UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV VSTOPA NOVIH KONKURENTOV NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA ADRIA AIRWAYS

Ljubljana, september 2019 TJAŠA GRDADOLNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Grdadolnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv vstopa novih konkurentov na uspešnost poslovanja podjetja Adria Airways, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Švigljem

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI LETALSKE PANOGE **3**

1.1 Regulacija in liberalizacija v EU **3**

1.2 Tipi letalskih prevoznikov v Evropi **5**

2 PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC V LETALSKI PANOGI V EU **7**

2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo **8**

2.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti **8**

2.3 Nevarnost substitutov **9**

2.4 Pogajalska moč kupcev **10**

2.5 Pogajalska moč dobaviteljev **10**

3 OBLIKOVANJE CEN PO NAČELIH PRIHODKOVNEGA MANAGEMENTA **12**

3.1 Zgodovina prihodkovnega managementa **12**

3.2 Opredelitev in uvedba prihodkovnega managementa **13**

3.3 Primernost uvedbe prihodkovnega managementa **14**

3.4 Koncept prihodkovnega managementa **15**

3.5 Strategija 4-c prihodkovnega managementa **16**

3.6 Delovanje sistema prihodkovnega managementa pri letalskem prevozniku **17**

3.7 Prihodkovni management pri različnih tipih letalskih prevoznikov **18**

4 VPLIV VSTOPA NOVIH KONKURENTOV NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA ADRIA AIRWAYS **22**

4.1 Predstavitev podjetja Adria Airways **22**

4.1.1 Zgodovina podjetja Adria Airways in njen razvoj do leta 1991 23

4.1.2 Poslovanje Adrie Airways po osamosvojitvi Slovenije do krize v letu 2008 24

4.1.3 Strateški cilji Adrie Airways med leti 2009–2011 25

4.1.4 Poslovanje Adrie Airways med leti 2012–2016 26

4.1.5 Poslovanje od leta 2016 do julija 2019 27

4.2 Porterjev model petih silnic v letalski panogi v Sloveniji **28**

4.3 Vpliv vstopa novih konkurentov na različnih letalskih povezavah **34**

4.3.1 Letalska povezava Ljubljana – Varšava 34
4.3.2 Letalska povezava Ljubljana – Amsterdam 41
SKLEP 48
LITERATURA IN VIRI 48
PRILOGE 58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava cen in časa potovanja Adrie Airways, vlakov Slovenskih železnic ter avtobusnih prevozov družbe Flixbus na izbranih destinacijah (v €) 32
Tabela 2: Prihodek letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava v letu 2016 v primerjavi z 2015 37
Tabela 3: Vozni red za poletno sezono 2019; Ljubljana–Varšava 40
Tabela 4: Prihodek enosmernih vozovnic Adrie Airways v prvih štirih mesecih leta 2019 (v €) 46
Tabela 5: Primerjava cen enosmernih in povratnih vozovnic Ljubljana–Amsterdam (v €) 47
Tabela 6: Primerjava cen povratnih letov Adrie Airways in Transavie (v €) 47

KAZALO SLIK

Slika 1: Tržni delež nizkocenovnih prevoznikov in ostalih v Evropi med leti 2009 in 2018 6
Slika 2: Prvih pet največjih evropskih držav z višjim deležem nizkocenovnih prevoznikov kot klasičnih 7
Slika 3: Operativni procesi in stroškovne osnove pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih – primer EasyJet 18
Slika 4: Operativni procesi in stroškovne osnove pri velikih klasičnih prevoznikih 19
Slika 5: Rezervacije letalskih vozovnic glede na število dni do leta 20
Slika 6: Načrtovan donos in dejanska knjiženja potnikov 21
Slika 7: Delež prepeljanih potnikov Adrie Airways in tujih prevoznikov na letališču Jožeta Pučnika v Ljubljani med leti 2010 in 2017 29
Slika 8: Število prepeljanih potnikov letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018 34
Slika 9: Gibanje cene povprečnega kupona letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018 35
Slika 10: Gibanje prihodka letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018 36
Slika 11: Primerjava števila potnikov letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava v februarju in marcu leta 2016 in 2015 36

Slika 12: Primerjava prihodka letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava v februarju in marcu leta 2016 in 2015 ... 37
Slika 13: Število razpoložljivih sedežev prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018 ... 38
Slika 14: Število letov prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018 ... 38
Slika 15: Gibanje tržnega deleža letalskega prevoznika Adria Airways med leti 2015 in aprilom 2019 na destinaciji Ljubljana–Varšava ... 39
Slika 16: Gibanje števila potnikov od leta 2016 do februarja 2019 ... 41
Slika 17: Število prepeljanih potnikov letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam med leti 2017 aprilom 2019 ... 42
Slika 18: Gibanje cen povprečnega kupona letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam med leti 2017 in aprilom 2019 ... 42
Slika 19: Gibanje prihodka letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam med leti 2017 in prvim kvartalom 2019 ... 43
Slika 20: Število prepeljanih potnikov prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam leta 2016 in 2017 ... 43
Slika 21: Prihodek prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam leta 2016 in 2017 ... 44
Slika 22: Razpoložljiva kapaciteta prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam leta 2016 in 2017 ... 44
Slika 23: Število letov prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam leta 2016 in 2017 ... 45
Slika 24: Število prepeljanih potnikov prevoznika Adria Airways in Transavia ... 45
Slika 25: Gibanje tržnega deleža Adrie Airways od leta 2017 do aprila 2019 na liniji Ljubljana–Amsterdam ... 46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Ključni dosežki med poslovnimi leti 2005 in 2017 podjetja Adria Airways v številkah in grafih ... 1
Priloga 2: Število prepeljanih potnikov in število opravljenih letov med poslovnimi leti 2000 in 2017 na letališču Jožeta Pučnika v Ljubljani v številkah in grafih ... 5
Priloga 3: Primerjava cen povratnih letov prevoznika Lot ... 7
Priloga 4: Objavljen vozni red Ljubljana–Amsterdam za poletno sezono 2019 ... 7

UVOD

Letalski promet je v Sloveniji ter tudi v svetu eden izmed gonilnih sil povečanja gospodarske moči. Namenjen je prevozu potnikov in prevozu tovora, zato ima pomembno vlogo tudi pri razvoju turizma, ki z leti vedno bolj narašča. Največja prednost letalskega prevoza je v tem, da je hiter in zanesljiv na velike razdalje (Air transport action group, 2014, str. 2).

Zračni transport je bil sprva zaradi regulacije zelo omejen. Državne agencije so določale cene letalskih vozovnic, prav tako pa so omejevale vstop in izstop prevoznikov na trg. Večino letalskih prevoznikov in večja letališča so bila v lasti države (Sundberg, 2000, str. 470).

Evropski trg je bil razdeljen in med državami zelo različen. Ker je bila večina prevoznikov državnih monopolov, so cene letalskih vozovnic ponujali po visokih cenah (Evropska komisija, 2014, str. 11). Ko se je leta 1993, po končani tretji fazi, proces liberalizacije končal, so se razmere začele izboljševati. Uvedena je bila večja fleksibilnost v letalskem prometu, prevozniki so lahko do določene meje sami oblikovali cene, evropski trg je bil bolj odprt in integriran. Monopol je bil odpravljen in nacionalni prevozniki so se morali prilagoditi novim, manjšim prevoznikom z nižjimi cenami letalskih vozovnic. Konkurenca se je močno povečala (Kawagoe, 2008, str. 173).

V letalski panogi poznamo tri vrste letalskih prevoznikov, in sicer klasične oziroma tradicionalne linijske prevoznike, ki so na trgu prevladovali pred pojavom regulacije. Bili so v državni lasti in v večini držav imeli monopol. Druga vrsta prevoznikov so nizkocenovni letalski prevozniki. Ta vrsta prevoznikov se je na trgu pojavila po končani liberalizaciji. Klasični prevozniki so se takrat morali prilagoditi in spremeniti svojo strategijo, saj so na trg vstopili z veliko nižjimi cenami (Tkalec, 2002, str. 75–77). Tretji tip letalskih prevoznikov so čarterski, ki dajejo svoja letala v najem. Največkrat so glavni kupci turistične agencije, ki organizirajo potovanja (Mihalič, 2001a, str. 113).

Porterjev model petih silnic vključuje potencialne konkurente, odnos med konkurenti znotraj panoge, grožnjo substitutov, kupce in dobavitelje. Podjetje mora v panogi določiti svoj položaj in predvideti, kje lahko izboljša oziroma pridobi konkurenčno prednost. Poleg analize konkurence je za izboljšanje poslovanja in ohranjanje konkurenčne prednosti ključnega pomena tudi poznavanje in uporaba prihodkovnega managementa. V letalski panogi se je prihodkovni management pojavil v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) v poznih sedemdesetih letih kot odziv na vstop nizkocenovnih konkurentov v panogo ob uvedbi zakona o liberalizaciji. Koncept prihodkovnega managementa je prilagoditi prodajo določenim segmentom kupcev. Vsak segment kupcev ima svoje potrebe in želje, zato jih je potrebno segmentirati in ponudbo prilagoditi vsakemu posebej. Različni kupci so pripravljeni plačati različno ceno, zato ni dovolj, da se oblikuje povprečna cena glede na povprečnega kupca. Po metodi prihodkovnega

managementa je potrebno postaviti različno ceno različnim segmentom kupcev glede na njihovo cenovno občutljivost, saj je cilj podjetja zadovoljiti potrebe kupca hitreje, boljše in ceneje kot konkurenca (Cross, 1998, str. 71–77). Danes imajo praktično vsa podjetja s področij letalstva, hotelirstva, ladjarstva, restavracije itd. v svojem poslovanju implementiran sistem prihodkovnega managementa in s pomočjo napovedovanja povpraševanja optimizirajo ceno (Cross, Higbie & Cross, 2011, str. 15). Vseeno se moramo zavedati, da poleg cene letalskih vozovnic na uspeh v letalski panogi vpliva cela vrsta dejavnikov, na katere sama nima nadzora in vpliva.

Zaradi vedno večje konkurence se znižujejo cene prevoza. Posledično se znižujejo donosi v panogi (Von Beuningen, 2014, str. 5). Poleg dejavnikov ponudbe pa so ključni tudi dejavniki povpraševanja. Povpraševanje je občutljivo na spremembe cen vozovnic in spremembe dohodkov potnikov. Čeprav je cena eden najpomembnejših dejavnikov ali se bodo potniki odločili za nakup vozovnice, pa ni vedno odločilen. Potnikom, ki potujejo iz poslovnih razlogov, je običajno čas pomembnejši dejavnik kot cena in so zato manj občutljivi na spremembe (Smyth & Pearce, 2008, str. 6). Prav tako je povpraševanje odvisno od višine dohodka. Znižanje cen letalskih vozovnic še ne pomeni nujno tudi povečanja števila potnikov in višjega prihodka podjetja. Gospodinjstva oziroma posamezniki z višjim dohodkom so za letalske vozovnice pripravljeni odšteti več denarja. Prav tako ljudje z višjimi dohodki potujejo več in na daljše razdalje (Smyth & Pearce, 2008, str. 9, 29). Pomembno vlogo na uspešnost poslovanja imajo tudi dejavniki okolja, kot so stroški goriva, valutna tveganja, varovanje okolja in gospodarske razmere.

Namen magistrske naloge je proučiti vpliv vstopa novih konkurentov na uspešnost poslovanja podjetja Adria Airways. V nalogi se bom omejila na dve letalski povezavi in sicer Varšava in Amsterdam.

Cilj magistrske naloge je s pomočjo Porterjevega modela petih silnic proučiti konkurenco v letalski panogi v Sloveniji. Poleg tega želim ugotoviti, kako je vstop novih konkurentov na izbranih dveh letalskih povezavah vplival na poslovanje podjetja Adria Airways in kateri dejavniki so za uspešnost poslovanja podjetja pomembni.

Metodologija dela bo izpeljana na podlagi analize konkurence v letalski panogi in sicer Porterjevega modela petih silnic ter prikazu prihodkovnega managementa. Uporabila bom metodo analize kvantitativnih podatkov, in sicer deskriptivno analizo. Podatki bodo prikazani tabelarično in grafično.

Struktura magistrske naloge bo razdeljena v štiri sklope. Uvodni del bo obsegal osnovne značilnosti letalske panoge, vključno z opisom tipov letalskih prevoznikov. V drugem delu bo predstavljena analiza konkurence v letalski panogi v Evropski uniji, in sicer na podlagi Porterjevega modela petih silnic. V tretjem delu bom na podlagi strokovne literature pregledala in podrobno predstavila uporabo prihodkovnega managementa pri letalskem prevozniku. V četrtem delu se bom osredotočila na analizo poslovanja podjetja Adria

Airways. Najprej bom podjetje predstavila, vključno z njegovo zgodovino, nato bom na splošnih primerih opisala analizo konkurence. V zadnjem delu bom na dveh primerih letalskih povezav analizirala, kako sprejetje različnih cenovnih ukrepov vpliva na uspešnost podjetja Adria Airways v primeru vstopa novih konkurentov. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI LETALSKE PANOGE

Pomembno vlogo tako za domače kot tudi za svetovno gospodarstvo predstavlja letalski promet. Namenjen je prevozu potnikov ter prevozu tovora in drugim dejavnostim, ki so s prevozom povezane. Letalski prevoz zato vpliva na razvoj turizma, ki v zadnjih letih zelo narašča, spodbuja pa tudi mednarodno trgovino. Kot sem že omenila, se uporablja tudi za prevoz blaga, le-to pa je lahko kompaktno in pokvarljivo, zato ima visoko vrednost na enoto. Njegova največja prednost je v tem, da je hiter in zanesljiv na velike razdalje (Air transport action group, 2014, str. 2).

McGowan (1993, str. 261–263) opredeljuje letalstvo kot panogo, ki ima tehnološke in ekonomske posebnosti:

- Značilne so zelo hitre tehnološke spremembe, namenjene izboljševanju produktivnosti. To se odraža v trendu zniževanja cen letalskih vozovnic. Nižje cene poleg gospodarske rasti povečujejo tudi povpraševanje v industriji in s tem povečujejo število uporabnikov letalskih storitev.
- Glavni faktorji potnikov pri odločanju za storitve letalskega prevoza so čas, pogoji ter kakovost storitve. Skozi cene letalskih prevozov se odražajo različne potrebe in zahteve potnikov.
- Popolno ujemanje ponudbe in povpraševanja pri delovanju rednih prevoznikov ni mogoče. Najpomembnejša sta torej usklajenost storitev in pokrivanje stroškov. Storitve so porabljene le v trenutku, ko so tudi proizvedene. Za čarterske prevoznike velja drugače, saj je povpraševanje bolj specifično in povezano tudi z drugimi sektorji.

1.1 Regulacija in liberalizacija v EU

Zaradi pomembnosti letalskega sektorja ter njegove visoke specifičnosti, poleg tega pa tudi, da ne bi prišlo do neenotnih standardov glede varnosti, so odgovornosti za delovanje panoge prevzele države same. Namen ustanovitve Mednarodne organizacije civilnega letalstva (v nadaljevanju ICAO) leta 1944 v Čikagu je bil, da bodo standardi skupni, pravila pa poenotena. S tem bi zagotovili reden in varen mednaroden zračni promet (Ogorelc, 2004, str. 179). ICAO je na področju civilnega letalstva najpomembnejša mednarodna organizacija, njen najvišji pravni akt pa je Konvencija o mednarodnem civilnem letalstvu oziroma Čikaška konvencija (Ministrstvo za infrastrukturo, 2011). Po sprejetju Čikaške konvencije je vsaka država letalstvo internacionalizirala in mednarodno

uveljavila ne glede na domačo zakonodajo (Ogorelc, 2004, str. 179). Vendar tudi po podpisu konvencije vse temeljne zadeve niso bile urejene, zato je prišlo do potrebe po dvostranskih sporazumih. Z njimi so uredile prometne pravice, oblikovanje cen, standardi glede varnosti, višina letaliških pristojbin in druge poglavitne zadeve v mednarodnem letalskem prometu (Weisman, 1990, str. 13–14).

Tako kot drugje po svetu je tudi v Evropski uniji regulacija dolgo časa zavirala zračni transport. Cene so določale državne agencije, prav tako pa omejevale vstop in izstop prevoznikov na trg. Večino letalskih prevoznikov je bilo v lasti države, prav tako večja letališča (Sundberg, 2000, str. 470). V času regulacije so zračni transport urejali z dvostranskimi sporazumi med državami in različnimi nacionalnimi predpisi. Evropski trg je bil neenoten in razdeljen. Veliko je bilo nacionalnih monopolov, to pa je vodilo do visokih cen letalskih kart (Evropska komisija, 2014, str. 11). Leta 1987 se je v (Evropski uniji (v nadaljevanju EU)) pričel proces liberalizacije. Postopek je potekal v treh zaporednih paketnih ukrepih. Pogajanja so bila med državami članicami in institucijami EU osredotočena na liberalizacijo prevoznin, izvajanje konkurenčnih pravil in dostopa prevoznikov na trg (Kawagoe, 2008, str. 162).

V prvi fazi je bila uvedena večja fleksibilnost v letalskem prometu in vzpostavljen mehanizem za postopno liberalizacijo. Cene so morale postaviti države skupaj, in sicer država, v kateri se let začne, in država, v kateri se let konča. Druga faza, ki se je pričela leta 1990, je še dodatno pripomogla k liberalizaciji evropskega letalskega trga. Do določene meje, in če se državi nista pritožili, so prevozniki lahko sami oblikovali cene. Tudi pri izbiri destinacij kam bodo letali, so imeli več svobode. Tretja faza z začetkom v letu 1993 je bila najobsežnejša. Letalskim prevoznikom EU so omogočili prosto konkurenco na odprtem, integriranem trgu. Če je bil začetek in konec leta v državi prevoznika, so letalski prevozniki lahko sami izbrali linije letov. Po letu 1997 so lahko prevozniki leteli med državami in znotraj drugih držav ter popolnoma sami izbirali linije letov. Monopol je bil odpravljen, in nacionalni prevozniki so se morali prilagoditi novim, manjšim prevoznikom z nižjimi cenami letalskih vozovnic. Konkurenca se je močno povečala. Obstoječi bilateralni sporazumi med državami članicami EU in tretjimi državi so bili usklajeni s pravom Skupnosti. Oblikovan je bil skupni zračni prostor s sosednjimi državami in sklenjeni so bili pomembni sporazumi s ključnimi partnerji, na primer Združenimi državami Amerike (Kawagoe, 2008, str. 173).

Zaradi zamud v letalskem prometu je Evropska komisija leta 1999 dala pobudo o nastanku enotnega evropskega neba (angl. single european sky). Zamude so večinoma nastajale zaradi prezasedenosti zračnega prostora ter slabe navigacije. Glavni cilj je bil poenotenje nadzora z enim sistemom, ki bi pokrival celotno EU. S tem bi se neenotnost evropskega zračnega prostora zmanjšala. Enotno evropsko nebo, ki naj bi bilo dokončno oblikovano do leta 2030, naj bi povečalo varnost in zmogljivost ter zmanjšalo stroške upravljanja in vpliv prometa na okolje (Thomas, 2015). Poleg enotnega evropskega neba je bil sprejet tudi sporazum o odprtem nebu (angl. open skies). Sporazum odprtega neba prevoznikom

omogoča, da s katerega koli letališča v EU letijo na katero koli letališče v drugi državi ter tudi obratno. Do zdaj je takšen sporazum sklenjen med EU in ZDA, balkanskimi državami, Kanado, Marokom, Izraelom, Moldavijo, Jordanijo in Gruzijo, s čimer se je močno povečal mednarodni potniški in tovorni promet. Velik pomen ima tudi zaradi gospodarske rasti in povečanja produktivnosti. To mu omogoča odprava vmešavanj in sprejemanj odločitev s strani držav, saj se letalski prevozniki o njihovih poslovnih odločitvah, linijah, zmogljivostih in cenah odločajo sami (U.S. department of State, 2016).

1.2 Tipi letalskih prevoznikov v Evropi

V letalski panogi poznamo tri vrste letalskih prevoznikov ki jih delimo glede na način poslovanja, in sicer klasične oziroma tradicionalne linijske letalske prevoznike, nizkocenovne letalske prevoznike ter čarterske prevoznike. V preteklosti, pred pojavom liberalizacije, so na trgu prevladovali klasični oz. tradicionalni linijski letalski prevozniki. Imeli so monopol v večini držav in bili so v državni lasti. Pozneje, z nastankom nizkocenovnih prevoznikov in liberalizacijo, so morali klasični prevozniki spremeniti svojo strategijo, saj je konkurenca postala vse večja. Ustrezno so morali tudi prilagoditi cene letalskih vozovnic. Potniki lahko običajno na letu klasičnega prevoznika zbirajo med tremi cenovnimi razredi: prvi razred, poslovni razred in ekonomski (angl. First, business ter economy class), ki se razlikujejo glede na udobje, vrsto storitev ter oskrbo med samim letom. Klasični letalski prevozniki omogočajo nakup vozovnic tudi prek posrednikov (Tkalec, 2002, str. 75–77). Njihove vozovnice so izpisane računalniško, in sicer po določenih predpisih Mednarodne organizacije združenja za zračni transport. Cena vozovnice je predpisana tudi s fleksibilnostjo. Če za letalsko vozovnico plačamo več, imamo več možnosti spreminjanja datuma potovanja, ure, destinacije … v primeru odpovedi leta pa se potniku povrne denar oz. dobi vozovnico za prvi možni naslednji let (Frančeševič, 2012, str. 13).

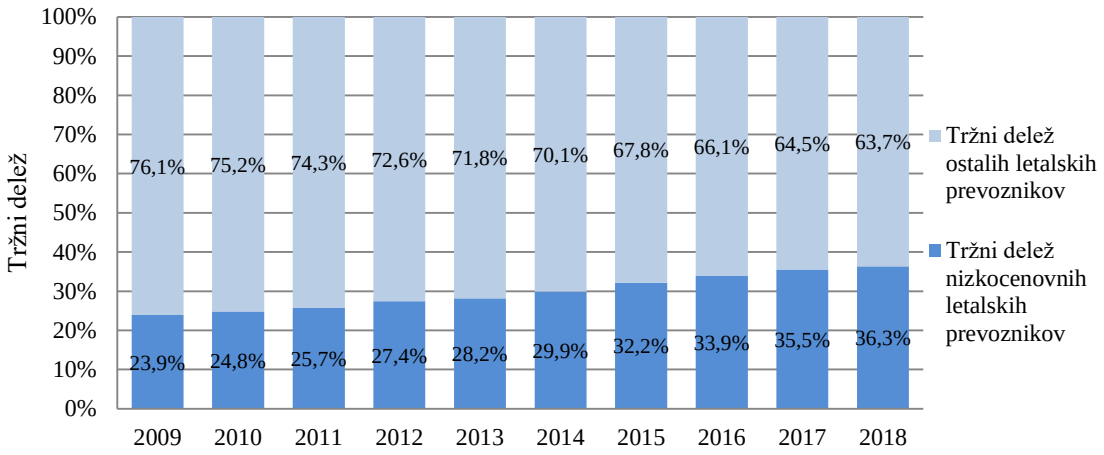
Nekatere klasične letalske družbe so se do danes preoblikovale v mrežne prevoznike, to pomeni, da vozlišča uporabljajo kot izhodiščna letališča svojih letalskih mrež. Za uporabo teh letališč plačujejo dovoljenja za letališke steze in terminale (Bukovec, 2012, str. 38). V Sloveniji najbolj znan tradicionalni prevoznik Adria Airways poleg Ljubljane kot vozlišče uporablja še Prištino, od koder ponuja direktne redne lete do Frankfurta in Münchna (Adria Airways, d. o. o., 2017, str. 30).

Ko so po končni liberalizaciji letalskega prometa letalske družbe dobile neomejeno in svobodno pravico letenja povsod znotraj zračnega prometa EU, se je razvila druga vrsta letalskih prevoznikov, in sicer nizkocenovni prevozniki. Storitve se razlikujejo od storitev pri klasičnih prevoznikih, saj so proge kratke in preproste, cene letalskih vozovnic pa zato nižje (Bukovec, 2012, str. 40). Nizkocenovni prevozniki letijo na manjša, sekundarna letališča, ki so bolj oddaljena od mesta, in zato manj zasedena. Posledično pa zato plačujejo nižje pristojbine. Ker so ta letališča veliko manj zasedena, lahko prevoznik z

enim letalom dnevno opravi več letov. V svoji floti imajo običajno le en tip letala, kar močno zniža stroške vzdrževanja. Letala so ustrezno prilagojena večjemu številu potnikov (manj je prostora za pripravo hrane, manjša razdalja med sedeži, manj toaletnih prostorov), zato omogočajo prevoz do 30 % več potnikov (Milijević, 2002, str. 21–26). Njihova strategija poslovanja je zmanjšanje stalnih stroškov, kar pa pomeni, da lahko potnikom ponudijo najcenejšo vozovnico na določeni destinaciji. To je pripeljalo k temu, da je potovanje z letalom zdaj omogočeno tudi revnejšemu sloju prebivalcev. Z nastankom gospodarske krize so nizkocenovne prevoznike začeli uporabljati vse bolj tudi poslovni potniki. Ti prevozniki potnikom ne nudijo dodatnih storitev in udobja. Vsi potujejo samo v enem razredu, hrana in pijača v ceno nista vključeni. V ceno ni vključena nobena dodatna prtljaga. Nakup vozovnice ni možen preko nobenih posrednikov ampak samo preko prevoznika ali spleta. Nadomestilo za odpoved leta je običajno v primerjavi s ceno vozovnice visoko. Zaposleni prejemajo nizke osnovne plače in visoke stimulacije (Tkalec, 2002, str. 75–77).

Leta 2017 je bilo na evropskem trgu aktivnih 35 družb nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Od prve ustanovljene družbe leta 1955 pa do leta 2001 je bilo ustanovljenih 14 družb, medtem ko je bilo v naslednjih 16 letih ustanovljenih kar 21 družb (ICAO, 2017). Nizkocenovni prevozniki nenehno rastejo, hitreje kot svetovna povprečna rast, njihov tržni delež pa se povečuje tako v razvitih kot tudi v razvijajočih državah. V letu 2018 so nizkocenovni prevozniki prepeljali približno 1,3 milijarde potnikov in so predstavljali približno 31 % vseh prepeljanih potnikov na svetu. Največji tržni delež je bil v Evropi, in sicer je predstavljal 36,3 % vseh prepeljanih potnikov v regiji (ICAO, 2018). Tržni delež med leti 2009 in 2018 je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Tržni delež nizkocenovnih prevoznikov in ostalih v Evropi med leti 2009 in 2018

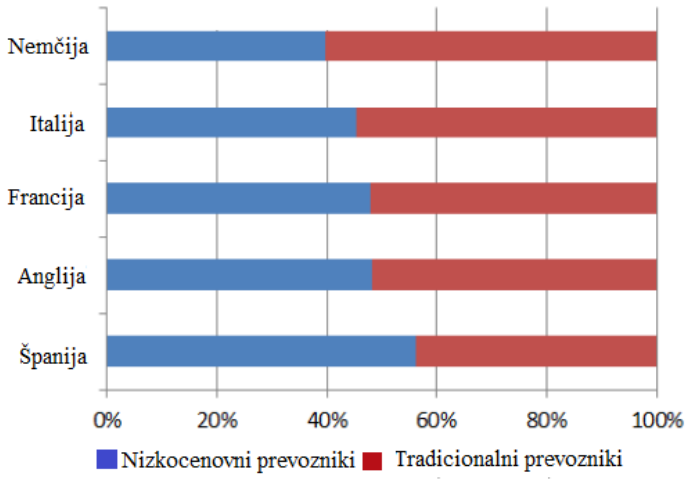


Vir: Anna aero (2018).

Prav tako se je v Evropi znatno povečalo število letov, ki so jih opravili nizkocenovni letalski prevozniki. Med leti 2007 in 2016 je število letov zraslo za 61 % (s 5.200 letov na dan na 8.400), medtem ko je število letov, ki so jih opravili tradicionalni prevozniki, padlo

za 10 % (s 16.300 letov na dan na 14.700). Največji delež nizkocenovnih prevoznikov v primerjavi s klasičnimi v Evropi je v Španiji. Sledijo ji Velika Britanija, Francija, Italija in Nemčija, kot je to prikazano na sliki 2 (Eurocontrol, 2017).

Slika 2: Prvih pet največjih evropskih držav z višjim deležem nizkocenovnih prevoznikov kot klasičnih



Vir: Eurocontrol (2017).

Tretja vrsta letalskih prevoznikov so čarterski prevozniki. Čarterske družbe dajejo v najem svoja letala. Nudijo tudi prevoz do določene destinacije, enkrat ali večkrat, odvisno od pogodbe. Največkrat so glavni kupci turistične agencije, ki organizirajo potovanja. Čas in kraj destinacije sta veliko bolj fleksibilna kot pri klasičnih prevoznikih (Mihalič, 2001a, str. 113). Največji konkurenti čarterskim prevoznikom so nizkocenovni prevozniki, in sicer zaradi nizkih cen letalskih vozovnic. Tveganje pri čarterskih prevoznikih je večinoma na strani turističnih agentov, saj morajo prodati čim večje število kart, kajti zakupljene imajo kapacitete na letalu ne glede na njihovo prodano število vozovnic. Po drugi strani je za letalskega prevoznika čarterski let ugoden, saj naenkrat proda vse sedeže na letalu (Sitar Matelič, 2007, str. 69–70).

2 PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC V LETALSKI PANOGI V EU

Konkurenčnost pomeni, da je podjetje sposobno proizvajati storitve in dobrine, ki so ustrezne za potrebe na trgu. S prodajo le-teh je omogočeno ohranjanje oziroma še bolj zaželeno povečanje dohodka/premoženja tega podjetja v panogi (Shurchuluu, 2002, str. 409). Porter (1980, str. 3) pa navaja konkurenco kot proces. Pravi, da tekmovalnost nastane, saj želijo podjetja izboljšati svoj položaj na trgu, to pa dobijo s poslabšanjem položaja konkurenta. Predstavil je model petih silnic. Te sile oblikujejo obnašanje akterjev in določajo tako skupno vrednost, ustvarjeno v panogi, kot tudi način, kako se ta vrednost

deli med njimi. Okvir petih sil opredeljuje temeljne dejavnike dobičkonosnosti industrije (IATA, 2011, str. 30). Vključuje potencialne konkurente, odnos med konkurenti znotraj panoge, grožnjo substitutov, kupce in dobavitelje (Porter, 1980, str. 4). V nadaljevanju bom predstavila vseh pet silnic v letalski panogi v Evropski uniji.

2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je visoka. V zadnjih 40 letih, je bilo na svetu ustanovljenih več kot 1300 novih letalskih družb, v povprečju 30 na leto. Kljub nizki dobičkonosnosti panoge vstop konkurentov ni bil upočasnjen. Nasprotno, vstop letalskih prevoznikov se povečuje, čeprav se je celotna rast trga upočasnila (IATA, 2011, str. 37). Nizka dobičkonosnost panoge je rezultat razdrobljenosti trga in posledično presežnih kapacitet (Ogrin, 2016). Velik delež novo nastalih prevoznikov v industriji ne uspe, med njimi tudi nizkocenovni prevozniki (IATA, 2011, str. 37).

Vstop poteka pogosto prek že obstoječih prevoznikov, ki svoje storitve razširjajo na nove trge. Cene se po vstopu na trg znižajo, vendar pa to ni velika omejitev. V nadaljevanju bom predstavila ovire, ki so za vstop v panogo nizke. Povpraševanje je lažje ustvariti z močno blagovno znamko, s prepoznavnostjo ter veliko mrežo letov. Prevozniki, ki so že na trgu, imajo tako koristi, saj lahko na liniji uporabljajo večja letala (nižji stroški) ter zvišajo frekvence letov (višja cena vozovnice). Že obstoječe letalske družbe, ki se želijo širiti na nove trge, lahko na nove destinacije letijo na neizkoriščenih kapacitetah na svojih letalih. Novi udeleženci v letalski panogi lahko svoje lete objavijo in navedejo na različnih spletnih mestih ter potovalnih agencijah. Globalni rezervacijski sistem in preprost dostop do interneta jim zdaj to omogočata veliko lažje kot v preteklosti. Ker je danes vse večja prisotnost lizinških podjetij, ki zmanjšuje kapitalske zahteve in dostopnost financiranja, je pridobitev novih letal veliko lažja. Vladne politike so bile nekoč zelo pomembne, saj so branile pozicijo in obstoj nacionalnih prevoznikov, vendar pa to na večini trgov zdaj ni več pomembno (IATA, 2011, str. 38).

2.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Konkurenca v letalski panogi postaja vse večja in ostrejša. Z liberalizacijo v EU je uvedba enotnega trga letalsko panogo zelo spremenila. Prišlo je do popolne liberalizacije cen ter nadzora nad vstopom in izstopom na trg (Daraban, 2012, str. 37). Kot že omenjeno, je v zadnjih letih letalsko panogo najbolj zaznamovala konkurenca med klasičnimi letalskimi prevozniki in vstopom nizkocenovnih prevoznikov. Klasični letalski prevozniki so bili prisiljeni k znižanju cen letalskih vozovnic ter k bolj racionalnemu poslovanju. Nizkocenovni prevozniki ne letijo več le na majhna in obrobna letališča, začeli pa so konkurirati tudi na kratkih progah. Vse bolj svoje tržne aktivnosti usmerjajo tudi na poslovne potnike (Hsu & Wen, 2003, str. 418). Tekmovalnost v letalski panogi je tako zelo intenzivna. Intenzivno rivalstvo temelji na številnih osnovnih značilnostih zračnega

prometa. Letalski prevozniki tekmujejo s številnimi odločitvami o količini in ceni. Letalska družba mora izbrati svoj celotni obseg, kapaciteto, torej svojo letalsko floto. Ta izbira je pogosto veljavna za daljše časovno obdobje in vključuje tudi storitve med samim letom. Odločiti se mora, kako to kapaciteto razporediti na svoje linije oziroma destinacije. To je po navadi določeno za obdobje šestih mesecev. Nazadnje pa mora za destinacije določiti ceno. Te cene se lahko spreminjajo zelo pogosto, tudi večkrat dnevno. Število sedežev na letalu je na voljo le za določen čas. Ko je let opravljen, teh sedežev ni več mogoče prodati. Ta razpoložljiva kapaciteta zato pozneje izgine, v primeru, da je uporabljena, oziroma tudi če ni. Stroški zagotavljanja kapacitete so tako v veliki meri izgubljeni. To ustvarja pritisk na znižanje cen. Povprečni stroški na razpoložljiv sedež se zmanjšujejo glede na velikost letala. Mejni stroški za enega dodatnega potnika na letalu so tako zelo nizki, kar ponovno krepi znižanje cen. Variabilni stroški na letalo so vseeno zelo visoki in so se z leti še povečali, saj so se cene letalskega goriva v zadnjih letih povečale. Med različnimi letalskimi prevozniki je znotraj določenega cenovnega razreda storitev dokaj podobna. Glede na to, da med storitvami ni velike diferenciacije, se prevozniki toliko bolj borijo za nove in obstoječe potnike (IATA, 2011, str. 31–36). Bolj heterogeni tekmeci so bolj konkurenčni in na posameznih trgih so letalske družbe po navadi različno pozicionirane. Medtem ko je za letalsko družbo, ki ponuja direktne lete med dvema mestoma, to glavni trg, je za drugega letalskega prevoznika, ki ponuja povezovalni let, to le mejni trg. Med tako različnimi tekmeci je verjetnost, da pride do cenovne konkurence majhna. Na svojem domačem trgu so letalski prevozniki izpostavljeni posebnemu kontekstu politike. Ko tekmujejo v mednarodnem okolju, pa srečujejo podjetja, ki delujejo pod različnimi pogoji. To lahko vpliva na konkurenčne interakcije med njimi (IATA, 2011, str. 37). Rast letalske panoge je zelo visoka. Mednarodno združenje letalskih prevoznikov napoveduje, da bo število potnikov, ki jih bodo letalski prevozniki prepeljali, v letu 2037 doseglo 8,2 milijarde (Garcia, 2018).

2.3 Nevarnost substitutov

Letala so še vedno najhitrejši prevoznik glede na čas potovanja in tudi stroški potovanja z letalom so se v zadnjih letih znatno znižali. Kakorkoli, neugodnosti varnostnih ukrepov so precej znižale privlačnost glede na druge načine prevoza. Velika konkurenca direktnim letom so hitri vlaki, nekaterim poslovnim letom so konkurenčni tudi leti s privatnimi letali. Elastičnost povpraševanja je višja, ko je na voljo več substitutov. Na krajših linijah je tako višja kot na daljših, saj lahko na kratkih razdaljah potniki lažje uporabijo alternativne oblike prevoza. Najmočnejši substitut za potovanje z letalom pa ni alternativni način prevoza, ampak odločitev, da potnik ne potuje. To še posebej velja za potrošnike, ki potujejo v prostem času, saj lahko svoje izdatke namenijo za druge dejavnosti (IATA, 2011, str. 42).

2.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je visoka in še narašča. Spletne strani so postale prilagojene potrebam potnikov in potovalne agencije so postale čedalje bolj agresivne pri uresničevanju interesov kupcev. Spletne strani, ki se obnašajo kot agregatorji, so koncentrirale kupne moči potrošnikov. Agregatorji se osredotočajo na primerjavo cen in bistveno povečajo preglednost cen med prevozniki. Globalni rezervacijski sistemi so omogočili zelo preprosto vstopanje novih agregatorjev na trg ter pregledno prikazovanje in primerjanje cen ponudb na njihovih spletnih straneh. Poleg spletnih strani imamo na trgu potovalne agencije. Te zastopajo celotno povpraševanje na trgu in imajo veliko moč preusmeriti povpraševanje med različnimi prevozniki. Ravnati pa se morajo v skladu s politiko prevoznikov, ki je postala bolj cenovno usmerjena kot nekoč. Velik delež končnih potrošnikov je cenovno zelo občutljiv (IATA, 2011, str. 38). Dostopnost in uporaba interneta sta omogočila transparentnost cen. Prav tako sta povečanje konkurence z nizkocenovnimi prevozniki ter liberalizacija trga prispevala k temu, da se je občutljivost potnikov na cene še povečala. Cene letalskih vozovnic so vse nižje, zato kljub temu potniki vse manj občutijo spremembe (Smyth & Pearce, 2008, str. 19). Potniki za dodatne storitve niso pripravljeni veliko plačati. Njihova zvestoba posameznim letalskim prevoznikom pa je relativno nizka. V letalski panogi poznamo dve vrsti potnikov, in sicer poslovne ter turistične. Za poslovne potnike je ključen dejavnik med podobnimi letalskimi družbami na določeni liniji frekvenca leta (IATA, 2011, str. 38). Najmanj prilagodljivi na spremembe letov in odpovedi so prav poslovni potniki. Običajno jim je čas pomembnejši dejavnik kot cena. So pa zato posledično manj občutljivi na spremembe cen letalskih vozovnic (nižja cenovna elastičnost kot turisti) (Smyth & Pearce, 2008, str. 6). Letalski prevozniki so poskušali ustvariti visoke stroške menjave med prevozniki, vendar so ti pomembni predvsem za poslovne potnike. Stroške zamenjave ustvarjajo različni programi zvestobe. Prenehanje veljavnosti v programu ter prejemanje ugodnosti, prejemanje točk oziroma milj na odletenih linijah ima na njih pomemben vpliv. Za potnike, ki potujejo v prostem času, je izbira letalskega prevoznika odvisna od cene letalske vozovnice. Potniki niso pripravljeni plačati veliko za kratek čas potovanja. Potniki bodo iskali drugega prevoznika tudi v primeru nepregledne strukture cen (cena odvisna od časa nakupa) in stroškov za dodatne storitve (prtljaga, prednostno vkrcanje, uporaba kreditne kartice, pristojbine za rezervacijo). Znotraj cenovnega razreda je med letalskimi prevozniki storitev zelo podobna. Za turistične potnike prav tako ni nobenih stroškov v primeru, če letijo z drugim letalskim prevoznikom, zato se bodo večinoma odločili za družbo, ki ponuja nižjo ceno vozovnice (IATA, 2011, str. 39–40).

2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Ker so v letalski panogi ključni vložki v letalsko gorivo, letala, tehnologijo ter usposobljeno in kvalificirano delovno silo, je pogajalska moč dobaviteljev v letalski panogi

visoka. Med najpomembnejše dobavitelje letalskega prevoznika sodijo (IATA, 2011, str. 40–41):

- Proizvajalci letalskih konstrukcij in motorjev: letalski prevozniki veliko investirajo v nakupe, vzdrževanje in obratovanje letal. Proizvodnja letalskih konstrukcij in letalskih motorjev je globalno koncentrirana. Stroški zamenjave letala so zmerni, saj pri vsaki uvedbi novega letala v floto nastanejo nekateri fiksni stroški, ki so povezani z infrastrukturo in usposabljanjem. V sami proizvodnji letalskih konstrukcij in motorjev je pogost velik časovni zamik med naročilom in dejansko izdelavo letala zaradi omejitev proizvodnje zmogljivosti, kar ustvarja določene ovire. Ker pa je število proizvajalcev letalskih konstrukcij in motorjev omejeno, imajo le-ti visoko pogajalsko moč.
- Delovna sila: letalske družbe so odvisne od svojih zaposlenih, predvsem pilotov in tehničnega osebja. Še posebej so mrežni prevozniki izpostavljeni motnjam v svojih vozliščih, kar povečuje moč sindikatom. V letalski panogi se oblikujejo sindikati, ki zastopajo različne skupine zaposlenih in lahko na več načinov vplivajo oziroma povzročijo motnje v procesih, ki so ključnega pomena za delovanje letalskega prevoznika (stavka pilotov ali kabinskega osebja).
- Letališča: večina letališč ima lokalni monopol zaradi omejene konkurence bližnjih letališč. Kljub lokalnemu monopolu letališč je večina po privatizaciji postala agresivnejša v svojih strukturah letaliških pristojbin, saj investitorji pričakujejo donosnost svojih naložb. Stroški menjave letališča so visoki, predvsem pri prevoznikih, ki na dotičnem letališču ponujajo povezovalne lete. Nižji so stroški pri letalskih prevoznikih in nizkocenovnih prevoznikih, ki letijo direktno v večja območja z več letališči ali regionalnimi letališči, na katerih niso prisotni letalski prevozniki, ki ponujajo povezovalne lete.
- Zemeljska oskrba letal: dobavitelji zemeljske oskrbe letal delujejo kot monopoli in oligopoli. Letalski prevozniki so v večini primerov prevladujoči oziroma kar edini kupci storitev, ki jih ponujajo in zagotavljajo dobavitelji, podjetja za zemeljsko oskrbo letal. Na trgu obstaja veliko potencialnih udeležencev, ki imajo potrebna znanja, vendar kljub nizkim stroškom zamenjave dobavitelja predstavlja glavno oviro za vstop na trg uredba, ki daje obstoječim dobaviteljem monopolne pravice. Večina letalskih prevoznikov sama, znotraj podjetja, poskrbi za oskrbo letal. Z leti pa se vendarle to razmerje čedalje bolj spreminja in delež zunanjih izvajalcev ali letališč pri zemeljski oskrbi letal raste. Vedno več dobaviteljev zemeljske oskrbe letal se povezuje v večja, mednarodna podjetja, vendar je trg dobaviteljev še vedno razdrobljen. Najvišji tržni delež zunanjih izvajalcev zemeljske oskrbe letal je v ZDA in EU, drugje po svetu pa je konkurenca med dobavitelji nizka, saj v veliki večini letalski prevozniki znotraj podjetja poskrbijo za zemeljsko oskrbo letal. Ponudniki storitve zemeljske oskrbe letal imajo zaradi zagotavljanja storitev znotraj letalskega prevoznika omejeno pogajalsko moč. Liberalizacija na trgu bo pripeljala do tega, da se bo vse več letalskih prevoznikov

odločalo za zunanja podjetja, vendar bo to omejilo njihovo tržno moč, saj se bodo vstopne ovire zmanjšale.

3 OBLIKOVANJE CEN PO NAČELIH PRIHODKOVNEGA MANAGEMENTA

Po podrobni analizi panoge, ki sem jo opisala v prejšnjem poglavju, mora prevoznik za zagotovitev konkurenčne prednosti ponuditi sprejemljivo ceno za potnika. Ceno podjetje optimizira z orodjem, ki se imenuje prihodkovni management. Prihodkovni management napoveduje vedenje potrošnikov in optimizira razpoložljivost izdelkov ter ceno z namenom maksimirati prihodek in zadovoljstvo kupcev. Zagotavlja prodajo pravega produkta oziroma storitve pravemu kupcu, ob pravem času, po pravi ceni (Cross, 1998, str. 52).

3.1 Zgodovina prihodkovnega managementa

Prihodkovni management se je najprej pojavil v letalski panogi v poznih sedemdesetih letih, kot odziv na vstop nizkocenovnih konkurentov v panogo ob uvedbi zakona o liberalizaciji. Pred uvedbo Zakona o liberalizaciji v ZDA leta 1978 so bile cene, poti in urniki letov strogo določeni, letalske družbe pa so bile omejene z visokimi cenami ter destinacijami, kamor lahko letijo. Z liberalizacijo so bile te ovire odstranjene, pojavile so se nizkocenovne družbe, ki so vstopile na trg z drugačno strategijo. S strategijo nižjih stroškov – z nakupom cenejših in rabljenih letal ter z varčevanjem pri delovni sili – so začeli ponujati lete po nižjih cenah in hitro prevzeli tržne deleže obstoječim letalskim družbam (Cross, 1998, str. 34).

Eden izmed prvih nizkocenovnih prevoznikov je bil People Express, ki je poleg osnovne ponudbe vse dodatne storitve (nošenje prtljage, obroke na letalu) ponujal z doplačilom, in s tem v primerjavi z ostalimi ponudniki znižal stroške za več kot polovico. Z do 70 % nižjimi cenami kot večina ostalih družb so lete razprodali za več mesecev vnaprej in zajeli tudi prej neizkoriščene segmente kupcev – cenovno bolj občutljive študente, turiste srednjega razreda, ki so prej potovali z avtom oziroma avtobusom (Phillips, 2005, str. 121).

Po uspešnih štirih letih rasti je People Express leta 1984 vstopil tudi na ključni trg prevoznika American Airlines (poti Newark–Chicago in New Orleans–Los Angeles) in s tem povzročil strateški odziv le-te. Družba American Airlines se je znašla v precepu – ali znižati ceno na nivo konkurenta, kar ne pokrije vseh stroškov in s tem obdržati stranke, ali obdržati ceno v strahu izgube strank (Phillips, 2005, str. 121).

Z uvedbo strategije »Ultimate Super Saver« so z dvema ključnima razlikama uspešno konkurirali People Express-u. Popust so ponudili le potnikom, ki rezervacijo opravijo vsaj dva tedna pred vzletom in ob sobotah prespijo na destinaciji. V primerjavi s People Express--om, ki je prodal sedež s popustom vsem potnikom, brez omejitev, je American

Airlines potnikom, ki niso ustrezali tem omejitvam, prodal sedež po višji ceni. Prav tako so omejili število sedežev na letalu, ki se lahko prodajo po nižji ceni, z namenom, da v zadnjih dveh tednih pred vzletom prodajo zadnje sedeže po višji ceni potnikom, ki so zanje pripravljeni plačati več.

Strategija »dvostranskega pristopa« ameriške družbe se je izkazala za uspešnejšo. Zajeli so tako cenovno občutljive počitniške potnike, ki potovanja raje rezervirajo vnaprej po nižji ceni, kot tudi cenovno manj občutljive, večinoma poslovneže, ki so časovno manj prilagodljivi in so pripravljeni plačati več za »last minute« sedež. American Airlines je tako prvi uvedel prihodkovni management in s segmentacijo trga na poslovne in turistične potnike diferenciral cenovno politiko. Strateško so ponudili nekaj sedežev po še nižji ceni kot People's Express, hkrati pa obdržali visoko ceno zadnjih sedežev in s tem optimizirali svojo prodajo (Phillips, 2005, str. 122).

Prihodkovni management se je s področja letalstva hitro prenesel tudi na ostale storitvene dejavnosti, med njimi v hotelirstvo, ladjarstvo, ponudnike najema avtomobilov, železnice, restavracije itd. Do konca devetdesetih let so praktično vsa podjetja z omenjenih področij implementirala sistem prihodkovnega managementa v svoje poslovanje in s pomočjo napovedovanja povpraševanja optimizirala ceno (Cross, Higbie & Cross, 2011, str. 15).

3.2 Opredelitev in uvedba prihodkovnega managementa

Prihodkovni management je tehnika, ki podjetjem, katerih zmogljivosti so fiksne ter minljive, pomaga optimalno prodati svoje storitve tako, da maksimira prihodek. Ingold in Huyton (2000, str. 86) definirata prihodkovni management kot sistem, ki na podlagi predvidenega povpraševanja določa, ali mora biti cena višja ali nižja in ali določenega kupca sprejeti ali ne, da bi dosegli večji prihodek.

Neprodana hotelska soba ali sedež na letalu je za vedno izgubljen, torej se moramo vprašati ali je bolje prodati sedež v danem trenutku po nižji ceni ali ga pustiti praznega. V tem primeru je ponudba večja od povpraševanja in je smiselno povečati stopnjo zasedenosti, četudi na račun nižje cene. Kadar pa je povpraševanje večje od ponudbe, lahko z izbiro »najvrednejših kupcev«, na račun višje cene maksimiramo dnevni prihodek (Mihalič, 2001b, str. 270–271). V danem trenutku je pomembna odločitev, koliko enot prodati, kateremu tržnemu segmentu ter po kateri ceni (Kimes, 2000, str. 3).

S prihodkovnim managementom skušamo uravnavati razlike med ponudbo in povpraševanjem, v praksi diferencirati ceno glede na predvideno povpraševanje, torej zajeti cenovno občutljive kupce, ki so pripravljeni kupiti storitev po nižji ceni izven sezone, ter cenovno neobčutljive, ki so časovno neprilagodljivi in so pripravljeni za storitev v določenem trenutku plačati višjo ceno. Gre za strategijo optimizacije razpoložljivosti ter cene storitve v danem trenutku (Kimes, 2000, str. 4). Čeprav pogosto vključuje tudi obsežne računalniške sisteme, s pomočjo katerih lahko analiziramo in

napovemo potrošnikovo vedenje, prihodkovni management ni računalniško orodje. Je integriran sistem poslovnih procesov, ki vključuje tako ljudi kot sisteme, z namenom razumeti potrošnike, predvideti njihovo obnašanje in se hitro odzvati ter izkoristiti dane priložnosti. Strategija prihodkovnega managementa je lahko uspešna tako na ravni visoko tehnološke podpore kot tudi brez vsakršne tehnologije (Cross, 1998, str. 52). Strategija lahko temelji od prilagajanja cen glede na ponudbo ter povpraševanje, do uporabe visoko zmogljivih algoritmičnih orodij. Podjetje se samo odloči, na kateri ravni bo uvedlo prihodkovni management, po navadi pa je to odvisno od tržnega okolja, v katerem posluje ter od velikosti podjetja. Bistvo prihodkovnega managementa je v razumevanju trga na mikro ravni in segmentaciji potrošnikov ter na podlagi le-tega ugotoviti cenovno občutljivost vsakega segmenta posebej in njim prilagoditi ponudbo (Cross, 1998, str. 159).

Letalski prevozniki so odlično segmentirali svoje potnike glede na pripravljenost plačevanja. Omejitve, povezane z nizkimi cenami letalskih vozovnic (povratek za vikend, zahteve za nakup vnaprej, kazni za odpoved rezervacije), spodbujajo potnike, ki so cenovno občutljivi, da rezervirajo vnaprej, če želijo pridobiti nižje tarife. Poslovni potniki, ki so običajno bolj občutljivi na čas, se za nižje cene ne morejo kvalificirati (Kimes, 2000, str. 9).

3.3 Primernost uvedbe prihodkovnega managementa

Prihodkovni management je ustrezen pri dejavnostih, kot je letalstvo, kjer so kapacitete fiksne, povpraševanje nestabilno in je trg možno segmentirati. Uspešna strategija prihodkovnega managementa mora temeljiti na nadzoru povpraševanja in temu prilagojeni ceni ter razpoložljivosti. Uvedba prihodkovnega managementa je smiselna v podjetjih z naslednjimi značilnostmi (Kimes, 2000, str. 4–6):

- Relativno fiksna zmogljivost: prihodkovni management je primeren za podjetja z omejeno zmogljivostjo, kot so hoteli z določenim številom sob ter letala z določenim številom sedežev. Svojih kapacitet ne morejo povečati oziroma zmanjšati glede na spremembo povpraševanja. Kapacitete so na splošno lahko fiksne samo na kratek rok, saj jih nekatera podjetja lahko prilagodijo, kar pa zahteva dovolj časa, prostora ter po navadi visoke investicije.
- Minljivost zmogljivosti: kapacitete ni možno shraniti kot zalogo, saj je čas, v katerem je le-ta na voljo, omejen. Ni mogoče prodati sedeža na letalu, ki je že v zraku ali hotelske sobe za prejšnjo noč. V kolikor se enota v določenem času ne proda (na primer sedež na letalu ostane nezaseden), je priložnost za vedno izgubljena. V tem primeru je prodaja omejena s časom.
- Možnost predvidevanja povpraševanja: podjetje mora na podlagi predvidenega nizkega oziroma visokega povpraševanja prilagoditi strategijo postavljanja cen. Pomembno je ločiti stranke, ki opravijo rezervacijo vnaprej, in tiste, ki koristijo storitev brez

predhodne rezervacije, ter temu prilagoditi strategijo z namenom izbire najbolj dobičkonosne stranke.

- Povpraševanje, ki se s časom spreminja: v primeru stalnega povpraševanja je lažje prilagoditi svoje zmogljivosti, mnoga podjetja pa se srečujejo z negotovim povpraševanjem. Trgovci imajo vrhunec sezone v času božičnih praznikov, restavracije in gledališča med vikendi, nekateri hoteli imajo višje povpraševanje med tednom, nekateri med vikendi, pri nekaterih se povpraševanje spreminja glede na letni čas. Povpraševanje je v tem primeru negotovo in se lahko spreminja na letni, tedenski ali dnevni ravni. S pravilno napovedjo lahko podjetje prilagodi ceno in s tem preusmeri stranke, ki so cenovno bolj občutljive, v obdobje nižjega povpraševanja. V okviru prihodkovnega managementa je napoved trajanja koriščenja storitev prav tako ključnega pomena, saj se lahko na podlagi le-te odloči, katere stranke sprejeti.
- Relativno nizki variabilni stroški in visoki fiksni stroški: podjetja, ki uporabljajo prihodkovni management, morajo imeti relativno nizke variabilne stroške ter visoke fiksne stroške. Cilj vsakega podjetja je ustvariti dovolj prihodkov, da pokrijejo variabilne stroške. Relativno nizki variabilni stroški dopuščajo cenovno prilagodljivost oziroma nižanje cen v obdobju nizkega povpraševanja. Stroški, ki nastanejo z dodatno prodanim sedežem na letalu, namesto tega, da ostane neizkoriščen, so relativno nizki.

Vse zgoraj opisane značilnosti so vodilo k večjemu uspehu prihodkovnega managementa, niso pa pogoj za uvedbo le-tega (Kimes, 2000, str. 4–6).

3.4 Koncept prihodkovnega managementa

Pri strategiji prihodkovnega managementa je bistvenega pomena, ob uravnavanju povpraševanja in ponudbe, osredotočiti se na ceno, ne na stroške. Čeprav je praktično skoraj nemogoče doseči popolno ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem na trgu, se vsako podjetje skuša približati le-temu (Cross, 1998, str. 61–65). Prav tako mora cena temeljiti na podlagi trga, ne stroškov. Čeprav v teoriji velja, da ceno določimo na podlagi stroškov in dodane marže, naši stroški strank ne zanimajo, temveč jih zanima le, kako bo produkt zadovoljil njihove želje in potrebe. V očeh kupca je zaznana vrednost storitve odvisna od različnih faktorjev – razpoložljivosti alternativnih izdelkov konkurence, dohodka, ki ga imajo na voljo, in nujnosti zadovoljitve potrebe po tej storitvi. Če bo cena presegla vrednost storitve v očeh kupca, bo le-to koristil drugje. Staro pravilo določanja cene na podlagi stroškov ne velja več, moč določanja cene je danes v rokah kupcev. Tako se je vodstvo petzvezdičnega hotela Radisson Park Terrace v Washingtonu dolgo upiralo znižanju cen, čeprav so dosegali komaj 50 % letno zasedenost hotela. Ob zamenjavi vodstva hotela leta 1989 so v hotelu uvedli program »Value Management«, ki je temeljil na strategiji prihodkovnega managementa – prilagajati ceno trgu, ne stroškom. Ob nižjem povpraševanju so ceno spustili in s tem dvignili letno zasedenost na približno 80 % zasedenost ter povečali letni dobiček na 500.000 ameriških dolarjev (v nadaljevanju $), z letne izgube 2.000.000 $ (Cross, 1998, str. 66–71). Eden izmed konceptov prihodkovnega

managementa je prilagoditi prodajo določenim segmentom, ne masovnemu trgu. Ker danes trg ni več masoven in ima vsak segment kupcev svoje potrebe in želje, je potrebno kupce segmentirati in ponudbo prilagoditi vsakemu segmentu posebej. Ker so različni kupci pripravljeni plačati različno ceno, ni dovolj, da se oblikuje povprečna cena glede na povprečnega kupca. Po metodi prihodkovnega managementa je potrebno postaviti različno ceno različnim segmentom kupcev glede na njihovo cenovno občutljivost, saj je cilj podjetja zadovoljiti potrebe kupca hitreje, boljše in ceneje kot konkurenca (Cross, 1998, str. 71–77). Ključ do maksimiranja prihodka pa je prihraniti storitev za najbolj dragocene kupce. Tu pravilo »kdor prvi pride, prvi melje« ne velja, saj so po navadi prvi kupci tisti, ki so pripravljeni plačati najmanj. V primeru neomejenih zalog je to sicer zaželeno, v primeru omejene zaloge pa je dobro predvideti, kateri segment kupcev je najbolj dragocen oziroma je pripravljen plačati največ ter prihraniti prodajo storitve le-tem. Prihodkovne priložnosti je potrebno ocenjevati stalno, tako v obdobju nizkega kot tudi visokega povpraševanja (Cross, 1998, str. 77–98).

3.5 Strategija 4-c prihodkovnega managementa

Pri razumevanju koncepta prihodkovnega managementa, ki omogoča podjetju doseči optimalni prihodek od prodaje, je bistvena povezava med ceno in časom. S časovnega vidika je idealno ugotoviti, kdaj nastopi potreba kupca po določenem produktu oziroma storitvi, s cenovnega vidika pa pripravljenost kupca plačati določeno ceno za ta produkt. Kot je bilo že omenjeno, je cilj prihodkovnega managementa čim bolj uskladiti ponudbo in povpraševanje. Na tem mestu je bistveno čim bolje predvideti nihanja v povpraševanju, bodisi na podlagi preteklih izkušenj, trenutne situacije ali na podlagi napovedi v prihodnosti ter temu prilagoditi ponudbo. Cilj časovnega prilagajanja cene je, v visoki sezoni čim več iztržiti od prodaje kapacitet na letalu ter pridobiti tudi nekaj prihodka v nizki sezoni, namesto da bi storitev ostala neizkoriščena. V letalstvu je primer za to neprodan sedež na letalu, namesto prodan po nižji ceni (Withiam, 2001, str. 4–5).

Po Withiamu (2001, str. 4) so ključni elementi pri ustvarjanju strategije prihodkovnega managementa štirje c-ji; koledar (angl. calendar), ura (angl. clock), zmogljivost (angl. capacity) in stroški (angl. cost).

Withiam (2001, str. 4–10) navaja naslednje razloge pomembnosti omenjenih štirih elementov:

- Koledar: pri napovedi povpraševanja je pomemben odstotek predvidenih neprihodov (angl. no show) in prebukiranj (angl. overbooking). V letalski industriji se le-temu skušajo izogniti s prodajo rezervacij brez možnosti odpovedi (angl. nonrefundable reservations). To so vnaprej plačane rezervacije, brez možnosti vračila denarja, ki pa so za to prodane po nižji ceni. Učinkovit sistem napovedovanja mora biti poceni, hiter in točen.

- Ura: pri prihodkovnem managementu je ključno ugotoviti povezavo med pripravljenostjo kupca plačati storitev in časom opravljene storitve. Gre za čas, v katerem je rezervacija opravljena ter čas, ko je storitev dejansko izvedena. Preusmeritev povpraševanja cenovno občutljivih kupcev je ena izmed rešitev uravnavanja ponudbe ter povpraševanja, kar pogosto vključuje postavitev različne cene različnim kupcem za enako storitev v danem trenutku.
- Zmogljivost: razpoložljivost in/ ali upravljanje zmogljivosti: omejevanje ali spreminjanje razpoložljivosti glede na povpraševanje (Barlow, 2000, str. 207).
- Stroški: cilj strategije postavljanja cene je določiti najvišjo ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati in jo še vedno dojame kot pošteno ceno. Cena mora pokriti stroške in ustvariti dobiček, pri tem, da stroški niso temelj prihodkovnega managementa.

Vsi štirje elementi strategije so tesno povezani s petim c-jem, to je potrošnik (angl. customer) (Withiam, 2001, str. 4). Potrošnik je glavno merilo strategije prihodkovnega managementa. Načeloma so z rastjo prihodkov letalskega prevoznika tudi gostje bolj zadovoljni, lojalni in pripravljeni deliti svojo pozitivno izkušnjo z drugimi (Rutherford & O'Fallon, 2007, str. 132).

3.6 Delovanje sistema prihodkovnega managementa pri letalskem prevozniku

Ko so vsi podatki o letih prevoznika zbrani in vneseni v sistem, ima analitik oz. upravljalec poti priložnost, da se natančno odloči o tem, katere kategorije potnikov je treba sprejeti na let. Računalnik oz. sistem bo analitiku vsak dan dajal razčlenitev kapacitet vseh letov, s katerimi upravlja, prav tako število narejenih rezervacij in razpoložljivosti. Te informacije so na voljo za vsak let ter za vsak dan tudi za prihodnost. Odvisno od velikosti sistema imamo lahko na voljo podatke od dveh do šestih mesecev naprej. S temi informacijami lahko analitik tako pregleduje vsak let in sprejme odločitev, katere kategorije je treba zapreti in katere odpreti. Na primer, let za Pariz v poletni sezoni je bil morda že zdavnaj zaprt za skupinske rezervacije ali poceni vozovnice, ker je bilo dodeljeno število sedežev za te razrede uporabljeno. Vendar pa se lahko zgodi, da dva pred letom pričakovano število potnikov na tem letu ni uresničeno. V takem primeru bi se lahko analitik odločil, da je finančno koristno, da odpre nižje razrede in s tem napolni kapacitete letala. Z upoštevanjem vseh vplivajočih dejavnikov, dosežemo optimalen prihodek (Ingold & Huyton, 2000, str. 182).

Da lahko glede polnjenja letalskih kapacitet pridobimo največjo korist in dosežemo največji prihodek od vsakega leta, je bistveno napovedovanje (Ingold & Huyton, 2000, str. 183).

Kakšne so torej splošne koristi izvajanja sistema prihodkovnega upravljanja? Poleg očitnega vidika maksimiranja prihodkov dovoljuje letalskemu prevozniku možnost operiranja z veliko izbiro cen letalskih vozovnic za povečanje privlačnosti letalske družbe.

Kakorkoli, računalniški sistem da analitiku veliko več informacij in veliko hitreje, kot bi bilo to doseženo ročno. To pa analitiku ne dopušča samo informacije o faktorju zasedenosti in prihodku na sezonski oz. dnevni osnovi, vendar omogoča natančno prilagajanje letov na dnevni in celo urni osnovi (Ingold & Huyton, 2000, str. 183).

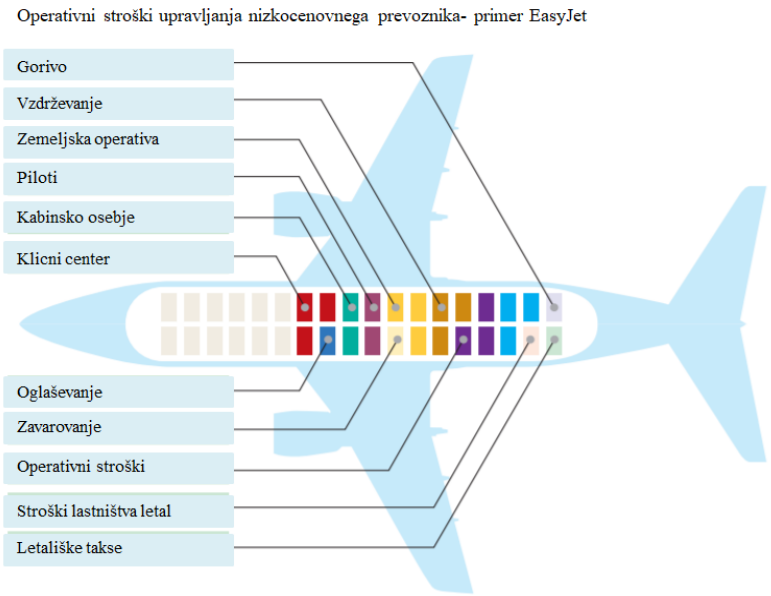
Naslednja dva citata analitika letov v letalski družbi British Midland Airways povzameta prihodkovno upravljanje v letalski panogi (Ingold & Huyton, 2000, str. 183):

- Prihodkovno upravljanje dovoljuje prodajo kateregakoli cenovnega razreda, po katerikoli ceni, kateremukoli številu potnikov.
- Prihodkovno upravljanje da informacijo, po kateri ceni je bila določena klasa sedežev prodana. S tem lahko vidimo, s kakšnim faktorjem zasedenosti in po kateri ceni se letalo polni. Tako lahko kontroliramo povpraševanje.

3.7 Prihodkovni management pri različnih tipih letalskih prevoznikov

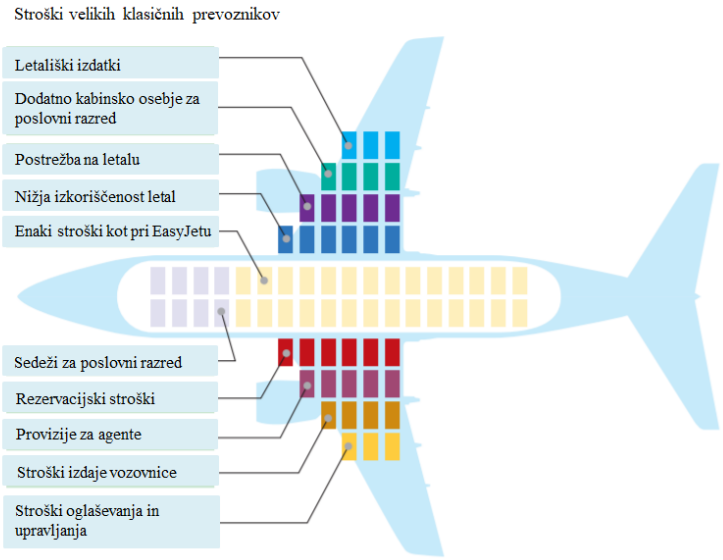
Kot je bilo že predstavljeno v poglavju 1.2, poznamo v letalski panogi različne tipe letalskih prevoznikov. V tem poglavju bom predstavila, kako prihodkovni management deluje pri nizkocenovnih letalskih družbah, zakaj klasični prevozniki ne morejo ponuditi tako nizkih cen kot nizkocenovni ter glavne razlike med njimi.

Slika 3: Operativni procesi in stroškovne osnove pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih – primer EasyJet



Vir: Barlow (2000, str. 199).

Slika 4: Operativni procesi in stroškovne osnove pri velikih klasičnih prevoznikih



Vir: Barlow (2000, str. 199).

Osnovna predpostavka o poslovanju v nizkocenovnih letalskih družbah je seveda podobna tisti pri velikih klasičnih prevoznikih. Med njimi pa vendarle obstajajo velike razlike, ki vplivajo na celotne proračunske letalske operacije. Glavne razlike med operativnimi procesi in stroškovnimi osnovami obeh vrst prevoznikov so prikazane na sliki 3 in sliki 4 (Barlow, 2000, str. 198).

Kot je bilo že opisano, nizkocenovni prevozniki za boljšo učinkovitost odhajajo in prihajajo na nizkocenovna letališča (stroški zaračunani letalskemu prevozniku so nižji na manjših, obrobnih letališčih kot na večjih in glavnih). Poleg tega operirajo samo z eno vrsto letal, kar znova pripomore k zmanjšanju operativnih in tekočih stroškov. Vse to ima korist za prihodkovni management, saj je na voljo samo ena vrsta kapacitete in vedno enako število sedežev. Ali se imenuje prihodkovni management, upravljanje donosa ali pa maksimiziranje prihodkov, je cilj oz. namen jasen; doseči največji možni prihodek na vsakem posameznem letu znotraj prevoznikovega portfelja letov in poti (Barlow, 2000, str. 200).

V nadaljevanju bom predstavila, kako prihodkovno upravljanje deluje pri nizkocenovni letalski družbi EasyJet.

EasyJet uporablja avtomatiziran sistem prihodkovnega managementa, ki temelji na maksimiranju prihodkov za vsak let, vsak dan. Rezervacijski sistem pri EasyJetu je nekoliko drugačen od sistema konkurentov, saj morajo biti vse rezervacije narejene neposredno preko družbe, torej preko telefona ali spletne strani, rezervacije agentov tako niso sprejemljive. Sistem prihodkovnega managementa je posebej razvit za njihovo letalsko družbo. Model je razvit tako, da pokriva vsako pot za vsak let in vsak dan. Glavni

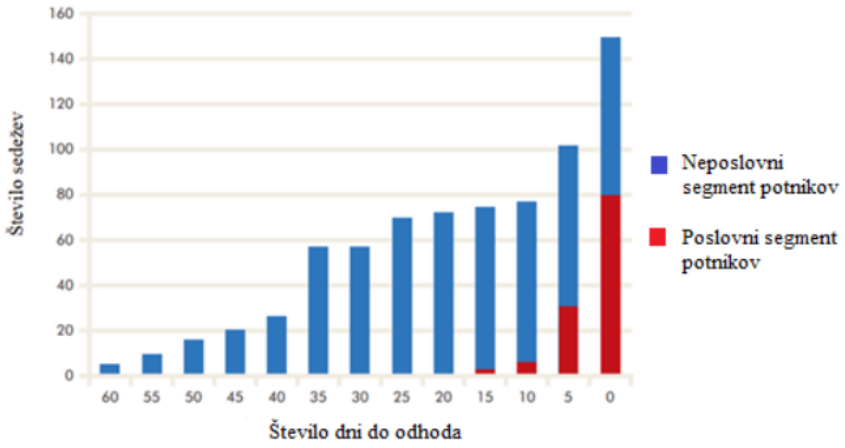
cilj je maksimiranje prihodkov ob zagotovitvi ustreznega ravnotežja potnikov (Barlow, 2000, str. 201).

EasyJet ne segmentira svojih strank, vendar pa svoje lete segmentira v naslednje kategorije. Glede na destinacijo oziroma linijo svoje lete segmentira na poslovno potovanje in prosti čas, glede na čas potovanja pa ločuje jutranje in večerne ter dnevne lete (Barlow, 2000, str. 201).

EasyJet meni, da sta v prvi kategoriji dve vrsti destinacij. Prva je tako imenovana poslovna, kot na primer Glasgow, kamor visok odstotek potnikov potuje za krajši čas iz poslovnih razlogov. Druga vrsta destinacij je neposlovna ali destinacija za prosti čas. Tukaj bi lahko za primer omenili Palmo, kamor najvišji odstotek potnikov potuje za daljši čas. Pri drugi kategoriji gre za čas potovanja, kjer zgodnji jutranji leti, zgodnji večerni in leti med tednom spadajo v poslovni sektor, medtem ko so dnevni leti, leti pozno zvečer in med vikendi neposlovni segment (Barlow, 2000, str. 201).

V nadaljevanju slika 5 prikazuje rezervacije letalskih vozovnic glede na število dni do leta. Prikazan je segment neposlovnih potnikov, ki svoje potovanje rezervirajo vnaprej ter poslovnih potnikov, ki na ceno niso občutljivi in letalske vozovnice večinoma rezervirajo pred odhodom.

Slika 5: Rezervacije letalskih vozovnic glede na število dni do leta



Vir: Barlow (2000, str. 201).

Cene so nato lahko določene glede na ta pričakovana knjiženja. Najcenejše vozovnice so na voljo do na primer zapolnjenih prvih 25 sedežev, nato je na voljo višja cena do zapolnjenih 65 sedežev, potem 80, dokler ni na voljo le še najdražja cena vozovnic. Najvišja cena se odpre približno 10 dni pred odhodom, ko je pričakovano najvišje število knjiženja poslovnih potnikov. Slika 6 prikazuje dejanska knjiženja potnikov kot tudi načrtovan donos (Barlow, 2000, str. 202).

Slika 6: Načrtovan donos in dejanska knjiženja potnikov

Vir: Barlow (2000, str. 202).

Za razliko od večjih letalskih prevoznikov ima EasyJet cenovno strukturo z majhno stopnjo fleksibilnosti: razpon cen, ki je na voljo za katerokoli destinacijo, je nizek. Na primer, cena letalske vozovnice za Nico se začne pri 35 £ in je voljo do 129 £, odvisno od ravni knjiženja potnikov in števila dni do odhoda. Pri British Airways je za podoben let potrebno plačati od 284 £ za ekonomski razred, do 351 £ za poslovni. To daje večjim prevoznikom večje možnosti pokritja stalnih stroškov (Barlow, 2000, str. 204).

Velika odvisnost ponujene cene se nanaša tudi na rezervacijske kanale. EasyJet ne ponuja nobenih rezervacij preko agentov. Potniki lahko naredijo rezervacijo le preko telefonskega prodajnega osebja ali spletne strani. Zato je za EasyJet bistven hiter in enostaven rezervacijski sistem, ki izklopi in odpre različne ravni cen, ko se približuje datum odhoda in tako knjiženja potnikov postanejo jasnejša (Barlow, 2000, str. 205).

Druga vrsta prevoznikov so klasične letalske družbe. Poleg vseh že omenjenih značilnosti poslovanja klasičnih prevoznikov se tudi sistem prihodkovnega managementa razlikuje od sistema pri nizkocenovnih letalskih družbah in zaradi naslednjih značilnosti ne morejo določati tako nizkih cen. Veliki prevozniki imajo povezovalne lete, kar pomeni, da lahko prihodek maksimirajo na več kot le enem letu. Nizkocenovni prevozniki nimajo odpovedi, medtem ko klasični prevozniki to možnost ponujajo, prav tako nizkocenovne družbe ne uporabljajo turističnih agencij ali katerekoli oblike rezervacij preko agentov, kar omogoča enostavnejši in popolnoma centraliziran rezervacijski sistem. Letijo iz manj letališč, imajo samo eno osrednjo rezervacijsko bazo in imajo le omejeno število destinacij. Nizkocenovni prevozniki letijo samo z enim tipom letala in zato so operacije in rezervacije veliko enostavnejše, ponujajo le nekaj storitev med letom, nič brezcarinskih dajatev in samo omejeno ponudbo gostinskih storitev, ki jih izvajajo zunanji izvajalci. Delujejo brez vozovnic in nimajo dejanskih kart za vkrcanje. Delujejo z zelo malo zemeljske posadke in zelo prodajno orientiranim sedežem podjetja. Prav tako nimajo nobene zunanje prodajne pisarne ali prodajnih mest na letališčih. Cene temeljijo zgolj na maksimiranju dobička, kar

ustreza ciljem in namenu procesa prihodkovnega managementa. Vsi ti dejavniki pomagajo podjetju ohranjati nizke variabilne stroške, kar je glavna komponenta kateregakoli uspešnega sistema prihodkovnega managementa, zato lahko ponujajo veliko nižje cene letalskih vozovnic od klasičnih prevoznikov. Ti dejavniki jim prav tako zagotavljajo strateško prednost pred njihovimi največjimi konkurenti (Barlow, 2000, str. 206).

Klasični prevozniki so se na vse te prednosti nizkocenovnih družb prilagodili na različne načine. Veliko jih je na primer ustanovilo svojo nizkocenovno podružnico, ki naj bi konkurirala ostalim nizkocenovnim družbam. Večina se je odločila za vzpostavitev različnih blagovnih znamk, ki se od matične družbe popolnoma razlikujejo v strukturi in imenu. V Evropi so med največjimi nizkocenovnimi družbami naslednje; Eurowings, družba, ki jo je ustanovil nemški letalski prevoznik Lufthansa. S trenutno floto 75 letal je Hop podružnica prevoznika Air France, ter leta 2013 preko nizozemskega letalskega prevoznika KLM ustanovljena Transavia (Chandrasekhar, 2017). Drugi način prilagoditve oziroma odziva klasičnih prevoznikov je znižanje cen letalskih vozovnic. Nizkocenovne prevoznike so poskušali na tistih progah, ki si jih delijo, izriniti z močno znižanimi cenami (CAPA, 2009). Veliko klasičnih prevoznikov zdaj ponuja veliko nižje cene v ekonomskih razredih, vendar potnike tako kot nizkocenovne družbe čedalje manj razvajajo. Tako so na primer letalske družbe kot so Lufthansa, Austrian Airlines in Adria Airways na letih krajših od ene ure ukinile vse obroke in pijačo. Na drugi strani so potniki, ki potujejo v poslovnem razredu, kjer so cene letalskih kart nekajkrat dražje, vendar so stranke deležne vedno več pozornosti in udobja (Tkalec, 2002, str. 75).

4 VPLIV VSTOPA NOVIH KONKURENTOV NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA ADRIA AIRWAYS

V nadaljevanju bom proučila vstop novih konkurentov na uspešnost poslovanja podjetja Adria Airways. V prvem delu bom na kratko opisala poslovanje podjetja v različnih obdobjih od ustanovitve podjetja leta 1961 pa vse do julija 2019. V drugem delu poglavja bom predstavila Porterjev model petih silnic v letalski panogi v Sloveniji ter proučila vpliv vstopa novih konkurenov na dveh letalskih povezavah (Varšava in Amsterdam).

4.1 Predstavitev podjetja Adria Airways

V Sloveniji imamo le eno glavno ter najpomembnejše letališče – Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana. Preko njega se odvija večino vsega mednarodnega prometa. Za potnike je letališče pomembno predvsem zaradi povezovanja z ostalimi evropskimi letališči, s katerih lahko nato potujejo naprej po svetu. Za Slovenijo je strateškega pomena tudi edini redni letalski prevoznik Adria Airways, katerega najpomembnejšo dejavnost predstavlja letenje na rednih linijah (Harl, 2008, str. 66). Mreža rednih letov Adrie Airways, katerih vozlišče je Letališče Ljubljana, omogoča potnikom hitre ter enostavne povezave med zahodno in jugovzhodno Evropo. Svoje potovanje lahko potniki nato nadaljujejo po svetu z vsemi

prevozniki mreže Star Alliance. Poleg rednega letenja je komplementarna dejavnost letemu tudi čarterski promet, prevoz tovora, za katerega je Adria Airways glavni ponudnik v Sloveniji in državah bivše Jugoslavije, ter ACMI dejavnost (zakup letala s posadko) kar pomeni, da Adria Airways izvaja tudi letenja za ostale letalske družbe (Adria Airways, d. o. o., 2017, str. 22–23, 28–30).

Adria Airways je imela kot matična družba v letu 2017 v obvladovanju in neposrednem večinskem lastniškem deležu še naslednje tri odvisne družbe, in sicer Adria Airways Letalska šola d. o. o., Adria Airways Kosovo d. o. o. in PhenX Technologies AG. Adria Airways Letalska šola je ena izmed največjih letalskih šol v Sloveniji. Njihova glavna dejavnost je usposabljanje za poklicne pilote in tudi za zasebne pilote športnih letal. Glavna dejavnost druge odvisne družbe Adrie Airways je pospeševanje prodaje letalskih vozovnic ter opravljanje letališkega nadzora za lete letalske družbe. Preko družbe PhenX Technologies AG Adria Airways ne opravlja nobene poslovne aktivnosti. V letu 2017 je kupila 100 % delež družbe in sicer za namen nakupa deleža v Darwin Airlines (Adria Airways, d. o. o., 2017, str. 13).

V nadaljevanju bom predstavila zgodovino podjetja, in sicer od nastanka Adrie Airways do julija 2019. Opisala bom tudi poslovanje podjetja v različnih obdobjih.

4.1.1 Zgodovina podjetja Adria Airways in njen razvoj do leta 1991

Adria Airways, največja slovenska letalska družba, je bila ustanovljena 14. marca 1961 z ustanovitvijo čarterske letalske družbe Adria Aviopromet. Tistega leta je podjetje od nizozemske letalske družbe KLM kupilo štiri rabljena letala DC-6B, in tako z nizozemsko posadko pričelo s komercialnimi poleti. V decembru leta 1961 je nizozemsko posadko zamenjala domača. Sprva so letala letela s takratnega matičnega letališča v Zagrebu, tri leta pozneje pa so se letala preselila na novozgrajeno letališče v Ljubljani (Adria Airways, d. d., 2011b, str. 11).

V letu 1967 so se za Adrio Aviopromet pojavile prve težave, saj propelerska letala DC-6B ostalim evropskim prevoznikom niso mogla več konkurirati. Na začetku leta 1968 je situacija privedla Adrio do stečaja. V času krize si je večina posadke službo že poiskala drugod in je tako po nastali situaciji v podjetju ostalo le še osem kapitanov in šest kopilotov (Šelj, 2011, str. 32).

Decembra istega leta se je Adria združila s srbsko letalsko družbo InterExport in se preimenovala v Inex-Adria Aviopromet. InterExport je Adrii med leti 1969 do 1972 kupil šest novih letal DC-9, ki so zamenjala zastarela letala DC-6. Zagotavljal jim je sredstva za specializacijo ter šolanje kadrov, zavarovanje in ostale stroške (Kovač & Serajnik Sraka, 1992, str. 6). Leto 1968 je bilo poleg vsega naštetega pomembno tudi, ker je družba Inex-Adria Aviopromet uvedla prvo redno linijo med Ljubljano in Beogradom (Šelj, 2011, str. 32).

V letih, ki so sledila, je povečano povpraševanje po letalskem prevozu prineslo nadaljnjo posodobitev ter razširitev. Poglavitna dejavnost je bil čarterski promet za potovalne agencije v večje evropske države, kot so Francija, Nemčija, Velika Britanija ter druge skandinavske države, ki so potnikom ponujale letalski prevoz na jadransko obalo v mesta Dubrovnik, Pulj, Tivat, Split. Adria je tako takrat povezala Ljubljano z vsemi pomembnimi mesti v Jugoslaviji (Podgoršek, 2007).

Po letu 1980 je Adria svojo dejavnost razširila tudi na redni letalski promet in začela s poleti na mednarodna letališča. Vzpostavili so prvi redni let na liniji Ljubljana–Beograd–Larnaca. Po letu 1983 je še dodatno okrepila svojo floto. Pozneje so svoji mreži letov dodali evropska letališča v Münchnu, Londonu in Parizu. Skozi ves ta čas je število potnikov naraščalo in doseglo vrhunec leta 1987, ko je bilo prepeljanih 1.740.000 potnikov. Adria se je po začetku rednega letenja včlanila tudi v Mednarodno združenje za zračni promet (v nadaljevanju IATA) (Podgoršek, 2007).

Inex Adria Aviopromet je podjetje obdržalo vse do leta 1986, nato pa je dobilo ime Adria Airways, ki se je obdržalo vse do danes (Podgoršek, 2014).

Na začetku devetdesetih let je Adria Airways povečala svojo floto letal na skupno kar trinajst. Letalski prevoznik je imel v lasti tri tehnološko najsodobnejša letala Airbus A 320, ki so bila pri porabi goriva bistveno varčnejša (Polenec, 1990, str. 6–7).

4.1.2 Poslovanje Adrie Airways po osamosvojitvi Slovenije do krize v letu 2008

Ob razglasitvi neodvisnosti Republike Slovenije, 25. junija 1991, so bila Adriina letala zaradi političnih razlogov prizemljena. Za slovenski letalski prostor je bila takrat še vedno pristojna uprava za civilno letalstvo Jugoslavije, ki je Adrii za tri mesece prepovedala letenje. Ko je družba ponovno vzpostavila svoje dejavnosti, je imela nekaj časa matično letališče v Celovcu. Takrat je večina čarterskih destinacij na Jadranu postalo nedostopnih, saj so pripadale ozemljem drugih držav. S tem se je tudi njihova struktura poslovanja spremenila, in sicer so zdaj večinski delež prihodka predstavljali redni leti in ne več čarterski (Podgoršek, 2007). Z razpadom Jugoslavije je družba izgubila večino trga, število potnikov pa se je drastično zmanjšalo. Leta 1991 so tako prepeljali le 700 tisoč potnikov, leto pozneje pa se je število zmanjšalo na 333 tisoč (Pavlin, Urbanija & Žitko, 1995, str. 8).

Adriine obveznosti je konec leta 1992 prevzela Agencija za sanacijo bank in hranilnic. Dolg podjetja je znašal okrog 230 milijonov nemških mark, večino le-tega pa se je pretvorilo v javni dolg države. Po letu 1993 so ga prek državnih sanacijskih obveznic odplačali davkoplačevalci (Kovač, 2010). Država je takrat postala lastnica podjetja, poslovanje Adrie Airways pa ni nikoli zaživelo pod pravimi tržnimi pogoji (Svenšek, 2011). Leta 1994 sta se Agencija in podjetje dogovorila za načrt sanacije, ki naj bi se končal do leta 2000. Dogovor je bil, da bo lastninjenje potekalo v dveh fazah. Država naj bi v prvi fazi postala 100 % lastnik podjetja, 10 % delnic od tega pa naj bi zamenjala

zaposlenim za njihove certifikate. V drugi fazi, ko Adria Airways ne bi več poslovala z izgubo, bi se izvedla dokapitalizacija (Pavlin, Urbanija & Žitko, 1995, str. 8).

S prodajo letal se je Adria Airways začela prilagajati tržnim razmeram ter s tem tudi pokrila del dolga. Tako je od flote trinajstih letal obdržala le enega. Leta 1995 je pričela svoje poslovanje z nemškim prevoznikom Lufthanso. Z njimi so sklenili pogodbo in tako začeli s skupnim trženjem in s skupnimi poleti (Pavlin, Urbanija & Žitko, 1995, str. 9). Nova Ljubljanska banka je ob koncu leta 1997 vstopila v podjetje in s tem pridobila 9 % delež le- tega (Žerovnik, 2005, str. 6).

Kapital družbe je bil v marcu in aprilu leta 2007 konsolidiran, in sicer z izdajo dodatnih 406.218 delnic po ceni 27 € na delnico. Vsi obstoječi delničarji so sodelovali pri dokapitalizaciji Adrie Airways. Največja delničarja sta bila Kapitalska družba d. d. s 78 % in Slovenska odškodninska družba d. d. z 10 %. Dokapitalizacija je družbi zagotovila zaključek prve faze sanacije; finančno in kapitalsko konsolidacijo. Osnovni kapital se je s temi sredstvi povišal za 3,4 milijone €, kapitalske rezerve pa za 7,6 milijonov € (Adria Airways, d. d., 2008).

4.1.3 Strateški cilji Adrie Airways med leti 2009–2011

V letu 2009 se je lastniška struktura spremenila, ko je Kapitalska družba d. d. družbo dokapitalizirala v višini 2.344.738 €. Za 894.744 € se je povečal osnovni kapital, kapitalske rezerve pa za 1.462.667 €. Zaradi negativnega vrednotenja izvedenih finančnih instrumentov in zaradi izkazane izgube v letih 2008 in 2009 (priloga 1) se je delež kapitala v primerjavi z letom 2008 zmanjšal. Na koncu leta 2009 je imela Adria Airways kratkoročne in dolgoročne finančne obveznosti v vrednosti 84 milijonov €, od tega okoli 45 milijonov € do Nove Ljubljanske banke. Zaradi velike zadolženosti Nova Ljubljanska banka družbi ni odobrila novega kredita, zato je bil od upravnega odbora sprejet sklep o ukrepih za prostovoljno poravnavo (Adria Airways, d. d., 2010).

V letu 2010 sta bili ustanovljeni dve hčerinski družbi podjetja, ki sta bili v 100 % lasti Adrie Airways. Prvo podjetje je bilo Adria Airways Tehnika d. o. o., drugo pa Adria Airways Letalska šola d. o. o. Sprejet je bil sklep, da se Adria Airways Tehnika d. o. o. preoblikuje v Adria Airways Tehnika d. d. Kmalu za tem je Posebna družba za podjetniško svetovanje d. d. 18,24 % delež Adrie Airways Tehnika d. d. odkupila, in sicer po vrednosti 1 € za delnico. S to transakcijo je Aerodrom Ljubljana zmanjšal svoje terjatve do družbe Adria Airways d. d. Konec leta se je kapital družbe povišal z izdajo novih delnic v višini 2,4 milijonov €, in sicer zaradi dokapitalizacije dveh družb. Posebna družba za podjetniško svetovanje d. d. je Adrio Airways dokapitalizirala z 80 %, in dve turistični agenciji s skupaj 20 %. Osnovni kapital se je z novimi denarnimi vložki povišal za 1,7 milijonov €, kapitalske rezerve pa za 0,8 milijonov €. Največja lastnika družbe na dan 31. 12. 2010 sta bila Posebna družba za podjetniško svetovanje d. d. s 86 % in Nova Ljubljanska banka s 6 % (Adria Airways, d. d., 2011a, str. 11).

Redne delnice Adria Airways Tehnika je družba v začetku leta 2011 prodala Aerodromu Ljubljana in Posebni družbi za podjetniško svetovanje d. d. Vlada Republike Slovenije je junija sprejela sklep o dokapitalizaciji Adrie Airways, in sicer v višini 49,5 milijonov €. Sklep je bil pogojen z odločitvijo bank upnic za konverzijo bančnega dolga družbe v kapital. Vsi vlagatelji, tako javna oblast kot tudi zasebni sektor, so se dogovorili, da bo temelj njihovega sodelovanja izvedba vseh skupin ukrepov iz Sporazuma o finančnem in poslovnem prestrukturiranju družbe. Njihov glavni cilj prestrukturiranja je bil dolgoročno preživetje in rentabilnost družbe.

Adria Airways je prejela stvarne vložke v višini 19,7 milijonov € in s tem konvertirala dolgove v kapital. Prejeli so tudi denarne vložke v višini 50 milijonov € (49,5 milijonov € s strani Republike Slovenije ter 500.000 € s strani Posebne družbe za podjetniško svetovanje d. d.), in s tem povečali osnovni kapital na 70,8 milijonov €. Največji lastniki so bili tako Republika Slovenija (69,87 %), Nova Ljubljanska Banka (19,63 %) ter banke, ki so imele v lasti 8,31 % (Adria Airways, d. d., 2012, str. 10, 28, 38).

4.1.4 Poslovanje Adrie Airways med leti 2012–2016

Odločitev Evropske komisije v postopku preiskave glede nedovoljene državne pomoči je bila za Adrio Airways v letu 2014 odločilna. Evropska komisija je potrdila, da družba v letih 2007, 2009 in 2010 ni prejela državne pomoči ter da je bila leta 2011 prejeta v skladu s Smernicami Skupnosti (Adria Airways, d. d., 2015, str. 5). Zaradi te odločitve je Adria Airways lahko nadaljevala s sestavljeno poslovno strategijo, postati prevoznik podoben nizkocenovnim prevoznikom, vendar na račun boljšega produkta ponuditi 15–20 % dražjo storitev. Družba je tako ohranila potnikom pomembne storitve, kot so leti na primarna letališča ter dober vozni red. Pomembna je bila tudi širitev na nove destinacije, dodatno so uvedli »sky shop« ob enem pa ukinili postrežbo v ekonomskem razredu (STA, 2014).

Družba je prvič po letu 2007 poslovno leto zaključila s čistim dobičkom, ki je znašal 0,9 milijona € (priloga 1). Čisti dobiček je bil posledica prodaje letal (Adria Airways, d. d., 2015, str. 65).

Julija leta 2015 je stekel postopek prodaje družbe Adrie Airways. Slovenski državni holding in Družba za upravljanje terjatev bank sta po zaključenih pogajanjih sklenila pogodbo o prodaji in sicer 91,58 % deleža družbe Adrie Airways (Stergar, 2016). 18. januarja 2016 je bil za končnega kupca izbran nemški investicijski sklad 4K Invest. V pogodbi je bila vključena dokapitalizacija Republike Slovenije v višini 3,1 milijona €, ter kupnina za Slovenski državni holding, Republiko Slovenijo in Družbo za upravljanje terjatev bank v višini 100.000 €. Prodaja družbe ob predhodni dokapitalizaciji Republike Slovenije ter zasebnega investitorja je pomenila manjši strošek za državo kot stečaj ali ustanovitev novega podjetja (Adria Airways, d. d., 2016b).

4.1.5 Poslovanje od leta 2016 do julija 2019

Novi lastnik Adrie Airways d. o. o. je investicijski sklad 4K Invest. Sklad poceni kupuje podjetja v težavah, poskuša izboljšati njihovo poslovanje in jih dražje proda. Podatki kažejo, da so od leta 2010 bankrotirala najmanj štiri podjetja ki so bila v portfelju nemškega sklada. Leta 2010 je v Nemčiji zaradi stečaja medijske družbe DAPD ki jo je ustanovil 4K Invest brez službe ostalo 300 ljudi. Novembra leta 2015 je zaradi insolventnosti družbe Flextronics pod vodstvom 4K Invest ostalo brez dela 330 ljudi. Marca 2015 so za milijon evrov kupili finsko podjetje Anttila ki je šlo dobro leto po nakupu v stečaj. Brez dela je ostalo 1.300 ljudi. Leta 2017 je Adria v imenu svojega lastnika v Švici kupila letalsko družbo Darwin Airline in jo preimenovala v Adria Airways Switzerland. Manj kot pol leta pozneje je švicarska družba razglasila stečaj. Švica sedaj preiskuje sume nepravilnosti saj naj bi najmanj 1,6 milijona evrov končalo na računih v Sloveniji. Kljub temu je 4K Invest v začetku leta 2016 prepričal državo, da mu proda Adrio, čeprav nemški sklad pred tem ni imel nobenih izkušenj v letalstvu (Cirman, Modic & Vuković, 2019).

Nova strategija podjetja Adria Airways d. o. o. je osredotočenost na slovenski, kosovski in makedonski trg. Namen sklada 4K Invest je družbi omogočiti rast, potnikom zagotoviti varen in udoben prevoz med regijo in svetom ter spoštovati tradicijo varnega letenja z Adrio Airways (Adria Airways, d. d., 2016b).

Flota Adrie Airways d. o. o. julija 2019 šteje 21 modernih letal in potnikom ponuja 16 različnih destinacij. Letalska družba opravi 194 tedenskih poletov na 20 različnih linijah. Mednarodno sodelovanje z letalskimi družbami pa potnikom omogoča, da z direktnimi ali povezovalnimi leti potujejo še do 15 dodatnih prestolnic (Adria Airways, d. o. o., 2019b). Poleg rednega prometa Adria Airways nudi tudi čarterski promet. Ta je komplementaren rednemu, usmerjen pa je na optimiziranje donosnosti, ki daje prednost pred povečanjem obsega. V letu 2017 je 13 % prihodkov podjetja predstavljal čarterski promet. Tretji segment poslovanja Adrie Airways je segment ACMI (zakup letala s posadko) kjer podjetje vidi svojo konkurenčno prednost (Adria Airways, d. o. o., 2017, str. 23).

V letu 2018 se je Adria Airways, tako kot tudi ostali evropski prevozniki, soočala s kar nekaj težavami. Zaradi omejitev v zračnem prostoru, pomanjkanja posadk in slabega vremena, so pri prevozniku beležili povečano število nepravilnosti, kar je vodilo do zamud in odpovedi letov. Ker je evropski zračni prostor vedno bolj zaseden, se bodo podobne težave nadaljevale tudi v poletju 2019. Pomanjkanje posadk se je v podjetju zmanjšalo, saj so močno okrepili zaposlovanje in usposabljanje članov posadk (STA, 2019). Kljub zaposlovanju in usposabljanju, pa se bodo težave, kot že omenjeno, še nadaljevale. Število potnikov vsako leto narašča in ta rast presega kapacitete in zmogljivosti v zračni infrastrukturi. V letu 2018 se je rast v evropskem zračnem prostoru povečala za 3,8 % glede na leto 2017, izvedenih je bilo več kot 11 milijonov letov, zamude na posamezni let pa so se podvojile (Adria Airways, d. d., 2019). Po napovedih družbe Eurocontrol naj bi

letalski promet v Evropi do leta 2040 narasel na več kot 16 milijonov letov, kar predstavlja 53 % rast glede na leto 2017. Iz povprečnih 12 minut zamude v letu 2018 se bo zamuda na let do leta 2040 povečala na povprečno 20 minut. Leta 2018 je zamudo do dveh ur občutilo približno 50.000 potnikov na dan, do leta 2040 se bo to število povečalo na kar 470.000 potnikov vsak dan. Prav tako se moramo zavedati, da se podnebje spreminja. Te spremembe bodo škodile letalski infrastrukturi in spremenile vzorce povpraševanja potnikov ter vodile k večjim motnjam v vsakdanjem poslovanju. Celotna letalska panoga se bo tako morala prilagoditi (Eurocontrol, 2018, str. 3–5).[1]

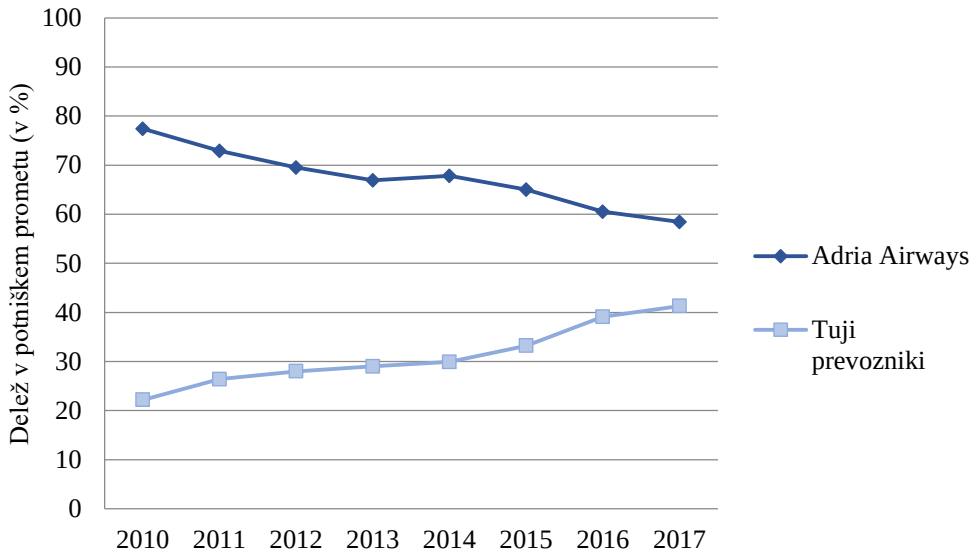
4.2 Porterjev model petih silnic v letalski panogi v Sloveniji

V Sloveniji je letalski promet delno razvit. Iz ljubljanskega letališča so oddaljenosti med regionalnimi letališči (Zagreb, Trst, Benetke, Celovec, Gradec) zelo majhne. Ljubljansko letališče sicer stoji na zelo dobrem geografskem položaju, saj je postavljeno na prehodu med Srednjo in Jugovzhodno Evropo. Na letališče prihajajo mnogi prevozniki, vse skupaj 10, tako klasični kot tudi nizkocenovni. Podatki o številu prepeljanih potnikov in številu opravljenih letov na letališču Ljubljana med leti 2000 in 2017 so prikazani v prilogi 2. Kljub vsemu zgoraj naštetemu se večina slovenskih potnikov odloči potovati s tujih letališč, saj so med Slovenijo in obrobnimi letališči zelo dobre prometne povezave (Fraport Slovenija, d. o. o., 2018).

Letalska družba Adria Airways je ena bolje prepoznavnih slovenskih blagovnih znamk. Tako Slovenci kot tudi tujci ji zaupajo, saj je sinonim za varno in zanesljivo družbo. To se še posebej odraža na Balkanu, kjer je družba tudi izrecno cenjena. Kljub temu so razmere na trgu take, da se od zaupanja in prepoznavnosti ne da preživeti in konkurenca se tudi v Sloveniji zelo povečuje (Podgoršek, 2012).

[1] Po zaključku pisanja magistrskega dela je podjetje v septembru 2019 zaradi vseh navedenih težav razglasilo stečaj.

Slika 7: Delež prepeljanih potnikov Adrie Airways in tujih prevoznikov na letališču Jožeta Pučnika v Ljubljani med leti 2010 in 2017



Vir: Aerodrom Ljubljana, d. d. (2010; 2011; 2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017).

V tem poglavju bom glede na analizo konkurence v letalski panogi, ki sem jo predstavila v poglavju 2, na praktičnih primerih podjetja Adria Airways opisala vsako od petih silnic Porterjevega modela. Prva silnica Porterjevega modela, opisana v nadaljevanju, je nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo. Država Slovenija je v svetu danes bolj prepoznavna kot je bila pred leti, to pa je pozitivno vplivalo na letalski promet, saj se je število novih povezav v zadnjih letih povečalo, prav tako število prepeljanih potnikov. K povečanju vstopa novih prevoznikov je pripomogla tudi država, saj je letalskim prevoznikom, ki bodo povečali ali vpeljali nove linije z letališča v Ljubljani, za promocijo v medijih namenila slab milijon evrov. Da je nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo vse večja, se odraža tudi v deležu prepeljanih potnikov Adrie Airways in tujih prevoznikov. Medtem ko delež prepeljanih potnikov slovenskega prevoznika med leti upada, pa se delež tujih prevoznikov povečuje (Lončar, 2019). Slika 7.

Sprva bom Porterjevo silnico nevarnost vstopa novih konkurentov predstavila na primeru vstopa ruskega letalskega prevoznika Aeroflot. Družba je konec oktobra leta 2018 pričela z dnevnimi poleti med slovensko in rusko prestolnico. Na tej liniji, torej med Ljubljano in Moskvo, je že vrsto let dnevno operirala tudi Adria Airways. Prihod novega letalskega prevoznika bo na Ljubljansko letališče prepeljal približno do 50 tisoč dodatnih potnikov na leto. Ruski nacionalni prevoznik ima eno od najmodernejših letal v svoji floti in obsega kar 250 letal. Lete opravljajo na 146 destinacijah, v 52 različnih državah. Aeroflot je po mnenju vodilne agencije za blagovno svetovanje najmočnejša blagovna znamka med vsemi letalskimi prevozniki na svetu, ameriška organizacija APEX pa jih je razvrstila med najboljše globalne prevoznike. Njihov cilj z vstopom na slovenski trg ni bil samo prevzeti potnike Adrie Airways, ki letijo na direktnih letih iz Ljubljane v Moskvo, ampak želijo

pritegniti tudi potnike, ki preko Rusije potujejo do nekdanjih držav Sovjetske zveze in Azije (Golec, 2018). Na tej liniji je bila večina potnikov ruskih državljanov, ki zdaj za prevoz raje izberejo svojega nacionalnega prevoznika. Adrii Airways se je tako število potnikov na njihovih letih zmanjšalo pod ekonomsko sprejemljivo raven in so linijo med Ljubljano in Moskvo februarja leta 2019 ukinili (Golec, 2019).

Aeroflot je že obstoječa blagovna znamka, ki je svojo storitev še razširila na nov trg. Cene so po vstopu znižali pod cenami svojih konkurentov, ko pa se je nasprotnik s trga umaknil, so svoje cene drastično povišali. V naslednjem primeru bom dodatno predstavila, kako je s prepoznavnostjo, močno blagovno znamko in predvsem veliko mrežo letov lažje ustvariti povpraševanje.

Leta 2013 je srbska letalska družba Jat Airways z letalsko družbo iz Združenih arabskih emiratov imenovano Etihad Airways podpisala sporazum o strateškem partnerstvu. Etihad je ena najhitreje rastočih letalskih družb na svetu. Namen sporazuma je bil, da Beograd razvijejo v vozlišče celotnega Balkana. Družba, pod imenom Air Serbia, leti tudi v Ljubljano. Srbija je Jat Arways prodajala kar nekaj let, vendar neuspešno. Po podpisu sporazuma je Etihad moderniziral letalsko floto družbe in uvedel precej novih destinacij (STA, 2013). Air Serbia tako krepi povezavo med Ljubljano in Beogradom, od tam naprej pa potnikom omogoča potovanje po celem svetu, še posebej na Vzhod (Aerodrom Ljubljana, d. d., 2013b).

Poleg zgoraj opisanih primerov vstopa novih konkurentov je v preteklosti Ljubljano z ostalimi destinacijami povezalo kar nekaj evropskih prevoznikov. Leta 2016 je s poleti med Ljubljano in Varšavo pričel poljski Lot. Adrio Airways je v letu 2018 s te destinacije že izrinil (podrobnosti predstavljene v poglavju 4.3.1). Leto pozneje se je na že obstoječi liniji, ki jo je operirala Adria Airways med Ljubljano in Amsterdamom, pridružila še Transavia. Nizkocenovni prevoznik EasyJet je v letu 2018 pričel s tremi poleti na teden do Berlina, z letošnjim letom pa bo predstavljena tudi nova linija prevoznika British Airways do Londona. Kot je opisano zgoraj, nekateri prevozniki Adrii Airways konkurirajo na novih linijah, večja konkurenca pa so ji družbe, ki polete opravljajo na istih destinacijah. Konec poletne sezone 2019 Air France načrtuje povečanje števila letov na že obstoječi liniji med Ljubljano in Parizom, poleg tega bodo tudi povečali svoje kapacitete in linijo upravljali z večjimi letali. Na liniji med Ljubljano in Podgorico poleg Adrie Airways leti tudi Montenegro Airlines, na destinaciji do Bruslja pa je obstoječi konkurent slovenskemu prevozniku nizkocenovni Wizz Air (Lončar, 2019).

Druga silnica Porterjevega modela je tekmovalnost med obstoječimi konkurenti. V nadaljevanju je praktično prikazan primer Adrie Airways in nizozemske Transavie na liniji med Ljubljano in Amsterdamom. Kot je bilo že omenjeno, je aprila leta 2017 z ljubljanskega letališča do Amsterdama s poleti začel nizozemski letalski prevoznik Transavia. Na liniji med Ljubljano in Amsterdamom je bil takrat že obstoječ prevoznik Adria Airways. Potniki se tako lahko danes odločijo med dvema prevoznikoma, in sicer

petkrat na teden lahko letijo z nizozemsko letalsko družbo in sedemkrat na teden z Adrio Airways. Medtem ko za Adrio Airways destinacija Amsterdam predstavlja glavni trg, saj prevoznik ponuja direkten let iz Ljubljane, je za Transavio to le mejni trg. Amsterdam je za njih le izhodišče za nadaljevalne lete še posebej znotraj mreže letov skupine Air France KLM, katere članica je Transavia (Golec, 2017). Kako se je Adria Airways soočila z vstopom novega konkurenta in kako na tej liniji posluje danes je podrobno predstavljeno v poglavju 4.3.2. Poleg letalskih prevoznikov, ki poslujejo z ljubljanskega letališča, so Adrii Airways vedno bolj konkurenčne tudi družbe na obrobnih letališčih. Veliko obrobnih letališč, kot so Zagreb, Benetke, Trst, Gradec in Celovec vzpostavlja redne povezave z evropskimi in svetovnimi letalskimi vozlišči. Mreža povezav je večja, tako da je pot mnogo hitrejša in ugodnejša kot iz Ljubljane. Obseg potniškega prometa se je na nekaterih od teh letališč v zadnjem desetletju povečal tudi za več kot sto odstotkov (Modic & Vuković, 2017). Adria Airways želi ohranjati svoje potnike in je kot svojo konkurenčno prednost za svoje kupce, ki bi si za potovanje izbrali enega od obrobnih letališč, pripravila posebno ponudbo. V sodelovanju s podjetjem GoOpti Adria Airways ponuja prevoz od letališča Ljubljana do letališča, železniške ali avtobusne postaje v Zagrebu, Benetkah, Celovcu in Trstu ter nazaj. Svojim letom so tako priključili še cestni prevoz in s tem svojim potnikom omogočili potovanje do izbranega mesta. Vsi cestni prevozi so časovno usklajeni s prihodi in odhodi Adriinih letov, kar je velika prednost za prevoznika (Adria Airways d. o. o., 2019c).

Tretja Porterjeva silnica je nevarnost substitutov. Letalski prevozniki tekmujejo s panogami, ki proizvajajo nadomestne proizvode, in jih ponujajo kot zamenjavo letalskemu prevozu. Še posebej veliko nevarnost predstavlja, če so ti proizvodi ponujeni po nižji ceni (Sorensen, 2005, str. 21). Potniki lahko danes, v kolikor s prevoznikovo ponudbo niso zadovoljni, izbirajo med veliko vrsto alternativnih oblik prevoza. Da bi prišli do svojega cilja lahko izberejo potovanje z avtobusom, avtom, vlakom ali ladjo. Pri tem je treba upoštevati stroške. Čeprav je v večini primerov potovanje z alternativnimi oblikami cenovno bolj ugodno, pa je glavni strošek čas. Letala so daleč najhitrejša oblika prevoza, vendar pa potrošniki kljub temu, ko potujejo na kratkih razdaljah, včasih izberejo druge načine (Bernerth, 2016). V nadaljevanju so v tabeli 1 predstavljeni podatki o cenah in času potovanja, in sicer z avtobusnim prevozom družbe Flixbus ter vlakom Slovenskih železnic na destinacijah, kjer operira tudi Adria Airways. Narejena je primerjava letalskega prevoza in omenjenih dveh substitutov za potovanje 11. septembra oziroma 12. septembra 2019. Podatki so bili s spletnih strani prevoznikov pridobljeni 22. 5. 2019 ob 11.15.

Tabela 1: Primerjava cen in časa potovanja Adrie Airways, vlakov Slovenskih železnic ter avtobusnih prevozov družbe Flixbus na izbranih destinacijah (v €)

		Adria Airways		**Flixbus**		**Slovenske železnice**	
Odhod	Prihod	Čas potovanja	Cena	Čas potovanja	Cena	Čas potovanja	Cena
Ljubljana	Amsterdam	2 uri	65,00	20 ur	53,00	/	/
Ljubljana	Praga	1 ura	110,00	11 ur	40,00	12 ur	142,00
Ljubljana	Bruselj	2 uri	129,00	23 ur	55,00	/	/
Ljubljana	Pariz	2 uri	129,00	24 ur	70,00	/	/
Ljubljana	Frankfurt	1,5 ure	189,00	12,5 ur	36,00	11 ur	189,00
Ljubljana	Munchen	1 ura	108,00	6 ur	19,00	6 ur	70,00
Ljubljana	Kopenhagen	2 uri	138,00	25 ur	64,00	/	/
Ljubljana	Sarajevo	1 ura	88,00	11 ur	40,00	/	/
Ljubljana	Dunaj	1 ura	136,00	5 ur	20,00	8 ur	75,00
Ljubljana	Zurich	1,5 ure	167,00	9,5 ur	25,00	12 ur	90,00
Ljubljana	Sofija	1,5 ure	143,00	24 ur	55,00	/	/

Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d); FlixBus (2019); Slovenske železnice, d. o. o. (2019).

Kot je bilo že omenjeno, je eden od substitutov tudi avto. Letalski prevozniki želijo odločitve o alternativnih prevozih preprečiti na različne načine. V nadaljevanju je opisan primer Adrie Airways, kako želijo potnike za potovanje iz Prage do Skopja z dobrimi povezovalnimi leti privabiti na svoja letala. Adria Airways ljubljansko letališče uporablja kot vozlišče in s tem omogoča hitre in enostavne povezave med zahodno in jugovzhodno Evropo. Osredotočeni so predvsem na zagotavljanje čim krajših transfernih časov in na povečanje števila razpoložljivih povezav na teh destinacijah preko Ljubljane (Adria Airways, d. o. o., 2017, str. 30). V zimskem voznem redu 2019 so lahko potniki koristili povezovalni let med Prago in Skopjem dvakrat na teden, in sicer ob ponedeljkih in sredah. Za celo potovanje iz Prage do Skopja so potrebovali manj kot štiri ure. V poletnem voznem redu je Adria Airways dodala še tri frekvence letov med Ljubljano in Skopjem, in sicer ob torkih, četrtkih ter petkih. To pomeni, da imajo potniki petkrat na teden možnost povezovalnih letov na tej destinaciji. Prevoznik želi s tem preprečiti možnost odločitve o alternativnih prevozih, saj še vedno veliko ljudi za potovanje iz Prage do Skopja uporablja druga prevozna sredstva (Amadeus IT Group SA, 2019).

Četrta Porterjeva silnica, pogajalska moč kupcev, v nadaljevanju prikazuje, kako se v letalski panogi s prihodom agregatorjev pogajalska moč kupcev povečuje.

Agregator je iskalnik, kjer lahko na enem mestu primerjamo ponudbe več različnih spletnih potovalnih agencij in letalskih prevoznikov. Njihov prihodek je ustvarjen od deleža, ki ga morajo potovalne agencije in letalski prevozniki plačati agregatorjem za vsako izvršeno transakcijo na njihovi uradni spletni strani. Iskalniki so danes že tako tehnološko dovršeni, da hitro in ažurno prikazujejo vse informacije, povezane z leti

(Trawex, 2014). Adria Airways je prisotna na več različnih agregatorjih, in sicer Skyscanner, Kiwi, Wego in Google Flights. S teh iskalnikov so potencialni potniki Adrie Airways lahko preusmerjeni na uradno spletno stran prevoznika. Vedno več potnikov uporablja agregatorje, saj je na eni spletni strani mogoče primerjati ponudbe in cene več različnih letalskih prevoznikov. V primerjavi z leti 2017 in 2018 se je število iskanj letov Adrie Airways na Skyscannerju povečalo za 581 %, in sicer z 1.870 na 12.741. Število iskanj na Google Flights se je v istem obdobju povečalo z 6.079 na 15.872, kar predstavlja 161 % (Adria Airways, d .d., 2019). Kljub temu da so turistični potniki bolj fleksibilni glede na datum in uro potovanja kot poslovni potniki, Adria Airways opaža trend, ki se spreminja. Tudi poslovni potniki postajajo vse bolj fleksibilni in je cena postala tisti dejavnik, ki je za nakup vse bolj pomemben.

Poleg iskalnikov, kjer potniki lahko primerjajo cene različnih prevoznikov v letalski panogi, v procesu ni vključenih nobenih stroškov zamenjave. Potniki lahko letijo z različnimi prevozniki v namembne kraje in se bodo za to tudi odločili, v kolikor bo to znižalo njihove stroške. Zvestoba blagovnim znamkam v tej panogi ni tako visoka. Nekatere letalske družbe to sicer poskušajo spremeniti z različnimi programi za zveste potnike, ki stranke nagrajujejo, v kolikor se te k njim pogosto vračajo (De Bruin, 2016).

Zadnja Porterjeva silnica, ki je na primeru opisana v nadaljevanju, je pogajalska moč dobaviteljev. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri najpomembnejši dobavitelji podjetja Adria Airways, ki imajo v poslovanju visoko pogajalsko moč.

Septembra leta 2018 je Adria Airways od ameriške družbe Jetstream Aviation Capital LLC v najem prejela šest 50-sedežnih letal. Družba je imela takrat v svoji floti skupno 21 letal (A. V., 2018). Adria Airways danes z novimi letali izvaja polete na svojih rednih linijah, enega pa uporablja tudi za storitve ACMI (najem letala s posadko) tujim letalskim prevoznikom (Adria Airways, 2018). Za drug tip letala ali na letalu z drugačno varnostno opremo je potrebno imeti primerno usposobljeno posadko (Pučnik, 2014, str. 53). Ko je družba pridobila letala, usposobljene posadke za ta tip ni imela, kar je pripeljalo do stroškov usposabljanja. To so fiksni stroški, ki nastanejo pri uvedbi novega letala v floto. Poleg usposobljene in kvalificirane delovne sile so za Adrio Airways ključni vložki v letalsko gorivo in čiščenje ter oskrbo letal.

Za vse to skrbijo zunanja podjetja, kar pomeni, da imajo dobavitelji visoko pogajalsko moč. Petrol je za Adrio Airways najpomembnejši dobavitelj, saj letala oskrbuje z gorivom. Cena letalskega goriva je odvisna od nihanj na svetovnem trgu nafte, na kar prevoznik nima vpliva, gorivo pa za svoje operacije nujno potrebuje. Poleg tega ljubljanskemu letališču podjetje plačuje letališke takse in druge letališke storitve ter tudi čiščenje letal. Za servisiranje letal je zadolžena Adria Airways Tehnika. Dobavitelj, ki skrbi za hrano in pijačo med leti, je podjetje Lagardere, kontroli zračnega prometa pa Adria Airways plačuje preletne takse (Rankov & Vuković, 2016).

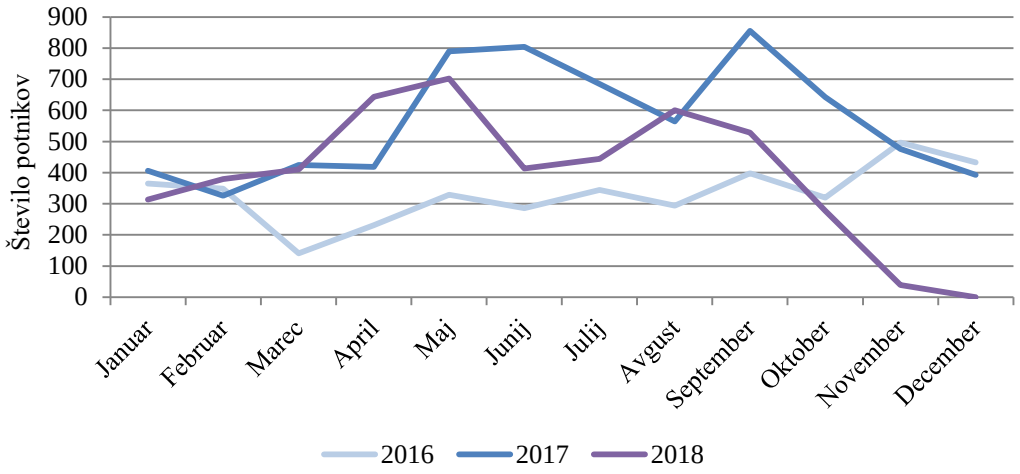
4.3 Vpliv vstopa novih konkurentov na različnih letalskih povezavah

V nadaljevanju bom proučila vstop novega konkurenta na dveh letalskih povezavah Adrie Airways. Pri analizi sem bila omejena s podatki, prav tako ni bilo daljših časovnih vrst. Nekateri podatki so bili na voljo le od leta 2015 naprej. Ker sem bila omejena z dostopnostjo podatkov sem proučila samo osnovne dejavnike kot so število potnikov, povprečni kupon, prihodek in tržni delež. Prav tako nisem imela na voljo podatkov za konkurenčne letalske prevoznike.

4.3.1 Letalska povezava Ljubljana – Varšava

S 1. marcem 2016 je neposredno povezavo med Ljubljano in Varšavo vzpostavil poljski letalski prevoznik LOT Polish Airlines. Potnikom je z letališča v Ljubljani želel omogočiti predvsem letalsko povezavo z različnimi destinacijami v Evropi, Severni Ameriki in Aziji. Slovenski trg je bil za prevoznika zanimiv zaradi naraščajočega turizma v Sloveniji ter potovanja poslovnih potnikov (Veleposlaništvo Republike Poljske v Ljubljani, 2016). Po vstopu na trg je letalski prevoznik neposredno tekmoval s svojim Star Alliance partnerjem, slovenskim prevoznikom Adrio Airways (Ex-yu Aviation news, 2015). V nadaljevanju je predstavljena podrobna analiza poslovanja Adrie Airways med leti 2016 in 2018, ko je na trg vstopil nov konkurent.

Slika 8: Število prepeljanih potnikov letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

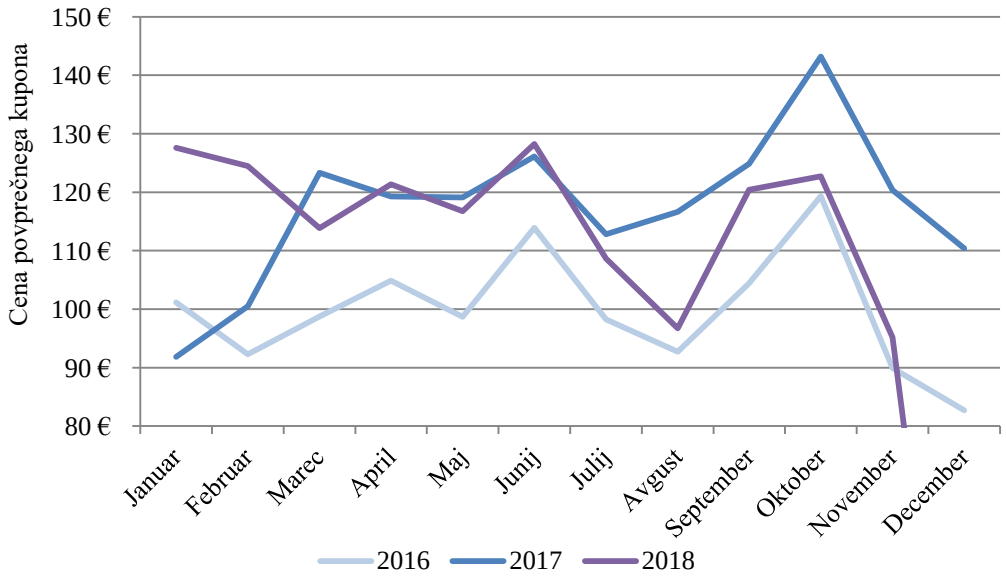
Slika 8 prikazuje gibanje števila prepeljanih potnikov na liniji med Ljubljano in Varšavo med leti 2016 in 2018. Po prihodu novega konkurenta na trg se je število potnikov v enem mesecu znižalo za 207, in sicer z 348 prepeljanih potnikov februarja 2016 na 141 v marcu. V letu 2017 je bilo v povprečju število potnikov najvišje, vendar za to obstaja razlog povišanja kapacitet oziroma frekvenc letov na tej destinaciji (podrobna analiza v

nadaljevanju). V letu 2018 se je glede na leto prej število prepeljanih potnikov zmanjšalo za 2.035 potnikov, kar predstavlja 30 % manj, hkrati se je v tem letu glede na leto prej število letov oziroma razpoložljiva kapaciteta zmanjšala za 27 %. Število potnikov se je torej v primerjavi s kapaciteto zmanjšalo za 3 odstotne točke.

Povprečen kupon je kazalnik, s katerim se meri povprečna cena na potnika na miljo. Cena povprečnega kupona se spreminja glede na dejavnike povpraševanja in ponudbe. Razlikuje se tudi glede na segment potnikov ter različne cenovne razrede na letalu. Cena povprečnega kupona je dejanski prihodek, ki prevozniku ostane po odštetem plačilu dajatev in letaliških pristojbin. (Caderholm, 2014). Slika 9 prikazuje, kako se je cena povprečnega kupona spreminjala na destinaciji Varšava od leta 2016 do konca leta 2018. Čeprav je višina cene povprečnega kupona v letalski panogi zelo pogojena s sezono, je bila na letni ravni cena povprečnega kupona v letu 2017 višja za 20 € v primerjavi z letom 2016. Cena povprečnega kupona v letu 2016 je bila 99€, leto kasneje je cena narasla na 119€, v letu 2018 pa padla na 106€.

Poleg tega je analiza korelacijskih koeficientov pokazala, da cena povprečnega kupona in število potnikov nista statistično značilno povezana.

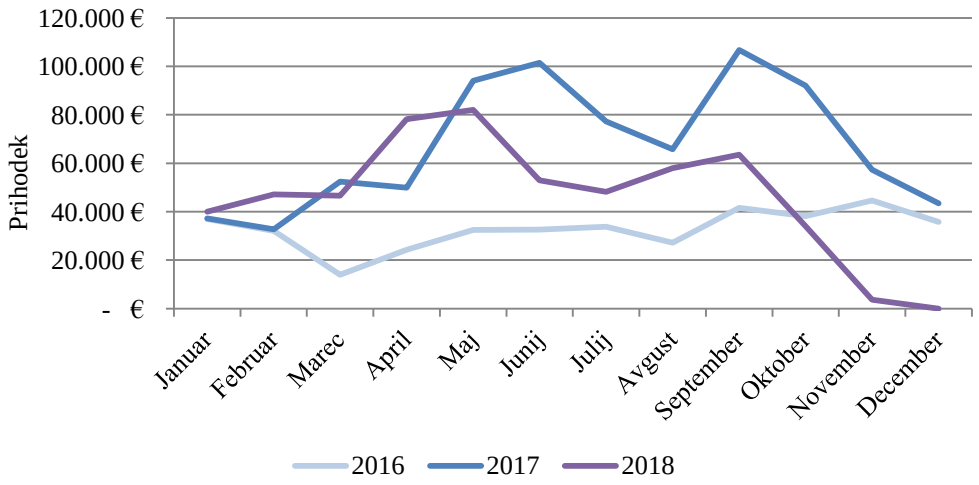
Slika 9: Gibanje cene povprečnega kupona letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Prihodek podjetja, ki je izračunan kot število prepeljanih potnikov množeno z vrednostjo povprečnega kupona, je prikazan na sliki 10. Prihodek je bil v letu 2017 z največ prepeljanimi potniki ter najvišjim povprečnim kuponom najvišji, leto zatem se je trend do meseca maja nadaljeval, nato pa je prihodek začel močno upadati.

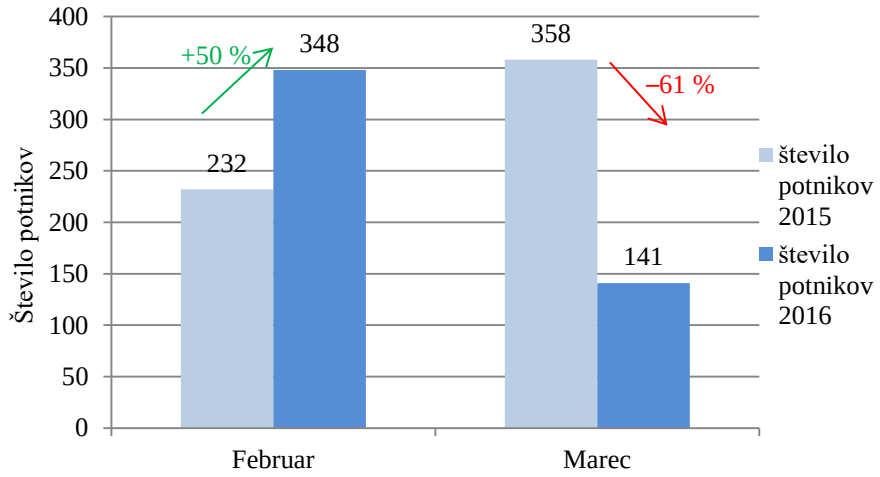
Slika 10: Gibanje prihodka letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

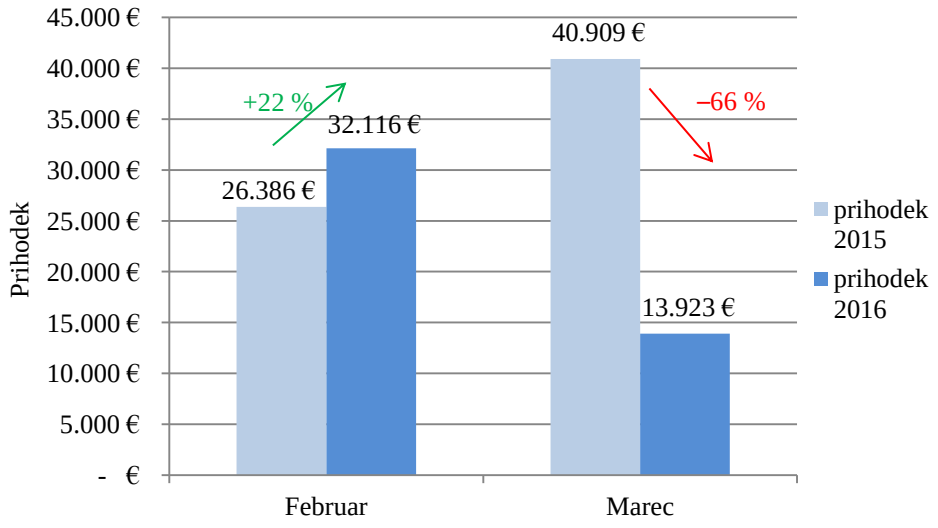
Kot je bilo že omenjeno, se je število prepeljanih potnikov ob prihodu novega konkurenta močno zmanjšalo. Spodnji sliki 11 in 12 prikazujeta tako padec števila potnikov kot tudi padec prihodka podjetja v marcu 2016 glede na predhodno leto. Število potnikov se je v primerjavi z letom 2015 zmanjšalo za 61 %, medtem ko se je prihodek znižal za kar 66 %, kar je za Adrio Airways pomenilo sprejetje različnih ukrepov.

Slika 11: Primerjava števila potnikov letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava v februarju in marcu leta 2016 in 2015



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Slika 12: Primerjava prihodka letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava v februarju in marcu leta 2016 in 2015



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Kot je pričakovano, je bil največji delež prihodka na tej destinaciji generiran s poljskega ter slovenskega trga. Tabela 2 prikazuje, da padec ni bil viden samo v mesecu marcu, ampak se je nadaljeval skozi celo leto. S prihodom novega konkurenta se je močno zmanjšala tudi spletna prodaja letalskih vozovnic. V letu 2016 se je prodaja preko spletne strani zmanjšala za nekaj več kot 55.000 € oziroma 29 % v primerjavi z letom 2015.

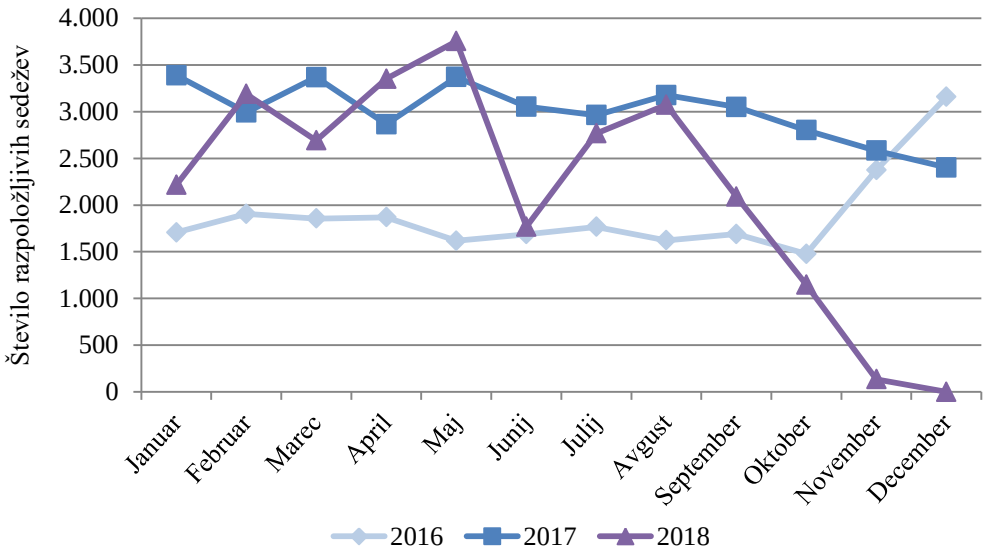
Tabela 2: Prihodek letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava v letu 2016 v primerjavi z 2015

	Slovenija			**Poljska**			**Spletna stran podjetja**		
	Prihodek 2015 (v €)	Prihodek 2016 (v €)	%	Prihodek 2015 (v €)	Prihodek 2016 (v €)	%	Prihodek 2015 (v €)	Prihodek 2016 (v €)	%
Mesec	**279.899**	**210.258**	**–25**	**144.595**	**68.460**	**–53**	**190.183**	**134.488**	**–29**
Januar	6.854	17.544	156	2.992	13.326	345	10.253	9.739	–5
Februar	17.637	18.093	3	4.004	4.764	19	10.450	12.500	20
Marec	23.024	8.846	–62	9.294	1.563	–83	13.624	7.063	–48
April	27.444	13.844	–50	6.385	3.075	–52	16.498	7.560	–54
Maj	33.199	21.124	–36	15.104	4.927	–67	15.858	9.597	–39
Junij	27.496	17.791	–35	14.671	5.200	–65	18.558	10.155	–45
Julij	27.523	18.655	–32	18.507	4.260	–77	22.960	15.204	–34
Avgust	26.176	15.939	–39	16.781	2.166	–87	21.572	14.773	–32
September	25.277	14.673	–42	20.659	11.661	–44	18.378	10.667	–42
Oktober	24.194	21.830	–10	22.113	6.078	–73	12.776	11.991	–6
November	24.206	23.703	–2	11.381	5.415	–52	17.144	13.792	–20
December	16.868	18.216	8	2.704	6.025	123	12.112	11.448	–5

Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

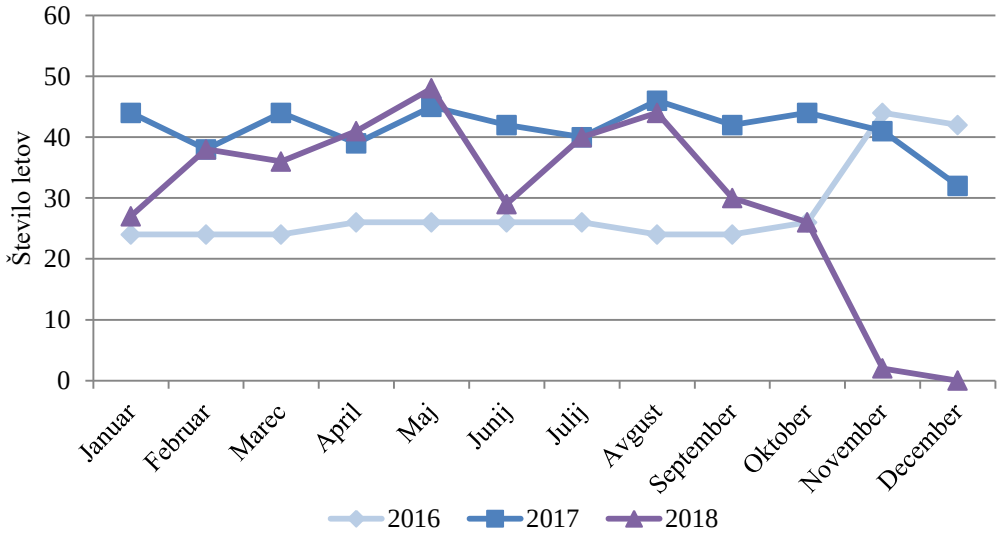
Poleg višjega kupona je bila ena od strategij tudi povečanje razpoložljivih kapacitet (slika 13 in slika 14). Čeprav se je število letov znatno povečalo, pa je bila zasedenost potniške kabine zelo nizka. Povprečna zasedenost v letu 2017 je bila 19%, leto kasneje pa 18%. Poleg tega je analiza korelacijskih koeficientov pokazala statično značilno povezanost med kapaciteto in številom potnikov.

Slika 13: Število razpoložljivih sedežev prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Slika 14: Število letov prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Varšava med leti 2016 in 2018

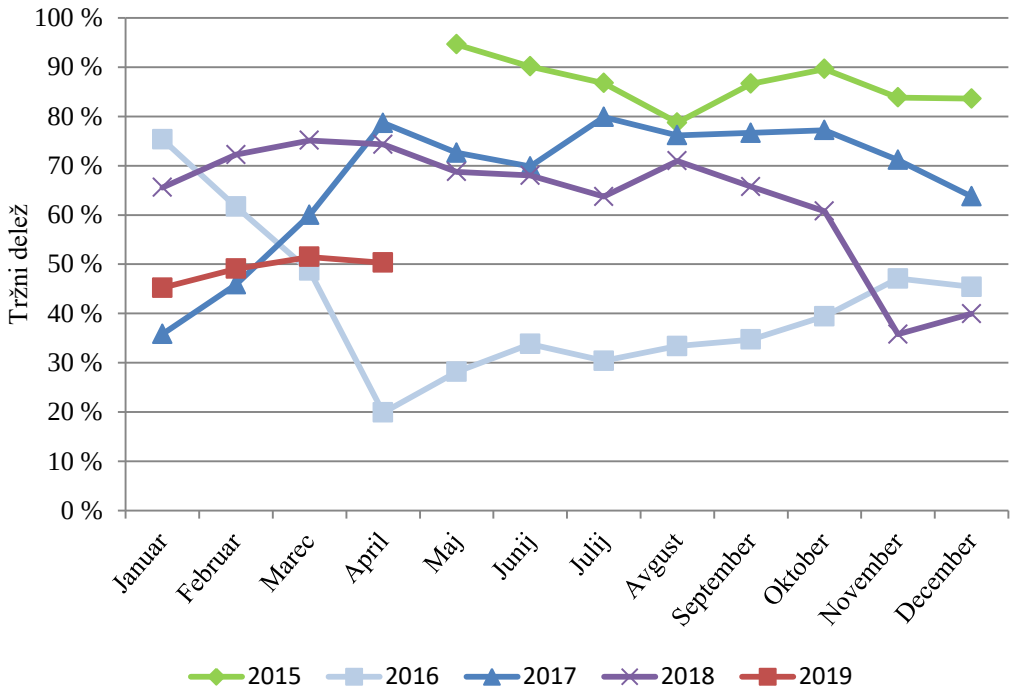


Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Kljub vsem ukrepom podjetje svoji konkurenci ni moglo slediti. Ker cen letalskih vozovnic Adria Airways ni bila pripravljena znižati pod cene svojega konkurenta, so z višjo vrednostjo cene povprečnega kupona v letu 2018 začeli izgubljati svoje potnike. V letu 2018 so prepeljali 2.035 manj potnikov kot leto prej, prihodek pa se je znižal za skoraj 256.000 €. Še dodaten razlog izgube potnikov je bil nestabilen in nezanesljiv vozni red. Od vseh predvidenih letov jih je bilo 38 % odpovedanih.

Poleg vseh do zdaj že naštetih kazalnikov uspešnosti se je ob prihodu poljskega LOT-a slovenskemu prevozniku pričakovano zmanjšal tudi tržni delež. Z 95 % tržnega deleža Adrie Airways maja 2015 se je ta v marcu 2016 zmanjšal na 49 %. Povečanje tržnega deleža lahko podjetju omogoči doseganje večjega obsega poslovanja in izboljšanje dobičkonosnosti. Podjetje lahko poskuša razširiti svoj tržni delež bodisi z znižanjem cen, z uporabo oglaševanja ali uvajanjem novih ali različnih izdelkov (Hayes, 2019). Slika 15 prikazuje, kako se je tržni delež podjetja Adria Airways gibal od leta 2015 do aprila 2019.

Slika 15: Gibanje tržnega deleža letalskega prevoznika Adria Airways med leti 2015 in aprilom 2019 na destinaciji Ljubljana–Varšava



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Novembra leta 2018 je Adria Airways podala odločitev o prenehanju operacije letenja med Ljubljano in Varšavo. Glede na okoliščine in ob upoštevanju razpoložljivih kapacitet so se odločili za optimiziranje poslovanja in s tem prenehanje možnosti potovanja na Poljsko (Ex-yu Aviation news, 2018). Čeprav slovenski letalski prevoznik v Varšavo ne ponuja več direktnih letov, je bil tržni delež, kot prikazuje slika 19, aprila 2019 še vedno 50 %. V

nadaljevanju je pojasnjen razlog. Zgornji graf prikazuje tržni delež za potovanje med Ljubljano in Varšavo. To pomeni, da se mora začetek in konec potovanja zgoditi bodisi v Ljubljani ali v Varšavi. Slika torej ne vključuje podatkov samo za direktne lete med destinacijama, ampak vključuje tudi lete z vmesnimi postanki. Kot je bilo že omenjeno, je za poslovni segment potnikov ključen dejavnik med podobnimi letalskimi družbami na določeni liniji frekvenca leta in jim je tako čas pomembnejši dejavnik kot cena. Glede na neugoden vozni red poljske letalske družbe LOT na liniji Ljubljana–Varšava večina poslovnih potnikov za potovanje do Varšave še vedno izbere druge opcije (na primer povezovalni let preko Prage). Podrobnosti potovanja so prikazana v tabeli 3. Podatki so bili iz rezervacijskega sistema pridobljeni 28. 5. 2019 ob 20.00.

Tabela 3: Vozni red za poletno sezono 2019; Ljubljana–Varšava

Direkten let Ljubljana–Varšava (LOT)			
Odhod	Prihod	Čas potovanja	Datum potovanja
13.40	15.20	01.40	26. 06. 2019
17.05	18.45	01.40	27. 06. 2019
Ljubljana–Praga (Adria Airways)			
Odhod	Prihod	Čas potovanja	Datum potovanja
07.05	08.35	01.20	26. 06. 2019
Praga–Varšava (LOT)			
Odhod	Prihod	Čas potovanja	Datum potovanja
10.05	11.25	01.20	26. 06. 2019

Vir: Amadeus IT Group SA (2019).

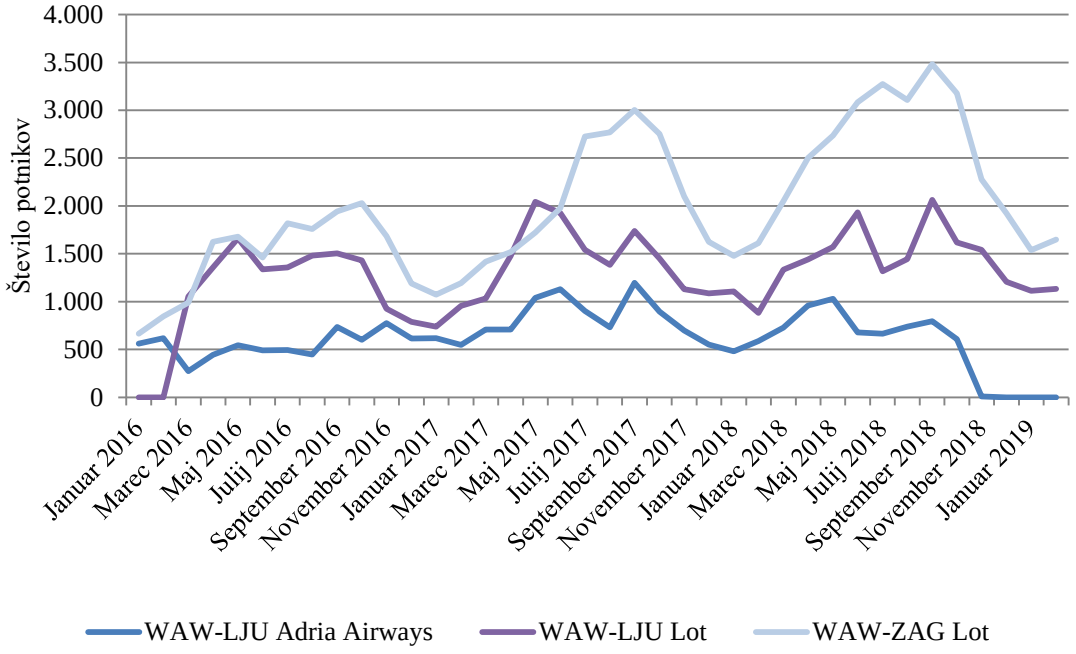
Glede na ure prihodov v Varšavo (ob 15.20 oziroma ob 18.45) bo potnik, ki potuje poslovno, kljub direktnemu letu raje izbral povezovalni let drugega prevoznika in na končno destinacijo prispel ob primernejšem času za svoje poslovne opravke. Zaradi boljšega voznega reda z Adrio Airways preko Prage, torej slovenski letalski prevoznik na tej liniji še vedno ohranja 50 % tržni delež.

Strategija LOT-a je do leta 2020 podvojiti število prepeljanih potnikov na 10 milijonov na leto in postati vodilna regionalna letalska družba (Ex-yu Aviation news, 2015). Poleg Ljubljane se je letalski prevoznik osredotočil tudi na Zagreb, kjer v poletni sezoni 2019 ponuja kar 14 direktnih frekvenc na teden na letih do Varšave. Glede na to, da je hrvaški trg večji in ima večji potencial, želi po odstranitvi konkurence na slovenskem trgu potnike preusmeriti na lete iz Zagreba. Na svojih letih iz Ljubljane do Varšave zdaj v primerjavi iz Zagreba ponuja letalske vozovnice po skoraj dvojni ceni (priloga 3). Podatki so bili pridobljeni 24. 5. 2019 ob 11.00.

Zgoraj opisano strategijo poljskega prevoznika lahko potrdimo tudi z gibanjem števila prepeljanih potnikov, ki se je na liniji med Varšavo in Zagrebom med leti 2016 in 2018

povečalo za 42 %. V istem obdobju se je na liniji do Ljubljane število potnikov na njihovih letih povečalo le za 26 %. Po prenehanju letenja Adrie Airways je bilo na ljubljansko letališče prepeljanih 6.614 potnikov, v Zagreb pa 10.568. Gibanje je prikazano na sliki 16.

Slika 16: Gibanje števila potnikov od leta 2016 do februarja 2019



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

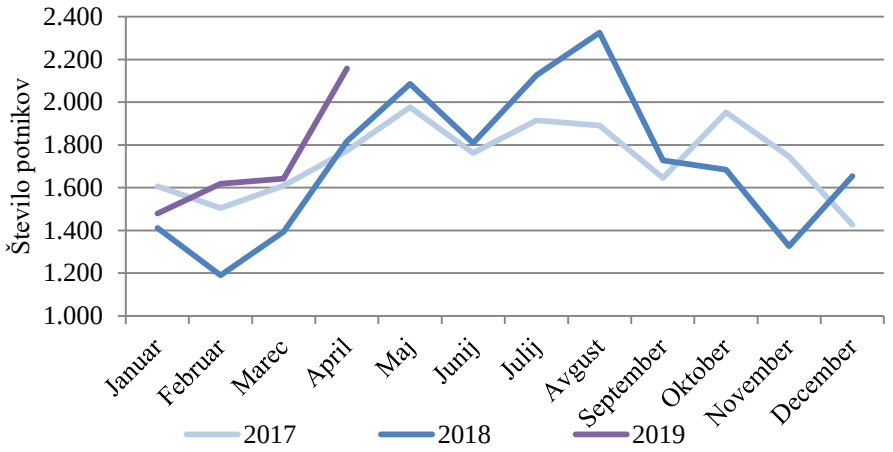
4.3.2 Letalska povezava Ljubljana – Amsterdam

V poletni sezoni leta 2017, natančneje aprila, je z ljubljanskega letališča začel s poleti do Amsterdama nizkocenovni letalski prevoznik Transavia. Družba je bila ustanovljena leta 1965 in je od leta 2003 v lasti nizozemskega letalskega prevoznika KLM iz skupine Air France-KLM. Ob prihodu nizkocenovnika je Ljubljana z Amsterdamom že bila povezana in sicer je redne lete izvajal slovenski letalski prevoznik Adria Airways. Transavia se je Adrii pridružila s tremi leti na teden na 189-sedežnih letalih (Fraport Slovenija, d. o. o., 2017). Adria Airways na tej liniji operira z letalom Bombardier CRJ900, ki ima na voljo 90 sedežev. V nadaljevanju je predstavljen za Adrio Airways uspešen primer vstopa novega konkurenta. Prikazani so podatki o poslovanju podjetja Adria Airways med leti 2017 in 2019.

Na sliki 17 je prikazano gibanje števila potnikov prevoznika Adria Airways od leta 2017 do aprila 2019. Število prepeljanih potnikov na liniji med Ljubljano in Amsterdamom se na letni ravni povečuje. Edini padec pod lansko ravnjo je viden v letu 2018 v obdobjih med januarjem in marcem ter oktobrom in decembrom. Razlog je v odpovedi letov. V prvem obdobju je bilo odpovedanih 13 % vseh predvidenih letov, v drugem pa 14 %. Pozitiven

trend se v letu 2019 nadaljuje, saj je bilo v prvih štirih mesecih prepeljanih 19 % več potnikov kot v istem obdobju leta 2018.

Slika 17: Število prepeljanih potnikov letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam med leti 2017 aprilom 2019

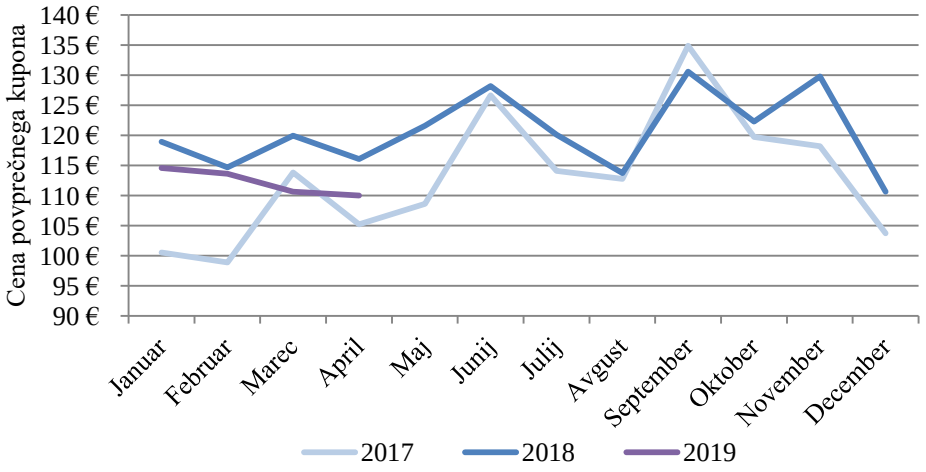


Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Eden izmed razlogov za povečanje števila potnikov je prav gotovo tudi znižanje cen letalskih vozovnic prevoznika Adria Airways. Na spodnji sliki 18 je prikazano gibanje cen povprečnega kupona. Vidimo, da je donos na potnika v letu 2019 nižji, kot je bil v enakem obdobju leto prej. V prvih štirih mesecih leta 2018 je bila cena povprečnega kupona 117€, v letu 2019 pa je cena padla v povprečju za 5€.

Poleg tega je analiza korelacijskih koeficientov pokazala, da cena povprečnega kupona in število potnikov nista statistično značilno povezana.

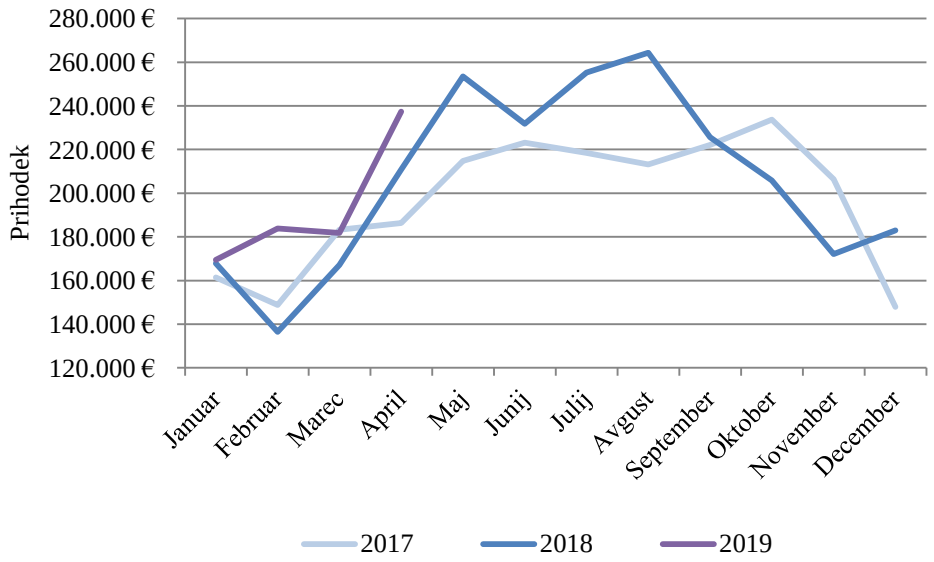
Slika 18: Gibanje cen povprečnega kupona letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam med leti 2017 in aprilom 2019



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Tudi prihodek podjetja se je po vstopu nizkocenovnega prevoznika na trg povečeval. V prvem kvartalu 2019 je bila rast 14 %, na letni ravni 2018/2017 pa je bil indeks 105. Podatki so prikazani na sliki 19.

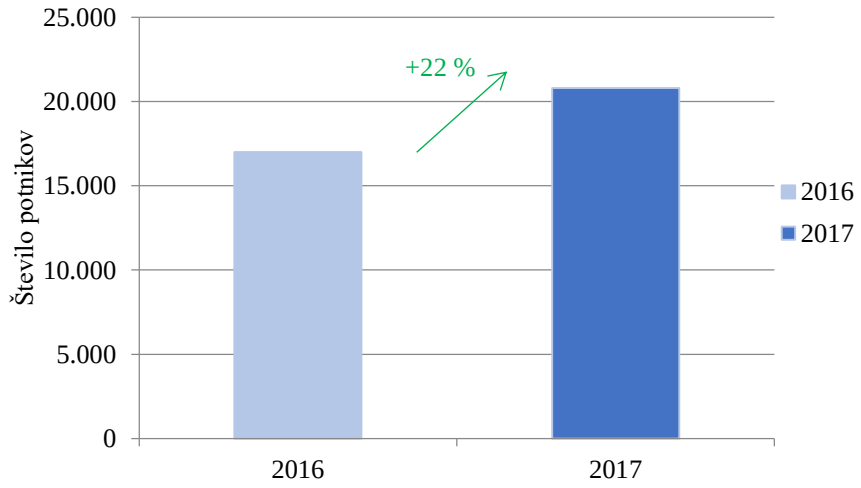
Slika 19: Gibanje prihodka letalskega prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam med leti 2017 in prvim kvartalom 2019



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

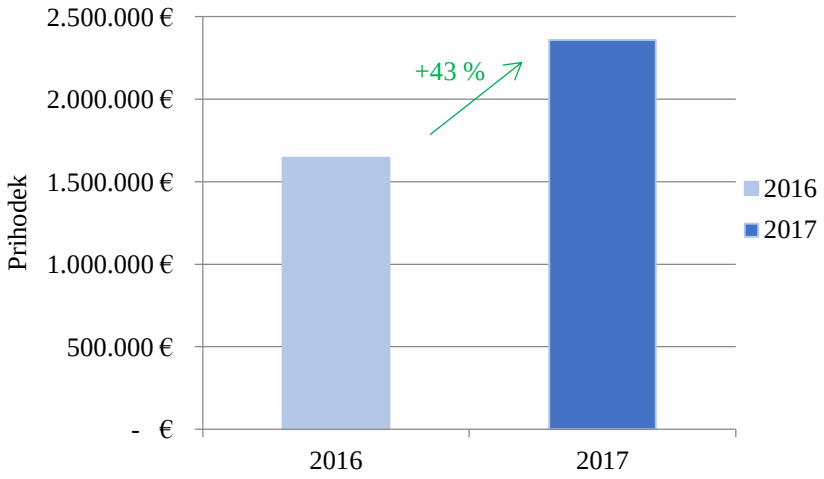
Kot je bilo že omenjeno, je na kazalnike uspešnosti podjetja Adrie Airways nova konkurenca na trgu vplivala pozitivno. Število potnikov se je v letu 2017 v primerjavi z 2016 zvišalo za 22 %, prihodek pa je narasel za 43 % (slika 20 in slika 21).

Slika 20: Število prepeljanih potnikov prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam leta 2016 in 2017



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

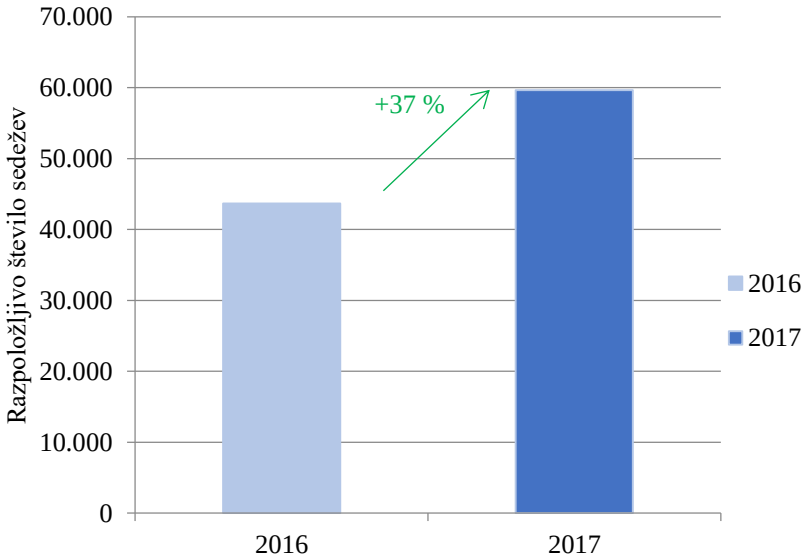
Slika 21: Prihodek prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam leta 2016 in 2017



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

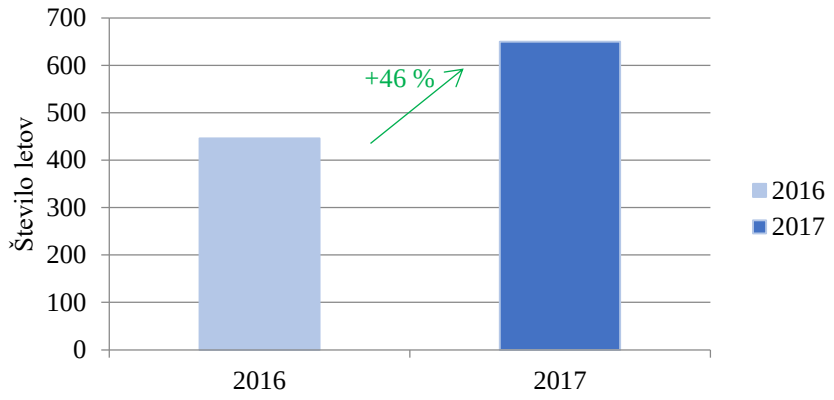
Poleg nižjih cen letalskih vozovnic je na kazalnike uspešnosti pozitivno vplivalo tudi razpoložljivo število sedežev. Kapaciteta na destinaciji Amsterdam se je namreč zvišala za 37 % oziroma 46 % več letov v letu 2017 v primerjavi z letom 2016 (slika 22 in slika 23).

Slika 22: Razpoložljiva kapaciteta prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam leta 2016 in 2017



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

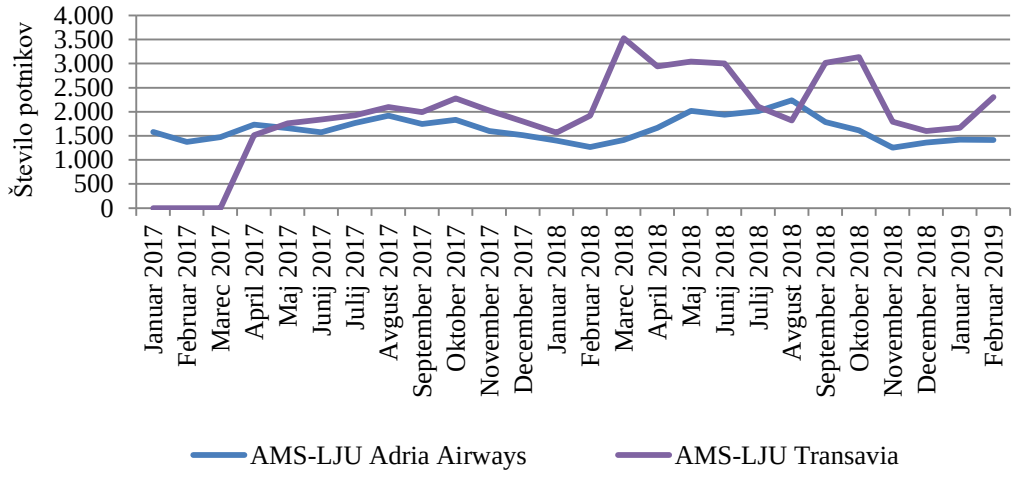
Slika 23: Število letov prevoznika Adria Airways na liniji Ljubljana–Amsterdam leta 2016 in 2017



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Čeprav se je število razpoložljivih kapacitet Adrie Airways skozi leta zviševalo, je na liniji Ljubljana–Amsterdam vsa leta operirala z letalom Bombardier CRJ900, ki ima na voljo 90 sedežev. Na isti liniji je konkurenčni letalski prevoznik izvajal lete na 189-sedežnih letalih tipa Boeing 737–800. Glede na to, da ima Transavia na enem letu na voljo 50 % več sedežev, pa so prepeljali le slabih 20 % več potnikov kot Adria Airways. V avgustu 2018 je bilo z Adrio prepeljanih celo več potnikov kot s Transavio. Kljub temu da je Transavia po številu potnikov torej nad Adrio Airways, pa se trend obeh povečuje (slika 24).

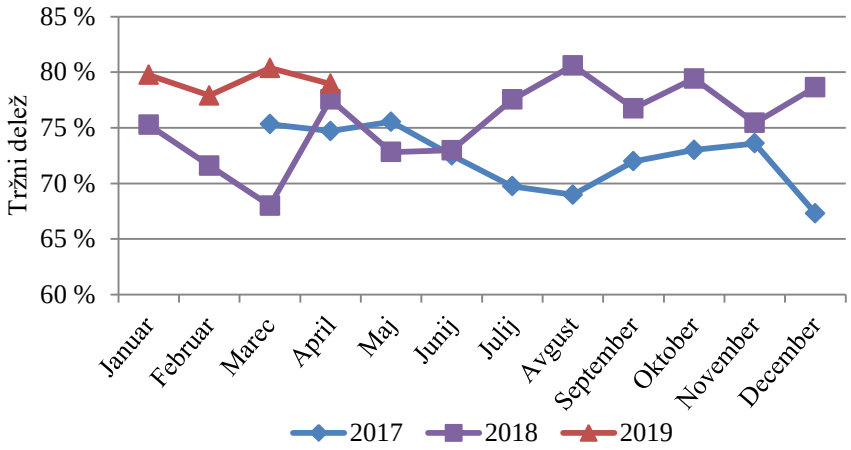
Slika 24: Število prepeljanih potnikov prevoznika Adria Airways in Transavia



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

Kljub vstopu nizkocenovnega prevoznika se Adrii Airways ni zmanjšal delež na trgu. Ves čas so tržni delež ohranjali oziroma ga v letih 2018 in 2019 še močno zvišali (slika 25).

Slika 25: Gibanje tržnega deleža Adrie Airways od leta 2017 do aprila 2019 na liniji Ljubljana–Amsterdam



Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

V letalski panogi je na trgu vedno več spletnih strani, ki so koncentrirale kupne moči potrošnikov. Osredotočajo se na primerjavo cen med različnimi prevozniki ter potniku po cenovni lestvici prikažejo kombinacije različnih družb za želeno potovanje. Velik delež končnih potrošnikov je cenovno zelo občutljiv, zato izbere cenovno najbolj ugodno ponudbo. Velikokrat to pomeni, da za svoje potovanje izberejo kombinirano vozovnico. V eno smer potovanja tako na primer letijo z Adrio Airways, v drugo pa s Transavio. Adria Airways v prvih štirih mesecih leta 2019 beleži 28 % prihodka generiranega z enosmernimi vozovnicami. Podatki so prikazani v tabeli 4. Našteti so tudi agenti z največjim prihodkom enosmernih vozovnic, kjer lahko vidimo, da so to res spletne potovalne agencije oziroma spletna stran podjetja (Adria Airways, d. o. o., 2019d).

Tabela 4: Prihodek enosmernih vozovnic Adrie Airways v prvih štirih mesecih leta 2019 (v €)

Agent	Prihodek
Adria Airways spletna stran	74.729
Travix	16.816
Svenska Resegruppen	10.085
Travelgenio	8.746
Skupni prihodek enosmernih vozovnic	284.665
Skupni prihodek vseh vozovnic	1.023.429

Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d).

V tabeli 5 je prikazana cena za primer zgoraj opisanega potovanja. Vidimo lahko, da je za izbrani datum potovanja cenovno bolj ugodno kupiti dve enosmerni vozovnici. Podatki so bili pridobljeni 5. 6. 2019 ob 20.00.

Tabela 5: Primerjava cen enosmernih in povratnih vozovnic Ljubljana–Amsterdam (v €)

	Cena enosmernega leta	
Datum potovanja	Adria Airways	Transavia
13. 08. 2019 – 15. 8. 2019	94	72
	Cena povratnega leta	
Datum potovanja	Adria Airways	Transavia
13. 08. 2019 – 15. 8. 2019	350	191

Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d); Transavia (2019).

Poleg nižjih cen in povečanja kapacitet je za uspešnost poslovanja podjetja Adria Airways pomemben dejavnik tudi vozni red. Adria Airways ponuja lete med Ljubljano in Amsterdamom šestkrat na teden, medtem ko so s Transavio na voljo trije leti na teden. Posebno ugoden je vozni red slovenskega letalskega prevoznika za skupinska potovanja in študente, saj se iz Ljubljane odpravijo v petek zjutraj ter se vračajo iz Amsterdama v nedeljo zvečer (priloga 4). Podatki so bili iz rezervacijskega sistema pridobljeni 5. 6. 2019 ob 20.30.

Kljub bolj ugodnemu voznemu redu slovenskega prevoznika so tudi cene povratnih letalskih vozovnic velikokrat cenovno bolj ugodne. Ob prihodu nizkocenovne Transavie sta se, kot je bilo že omenjeno, promet in povpraševanje povečala tudi Adrii Airways. Transavia je ob odprtju nove linije veliko denarja investirala v prepoznavnost destinacije. S tem so stimulirali nove potnike, ki prej v Slovenijo niso potovali, da zdaj za svoje potovanje izberejo našo državo. Ker sta na voljo dva letalska prevoznika, zdaj potniki zaradi cene ter boljših časov potovanja izberejo tudi Adrio Airways. Nekaj primerov cen povratnih potovanj je prikazanih v tabeli 6. Podatki so bili pridobljeni 30. 5. 2019 ob 12.00.

Tabela 6: Primerjava cen povratnih letov Adrie Airways in Transavie (v €)

	Adria Airways	**Transavia**
Datum potovanja	Cena povratnega leta	Cena povratnega leta
11. 6. 2019 – 16. 6. 2019	255	196
18. 6. 2019 – 23. 6. 2019	230	254
25. 6. 2019 – 30. 6. 2019	240	258
2. 7. 2019 – 7. 7. 2019	230	205
9. 7. 2019 – 14. 7. 2019	220	210
23. 7. 2019 – 28. 7. 2019	210	212

Vir: Adria Airways, d. o. o. (2019d); Transavia (2019).

Če je nova konkurenca na destinaciji Varšava na poslovanje Adrie Airways negativno vplivala, lahko iz analiziranega primera povzamemo, da je na liniji med Ljubljano in Amsterdamom vstop nizkocenovnega prevoznika vplival pozitivno. Linije z majhnim

začetnim povpraševanjem ne smemo zanemariti že od samega začetka, saj se lahko zanimanje za destinacijo novih potnikov hitro znatno poveča. Uvedba nove storitve lahko spodbudi promet, ki presega povprečno rast trga. Na obseg stimulacije vplivajo dejavniki, kot so cena, frekvenca letov, investicija v trženje. Mednarodna organizacija združenja za zračni transport je razvila stimulacijsko krivuljo, ki potencialno stimulacijo povezuje z velikostjo trga. Prikazuje, da na splošno manjši trgi s prihodom novih konkurentov doživljajo večjo stimulacijo, kar se je pokazalo tudi ob vstopu Transavie na slovenski trg (Global route development, 2016).

SKLEP

Osnovni cilj magistrskega dela je bil analizirati in identificirati konkurenco v letalski panogi v Sloveniji. Poleg tega je bil cilj ugotoviti, kako vstop novih konkurentov v primeru dveh letalskih povezav vpliva na poslovanje podjetja, ter kateri dejavniki so za uspešnost poslovanja letalskega prevoznika še pomembni.

V magistrskem delu sta bila predstavljena dva različna primera. Na podlagi analize lahko sklepamo, da je bil odziv Adrie Airways na prihod poljskega prevoznika Lot napačen. Zaradi zvišanja cen letalskih vozovnic ter povečanja kapacitet novemu konkurentu niso mogli več slediti in Lot je Adrio Airways izrinil s trga. Drug predstavljen primer je bil za Adrio Airways uspešen, saj so se poleg cene vozovnic na novega konkurenta odzvali tudi z zanesljivim urnikom. Pri letalskem prevozniku največjo konkurenčno prednost za potnika predstavljajo dostopna cena vozovnice, zanesljiv vozni red, udobje na letalu ter varnost. Kljub novim konkurentom na trgu se bodo potniki vračali, v kolikor bo prevoznik to zagotovil. Managerji se morajo tega zavedati in potrebe potnikov prepoznati, saj oni najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja družbe.

V svoji magistrski nalogi sem dosegla osnovni cilj in na podlagi rezultatov ugotovila, da na uspešnost poslovanja podjetja ne vpliva samo cena letalskih vozovnic. Z narejeno analizo na izbranih dveh letalskih povezavah sem ugotovila, da na uspešnost poslovanja podjetja poleg uporabe prihodkovnega managementa ter konkurence vplivajo še drugi dejavniki kot so poznavanje trga, investicija v trženje ter dober vozni red. Ključnega pomena je, da vodstvo sledi razmeram na trgu in se kljub drugačni strategiji podjetja ob vstopu novega konkurenta trgu prilagodi.

LITERATURA IN VIRI

1. A. V. (2018, 13. julij). Adria z dodatnimi šestimi letali. *Delo*. Pridobljeno 16. aprila 2019 iz https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/adria-z-dodatnimi-sestimi-letali-71109.html
2. Adria Airways, d. d. (2005). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2005.* Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Letna-porocila/SLO/2005-letno-porocilo-

AdriaAirways.pdf?fbclid=IwAR3ZUKLf45qEB3nhaHZwEW7uIIPgbfq5QHKcNur3jrwoNDavM9s9MN9eAI0

3. Adria Airways, d. d. (2006). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2006*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Letna-porocila/SLO/2006-letno-porocilo-AdriaAirways.pdf?fbclid=IwAR1Ww9l6CR5QVeEHEsl65G71C8NN4WX4l1Wync0V7QQjNdS3RxSj6Yj2ioU
4. Adria Airways, d. d. (2007). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2007*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Uploads/2007-letno-porocilo-Adria Airways.pdf
5. Adria Airways, d. d. (2008). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2008*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Uploads/2008-letno-porocilo-Adria Airways.pdf
6. Adria Airways, d. d. (2009). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2009*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Letna-porocila/SLO/2009-letno-porocilo-AdriaAirways.pdf?fbclid=IwAR2TCehjMvzrZ0fWAuuauIVNJtVIOs5Xkmnq3Ld5KsYhsqqg4utMZqU0fSA
7. Adria Airways, d. d. (2010). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2010*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Uploads/2010-letno-porocilo-Adria Airways.pdf
8. Adria Airways, d. d. (2011a). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2011*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Uploads/Adria-Airways-letno-porocilo-2011-poslovni-in-racunovodski-del2.pdf
9. Adria Airways, d. d. (2011b). Naših 50 let. *Adria Airways In-Flight Magazine*, februar/ marec, 11.
10. Adria Airways, d. d. (2012). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2012*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Letna-porocila/SLO/AA-Letno-porocilo-2012-V1.pdf
11. Adria Airways, d. d. (2013). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2013*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Letna-porocila/SLO/adria-airways-letno-porocilo-2013.pdf?fbclid=IwAR2ToAfq5gmRrfhOse6W0atcQHTfht_aeEa2qSkUyeULxeR2PqoIO-qH__w
12. Adria Airways, d. d. (2014). *Adria Airways, d. d. Letno poročilo 2014*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.adria.si/assets/Letna-porocila/SLO/adria-airways-letnoporocilo-2014-slo.pdf?fbclid=IwAR2bI2dz19b0O8MRz33eO4nQp6VV2E4UUMAcaNSqW8zqfaKbnheyseGUM5Q
13. Adria Airways, d. o. o. (2015). *Adria Airways, d. o. o. Letno poročilo 2015*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.ajpes.si
14. Adria Airways, d. o. o. (2016a). *Adria Airways, d. o. o. Letno poročilo 2016*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.ajpes.si
15. Adria Airways, d. o. o. (2016b). *Podpisana prodajna pogodba med SDH ter DUTB z investicijskim skladom 4K Invest o prodaji 91,58 % deleža v družbi Adria Airways, d. d.* Pridobljeno 8. aprila 2019 iz https://www.adria.si/sl/medijsko-sredisce/2016/

podpisana-prodajna-pogodba-med-sdh-ter-dutb-z-investicijskim-skladom-4k-invest-o-prodaji-9158-deleza-v-druzbi-adria-airways-d.-d/?page=5

16. Adria Airways, d. o. o. (2017). *Adria Airways, d. o. o. Letno poročilo 2017*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz https://www.ajpes.si
17. Adria Airways, d. o. o. (2018, 13. julij). *Adria Airways povečuje svojo floto za 6 dodatnih letal*. Pridobljeno 8. aprila 2019 iz https://www.adria.si/sl/medijsko-sredisce/2018/adria-airways-povecuje-svojo-floto-za-6-dodatnih-letal
18. Adria Airways, d. o. o. (2019a). *Z nami do letališča in še naprej.* Pridobljeno 8. aprila 2019 iz https://www.adria.si/sl/informacije/transferji/
19. Adria Airways, d. o. o. (2019b, 19. marec). *Adria Airways v poletni sezoni s še več tedenskimi povezavami iz Ljubljane*. Pridobljeno 8. aprila 2019 iz https://www.adria.si/sl/medijsko-sredisce/2019/adria-airways-v-poletni-sezoni-s-se-vec-tedenskimi-povezavami-iz-ljubljane/
20. Adria Airways, d. o. o. (2019c, 7. maj). *Izzivi letalskega prometa zaradi omejitev evropskega zračnega prostora.* Pridobljeno 8. aprila 2019 iz https://www.adria.si/sl/medijsko-sredisce/2019/izzivi-letalskega-prometa-zaradi-omejitev-evropskega-zracnega-prostora/
21. Adria Airways, d. o. o. (2019d). *Qlikview - analitični program za obdelavo podatkov*. Pridobljeno 8. aprila 2019 iz https://www.qlik.com/us
22. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2002). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2001.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1648/Letno%20poro%C4%8Dilo%202001.pdf
23. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2003). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2002.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1647/Letno%20poro%C4%8Dilo%202002.pdf
24. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2004). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2003.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1645/DOP_17062004.pdf
25. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2005). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2004.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1646/Letno%20porocilo%20-%20Annual%20Report.pdf
26. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2006). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2005.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1644/Letno_porocilo_2005.pdf
27. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2007). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2006.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1643/Revidirano%20LP%202006_3.pdf
28. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2008). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2007.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1642/Aerodrom%20LJ-letno%2008.pdf

29. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2009). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2008.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1641/Revidirano%20LP%202008.pdf
30. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2010). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2009.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz file:///D:/Users/Administrator/Downloads/1640_AL-LP%202009.pdf
31. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2011). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2010.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1639/Letno%20porocilo%20AL%202010.pdf
32. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2012). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2011.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1638/Letno%20poro%C4%8Dilo%20AL%202011%20(1).pdf
33. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2013a). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2012.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1821/Letno%20porocilo%20AL%202012.pdf
34. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2013b). *Air Serbia z novimi dnevnimi leti iz Ljubljane v Beograd približuje tudi Vzhod.* Pridobljeno 5. marca 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/sl/mediji/5068
35. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2014). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2013.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/1949/Letno%20porocilo%20AL%202013.pdf
36. Aerodrom Ljubljana, d. d. (2015). *Aerodrom Ljubljana, d. d. Letno poročilo 2014.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/2063/Letno%20porocilo%20AL%202014.pdf
37. Aerodrom Ljubljana, d. o. o. (2016). *Aerodrom Ljubljana, d. o. o. Letno poročilo 2015.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/2351/Letno%20porocilo%20AL%202015.pdf
38. Aerodrom Ljubljana, d. o. o. (2017). *Aerodrom Ljubljana, d. o. o. Letno poročilo 2016.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/2350/Letno%20porocilo%20AL%202016.pdf
39. Air transport action group. (2014, april). *Aviation benefits beyond borders*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG__AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf
40. Amadeus IT Group SA. (2019). *Travel technology for the world.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://corporate.amadeus.com/en/about-us/history
41. Anna aero. (2018, 18. julij). *LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018; nine nations already at 50% market share; European share forecast for 50% in 2027.* Pridobljeno 10. avgusta 2019 iz https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/
42. Barlow, G. L. (2000). Yield Management in Budget Airlines. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield management. Second Edition* (str. 198–210). Toronto: Learning Thomson.

43. Bernerth, J. (2016). *5 Porter's Forces analysis of Airline industry*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.coursehero.com/file/24149319/5-Porters-Forces-analysis-of-AIRLINE-industrydocx/
44. Bukovec, B. M. (2012). Adrijin potnik Ulirch Schulte – Strathaus. *Adria Airways In-Flight Magazine*, april/maj, 38, 40.
45. Caderholm, T. (2014, 15. september). *Must-know: Why yield is another key driver for airline revenue.* Pridobljeno 27. maja 2019 iz https://marketrealist.com/2014/09/must-know-yield-another-key-driver-airline-revenue/
46. Centre for Aviation–CAPA. (2009, 10. november). *How the legacy full service airlines have responded to rising LCC competition.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://centreforaviation.com/analysis/reports/how-the-legacy-full-service-airlines-have-responded-to-rising-lcc-competition-14504
47. Chandrasekhar, A. (2017, 17. marec). *Airlines launching Low Cost subsidiaries: what drives the brand decision?* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.linkedin.com/pulse/airlines-launching-low-cost-subsidiaries-what-drives-chandrasekhar
48. Cirman, P., Modic, T. & Vuković, V. (2019, 19. junij). *Kdo so oligarhi, ki Adrio peljejo v prepad.* Pridobljeno 15. julija 2019 iz https://siol.net/posel-danes/novice/kdo-so-oligarhi-ki-adrio-peljejo-v-prepad-500556
49. Civil Aviation Authority. (2017, marec). *Information on aviation's environmental impact.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://publicapps.caa.co.uk/docs/33/cap1524environmentalinformation29032017.pdf
50. Cross, R. G. (1998). *Revenue Management, Hard-core Tactics for Market Domination*. Durham: Orion Business.
51. Cross, R. G., Higbie, J. A. & Cross, Z. N. (2011). Milestones in the application of analytical pricing and revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *10*(1), 8–18.
52. Daraban, B. (2012). The low cost carrier revolution continues: evidence from the US airline industry. *Journal of business & economic research*, *10*(1), 37.
53. De Bruin, L. (2016, 3. avgust). *Porter's Five Forces.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/?fbclid=IwAR2LFgwd3YcC5PL-JSJMVPet9Bk6yW-lCfI1xU3vXzoayEaft94SkEHMBB4
54. Eurocontrol. (2017, junij). *The rapid rise of low-cost carriers*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.eurocontrol.int/news/rapid-rise-low-cost-carriers
55. Eurocontrol. (2018, junij). *European Aviation in 2040- Challenges of growth report*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/reports/challenges-of-growth-2018.pdf
56. European Cockpit Association. (2012, 6. november). *ECA reflection paper to the global dialogue forum on the effects of the global economic crisis on the civil aviation industry.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/eca_paper_gdf_ilo_12_1214_f.pdf
57. Evropska komisija. (2014). *Politike Evropske unije*: *promet.* Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije.

58. Ex-yu Aviation news. (2015, 23. junij). *LOT to launch Ljubljana flights.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.exyuaviation.com/2015/06/lot-to-launch-ljubljana-flights.html
59. Ex-yu Aviation news. (2018, 6. november). *Adria Airways suspends three routes.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.exyuaviation.com/2018/11/adria-airways-suspends-three-routes.html
60. Frančeševič, M. (2012). *Vpliv poslovnega modela, strategije in vizije na uspešnost poslovanja letalskih prevoznikov* (zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Fraport Slovenija, d. o. o. (2018, marec). *Letno poročilo 2017*. Pridobljeno 8. februarja 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/pripone/2472/Letno%20porocilo%20 FS%2 02017.pdf
62. Fraport Slovenija, d. o. o. (2017, 5. april). *Transavia launches new route from Ljubljana to Amsterdam*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz https://www.fraport-slovenija.si/en/press/7642
63. Garcia, M. (2018, 24. oktober). *Air travel projected to double in 20 years, but protectionism poses threat.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.forbes.com/sites/marisagarcia/2018/10/24/iata-raises-20-year-projections-to-8-2-billion-passengers-warns-against-protectionism/#7fcf9468150f
64. Global route development. (2016, 7. julij). *Basic route forecasting.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.asm-global.com/wp-content/uploads/2016/07/7.-London-Basic-route-forecasting.pdf
65. Golec, D. (2017, 4. april). *Transavia vzpostavila redne lete iz Ljubljane*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz http://www.sierra5.net/novice-novo/novice/item/2683-transavia-vzpostavila-redne-lete-iz-ljubljane
66. Golec, D. (2018, 28. oktober). *Aeroflot se po petnajstih letih vrača na ljubljansko letališče.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz http://www.sierra5.net/novice-novo/novice/item/3172-aeroflot-se-po-petnajstih-letih-vraca-na-ljubljansko-letalisce
67. Golec, D. (2019, 26. januar). *Rusi "prisilili" Adrio Airways v zaprtje (dobičkonosne) linije za Moskvo.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz http://www.sierra5.net/novice-novo/novice/item/3226-rusi-prisilili-adrio-airways-v-zaprtlje-dobickonosne-linije-za-moskvo
68. Harl, N. (2008). *Prometna geografija*. Ljubljana: Zavod IRC.
69. Hayes, A. (2019). *Market Share*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp
70. Hsu, C. I. & Wen, Y. H. (2003). Determining flight frequencies on an airline network with demand-supply interactions. Transportation research part E. *Logistics and transportation review, 39*(6), 418.
71. Inertnational civil aviation organization–ICAO. (2017). *List of Low Cost Carriers (LCCs).* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf

72. Inertnational civil aviation organization–ICAO. (2018). *Solid passenger traffic growth and moderate air cargo demand in 2018.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.icao.int/Newsroom/Pages/Solid-passenger-traffic-growth-and-moderate-air-cargo-demand-in-2018.aspx
73. Ingold, A. & Huyton, J. R. (2000). Yield Management and the Airline Industry. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield management. Second Edition* (str. 179–197). Toronto: Learning Thomson.
74. Internation air transport association–IATA. (2011). *Report:* Vision 2050. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf
75. Internation air transport association–IATA. (2018a). *Carbon Offsetting Scheme for International Aviation (CORSIA).* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.iata.org/policy/environment/Pages/corsia.aspx
76. Internation air transport association–IATA. (2018b). *Fact sheet: CORSIA*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/corsia-fact-sheet.pdf
77. Kawagoe, M. (2008). Air transport deregulation in the EU: study from the europeanization perspective. V *Paper for Presentation at the IPSA RC-3 Symposium on »European Integration between the Past and the Present«* (str. 162–173). Sapporo: Hokkaido university.
78. Kimes, S. E. (2000). A Strategic Approach to Yield Management. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield management* (str. 3–14). Toronto: Learning Thomson.
79. Kovač, B. & Serajnik Sraka, N. (1992, marec). Kronika '91 – pot do suverenosti. *Novice Adrie Airways* (posebna izdaja). Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://issuu.com/delfin101/docs/pot_v_suverenost
80. Kovač, S. (2010, 16. december). *Public enemy: Adria Airways je bankrotirano podjetje*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.finance.si/297667/Public-enemy-Adria-Airways-je-bankrotirano-podjetje?cctest&&cookie_dialog=1&cookietime=1449068038&cookietime=1542042773
81. Lončar, A. (2019, 27. marec). *Kako na Brnik privabiti nove prevoznike?* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://siol.net/posel-danes/novice/drzavni-milijon-za-letalske-prevoznike-da-bi-le-prisli-na-brnik-493561
82. Lot. (2019). *Primerjava cen povratnih letov.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.lot.com/si
83. McGowan, F. (1993). *Air Transport. European economy social Europe: Market services and European Integration*. Luxembourg: Commission of the European Communities.
84. Mihalič, T. (2001a). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
85. Mihalič, T. (2001b). *Uvod v trženje v turizmu.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Milijević, J. (2002). Poceni letalska potovanja. *Življenje in tehnika, 53*(9), 21–26.

87. Ministrstvo za infrastrukturo. (2011, 10. junij). *Mednarodna organizacija civilnega letalstva (ICAO) in centralno evropska rotacijska skupina (CERG).* Pridobljeno 22. maja 2019 iz http://www.mzi.gov.si/si/delovna_podrocja/letalstvo/predstavnistvo_republike_slovenije_v_svetu_mednarodne_organizacije_civilnega_letalstva/mednarodna_organizacija_civilnega_letalstva_icao_in_centralno_evropska_rotacijska_skupina_cerg/
88. Modic, T. & Vuković, V. (2017, 23. marec). *Ljubljansko letališče v senci Zagreba in Beograda, prehitevajo ga celo Dalmatinci.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://siol.net/posel-danes/novice/ljubljansko-letalisce-v-senci-zagreba-in-beograda-prehitevajo-ga-celo-dalmatinci-foto-438016
89. Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
90. Ogrin, J. (2016, 9. november). Letalska industrija je izpostavljena številnim gospodarskim in eksternim tveganjem, a kakšnim in zakaj? *Delo*. Pridobljeno 1. aprila 2019 iz https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/gigantske-jeklene-ptice-in-mikroskopske-marze-124999
91. Pavlin, C., Urbanija A. & Žitko, S. (1995). Leteti brez države. *Gospodarski vestnik,* 8–9.
92. Pavšič, G. (2016, 18. januar). *Kdo so Nemci, ki bodo danes rešili Adrio Airways?* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://siol.net/avtomoto/novice/kdo-so-nemci-ki-bodo-danes-resili-adrio-airways-403309
93. Peterlin, J. (2001). Finančna tveganja, tudi v evropskem okolju. *Management v evropskem okolju, zbornik 1. strokovnega posveta* (str. 203). Koper: Visoka šola za management.
94. Phillips, R. L. (2005). *Pricing and revenue optimization.* Stanford: Stanford University Press.
95. Podgoršek, B. (2007, 9. julij). *Adria.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz http://www.sierra5.net/letalstvo-v-sloveniji/item/2093-adria
96. Podgoršek, B. (2012, 23. marec). *Adria Airways v vrtincu negotovosti*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz http://sierra5.net/novice-novo/novice/item/1400-adria-airways-v-vrtincu-negotovosti
97. Podgoršek, B. (2014, 9. januar). *Na današnji dan pred 50 leti je bil na Brniku vzpostavljen redni letalski promet.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz http://sierra5.net/novice-novo/novice/item/1768-na-danasnji-dan-pred-50-leti-je-bil-na-brniku-vzpostavljen-redni-letalski-promet
98. Polenec, T. (1990, december). A 320 – leteči računalnik ali delovni konj za 3. tisočletje. *Krila: revija letalcev in ljubiteljev letalstva,* 6–7.
99. Porter, M. E. (1980). *Competitive startegy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
100. Pučnik, L. (2014). *Kakovost izobraževanja posadk v podjetju Adria Airways* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

101. Rankov, S. & Vuković, V. (2016, 15. julij). *Adria Airways pod nemško zastavo spet leti v bankrot*. Pridobljeno 16. aprila 2019 iz https://siol.net/posel-danes/novice/adria-airways-pod-nemsko-zastavo-spet-leti-v-bankrot-421853
102. Rutherford, D. G. & O'Fallon, M. J. (2007). *Hotel management and operations*. London: John Wiley & Sons.
103. Shurchuluu, P. (2002). *National productivity and competitive strategies for the new millennium.* Ulaanbaatar: National productivity and Development center.
104. Sitar Matelič, M. (2007). *Poslovno- tržni modeli letalskih prevoznikov v procesu deregulacije zračnega transporta* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
105. Slovenska tiskovna agencija–STA. (2013, 1. avgust). Air Serbia: Etihad in Jat sta podpisala sporazum o strateškem partnerstvu; leti tudi v Ljubljano. *Dnevnik.* Pridobljeno 5. marca 2019 iz https://www.dnevnik.si/1042600705/posel/novice/air-serbia-etihad-in-jat-sta-podpisala-sporazum-o-strateskem-partnerstvu-leti-tudi-v-ljubljano
106. Slovenska tiskovna agencija–STA. (2014, 10. julij). Adria se želi približati nizkocenovnikom in postati hibridni letalski prevoznik. *Dnevnik.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.dnevnik.si/1042673820/posel
107. Slovenska tiskovna agencija–STA. (2019, 8. maj). Adria Airways opozarja na težave zaradi preobremenjenosti zračnega prostora. *Dnevnik.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.dnevnik.si/1042885465
108. Slovenske železnice, d. o. o. (2019). *Potniški promet.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.slo-zeleznice.si/sl
109. Smyth, M. & Pearce, B. (2008). *Air travel demand.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.iata.org/whatwedo/documents/economics/air_travel_demand.pdf
110. Sorensen, C. T. (2005). *An analysis of the European low fare airline industry with focus on Ryanair* (magistrsko delo). Aarhus: Aarhus School of Business.
111. Stergar, A. (2016, 19. januar). Država se bo Adrie »rešila« z dodatnimi tremi milijoni evrov. *Delo*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/dokapitalizacijsko-prodajna-skupscina-adrie-airways.html
112. Sundberg, J. W. F. (2000). *Airline deregulation. Legal and administrative problems.* Stockholm: Stockholm institute for Scandinavian law.
113. Svenšek, K. (2011, 29. januar). Adria Airways, vreča brez dna: Nacionalni interes pristaja na trdnih tleh. *Dnevnik*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.dnevnik.si/1042420644/vec-vsebin/1042420644
114. Šelj, A. (2011, avgust/ september). Slovenski šolski muzej. *Adria Airways In- Flight Magazine,* 32.
115. Thomas, M. (2015). *Zračni promet: enotno evropsko nebo*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/133/air-transport-single-european-sky
116. Tkalec, R. (2002). Uživajte! Letalske družbe tare kriza. *Manager, 2002*, 75–77.
117. Transavia. (2019). *Book Transavia Flights.* Pridobljeno 22. maja 2019 iz https://www.transavia.com

118. Trawex. (2014, 15. marec). *Travel Meta Search Engine*. Pridobljeno 15. aprila 2019 iz https://www.trawex.com/travel-meta-search-engine.php
119. U.S. department of State. (2016). *Open skies agreements*. Pridobljeno 15. aprila 2019 iz https://www.state.gov/e/eb/tra/ata/
120. Veleposlaništvo Republike Poljske v Ljubljani. (2016, 10. februar). *LOT iz Ljubljane na Poljsko in v svet.* Pridobljeno 15. aprila 2019 iz https://lublana.msz.gov.pl/sl/news/lot_iz_ljubljane_na_poljsko_in_v_svet_?channel=www
121. Von Beuningen, P. (2014). Application of System Dynamics to assess competitive rivaly in the airline industry: a case study. *Warwick Business School*, 5.
122. Weisman, E. (1990). *Trade in services and imperfect competition*. New York: Springer.
123. Withiam, G. (2001). *A "4-c" strategy for yield management*. Pridobljeno 15. aprila 2019 iz http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1197&context=chrpubs
124. Žerovnik, M. (2005). *Organizacija v podjetju Adria Airways d. d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Ključni dosežki med poslovnimi leti 2005 in 2017 podjetja Adria Airways v številkah in grafih

Tabela 1: Ključni dosežki med poslovnimi leti 2005 in 2017 podjetja Adria Airways v številkah

Postavka	**Enota**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
Prihodki in rezultat					
Celotni prihodki	EUR	159.225.634	155.230.453	152.271.944	151.528.726
Prihodki od prevoza potnikov	EUR	146.778.330	134.907.021	144.627.048	137.001.136
Dobiček iz poslovanja	EUR	–3.348.733	4.120.296	–9.374.764	2.986.807
Čisti dobiček/izguba	EUR	–5.438.702	3.232.971	–9.192.781	921.123
Fizični podatki					
Število prepeljanih potnikov		1.209.692	1.103.530	1.239.779	1.112.857
Zasedenost potniške kabine	%	66,8	65,5	67,9	70,4
Število letov		20.415	19.470	20.282	19.128
Flota		13	14	14	13
Zaposleni					
Zaposleni – na dan 31. 12.		416	396	420	426
Postavka	**Enota**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Prihodki in rezultat					
Celotni prihodki	EUR	146.700.752	150.330.980	159.874.902	151.940.388
Prihodki od prevoza potnikov	EUR	134.969.561	138.987.254	136.026.275	136.026.275
Dobiček iz poslovanja	EUR	1.147.237	–8.101.498	–15.264.828	–59.719.387
Čisti dobiček/izguba	EUR	–2.874.102	–10.800.947	–12.030.937	–63.073.630
Fizični podatki					
Število prepeljanih potnikov		1.026.802	987.279	1.163.016	1.170.235
Zasedenost potniške kabine	%	73,1	68,9	63	66,5
Število letov		19.509	20.863	24.480	25.124
Flota		14	15	16	14
Zaposleni					
Zaposleni – na dan 31. 12.		390	405	450	452

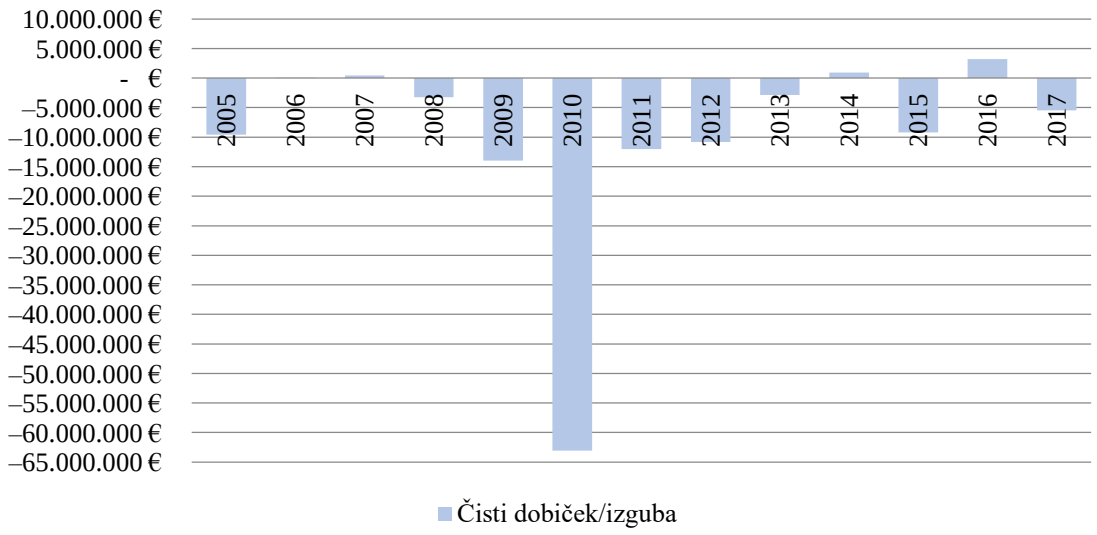
se nadaljuje

Tabela 1: Ključni dosežki med poslovnimi leti 2005 in 2017 podjetja Adria Airways v številkah (nad.)

Postavka	**Enota**	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**
Prihodki in rezultat						
Celotni prihodki	EUR	164.174.820	207.242.233	181.998.193	157.380.137	136.728.018
Postavka	**Enota**	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**
Prihodki in rezultat						
Prihodki od prevoza potnikov	EUR	139.636.782	171.694.491	137.226.061	124.686.220	116.867.001
Dobiček iz poslovanja	EUR	–12.205.669	1.217.161	4.173.510	751.466	–3.776.050
Čisti dobiček/izguba	EUR	–13.991.691	–3.240.997	425.272	70.102	–9.572.274
Fizični podatki						
Število prepeljanih potnikov		1.143.542	1.302.172	1.136.431	1.018.007	928.662
Zasedenost potniške kabine	%	63,3	65,6	67,1	66,4	63,5
Število letov		26.133	27.183	23.727	21.420	19.939
Flota		15	15	14	12	10
Zaposleni						
Zaposleni – na dan 31. 12.		705	719	679	592	543

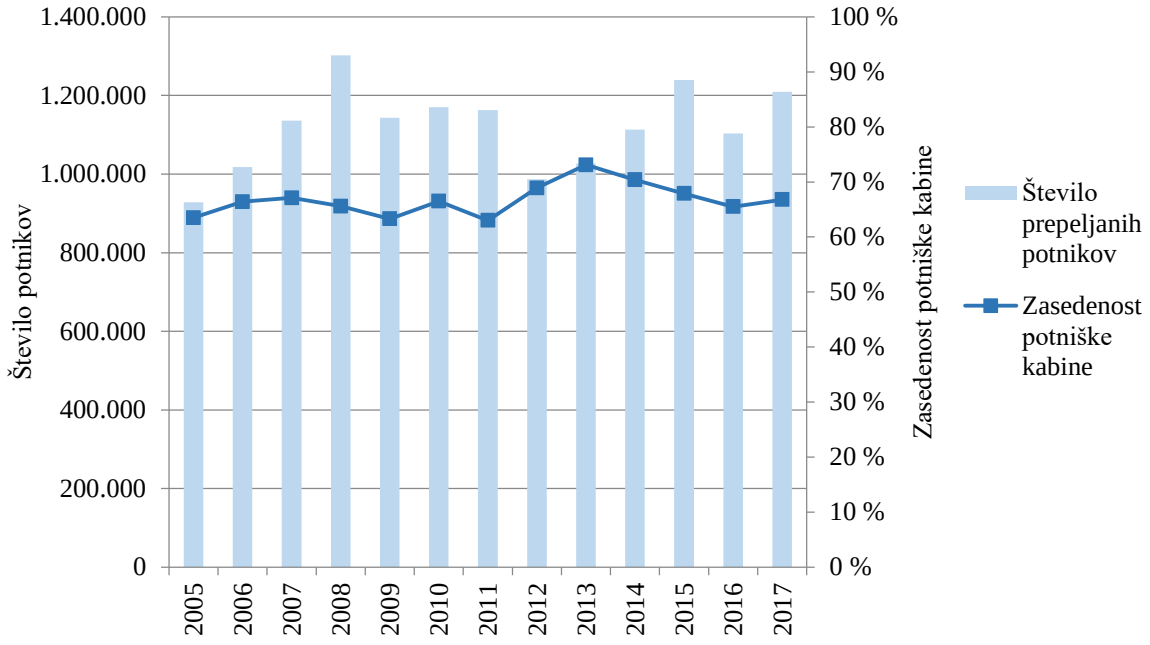
Vir: Adria Airways, d. d. (2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011a; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016a; 2017).

Slika 1: Čisti dobiček/izguba med poslovnimi leti 2005 in 2017 podjetja Adria Airways v grafu



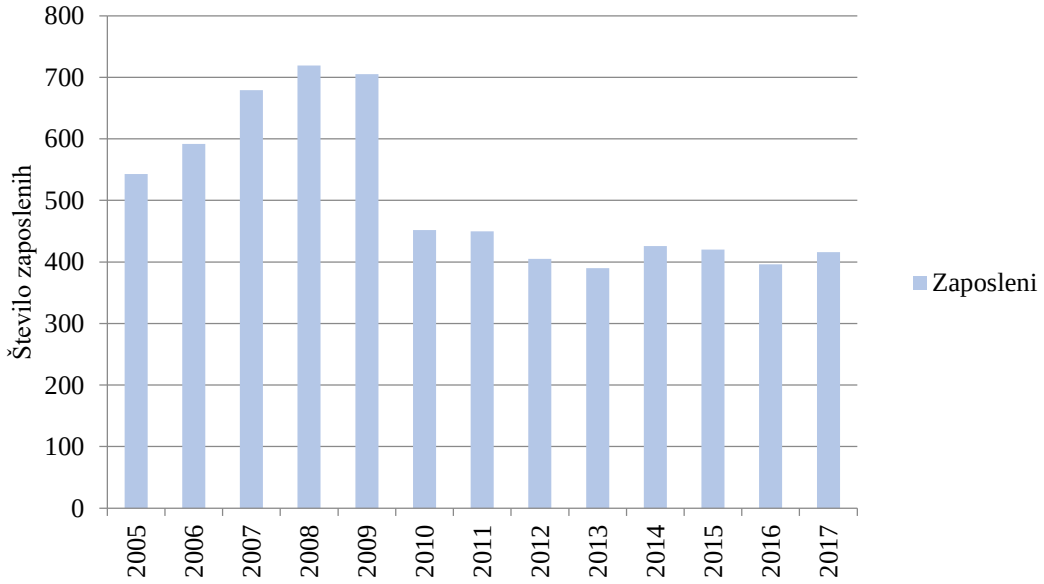
Vir: Adria Airways, d. d. (2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011a; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016a; 2017).

Slika 2: Število prepeljanih potnikov in zasedenost potniške kabine med poslovnimi leti 2005 in 2017 podjetja Adria Airways v grafu



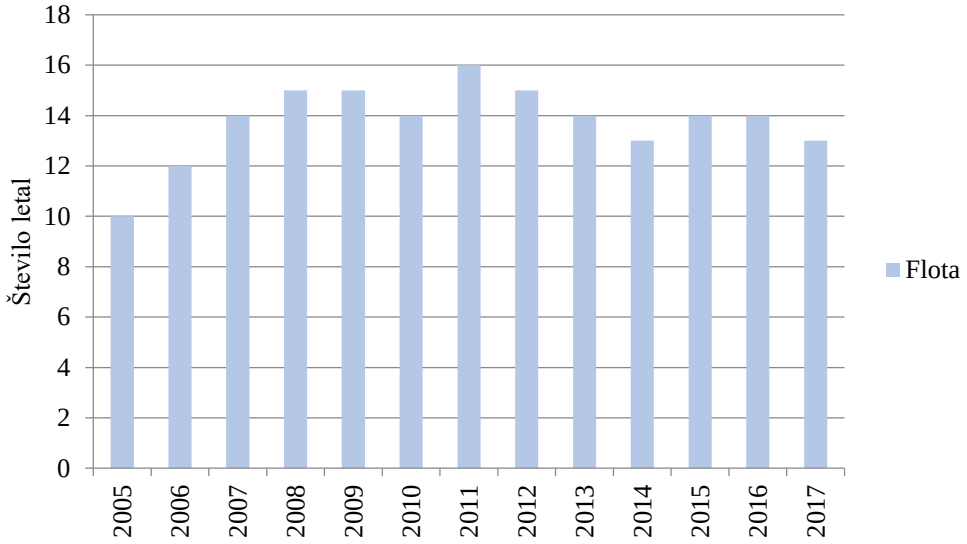
Vir: Adria Airways, d. d. (2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011a; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016a; 2017).

Slika 3: Število zaposlenih med poslovnimi leti 2005 in 2017 podjetja Adria Airways v grafu



Vir: Adria Airways, d. d. (2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011a; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016a; 2017).

Slika 4: Število letal v floti Adrie Airways med poslovnimi leti 2005 in 2017 v grafu



Vir: Adria Airways, d. d. (2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011a; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016a; 2017).

Priloga 2: Število prepeljanih potnikov in število opravljenih letov med poslovnimi leti 2000 in 2017 na letališču Jožeta Pučnika v Ljubljani v številkah in grafih

Tabela 2: Število prepeljanih potnikov in število opravljenih letov med poslovnimi leti 2000 in 2017 na letališču Jožeta Pučnika v Ljubljani v številkah

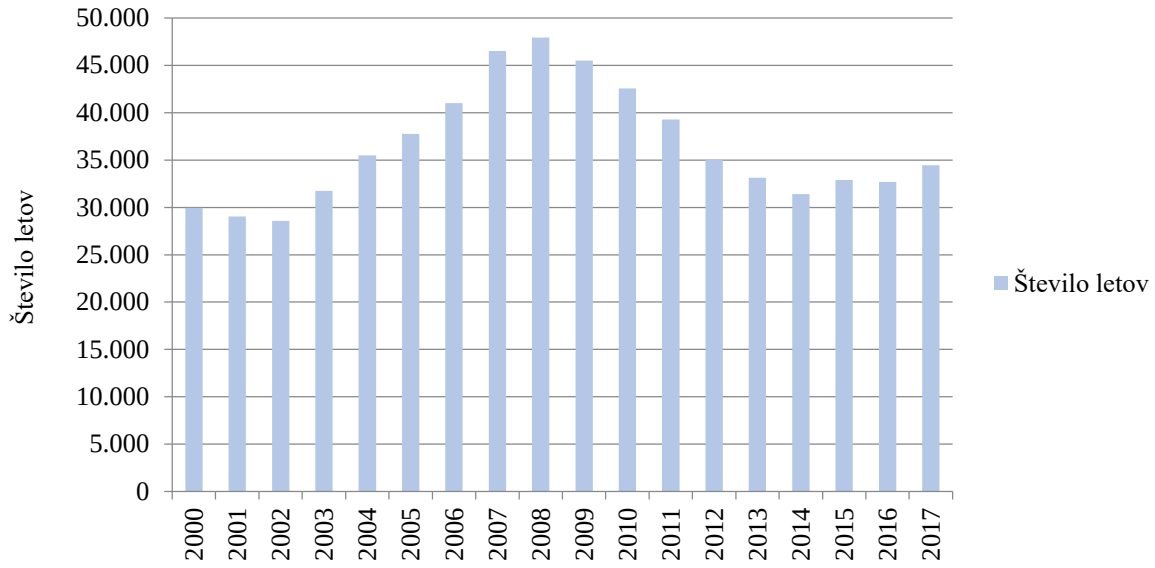
	2017	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**
Temeljni podatki o poslovanju družbe					
Število potnikov	1.688.558	1.411.476	1.464.579	1.338.619	1.321.100
Število letov	34.444	32.701	32.893	31.405	33.111
	2012	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**
Temeljni podatki o poslovanju družbe					
Število potnikov	1.198.911	1.369.485	1.388.651	1.433.855	1.673.050
Število letov	35.019	39.267	42.569	45.492	47.926
	2007	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**
Temeljni podatki o poslovanju družbe					
Število potnikov	1.524.028	1.334.355	1.218.896	1.048.238	928.397
Število letov	46.517	40.991	37.767	35.502	31.737
	2002	**2001**	**2000**		
Temeljni podatki o poslovanju družbe					
Število potnikov	872.966	894.130	991.693		
Število letov	28.571	29.050	29.965		

Vir: Aerodrom Ljubljana, d. d. (2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017).

Slika 5: Število prepeljanih potnikov med poslovnimi leti 2000 in 2017 na letališču Jožeta Pučnika v Ljubljani v grafu

Vir: Aerodrom Ljubljana, d. d. (2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017).

Slika 6: Število opravljenih letov med poslovnimi leti 2000 in 2017 na letališču Jožeta Pučnika v Ljubljani v grafu



Vir: Aerodrom Ljubljana, d. d. (2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017).

Priloga 3: Primerjava cen povratnih letov prevoznika Lot

Tabela 3: Primerjava cen povratnih letov prevoznika Lot (v €)

	Varšava–Ljubljana	**Varšava–Zagreb**
Datum potovanja	Cena povratnega leta	Cena povratnega leta
4. 6. 2019 – 7. 6. 2019	508	263
6. 6. 2019 – 10. 6. 2019	650	306
20. 6. 2019 – 23. 6. 2019	427	270
5. 9. 2019 – 9. 9. 2019	204	126

Vir: Lot (2019).

Priloga 4: Objavljen vozni red Ljubljana–Amsterdam za poletno sezono 2019

Tabela 4:Objavljen vozni red Ljubljana–Amsterdam za poletno sezono 2019

Ljubljana–Amsterdam		
Dan v tednu	Adria Airways	Transavia
Ponedeljek	ni direktnega leta	ni direktnega leta
Torek	7.40 – 9.40	9.00 – 11.05
Sreda	16.55 – 18.55	ni direktnega leta
Četrtek	16.55 – 18.55	9.00 – 11.05
Petek	7.00 – 9.00	ni direktnega leta
Sobota	8.00 – 10.00	ni direktnega leta
Nedelja	16.55 – 18.55	9.00 – 11.05

Amsterdam–Ljubljana		
Dan v tednu	Adria Airways	Transavia
Ponedeljek	ni direktnega leta	ni direktnega leta
Torek	10.15 – 12.00	6.30 – 8.15
Sreda	20.00 – 21.45	ni direktnega leta
Četrtek	20.00 – 21.45	6.30 – 8.15
Petek	9.45 – 11.30	ni direktnega leta
Sobota	10.45 – 12.30	ni direktnega leta
Nedelja	20.00 – 21.45	6.30 – 8.15

Vir: Amadeus IT Group SA (2019).