev naj bi bile na voljo vedno in povsod,
- mreža povezav, ki omogočajo potnikom širok izbor letalskih linij vsepovsod po svetu,
- stalen nadzor do končnega cilja letenja; letalske družbe imajo s povezavami večji nadzor tako potnika kot prtljage na poti do končnega cilja,
- razširjen ter stalen letalski program; pestrost ponudbe naj bi tako obdržala dosedanje zveste potnike in pritegnila nove,
- skupna uporaba čakalnic na letališčih; velik pomen ima predvsem za redne potnike – poslovneže, ki veliko letijo in veliko časa prebijejo na letališčih,
- zniževanje stroškov; le-ti naj bi se odražali pri medsebojnih aktivnostih,
- veriga trgovinic Star Alliance po vsem svetu; prva je bila odprta v Londonu,
- skupno podjetje družb Lufthansa Technik, United Airlines in Air Canada, ki trguje z letalskimi deli in materiali. Podjetje ima sedež v Chicagu in se imenuje AirLiance Materials (<http://www.star-alliance.com>).

4. OBDOBJE RECESIJE V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU

4.1. ZRAČNI PROMET V SPLOŠNEM

V celotni letalski industriji se na leto obrne 3500 milijard ameriških dolarjev. Pomembnost te industrije zgovorno predstavljajo sledeča dejstva (Aharoni, 2002, str. 4):

- ponudba storitev letalskih družb je leta 1998 zaposlovala 28 milijonov delovnih mest po vsem svetu,
- omenjeni trg je v letu 1998 prispeval k svetovnemu BDP-ju 1360 milijard ameriških dolarjev,
- letalski trg je od 9 milijonov potnikov leta 1945 narastel na 1,65 milijarde potnikov leta 2000,
- količina tovora se je z nekaj tisoč ton leta 1945 povečala na dobrih 30 milijonov ton v letu 2002,
- štirideset odstotkov (po vrednosti) proizvedenega svetovnega izvoza se prepelje po zraku,
- povprečni porabnik plačuje za letalski prevoz realno 70 odstotkov manj kot je plačeval pred dvajsetimi leti.

Število poslovnih potovanj narašča s 5-odstotno stopnjo vsako leto. Čeprav omogoča novejša informacijsko komunikacijska tehnologija manjšo potrebo po neposrednih srečanjih med gospodarstveniki, hiter proces globalizacije zahteva od poslovnežev, da pogosteje potujejo z letali. Kljub temu skoraj 70 odstotkov vseh letalskih potnikov leti iz osebnih razlogov in v svojem prostem času. Ta segment potnikov raste med 7 in 9 odstotki. Nekateri strokovnjaki ugotavljajo, da bo delež mladih, starih med 16 in 25 let, narastel na skoraj polovico vseh letalskih potnikov.

Danes preko 700 letalskih družb povezuje 14.000 letališč, paleta storitev letalskih družb je zaradi neizprosne konkurence vedno pestrejša. Zaradi pionirske vloge v civilnem letalstvu so bile ZDA tradicionalno največji trg letalskih prevozov. Letalske družbe iz ZDA ustvarijo 36 odstotkov globalnega zračnega prometa, sledijo jim evropske s 27 odstotki, podoben, 28-odstotni je bil tudi delež azijsko-pacifiških prevoznikov. V tabeli 5 je prikazano stanje svetovne letalske industrije v letu 2000 (Aharoni, 2002, str. 4).

Leto 1998 je bilo za marsikatero letalsko družbo rekordno leto. Cene goriva so se zniževale, povpraševanje je bilo močno, stopnje rasti so napovedovale lepo prihodnost itn. V letu 1999 je cena nafte močno poskočila, veliko letalskih družb je glede na ugodne kazalce iz prejšnjih let povečalo svoje zmogljivosti. Trg se je po umirjanju rasti glede na preteklo leto soočil s previsokimi zmogljivostmi.

Tabela 5: Stanje svetovne letalske industrije v letu 2000

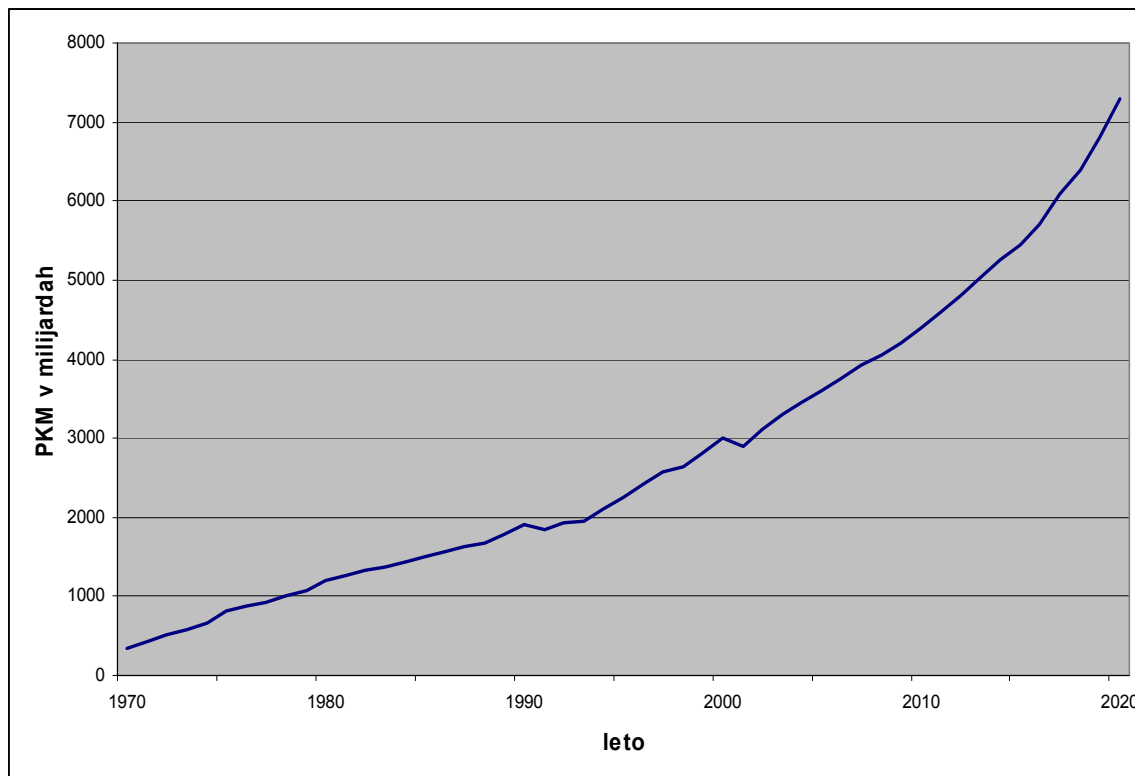
regije	Št. letalskih družb	PKM (v milijah)	TK (v milijah)	število zaposlenih	število letal
Afrika	19	56.502	1.431.040	58.701	361
Azija/Pacifik	76	729.798	45.914.252	396.799	2.496
Kanada	7	75.489	1.819.216	54.481	414
Evropa	202	1.009.331	36.845.438	508.506	5.225
Latinska Amerika/Karibi	49	135.796	5.146.300	90.227	901
Srednji vzhod	20	86.542	3.953.035	72.765	373
ZDA glavni	15	1.056.724	33.885.457	1.102.013	5.188
ZDA nacionalni	37	75.501	7.265.134	71.127	1.391
ZDA regionalni	83	22.154	182.456	25.407	1.411
ZDA tovorni	15	/	881.830	2.822	152
SVET SKUPAJ	523	3.247.837	137.324.158	2.382.848	17.912
ZDA SKUPAJ	150	1.154.379	42.214.877	1.201.369	8.142
regije	število letalskih družb (v %)	PKM (v %)	TK (v %)	število zaposlenih (v %)	število letal (v %)
Afrika	3,6	1,7	1,0	2,5	2,0
Azija/Pacifik	14,5	22,5	33,4	16,7	13,9
Kanada	1,3	2,3	1,3	2,3	2,3
Evropa	38,6	31,1	26,8	21,3	29,2
Latinska Amerika/Karibi	9,4	4,2	3,7	3,8	5,0
Srednji vzhod	3,8	2,7	2,9	3,1	2,1
ZDA glavni	2,9	32,5	24,7	46,2	29,0
ZDA nacionalni	7,1	2,3	5,3	3,0	7,8
ZDA regionalni	15,9	0,7	0,1	1,1	7,9
ZDA tovorni	/	/	0,6	0,1	0,8
SVET SKUPAJ	100	100	100	100	100
ZDA SKUPAJ	28,7	35,5	30,7	50,4	45,5

Opombe: PKM – potniški kilometri, TK – tonski kilometri.

Vir: World Airline Statistics - 2000

Gostoto letalskega potniškega prometa merimo v potniških kilometrih (PKM). Ta enota meri zmnožek števila potnikov in zračne razdalje v kilometrih. V letu 1999 je ta vrednost znašala 3.032 milijard PKM. Istega leta je z letali na rednih progah letalskih družb 185 članic Organizacije za civilno letalstvo potovalo več kot 1,5 milijarde potnikov. V mednarodnem potniškem in tudi tovornem prometu je rast tega leta znašala 6 odstotkov. Ne glede na to finančni rezultati letalskih družb niso tako bleščeči. Zasedenost letal je bila 69-odstotna, zaradi višjih cen goriva se v bilancah večji promet komaj pozna. Na sliki 2 je prikazan letalski potniški promet od leta 1970 do leta 2020. Od leta 2002 naprej temelji graf na predvidevanjih strokovnjakov.

Slika 2: Letalski potniški promet od leta 1970 do leta 2020 v milijardah PKM



Vir: Current Market Outlook, 2002

4.2. PROCES GLOBALIZACIJE

Od zgodnjih sedemdesetih let dalje je bila rast svetovne trgovine večja od rasti svetovnega bruto domačega proizvoda. Neposredna tuja vlaganja so rasla hitreje, s tem so multinacionalke pridobile na pomembnosti in moči. S povečevanjem obsega poslovanja po svetu je upravljanje časa v logistiki postajalo vse pomembnejše. Danes so distribucijske mreže po svetu odvisne od dobave ob točno določenem času. Za uspešno globalno podjetje je ključnega pomena hitrost in zanesljivost dobave ob pravem času.

S pojavom interneta in pogojev za svobodno trgovino so se še povečale možnosti za globalno delovanje podjetij. Letalska industrija je postala zaradi realnega znižanja prevoznih stroškov oseb in blaga gonilna sila sprememb, ki so omogočale globalno proizvodnjo. Tabela 6 prikazuje 20 največjih letalskih družb po prihodkih v letu 2000 v primerjavi s 1990. Brez hitrosti, prilagodljivosti in inovativnosti, ki jih nudi letalski prevoz, bi bilo globalno delovanje podjetij precej težje. Ironično je, da se letalske družbe same niso globalizirale. Večina letalskih prevoznikov tako še vedno ostaja »orodje« svojih držav, k čemur so najbolj pripomogli politični vzroki.

Tabela 6: Največjih 20 letalskih družb po prihodkih v letu 2000 v primerjavi s 1990

mesto		Skupina/letalska družba	prihodki (mio \$)	Tržni delež v %	
2000	1990			2000	1990
1	1	AMR/American Airlines	19,703	5,9	5,7
2	2	UAL/United Airlines	19,352	5,8	5,4
3	6	Delta Air Lines	16,741	5,0	4,3
4	8	FedEx Express	15,534	4,7	3,7
5	7	Japan Airlines	15,372	4,6	3,8
6	4	Lufthansa Group	14,014	4,2	4,1
7	5	British Airways	13,700	4,1	4,3
8	11	ANA Group/All Nipon	11,545	3,5	2,8
9	9	Northwest Airlines	11,415	3,4	3,5
10	3	Air France	11,148	3,4	5,1
11	13	Continental Airlines	9,899	3,0	2,6
12	17	Swissair Group	9,616	2,9	1,8
13	10	US Airways	9,181	2,8	3,2
14	19	KLM Royal Dutch Airlines	6,319	1,9	1,8
15	20	Air Canada Corp	6,254	1,9	1,6
16	22	Singapore Airlines	5,728	1,7	1,3
17	21	Qantas Airways	5,710	1,7	1,5
18	40	Southwest Airlines	5,650	1,7	0,6
19	12	SAS Group	5,185	1,6	2,6
20	15	Alitalia Group	4,968	1,5	2,2

Vir: Aharoni, 2002

Globalizacija med drugim pomeni povečan pretok kapitala in trgovine. Nekateri politični strokovnjaki menijo, da se vlade danes ne morejo več upirati pritiskom mednarodnega trga kapitala. Države so postale močno integrirane v tokove globalnega gospodarstva, na katerega imajo zelo malo ali skoraj nič vpliva. Zagovorniki globalizacije ugotavljajo, da so države izgubile sposobnost izvajanja tradicionalnih gospodarskih funkcij, vključno z upravljanjem na makro ravni, regulaciji poslovnih aktivnosti ter zagotavljanju socialne varnosti. Proti velikim multinacionalnim družbam in globalnim gospodarskim tokovom so postale nemočne. Če ti argumenti zdržijo, lahko sklepamo, da bodo v prihodnosti evropske letalske družbe podlegle tokovom globalizacije in da se bodo pričele združevati (Aharoni, 2002, str. 19-21).

Poznamo tudi primere, ko so se vlade držav dejansko uspešno pogajale za svoje letalske prevoznike, kar nasprotuje prejšnji teoriji o nemoči posameznih držav nasproti multinacionalkam. Vlada Velike Britanije je s sporazumom Bermuda II zagotovila svojim prevoznikom konkurenčnejši položaj v ZDA. Zaradi večje konkurence ni bilo več potrebno raziskovanje o morebitnem monopolnem delovanju ameriških prevoznikov.

Velike multinacionalke so tako močne, da si lahko privoščijo poigravanje z vladami različnih držav. Vlade so se po drugi strani prisiljene pogajati tako z drugimi vladami kakor tudi z velikimi globalnimi družbami. Predvsem vlade manjših držav si ne morejo privoščiti, da bi jih kakšna velika multinacionalka »odrezala« od svojih storitev, ki so vitalnega pomena za razvoj gospodarstva, na primer letalski prevoz oseb in blaga. Zato

skoraj brez izjeme, vse države vztrajajo na »svojem« nacionalnem letalskem prevozniku. Tuje letalske družbe bodo ustavile letalski promet takoj, ko jim to ne bo več v interesu oziroma v izrednih razmerah. Lep primer za to sta Zalivska vojna leta 1991 in vojna v bivši Jugoslaviji, ko je večina tujih letalskih družb začasno ustavila svoje polete. Vendar se je izkazalo tudi, da so tuje družbe pripravljene opravljati prevoz vojakov in vojaške opreme za določeno plačilo, ravno tako se ob plačilu višjih zavarovalnih premij lahko nadaljuje tudi potniški promet.

Gospodarske sile so postopoma razjedale pregrade regulative in spodbujale mednarodno konkurenco in globalizacijo. Politične sile lahko uberejo drugačno pot. Nekateri raziskovalci so razvrstili države glede na njihov odnos do letalske panoge v sredini devetdesetih let na tri skupine. Prva skupina so »iskalci učinkovitosti« (na primer ZDA), v drugi skupini so »pozni reformisti« (Nemčija) in v tretji tisti, ki »nudijo zavetje« (Francija). Prvi sprejemajo deregulacijo in globalizacijo z obema rokama, drugi sprejemajo takšno politiko previdno in počasi. Tretja skupina se upira tem spremembam na vse mogoče načine (Aharoni, 2002, str. 21).

Letalsko prevoznništvo je idealno za globalno delovanje. Njene storitve so standardizirane, je zrela dejavnost z zelo majhno možnostjo konkuriranja na osnovi blagovne znamke. Uživa veliko mero ekonomije obsega in mrežne ekonomije. To pomeni, da bi v primeru svobodnega trga letalske družbe postale globalna podjetja, ki bi nudile strankam gosto mrežo po svetu z nekaj žariščnimi letališči. Če ne upoštevamo neekonomskih interesov, potem ni potrebe, da bi imela vsaka država nacionalnega prevoznika in tudi žariščna letališča niso potrebna v vsaki državi. Ko bo letalska industrija enkrat globalizirana, bodo obstajale tri do štiri globalne letalske družbe oziroma strateška partnerstva, ki bodo delovale na vseh petih kontinentih.

5. RAZMERE V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU PO 11. 9. 2001

Teroristični napad na simbole moči ameriškega gospodarstva, 11. 9. 2001, je močno pretresel celotno svetovno gospodarstvo. Prve dni po napadu so se v javnosti pojavile ocene o skoraj nepopravljivi škodi, ki naj bi jo najprej utrpeli letalske družbe in zavarovalniška industrija. Dobro leto dni po tragičnem dogodku strokovnjaki menijo, da je praktično nemogoče oceniti njegov vpliv na svetovno gospodarstvo, saj se je napad zgodil v času, ko so ameriškemu gospodarstvu že pojemale moči.

Napad na ZDA je pospešil prehod ameriškega gospodarstva v recesijo. Pri tem še posebej izstopajo nekateri dejavniki, ki negativno vplivajo na podjetja. Dodatni varnostni ukrepi povečujejo stroške potovanj, menjav in komunikacij. Primerjave z obema naftnima krizama (1973 in 1986) kažejo, da bodo zdajšnje gospodarske posledice sorazmerno manjše. OECD navaja, da ima 11. september 2001 zelo majhen vpliv na brezposelnost, inflacijo ter na spreminjanje sestave svetovnega gospodarstva. Čeprav so za ZDA v letu 2002 napovedali stopnjo brezposelnosti nad 6,5 odstotka, je to manj kot pri veliki gospodarski krizi leta 1929 (24,9-odstotna brezposelnost) ali pri naftni krizi sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja (8,5-odstotna brezposelnost). Ob naftnih krizah so bile vse države pod vplivom sprememb, saj so se cene goriv dvigale za vse. Po 11. septembru so najbolj na udaru gospodarstva, ki so odvisna od gospodarskih ciklov v ZDA (Krek, 2002, str. 12-13).

Večina evropskih letalskih družb je že pred terorističnim napadom na ZDA imela precejšnje težave, zato je potrebno vzroke današnjih težav iskati precej globlje. Predvsem se bodo morale družbe prilagoditi novim razmeram in razmišljati o povezavah ter združevanju v močnejše in konkurenčnejše družbe. Teroristični napad je torej samo pospešil in poglobil krizo, ki se je po nekaterih ocenah začela že z deregulacijo zračnega prostora v ZDA, leta 1978. Poleg zniževanja stroškov so tradicionalnim letalskim prevoznikom življenje zagrenili tudi poceni letalski prevozniki (Southwest, Ryanair). Nastanek enotnega evropskega zračnega prostora v devetdesetih letih je sprožil nastanek nove generacije letalskih prevoznikov.

V izjemnih okoliščinah so se tako pokazale vse slabosti panoge letalskega prevozištva, v kateri ne vladajo normalne tržne zakonitosti. ZDA so med deregulacijo odpravile omejitve samo za domače prevoznike, medtem ko za tuje še vedno veljajo številne omejitve tako pri naložbah v panogo kot dejavnostih v notranjem prometu. Zaradi izrednih razmer je bila neposredna škoda, ki so jo pretrpeli ameriški letalski prevozniki, ogromna, v letu 2001 je znašala njihova neto izguba 7,3 milijarde ameriških dolarjev (Aharoni, 2002, str. 9). Zaradi zaprtja ameriškega zračnega prostora so velikansko škodo posredno utrpeli tudi druge letalske družbe po svetu. Število potnikov je v ZDA po napadu upadlo za 35 odstotkov, drugod po svetu pa za 20 do 25 odstotkov (Krautberger, 2001, str. 25). Tabela 7 prikazuje letalske družbe po svetu, ki so propadle leta 2001.

Tabela 7: Letalske družbe, ki so izginile leta 2001

Datum (do 11. septembra)	Letalska družba	Datum (po 11. septembru)	Letalska družba
Februar 2001	Brussels Int'l	September 2001	Air Liberte
Februar 2001	ComeD Aviation	September 2001	AOM French Airlines
Februar 2001	AccessAir	September 2001	Gill Airways
Marec 2001	Avant	Oktober 2001	Swissair
Marec 2001	Med Airlines	Oktober 2001	City Bird
Marec 2001	Royal	Oktober 2001	Srflly Compagina Aera
Marec 2001	Guardair	Oktober 2001	Royal Air Combodya
Marec 2001	EGXpress	Oktober 2001	Air Europa
April 2001	Aero Zambia	Oktober 2001	Virgin Sun
April 2001	Flandre Air	November 2001	Air ALM
April 2001	Protheus Airlines	November 2001	Ladeco
April 2001	Air Engiadina	November 2001	Balair
April 2001	KLM alps	November 2001	Muk Air
April 2001	Jersey Europlan	November 2001	Ariana Afghan
April 2001	Base Airlines	November 2001	Sabena
April 2001	CANJET	November 2001	Fly FTI
April 2001	Qantas New Zealand	November 2001	Impulse Airlines
Maj 2001	Roots Air	November 2001	South Atlantic Airways
Maj 2001	Fjuyana Airways	November 2001	Eurosun Turkey
Junij 2001	Air Great Wall	November 2001	Axon
Julij 2001	RUSS Air Transport	December 2001	MetroJet
Avgust 2001	Emery	December 2001	TWA
		December 2001	TWExpress
		December 2001	TransBrasil
		December 2001	British World Airlines

Vir: Aharoni, 2002

5.1. NAPOVEDANA RAST ZA LETO 2001 SE NI URESNIČILA

IATA je še v začetku leta 2001 napovedovala, da bo povprečna letna rast svetovnega potniškega prometa v petih letih (med letom 2000 in 2004) 5,6-odstotna. Število letalskih potnikov naj bi tako naraslo na skupno 643 milijonov letno. Še večja, 6,7-odstotna, naj bi bila rast tovornega prometa, ki bi v petih letih narasla za 6,6 milijona ton, to je na skupno količino 23,8 milijona ton v letu 2004 (Krautberger, 2001, str. 25). Takšne napovedi so temeljile predvsem na statistikah za leto 2000, ko so članice IATA dosegle 5,2-odstotno rast potniškega prometa. Skupno je število prepeljanih potnikov naraslo za 9 odstotkov in doseglo najvišjo raven rasti po letu 1992. Vendar se kljub rekordni rasti števila potnikov letalske družbe niso mogle pohvaliti tudi z enakovredno rastjo dobička, saj so se zaradi konkurence močno znižale cene letalskih vozovnic.

Že v prvem polletju leta 2001 je bilo jasno, da je bil optimizem v petletnih razvojnih napovedih prenačljjen. Skupna polletna povprečna rast je bila le 3-odstotna. Precej slabše se je godilo tovornemu sektorju, saj so ob polletju zabeležili celo 3-odstoten padec

prometa. Glede na stanje na trgu letalskega prevoznitva so se v združenju IATA odločili za novo napoved gibanja v letalskem prevoznitvu po 11. septembru. Stanje v letalskem prevoznitvu naj bi se po njihovem mnenju normaliziralo do leta 2003, kar je razvidno tudi iz tabele 8 (IATA's Revised Forecast, 2002). Posledice terorizma so močno občutile tudi evropske letalske družbe, ki so škodo ocenile na 775 milijonov evrov, medtem ko so pred tragičnim dogodkom napovedovale 645 milijonov evrov dobička (Kruhar, 2002).

Tabela 8: Napoved letne stopnje rasti števila potnikov v letalskem prevoznitvu

Letna stopnja rasti (v %)	2001	2002	2003	2004	2005	Povprečna rast
SKUPAJ MEDNARODNI PROMET	-2,1 (3,9)	0,9 (4,9)	7,9 (5,0)	5,9 (4,7)	5,0 (4,7)	3,5 (4,7)
Severno Atlantski	-10,5	1,6	11,7	5,3	4,8	2,3
Pacifiški	-9,5	-5,7	7,5	4,5	4,0	-0,1
Evropa – Daljni Vzhod	-3,0	0,5	6,6	5,7	5,3	3,0
Evropa – Srednji Vzhod	-11,0	1,7	7,0	6,6	4,9	1,6
Evropa – Afrika	-0,8	2,0	6,0	6,0	4,8	3,6
Severna Amerika – Latinska Amerika	-0,9	-4,0	8,8	6,5	5,2	3,0
Južni Pacifik – Daljni Vzhod	1,1	1,0	3,0	4,0	4,0	2,6
Evropa – Latinska Amerika	0,1	0,5	7,1	6,2	5,5	3,8
Znotraj Evrope	0,1	1,5	8,6	5,9	4,3	4,0
Znotraj Daljnega Vzhoda	0,9	4,2	5,6	6,8	7,0	4,9
Znotraj Latinske Amerike	-2,7	0,5	7,7	6,0	5,0	3,2
SKUPAJ DOMAČI PROMET	-5,9 (1,8)	-1,2 (2,7)	7,3 (3,2)	4,5 (3,1)	3,8 (3,2)	1,6 (2,8)
SKUPAJ	-4,6 (2,6)	-0,5 (3,5)	7,5 (3,9)	5,0 (3,8)	4,2 (3,8)	2,2 (3,5)

Opomba: Prvotna (pred 11. septembrom) napoved stopnje rasti števila potnikov od leta 2001 do leta 2005 je navedena v oklepaju.

Vir: IATA's Revised Forecast, 2002

5.1.1. Zahteve po subvencijah

Po ugrabitvi ameriških potniških letal, ki so svoj polet končala kot vodljive bombe, so bile letalske družbe med prvimi in največjimi poslovnimi žrtvami. Še zlasti glede na ameriški pravni sistem in prakso pogosto neverjetnih odškodninskih tožb so se med prvimi odzvale zavarovalnice in zaščitile svoje poslovne interese. Zavarovalnice so namreč enostransko odstopile od člena pogodbe, po katerem so jamčile za škodo, povzročeno bodisi z vojno ali terorističnim napadom. Zato so države znotraj EU in tudi nekatere druge za nekaj tednov prevzele zavarovalniški riziko. Zavarovalnice in pozavarovalnice so po napadu povečale premije za zavarovanja, hkrati so iz pogodb izključile jamstva v primeru terorističnih napadov in vojn (Kruhar, 2002).

Ameriško združenje letalskih prevoznikov (ATA - Air Transport Association) je vlado na začetku zaprosilo za 24 milijard dolarjev pomoči za stabilizacijo finančnega poslovanja: 5 milijard dolarjev v gotovini, 11,2 milijarde v obliki garancij naj bi zagotovila zvezna

vlada, nadaljnih 7,8 milijarde pa naj bi dobili z davčnimi olajšavami. Dobrih deset dni po napadu je ameriška zvezna vlada svojim prevoznikom odobrila 15 milijard dolarjev pomoči (Stergar, 2001a). Klju temu bi število odpuščenih delavcev lahko po prvih ocenah ATA doseglo 100 tisoč, kar prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Objavljeno število odpuščenih delavcev letalskih družb

Letalska družba	Število odpuščenih delavcev	Število vseh zaposlenih	Delež odpuščenih delavcev (v %)
US Airways	11.000	45.000	24
Continental Airlines	12.000	56.000	21
United Airlines	20.000	98.000	20
Nortwest Airlines	10.000	53.500	19
American Airlines	20.000	130.000	15
America West Airlines	2.000	14.000	14

Vir: Brannigan, Carey, McCartney, 2001

Večina evropskih letalskih družb je imela precejšnje težave že pred terorističnim napadom na ZDA. Kljub temu generalni direktor IATA, Pierre Jeaniot, napoveduje, da si bosta letalska industrija in letalski prevozniki opomogli kmalu, podobno kot sta si po zalivski vojni. Takšne razmere so hitro izkoristile številne države in nudile svojim letalskim prevoznikom finančno pomoč, vendar je takemu početju najbolj nasprotovala Evropska komisija. Ta je nasprotovala nameri belgijske vlade, da bi s proračunskim denarjem preprečila bankrot Sabene. Odločitev ni veljala za Švico, ki je izdatno pomagala Swissairu. Da bi vendarle omilili težave, so nekatere letalske družbe znižale cene letalskih vozovnic. Pri United Airlinesu so ceno letalske karte v poslovnem razredu znižali za 50 odstotkov, v navadnem pa za četrtno. Popusti so veljali do konca leta 2001. Evropski prevozniki so se pritožili zaradi takšnih znižanj, kajti ameriške družbe so znižanja uporabile na račun pomoči, ki so jo dobile od države. Recesija v letalski industriji in med letalskimi prevozniki bo pripeljala tudi do združevanj med vodilnimi družbami (Pavlin, 2001, str. 20).

5.1.2. Ostrejši varnostni ukrepi

Glede na kompleksnost letalskega prevoza so s težavami letalskih družb povezane tudi številne druge dejavnosti. Med prvimi so izdelovalci letal, ki že spreminjajo proizvodne načrte in se pripravljajo na morebitne pritiske letalskih družb. Pričakovati je namreč povpraševanje po drugačnih letalih kot doslej, predvsem glede varnosti. Konstrukcija letal, njihovo vzdrževanje, ipd., bo v prihodnje vse bolj pomembna, prav tako tudi zaščita pred ugrabitvami in bombnimi napadi. Novim zahtevam se bodo morali prilagoditi tako izdelovalci letal kot letalske družbe, ki bodo morale dopolniti izobraževalne programe za člane posadk in zemeljskega osebja.

Tudi letališča so imela precejšnjo škodo zaradi zmanjšanja števila potnikov, poleg tega bodo morala veliko več vlagati v varnostno infrastrukturo. To bo predvsem hud zalogaj

za ameriška letališča, saj so bila pri varnostnih ukrepih pogosto manj dosledna kot evropska. Razloge je mogoče iskati v tem, da so številni evropski poleti mednarodni in da so v Evropi infrastrukturo gradili še v času, ko notranje evropske meje niso bile tako odprte, kot so zdaj (Krautberger, 2001, str. 25).

Poostrene varnostne ukrepe na evropskih letališčih, s katerimi se bomo še pogosteje srečevali, je sprejela tudi EU. Nova varnostna pravila določajo skrbnejšo kontrolo potnikov in njihove prtljage pa tudi tovora in pošte, višjo raven usposabljanja za letalsko osebje, poostren nadzor nad dostopom do občutljivih območij letališča oziroma letal, definicijo tehničnih značilnosti varnostne opreme in nenazadnje, usklajeno klasifikacijo potencialno nevarnih predmetov, ki jih je mogoče vkrcati v potniško kabino.

5.2. POLOŽAJ TRADICIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

Za ameriške nacionalne letalske prevoznike se je leto 2001 začelo slabo. V maju so zabeležili najslabši mesec v zadnjih dvajsetih letih, saj se je skupni prihodek največjih ameriških letalskih družb zmanjšal za skoraj 12 odstotkov. Tako velikega padca niso doživeli niti med Zalivsko vojno in recesijo v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Najbolj se je znižal promet v segmentu poslovnih potnikov, ki so raje leteli z poceni prevozniki ali pa se sploh niso odločili za letalski prevoz. Tako je AMR Corp., ki ima v lasti American Airlines in TWA, objavil, da pričakuje okoli 100-milijonsko dolarsko izgubo v drugem četrtletju, Delta Air pa izgubo v višini 130 milijonov ameriških dolarjev (McCartney, 2001).

Med neameriški letalskimi družbami so bile najbolj na udaru tiste, ki letijo v ZDA. Air Canada je napovedala zmanjšanje števila poletov v ZDA za petino. Med evropskimi družbami je prva napovedala odpuščanje 1200 zaposlenih Virgin Atlantic Airways. Belgijska Sabena, ki je že bila v težavah, je napovedala, da brez dogovora s sindikati ne bo dočakala konca leta. Avstralski Ansett se je zaradi poprejšnjih težav že spogledoval s stečajem. Pri nizozemskem KLM so ocenili izpad prihodka na 50 milijonov evrov in napovedali 2500 odpustov, British Airways pa je pričakoval pomoč britanske vlade, če bodo podobno pomoč dobili tudi drugi prevozniki po svetu. Lufthansa je napovedala 20-odstotno zmanjšanje kapacitet in prizemljitev 28 letal. Švicarska vlada je takoj oznanila, da bo pomagala svojemu prevozniku Swissairu (Stergar, 2001; Michaels, 2001a).

V začetku oktobra 2001 je The Wall Street Journal Europe objavil povzetek dokumenta, v katerem je evropska komisija ugotavljala posledice terorističnega napada ter zahteve letalskih prevoznikov (Mitchener, 2001):

- Evropski letalski prevozniki so komisijo zaprosili za 180-dnevno garancijo za kritje zavarovalnega rizika za primer terorizma ali vojne (podobno, kot so to dobile letalske družbe v ZDA), vendar jim je komisija na začetku zagotovila le 30-dnevno izredno kritje. Hkrati pa je komisija ugotovila, da bo težko po tem času kar prekiniti garancije.

- Letalske družbe so želele »zamrzniti« vse pravice za pristajanje in vzletanje, da bi preprečile poceni prevoznikom prevzem teh pravic in vdor na njihove proge. Evropska komisija je priporočila, da naj to velja le za tiste proge, ki so neposredno povezane s čezatlantskimi progami in tiste evropske proge, ki so v to vključene. Začasno naj bi tako pravice za ostale polete lahko dobila katerakoli letalska družba bi to želela.
- Letalske družbe so zahtevale povrnitev vse »dejanske« škode do konca leta 2001, ki je nastala po 11. septembru oziroma vsaj za obdobje od 11. 9. 2001 do 19. 9. 2001. Komisija EU je skrčila to obdobje le od 11. 9. 2001 do 14. 9. 2001, kljub temu, da so imele letalske družbe v ZDA, zaradi pomoči vlade, konkurenčno prednost.
- Evropska komisija se tudi ni strinjala z zahtevo letalskih družb po ustavitvi sprejemanja vseh predpisov, ki bi njihovo finančno stanje poslabšalo. Zahtevo je zavrnila z utemeljitvijo, da bi taki predpisi tako ali tako stopili v veljavo šele čez dve ali tri leta.
- Evropske letalske družbe so želele tudi širšo koordinacijo nad vsemi poleti, da bi od njih imele čimveč koristi, vendar se je komisija strinjala le za krajevno in časovno manj pomembne polete.

5.2.1. Swissair

Swissair je nastal leta 1931 s spojitvijo dveh manjših letalskih družb Ad Astra Aera AG in Basler Luftverkehr (Balair). Po letalski nesreči leta 1934 in smrti dveh vodilnih mož leta 1937 je Swissair padel v krizo, iz katere se je pobral po drugi svetovni vojni s prevzemom družbe Alpair. Do leta 1950 se je število zaposlenih povzpelo na 1510, deset let kasneje na preko 7 tisoč. Z razvojem je Swissair postal dovolj močan, da je lahko vplival tudi na razvoj letal in leta 1983 so v Boeingu lansirali B-747-300 posebej za njih. V 90-ih je dopolnil floto še z Airbusom A310, število zaposlenih je naraslo na skoraj 20 tisoč. Leta 1997 so ustanovili SAirGroup holding, znotraj katerega so oblikovali 4 skupine, med katerimi je bila tudi Sairlines, v katero sta spadala Swissair in Crossair. Leto kasneje se je zgodila največja tragedija Swissaira, ko je letalo na poti iz Ženeve proti New Yorku strmoglavilo v morje, pri čemer je umrlo vseh 215 potnikov in 14 članov posadke.

Swissair je vseskozi rad sodeloval z drugimi letalskimi družbami. Prvič se je povezal leta 1958 z družbo SAS (Scandinavian Airlines System) in kasneje še z družbo KLM. Do leta 1998, ko so ustanovili zvezo Qualiflyer Group, v kateri je bilo deset letalskih družb, se je zvrstilo kar nekaj povezav. Zaradi prehitre in preobsežne širitve je Swissair zašel v velike finančne težave. Kljub vsem težavam je bil še leta 2000 proglašen za najboljšo evropsko letalsko družbo. Phillipe Brugisser, dotedanji predsednik uprave družbe SairGroup, je bil odpuščen. V času svojega predsedovanja je kupoval deleže v številnih manjših, finančno nestabilnih letalskih družbah. Nadomestil ga je bivši direktor Crossaira Moritz Suter, ki pa je takoj po pregledu finančnega stanja Swissaira odstopil s položaja. Kmalu zatem je nastopil Mario Conti, glavni finančnik iz družbe Nestlé, na katerega je padla večina upov za reševanje Swissaira. SAirGroup je aprila leta 2001 objavil bilanco za leto 2000 z

rekordno izgubo v višini 2,9-milijarde švicarskih frankov. Kot glavni dejavnik so navedli preobsežno investiranje v druge družbe.

Mesec dni kasneje so prodali svojo hotelsko verigo in napovedali program »Spremembe 2001«, ki naj bi prihranil 500 milijonov švicarskih frankov in Swissair vrnil v uspešne čase. Junija 2001 je Air Liberté, v kateri je imel Swissair 49-odstotni lastniški delež vložila prošnjo za stečaj. Nekaj tednov pred terorističnim napadom na ZDA je SAirGroup objavil slabe polletne rezultate in izgubo v višini 234 milijonov švicarskih frankov. Načrtovali so, da bodo z odprodajo premoženja v hčerinskih družbah v 18 mesecih pridobili 4,5-milijarde frankov (Krek, 2002, str. 25-27).

Zadnji udarec jim je zadal teroristični napad na ZDA, 11. septembra 2001. Izpad prometa v ZDA je imel močan vpliv na Swissair. Dve vodilni švicarski banki UBS in Credit Suisse Group sta priskočili na pomoč z milijardo švicarskih frankov posojila. Konec septembra sta banki prenehali finančno podpirati Swissair in dva dni kasneje, 2. 10. 2001, je Swissair razglasil stečaj, da bi rešil dobičkonosne dele podjetja. Z denarjem iz različnih virov in s pomočjo posojila švicarske vlade, kar je precej razburilo komisijo EU, je Swissair letel do 28. 10. 2001, potem je njihova hčerinska družba Crossair nadaljevala polete, dokler se niso odločili o prihodnosti letalske družbe. Glavni namen pomoči je bil rešiti regionalnega prevoznika Crossair, ki ga sam bankrot ni neposredno prizadel, glede na to, da je posloval neodvisno (Swiss Airline History, 2003).

SAirGroup je bil prisiljen napovedati odpuščanje okoli 9 tisoč zaposlenih ter izvesti radikalne spremembe v svojem poslovanju. Crossair je tako prevzel floto letal in osebje Swissaira ter s pomočjo vladnega in podjetniškega reševalnega paketa oblikoval novo letalsko družbo, imenovano Swiss Air Lines. Družba je prevzela večino letov Swissaira, letala nove družbe so, kljub zapletom glede plač pilotov, prvič poletela 31. 3. 2002 (Krek, 2002, str. 28-29).

Če odmislimo posledice tragičnih dogodkov v ZDA, se je Swissairova pot navzdol začela že mnogo prej. Glavni razlogi za stečaj so bili po pisanju londonskega časnika The Economist naslednji (A Scary Swiss Meltdown, 2001, str. 55):

- a) Swissair ni bil dovolj velik, da bi sledil tržnim vodjem, niti ni bil dovolj majhen, da bi zapolnil tržne niše. Evropa ima 28 večjih letalskih družb, ZDA, ki so večji letalski trg, le sedem.
- b) Sedež družbe je imel v državi z visokimi stroški. Dodaten problem je bil, da Švica ni bila članica EU in tako Swissair ni imel možnosti svobode širjenja znotraj Evropske unije. Poskušali so se povezati v strateško partnerstvo Global Excellence, vendar je poskus po izstopu Austrian Airlines in Singapore Airlines propadel. Njihov kasnejši poskus z zvezo Atlantic Excellence po izstopu Delta Airlines prav tako ni bil uspešen.
- c) Swissairova strategija majhnih partnerjev po Evropi. To naj bi bil glavni razlog, da je Swissair zašel v težave. Razlog za neuspešno širjenje so nekateri pripisovali McKinseyu, ki je eno izmed najuglednejših svetovalnih podjetij na svetu in je za

primer širitve svetoval tudi Swissairu. Po pisanju Business Weeka naj bi McKinsey svetoval Swissairu, da naj kupi deleže v nekaterih manjših evropskih letalskih prevoznikih. Swissair naj bi povečeval svoje letališke storitve od vzdrževanja letal do zagotavljanja hrane letalskim družbam, s čimer bi si povečal prihodke in dobiček, vendar ga je ravno ta strategija pahnila v izgubo.

Tabela 10: Letalske družbe, v katerih je leta 2001 imel svoj delež Swissair

Letalska družba	Delež (v%)
Crossair (švicarski regionalni prevoznik)	70,4
Sabena (belgijski nacionalni prevoznik)	49,5
TAP Air Portugal (portugalska letalska družba)	34,0
LOT Polish Airlines (poljska letalska družba)	37,7
Air Liberté (francoska letalska družba)	49,0
AOM (francoska letalska družba)	49,0
Air Littorial (francoska letalska družba)	49,0
Volare (italijanska letalska družba)	49,9
South African Airways (južno afriška letalska družba)	20,0
LTU (nemška letalska družba)	49,5

Vir: Sparaco, 2001, str. 24

Swissair je pod znamko Qualiflyer Group iskal povezave z drugimi manjšimi letalskimi družbami. Pod takratnim vodstvom Philipa Bruggisserja je kupil delež v belgijski letalski družbi Sabena, v treh manjših francoskih družbah Air Littoral, AOM in Air Liberté, v poljski letalski družbi LOT, LTU v Nemčiji, TAP na portugalskem ter South African Airlines (tabela 10). Ti partnerji naj bi postali njihove stranke na področju zagotavljanja prehrane ter drugih letaliških storitev. Namesto pozitivnih učinkov so te naložbe za družbo postale preveliko breme, čeprav so morale uporabljati vse Swissairove storitve. Za te nakupe je Swissair porabil okoli milijardo ameriških dolarjev, v bistvu pa si je kupoval stranke. Kasneje so ugotovili, da imajo vse letalske družbe, v katerih so kupili delež, finančne težave. Francoske družbe niso zdržale koraka z Air France, Sabeni se ni posrečil načrt o žariščnem letališču v Bruslju. Tako so nakupi deležev vplivali na slabo poslovanje Swissaira, ki ni uspel hitro zmanjšati stroškov. Swissair se je kasneje sicer uspel izmuzniti obveznostim do treh francoskih družb in Sabene (A Scary Swiss Meltdown, 2001).

5.2.2. Sabena

Začetki belgijskega nacionalnega prevoznika segajo v leto 1923, ko je prevzela leta 1919 ustanovljeno letalsko družbo Snet. Prvi plačani poleti so se pričeli leta 1924, leto kasneje je Sabena že letela v Afriko, v svojo kolonijo Congo. Prve polete v Evropi izven Belgije so pričeli izvajati v letu 1931. Po drugi svetovni vojni, leta 1946, se je preimenovala v Sabena – Belgian World Airlines. Leta 1960 je kot prva letalska družba iz celinske Evrope odprla čezatlantsko progo do New Yorka z reaktivnimi letali. V začetku devetdesetih se je Sabena ponovno preimenovala v Sabena World Airlines in spremenila marketinško podobo. Leta 1993 je Air France kupil delež v Sabeni in ga

kmalu zatem prodal, dve leti kasneje je 49-odstotni delež kupil Swissair, kar je pomenilo začetek konca Sabene (History Sabena World Airlines, 2003).

Belgijska vlada je v začetku julija 2001 vložila tožbo proti Swissairu zaradi prekinitve financiranja belgijskega nacionalnega prevoznika Sabene. Belgijski minister za privatizacijo, Rik Daems, je takratno prvo ponudbo Swissaira za pomoč Sabeni označil kot popolnoma nesprejemljivo. Menil je, da je z nakupom 49,5-odstotnega deleža leta 1995, Swissair dejansko tudi vodil Sabeno in tako bil tudi odgovoren za trenutno slabo stanje v družbi. Belgijska vlada je zahtevala 530 milijonov evrov, ki bi jih Swissair moral po pogodbi vložiti v Sabeno v letih 2001 in 2002 in dodatnih 354 milijonov za povzročene škodo. Swissair je očitke zavrnil in dejal, da so bili vedno le manjšinski delničar Sabene. V drugi ponudbi je Swissair predlagal, da bi skupaj z belgijsko vlado v Sabeno vložila 275 milijonov evrov, dodatnih 30 milijonov pa bi namenil Sabeni kot posojilo (Bilefsky, Michaels, 2001).

Belgijska vlada je kasneje kljub negodovanju evropske komisije Sabeni namenila finančno injekcijo v višini 125 milijonov evrov, ki pa ni zalegla, saj je Sabena razglasila stečaj v začetku novembra 2001. Ena najstarejših evropskih letalskih družb je še leta 2000 prepeljala 11 milijonov potnikov in imela 2,5 milijarde evrov prometa, prav toliko pa tudi dolgov. Zato so stečaj belgijskega nacionalnega prevoznika in predvideno odpuščanje večine od 12.000 delavcev označili za nacionalno katastrofo. Uprava Sabene je zadnje dni mrzlično iskala partnerja, ki bi prevzel aktivnosti matične družbe, vendar so dogovori z družbo Virgin Express in drugimi domačimi podjetji padli v vodo. Analitiki so opozorili, da se je Sabena že od leta 1981 dalje poskušala opreti na tujega partnerja, vendar so se po vrsti izjalovila zavezništva z Air France, nizozemskim KLM in British Airways, naposled pa še z SAirGroup, ki je bila lastnica Swissaira. Sabeno je pokopalo kronično pomanjkanje kapitala, zato se je morala čedalje bolj zadolževati, tega bremena pa sama ni zmogla (Mašanović, 2001).

Poleg tega je Sabena trpela zaradi zelo visokih stroškov dela, ki so jih povzročile visoke plače in bonitete osebja, zlasti pilotov, s katerimi je vodstvo stimuliralo zaposlene. Večja produktivnost zaposlenih je tako zbledela zaradi mnogo višjih stroškov. Sindikati delavcev v Sabeni so z ostrimi nasprotovanji predlogom vodstva o zmanjšanju bonitet in znižanju plač v preteklosti večkrat onemogočili zniževanje stroškov in s tem preživetje družbe.

5.2.3. United Airlines

United Airlines je nastal leta 1931v Chicagu kot holding štirih letalskih družb v ZDA, ki so nastale v dvajsetih letih prejšnjega stoletja. Po koncu druge svetovne vojne je United Airlines začel s poleti izven celinske ZDA na Havaje. V zgodnjih sedemdesetih letih je družba pričela z uvajanjem reaktivnih letal in postala največja svetovna komercialna letalska družba. Leta 1968 so ustanovili krovno družbo UAL. Leta 1970 je družba zabeležila izgubo v višini 46 milijonov dolarjev, v naslednjih dveh desetletjih pa je z velikimi spremembami utrdila položaj v ZDA. V devetdesetih letih so odprli mnoge

proge v Azijo in Evropo ter tako postali močan internacionalni letalski prevoznik. Leta 1994 je 54.000 zaposlenih zamenjalo del plač in pravic za delež v družbi in tako je UAL postal največja svetovna družba v lasti zaposlenih. V naslednjih letih je United Airlines rasel in leta 1997 z Air Canada, Lufthansa, SAS and Thai Airways ustanovil zvezo Star Alliance (The History of United Airlines, 2003).

Gospodarska kriza in teroristični napad so v težave spravili tudi drugo največjo ameriško letalsko družbo United Airlines, ki po navedbah strokovnjakov ni mogla odplačati skoraj milijardo dolarjev dolgov. Konec oktobra 2001 je družba odpustila tedanjega direktorja Jamesa Goodwina in ga zamenjala s članom odbora Johnom Creightonom. Pod Goodwinovim dveinpolletnim vodstvom je propadla združitev z družbo US Airways, ki bi United vrnila na prvo mesto med ameriški letalskimi prevozniki. United je bil do leta 2001 največji ameriški letalski prevoznik, dokler ga ni s prvega mesta izrinila družba American Airlines, ki je prevzela propadajočo družbo TWA. Delnice United Airlines so v tem času izgubile kar 81 odstotkov svoje vrednosti. Odločilnega pomena za njegovo zamenjavo je bilo pismo zaposlenim, v katerem jih je seznanil z možnostjo propada družbe v letu 2002 (Odpuščen direktor United Airlinesa, 2001).

Leta 2001 je družba United zabeležila 2,1 milijarde dolarjev izgube, odpustiti pa so morali 20.000 zaposlenih. Konec junija 2002 je družba zaprosila za 1,8 milijarde dolarjev vladne pomoči iz sklada za podporo prizadetemu letalskemu sektorju. Uprava letalske družbe je avgusta 2002 objavila načrt okrevanja, po katerem bi se stroški dela v prihodnjih šestih letih zmanjšali za 9 milijard dolarjev, torej 1,5 milijarde letno. Po tem predlogu bi se morali piloti odreči 700 milijonov dolarjev na leto, mehaniki bi ostali brez 450 milijonov, drugo letalsko osebje pa brez 100 milijonov dolarjev na leto. Sindikati so dali nasprotni predlog, po katerem bi se stroški dela v naslednjih petih letih zmanjšali za pet milijard dolarjev, po milijardo na leto (Delavci United Airlines proti odpuščanju, 2002).

Sindikati mehanikov je konec novembra 2001 zavrnil znižanje plač, zato je bila vprašljiva državna garancija v višini 1,8 milijarde dolarjev za najem posojila. Državno pomoč so družbi obljubili v primeru, da bo močno znižala stroške iz plač. Približno 13.000 mehanikom je vodstvo predlagalo, naj privolijo v znižanje plač za šest do sedem odstotkov, kar bi družbi prineslo 1,5 milijarde dolarjev prihranka v petih letih. Približno 8.800 pilotov je na znižanje plač pristalo že prej, v začetku decembra 2002 je z veliko večino od okrog 24.000 članov za znižanje plač glasoval tudi sindikat stevardes. V skladu s sanacijskim načrtom naj bi odpustili 9.000 zaposlenih in s tem število delovnih mest znižali na 74.000. Hkrati bi število poletov zmanjšali za dodatnih šest odstotkov, tako da bi se skupni promet po 11. septembru 2001 zmanjšal za 23 odstotkov (United Airlines grozi stečaj, 2002).

Uprava družbe je sklenila kompromisni dogovor s sindikati pilotov in stevardes o zmanjšanju stroškov dela v višini 5,2 milijarde dolarjev v petih letih in pol, sindikat mehanikov pa je predlog uprave že drugič zavrnil. Zaradi tega Zvezni odbor za stabilizacijo zračnega prometa družbi ni odobril 1,8 milijarde dolarjev visoke garancije za najem bančnega posojila. Odbor je decembra 2001 že odobril garancije v višini 380

milijonov družbi America West, julija 2002 pa garancije v višini 900 milijonov dolarjev družbi US Airways, ki je kljub temu kasneje razglasila stečaj po 11. poglavju zakona o stečajih, kar ji omogoča nadaljevanje poslovanja (United Airlines razglasil stečaj, 2002).

United Airlines je 9. 12. 2002 razglasil največji stečaj v zgodovini letalskih družb, ravno tako po 11. poglavju in stečajnemu sodniku prijavil 25,4 milijarde dolarjev premoženja. Največja ovira večji učinkovitosti podjetja so po mnenju strokovnjakov visoki stroški dela, kar je razumljivo glede na dejstvo, da je bil United Airlines v 55-odstotnem lastništvu zaposlenih. Družba je po stečaju imela 800 milijonov dolarjev v gotovini in si je zagotovila 1,5 milijarde dolarjev posojil. V primeru, da United Airlines uspe ohraniti zaupanje potnikov bo stečaj dober za podjetje, ki bo z nižjimi stroški postalo bolj konkurenčno (United Airlines razglasil stečaj, 2002).

V začetku januarja 2003 so piloti, v skladu z dogovorom, privolili v 29-odstotno znižanje plač, stevardese so se z vodstvom sporazumele o 9-odstotnem znižanju plač. Sindikat mehanikov še vedno ni pristal na zniževanje plač, zato je vodstvo zaprosilo stečajno sodišče, da odredi znižanje plač tudi za sindikat mehanikov. Z odločitvijo stečajnega sodnika so bili mehaniki v United Airlines prisiljeni sprejeti 14-odstotno znižanje plač. Tako je družba na račun znižanja plač vseh zaposlenih privarčevala 70 milijonov dolarjev mesečno (Wage Cuts Imposed On United's Machinists, 2003).

Sredi februarja 2003 je United objavil namero o ustanovitvi svojega poceni prevoznika, na katerega bi prenesel tretjino vseh domačih poletov. Že v začetku leta je United znižal ceno vozovnic za poslovneže tudi do 40 odstotkov, kar mu je prineslo 25 odstotno povečanje prihodkov iz tega segmenta. V začetku marca je United prodal 3,9 milijona lastnih delnic, s čimer se je delež zaposlenih v krovni družbi UAL znižal iz 55 odstotkov na manj kot 20 odstotkov, kar je vodstvo družbe sprejelo z velikim odobravanjem. Večinsko lastništvo je zaposlenim od leta 1994 omogočalo možnost odločanja o strategiji podjetja in mesto v upravnem odboru podjetja. Zaposleni bodo še vedno obdržali 3 predstavnike v odboru, ne bodo pa mogli sami sprejemati pomembnih strateških odločitev (Sun Sets On United Employee Control, 2003).

Z naslovitvijo prošnje na stečajno sodišče, marca 2003, da bi prekinili vse pogodbe o delu, če s sindikati do maja ne bi dosegli novih soglasij o znižanju plač, je vodstvo Uniteda precej razburilo sindikate. Vodstvo je moralo zagotoviti, da bo družba ustrezala zahtevam kreditodajalcev, poleg tega je želelo spremeniti pravila in organizacijo dela. Predsednik upravnega odbora družbe, Glenn Tilton, je jasno povedal, da bo za obstanek družbe potrebna široka in globoka reorganizacija ter popolnoma nov pristop h konkurenčnosti v spremenjeni panogi letalskega prevoznništva (United Wants To Scrap Labor Pacts, 2003).

Vojna v Iraku je za United prišla ob najbolj neprimernem času, saj se je družba krčevito borila za zniževanje stroškov. Kljub vojni, je vodstvo do zastavljenega roka uspelo doseči in podpisati dogovore z vsemi sindikati o znižanju plač ter tako zagotoviti znižanje stroškov v višini 6,6 milijarde v naslednjih šestih letih. Drugi največji prevoznik v ZDA je tudi zaradi vojne v Iraku in višjih cen goriva v prvem četrtletju 2003 pridelal rekordnih

1,3 milijarde dolarjev izgube. Vodstvo je bilo kljub temu z rezultati zadovoljno, še posebej zaradi znižanja stroškov in reorganizacije dela. V maju so optimistično napovedali, da bo United lahko še letos zaključil postopek stečaja in začel z normalnim poslovanjem. Da je bila reorganizacija družbe izpeljana pravilno, dokazuje najvišji faktor zasedenosti letal v zgodovini družbe United, ki je junija 2003 dosegel 82 odstotkov in pomeni 4-odstotno zvišanje glede na enako obdobje leta 2002. Izguba drugega četrtrletja je znašala 476 milijonov dolarjev, kljub državni pomoči v višini 300 milijonov dolarjev. United je do junija že peti mesec zapored izpolnil zahteve upnikov (<http://news.airwise.com/airlines/united.html>, 2003).

United Airlines je pred stečajem dnevno opravljalo 1700 poletov v ZDA in po svetu, kar je predstavljalo 20 odstotkov vsega ameriškega potniškega zračnega prometa. Težave družbe so se stopnjevale že pred terorističnim napadom zaradi neuspešnih poskusov prevzemanja družbe US Airways, ki so ustvarili preplah med drugimi velikimi prevozniki v ZDA, ki so nato začeli prav tako govoriti o združevanju, tako Delta kot tudi Continental. Med zakonodajalci ni bilo pravega navdušenja za združevanja v letalski industriji, saj so menili, da bo to ustvarjalo monopole zaradi katerih potniki ne bodo imeli nobenih koristi (United Airlines razglasil stečaj, 2002).

Kljub izboljševanju poslovanja, uspeh družbe še ni zagotovljen, saj je letalska panoga v svetu še zmeraj šibka. Analitiki trdijo, da družba United Airlines sicer še zmeraj beleži izgubo, vendar se njeno poslovanje giblje v pravo smer, kajti tako kot drugi ameriški letalski prevozniki tudi United Airlines postopno povečuje prihodke. Z ustanovitvijo svojega poceni prevoznika, ki bo začel poslovati februarja 2004, bodo v domačem prometu bolj konkurenčni predvsem Southwest Airlines, ki je v ZDA vodilni prevoznik na področju poceni letalskih prevozov.

5.2.4. Težave tudi za American Airlines in US Airways

Leta 1982 je nastal holding AMR Corp., ki je pod svoje okrilje vzel American Airlines, največjo svetovno letalsko družbo s preko 130.000 zaposlenimi in 840 letali, s katerimi so leta 2001 prepeljali 80 milijoni potnikov. V letu 2001 je AMR ustvaril 1,8 milijarde dolarjev izgube, leta 2002 pa še dodatnih 3,5 milijarde dolarjev izgube, kar je bila največja izguba v letalski panogi (American Airlines History, 2003).

Konec leta 2002 so se težave za American Airlines pričele stopnjevati. Družba je avgusta 2002 napovedala, da bo v roku pol leta prisiljena odpustiti dodatnih 7.000 delavcev in zmanjšati svoje zmogljivosti, s čimer bi privarčevala 1,1 milijarde dolarjev. Kot se je kasneje izkazalo, bi morala družba privarčevati okoli 4 milijarde dolarjev, če bi hotela preprečiti stečaj. Februarja 2003 se je družba dogovarjala z zaposlenimi o zmanjšanju plač, na ta način naj bi zmanjšali stroške za 1,8 milijarde dolarjev letno. Da bi ohranili obseg poslovanja, bi potrebovali 1,5 milijarde dolarjev finančnih sredstev (Varčevalni ukrepi American Airlines, 2003).

Sindikati pilotov, stevardes, mehanikov in drugih delavcev so sredi aprila 2003 privolili v zmanjšanje plač in ugodnosti. Ta dogovor je ob razkritju škandala, potem ko so na dan prišle informacije, da si je 45 direktorjev te družbe zagotovilo 41 milijonov dolarjev zajamčenih pokojnin in si izplačalo bogate bonuse, padel v vodo. Predsednik upravnega odbora in generalni direktor American Airlines, Donald Carty, je takoj odstopil s položaja. Pogajalci sindikatov in vodstva so kasneje dosegli nov delni dogovor, po katerem bi delavci ohranili nekaj več ugodnosti. Postopki vodstva družbe so ogorčenja vredni tudi zaradi dejstva, da je American Airlines v prvem četrtletju pridelal 1 milijardo dolarjev izgube in da so ameriški davkoplačevalci doslej izdatno pomagali letalskim družbam (American Airlines z novim vodstvom, 2003).

Ameriška letalska družba US Airways je v začetku avgusta 2002 razglasila stečaj po 11. poglavju ameriškega zakona o stečajih, ki podjetju nudi zaščito pred upniki in omogoča nadaljnje poslovanje. US Airways je v letu 2001 pridelal za 2,1 milijarde dolarjev izgube. Družba je bila pred stečajem sedma največja letalska družba v ZDA in je zaposlovala 45.000 ljudi. S 340 letali so leta 2001 prepeljali 56 milijonov potnikov na 200 progah po svetu.

US Airways je za prestrukturiranje dobil 500 milijonov dolarjev kreditov od bank, zvezna vlada je pogojno jamčila za 900 milijonov dolarjev od skupaj milijarde dolarjev, kolikor je namenila družbi US Airways v skladu z zakonom za pomoč ameriškim letalskim družbam. Vodstvo podjetja je doseglo dogovor s sindikati, po katerem bo družba prihranila na leto več kot milijardo dolarjev, največ od tega na račun zaposlenih (US Airways razglasil stečaj, 2002).

Januarja 2003 je stečajni sodnik odobril načrt za sanacijo US Airways, kar je omogočilo nadaljnje delo približno 32.000 zaposlenim v tej družbi. V prvem devetmesečju leta 2002 je družba še vedno pridelala 852 milijonov dolarjev izgube. Do januarja 2003 so odpustili približno 30 odstotkov zaposlenih (Odobren načrt za sanacijo US Airways, 2003).

Tabela 11: Primerjava med ameriški letalski prevozniki v težavah

	United Airlines	American Airlines	US Airways
Št. zaposlenih leta 2000	98.000	130.000	45.000
Prihodki leta 2000 (mio USD)	19,352	19,703	9,181
Izguba leta 2001 (mio USD)	2,100	3,500	2,100
Št. odpuščenih	24.000	preko 20.000	13.000
Odobritev garancije s strani Zveznega odbora za stabilizacijo zračnega transporta (mio USD)	ne	niso zaprosili za garancijo	900
Dogovor s sindikati	ne	da	da
Stečaj po 11. poglavju	9.12.2002	ne	12.8.2002
Začetek normalnega poslovanja	/	/	1.4.2003
Postopki vodstva v skladu z reorganizacijo in nižanjem stroškov	da	ne	da

Vsem trem velikim letalskim prevoznikom v ZDA je skupno, da so se znašli v velikih težavah. United Airlines in US Airways sta razglasila stečaj po 11. poglavju ameriškega

zakona o stečajih, American Airlines se je za las izognil stečaju. Primerjava med ameriškimi letalskimi prevozniki, ki so v preteklih letih zašli v najhujše težave je prikazana v tabeli 11.

5.3. POLOŽAJ POCENI PREVOZNIKOV

Medtem, ko so tradicionalne letalske družbe v letu 2001 zaradi recesije in znanih dogodkov izgubile petino potnikov, so takoimenovane poceni letalske družbe napovedovale dvomestno rast prodaje. V nasprotju z velikimi, namreč poceni letalske družbe kot so Ryanair in Easyjet, v zadnjem četrletju 2001 krize v letalskem prevozništvu niso občutile. Neovirano rastejo še naprej in s svojega prvotnega – britanskega trga čedalje bolj drezajo v celinsko Evropo, najbolj v Nemčijo in Francijo. V tabeli 12 je prikazan dobiček ali izguba tradicionalnih in poceni letalskih prevoznikov v letu 2001. Po njihovih napovedih bodo do leta 2010 obvladovale 25 odstotkov notranje-evropskega zračnega prometa. Po napovedih Easyjeta bodo dotlej prevzele 80 odstotkov prometa na kratkih progah. Ryanair je v septembru leta 2001, mesecu terorističnega napada na ZDA, prepeljal za desetino več potnikov kot avgusta istega leta in tretjino več kot v enakem mesecu leta 2000. Go, nekoč last British Airways, zdaj pod okriljem družbe Easyjet, jih je prepeljal celo 40 odstotkov več (Urbanija, 2002, str. 42).

Tabela 12: Dobiček/izguba tradicionalnih in poceni letalskih prevoznikov v letu 2001

Tradicionalni letalski prevozniki			
	Tržni kapital v mio \$	% dobiček/izguba na kapital	Dobiček pred davki leta 2001 v mio \$
Air France	3,345	-34	17
Alitalia	1,392	-48	-436
British Airways	3,550	-50	-742
KLM	562	-47	-260
Lufthansa	5,824	-42	-82
Poceni letalski prevozniki			
Easyjet	1,929	22	64
Ryanair	1,312	23	109

Vir: Capell, 2002, str. 17

Vendar ne gre samo za evropski pojav. V letu 2001 sta bili v ZDA družbi Southwest in AirTran edini letalski družbi, ki sta imeli dobiček. Poceni prevoznikom je v pomoč priskočilo tudi dejstvo, da ne letijo izven ZDA in da so njihovi poleti samo neposredni, brez prestopanja. To dvoje je bilo namreč glavni vir dobička velikih in ta vir je po 11. septembru 2001 najbolj presahnil. Poleg tega imajo poceni prevozniki zaradi vitke organizacije le polovične stroške in imajo dobiček tudi pri napol praznih letalih, medtem ko veliki zaslužijo le, če sta zasedeni dve tretjini sedežev v letalu. Velike družbe so morale zaradi krize svoje omrežje hitro razredčiti in so zato za poceni prevoznike manjši tekmeci. Tudi veliki ameriški prevozniki so si »opekli prste« s poceni posli, saj svojim

konkurentom niso bili kos korenitim rezom pri stroških, ki svoj posel že od vsega začetka gradijo na povsem drugačnih osnovah (Urbanija, 2002, str. 42).

Na krovu njihovih letal tako ni nobene postrežbe, brezplačne pijače ali časopisov. Pri tem prihranijo približno 6%. Poleg tega v svoja letala namestijo do tri ducate sedežev več, tako da zmanjšajo razdalje med njimi, zredčijo pa tudi stranišča. To prinese še 16% prihranka. Tudi vse formalnosti so veliko bolj preproste. Vozovnice prodajajo le po elektronski poti in le za direktne polete. Rezervacij sedežev ni, potniki sedejo pač tja, kjer je prosto. S tem prihranijo pri izdaji vozovnic, kontrolnih kuponih za vstop v letalo, a tudi pri dragih postopkih zaradi prestopanja. Skupaj s črtanjem programov za pogoste potnike in čakalnic, to prinese 10% prihrankov. Na podeželskih letališčih, na katerih večinoma pristajajo, so pristojbine za letališke formalnosti nizke, zamude so manjše in potniki pridejo hitreje v letala. Letala prebijejo na tleh manj časa in zato lahko opravijo nekaj poletov več na dan, zato so osebje in letalo boljše izkoriščeni. To prinese 3% prihranka. S prodajo vozovnic prek inetrneta namesto prek potovalnih agencij privarčujejo 5%. Manj osebja, ki je denarno zelo spodbujeno, manj togih pristojnosti in oddajanje vzdrževanja in storitev na tleh zunanjim sodelavcem, vse to prihrani do 6% (Urbanija, 2002, str. 42). V tabeli 13 so prikazane prednosti in slabosti poceni in tradicionalnih prevoznikov z vidika potnikov.

Tabela 13: Prednosti in slabosti poceni in tradicionalnih prevoznikov z vidika potnikov

POCENI PREVOZNIKI	
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Cena - Lažji nakup vozovnice prek interneta - Spoznavanje krajev, za katere še niste slišali - Krajše vkrcavanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Ni potniških razredov - Ni rezervacije sedežev - Ni povrnitve stroška, če polet odpade ali je že prezaseden - Ni prostora za delo z računalnikom - Le direktni poleti (od točke do točke) brez povezav - Oddaljenost letališč od večjih mest
TRADICIONALNI PREVOZNIKI	
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Delitev potniških razredov - Vrnitev denarja ob odpovedi poletov - Možnost povezanih poletov - Leti na večja letališča - Zagotovljen rezerviran sedež (ponavadi) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cena - Daljše vkrcavanje

Vir: Tkalec, 2002, str. 76

Ponudniki poceni poletov bodo v naslednjih osmih letih osvojili četrtno evropskega letalskega trga, ugotavlja študija nemške družbe za podjetniško svetovanje Mercer Management Consulting. Družbe, ki s poceni letalskimi linijami trenutno obvladujejo 5-odstotni tržni delež v Evropi, naj bi zaradi uspešnega podjetniškega modela za petkrat povečale svoj delež in se tudi dolgoročno uveljavile. Po ugotovitvah študije bo zaradi dobrega posla z ugodnimi direktnimi letalskimi povezavami nastajalo vse več letalskih družb s poceni prevozi, kljub temu pa se bo trg skoncentriral, tako da se bodo uveljavili le

dva do trije ponudniki (Ponudniki poceni letalskih prevozov bodo 2010 obvladovali četrtno evropskega trga, 2003).

Napoved študije potrjuje tudi dejstvo, da največja evropska turistično-potovalna agencija Preussag resno razmišlja, da bi se razširila tudi na področje tako imenovanega »budžet turizma« ter z ustanovitvijo lastne letalske družbe konkurirala prevoznikom kot sta Ryanair in Easyjet. Eden največjih britanskih turističnih operaterjev MyTravel je zaradi vse večjega povpraševanja po poceni letalskih kartah avgusta lani že ustanovil novo letalsko družbo MyTravelLite.

5.3.1. Ryanair

V poslovnem modelu irskega prevoznika Ryanairja so do potankosti vidne vse značilnosti poceni prevoznikov, ki stavijo edino na nizko ceno. Njegov ustanovitelj, podjetnik Tony Ryan, je predal krmilo družbe leta 1990, pet let po ustanovitvi, sedanjemu šefu Michaelu O'Learyju. Takrat se je zdelo, da je njen konec neizbežen, saj ni mogla zdržati tekme z irskim državnim prevoznikom Aer Lingusom. O'Leary je hitro spoznal, da mešanica do neke mere nizkih cen in nejasno oblikovanih storitev ne bo prinesla uspeha.

Pravi recept je našel pri pionirju poceni letalskih prevozov, pri ameriškem prevozniku Southwest Airlines. O'Leary je njegov sistem posnemal in bil pri njegovi izvedbi zelo temeljit. Uporabljajo samo en tip letala, Boeing 737, zato je vzdrževanje preprostejše. Stopnic storitvenih podjetij na letališčih ne najemajo, za vstop v letala uporabljajo svoje lestve. Izogibajo se velikih vozlišč, kot sta Frankfurt ali London-Heathrow, namesto tega uporabljajo poceni letališča, ki so od velikih precej oddaljena. Na manjših letališčih je lahko čas med pristankom in novim vzletom samo 25 minut in ne ura in več, kot je to v navadi na večjih letališčih. Najpomembnejše je spodbujanje osebja. Spodbujajo jih majhne osnovne plače in visoke premije za uspeh (Cappel, 2001).

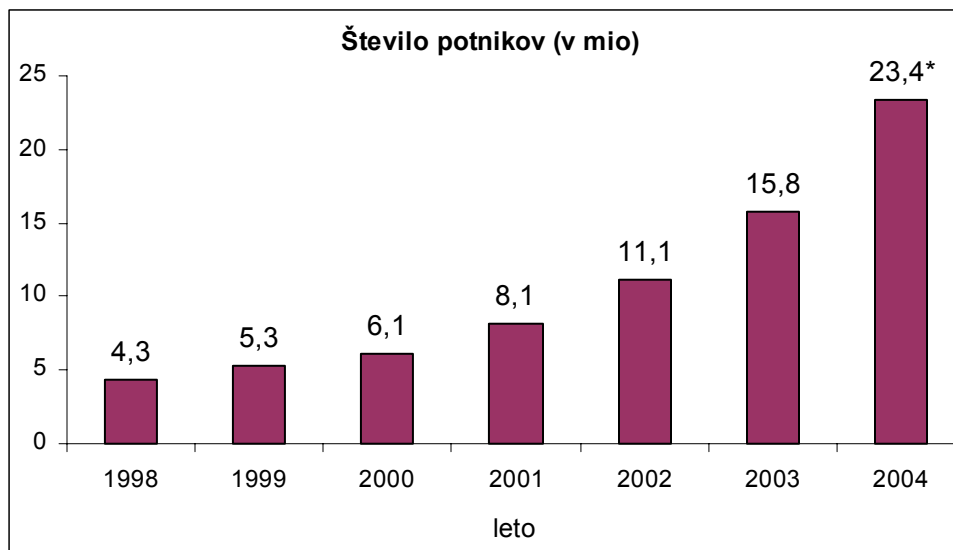
Leto 1997 je bilo prelomno za Ryanair. Po zaslugi popolne deregulacije letalskega prometa znotraj Evropske unije je imel prvič možnost nereguliranih poletov na kontinentalno Evropo. Ob vstopu na nove trge je ponujal več kot 50 odstotkov cenejše vozovnice od dosedanjih družb in v letu 1997 na 18 progah prepeljal več kot 3 milijone potnikov. Kljub takšnemu uspehu je Ryanairova poslovna strategija ostala nespremenjena in ima naslednje značilnosti (2003 Financial Results, 2003):

- maksimiranje števila ponujenih sedežev po najnižji možni ceni,
- poslovanje z najnižjimi stroški med konkurenti,
- imeti najnižjo točko preloma med letalskimi prevozniki,
- v svoji floti imajo samo en tip letala – Boeing 737,
- uporaba letališč, ki so poceni in niso preobljudena,
- biti prvi po točnosti poletov,
- imeti najmanj izgubljene prtljage,
- visoka frekvenca poletov na posameznih progah,
- poslovanje mora biti na trdnih temeljih,

- visoka prodaja dopolnilnih produktov in storitev,
- ustvarjati visok in stalen dobiček.

V letu 1999 je Ryanair naznanil večji investicijski načrt za naročilo 45 novih Boeingov 737-800, ki so bili skupaj vredni 2 milijardi dolarjev. V tem letu je na petintridesetih progah v enajstih državah prepeljal 6 milijonov potnikov. Februarja 2000 je Ryanair naznanil, da bo poleti 2000 pričel s poletmi na 10 novih evropskih progah. Tega leta so postavili svojo spletno stran, preko katere prodajo več kot 90 odstotkov vozovnic za svoje polete. Na sliki 3 je prikazana rast števila potnikov družbe Ryanair v letih 1998 do 2003 ter napoved za leto 2004.

Slika 3: Rast števila potnikov družbe Ryanair



Opomba: *Za leto 2004 je podana ocena s strani družbe Ryanair.

Vir: 2003 Financial Results, 2003

V začetku leta 2003 je prvi mož Ryanaira, Michael O'Leary, zagotovil, da razmeroma kratka vojna v Iraku ne more zmotiti rasti družbe. Trdil je celo nasprotno, da bo v prihodnje število potnikov raslo še hitreje, po 30 do 35-odstotni stopnji, kar se je v letošnjem letu tudi uresničilo. Kot argument je navedel, da približno 90 odstotkov potnikov zakupi sedež na letalu že mesec dni pred poletom, tako da kljub temu, da potniki med vojno ne bi leteli, ne bi izgubili prihodkov. Ryanair je varen tudi pred velikimi podražitvami goriva, saj ima vse pogodbe sklenjene že za leto vnaprej. Za zaščito pred morebitnimi likvidnostnimi težavami hranijo milijardo evrov gotovine (Rasti Ryanaira Irak ne bo zmotil, 2003).

Ryanair je januarja 2003 pri Boeingu naročil 22 novih letal 737-800, z možnostjo nakupa še 78 letal. Vrednost posla ocenjujejo na 6 milijard ameriških dolarjev. S tem poslom bo irska letalska družba v prihodnjih osmih letih povečala svojo floto na 250 letal. Povprečna cena vozovnice se še vedno znižuje, od 50 EUR leta 2002 se je znižala na 46

EUR v letu 2003 (Ryanair Places Major Boeing Order, 2003). V tabeli 14 so prikazani izbrani kazalci rasti družbe Ryanair.

Tabela 14: Izbrani kazalci rasti družbe Ryanair

Poslovno leto (se konča marca)	Prihodki (v mio €)	Št. potnikov (v mio)	Čisti dobiček (v mio €)
1998	231,9	4,3	47,9
1999	297,0	5,3	57,5
2000	370,1	6,1	72,5
2001	487,4	8,1	104,0
2002	624,1	11,1	150,5
2003	842,5	15,8	239,4
2004	/	23,4*	/

Opomba: *Podana je ocena s strani družbe Ryanair.

Vir: 2003 Financial Results, 2003

Ryanair je aprila letos prevzel konkurenčno podjetje Buzz, za kar je nizozemskemu lastniku KLM odšteli 20,1 milijona evrov, kar je 3,8 milijona manj od prvotno najavljenega prodajnega zneska. Od 600 zaposlenih v Buzzu jih bo delo obdržalo le 130, Ryanair bo prevzel 12 Buzzovih letalskih linij in 10 letal. V primeru, da do nakupa ne bi prišlo, je Buzzu grozil stečaj (Ryanair prevzel konkurenčno podjetje, 2003). V svojem poročilu za leto 2003 je Ryanair zapisal, da Buzz že posluje dobičkonosno in ima 80-odstotno zasedenost letal.

Po mnenju poznavalcev čakajo Ryanair hude preizkušnje, saj so sprejeli preveliko breme. Po trditvah O'Learyja naj bi družba rasla po 30 do 35-odstotni letni stopnji in bi že v dveh do treh letih med Londonom in Frankfurtom prepeljala trikrat več potnikov kot Lufthansa. V naslednjih petih letih naj bi potrojili število potnikov in uresničili cilj, prepeljati 50 milijonov potnikov letno. Strokovnjaki menijo, da je taka rast v ostrem nasprotju s strategijo Southwest Airlinesa. Pri tem ameriškem zgledu namreč stavijo na trdno in zmerno rast, njegova povprečna rast do leta 2001 znaša 11 odstotkov. Ryanair odpira vse več in več prog, medtem ko Southwest ni odprl nobene nove proge od oktobra 2001. Ryanair je v avgustu 2003 letel na 125 progah, Southwest le na 59. O'Leary visoko rast opravičuje s tem, da ima EU več prebivalcev (po vstopu novih članic prihodnje leto jih bo približno 455 milijonov, v ZDA 288 milijonov), ki imajo letno več prostih dni in dopusta in so zelo nagnjeni k potovanjem (The life of Ryanair, 2003).

Prava revolucija v poslovanju Ryanaira je, da je uspel prepričati letališča in mesta, da mu plačujejo za to, da k njim pripelje potnike. Letališče Charleroi v Belgiji je Ryanairu na primer znižalo letališke takse, omogočilo uporabo hangarja ter plačalo 2,9 milijona evrov v obliki subvencij. Gospodarska zbornica v Strasbourgu je Ryanairu plačala za promoviranje poletov v mesta na vzhodnem delu Francije. Ryanair računa tudi na nadaljnje znižanje stroškov pristajanja in vodenja letal, da bo lahko v prihodnjih petih letih znižal povprečno ceno vozovnice na 30 evrov in v desetih letih na 20 evrov (The life of Ryanair, 2003).

Strategijo Ryanaira, ki je v lanskem letu na zaposlenega prepeljal več kot 8.000 potnikov (družba Southwest manj kot 2.000 potnikov na zaposlenega), lahko ogrozi previdevanje družbe, da si bodo letališča in mesta še naprej prizadevali, da jim Ryanair pripelje potnike in mu zato tudi plačali. Pri tem bo zelo pomembna odločitev sodišča o zadevi Charleroi. O'Leary sam priznava, da je zelo hitra rast rizična, boji se tudi samozadovoljnosti. Po drugi strani pa vidi še veliko rezerve v nižanju stroškov, če ne drugega, bodo potnikom začeli računati za prtljago (The life of Ryanair, 2003).

5.3.2. Primerjava družb Easyjet in Southwest Airlines z Ryanairom

Southwest je četrta največja letalska družba v ZDA, ki ima v lasti 375 letal in med 59-imi mesti v ZDA letno prepelje 63 milijonov potnikov. V začetku svojega delovanja se je Southwest odločil, da bo strategija za doseganje njegovega poslanstva nuditi najboljše storitve in najnižje cene za potnike, ki pogosto potujejo na kratkih razdaljah med dvema točkama. Tudi na vrhuncu svojega uspeha Southwest ohranja disciplino, da se ne oddalji od svoje strategije. Tako npr. ne kupuje jumbo-jetov, ne leti na mednarodnih progah in se ne povezuje z drugimi letalskimi prevozniki. Pri poslovanju v svoji specifični tržni niši je Southwest Airlines »obseden« z ohranjanjem nizkih stroškov z namenom maksimirati profit, kar postavlja pred tržni delež. Uspešen je zato, ker je pripravljen izpustiti poslovno priložnost na trgu, ki bi sicer ustvarila dodaten dohodek, vendar bi neproporcionalno povečala tudi stroške (Medved, 2001, str. 12-13).

Tako je v povprečju njihov Boeing 737 v zraku 11,5 ur dnevno v primerjavi s povprečjem 8,6 ur na dan pri ostalih prevoznikih. Poenostavljeno poslovanje in sistem vkrcavanja jim omogoča, da je Southwest vedno med najboljšimi amerškimi letalskimi prevozniki v treh kategorijah: točnost poletov, najmanj pritožb potnikov in najmanj izgubljene prtljage. Povprečen čas obrata letala (pristanek in ponoven vzlet) je pri Southwestu le 20 minut, kar je še vedno polovica povprečja v letalski panogi. Povprečno število zaposlenih na letalo je le 84, pri ostalih med 111 in 160. To pomeni ogromne prihranke, ki jih Southwest potem ponudi v obliki nižjih cen in večjih dobičkov za lastnike (Freiberg, Freiberg, 1998, str. 51-80). Za zmanjšanje stroškov in nove načine nudenja boljših storitev strankam je nedvomno zaslužen tudi dolgoletni predsednik uprave družbe, Herbert Kelleher.

Britanski Easyjet je vodilni evropski letalski poceni prevoznik, ki je aprila letos s floto 68 letal Boeing 737 nudil potnikom 95 različnih povezav med 38 evropskimi letališči. Rast je bila še posebej izjemna leta 2002, ko je Easyjet avgusta priključil družbo Go, za katero je odštél 374 milijonov britanskih funtov. Oktobra istega leta so z evropskim proizvajalcem letal, Airbusom, že sklenili naročilo za 120 novih letal tipa A-139, po ocenah strokovnjakov vrednega 4,76 milijarde evrov. Od prvega poleta leta 1995 se je družba zelo razvila in lani prepeljala že 11,4 milijona potnikov. To število naj bi se v prihodnjih petih letih povzpelo na 40 milijonov letno (www.easyjet.com).

Tabela 15: Primerjava med družbami Ryanair, Easyjet in Southwest Airlines

	Ryanair¹	Easyjet²	Southwest³
Število letal	57*	68*	375
Število zaposlenih	1.897*		33.705
Število prepeljanih potnikov (mio)	15,8***	9,3**	63,0
Število prog	125	95*	/
Število mest, v katera letijo	/	36*	59
Prihodki iz poslovanja (mio €)	842,5	787,7	5.521,8*****
Čisti dobiček (mio €)	239,4	102,2	240,9*****
Povprečna plača na zaposlenega (€)	50.582	41.384	
Povprečna cena vozovnice (€)	46	53,5	84,7*****
Odstotek letov z zamudo manjšo od 15 minut	91	82	/
Povprečna zasedenost letal v letu 2003 (v %)	85	82,2*	65,9
Število prepeljanih potnikov na zaposlenega	8296	5550	1906

Opombe: Podatki veljajo za konec leta 2002, razen, kjer je posebej označeno.

* - konec marca 2003, ** - v prvi polovici fiskalnega leta, *** - fiskalno leto 2003,

***** - vrednosti v mio \$.

Vir: 1- 2003 Financial Results, 2003; 2- 2002/2003 Interim Results ; 3- 2002 Annual Report

V tabeli 15 je primerjava med pomembnejšimi kazalci poceni letalskih prevoznikov Ryanair, Easyjet in Southwest Airlines. Pri Ryanairu končajo poslovno leto marca, pri Easyjetu septembra.

5.3.3. Odnos EU do poceni prevoznikov

Evropska komisija je že pokazala, da bo spremljala ravnanje poceni prevoznikov. Tako namerava ugotoviti, ali je družba Ryanair od belgijske vlade in oblasti pokrajine Valonije dobila posebne finančne ugodnosti, da je aprila 2001 na letališču Charleroi blizu Bruslja odprla svojo prvo žariščno letališče v celinski Evropi. Letališče je delna last pokrajine Valonije. Državna pomoč letalskim družbam je namreč v okviru predpisov EU strogo omejena (Plešnar, 2001, str. 8). Ryanair bo moral zagovarjati vsako subvencijo, od 160.000 evrov, ki jih dobi za vsako progno do 250.000 evrov letno za nastanitev letalskega osebja v hotelih. Evropska komisija očita pokrajini Valoniji, da je državna sredstva porabila nelegalno in diskriminatorno (Ryanair Strategy in the Dock, 2003).

Eden pomembnih razlogov za uspešno poslovanje Ryanaira je v uporabi »drugorazrednih« letališč, kjer so stroški izrazito nižji. Mednje sodi tudi Charleroi, ki je od Bruslja oddaljen 50 kilometrov oziroma bistveno dlje kot tamkajšnje mednarodno letališče. Ryanair je zaradi očitkov tradicionalnih letalskih prevoznikov že nekaj časa pod drobnogledom evropske komisije, češ da jim nepošteno jemlje potnike in mu krajevne oblasti v posameznih državah celo plačujejo, da pripelje potnike na stranska letališča (Plešnar, 2001, str. 8).

Francosko sodišče je julija 2003 letališču v Strasbourgu preprečilo plačilo 1,4 milijona evrov subvencij Ryanairu. Sodišče je odločilo, da bi subvencije koristile samo Ryanairu in ne tudi potnikom, kot zatrjuje Ryanair, ki se je na odločbo sodišča pritožil. V primeru neugodne razsodbe za Ryanair, lahko irski prevoznik iz Francije, kjer na 25 progah povezuje 19 letališč, celo umakne svojo bazo, cena vozovnice pa bi se dvignila za 15 do 25 odstotkov. Takšna razsodba pa ima po besedah predstavnikov Ryanaira lahko neugoden vpliv na celoten trg v EU in bo potnike prizadela bolj kot samo družbo. Kot zatrjujejo, bodo še vedno obstajala letališča v privatni lasti, ki bodo želela, da bi letala Ryanair pristajala pri njih (The life of Ryanair, 2003). Sedaj družba Ryanair uporablja približno 40 odstotkov letališč, ki so v državni lasti. Premestitev na druga, privatna letališča bi po mnenju strokovnjakov zelo ohromila Ryanairovo mrežo poletov, znižala maržo, razburila lastnike ter postavila pod vprašaj najbolj smelo napoved, da bo v petih letih prevažal več potnikov po EU kot British Airways ali Lufthansa (Ryanair Strategy in the Dock, 2003).

Kako zelo se lahko razplete spor glede pristajalnih pristojbin, kaže primer Belfasta. Tam sta si družbi Go in Ryanair priborili precejšnje popuste, za kar sta izvedela British Airways in British Midlands, ki sta zahtevala pristajanje in vzletanje po enakih pogojih. Go in Ryanair sta trdila, da letališke opreme ne uporabljata toliko kot veliki družbi, in ker v letalu ni postrežbe, se zato poveča obisk gostov v letališki restavraciji. Rezultat tega prerekanja je bil, da British Airways sploh ne pristaja več v Belfastu, British Midlands pa se je umaknil na bližnje manjše letališče. Zato Ryanairu grozi, da bodo spodletela pogajanja z nekaterimi drugimi letališči, ki niso pripravljena javnih sredstev prelivati v žepe zasebnih podjetij (Urbanija, 2002, str. 43).

Poceni prevozniki si bodo v prihodnosti izborili še večji tržni delež, vendar se ocene o tem, kolikšen bo, precej razlikujejo. Veliki še vedno stavijo na potnike, katerim je čas pomembnejši dejavnik kot cena in upajo, da si v manj kriznih časih ne bodo neposredna konkurenca s poceni prevozniki. Vendar nekateri veliki prevozniki ustanavljajo tudi svoje poceni prevoznike. Poleg tega si bodo kmalu med seboj konkurirali tudi sami poceni prevozniki.

5.4. VOJNA V IRAKU

Mednarodno združenje letalskih prevoznikov je že nekaj dni pred napadom na Irak, 20. 3. 2003, pripravilo alternativne načrte za preusmeritve letov, ki bi zaobšli iraški zračni prostor. Predstavnik združenja za azijsko-pacifiški del, Anthony Concil, je povedal, da bi polete lahko preusmerili severno ali južno od Iraka, odvisno od kraja napada. Kitajske oblasti so že zagotovile sodelovanje, če bo potrebno polete iz Evrope v jugovzhodno Azijo preusmeriti prek Himalaje. Royal Jordanian, edina komercialna letalska družba z rednimi linijami v Bagdad, je slednje v pričakovanju vojne odpovedala, medtem ko so leti v Kuvajt in v druge zalivske države potekali normalno. Lufthansa je prekinila svoje lete v Tel Aviv in sklicala sestanek kriznega štaba. Ruska letalska družba Aeroflot zaradi

napada na Irak ni spremenila svojih načrtov letov, vendar je zaradi premajhnega števila potnikov za nekaj časa ukinila lete v Jordanijo (Letalske družbe preusmerjajo lete, 2003).

Vojna v Iraku je za letalske prevoznike prišla v zelo neugodnem času, saj si še niso opomogli od recesije in terorističnega napada na ZDA, po katerem so pridneli skupno kar 30 milijard dolarjev izgub. Po ocenah IATA-e bi lahko oborožen spopad letalskim prevoznikom dodal nadaljnih 10 milijard izgube. Generalni direktor IATA, Giovanni Bisignani, je na odprtju konference ICAO, marca 2003, poudaril, da letalska industrija potrebuje spremembe, katere zavira državna regulacija. IATA je navedla tri pogloblitve stvari, ki bi jih morali nujno spremeniti:

- dvostranski sistem in dvostranske dogovore bi morali spremeniti v regionalni sistem z združitvijo posameznih trgov,
- pravila državnega lastništva; letalskim družbam bi morali dovoliti, da se lahko združujejo in približajo mednarodnim finančnim trgov. Globalizacija bi morala odstraniti državno lastništvo tam, kjer je to ovira za nadaljni razvoj,
- pogled oblasti na konkurenčnost; tiste države, ki to želijo, naj obdržijo »zlato delnico« za ohranitev nacionalnega interesa. Ostalim naj bo omogočeno, da se deregulirajo in liberalizirajo, saj se lahko le na ta način uveljavijo prednosti ekonomije obsega in omogoči velja konkurenčnost (IATA, 2003).

Bisignani je še poudaril, da je bilo v takratnih težkih časih potrebno sodelovanje letalskih družb, vlad, regulativnih organov ter ponudnikov letaliških storitev. Po podatkih neodvisnega izvora so v letih 2000 in 2001 letališča dosegala 27,6-odstotno operativno maržo, kontrolorji letenja pa 23,4-odstotno. Zato je pozval letališča in kontrolorje letenja, da namesto napovedanega zviševanja cen storitev, ki so posledica zmanjšanega prometa, raje poskusijo zmanjšati stroške. Potrebno bi jim bilo omejiti možnost izkoriščanja monopolnega položaja, saj so letalski prevozniki zaradi močne konkurence prisiljeni stalno zniževati stroke, kar bi po mnenju Bisignanija morali storiti tudi letališča in ponudniki navigacijskih storitev (Airports and air traffic control must reduce costs, 2003).

5.4.1. Novi varčevalni ukrepi letalskih prevoznikov

V prvem tednu spopadov se je letalski promet na Srednjem vzhodu znižal za 42,2 odstotka, promet v Evropi je upadel za 14,8 odstotka, na severnoatlantskih progah so zabeležili 10,2-odstotno znižanje števila potnikov. Predsednik Mednarodne organizacije za civilno letalstvo, Assad Kotaite, je vladam predlagal, da začasno zamrznejo letališke pristojbine za prevoznike, saj lahko vojna v Iraku v letu 2003 povzroči tudi do 20 odstotni padec prometa. V ZDA je tretja največja letalska družba Delta sporočila, da bodo aprila zmanjšali število poletov za 12 odstotkov, vendar niso napovedali dodatnih odpuščanj. Težave zadevajo tudi Kanado, kjer je 11. največja letalska družba na svetu, Air Canada, sporočila, da namereva odpustiti 3600 zaposlenih, vendar še ni zaprosila vlade za pomoč.

Delta je nekaj dni po napadu na Irak, kot zadnja izmed petih največjih ameriških letalskih družb, napovedala varčevalne ukrepe zaradi vojne v Iraku, saj so v zadnjem četrtletju pred napadom pridelali 363 milijonov dolarjev izgube. Prej so to storile že American Airlines, United, Continental in Northwest. Družba Northwest je sporočila, da bo zmanjšala število poletov za 12 odstotkov, United, ki je bil takrat skupaj z družbama US Airways in Hawaiian Airlines v stečaju, pa za 8 odstotkov. American je napovedal, da bo zmanjšal le mednarodni promet za 6 odstotkov, medtem ko namerava Northwest odpustiti 4900 zaposlenih, Continental pa 1200 (Dodatne izgube za letalske prevoznike, 2003).

Air France je zaradi posledic srednjevhodne krize in manjšega števila prepeljanih potnikov napovedal manjši dobiček. V največji francoski letalski družbi so uvedli izredne varčevalne ukrepe – zamrznitev plač, zmanjšanje kapitalskih naložb, preložitve dobave novih letal ter zmanjšanje zmogljivosti za sedem odstotkov. V največjem italijanskem letalskem prevozniku Alitalii, ki je lani po dveh letih posloval brez izgube, so po napadu na Irak odpovedali polete v Dubaj, Bejrut, Aman in Damask. Alitalia je do takrat s poleti na Bližnji vzhod ustvarila okoli 6 odstotkov vseh letnih prihodkov, po neuradnih ocenah pa bo izpad dohodka zaradi vojne okoli 100 milijonov evrov. V največjem nemškem prevozniku Lufthansi so se odločili, da zaradi upada potnikov na progah v ZDA in Azijo število čezoceanskih poletov zmanjšajo za sedem na teden. V največjem čezatlantskem prevozniku British Airways so odpovedali del poletov v New York in Tokio, zmanjšali število vseh poletov za štiri odstotke – od tega čezatlantskih za 6 odstotkov, poletov na Bližnji Vzhod pa za 26 odstotkov. Poleg tega so pospešili program prestrukturiranja, ki predvideva odpustitev 13.000 zaposlenih do konca tega leta. V nizozemski kraljevi letalski družbi KLM so napovedali, da bodo odpustili več tisoč zaposlenih, zamrznili poslovanje ter preklicali vse pogodbe o delu za določen čas. V združenju evropskih letalskih prevoznikov so objavili oceno, da bo vojna v Iraku evropske letalske družbe stala poltretjo milijardo evrov (Usenik, 2003).

5.5. IZBRUH EPIDEMIJE ATIPIČNE PLJUČNICE

Potem ko je teroristični napad na ZDA septembra 2001 v rdeče številke pognal številne letalske prevoznike, je letalske prevoznike poleg vojne v Iraku močno prizadela tudi epidemija atipične pljučnice (SARS). Bolezen se je pojavila konec februarja 2003 in se je razširila predvsem v nekaterih azijskih državah – Kitajski, Singapurju in Vietnamu, vplivala pa je na upad povpraševanja po letalskih prevozih po vsem svetu. Svetovna letalska industrija naj bi po ugotovitvah evropskih strokovnjakov ob koncu tega leta zaradi manjšega povpraševanja po letalskem prevozu zbrala vsaj osem milijard dolarjev čiste izgube. Evropska komisija je zato evropskim letalskim prevoznikom dovolila, da ukinejo nekatere polete in puščajo letalske steze neuporabljene, ne da bi jih zaradi takega ravnanja doletela kazen. Evropski letalski prevozniki morajo sicer uporabljati 80 odstotkov dodeljenih letalskih stez, za katere velja načelo »uporabi ali izgubi«. Letalskemu prevozniku, ki ne uporablja zadostnega števila stez, se steze v naslednji sezoni avtomatično odvzamejo. EU je prvič svoja pravila začasno ukinila po terorističnem napadu na ZDA (Težavam letalskih prevoznikov ni videti konca, 2003).

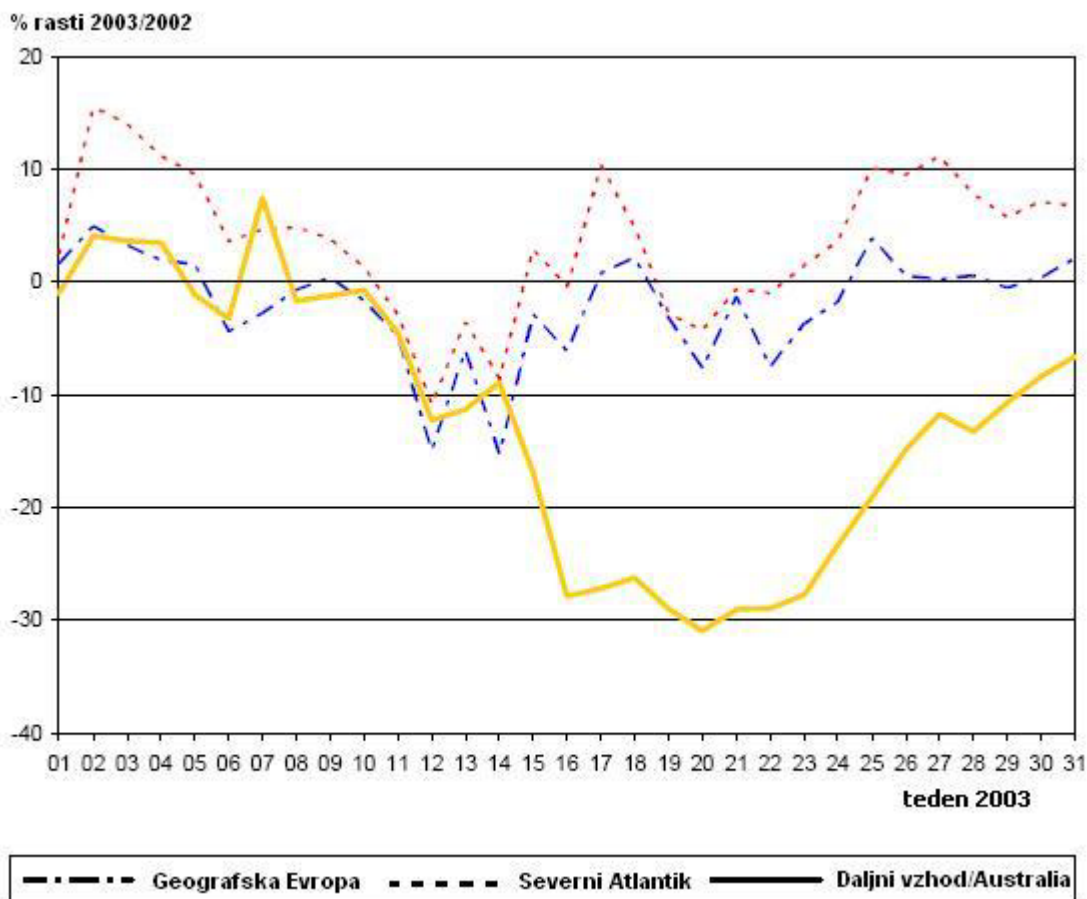
Zaradi SARS-a je zabeležila vse večje izgube nemška Lufthansa, ki je število svojih tedenskih poletov v Šanghaj in Peking iz 28 prepolovila na 14. Družba je zaradi tega in šibke gospodarske rasti izgubila 55 milijonov evrov tedensko. V prvem trimesečju je izkazala 415 milijonov evrov operativne izgube. Nizozemski KLM je napovedal, da bo zaradi zmanjšane povpraševanja, ki je posledica izbruha SARS-a, ukinil polete v številna mesta na Daljnem vzhodu. Japonski letalski prevoznik Japan Airlines je zaradi istih razlogov zmanjšal število poletov na Kitajsko. Manj poletov sta napovedala tudi Vietnam Airlines in letalska družba s sedežem v Honkongu, Cathay Pacific (Težavam letalskih prevoznikov ni videti konca, 2003).

UAL, krovna družba ameriške letalske družbe United Airlines, ki je v stečaju, je v prvem četrtletju zabeležila najvišjo izgubo v celotni letalski panogi. Izguba se je povzpela na 1,3 milijarde dolarjev, medtem ko je v enakem obdobju lani znašala 510 milijonov dolarjev. Izgubo v višini ene milijarde dolarjev so v prvem četrtletju ustvarili tudi v družbi American Airlines (Krovna družba ameriškega United Airlines zabeležila največjo izgubo v letalski panogi, 2003).

V združenju evropskih letalskih prevoznikov (AEA) so ugotovili, da se je v 20. tednu, ki se je končal 18. maja 2003, promet proti Daljnemu vzhodu in Avstraliji rekordno zmanjšal, v primerjavi z lanskim 20. tednom - kar za 30,9-odstotka. Evropski promet do začetka maja 2003 je bil za 2,9 odstotka manjši kot lani, čezatlantski celo za 2,7 odstotka večji, bližnjevzhodni manjši za 13,7 odstotka in daljnevzhodni za 8 odstotkov, kar je skupaj v vsem mednarodnem letalskem potniškem prometu pomenilo 1,5-odstotno znižanje. Sprememba tedenskega potniškega prometa članic združenja AEA v odstotkih v letu 2003, glede na leto 2002, je prikazana na sliki 4. Medtem ko je Lufthansa poslovala slabše, je britanski British Airways v minulem poslovnem letu, ki se je končalo 31. marca, dosegel dobiček pred obdavčitvijo v višini 190 milijonov evrov. To je posledica odpuščanja okoli 10.000 delavcev in ukinitve nekaterih letov. Lufthansa je z družbo US Airways sredi maja podpisala sporazum o dolgoročni strateški povezavi (Terorizem in sars zdesetkala lete, 2003).

Na kriznem sestanku AEA se je 23. maja 2003 v Bruslju zbralo 30 direktorjev evropskih letalskih družb, kar je bilo prvič po vojni v Iraku. Rod Eddington, predsednik AEA in izvršni direktor v British Airways, je povedal, da je vlada ZDA svojim letalskim družbam odobrila povračilo stroškov za povečanje varnosti v višini 2,3 milijarde dolarjev. Eddington je pozval države članice Evropske unije naj sledijo ameriškemu zgledu, saj naj bi bilo financiranje povečanih izdatkov za zagotovitev večje varnosti potnikov v domeni države in ne letalskih družb (European Airline Chiefs hold crisis summit, 2003).

Slika 4: Sprememba tedenskega potniškega prometa v % v letu 2003, glede na leto 2002



Vir: AEA Confirms Gradual Traffic Growth Trend, 2003

Združenje AEA je v svojem poročilu za promet v juniju 2003 zapisalo, da pojenja vpliv izbruha SARS-a na katastrofalno zmanjšanje prometa na progah na Daljni vzhod ter da je opaziti okrevanje od vojne v Iraku v ostalih regijah. Skupni promet v juniju je bil za pol odstotka nižji od prometa v juniju 2002, ki je bil že tako ali tako nižji za 12 odstotkov glede na junij leta 2001. Na progah na Daljni vzhod in Avstralijo so evropski prevozniki junija še vedno beležili 21,5-odstotno znižanje, na progah Južnega Atlantika pa 2,9-odstotno znižanje prometa. Na ostalih regijah je bilo zaznati povečanje prometa glede na lanski junij, vključujoč 1,9-odstotno povišanje znotraj Evrope ter 6,3-odstotno povišanje na severnoatlantskih progah (Signs on recovery, but market still below 2002 levels, 2003). Sprememba skupnega prometa članic združenja evropskih prevoznikov za prvo polovico leta 2003, v primerjavi s prvo polovico 2002 in 2001, je prikazana v tabeli 16.

Tabela 16: Sprememba skupnega prometa v prvi polovici leta 2003/2002/2001

regija	Sprememba 2003/2002 (v%)	Sprememba 2003/2001 (v%)
Znotraj Evrope	-0,9	-3,3
Evropa – Severna Afrika	-3,3	-17,0
Evropa – Srednji vzhod	-8,8	-18,1
Severni atlantik	3,0	-12,2
Srednji atlantik	3,4	0,5
Južni atlantik	0,5	-8,9
Evropa - Subsaharska Afrika	5,9	10,2
Evropa – Daljni vhod/Australia	-12,2	-15,4
SKUPAJ MEDNARODNI	-1,5	-8,3
SKUPAJ DOMAČI	2,1	-8,3
SKUPAJ	-1,2	-8,3

Vir: Signs on recovery, but market still below 2002 levels, 2003

Na redni letni skupščini IATA, 5. 6. 2003, je direktor združenja, Giovanni Bisignani, opozoril, da so za zagotovitev dolgoročne finančne stabilnosti letalske industrije potrebne drzne spremembe. Mednarodna industrija letalskih prevozov, ki so jo zadnji dve leti močno pretresli teroristični napadi, svetovna recesija, iraška vojna in strah pred epidemijo SARS-a, je v tem obdobju zabeležila skoraj 25 milijard dolarjev izgube. Od tega so prevozniki na mednarodnih prevozih leta 2001 in 2002 izgubili 14 milijard dolarjev, preostanek do rekordne 25 milijardne izgube pa so prispevali domači prevozi članic združenja (Letalska industrija v krizi, 2003).

Letalske družbe se spopadajo z zniževanjem stroškov in povečevanjem učinkovitosti, do sedaj so odpustile okoli 400.000 delavcev, vendar to še ne zadošča. Za preživetje industrije letalskih prevozov bodo naslednji koraki morali vključevati nov pristop k delovnim razmerjem in novo vlogo držav. Države bodo po prepričanju IATA morale prevzeti svoj del odgovornosti za varnost potnikov, torej tudi del stroškov, ki so lani letalske družbe stali 5 milijard dolarjev. Novim razmeram se bodo morali prilagoditi tudi zaposleni in se odreči nekaterim ugodnostim. To velja zlasti za pilote, pri katerih ni več prostora za ugodnosti zaradi senioritete, pač pa bo treba večji poudarek dati na storilnost in učinkovitost zaposlenih (Letalska industrija v krizi, 2003).

6. PREDLOGI ZA IZHOD IZ KRIZNE SITUACIJE

Tradicionalne letalske družbe so v velikih težavah. Vse slabosti njihovega poslovanja so se pokazale pri izrednih dogodkih kot so bili teroristični napad na ZDA, vojna v Iraku in izbruh SARS. Poslovni model, ki vključuje obvezujoče dogovore s sindikati in previsoke bonitete zaposlenih in s tem previsoke stroške poslovanja, v spremenjenih razmerah v letalski panogi ne bo več funkcioniral.

6.1. UPORABA KONCEPTA »PREOBRATA V POSLOVANJU«

Nekateri strokovnjaki definirajo koncept preobrata v poslovanju kot »bistveno in trajno pozitivno spremembo v izvedbi poslovanja«. Pogosto je ta koncept opisan kot povratak k osnovam in povratak k podjetništvu – oboje hkrati. V teoriji takšni preobrati niso potrebni, v praksi so. V večini družb se preobrat v poslovanju lahko prične izvajati, ko vodstvo družbe sprejme dve dejstvi: da je družba v resničnih težavah in da so težave tako velike, da majhne spremembe v poslovanju ne bodo prinesle željenih učinkov. Takrat vodstvo pooblasti nekoga, da začne s koraki za rešitev družbe. (Crisis Management – Turnaround Management, 2003).

Prioritete pri preobratu v poslovanju se razlikujejo od tistih pri normalnem poslovanju (Crisis Management – Turnaround Management, 2003):

- Potrebno je zagotoviti pozitiven denarni tok ter ustaviti trenutne izgube. Potrebno je ustaviti padanje morale zaposlenih in uničevanje dobrega imena podjetja z zaustavitvijo uničujočih govoric o odpuščanju delavcev, krčenju zmogljivosti in zapiranju posameznih oddelkov.
- Stabilizacijo poslovanja je potrebno doseči hitro, v tempu, ki ga družba do sedaj ni bila vajena. Za doseganje tega cilja moramo uporabiti vsa sredstva, saj ta omogočajo družbi v težavah, da malo »zadiha«.
- Čas, ki si ga je družba tako pridobila, je odločilnega pomena, zato ga je potrebno s pridom izkoristiti. Potrebno je nadaljevati s spremembami, prostora za drage napake ni več. Lahko celo rečemo, da je obrat v poslovanju trenutek resnice za podjetje.
- Prioriteta so projekti z najmanjšo odplačilno dobo, ki se meri v dnevih in tednih, dokler ni povrnjeno prvotno zdravo stanje družbe.
- V kritičnih trenutkih preobrata v poslovanju ni časa za temeljito formalno analizo pred določenimi drastičnimi ukrepi. Odločitve morajo biti sprejete na osnovi hitre in prodorne analize.

Preobrat v poslovanju določene družbe je izvedljiv, ko so pogoji in okoliščine takšne, da bo preobrat pričakovano uspešen ter da je najboljša izmed preostalih možnosti za rešitev družbe. Strateški načrt za preobrat posega najprej v prestrukturiranje in repozicioniranje družbe in je praviloma kratek, saj ga je potrebno narediti zelo hitro. Poleg tega je potrebno izdelati načrt aktivnosti in projektov, ki ga je potrebno tudi stalno dopolnjevati.

Oba načrta skupaj tvorita koncept preobrata v poslovanju (Crisis Management – Turnaround Management, 2003).

6.1.1. Primer Swissair

Glede na najslabši finančni rezultat poslovanja družbe Swissair/SairGroup, ki so ga dosegli v letu 2000, je bilo nujno potrebno hitro ukrepati. Odločili so se za obsežen varčevalni program »Spremembe 2001«. Glavni namen Swissaira je bil do konca leta privarčevati najmanj 500 milijonov švicarskih frankov. V programu so izpostavili naslednje ključne probleme, ki jih je bilo potrebno odpraviti:

- struktura v oddelkih podjetja je preveč okorna, kar povzroča nepotrebne stroške, oviro pri komunikaciji med zaposlenimi, težko razumljivo strukturo znotraj skupine ter oslabitev občutka pripadnosti skupini,
- SairGroup je izčrpal svoja finančna sredstva do limita, še posebej z vlaganjem v tuje letalske družbe z resnimi težavami,
- zaupanje v vodstvo skupine je zaradi povečanega zanimanja medijev in zaradi razburjenosti s strani javnosti upadlo (Krek, 2002. str. 33-34).

Glede na probleme, ki so jih izpostavili, so si načrtali naslednje cilje:

- a) Pomembno je, da Swissair in dejavnosti, povezane z letalskimi posli, začnejo čimprej poslovati s pozitivnimi finančnimi rezultati.
- b) Letalske družbe Swissair, Crossair in Sabena morajo pokriti vsaj svoje stroške, merila morajo biti enaka za vse tri družbe.
- c) Dejavnosti, povezane z letalskimi posli, morajo prinesiti več kot samo pokritje stroškov.
- d) Potrebna je nova, radikalna struktura znotraj skupine, ki jo je potrebno čimprej vzpostaviti. Poudarek je na odpravi hierarhičnih stopenj in okornih struktur, določitvi bistva organizacije in popolne odgovornosti, hitrem odločanju in izkoriščanju prednosti delovanja, ki ga nudi skupina.
- e) Predvsem je pomembno, da Swissair/SairGroup ostane visoko odziven na potrebe njihovih potnikov.
- f) Investirali bodo samo še v dobičkonosne projekte (Krek, 2002, str. 34).

Poleg prihranka pri stroških in znatnega izboljšanja donosa naj bi dosegli občutno znižanje uporabljenega kapitala. Skupina Swissair naj bi bila po novem bolj osredotočena na letalska prevoznika Swissair in Crossair, ki bosta še vedno ločena prevoznika, vendar bo njuno poslovanje precej bolj usklajeno.

Obširen program reorganizacije SairGroupa so pričeli izvajati julija 2001, v njem pa so predstavili naslednje podrobnosti programa:

- likvidnostne težave so nameravali odpraviti s pomočjo posojila v višini 1 milijarde švicarskih frankov, ki so ga zagotovile Credit Swiss First Boston, Deutsche Bank in Citibank,
- izognili so se odgovornosti do francoske letalske družbe Air Littoral in zaustavili so kakršnokoli nadaljnje investiranje,

- o prihodnosti Sabene se bodo dogovorili z belgijsko vlado,
- AOM/Air Liberté sta bila že v stečajnem postopku,
- program »Spremembe 2001« so obogatili s programom dezinvestiranja,
- čarterska letalska družba Balair naj bi svoje kratke polete predala Crossairu, dolge polete (v primeru, da bodo dobičkonosni) pa Swissairu,
- informacijski oddelek Atraxis bodo združili s podobnim oddelkom, ki ga vodi Lufthansa,
- storitve Rail Gourmeta, Restorama, Gourmet Nova, ki Swissairova letala oskrbujejo s hrano in pijačo, bodo zamenjali za storitve britanskega Compassa,
- za letalsko družbo LTU so napovedali krčenje stroškov ter izboljšanje poslovanja do leta 2003,
- napovedali so prodajo hčerinskih podjetij: Swissôtel, Avirela, Panalpina, Swissport in The Nuance Group. S prodajo premoženja naj bi zagotovili 4,5 milijarde švicarskih frankov, večino sredstev pa naj bi namenili odplačevanju dolgov.

Prihodnost SairGroupa naj bi bila zasnovana na osnovni dejavnosti letalskih prevoznikov Swissaira in Crossaira. Ključnega pomena je vzdrževanje obeh letalskih družb znotraj ene skupine (Krek, 2002, str. 35).

6.2. TRENDI DANES

Nekateri strokovnjaki pravijo, da lahko na osnovi ameriških izkušenj predpostavimo dogajanje na področju letalskega prevoznništva v EU v naslednjem obdobju. Po teh predpostavkah lahko sklepamo, da bodo skoraj vse nove letalske družbe v panogi propadle ali pa jih bodo prevzele stari družbe v panogi letalskega prevoznništva. Od začetka deregulacije v EU je bila stopnja preživetja novih letalskih družb zelo nizka, saj je med 1993 in 1997 od 88 letalskih družb, ki so pričele z letalskimi prevozi, preživelo le 32 prevoznikov. Tako lahko pričakujemo združitev nacionalnih prevoznikov in nastanek nekaj velikih letalskih družb, ki bodo uporabljala tri ali štiri žariščna evropska letališča. Vendar nekateri kljub vsemu menijo, da je o propadu starih struktur letalskih prevoznikov preuranjeno govoriti, saj obstoječe regulative in politične ureditve še vedno določajo razdrobljenost panoge (Aharoni, 2002, str. 15).

Med letalskim prevozništvom v ZDA in EU obstaja več pomembnih razlik, ki so vplivale tudi na rezultate celotne panoge (Aharoni, 2002, str. 16):

- evropski letalski prevozniki so precej manjši od ameriških,
- proge v EU so bile dolgo časa vzdrževane zaradi političnih in strateških razlogov in ne zaradi profitabilnosti,
- evropskim letalskim družbam na razdaljah do 1000 kilometrov konkurirajo hitri vlaki za razliko od ZDA, kjer se vlaki redko uporabljajo za medkrajevne povezave, poleg tega morajo evropski letalski prevozniki tekmovati s ponudniki čarterskih letov,
- večina evropskih letalskih prevoznikov ima zaradi državnega lastništva višje stroške in močne sindikate, ki so nagnjeni k stavkam,

- evropski prevozniki so manj učinkoviti kot ameriški, infrastruktura je razdrobljena in nestandardizirana. Zapletene mreže povezav, nestandardizirana zračna kontrola in visoki stroški uporabe letališč povečujejo stroške in čas do ponovnega vzleta. ZDA imajo polovico manj središč kontrole letenja kot EU in standardiziran centralni računalnik,
- povprečna dolžina leta v ZDA znaša 1300, v EU 750 kilometrov,
- od 75 glavnih povezav v EU traja let več od dveh ur in pol samo na 7 progah,
- evropske letalske družbe trenutno uporabljajo vsaj eno nacionalno letališče kot žariščno za povezave za mednarodne lete (razen Finnair, ki ima žariščno letališče v Stockholmu),
- večina poletov evropskih letalskih prevoznikov je mednarodna, medtem ko ameriške družbe opravijo večino letov na domačem ozemlju,
- evropske letalske družbe obvladujejo približno polovico vseh letov na svojem žariščnem letališču, medtem ko ameriški prevozniki obvladujejo med 75 in 85 odstotkov vseh letov na izbranem žariščnem letališču.

Povečana konkurenčnost bo prisilila manj učinkovite letalske družbe k prestrukturiranju ali pa bodo propadle. Mednarodni poleti evropskih letalskih prevoznikov niso podvrženi deregulaciji in so še vedno določeni z dvostranskimi sporazumi. Zato lahko pravo prestrukturiranje pričakujemo šele po odpravi dvostranskih sporazumov.

6.2.1. Trendi v ZDA

Veliko poslovnih zaradi zaradi ukrepov za večjo varnost letenja na letališčih in s tem povečanja porabe časa, za potovanja na krajših razdaljah do 300 ali 400 kilometrov raje izbere avtomobil kot letalo. Letalske družbe so v letu 2002 na progah do 320 kilometrov zaznale 15 do 20 odstotni upad povpraševanja, v primerjavi z 8 odstotnim padcem povpraševanja na vseh domačih progah. To je še najbolj prizadelo US Airways, ki je imel med ameriški prevozniki najkrajšo povprečno razdaljo poletov (More U.S. Travelers Choosing Cars Over Jets, 2002).

Pravice za prevoz potnikov iz ene do druge točke znotraj ZDA so za neameriške letalske družbe po trenutnih ameriških predpisih onemogočene oziroma zelo omejene. Omejitve naj bi ščitile prometno infrastrukturo ZDA, vendar nekateri ekonomisti opozarjajo, da je čas za sprostitev teh omejitev, kar bi povečalo konkurenčnost (Should U.S. Markets Be Opened to Foreign Airlines?, 2002):

- zagovorniki sprostitev zagotavljajo, da bo povečana konkurenca spodbudila ameriške letalske prevoznike k boljšim storitvam, nižjim cenam in k boljšemu odnosu do potnikov,
- hkrati ameriški letalski prevozniki opozarjajo, da bi s sprostitvijo izgubili dodatne milijarde dolarjev, ob tem, da United in U.S. Airways že poslujeta v stečaju,
- država letalskega prevoznika, ki bi opravljal polete znotraj ZDA bi morala zagotoviti recipročnost in dovoliti polete letalskim družbam iz ZDA znotraj svojih meja,

- medtem ko se bodo sindikati letalskih delavcev drez dvoma borili za ohranitev trenutnega stanja, zagovorniki sprememb opozarjajo na pozitivne učinke odprtja domačih trgov Azije in EU.

Ekonomisti, ki so preučevali ameriško letalsko prevoznništvo opozarjajo, da država še vedno nadzoruje večino stroškov letalskih prevoznikov. Čeprav je določanje cene vozovnic sproščeno, ima država še vedno pomembno besedo pri pogajanjih o stroških dela, dostopnosti kapitala, politiki domačega prestrukturiranja in davčni politiki. V izogib nadaljnjim stečajem je po mnenju nekaterih ekonomistov potrebno letalskim družbam omogočiti, da se izvijejo iz primeža visokih stroškov. Predlagajo naslednje korake (Airlines Need More Deregulation, 2003):

- nadomestiti trenutne postopke pogajanja med sindikati in vodstvi letalskih družb z arbitražo »zadnje ponudbe«, pri čemer bi razsodnik izbral zadnjo ponudbo sindikatov ali menedžmenta in jo uskladi tako, da bosta obe strani zadovoljni,
- dovoliti tujim letalskim družbam večji delež v lastništvu domačih letalskih prevoznikov. Združenje ameriških letalskih prevoznikov ATA je junija letos soglasno podprlo predlog Busheve administracije o povečanju tujega lastništva ameriških letalskih družb iz 25 na 49 odstotkov,
- protimonopolna politika do vodilnih letalskih družb je precej močnejša kot v drugih panogah – postavljanje visokih meril za sprejemljivo tržno strukturo v neuspešni dejavnosti nima veliko smisla,
- davki in prispevki predstavljajo 25 odstotkov vseh stroškov poceni vozovnice, zato bi jih morali znižati,
- postavljanje razumnih davčnih in nadzornih okvirov letalskega prevoznništva bi morala biti prioriteta državne politike.

6.2.2. Trendi v Evropski Uniji

Za evropske letalske prevoznike je bil padec povpraševanja po 11. septembru 2001 zelo boleč. Najbolj so padec na severno-ameriškem trgu čutili Aer Lingus, Virgin Atlantic, British Airways in KLM, ki so imeli takrat veliko čezatlantskih poletov. Po dolgih letih ekspanzije in boja za čimvečji tržni delež, so bile evropske letalske družbe prisiljene krčiti svoje zmogljivosti. Za tradicionalne prevoznike je krčenje zmogljivosti v nasprotju z osnovnim načelom – dolgoročno rastjo. British Airways je prvi »prekršil« to tradicijo, ko je leta 1999 nekoliko skrčil zmogljivosti in se osredotočil na bolj donosne proge. Kmalu mu je sledil tudi KLM in preuredil svojo mrežo in zmogljivosti (Michaels, 2001).

Nekateri analitiki so opozorili, da bi bilo zanimivo izvedeti, koliko so tradicionalni prevozniki odpuščali na progah, kjer so jim začeli konkurirati poceni letalski prevozniki in tako nakazali, da je bil teroristični napad le izgovor za nekonkurenčnost. Od prve zalivske vojne, leta 1991, so mnoge evropske države vložile ogromno denarja v svoje državne prevoznike. Po mnenju analitikov bi mnoge evropske letalske družbe že propadle, če ne bi imele tako močne podpore države. Danes EU prepoveduje državno pomoč tudi letalskim prevoznikom, ki so še vedno v državni lasti, kot sta na primer Alitalia in Aer Lingus.

V ZDA, ki imajo okoli tri četrtine prebivalstva EU, so tri velike letalske družbe in še okoli 10 pomembnih igralcev. Na drugi strani ima EU z bližnjimi sosednjimi državami skoraj 40 letalskih prevoznikov, od teh bi lahko samo British Airways, Lufthansa in Air France vstopile v bitko za globalne letalske prevoznike. To pomeni, da se bodo morale evropske letalske družbe iz različnih držav združevati. Pred tem bodo morali regulatorni organi sprostiti omejitve, ki državnim prevoznikom preprečujejo združevanje in prevzemanje drugih - tujih letalskih družb. Letalske družbe so namreč zelo podvržene nacionalnim interesom, predpisan je tudi največji možni delež lastništva tujcev. Za dolgoročno sprostitev teh omejitev bo potrebno še veliko prizadevanja letalskih prevoznikov ter seveda sprememba v razmišljanju državnih uradnikov (Michaels, 2001).

Evropske letalske družbe so ujete v zanke skupne evropske zakonodaje, hkrati naj bi upoštevale nacionalne interese. Ti so poslovni, predvsem pa simbolični, saj številne države na lastne letalske družbe še vedno gledajo kot na državni oziroma prestižni simbol. Takšne simbole so nekateri pripravljene vzdrževati tudi z izdatno državno pomočjo, kar je v precejšnjem nasprotju s politiko EU. Zaradi takih prizadevanj seveda prihaja do trenja med posameznimi članicami in Evropsko komisijo v Bruslju, kjer je komisarka za energetiko in transport, Loyola de Palacio, jasno poudarila, da v EU ne bo mogoče obdržati vseh letalskih družb, ki jih pojmujejo kot državni simbol, in še ostale številne regionalne prevoznike. Njeno prizadevanje, da bi preprečila finančne injekcije družbam, ki že tako ali tako slabo poslujejo in bi jih bilo treba preoblikovati, je še dodatno ogroženo zaradi velikodušnosti ZDA, ki so svojim družbam po terorističnem napadu priskočile na pomoč s kar 15 milijardami dolarjev. Evropske letalske družbe so svarile pred morebitno zlorabo državne pomoči za ponudbo nižjih cen medcelinskih poletov ameriških družb (Krautberger, 2001, str. 25).

Joseph B. Fuller, strokovnjak za mednarodno upravljanje, je za razvoj evropskih letalskih prevoznikov predlagal naslednje korake:

- Evropska unija naj bo resnično enoten trg. Velikim evropskim prevoznikom je potrebno dati prostor za širitev in razveljaviti sistem vzajemnih pravic ter odpreti vse proge prosti konkurenci. Če hoče na primer British Airways leteti iz Madrida v Pariz, naj se mu to dovoli.
- Finančna pomoč letalskim prevoznikom naj se odobri samo v primeru prestrukturiranja. Komisarka Evropske komisije za transport, Loyola de Palacio, je skušala zavreti finančno pomoč evropskim letalskim družbam, vendar države EU ne bodo kar tako pustile propasti svojih nacionalnih simbolov. Zato Joseph Fuller predlaga Komisiji EU, da omogoči državno financiranje samo v primerih prestrukturiranja ali racionalizacije.
- Ustvarjanje prostega trga za trženje pristajalno-vzletnih stez ter potniških terminalov. Deregulacija poletov ne bo imela pravega učinka, če letalske družbe ne bodo imele dostopa do letališke infrastrukture. Če, na primer Air France za letališko infrastrukturo v Milanu ponudi več kot Alitalia, naj se ji to dovoli.
- Zagotoviti uspešnim evropskim novincem v letalskem prevozništvu možnosti za obstoj. Poceni letalski prevozniki prinašajo v to panogo novo dinamiko. Vlade bi morale vlagati v povečanje zmogljivosti pri obstoječih večjih letališčih v bližini večjih mest.

- Predlagati dogovor z ZDA o odprtem nebu. Med tema dvema regijama bi moralo biti omogočeno tudi neomejeno vzajemno lastništvo letalskih družb. Letalskim družbam je potrebno omogočiti prevoz potnikov iz ene tuje države v drugo. Če želi na primer Lufthansa prepeljati potnika iz New Yorka v San Francisco, naj se ji to omogoči (Fuller, 2001).

Združenje evropskih letalskih družb je decembra lani pozdravilo odločitev sveta ministrov za transport EU o implementaciji dogovora o odprtem nebu in s tem integraciji evropskega potniškega prostora ter kontrole letenja. Kot je poudaril generalni sekretar združenja, Ulrich Schulte-Strathaus, je odločitev sveta ministrov odločilen korak k enotnemu evropskemu nebu, poleg tega bodo profitirale vse udeležene strani. Manj bo zamud poletov, manjša obremenitev okolja ter večja stroškovna učinkovitost kontrole letenja (A Single European Sky – Reality at Last?, 2002).

Strategije in privatizacija evropskih letalskih družb

Le nekatere proge so dobičkonosne samo na osnovi poletov od točke do točke, veliko prihodka letalske družbe ustvarijo s takoimenovanimi stranskimi oz. dopolnilnimi progami. Ena od možnih strategij je postati dopolnilni prevoznik globalnim letalskim prevoznikom, kar je še posebej primerno za letalske družbe, ki se geografsko nahajajo na robu kontinenta. Na prostem trgu bo večina evropskih letalskih družb prisiljena sprejeti to strategijo, večje letalske družbe bodo prevzemale manjše, regionalne prevoznike (Aharoni, 2002, str. 22).

Veliki evropski letalski prevozniki bodo skušali postati globalni igralci. To lahko postanejo na tri načine:

- s prevzemom oziroma pripojitvijo drugih letalskih družb izven Evrope,
- s tem, da sami postanejo tarča prevzema globalnega letalskega prevoznika,
- z združitvijo v strateške povezave letalskih družb, ki tvorijo globalno mrežo.

Dokler je lastništvo letalskih družb po svetu omejeno, je najboljša rešitev strateško partnerstvo. V popolnoma sproščenem globalnem trgu lastništvo letalskih družb ne bo več pomembno (Aharoni, 2002, str. 22).

To dokazuje tudi nedavna združitev največje francoske letalske družbe Air France in nizozemskega KLM v največjo evropsko letalsko družbo. Nova družba se bo imenovala Air France-KLM, v njej bo francoska družba imela 81-odstotni delež, nizozemska pa preostalih 19 odstotkov. Letalski gigant bo ustvarjal prihodke okoli 19,2 milijarde evrov letno in bo tretji največji letalski prevoznik na svetu z okoli 100.000 zaposlenimi. Novi družbi se želi pridružiti tudi italijanski letalski prevoznik Alitalia. Pogovori že tečejo, Alitalia se bo morala privatizirati, italijanska država je namreč še vedno lastnica 62-odstotnega deleža v družbi (Air France, KLM in Deal to Create European Leader, 2003).

V letošnjem letu je zaznati pospešeno privatizacijo evropskih letalskih družb. Francoski parlament je že aprila letos dokončno privatiziral francosko letalsko družbo Air France in bo tako svoj delež znižal s 54,4 odstotka na manj kot 20 odstotkov. Datum prodaje deleža

še ni določen, ob ugodnih tržnih razmerah naj bi privatizacija stekla še letos (Air France privatiziran, 2003).

6.3. MOŽNE OVIRE PRI RAZVOJU LETALSKEGA POTNIŠKEGA PROMETA

Med dejavnike, ki bi lahko ovirali razvoj letalskega prevoznitva v prihodnje lahko štejemo kapaciteto letališč in ostale infrastrukture, kontrolo zračnega prometa, ekološka gibanja in rast cen nafte.

6.3.1 Problem prepolnih letališč

Laiki pogosto enačijo letališče z letalskim prevoznikom, še posebej je to zaradi majhnosti letališča izpostavljeno v Sloveniji. Letalski prevozniki so samo uporabniki letališč, na katerih opravljajo svojo dejavnost tudi špedicije, turistične agencije, taksisti, najemniki lokalov itn.

Letališko infrastrukturo v grobem sestavljata dva dela. Prvi so radio-navigacijski sistemi, med katere spadajo radar, sistem za precizno pristajanje s pomočjo instrumentov, drugi radijski oddajniki in meteorološka oprema in so v pristojnosti države. Letalo je potrebno voditi ves čas od vzleta do pristanka ne glede na kraj. Za vodenje letal povsod po svetu skrbijo državne službe, v Sloveniji v okviru Ministrstva za promet Uprava RS za civilno letalstvo. Drugi del letališke infrastrukture so vsi objekti in naprave na zemlji, ki so potrebni za sprejem in odpravo letal, potnikov in stvari. Sem lahko štejemo potniški terminal, skladišče, dostopni cestni sistem, vzletno-pristajalno in vse vozne steze, letališko ploščad ipd. Za upravljanje, gradnjo in vzdrževanje te infrastrukture je odgovorno letališče. Uporabniki letališča plačujejo nadomestilo za uporabo te infrastrukture (Kdo je kdo v letališki dejavnosti, 2002, str. 3).

Podatki, ki so jih objavile organizacije ICAO in IATA, kažejo, da cene letaliških storitev predstavljajo med 4 do 5 odstotkov stroškov poslovanja letalskih prevoznikov in so v zadnjih letih izjemno stabilna komponenta stroškov poslovanja.

Letališča zmorejo sprejeti in oskrbeti določen obseg potniškega prometa. Kritična masa letališč je torej določena in to je skrajna meja uporabe letališča s strani letalskih prevoznikov. Letališča so prisiljena povečevati zasičene kapacitete, saj bodo letalske družbe, ki bi sicer želele uporabiti določeno letališče, letele drugam. Izgradnja dodatnih pristajalno-vzletnih stez pomeni velik poseg v okolje. Zelo močna ekološka gibanja izvajajo močan pritisk na izgradnjo takšnih objektov, ki po njihovem mnenju ogrožajo zdravje že tako okrnjenega mestnega okolja. Tudi mesta se vse bolj približujejo območju letališč in si tako eden drugemu odžirajo prostor. Marsikdo vidi rešitev v uporabi vse večjih letal, ki bi ob istem številu letaliških stez na letališče pripeljala ali odpeljala več potnikov (Bay, 1996, str. 33), kar je logika letala Airbus A-380.

Sprejem tako velikih dvonadstropnih letal bi letališča prisilil v izgradnjo večjih terminalov, večjih parkirišč in dovoznih poti. Investicije bi bile sicer manjše kot pri izgradnji novih letaliških stez. Predvideva se tudi, da se bodo letališča spremenila v majhna mesta, ki bodo zadovoljevala tudi druge potrebe, ne samo potrebe letališkega prometa. Letališča naj bi poleg letaliških terminalov delila prostor še z nakupovalnimi centri in poslovno-konferenčnimi središči. Glede na napovedi o rasti potniškega prometa po nekajodstotni stopnji letno, lahko sklepamo, da bo letališča resnično potrebno povečati. Pri odločanju o širitvi letališč ima glavno vlogo država, kateri bi morali biti v interesu spodbujati letalski promet z vsemi prednostmi, ki jih prinaša (Šuligoj, 2000, str. 29).

6.3.2. Kontrola zračnega prometa

Razmere, kakršne vladajo v kontroli zračnega prometa danes, so zelo slabe. Če bi se oblasti, ki imajo v rokah kontrolo zračnega prometa, pravočasno odzvale na opozorila na infrastrukturne pomanjkljivosti, bi bile te težave precej manjše. V zadnjih nekaj letih so zamude dodobra načele urnike letov letalskih družb. To je povzročalo velike nevšečnosti potnikom in velike stroške letalskim družbam. IATA ocenjuje, da so stroški, ki so zaradi tega obremenili letalske družbe, v letu 2000 znašali 4 milijarde evrov.

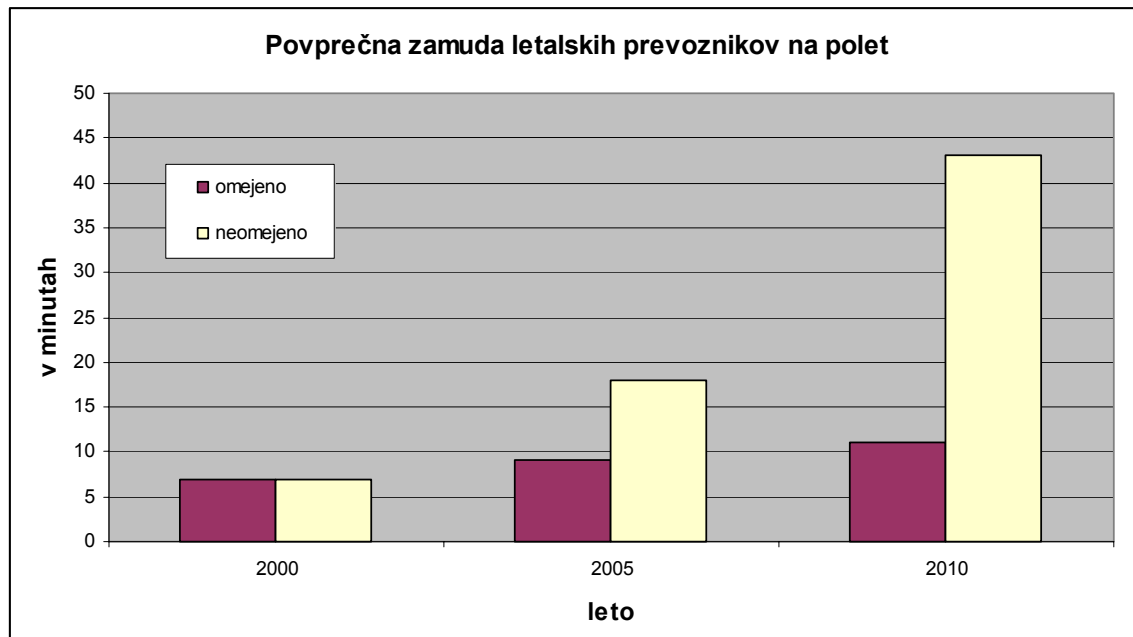
Kot je zapisala AEA v svojem letnem pregledu za leto 2003, je imelo leta 2002 med članicami združenja 19,9 odstotka vseh letov zamudo večjo od 15 minut. Zamude (več kot 15 minut) so se zmanjšale od 24,2 odstotka v letu 2001, vendar so še vedno daleč od 13 odstotkov, kot so jih zabeležili v letih 1993/94 (AEA Yearbook, 2003).

Po drugi strani je povprečna zamuda na 64 največjih letališčih v ZDA v letu 2000 znašala 7 minut. V primeru, da vlada, letališča in prevozniki ne bodo ukrepali, lahko povprečna zamuda naraste do leta 2005 na 18 minut in do leta 2010 do 43 minut (slika 5). V primeru omejitve največje dovoljene zamude in s tem prepovedi nadaljnjih letov v določeni uri, bi lahko zamude do leta 2005 znašale 9 in do leta 2010 povprečno 11 minut. Za zmanjšanje zamud lahko pri omejenih kapacitetah letališč uporabimo naslednje korake (The Impact of Airport Delays on Airline Costs, 2001):

- ustanovitev novih žariščnih letališč za ublažitev gneče na obstoječih,
- povečati direktne polete in se s tem izogniti žariščnim letališčem,
- premik poletov na čas manjše obremenitve letališč,
- povečanje nočnega delovanja,
- uporaba večjih letal in bolj zmogljive letališke infrastrukture.

Če zračna kontrola letenja ne bo kos pričakovanim spremembam in obsegu pričakovanega potniškega prometa v prihodnosti, lahko z veliko gotovostjo napovemo, da bo letalski promet postal manj privlačna oblika prevoza. Rast bo potemtakem manjša od pričakovanj.

Slika 5: Napoved povprečne zamude letalskih prevoznikov v ZDA za posamezen let v primeru omejitev in brez omejitev



Vir: The Impact of Airport Delays on Airline Costs, 2001

6.3.3. Cena nafte

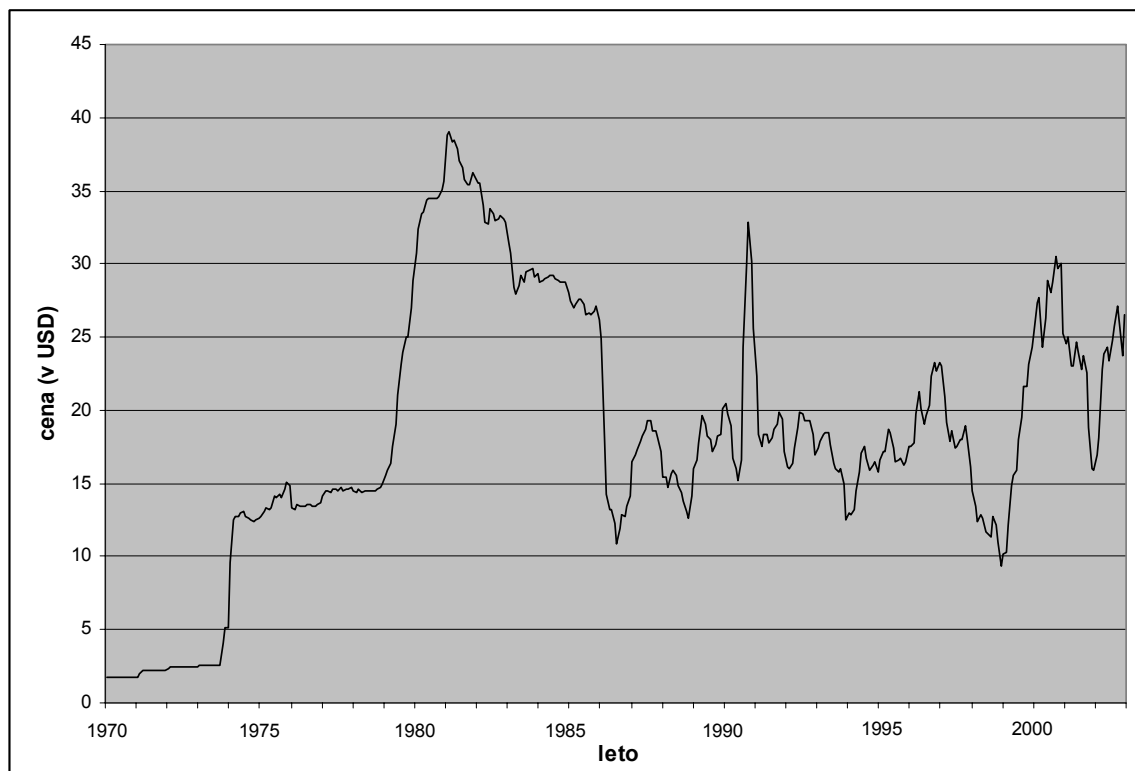
Nafta je od nekdaj ena najpomembnejših surovin, virov energije ter blaga v mednarodni trgovini. V preteklosti je zanesla nemalo nesoglasij in povzročila celo nekaj vojn. Cene nafte neposredno ali posredno vplivajo na celotno svetovno gospodarstvo.

Do leta 1973 se je cena nafte vseskozi zniževala z vmesnimi manjšimi nihanji. Zaradi arabsko-izraelske vojne leta 1973 in embarga arabskih držav, se je cena nafte v letu 1974 povečala kar za štirikrat, sčasoma se je zaradi visokih cen zmanjšalo povpraševanje po nafti. Leta 1980 je zaradi iraško-iranske vojne cena nafte znova poskočila iz 14 na 38 ameriških dolarjev za sodček. Relativnemu zmanjšanju povpraševanja so se proizvajalci nafte postavili po robu z omejitvijo ponudbe in kasneje z administrativnimi znižanjem cene. Leta 1990 se je cena nafte znova dvignila zaradi iraškega napada na Kuvajt. Zahodne države so se zaradi grožnje Iraka, ki je obvladoval 20 odstotkov svetovnega naftnega trga, odločile, da bodo osvobodile Kuvajt z vojaško akcijo. Po razrešitvi zalivske krize je cena nafte ponovno padla (World Oil Market and Oil Price Chronologies: 1970–2002, 2003). Gibanje cene surove nafte je prikazano na sliki 6.

Višje cene goriva za letalske prevoznike vsekakor pomenijo višje stroške. Višji stroški pomenijo višje cene vozovnic, dražje vozovnice pa nižje povpraševanje. Mehanizem, po katerem letalske družbe določajo cene vozovnic, zelo slabo prevaja spremembe v cenah letalskega goriva. Tako lahko sklepamo, ker padec cen nafte od 25 dolarjev leta 1997 na

10 dolarjev leta 1998 ni prinesel bistvenih znižanj cen letalskih vozovnic. Je pa bila leta 1998 zabeležena visoka rast letalskega potniškega prometa. Znano je tudi, da je kriza v sedemdesetih letih zavrla takratno rast potniškega prometa. Očitno povezava med cenami goriva in cenami vozovnic obstaja, samo izmeriti jo je težko. Razvidno je, da ne veljajo enaki vzvodi pri določanju voznin, ko gre za znižanje cen goriva glede na zvišanje cen goriva (Scott, 2000, str. 106-111). Tako lahko sklepamo, da lahko tudi v naslednjih letih visoke cene nafte resno ogrozijo predvideno dinamiko rasti letalskega potniškega prometa.

Slika 6: Cena surove nafte za sodček v letih 1970 do 2002 brez upoštevanja inflacije



Vir: World Oil Market and Oil Price Chronologies: 1970–2002, 2003

6.3.4. Ekologija in okoljevarstveni lobiji

V Sloveniji se še ne zavedamo, kako močna in vplivna so lahko okoljevarstvena gibanja, saj pravzaprav nimamo izkušnje, kjer bi se okoljevarstveni lobiji uspešno uprli možni škodi za naravo. V Evropi lahko že navzven vidimo, kako močni so ti lobiji. Politične stranke, ki so okoljevarstveno naravnane, zelo uspešno delujejo v nekaterih evropskih parlamentih in vladah. Za prisotnost v politiki sta potrebna moč in vpliv. Ker oblasti odločajo o možnem širjenju letališč in nadzoru letalskega potniškega prometa, lahko ugotovimo, da razvoj infrastrukture ne bo brez kompromisa. IATA ugotavlja, da je predlagan kompromis zavoljo okolja že previsoka ovira za zdrav razvoj potniškega

prometa. Po navedbah IATA povzročajo letala le 3 odstotke vseh emisij plinov, ki povzročajo učinek tople grede in se z modernejšimi motorji ta odstotek še zmanjšuje (Šuligoj, 2000, str. 30-31).

Okoljevarstveni predpisi ovirajo gradnjo novih vzletno-pristajalnih stez in s tem prispevajo velik delež k zamudi letalskih prevoznikov v ZDA. Število letalskih potnikov se je povečalo od 250 milijonov leta 1978 na 600 milijonov leta 1999, do leta 2010 naj bi to število doseglo milijardo letno. V tem času sta bili izgrajeni samo dve novi veliki mestni letališči. Od leta 1990 se je število vzletov letal na velikih žariščnih letališčih povečalo za četrtno, vendar so izgradili samo šest novih vzletno-pristajalnih stez. Izgradnja vzletno-pristajalne steze je možna v dveh letih, zaradi okoljevarstvenih predpisov se ta doba poveča na deset let.

Učinkovitost in udobje potnikov sta zaradi prevelike gneče letal na stezah zelo načeta. Med letom 1995 in 2000 se je odpoved poletov v ZDA povišala za 104 odstotke, zamuda letal pa za 33 odstotkov. Število pritožb potnikov na račun zamud in odpovedi poletov se je leta 2000, glede na leto 1999, povečalo za 14 odstotkov (How Environmental Regulations Delay Airline Passengers, 2001).

Pred pričetkom gradnje letališke infrastrukture morajo letališke oblasti v skladu z državnimi predpisi izdelati študije o vplivu infrastrukture na okolje. Postopek gradnje je pogosto oviran zaradi tožb posameznih skupin, ki tej gradnji nasprotujejo. Kot so pokazale raziskave, bi na povprečnem velikem letališču s tehnično posodobitvijo opreme lahko pridobili največ tri do pet vzletov in pristankov na uro, z novo vzletno-pristajalno stezo pa 30 do 40 (How Environmental Regulations Delay Airline Passengers, 2001).

6.4. PREDLOGI ZA REŠITEV KRIZE V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU

Za izhod iz krizne situacije, v kateri so se znašle tradicionalne letalske družbe, bo potrebno sodelovanje in ukrepanje držav, regionalnih oblasti in samih letalskih družb.

Države oziroma državne oblasti imajo v rokah možnost spreminjanja in sprejemanja zakonodaje in s tem določanje pogojev za panogo letalskega prevoznništva. Za rešitev krizne situacije v letalskem prevozništvu bi morale narediti naslednje:

- pospešiti privatizacijo letalskih prevoznikov, ki so še v državni lasti, s čimer bi odprli pot za združevanje letalskih družb in nastanek globalnih letalskih prevoznikov,
- spremeniti zakonodajo, ki onemogoča lastništvo tujih družb v domačih letalskih prevoznikih in jo prilagoditi novim razmeram v panogi, ki zahtevajo tudi kapitalske povezave med letalskimi prevozniki,
- odpraviti dvostranske in druge sporazume, ki omejujejo prosto delovanje letalskih prevoznikov in omogočiti resnično konkurenčno okolje,
- prilagoditi okoljevarstvene predpise do te mere, da bodo še vedno ohranjali naravno okolje, hkrati pa ne bodo zavirali razvoja letalskega potniškega prometa, za kar bo potrebno veliko politične volje in zdravega razuma,

- določiti transparentne kriterije za razdelitev državne pomoči letalskim družbam, ki bi jo odobrili le v primeru prestrukturiranja,
- postaviti takšno davčno politiko, ki bo omogočala zmanjšanje stroškov letalskih družb ter omogočiti razvoj tudi z davčnimi olajšavami,
- prilagoditi kontrolo zračnega prometa povečanemu povpraševanju po letalskih prevozih ter jo čimbolj poenotiti med državami.

Bistveno na strani držav je, da začnejo sprejemati letalsko prevoznništvo kot normalno gospodarsko dejavnost, ki ne more imeti bistveno drugačnega statusa kot ostale prevozniske dejavnosti. Z razvojem tehnologije morajo ekonomske zakonitosti pripeljati do razvoja letalskih družb, ki ne bodo »nacionalni ponos«, temveč učinkovita podjetja.

Regionalne oblasti imajo večinoma nadzor nad letališči in letališko infrastrukturo. Pristojnosti se delno prepletajo z državnimi organi oziroma agencijami in so razdeljene različno, odvisno od posameznih držav in lastništva letališč. Za hitrejši izhod letalskega prevoznništva iz krizne situacije, bi morale regionalne oblasti narediti naslednje korake:

- pospešiti načrtovanje povečanja kapacitet na obstoječih letališčih in gradnjo novih, predvsem žariščnih letališč,
- subvencionirati letalske prevoznike za premik poletov na čas manjše obremenitve letališč in nočne polete,
- poenostaviti postopke pridobivanja dovoljenj in skrajšati čas izdelave študij o vplivu novih kapacitet letališča in novih letališč na okolje,
- ustvariti prosti trg za trženje pristajalno-vzletnih stez in terminalov na letališčih, kar je pomembno predvsem za nove letalske družbe, ki vstopajo v panogo.

Za izhod iz krizne situacije v panogi letalskega prevoznništva in nadaljnji razvoj bodo morale najboljše spremembe narediti letalske družbe same:

- korenito spremeniti dosednji poslovni model in se zgledevali po poslovnem modelu uspešnih poceni letalskih prevoznikov,
- uporabiti koncept preobrata v poslovanju za letalske družbe z največjimi težavami;
- znižati stroške poslovanja, kar pomeni nove dogovore s svojimi sindikati, ki se bodo morali odreči določenim bonitetam in pristati na nižje plače,
- načrtovati floto letal, ki bo ob najmanjših možnih stroških prinašala kar največje dobičke,
- spremeniti sedanji način financiranja letal in poiskati nove, cenejše rešitve,
- povečati učinkovitost poslovanja, kar velja predvsem za evropske letalske prevoznike, ki so manj učinkoviti kot ameriški,
- razmisliti je vredno tudi o možnosti preložitve tveganja za manjše povpraševanje po letalskih prevozih na tretjo osebo, za kar bi prevozniki tej osebi plačevali neko provizijo, a bi bili hkrati zaščiteni pred visokimi fiksnimi stroški.

Celovito prestrukturiranje letalskih družb bo ustavilo pritisk na zaposlene v letalskem prevozništvu. Tudi zaposleni bodo morali spoznati, da ni več prostora za elitizem letalskega osebja, saj tehnološki razvoj spreminja in poenostavlja vlogo pilotov. Poceni letalske družbe so že spremenile razmerja med zaposlenimi, tradicionalne letalske družbe to še čaka, zato bo v prihodnosti potrebno veliko pogajanja s sindikati.

7. SLOVENSKI NACIONALNI PREVOZNIK ADRIA AIRWAYS

7.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ ADRIE AIRWAYS

Leta 1961 je bilo ustanovljeno podjetje Adria Aviopromet. Istega leta so kupili 4 rabljena letala DC-6B in opravili prvi let s posadko družbe KLM. Hkrati so se usposabljale prve domače posadke in tehnično osebje, tako da je prvi let z domačo posadko Adria opravila konec leta 1961. Istočasno so se formirale in utrjevale tudi vse ostale dejavnosti, ki so bile potrebne za obstoj podjetja. V naslednjih letih je Adria postopno osvajala trg turističnih letov iz Nemčije, Nizozemske, Velike Britanije in skandinavskih držav na letališča na jadranski obali. V letu 1964 so začeli leteti še v ZDA in Kanado. Precejšnje število letov je Adria opravljala za potrebe Združenih narodov in Rdečega križa. Po odprtju letališča v Ljubljani leta 1964 je Adria tja preselila tehnično bazo, ki je bila do tedaj v Zagrebu.

Sčasoma so postala letala DC-6B na tržišču nekonkurenčna. Podjetje je v letu 1967 prišlo v globoko krizo, ki se je končala z uvedbo stečajnega postopka v začetku leta 1968. Po prisilni poravnavi je Adria nadaljevala z delom. Leta 1968 se je pripojila podjetju Interexport in se preimenovala v Inex Adria Aviopromet. S tem je pridobila možnost za obnovo flote. V letu 1969 je bilo nabavljeno prvo reaktivno letalo DC-9-30 s 115 sedeži. Pričelo se je obdobje modernizacije flote, ki je omogočalo utrditev Adrie na področju turističnih letov. Uvedli so prvo redno linijo na progi Ljubljana-Beograd-Ljubljana.

Značilnost obdobja 1970-80 je bila stalna rast obsega poslovanja in potrditev Adrie kot najtočnejšega prevoznika na čarterskem tržišču. Največje uspehe je v tem času podjetje dosegalo na nemškem tržišču, povečalo se je tudi število letov v Francijo, Veliko Britanijo, Španijo in skandinavske države. V tem obdobju je Adria uvedla nekaj notranjih linij. Družba je ustrezno poskrbela za izobraževanje in ustanovila strokovno-izobraževalni center.

V naslednje desetletje je Inex Adria Aviopromet vstopila kot solidno podjetje. Poseben poudarek so dali izobraževanju letalskega, tehničnega in drugega strokovnega osebja in zagotavljanju varnosti. Zaradi poslovno-pravnega preoblikovanja je Adria leta 1986 izstopila iz sistema Inex in se preoblikovala v samostojno podjetje z imenom Adria Airways. V tem obdobju je Adria ustanovljala svoja predstavništva po Evropi in postala članica Mednarodnega združenja letalskih prevoznikov IATA. Število potnikov je stalno naraščalo in doseglo milijon, vrhunec je bilo leto 1987 z 1.740.000 potniki.

Po osamosvojitvi Slovenije, junija 1991, so za družbo Adria Airways nastali povsem novi pogoji. Med osamosvojitveno vojno so bila poškodovana štiri njihova letala, jugoslovanske oblasti so za približno 3 mesece blokirale Adriino poslovanje. Poleti so bili obnovljeni šele januarja 1992, ko je Adria na okrnjenem tržišču ponovno vzpostavila svoje dejavnosti. Večina čarterskih destinacij iz zahodne Evrope na obalo Jadrana je postala nedostopna, saj so te zdaj spadale na ozemlje drugih držav (Hrvaške in Črne

gore). Tako je Adria Airways postala slovenski nacionalni letalski prevoznik in struktura poslovanja se je spremenila. Iz pretežno čarterskega prevoznika se je preoblikovala v prevoznika na rednih progah. Za potrebe samostojne Slovenije je Adria pričela spletati mrežo rednih poletov po vsej Evropi.

V letu 1992 je družba pristopila v globalni distribucijski sistem Amadeus. V letu 1993 se je začelo obdobje prestrukturiranja in sanacije družbe. Adria Airways je marca 1996 zaključila privatizacijski postopek. V letu 1996 so zaradi omejenosti trga in ob upoštevanju konkurence pričeli z racionalizacijo in posodobitvijo poslovanja ter prilagoditvijo flote potrebam trga. Število zaposlenih se je zmanjšalo od 931 na 583. Svojo floto so zmanjšali s 13 na 7 letal in jo v celoti posodobili. Od leta 2000 jo sestavljajo 3 Airbusi A320 in štiri letala Canadair Regional Jet CRJ 200 in je ena najmodernejših in najmlajših flot v Evropi. Februarja 2003 so vzeli v najem še eno letalo kanadskega proizvajalca Canadian Regional Jet.

Adria se je pričela vključevati v evropske integracijske tokove in leta 1996 postala partner nemške letalske družbe Lufthansa. S poleti pod skupno oznako (code share) se je vključila v njihov globalni sistem. S tem je Adria posredno okrepila sodelovanje tudi z ostalimi članicami Star Alliance. Vključevanje v integracijske tokove je še bolj poglobila s sodelovanjem z Air France in drugimi družbami. V obdobju 1990-2000 je Adria postala sodobna tržno usmerjena letalska družba in si utrdila ugled zanesljivega, točnega in varnega prevoznika, kar ji od leta 1997 dalje zagotavlja pozitivno poslovanje.

Medtem, ko so pred osamosvojitvijo Slovenije 90 odstotkov prihodka predstavljali čarterski posli, so v zadnjih nekaj letih redni poleti prinašali 80 ali več odstotkov prihodka. Donos na potnika se je v letu 1997 z 8 centov povišal na 12,45 centov (USD) na izkoriščeni potniški kilometer, medtem ko je število potnikov upadalo. V letu 2000 je Adria Airways prepeljala 866 tisoč potnikov in ustvarila 121 milijonov ameriških dolarjev prihodkov ter dobiček iz poslovanja (www.adria-airways.com).

7.2. RAZMERE ZA ADRIA AIRWAYS PO 11. 9. 2001

Adria je imela v prvem mesecu po napadu na ZDA le od 6 do 8 odstotkov manj potnikov, kar je precej manjši upad od večine letalskih prevoznikov. Prednost Adrie je majhnost, prilagodljivost ter dejstvo, da ni imela neposrednih povezav z Ameriko (Stergar, 2001a). V letu 2001 je Adria Airways na rednih progah prepeljala 689 tisoč potnikov, s čarterjem pa je letelo 112 tisoč potnikov, skupaj nekaj čez 801 tisoč potnikov, kar je 8 odstotkov manj kot leto poprej. Adriina letala tipa Airbus A320 so bila v uporabi osem ur in dvajset minut dnevno in so za pet minut presegala svetovno povprečje. Ob tem so dosegli 99,3-odstotno povprečno tehnično zanesljivost letal, medtem ko je povprečje ostalih operaterjev omenjenega tipa letal v svetu 99,1 odstotka (Adria prepeljala manj potnikov kot lani, 2002).

Podobno kot so to storile evropske vlade, je tudi slovenska vlada konec septembra 2001 sprejela zakon o jamstvu RS za obveznosti Adrie v primeru vojaškega ali terorističnega rizika, in sicer v višini med 50 in 750 milijonov dolarjev. Do uveljavitve zakona je jamstvo prevzela Slovenska razvojna družba. Najprej je država odobrila Adrii jamstvo za tri mesece in ga kasneje podaljšala še za tri mesece. Če Adria jamstva ne bi dobila, bi njena letala ostala na tleh. Po napadu na ZDA so namreč zavarovalnice omejile jamstvo v primeru vojnega ali terorističnega rizika le na 50 milijonov dolarjev (Država jamči za Adrio Airways, 2001).

Konec leta 2001 in v začetku leta 2002 je imela Adria Airways nekaj težav z motorji na svojih letalih, vendar so strokovnjaki ugotovili, da napake niso posledica neprimerne vzdrževanja. Zato je proizvajalec motorjev pokrtil vse stroške popravila motorjev in najema dveh rezervnih motorjev, hkrati je Adrii brezplačno dobavil rezervne dele za motorje, ki so bili na rednem tehničnem vzdrževanju. Kljub naporom za znižanje stroškov so se ti v letu 2002 zvišali, kar gre predvsem na račun zvišanja zavarovalnih premij in vzdrževanja letal. V začetku leta 2002 je Adria Airways dobila konkurenco, zasebnega hrvaškega prevoznika Air Adriatic. Družba, katere solastnik je skandinavska družba Elmo Aviation, se bo ukvarjala s čarterskimi poleti po Evropi in Jadranu.

V začetku decembra 2002 je na brniškem letališču po več kot desetih letih pristalo letalo JAT-a, s čimer je bila ponovno vzpostavljena letalska povezava med prestolnicama Slovenije in ZRJ. Vodstvu Adrie Airways in JAT-a sta se dogovorili, da bo do marca 2003 polete v obeh smereh opravljala jugoslovanska letalska družba ob sodelovanju slovenske partnerke, ki bo tržila tretjino sedežev. Če bi bilo zanimanje za te polete veliko, naj bi se aprila letos v polete vključila tudi letala Adrie Airways. JAT je dolgo časa vztrajal, da bi polete med Beogradom in Ljubljano opravljal v lastni režiji. Adria je namreč že nekaj časa letela med Ljubljano in Prištino, kar je po meddržavnem sporazumu, po katerem lahko prevoznik pristaja le na enem letališču v drugi državi, tudi največ, kar je dovoljeno (Po desetih letih od petka znova letalska povezava med Ljubljano in Beogradom, 2002). Kot se je kasneje izkazalo, Adria kljub načelnem dogovoru z JAT-om o dveh poletih tedensko med Ljubljano in Beogradom ni dobila dovoljenja za let od oblasti ZRJ. Adrii pa je uspelo skleniti kompromis s črnogorskim prometnim ministrom za tri leta na teden v Podgorico, Montenegro Airlines pa bo letel dvakrat na teden v Ljubljano (Adria ne bo letela v Beograd, 2003).

S 1. 1. 2003 mora Adria Airways plačevati državi za njeno jamstvo premijo, in sicer v višini 25 ameriških centov po potniku. Tako namreč določa novela zakona o jamstvu države za obveznosti domačega letalskega prevoznika za kritje škod, nastalih kot posledica vojne ali terorizma, in o pogojih jamstva za tuje letalske prevoznike. Državno jamstvo je trajalo do sredine leta, tako da je Adria za prepeljane potnike morala odšteti državi okoli 100.000 ameriških dolarjev. Po 30. juniju je bil predviden prehod letalskega prevoznika na zasebni zavarovalni trg pod novimi pogoji. Država bi jamčila za obveznosti prevoznika iz naslova odgovornosti za škode v primeru vojne ali terorizma le v treh, v noveli zakona določenih primerih (Jamstvo Adrii Airways ni več zastoj, 2003).

7.2.1. Vojna v Iraku in SARS Adrie nista hudo prizadela

Adria je v letu 2002 kljub težkim razmeram v letalskem prometu prepeljala za dva odstotka več potnikov kot leta 2001. Na dobrih 16 tisoč poletih je družba prepeljala 814 tisoč potnikov, od tega na rednih progah 720 tisoč oziroma 4 odstotke več kot leta 2001. Na čarterskih letih je Adria prepeljala 94 tisoč potnikov, kar je 16 odstotkov manj kot leto poprej. Povprečna zasedenost letal je bila 58,4-odstotna, za 11 odstotkov se je povečala tudi količina prepeljanega tovora. Približno 30 odstotkov vseh potnikov je tranzitnih in potujejo preko ljubljanskega letališča z Balkana v zahodno Evropo in obratno. Na progi med Dunajem in Frankfurtom, ki je Adriina prva redna proga med državami Evropske unije, so lani prepeljali 19 tisoč potnikov oziroma 2,3 odstotka vseh prepeljanih potnikov. Število potnikov in promet Adrie Airways v zadnjih treh letih je prikazan v tabeli 17 (Adria Airways lani prepeljala več potnikov, 2003).

Tabela 17: Število potnikov in promet Adrie Airways v zadnjih treh letih

leto	Število potnikov	Promet (v mio EUR)	Čisti dobiček (v mio EUR)
2000	866.482	130	/
2001	801.247	120	0,8
2002	814.156	125	0,5

Vir: www.adria-airways.com

V okviru Adriinega evropskega centra za vzdrževanje letal Canadian Regional Jet (CRJ) je družba od septembra lani, ko jo je kanadski proizvajalec letal CRJ Bombardier pooblastil za svoj prvi evropski vzdrževalni center, opravila dela na 22 letalih CRJ 100/200 in 18 letalih CRJ 700. V prvih šestih mesecih letos je imela Adria iz naslova vzdrževanja letal za tuje prevoznike okrog 3,4 milijona evrov prihodkov. V Adrii so julija letos podpisali nove dogovore za vzdrževanje letal CRJ za tuje letalske družbe, in sicer za 27 letal CRJ 700 in 29 CRJ 200, na katerih bodo tehnično vzdrževalna dela opravili do aprila 2004 (Vse več dela za Adriin vzdrževalni center, 2003). S pridobitvijo certifikata ISO 9001:2000 maja 2003, je Adria Airways zaokrožila vzpostavljanje celovitega sistema kakovosti.

Sredi februarja 2003 je Adria povečala svojo floto za 1 letalo na skupno 8 letal. Nova pridobitev Adrie, letalo proizvajalca CRJ, je v svetu najbolj prodajano manjše reaktivno letalo. Za dveletni najem letala so se odločili zaradi državne finančne politike, saj je najem za Adrio ugodnejši od nakupa. Za mesečni najem letala bodo odšteli od 100 do 150 tisoč evrov. Konec marca je Adria začela s poletmi med Münchnom in Dunajem z letalom CRJ, ki ima 48 sedežev. Poleti so namenjeni poslovnim, turističnim in tudi transfernim potnikom.

Adria Airways marca zaradi vojne v Iraku ni doživela upada števila potnikov, ampak se je to v primerjavi z istim mesecem lani celo povečalo za dva odstotka. V začetku aprila je Adria skupaj s čarterji imela za 17 odstotkov več poletov, prepeljali pa so za 8 odstotkov več potnikov kot v enakem obdobju lani. Posledice iraške vojne in netipične pljučnice so

začeli čutiti šele sredi aprila. Približno 15 odstotkov manj je bilo čarterskega prometa konec aprila ter v začetku maja, predvsem zaradi manjšega povpraševanja ter izpadov letov v Turčijo in Egipt. V marcu in aprilu se je znižal prihodek na potnika za štiri odstotke (Maja upad povpraševanja po poletih v Turčijo in Egipt, 2003).

V prvem četrtletju 2003 je Adria prepeljala 145 tisoč potnikov ali 3 odstotke več kot v lanskem prvem četrtletju. Za enak odstotek se je povečala fizična produktivnost, še za odstotno točko večja je bila izkoriščenost letal, ki so bila povprečno 8,67 ure v zraku. Kot je v intervjuju za Delo povedal prvi mož Adrie, Branko Lučovnik, je za Adrio zelo pomemben balkanski trg, kjer kljub neuspešnim dogovorom z Beogradom niso obupali. Zaplet se je pojavil tudi pri pogajanjih s črnogorskimi oblastmi. Njihov prevoznik Montenegro je za tretji let tedensko v Ljubljano najprej zaprosil Urad za letalstvo, kjer mu ga niso odobrili. Po zavrniti so zaprosili Upravo za civilno letalstvo in tretji let tudi dobili. Lučovnik meni, da so tri ustanove v tako majhni državi, ki se ukvarjajo z letalstvom, odločno preveč. Poleg omenjenih je tu še letalski oddelek v prometnem inšpektoratu. V ZDA ali Veliki Britaniji in drugod je merodajna ena sama ustanova (Stergar, 2003).

Adria Airways je maja 2003 združila prodajno mesto za letalske vozovnice, kjer že sodeluje z nemško Lufthanso, še z avstrijskim prevoznikom Austrian Airlines. V vodstvu vseh treh družb so prepričani, da bo združitev prodajnih mest znižala stroške prodaje vozovnic. Adria na vseh destinacijah v sodelovanju z Lufthanso in Austrian Airlines – Frankfurt, München in Dunaj – leti trikrat dnevno in s tem omogoča dobre povezave za nadaljevanje letov po Evropi in svetu.

7.2.2. Adria Airways danes

Kot sem že omenil, predstavljajo danes skoraj 90 odstotkov Adriinega prometa poleti na rednih progah. Adriina mreža povezuje Ljubljano z več kot 40 destinacijami, predvsem po Evropi. Opravljajo okrog 140 poletov tedensko na rednih progah v Amsterdam, Bruselj, Dublin, Dunaj, Frankfurt, Istanbul, Köbenhavn, London, Manchester, Moskvo, München, Ohrid, Pariz, Podgorico, Prištino, Sarajevo, Skopje, Split, Tel Aviv, Tirano in Zürich.

Sedež Adrie je v Ljubljani, operativne službe pa so na letališču Brnik. Poleg še dveh predstavništva v Sloveniji (Koper, Maribor) imajo predstavništva v Londonu, Parizu, Moskvi, Frankfurtu, Münchnu, Zagrebu, Sarajevu, Skopju in Zürichu ter pogodbene agencije v večini evropskih držav.

Lastniška struktura se je v letu 2002 bistveno spremenila. Slovenska razvojna družba d.d. je odprodala svoj delež, ki je na dan 31. 12. 2001 znašal 91 odstotkov. Trenutna lastniška struktura je naslednja: Kapitalska družba d.d. ima 55,8 odstotka, Slovenska odškodninska družba d.d. 20 odstotkov, NFD2 Investicijski sklad d.d. 10,33 odstotka, Infond investicijska družba d.d. 3,39 odstotka in Zlata moneta d.d. 2,74 odstotka. Delnice Adrie Airways niso uvrščene na borzo.

7.3. PRIHODNOST ADRIE AIRWAYS

Kot so zapisali v letnem poročilu za leto 2002, v Adrii predvidevajo letos nadaljnjo rast v vseh treh dejavnostih družbe. Načrtujejo povečanje števila prepeljanih potnikov za 10 odstotkov, izboljšanje izkoristka potniške kabine, povečanje celotnega prihodka in čistega dobička ter zvišanje donosnosti kapitala. Tržne priložnosti vidijo v servisiranju novih niš v potniškem in tovornem prometu.

Adria Airways sodi med najmanjše evropske letalske prevoznike, kar ji daje nekaj prednosti in tudi slabosti. Pri svojem poslovanju bi lahko v večji meri uporabila modele poslovanja poceni prevoznikov. Glede na povprečno dolžino poletov Adrie Airways bi bilo smiselno uporabiti pravilo poceni prevoznikov, da na svojih letih ne strežejo toplih obrokov.

V svoji majhni floti ima Adria Airways dva tipa letal, kar je v nasprotju z modelom poceni prevoznikov, ki večinoma uporabljajo samo en tip letala. Letali, ki jih Adria uporablja se bistveno razlikujeta le v številu sedežev, v doletu in hitrosti potovanja ni bistvene razlike. Vendar ima Adria tudi dva različna tipa poletov, čarterske polete z večjimi Airbusi do turističnih destinacij ter vsakodnevne redne polete, kjer so potniki večinoma poslovneži in zato zadostuje manjše letalo. Zato Adria Airways trenutno pri iskanju najboljše kombinacije med stroški in potrebami potnikov ne more uporabljati samo enega tipa letala. V zadnjih nekaj letih se čarterski promet vztrajno zmanjšuje, zato bi bilo mogoče v prihodnosti razmisliti o uporabi samo enega tipa letala.

Slovenija bo v prihodnjem letu postala polnopravna članica Evropske unije, zato bo lahko Adria Airways izkoristila ugodnosti deregulacije letalskega prometa znotraj unije. Tako bi lahko povečala število svojih letov in uporabila Southwestovo strategijo letenja od točke do točke. Sedaj to že uporablja preko svojih pogodbenih partnerjev Lufthanse, Air France in Austrian Airlines za polete med Dunajem in Münchnom.

Adriina poslovna usmerjenost izključuje čezoceanske lete, zato je smiselno in potrebno, da ohrani oziroma še poglobi povezavo z Lufthanso in Air France. Le tako lahko svojim strankam zagotovi tudi polete izven Evrope. V povprečju kar 55 odstotkov vseh potnikov Adrie zagotavljajo tuji prevozniki, od tega deleža prispeva največ Lufthansa, kar tri četrine (Anžin, 1999, str. 35-38). Adria se bo leta 2004 pridružila največji svetovni strateški povezavi Star Alliance. Takšna poslovna strategija pa je v nasprotju s Southwestovo, ki izključuje vsakršno povezavo s kakšno drugo letalsko družbo.

Adria Airways je leta 1996 končala postopek lastninjenja in je trenutno še vedno v približno tričetrtinski lasti države preko državnih skladov in družb. Ena od možnosti obstoja oziroma razvoja družbe je tudi kapitalska povezava z globalno uveljavljenim partnerjem, kot sta Lufthansa in Air France. Vendar se tu, tako kot pri drugih letalskih prevoznikih, ki so v državni lasti, postavlja vprašanje nacionalnega interesa. To pomeni, da se država najverjetneje ne bo odrekla večinskemu deležu v družbi, vsaj v kratkem roku ne. Pri letalskih družbah so pogosto politični interesi pomembnejši od gospodarskih.

8. SKLEP

Namen magistrskega dela je bil analizirati položaj letalskih družb pred in po terorističnem napadu na ZDA, 11.9.2001, ter prikazati možnosti za nadaljnji razvoj panoge letalskega prevoznitva. Hipoteze, ki sem jih navedel v uvodu, odražajo glavne smernice razvoja panoge letalskega prevoznitva od začetka deregulacije v ZDA, konec osemdesetih let prejšnjega stoletja, do danes.

- 1) Letalsko prevoznitvo je doseglo v 1990-tih letih velike spremembe v svojem organiziranju, s čimer se je prilagodilo procesom deregulacije in privatizacije ter tehnološkega napredka. Letalske družbe so se začele povezovati v različna strateška partnerstva, ki jim omogočajo globalno delovanje in nižje stroške. Za samostojne letalske družbe, ki niso v kakšni od teh povezav, to pomeni še večji pritisk, tako da bodo v prihodnje še težje ohranile sedanje tržne deleže. Vstop poceni prevoznikov v panogo letalskega prevoznitva je prinesel nove poslovne modele letalskih družb, ki so se izkazali za zelo uspešne. Zniževanje stroškov do skrajnosti prinaša poceni prevoznikom spodbuden dobiček, kljub cenam vozovnic, ki včasih dosegajo manj kot desetino cene vozovnic tradicionalnih letalskih prevoznikov.
- 2) Svetovna recesija v začetku 21. stoletja je precej prizadela to panogo, zlasti nekatere manj prilagodljive tradicionalne družbe. V ZDA so ameriški letalski prevozniki v začetku leta 2001 zabeležili največji padec povpraševanja po letalskih prevozih v zadnjih dvajsetih letih. Tako velikega padca niso doživeli niti med Zalivsko vojno in recesijo v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Vodilne ameriške letalske družbe so ena za drugo objavile visoke četrletne izgube. Med evropskimi nacionalnimi letalskimi prevozniki sta imela največje težave švicarski Swissair, katerega so pestile težave prevelikega investiranja v preteklosti v neuspešne družbe, in belgijska Sabena. Na svetovni ravni je leta 2001 prijavilo stečaj kar 47 letalskih družb, od tega 22 pred terorističnim napadom na ZDA, kar kaže, da ta napad ni edini razlog za probleme.
- 3) Po terorističnem napadu na ZDA, 11.9.2001, je grožnja nevarnosti nadaljnjih terorističnih napadov, z močno poostreno kontrolo na letališčih, zadala močan udarec letalskim prevoznikom, zato je prišlo do zahtev po državni pomoči. Zaradi posebnih značilnosti krize so najprej ZDA in kasneje še EU oblikovale določen program državne podpore v višini nekaj deset milijard ameriških dolarjev v obliki finančnih injekcij, kreditnih garancij in davčnih olajšav. Kljub temu so letalske družbe po svetu do konca leta 2001 odpustile skupno okoli 100.000 zaposlenih. Nekateri strokovnjaki ocenjujejo, da so letalske družbe uporabile 11.9.2001 za reševanje drugih problemov, ki so se pojavili v preteklosti.
- 4) Poslovni model tradicionalnih letalskih prevoznikov v spremenjenih okoliščinah v panogi ne bo več funkcioniral. Menim, da bodo morali poiskati druge možne poti, ki jih nakazujejo načini poslovanja poceni letalskih družb kot sta ameriški Southwest in irski Ryanair. Nizki stroški poslovanja, nizke cene vozovnic, visoka frekvenca

poletov na posamezni progi, hiter obrat (čas od pristanka do ponovnega vzleta) letal ter uporaba samo enega tipa letala so glavne značilnosti poslovnega modela poceni letalskih prevoznikov. Poceni letalski prevozniki so ravno v zadnjih letih, ko so se tradicionalne letalske družbe ubadale z največjimi težavami, zabeležili rekordne rasti poslovanja in tudi rekordne dobičke.

- 5) Letalsko prevoznništvo je zaradi znižanih cen vozovnic in visokih fiksnih stroškov zelo občutljivo za kratkoročne učinke, kakršnim smo bili priča v letu 2003. Posledice vojne v Iraku in izbruh epidemije SARS v Jugovzhodni Aziji so pomembno vplivale na upad povpraševanja po letalskih prevozih. Po drugi strani zviševanje cen goriva zvišuje stroške letalskim prevoznikom, ki jih zaradi konkurence ne morejo v celoti prenesti na potnike.
- 6) Borba za vodilni položaj v proizvodnji letal med Airbusom in Boeingom omogoča tehnološki napredek, hkrati pa ostro tržno borbo za večje in pomembnejše kupce. Danes smo z Airbusom A-380, za katerega napovedujejo prihod na trg leta 2006, pred novo fazo razvoja, saj bo lahko sprejel do 555 potnikov in po zagotovilih proizvajalca povečal učinkovitost za 15 do 20 odstotkov. Povečanje fleksibilnosti poslovanja letalskih prevoznikov z alternativnimi modeli najema letal od liziških družb pa je po mojem mnenju najbolj pomembna posledica tega neizprosnega boja med velikanoma letalske industrije.

Slovenski letalski prevoznik Adria Airways se je moral po samostojnosti Slovenije prilagoditi novonastalim razmeram in izgubi precejšnjega dela trga. V zadnjih nekaj letih je posloval pozitivno in velja za enega najbolj točnih letalskih prevoznikov v Evropi. Glede na majhnost družbe, predlagam, da bi v večji meri uporabil poslovni model poceni prevoznikov z nekaterimi spremembami. Da bi lahko zagotovil svojim potnikom tudi mednarodne in čezoceanske povezave, se bo v letu 2003 pridružil strateški povezavi Star Alliance, kar bo še okrepilo poslovne povezave z Lufthanso. V prihodnosti bi si Adria Airways lahko zagotovila obstoj tudi s kapitalsko povezavo z enim od globalnih letalskih prevoznikov, vendar bo najprej potrebna dokončna privatizacija in zmanjšanje lastniškega delež države.

Nadaljnji razvoj letalskega potniškega prometa bi lahko ovirali visoka cena nafte, različna ekološka gibanja, premajhna kapaciteta letališč in pripadajoče infrastrukture ter sistem kontrolorjev letenja, ki v različnih državah še ni poenoten, kar prispeva k vse večji zamudi letalskih prevoznikov. Seveda bi ponovni teroristični napad podobnih razsežnosti, kot 11.9.2001, precej znižal povpraševanje po letalskih prevozih in letalskim družbam ponovno povišal stroške.

9. LITERATURA

1. Abbati Carlo: Transport and European Integration. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1987. 229 str.
2. Aharoni Yair: European Air Transportation: Integration, globalization and structural changes, 25.11.2002.
3. Anžin Janez: Pomen strateških povezav v letalskem prevozništvu. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 43 str.
4. Bailey Elizabeth E., Graham David R., Kaplan Daniel P.,: Deregulating the Airlines. Cambridge: The Mit Press, 1985. 243 str.
5. Barič Breda: Razvoj letalskega potniškega prometa v potovalni industriji. Diplomsko delo. Portorož: , 2002, 90 str.
6. Baumol William J., Panzar John C., Willig Robert D.: Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, Revised Edition. New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1988. 538 str.
7. Bay Roger: Big Birds Need Big Nests. Financial times, London, 1996, 33, str. 33.
8. Bilefsky Dan, Michaels Daniel: Plans for Successor to Sabena Generate Industry Skepticism. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 8.11.2001.
9. Brannigan Martha, Carey Susan, McCartney Scott: Airline Workers Are Lobbying Congress for Extended Benefits. The Wall Street Journal, New York, 27.9.2001.
10. Butler F. Gail, Keller R. Martin: Handbook of Airline Strategy: Public Policy, Regulatory Issues, Challenges, and Solutions. The McGraw-Hill Companies, New York, 2001. 733 str.
11. Button K., Haynes K., Stough R.: Flying into the Future: Air Transport Policy in the EU. 1998.
12. Capell Kerry: Renegade Ryanair. Business Week, European edition, 14.5.2001, str 34-43.
13. Capell Kerry et al.: Day of the discounters. Business Week, 11.2.2002, str. 16-17.
14. Caves W. Douglas, et al.: An Assessment of the Efficiency Effects os US Airline Deregulation via an International Comparison. Cambridge, 1987. str. 285-320.

15. Freiberg Kevin, Freiberg Jackie: Nuts! Southwest Airlines Crazy Recipe For Business And Personal Success. London: Orion Business Books, 1998. 362 str.
16. Fuller B. Joseph: How to Fix Europe's Airlines. The Wall Street Journal, New York, 29.10.2001.
17. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakuleta, 1995. 196 str.
18. Hrovatin Nevenka: Regulacija javnostoritvenih panog. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 248 str.
19. Johnson James C., Wood Donald F.: Contemporary Transportation. New York, Macmillan Publishing Company, 1989. 547 str.
20. Krautberger Marko: Letalski transport: Strah pred letenjem ni edini krivec. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 29.10.2001, str. 25.
21. Krek Jasna: Problemi v letalskem prevozništvu: Primer Swissair. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 49 str.
22. Liberalizing International Transactions in Services: A Handbook. Geneva: United Nations and the International Bank for Reconstruction and Development, 1994. 182 str.
23. Mašanović Božo: Bankrot v razsežnostih nacionalne katastrofe. Delo, Ljubljana, 8.11.2001.
24. McCartney Scott: U.S. Airlines' Revenue Dropped 11,8% in May. The Wall Street Journal, New York, 21.6.2001.
25. McGowan Francis: Air transport. European Economy Social Europe: Market servisces and European integration. Commision of the European Communities, Luxembourg, 1993, 3, str. 259-286.
26. Medved Nina: Dejavniki uspeha letalske družbe. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.
27. Michaels Daniel: European Airlines Commence Long-Awaited Restructuring. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 28.-29.9.2001.
28. Michaels Daniel: Swissair Seeks State Aid to stay Aloft. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 1.10.2001a.
29. Pavlin Barbara: Čedalje globlja kriza evropskih prevoznikov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 17.12.2001, str. 20.

30. Plešnar Jože: Ryanair pod drobnogledom evropske komisije. Finance, Ljubljana, 12.2.2001, str. 8.
31. Slapničar Matevž: Deregulacija letalskih prevoznikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 60 str.
32. Scott B. William: Airlines or Passangers: Who's the real Costumer? Aviation Week amd Space Technology, New York, 150 (2000), 42, str. 106-111.
33. Sparaco Pierre: Bailouts of Swissair, Sabena May Allow to Survive. Aviation Week & Space Technology, New York, 8.10.2001, str. 24-25.
34. Stasinopoulos Dinos: The Third Phase of Liberalization in Community Aviation and the Need for Supplementary measures. Journal of Transport Economics and Policy, London, 27 (1993), 3, str. 124-138.
35. Stergar Aleš: Letalska industrija prva domina. Delo, Ljubljana, 19.9.2001
36. Stergar Aleš: Letijo le, če se spleča. Delo, Ljubljana, 17.10.2001a.
37. Stergar Aleš: Letala ne potrebujejo garaž. Delo, Ljubljana, 26.4.2003.
38. Šuligoj Aleš: Analiza globalnega trga letalske industrije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 40 str.
39. Tkalec Robert: Uživajte! Letalske družbe tare kriza. Manager, Ljubljana, 15.4.2002, str. 75-77.
40. Urbanija Anamarija: Zračni pirati ne poznajo krize. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 18.2.2002, str. 42-43.
41. Usenik Boštjan: Letalske družbe vse bližje tlom. Finance, Ljubljana, 31.3.2003.
42. Usenik Boštjan: Ryanair nad Lufthanso. Finance, Ljubljana, 22.11.2001.
43. Weisman Ethan: Trade in Services and Imperfect Competition: Application to International Aviation. Dordrecht: Kluwer Academic, 1990. 193 str.

VIRI

1. 2002/2003 Interim Results. [URL: http://www.easyjet.com/common/img/2003-05-07_interimResults.pdf], 15.9.2003.
2. 2002 Annual Report. [URL: http://www.southwest.com/investor_relations/ar2002.html], 15.9.2003.
3. 2003 Financial Results. [URL: http://www.ryanair.com/investor/fy2003/fyresults2003_files/frame.html], 20.9.2003.
4. Adria Airways [URL: <http://www.adria-airways.com/>], 2003.
5. Adria Airways lani prepejljala več potnikov. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030110_2019408.php], 10.1.2003.
6. Adria ne bo letela v Beograd. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=44517>], 30.3.2003.
7. Adria prepejljala manj potnikov kot lani. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020104_2001636.php], 4.1.2002.
8. AEA confirms gradual traffic growth trend. [URL: <http://www.aea.be/aeawebsite/DataFiles/Pr03-51.pdf>], 11.8.2003.
9. AEA Yearbook 2003. [URL: <http://www.aea.be/aeawebsite/datafiles/yearbook03.pdf>], 11.8.2003.
10. Air France, KLM in deal to create European leader. [URL: <http://uk.biz.yahoo.com/030930/80/e9ski.html>], 30.9.2003.
11. Air France privatiziran. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030401_2022710.php], 1.4.2003.
12. Airlines Need More Deregulation. [URL: <http://www.ncpa.org/iss/reg/2003/pd040103a.html>], 1.4.2003.
13. Airports and air traffic control must reduce costs. [URL: <http://www.iata.org/pressroom/pr/2003-03-27-07.htm>], 27.3.2003.
14. American Airlines History. [URL: <http://www.amrcorp.com/>], 7.8.2003.

15. American Airlines z novim vodstvom [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030425_2023635.php], 25.4.2003.
16. A Scary Swiss meltdown. The Economist, 12.7.2001, str. 55.
17. A Single European Sky – Reality at last?. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=36958>], 9.12.2002.
18. Competition policy in the air transport sector. [URL: http://europa.eu.int/comm/competition/text/sp1998_035_en.html], 12.11.2002.
19. Crisis Management – Turnaround Management. [URL: <http://www.alex-wolf.com/>], 20.8.2003.
20. Current Market Outlook 2002 Boeing Commercial Airplanes Group Marketing. [URL: <http://www.boeing.com/>], 2002.
21. Delavci United Airlines proti odpuščanju, [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020926_2014802.php], 26.9.2002.
22. Dodatne izgube za letalske prevoznike. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030325_2022404.php], 25.3.2003.
23. Država jamči za Adrio Airways. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20010929_53050.php], 29.9.2001.
24. Easyjet [URL: <http://www.easyjet.com/>], 6.8.2003.
25. European Airline Chiefs hold crisis summit. [URL: <http://www.aea.be/AEAWebsite/DataFiles/Pr03-28.pdf>], 23.5.2003.
26. History Sabena World Airlines. [URL: http://www.sabena.com/EN/Historique_FR.htm], 5.8.2003.
27. How Environmental Regulations Delay Airline Passengers. [URL: <http://www.ncpa.org/pi/enviro/pd031201f.html>], 12.03.2001.
28. IATA. [URL: <http://www.iata.org/index.htm>], 14.05.2003.
29. IATA's revised forecast. [URL: <http://www.iatagabi.com/documents/viewdocument.asp?func=view&id=11034>], 12.7.2003.
30. International Civil Aviation Organization. [URL: <http://www.icao.int/>], 24.11.2002.

31. Jamstvo Adrii Airways ni več zastoj. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=38146>], 3.1.2003
32. Kdo je kdo v letališki dejavnosti? Aerodrom Ljubljana, Ljubljana, 18 (2/2002). 34 str.
33. Krovna družba ameriškega United Airlines zabeležila največjo izgubo v letalski panogi. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=47009>], 5.5.2003
34. Letalska industrija v krizi. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030605_2025319.php], 5.6.2003
35. Letalske družbe preusmerjajo lete. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030320_2022216.php], 20.03.2003.
36. Maja upad povpraševanja po poletih v Turčijo in Egipt. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=45699>], 13.4.2003.
37. More U.S. travelers choosing cars over jets. [URL: <http://www.usatoday.com/travel/news/2002/2002-08-16-driving.htm>], 16.8.2002.
38. Odobren načrt za sanacijo US Airways. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=39075>], 18.1.2003.
39. Odpuščen direktor United Airlinesa. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20011029_54672.php], 29.10.2001.
40. Oneworld Alliance [URL: <http://www.oneworldalliance.com/pressroom/facts/details.cfm?dID=233>], 24.3.2002.
41. Po desetih letih od petka znova letalska povezava med Ljubljano in Beogradom. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=36788>], 5.12.2002
42. Ponudniki poceni letalskih prevozov nodo 2010 obvladovali četrtno evropskega trga. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=24693>], 25.5.2002
43. Rasti Ryanaira Irak ne bo zmotil. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=40014>], 30.1.2003
44. Ryanair Places Major Boeing Order. [URL: <http://news.airwise.com/stories/2003/01/1044036300.html>], 31.1.2003
45. Ryanair prevzel konkurenčno podjetje. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030411_2023091.php], 11.4.2003

46. Ryanair Strategy in the Dock. [URL: <http://www.thisislondon.com/news/business/articles/timid67762?source=>], 15.9.2003.
47. Should U.S. Markets Be Opened To Foreign Airlines? [URL: <http://www.ncpa.org/iss/reg/2002/pd121802c.html>], 18.12.2002
48. Signs on recovery, but market still below 2002 levels. [URL: <http://www.aea.be/AEAWebsite/DataFiles/Pr03-48.pdf>], 6.8.2003
49. Star Alliance, [URL: http://www.star-pr.com/web/press_room/index.asp]
50. Sun Sets On United Employee Control. [URL: <http://news.airwise.com/stories/2003/03/1047123901.html>], 8.3.2003.
51. Swiss Airline History. [URL: <http://airlines.afriqonline.com/airlines/131.htm>], 30.7.2003
52. Terorizem in sars zdesetkala lete. Delo, Ljubljana, 24.5.2003.
53. Težavam letalskih prevoznikov ni videti konca. Večer, Maribor, 3.5.2003.
54. The history of United Airlines. [URL: <http://www.ual.com/page/middlepage/0,1454,2286,00.html>], 7.8.2003
55. The Impact of Airport Delays on Airline Costs. [URL: www.isr.umd.edu/airworkshop/Kostiuk.pdf], 16.9.2003
56. The life of Ryanair. [URL: <http://afr.com/articles/2003/08/06/1060145721007.html>], 6.8.2003
57. United Airlines grozi stečaj. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021129_2017744.php], 29.11.2002
58. United Airlines News. [URL: <http://news.airwise.com/airlines/united.html>], 25.8.2003
59. United Airlines razglasil stečaj. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021209_2018162.php], 9.12.2002
60. United Wants To Scrap Labor Pacts. [URL: <http://news.airwise.com/stories/2003/03/1047990185.html>], 18.3.2003.
61. US Airways razglasil stečaj. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=29281>], 12.8.2002.

62. Varčevalni ukrepi American Airlines. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030205_2020497.php], 5.2.2003.
63. Vse več dela za Adriin vzdrževalni center. [URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20030717_2027081.php], 17.7.2003.
64. Wage Cuts Imposed On United's Machinists. [URL: <http://news.airwise.com/stories/2003/01/1042223842.html>], 10.1.2003.
65. World Airline Statistics – 2000. [URL: <http://www.air-transport.org/econ/files/WorldShares.pdf>], 25.8.2003.
66. World Oil Market and Oil Price Chronologies: 1970 – 2002. [URL: <http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/chron.html>], 28.2.2003.

PRILOGA 1

PROMETNE PRAVICE ALI SVOBODE (FREEDOM RIGHTS)

Prva svoboda – Pravica leteti preko ozemlja druge države brez pristanka.

Druga svoboda – Pravica pristanka iz tehničnih razlogov.

Tretja svoboda – Pravica prevoznika, da na ozemlju druge države izkrca potnike, tovor in pošto iz svoje države.

Četrta svoboda – Pravica, ki jo odobri ena država drugi, da vkrca in odpelje potnike, tovor, in pošto, namenjeno iz te države v domačo državo prevoznika.

Peta svoboda – Pravica prevoznika, da izkrca oziroma vkrca na ozemlju druge države potnike, tovor in pošto, ki prihaja iz oziroma je namenjena v tretjo državo.

Šesta svoboda – Pravica prevažanja potnikov, tovora in pošte med dvema državama prek ozemlja domače države.

Sedma svoboda – Pravica prevoznika, da lahko izvaja prevoz potnikov, tovora in pošte med državo, ki je to pravico odobrila in katerokoli tretjo državo, ne da bi morala v te prevoze vključiti tudi domače letališče.

Osma svoboda – Pravica izvajanja prometa med dvema točkama znotraj države, ki je to pravico odobrila, za prevoze, ki se začenjajo oziroma zaključijo na ozemlju države, katere prevoznik ima to pravico.

Deveta svoboda – Pravica izvajanja prometa znotraj države, ki je to pravico odobrila, za prevoze, ki se ne začenjajo niti zaključijo na domačem ozemlju države prevoznika.

Vir: ICAO Doc. 9587, 1991.

PRILOGA 2

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

bilateral agreement – dvostranski sporazum
cabotage – kabotaža
code share – poleti pod skupno oznako
computer reservation system (CRS) – računalniški sistem rezervacij
efficiency seekers – iskalci učinkovitosti
flag carrier – državni prevoznik
fleet – flota (letal)
freedom rights – prometne svobode ali pravice
frequent flyer program – program ugodnosti za redne uporabnike
globalization – globalizacija
government policy – vladna politika
hub and spoke – žariščna letališča
just in time - ob točno določenem času
late reformers – pozni reformisti
low cost carrier – poceni letalski prevoznik
open skies agreement – sporazum o odprtem nebu
point to point – poleti od točke do točke
revenue passengers kilometres – potniški kilometri
shelter providers – tisti, ki nudijo zavetje
strategic alliance – strateška povezava
sunk costs – nepovratni stroški
traffic density – gostota prometa
turnaround management – koncept preobrata v poslovanju