

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ SISTEMOV LETALSKIH REZERVACIJ IN DISTRIBUCIJE
LETALSKIH KART**

Ljubljana, oktober 2016

URŠKA PAVŠELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Pavšelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj sistemov letalskih rezervacij in distribucije letalskih kart, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Turkom

IZJAVLJAM

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 pridobila 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 1. oktobra 2016

Podpis študentke: Urška Pavšelj

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 RAZVOJ LETALSKE DISTRIBUCIJE V 20. STOLETJU | 2 |
| 1.1 Letalska distribucija pred računalniškimi rezervacijskimi sistemi | 3 |
| 1.2 Razvoj računalniških rezervacijskih sistemov (RRS) in vzpon posrednega načina distribucije | 4 |
| 1.2.1 60-ta leta in nastanek RRS Sabre | 4 |
| 1.2.2 70-ta leta: računalniški rezervacijski sistemi postanejo norma | 6 |
| 1.2.3 80-ta leta: prehod na globalne distribucijske sisteme (GDS) | 8 |
| 1.3 Letalska distribucija na koncu 20. stoletja in ponoven vzpon direktnega načina distribucije | 12 |
| 1.3.1 Vladavina globalnih distribucijskih sistemov | 12 |
| 1.3.2 Internet in spletne rezervacije vozovnic | 14 |
| 1.3.3 Pojav nizkocenovnih letalskih prevoznikov | 15 |
| 2 ZNAČILNOSTI LETALSKE DISTRIBUCIJE NA PRELOMU TISOČLETJA | 17 |
| 2.1 Globalni distribucijski sistemi v 21. stoletju | 17 |
| 2.1.1 Amadeus | 23 |
| 2.1.2 Sabre | 24 |
| 2.1.3 Travelport | 25 |
| 2.1 Posredni (indirektni) načini distribucije | 26 |
| 2.2 Neposredni (direktni) načini distribucije | 28 |
| 2.3 Prednosti in slabosti različnih načinov distribucije | 29 |
| 2.3.1 Posredne prodajne poti | 30 |
| 2.3.2 Direktne prodajne poti | 31 |
| 3 LETALSKA DISTRIBUCIJA DANES IN JUTRI | 34 |
| 3.1 Letalski potnik: želje in navade | 34 |
| 3.1.1 Turistična potovanja | 35 |
| 3.1.2 Poslovna potovanja | 37 |
| 3.2 Letalski prevoznik: potrebe in težave | 39 |
| 3.2.1 Tradicionalni, polno-storitveni prevozniki | 39 |
| 3.2.2 Nizkocenovni prevozniki | 42 |
| 3.3 Posredniki | 47 |
| 3.4 Informacijske tehnologije | 51 |
| 3.4.1 Konkurenca s strani odprtokodnih tehnologij | 52 |
| 3.4.2 Spletna orodja za rezervacijo poslovnih potovanj | 54 |
| 3.4.3 Razvoj novega standarda za podporo letalski distribuciji: NDC | 55 |
| 3.4.4 Mobilne tehnologije | 58 |
| 3.4.5 Ostalo | 59 |

| | | |
|---------------------------|---|-----------|
| 3.5 | Poslovni modeli distribucije | 60 |
| 3.5.1 | Trg spletne neprozorne prodaje potovalnih produktov | 60 |
| 3.5.1.1 | Priceline | 61 |
| 3.5.1.2 | Hotwire | 62 |
| 3.5.1.3 | GetGoing | 63 |
| 3.5.2 | Metaiskalniki | 64 |
| 3.5.3 | Prihodnost: posrednik postane trgovec | 65 |
| SKLEP | | 67 |
| LITERATURA IN VIRI | | 70 |

KAZALO TABEL

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabela 1: | Pregled glavnih GDS ponudnikov v letu 2008 in 2014 | 19 |
| Tabela 2: | Izbrane skupne statistike GDS-ov v letu 2008 | 22 |
| Tabela 3: | Spletne potovalne storitve v lasti GDS podjetij za turistična in poslovna potovanja | 51 |

KAZALO SLIK

| | | |
|-----------|---|----|
| Slika 1: | Sistemi za distribucijo letalskih vozovnic od začetkov letalskega potniškega prometa in razvoj računalniških rezervacijskih sistemov (RRS) v 60-ih in 70-ih letih dvajsetega stoletja | 9 |
| Slika 2: | Razvoj največjih globalnih distribucijskih sistemov (GDS) | 11 |
| Slika 3: | Spremembe stroškov rezervacij in prodaje največjih ameriških letalskih prevoznikov ter GDS pristojbin v 90-ih letih dvajsetega stoletja | 13 |
| Slika 4: | Celotni trg potovanj (bruto rezervacije) v ZDA in delež GDS, v letih 2006-2008 | 20 |
| Slika 5: | Celotni trg potovanj (bruto rezervacije) v Evropi in delež GDS, v letih 2006-2008 | 21 |
| Slika 6: | Prihodek Amadeusa po svetu od 2010 do 2015, po poslovnih segmentih (v milijardah ameriških dolarjev) | 24 |
| Slika 7: | Prihodek Sabre po svetu od 2012 do 2014, po poslovnih segmentih (v milijardah ameriških dolarjev) | 25 |
| Slika 8: | Prihodek Travelporta po svetu v 2013 in 2014, po poslovnih segmentih (v milijardah ameriških dolarjev) | 26 |
| Slika 9: | Od ponudbe do kupcev: distribucija potovalne industrije s posredniki | 27 |
| Slika 10: | Prednosti in slabosti posrednih in direktnih načinov distribucije za potnike in za letalske prevoznike | 33 |

| | |
|---|----|
| Slika 11: Razlogi kupcev za uporabo določene spletne strani za rezervacijo potovanja: a) raziskava ameriškega trga, b) raziskava evropskega trga | 35 |
| Slika 12: Število destinacij nizkocenovnih prevoznikov med Veliko Britanijo in ostalimi državami Evropske unije od leta 1995 do 2005 – ločeno za londonska in manjša, regionalna letališča (niso všteti notranji leti) | 44 |
| Slika 13: Povprečna cena vozovnice (v angleških funtih, revalorizirana na leto 2005) plačana s strani potnikov v Veliki Britaniji (leti iz Velike Britanije v ostale države EU) glede na namen potovanja: turistični ali poslovni | 46 |
| Slika 14: Namen letov (turistični ali poslovni) z londonskih letališč, opravljenih s strani dveh največjih nizkocenovnih prevoznikov: easyJet in Ryanair v letih 2000 in 2005..... | 47 |
| Slika 15: Vrednost celotnega trga potovalne industrije v Evropski uniji (modri stolpci) in vrednost spletnega trga potovalne industrije (oranžni stolpci) med leti 2006 in 2011, v milijardah evrov | 49 |
| Slika 16: Razlika med dosedanjim načinom distribucije letalskih vozovnic (značilna je razdrobljenost ponudbe), in prihodnjo trgovino produktov letalske industrije ob podpori standarda NDC | 57 |
| Slika 17: Uporaba pametnih telefonov za iskanje in rezervacijo letov | 58 |

UVOD

Potovalna in turistična industrija je ključnega pomena za svetovno gospodarstvo. Neposredno in posredno naj bi v letu 2010 k svetovnemu bruto domačemu proizvodu prispevala skoraj 10%. Tudi v Evropi so te številke precej visoke in po podatkih ETTSA (angl. *European Technology and Travel Services Association*) je v Evropski uniji v letu 2010 ta industrija zagotovila skoraj 8,4 milijona delovnih mest in k njenemu bruto domačemu proizvodu prispevala 1,3 bilijona evrov (Merlino, Quinby, Rasore, & Sileo 2010).

Kot pri ostalih industrijskih panogah je tudi tu distribucija produktov – torej načini na katere dobavitelji izdelkov in storitev le-te dostavijo svojim končnim odjemalcem – izredno pomembna. Distribucija v letalski industriji je tudi sama zase ločena, specializirana in precej obsežna panoga, ki se je skozi desetletja – in še danes – močno spreminjala, skupaj s trenutnimi predpisi, poslovnimi modeli v letalski industriji in nenazadnje tehnološkim napredkom, predvsem na področju informacijskih tehnologij. Navadno gre pri večini industrijskih panog za distribucijo fizičnega blaga, za kar je potrebna obsežna in učinkovita transportna mreža in skladiščenje ter z njimi povezani procesi logistike in upravljanja. Pri distribuciji v letalski in splošno potovalni industriji pa gre redko za izmenjavo materialnega blaga. Namesto tega gre pravzaprav za izmenjavo informacij o obljubi storitev, ki se bodo izvršile v prihodnosti: let, namestitev, razvedrilna dejavnost in podobno (Merlino et al., 2010).

V industriji letalske distribucije tako letalski prevozniki kot tudi posredniki iščejo vedno nove načine za prodajo letalskih vozovnic in ostalih potovalnih/turističnih produktov. V grobem pa jih lahko umestimo v dve vrsti distribucije: direktna in posredna. Pri direktnih prodajnih poteh ponudniki (letalski prevozniki, hoteli, itd) svoje proizvode prodajajo neposredno potrošnikom, bodisi po telefonu, na prodajnih mestih ali prek interneta. Na drugi strani pa posredna distribucija vključuje tretjega akterja – posrednika – kot na primer potovalne agencije (tradicionalne in spletne), organizatorje potovanj, podjetja za upravljanje poslovnih potovanj, ki potovalne usluge potrošnikom prodajajo namesto dobavitelja. Ti posredniki ponavadi (vendar ne vedno) za dostop do potovalnih produktov različnih ponudnikov dostopajo preko enega ali več od takoimenovanih globalnih distribucijskih sistemov (v nadaljevanju GDS, angl. *Global Distribution Systems*), ki so se razvili v drugi polovici dvajsetega stoletja in še danes predstavljajo hrbtenico industrije letalske distribucije.

Namen magistrske naloge je napraviti pregled poteka razvoja letalske distribucije od njenih začetkov pa vse do danes, ki vključuje vidike ponudnikov storitev (letalskih prevoznikov), uporabnikov storitev (potnikov), ter posrednikov (agentov, ponudnikov računalniških

sistemov - GDS). Takšna raziskava je zanimiva ravno v tem času, saj se zaradi trenutnega stanja na področju letalske distribucije obetajo večje spremembe.

Cilj magistrskega dela je prikazati, kako je potekal razvoj letalske distribucije in predvideti kako bo razvoj potekal v prihodnje. Z vidika vseh udeleženi v celotni verigi distribucije letalskih vozovnic smo s pomočjo natančnega pregleda literature, člankov in internetnih virov po obdobjih napravili celoten pregled razvoja letalske distribucije od njenih začetkov pa vse do danes. Na podlagi poteka dosedanjega razvoja letalske distribucije in na podlagi špekulacij raznih akterjev v letalski industriji (tako s strani letalskih prevoznikov, turističnih agencij kot potnikov) smo izpeljali v katero smer se bo letalska industrija razvijala v prihodnje. S pomočjo člankov smo naredili analizo trenutnega stanja in podali nekatere možnosti razvoja letalske industrije v prihodnje.

Metoda dela, ki smo jo uporabili v magistrskem delu, temelji na deskriptivnem pristopu. Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega pregleda strokovne literature, raziskav in člankov predvsem tujih avtorjev s področja letalske distribucije in njenega razvoja. S pomočjo pregleda literature smo napravili pregled predvidevanj v katero smer se bo letalska industrija razvijala v prihodnjem obdobju. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila znanja, pridobljena v času podiplomskega študija, kot tudi znanja, ki sem jih pridobila v času dodiplomskega študija turizma.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V prvem poglavju je na kratko opisan zgodovinski razvoj letalske distribucije in njene informatizacije v prejšnjem stoletju, ki je z razvojem GDS-ov, računalniških sistemov za distribucijo, zgradila temelje na katerih letalska distribucija stoji še danes. V drugem poglavju so opisane spremembe, ki so se začele dogajati na koncu dvajsetega stoletja in še danes narekujejo dogajanja v letalski distribuciji ter so bile omogočene predvsem z razmahom interneta. To je povzročilo izredno raznolikost v načinih in poslovnih modelih letalske distribucije, ki prinašajo tako prednosti kot tudi slabosti za letalske prevoznike, posrednike in potnike in so opisani na koncu drugega poglavja. Na koncu podajamo današnje trende v distribuciji letalskih produktov, nekatere možnosti za reševanje trenutnih težav, vstop novih akterjev v industrijo in nekaj napovedi za njen prihodnji razvoj.

1 RAZVOJ LETALSKE DISTRIBUCIJE V 20. STOLETJU

Od časov razmaha potniškega letalstva in s tem prve distribucije letalskih vozovnic je minilo že več kot pol stoletja in povsem pričakovano je, da so se prakse v letalski distribuciji v tem času močno spremenile. Gonilo tega razvoja sta predvsem tehnološki napredek in novi poslovni modeli. Zanimiva je dinamika sprememb v letalski distribuciji in dejstvo, da so se nekatere zgodnje rešitve, ki so nastale v samih začetkih uporabe

informacijskih tehnologij v distribuciji ohranile vse do danes. Zato bomo v tem poglavju podrobno opisali razvoj letalske distribucije v drugi polovici dvajsetega stoletja in izpostavili nekatere prelomnice in vzroke za njihov nastanek.

1.1 Letalska distribucija pred računalniškimi rezervacijskimi sistemi

Po drugi svetovni vojni je civilno letalstvo postopoma postalo zelo zanesljiv prometni sistem, ki je vedno večjemu številu kupcev omogočalo prepotovati velike razdalje v kratkem času. Letalski promet se je pridružil cestnemu in železniškemu kot ena od glavnih oblik množičnega javnega prevoza. V petdesetih letih dvajsetega stoletja so se na rednih linijah začela pojavljati tudi letala na reaktivni pogon (angl. *jet engine*), letalski promet se je začel hitro razvijati, postajal je hitrejši, udobnejši in s tem vedno bolj zanimiv za potnike, zato so se pojavile potrebe po učinkoviti distribuciji. Pravzaprav je začelo povpraševanje po potovanju z letalom presegati razpoložljivo zmogljivost in učinkovita obdelava rezervacij je začela prevzemati večjo vlogo pri zagotavljanju, da prodani sedeži niso presegali razpoložljivih sedežev.

To zgodnje obdobje distribucije letalskih vozovnic zaznamuje izključno direkten način prodaje. Prodaja letalskih kart je bila možna le preko pisarn letalskih prevoznikov, bodisi fizično ali po telefonu. Z razpoložljivostjo sedežev so upravljale letalske družbe direktno iz pisarn, lociranih na mestu odhoda, po telefonu ali teleprinterju. Rezervacije so bile običajno zabeležene na kartice, vsaka kartica je ustrezala segmentu leta. Kartice so bile organizirane po datumu odhoda in dostopne zaposlenim v glavni rezervacijski pisarni letalske družbe. Rezervacije iz oddaljenih pisarn so javljali po telefonu ali preko teleprinterjev, ki so jih nato v glavni pisarni obdelali, možne pa so bile 30 dni pred odhodom ali prej. Agenti za rezervacije so lahko rezervirali proste sedeže šele ko so preverili njihovo razpoložljivost (sistem "zahteva in potrditev" angl. *Request and Reply*). Ko je bil sedež prodan, je bilo potrebno poslati sporočilo preko telefona ali teleprinterja na lokacijo odhoda letala. Kasneje so, da bi zmanjšali količino potrebnih telefonskih klicev in čas, ki je bil potreben za rezervacijo, ta postopek nekoliko poenostavili. Osebe v klicnih pisarnah je lahko sedeže na letalih potnikom prodajalo brez klicanja in preverjanja razpoložljivosti (sistem "prodaj in poročaj" angl. *Sell and Report*) dokler se število prostih sedežev na letalu ni spustilo pod določeno mejo. Takrat je bilo iz oddelka za vodenje zalog poslano sporočilo za prekinitvev proste prodaje na vse lokacije rezervacij in za ta let je bilo za vsako prodano vozovnico zopet potrebno preverjati razpoložljivost ("zahteva in potrditev" angl. *Request and Reply*). Poleg razpoložljivosti letov so se zabeležili še podatki o potnikih (angl. *passenger name record – PNR*), kar se uporablja še danes. Informacije o potnikih so se zabeležile na takoiimenovane PNR kartice, takoj ko je bila prodaja sedeža potrjena in poslana potrditev v pisarno mesta odhoda preko telefona oziroma teleprinterja. Ključnega pomena je bila nato uskladitev med podatki s PNR kartice in razpoložljivostjo sedežev. To je ročno izvedel agent v pisarni na mestu odhoda, takoj ko je bil znan datum

odhoda. Neujemanje podatkov je bila pogosta težava, kar je vodilo k nizki izkoriščenosti letov in slabšim storitvam za stranke (Copeland & McKenney, 1988; Copeland, Mason, & McKenney, 1995).

Čeprav je razvoj sistema Reservisor (elektromehanski sistem sledenjem zalog, torej prostih sedežev) in kasneje uvedba magnetnih spominskih bobnov ("Magnetronic Reservisor") zamenjala prej omenjene rezervacijske table in s tem pripomogla k izboljšanju točnosti zalog sedežev, je to pomenilo le bolj napredno tehnološko različico enakega sistema rezervacij, saj so še vedno ostajale težave pri usklajevanju podatkov o potnikih z razpoložljivostjo sedežev. Težave usklajevanja so postale popolnoma nesprejemljive za obdobje vedno bolj množičnega letalskega potniškega prometa, ki je sledilo. Razvoj proizvodnje letal za vedno daljše razdalje z več potniki na krovu je tudi povečalo stroške rezervacij, saj se je število potnikov večalo. Že takrat je zato predsednik družbe American Airlines pri družbi IBM naročil študijo o tehničnih zmožnostih vzpostavitve integracije med potnikovim imenom in razpoložljivimi sedeži na letalu in na podlagi tega je kmalu (1958) prišlo do podpisa pogodbe med American Airlines in IBM o izdelavi prvega računalniškega rezervacijskega sistema v industriji letalskega potniškega prometa (Copeland et al., 1995). Potrebno je poudariti, da je v razvoju sistemov za rezervacijo in distribucijo letalskih storitev od samega začetka prednjačila ZDA, Evropa je s svojimi tehnološkimi rešitvami sledila kasneje.

Značilnost tega obdobja so bile tudi fiksne cene, ki so bile določene s strani vlade, njihovo oblikovanje ni bilo rezultat razmer na trgu. V zgodnjih 50-ih letih je izvedba rezervacije v povprečju trajala približno dve uri, v začetku 60-ih pa se je ta čas skrajšal na 45 minut, vendar je še vedno šlo za ročno izvedene rezervacije (Copeland & McKenney, 1988).

1.2 Razvoj računalniških rezervacijskih sistemov (RRS) in vzpon posrednega načina distribucije

1.2.1 60-ta leta in nastanek RRS Sabre

Potreba po obdelovanju vedno večje količine podatkov o razpoložljivosti letov, nujnost natančnosti pri vnašanju podatkov o rezervacijah in podatkov o potnikih ter vizionarstvo in pogumna poslovna poteza takratnega vodstva družbe American Airlines je vodilo v realizacijo prvega računalniškega rezervacijskega sistema; v nadaljevanju RRS (angl. *Computer Reservation System - CRS*). Kljub izjemni investiciji se je vodstvo družbe American Airlines zavedalo, da z nadgradnjo obstoječih sistemov rezervacij njihove učinkovitosti ne bo možno izboljšati do te mere, da bodo zmožni slediti porastu letalske industrije, zato bo s tem povezan tudi precejšen porast stroškov na opravljeno rezervacijo. Investicija, čeprav tvegana, saj si jo je družba American Airlines komaj privoščila in je obenem temeljila na pilotskem projektu, ki je izkoriščal vse potencialne trenutne

tehnologije, se je izkazala za pravilno poslovno odločitev. Z uvedbo sistema so namreč drastično lahko zmanjšali število zaposlenih, ki bi sicer morali opravljati vedno več ročnih rezervacij, in obenem povečali produktivnost, saj se je povprečen čas rezervacije zmanjšal s 45 minut na nekaj sekund (Copeland et al., 1995).

Specifikacije takšnega sistema so bile (Copeland et al., 1995):

- Evidenca zaloge sedežev na vseh letih družbe American Airlines, ki bi bila v realnem času dostopna na vseh prodajnih mestih družbe, od koder bi bilo možno v sistem vnašati takojšnje rezervacije in odpovedi.
- Shranjevanje vseh relevantnih podatkov o potnikih, ki bi bili ravno tako dostopni na vseh prodajnih mestih družbe, ter dosledno povezovanje prodanih sedežev z imeni potnikov.
- Povezovanje z ostalimi letalskimi družbami (poizvedovanje po prostih alternativah)
- Omogočanje funkcij kot je tiskanje načrtov poti (itinerarjev) in letalskih vozovnic, obvladovanje sprememb v urnikih, procesiranje čakalnih list in podobno.

Iz tega skupnega projekta med družbama American Airlines in IBM je tako nastal prvi RRS, imenovan Sabre¹. Polno implementacijo sistema so izvedli postopoma, z začetkom leta 1961, in je sledil takratnemu tehnološkemu napredku na področju teleprocesiranja in izmenjave podatkov v realnem času. V času razvoja in testiranja sistema Sabre so rezervacije opravljali vzporedno na magnetnem sistemu Reservisor, ob njegovi polni operativnosti leta 1964 pa je bil Sabre sposoben zagotoviti zelo veliko število rezervacij, obdelovati veliko število podatkov v realnem času in jih tudi hraniti na velikih podatkovnih enotah, vsak potovalni agent povezan na sistem preko komunikacijskih linij pa je imel dostop do popolne evidence potnikov (Copeland et al., 1995).

Po uspešni uvedbi sistema Sabre družbe American Airlines so si implementacije svojih sistemov računalniških rezervacij želele tudi druge letalske družbe, ki so s tem namenom ravno tako začele sodelovati z družbo IBM. Delta Air Lines in Pan American World Airways že v začetku 60-ih let s svojima RRS-oma imenovanima PANAMAC (leta 1964, lastnik družba PanAm) in DATAS (leta 1968, lastnik družba Delta). Na arhitekturi svojega novega, zmogljivejšega procesorja IBM/System 360 in izkušenj iz sodelovanja z American Airlines je tako IBM razvil standardizirano različico rezervacijskega sistema imenovano PARS (angl. *Programmed Airline Reservation System*), usmerjeno na srednje velike letalske družbe. Sistem je vključeval manj funkcij kot Sabre, vendar je zagotavljal

¹ Kot zanimivost, IBM je že pred pogodbo z American Airlines razvijal programsko rešitev za poslovne aplikacije, ki jo je v fazi razvoja poimenoval SABER (angl. Semi Automatic Business Environment Research). Koncept so uporabili v projektu razvoja računalniškega rezervacijskega sistema za družbo American Airlines, zato so uporabili isti akronim. Vendar so pri poimenovanju vodilni pri American Airlines zaradi odklonilnega odnosa do akronima zamenjali zadnji dve črki, in ime tako spremenili v Sabre. Ime tega RRS-a tako pravzaprav ni kratica (Copeland et al., 1995).

obdelavo še večjega števila transakcij, večjo zanesljivost in robustnost pri ponovnem zagonu sistema. Namen IBM-a je bil po eni strani pospeševanje prodaje svoje strojne opreme (IBM/System 360), po drugi strani pa zagotovitev platforme, ki bi spodbudila letalske družbe k razvoju lastnih računalniških rezervacijskih sistemov, v izogib tveganemu razvoju sistemov po meri. Tako je IBM leta 1968 začel postavljati terminale s programsko opremo PARS v letalskih družbah, kot so Braniff, Continental, Delta, Northeast in Western. Medtem sta si družbi TWA (Trans World Airlines) in United želeli razviti svoj sistem, ki bi po funkcionalnosti presegal Sabre, vendar je bil zalogaj prevelik, ob dodatnem pomanjkanju izkušenj, zato omenjeni družbi nista imeli svojega rezervacijskega sistema vse do začetka 70-ih let. Družba TWA se je leta 1971 pridružila uporabi programske opreme PARS in vzpostavila svoj RRS, ki so ga imenovali preprosto PARS, medtem ko je letalska družba United na tej platformi razvila sistem Apollo (ravno tako 1971), ki je kasneje postal eden od vodilnih RRS-ov (Copeland et al., 1995).

1.2.2 70-ta leta: računalniški rezervacijski sistemi postanejo norma

Kmalu so se pojavile želje po avtomatiziranem dostopu do ponudb letalskih družb tudi s strani potovalnih agentov. Le-ti so se še vedno morali zanašati na tiskane izdaje urnikov letov in na telefonsko komunikacijo z letalskimi družbami, če so želeli svojim strankam ponuditi rezervacijo letalskih vozovnic. Rezervacije vozovnic so se začele vedno bolj premikati iz domene letalskih družb na potovalne agente, leta 1967 je bil namreč njihov delež v ameriški distribuciji že približno 30%. Razlog za ta velik premik proti uporabi posrednih načinov distribucije je bila tudi potreba letalskih družb po zmanjšanju stroškov, povezanih z delovanjem pisarn za prodajo vozovnic, ki so se pogosto nahajale na dragih lokacijah v središčih večjih mest. S tem se je pojavila tudi potreba po razvoju posebnega rezervacijskega sistema za potovalne agente. Vendar so se v letalskih družbah bali provizij, ki bi jim jih lastniki takšnega sistema in potovalni agenti zaračunavali za uporabo. Vodstvom letalskih družb tudi ni bila všeč ideja, da bi bil njihov dostop do potovalnih agentov v rokah proizvajalcev računalniške opreme, zato so se bili primorani sami pridružili iskanju možnosti za rezervacijski sistem, ki bi ga lahko uporabljali vsi akterji v letalski industriji. Vendar so večje letalske družbe, ki so imele v svoji lasti kvalitetne RRS-e (predvsem American Airlines s sistemom Sabre in United s sistemom Apollo) kmalu spoznale, da jim poleg odvečnih stroškov sodelovanja pri razvoju takšnega (najbrž slabšega) sistema to prinaša tudi izgubo strateške prednosti. Razvoj sistema, ki bi bil na voljo vsem v letalski industriji bi namreč prinesel izenačenje vseh letalskih družb v procesu distribucije. Zato sta družbi American Airlines in United, kot lastnika najbolj dovršenih RRS-ov odstopila od projekta in namesto tega leta 1976 začela z opremljanjem potovalnih agencij s terminali, povezanimi z njunima računalniškima rezervacijskima sistema (Copeland & McKenney, 1988; Copeland et al., 1995).

Tej informatizaciji potovalnih agencij so poskušali slediti tudi drugi letalski prevozniki s svojimi RRS-i (TWA, Delta, Eastern), vendar je bil finančni vložek prevelik, prav tako pa so njihovi sistemi ponujali manj funkcij in so bili tako manj zanimivi za potovalne agente, zato niso bili sposobni slediti največjim. Kmalu so lastniki RRS-ov v poskusu pridobiti tržni delež turističnih agencij začeli gostiti podatke o letih drugih letalskih prevoznikov. Prvi pobudnik takšnega gostovanja je bila tudi tokrat družba American Airlines, ki je tako do konca leta 1978 podpisala prve sporazume o gostovanju. S tem so želeli doseči razširitev trga tudi na del, ki ga je že pokrival sistem Apollo družbe United, ki je bil orientiran bolj na poslovne uporabnike. Temu se je morala prilagoditi tudi družba United, ki je tudi svoj sistem Apollo razširila s podobnim programom gostovanja. Kmalu je postalo jasno, da je za manjše letalske družbe pridruževanje k takšnim programom gostovanja oziroma povezovanja ključnega pomena, da ne bi zaradi velikih ovir pri razvoju lastnih RRS-ov zamudili priložnosti in bili tako izključeni iz distribucijskega omrežja letalske industrije. Po namestitvi sistemov Sabre ali Apollo v potovalnih agencijah, ki so v ZDA na koncu 70-ih let posredovale že 55% vseh prodanih letalskih vozovnic, je bilo takšno pridruževanje nujno (Copeland & McKenney, 1988).

Dodaten zagon je razvoju letalskih distribucijskih sistemov leta 1978 dal ameriški zakon o deregulaciji letalskega prometa, ki je v ZDA uvedel pravo konkurenco v letalski industriji. Prvič v zgodovini so letalske družbe dobile pravico do spremembe destinacij in tarifnih sistemov, v odgovor na potrebe in zahteve svojih potrošnikov in konkurenčnih pritiskov. Letalske družbe so tako potnikom ponujale različne cene, in jih večkrat prilagajale, zato so se tudi poizvedbe potrošnikov spremenile iz zgolj povpraševanja po razpoložljivosti sedežev v iskanje cenovno najugodnejše ali najboljše ponudbe. To je podaljševalo tudi interakcijo potrošnikov s potovalnimi agenti, vse skupaj pa je imelo za učinek povečanje števila potovalnih agencij, povezanih z RRS-i, saj so potovalni agenti le na ta način lahko obvladovali razmah trga letalske industrije. S tem je postal tudi boj med ponudniki RRS-ov za dodatne naročnike njihovih storitev vse hujši (Copeland & McKenney, 1988).

Večina ponudnikov RRS-ov je imela v poznih 70-ih in zgodnjih 80-ih letih s svojimi naročniki v potovalnih agencijah podobne poslovne dogovore. V zameno za strojno opremo, namestitve, programsko opremo in usposabljanje je agencija plačevala mesečno naročnino, ki je bila največkrat odvisna od stopnje uporabe (večje število rezervacij je pomenilo nižjo mesečno naročnino). Na drugi strani so agencije te stroške kompenzirale s provizijami, ki so jim jih plačevale letalske družbe za prodane letalske vozovnice. Produktivnost in s tem donosnost potovalnih agencij je tako v tem času strmo narasla. Takšen poslovni odnos in prehod na avtomatizirano rezervacijo vozovnic s pomočjo RRS-ov je imel jasne prednosti tudi za letalske družbe, ponudnice takšnih sistemov (United, American Airlines). Po eni strani so dobivale plačilo za uporabo svojih RRS-ov s strani potovalnih agencij, po drugi strani pa so zaračunavale stroške rezervacij tudi letalskim

družbam, ki so v njihovem sistemu gostovale. Prav tako so potovalne agencije svojim strankam preferenčno ponujale usluge letalskih družb, ki so bile lastnice RRS-ov, saj so na ta način prišle do visokih provizij. S tem so letalske družbe, ki so na takšnih sistemih le gostovale, prišle v podrejeni položaj v primerjavi s ponudnicami RRS-ov (Shaw, 2007).

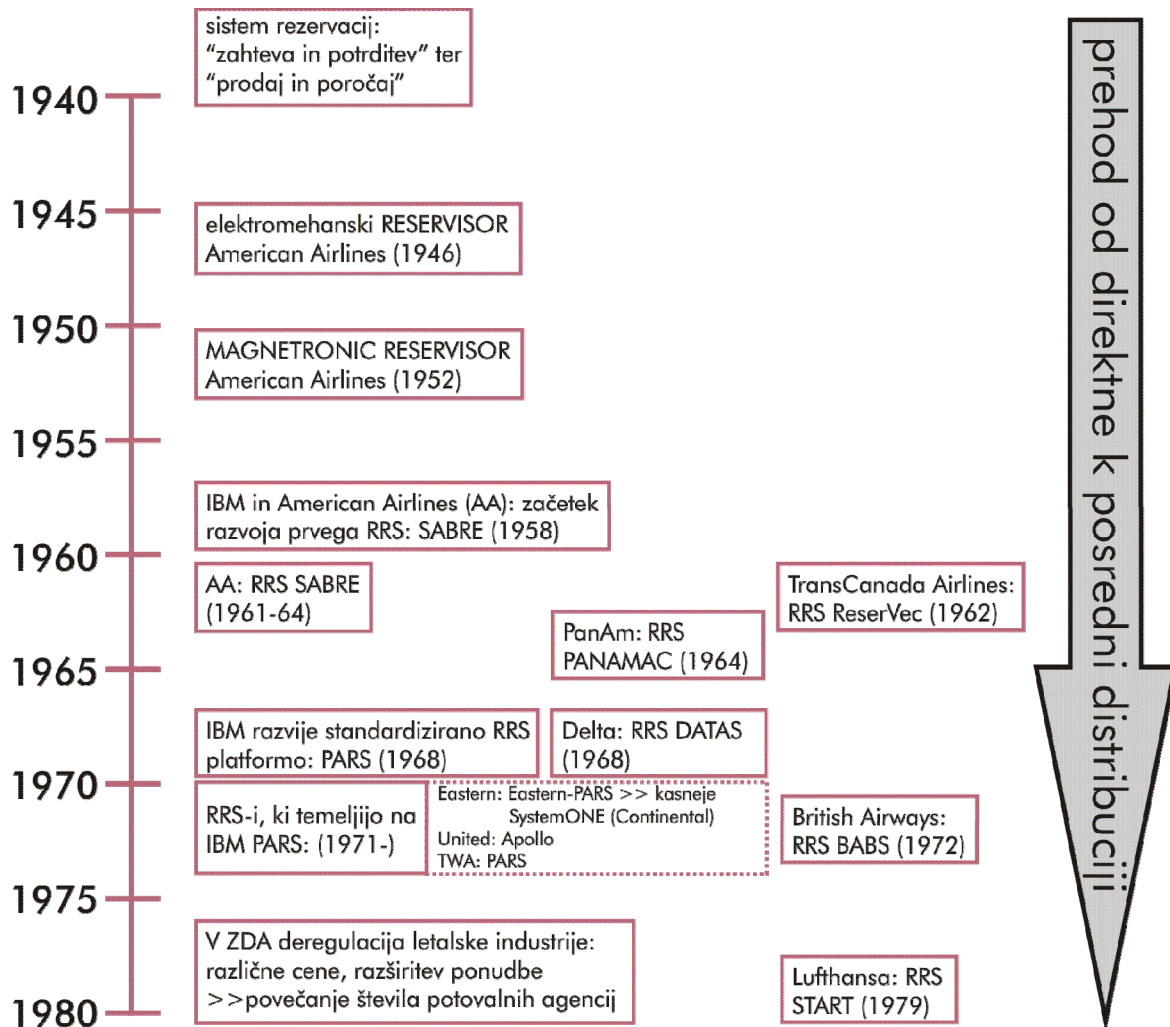
Do konca 70-ih let je bil razvoj RRS-ov izključno v domeni ameriške letalske industrije, ko so se temu modelu pridružili tudi evropski letalski prevozniki. Kot prva sta lastne sisteme v poskusu posnemanja najboljše prakse svojih ameriških konkurentov začela razvijati British Airways, ki je leta 1971 uvedel sistem BABS (angleška kratica za *British Airways Business System*, v začetku 70-ih) in Lufthansa, ki je svoj sistem prav tako začela razvijati v začetku 70-ih, dokončno pa so ga implementirali leta 1980, in ga poimenovali START, kot kratica za (nemško): *Studiengesellschaft zur Automatisierung für Reise und Touristik* (Shaw, 2007).

Slika 1 na naslednji strani prikazuje sisteme za distribucijo letalskih vozovnic od začetkov letalskega potniškega prometa in razvoj računalniških rezervacijskih sistemov v 60-ih in 70-ih letih dvajsetega stoletja. V tem obdobju je značilen prehod z izrazito direktnega načina distribucije na vedno bolj posreden način, preko potovalnih agencij.

1.2.3 80-ta leta: prehod na globalne distribucijske sisteme (GDS)

Kot je bilo pričakovati, ta nekonkurenčnost letalskih družb gostujočih na RRS-ih v primerjavi z lastniki teh sistemov ni mogla trajati v nedogled. Izkazalo se je celo, da so bile v te sisteme vgrajene funkcije zaradi katerih nekatere konkurenčne, znižane cene gostujočih ponudnikov v sistemu niso bile prikazane, dokler je letalski prevoznik, lastnik RRS-a tako želel. Takšen pristranski prikaz je lete določenega prevoznika (lastnika RRS-a) vedno prikazal na najvišjem mestu na prvi strani prikazov vseh letov. S študijami so pokazali, da je bilo približno 70% vseh rezervacij preko RRS-ov narejenih za lete, ki so bili prikazani na prvi strani izpisa letov. Na ta način je bilo prodano več sedežev na letih letalskih prevoznikov, ki so bili lastniki RRS-ov, s katerimi so opremljali potovalne agencije (Copeland et al., 1995). Pritožbam so se kmalu pridružile tudi potovalne agencije, saj jim je sistem ponujal razmeroma težaven in dolgotrajen proces rezervacije letov ponudnikov, ki niso bili lastniki sistema. Letalske družbe, ki so bile lastnice RRS-ov, so na obtožbe glede pristranskosti prikaza odgovarjale, da so v njihov razvoj vložile precej tveganega kapitala zato upravičeno pričakujejo večji donos iz naslova prodanih vozovnic kot letalski prevozniki, ki v njihovih sistemih le gostujejo (Shaw, 2007).

Slika 1: Sistemi za distribucijo letalskih vozovnic od začetkov letalskega potniškega prometa in razvoj računalniških rezervacijskih sistemov (RRS) v 60-ih in 70-ih letih dvajsetega stoletja



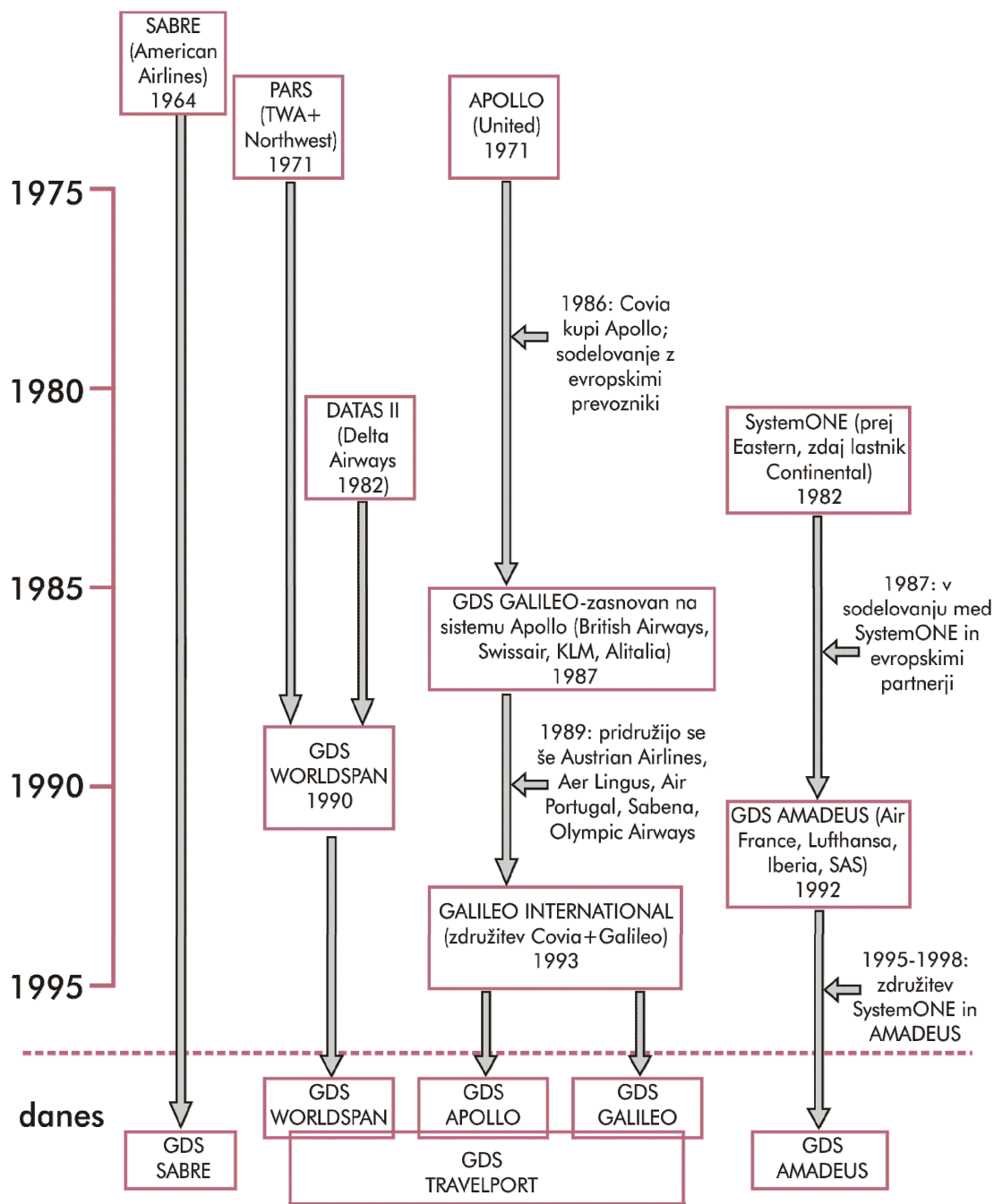
Leta monopola in visokih dobičkov letalskih družb, lastnic RRS-ov zaradi pristranskosti sistemov so se končala leta 1984, ko je ameriško ministrstvo za promet s predpisi uredilo področje letalskih računalniških rezervacijskih sistemov v prizadevanjih za odpravo pristranskosti in prednostne obravnave lastnikov RRS-ov. Podobna pravila so bila s strani Evropske komisije vpeljana tudi v Evropi. To je odpravilo težavo pristranskosti, vendar so zdaj letalske družbe lastnice RRS-ov iskale druge vire zaslužka namesto tistega iz naslova pristranskosti rezervacijskih sistemov. Zaslužek je bil predvsem v zaračunavanju gostujočim letalskim prevoznikom za vsak segment poti vsake rezervacije, ki je bila narejena v njihovem sistemu. S povečanim deležem rezervacij opravljenih s strani potovalnih agencij je razdelitev trga RRS-ov postala za lastnice teh sistemov donosnejši posel kot sami prihodki iz naslova prevoza potnikov (Shaw, 2007).

V ZDA je bil delež sistema Sabre v potovalnih agencijah čez 40%. Povečan prihodek iz naslova sistema Sabre je družbi American Airlines omogočil nadaljnje investicije v razvoj samega sistema. Ker se je znotraj industrije povečevala dominanca letalske družbe American Airlines tudi na globalnem trgu (s čemer bi ta družba lahko po lastni volji monopolno določala vedno višje provizije za rezervacije), so se tudi evropski prevozniki odločili združiti moči in se povezati v konzorcije, ki so pomenili protiutež sistemu Sabre (Shaw, 2007). Tako sta ob koncu 80-ih let nastala sistema Galileo in Amadeus, ki sta v veljavo stopila v začetku 90-ih let.

V tem času so postali računalniški rezervacijski sistemi razširjen globalni pojav, ki ni bil omejen več samo na ZDA. Že od začetka njihovega razvoja je bilo preko največjih RRS-ov nekaterih večjih letalskih prevoznikov možno rezervirati tudi lete manjših letalskih prevoznikov, ki svojih RRS-ov niso imeli. V 80-ih letih prejšnjega stoletja pa je zaradi vse večje globalizacije, razvoja letalske distribucije in regulacije področja (opisano na začetku poglavja 1.3) začela izginjati ta direktna povezava večjih letalskih prevoznikov s svojimi RRS-i (prišlo je tudi do spremembe lastništva) in za njih se je uveljavil izraz globalni distribucijski sistemi, v nadaljevanju GDS (angl. global distribution systems). Le ti se danes povezujejo z internimi računalniškimi sistemi letalskih prevoznikov in ponudniki turističnih storitev. Razvoj največjih GDS-ov prikazuje Slika 2 na naslednji strani. Eden od razlogov za internacionalizacijo računalniških sistemov je bil tudi nastanek letalskih združenj (Star Alliance, One World, Sky Team), v katera so se začeli povezovali letalski prevozniki z namenom razširitve ponudbe in trga. Ponudniki računalniških rezervacijskih sistemov so morali ravno tako razširiti svoje storitve, če so želeli ohraniti pomembno vlogo v letalski industriji. Internacionalizacija je za njih pomenila tako višje dobičke kot tudi zmanjšanje tveganj, ki bi jih lahko povzročila morebitna gospodarska recesija v eni regiji na svetu (Global Aviation Associates Ltd., 2001).

V poznih osemdesetih letih sta sistema Sabre in Amadeus začela pogajanja o združitvi, do katere pa na koncu ni prišlo. Vseeno pa je Sabre ustanovil podružnico v Evropi in nadaljeval z iskanjem mednarodnih povezav. Tako je bil podpisan sporazum z letalskim prevoznikom Quantas, ki je začel tržiti sistem Sabre v Avstraliji kot Fantasia. Po uspehu v Avstraliji je družba začela iskati priložnosti tudi v Latinski Ameriki, ki so postale resničnost, ko je letalski prevoznik American Airlines kupil latinoameriške destinacije od Eastern Airlines. V Aziji je Sabre začel delovati leta 1998, z vzpostavljenim dolgoročnim sporazumom z najpomembnejšim azijskim RRS-om, Abacus. Podobno so se internacionalizirali tudi drugi računalniški rezervacijski sistemi in se tako prelevili v globalne distribucijske sisteme. Galileo se je razširil na Pacifik in Latinsko Ameriko, Amadeus pa je postal najbolj internacionalen sistem s prisotnostjo v 130 državah, dobrih 80% rezervacij Amadeusa pa so opravili zunaj ZDA. Sistem Worldspan se je preko povezave z Abacusom uveljavil tudi v Aziji (Global Aviation Associates Ltd., 2001).

Slika 2: Razvoj največjih globalnih distribucijskih sistemov (GDS)



Opisani razvoj od RRS proti GDS je bil v veliki meri posledica razvoja poslovnega modela v letalski industriji, torej pojav globalnih povezav letalskih prevoznikov v združenja. Temu so se morali prilagoditi tudi GDS-i, s ciljem zagotovitve popolne integracije tudi v fazi rezervacij letov. Poleg sprememb v lastništvu GDS podjetij sta v obdobju konca prejšnjega stoletja distribucijo letalske industrije zaznamovala predvsem razmah interneta in pojav nizkocenovnih prevoznikov.

1.3 Letalska distribucija na koncu 20. stoletja in ponoven vzpon direktnega načina distribucije

Pomemben preskok od uvedbe pravil glede RRS-ov leta 1984 je bila sprememba lastništva večjih RRS in GDS podjetij. Večino teh sistemov so razvile letalske družbe v sodelovanju z računalniškimi podjetji, zato so bile do sedaj letalske družbe tudi lastnice RRS in GDS podjetij. Konec devetdesetih let pa je v večini teh podjetij lastništvo letalskih prevoznikov izginilo ali pa se vsaj močno zmanjšalo. Razlog za to je ravno izguba preferenčnega statusa letalskega prevoznika preko lastništva pri rezervacijah, zaradi pravilnika, ki je to odpravil. Ta starševki odnos med GDS-i in nekaterimi letalskimi prevozniki je tako izginil, in GDS-i so se spremenili v mnogo več kot le rezervacijske sisteme letalskih družb. Nekatere letalske družbe so obdržale del lastništva v GDS podjetjih, vendar zgolj kot investicijo, vsekakor pa je s tem industrija GDS-ov postala ločena od letalskih prevoznikov. Šlo je zgolj za komercialno opravljanje distribucijskih storitev preko vedno naprednejših informacijskih tehnologij.

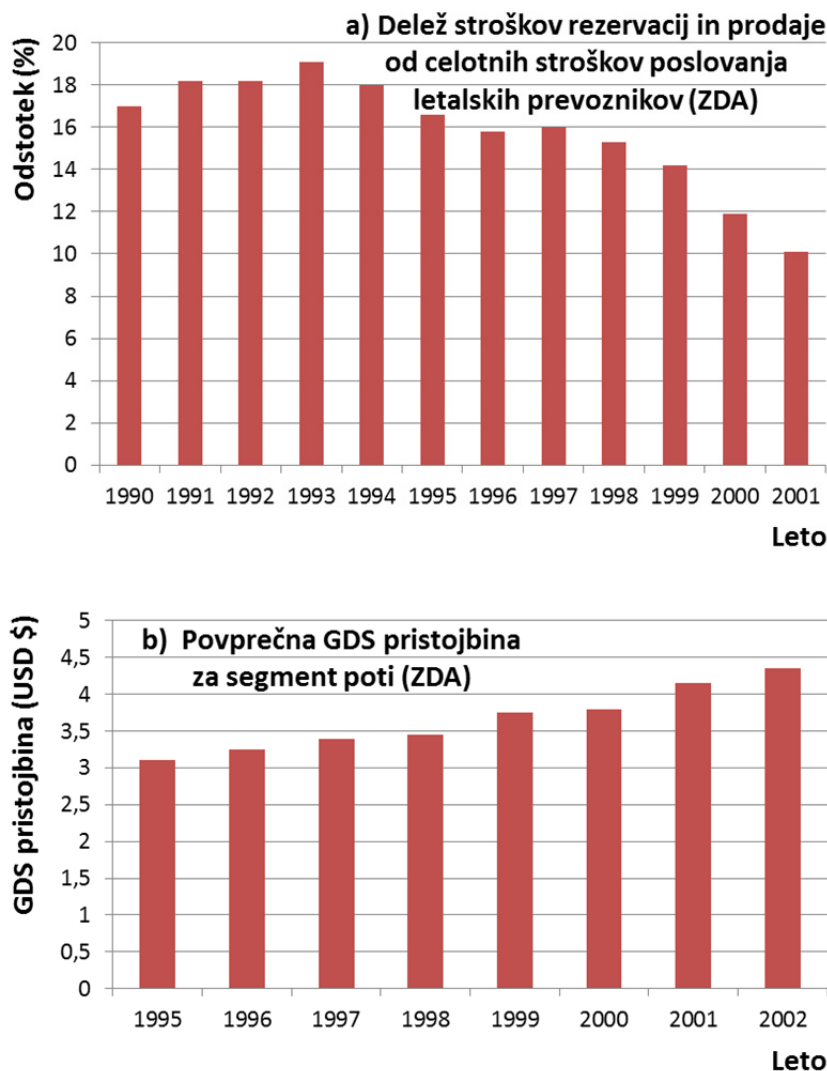
1.3.1 Vladavina globalnih distribucijskih sistemov

GDS-i so se razvili v spletne sisteme, ki omogočajo več kot le rezervacijo letalskih vozovnic in zagotavljajo potovalnim agentom in ostalim akterjem v potovalni industriji evidence, opise, informacije o cenah, popustih, rezervacije sob in še veliko več. Kot smo opisali v prejšnjem poglavju so letalske družbe, ki so že v 70-ih letih prejšnjega stoletja imele v rokah najnaprednejše računalniške sisteme za rezervacijo vozovnic, kot sta bila Sabre (v lasti American Airlines) in Apollo (v lasti United Airlines), svoje sisteme začele nameščati v potovalne agencije. Ti sistemi, ki so se razvili v GDS-e, so omogočali potovalnim agentom rezervacijo letov preko sistema podobnega današnjim spletnim potovalnim agencijam. To je pomagalo potovalnim agentom pri rezervacijah potovanj, pripomoglo k porastu letalske industrije in temu, da se danes v potovalni industriji letno opravi za več milijard evrov transakcij.

Do začetka devetdesetih let je uspeh GDS-ov in njihova konsolidacija (štirje največji sistemi, ki so obvladovali večino trga: Sabre, Worldspan, Galileo, Amadeus) povzročila njihov oligopolen položaj in med letoma 1990 in 2000 so se njihove pristojbine dvigale za skoraj 7% na leto, čeprav so se sami stroški transakcij za GDS-e v istem časovnem obdobju zmanjševali. To je za GDS-e pomenilo dvig profitnih marž (v povprečju 13,6 %), ki so bile več kot dvakrat večje od tistih, ki so jih v povprečju dosegali ameriški letalski prevozniki. GDS-i so konsistentno dosegali precej višje stopnje dobička kot letalski prevozniki, katerih lete so distribuiral. Na primer, prihodki GDS Sabre so bili v letu 1999 primerljivi s prihodki America West, ene od manjših ameriških letalskih družb, vendar so bili po primerjavi dobički GDS Sabre več kot trikrat večji (Global Aviation Associates Ltd., 2002).

Na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so v povprečju skoraj 20 % stroškov poslovanja ameriških letalskih prevoznikov predstavljali stroški rezervacij in prodaje. V naslednjih letih so se zato letalski prevozniki odločili zmanjšati stroške distribucije, kar jim je uspelo v skoraj vseh kategorijah, razen pristojbin za rezervacije. Natančneje, provizije potovalnih agentov, stroški rezervacij in izdaje vozovnic, ter stroški prijave na let so se bistveno zmanjšali. Do leta so tako uspeli stroške znižati na le 10.1 % stroškov poslovanja (Slika 3a). V nasprotju s tem so pristojbine za rezervacije, ki prav tako sodijo v kategorijo stroškov rezervacij in prodaje, zaradi tržne moči GDS-ov celo naraščale (Slika 3b) (Global Aviation Associates Ltd., 2002).

Slika 3: Spremembe stroškov rezervacij in prodaje največjih ameriških letalskih prevoznikov ter GDS pristojbin v 90-ih letih dvajsetega stoletja



Vir: Global Aviation Associates Ltd., *The Economics of Travel Distribution in an Internet Driven Environment*, 2002, str. 6.

Pristojbine za rezervacije so naraščale kljub vedno nižjim stroškom komunikacijskih storitev in storitev obdelave podatkov. Kombinacija dejstva, da so svetovni trg obvladovali štirje GDS-i, in potrebe letalskih prevoznikov, da so zaradi konkurenčnih pritiskov prisotni v vsakem GDS-u in s tem dosežejo vse potovalne agencije, je povzročilo odsotnost cenovne konkurence med GDS-i.

1.3.2 Internet in spletne rezervacije vozovnic

Devetdeseta leta prejšnjega stoletja je zaznamoval hiter tehnološki napredek in dostopnost interneta, kar je privedlo do oslABLJENE vloge GDS-ov v letalski distribuciji in začetka konca oligopola, ki so ga GDS podjetja imela nad letalskimi prevozniki, potovalnimi agencijami in potrošniki. Dostopnost osebnih računalnikov in interneta je odprla nove možnosti za distribucijo. To je prvi prepoznal Sabre in leta 1996, še preden so bile internetne strani podjetij, tudi letalskih, normalen del običajne predstavitve potrošnikom, ponudil prvi internetni rezervacijski sistem oziroma spletno potovalno agencijo, Travelocity (ki je danes v lasti Expedia, Inc.). Stran se je financirala iz zaračunavanja provizij letalskim prevoznikom, te pa so bile nekoliko nižje kot provizije tradicionalnih potovalnih agencij. Drugi vir financiranja je bil iz naslova oglaševanja tako letalskih prevoznikov kot tudi *rent-a-car* podjetij in ostalih "ne-letalskih" ponudnikov storitev (Global Aviation Associates Ltd., 2001).

Temu je kmalu sledil tudi sistem Amadeus s svojim internetnim produktom www.amadeus.net, leta 2000 pa tudi Galileo s trip.com. Sistem Worldspan se je odločil za drugačen pristop in je namesto lastne internetne potovalne agencije svojo internetno prisotnost zagotovil tako, da je deloval kot rezervacijski iskalnik za nekatere druge spletne agencije, kot sta expedia.com (druga največja spletna agencija, ki je bila leta 1996 ustanovljena pod okriljem Microsoft-a), in priceline.com (uporablja takoimenovani neprozoren (angl. *opaque*) prodajni model, ki ga podrobneje opisujemo v poglavju 3.5.1; Podoben model uporablja tudi spletna agencija hotwire.com). V Evropi je iz sodelovanja med evropskimi letalskimi prevozniki (British Airways, Air France, Alitalia, Iberia, KLM, Lufthansa, Aer Lingus, Austrian Airlines in Finnair) leta 2001 nastala spletna potovalna agencija Opodo, katere večinski lastnik je z odkupom delnic od ustanovitvenih letalskih družb leta 2004 postala družba Amadeus (do leta 2011 je družba Amadeus IT Holding imela v lasti že 99,4% lastništva v Opodo, ki so ga istega leta v celoti prodali). Spletna agencija Opodo konsistentno dobiva zelo slabe recenzije s strani potrošnikov, razlogi pa segajo vse od slabe komunikacije s strankami do izdajanja neveljavnih vozovnic, ki niso bile potrjene s strani prevoznikov (Buhalis, 2004).

Uspeh spletnih potovalnih agencij, ki so jih potrošniki zelo dobro sprejeli, je sprožil hiter odgovor tudi s strani letalskih prevoznikov. Continental Airlines, Delta Air Lines, Northwest Airlines, in United Airlines (kasneje se jim je pridružila še družba American Airlines) so se odzvale z vzpostavitevijo spletne strani Orbitz (leta 2015 je Orbitz kupila

družba Expedia Inc., da bi lahko bolje tekmovali s spletno stranjo priceline.com. Istočasno je Expedia kupila tudi Travelocity), ki je na spletu začela delovati leta 2001. Orbitz je bil povezan direktno z računalniškimi rezervacijskimi sistemi zgoraj omenjenih letalskih prevoznikov (le-ti so takrat pokrivali kar 80% ameriškega trga), zato so se uspeli izogniti uporabi GDS-ov in njihovim rezervacijskim pristojbinam. Orbitz je postal tudi močen konkurent spletnim potovalnim agencijam, zato so največji konkurenti (Expedia, Sabre, Travelocity, Galileo) takrat porabili velike vsote denarja za lobiranje, da bi ameriško ministrstvo za promet (angl. *United States Department of Transportation*) blokiralo projekt že od samega začetka, kar jim ni uspelo. Toda po mnenju mnogih analitikov v letalski industriji je imela vzpostavitev spletne strani Orbitz tudi nekatere neželene posledice za letalske družbe, saj je povzročila še večji pritisk na nižanje cen. Z drugimi besedami, s tem ko so letalski prevozniki uspešno rešili problem drage distribucije preko GDS-ov, so sprožili začaran krog vse večjega pritiska na nižanje cen vozovnic, kar je ustvarilo še večjo potrebo po nižanju stroškov distribucije (Sismanidou, Palacios, & Tafur, 2009).

1.3.3 Pojav nizkocenovnih letalskih prevoznikov

Poleg vedno bolj dostopnega interneta (tudi kot posledica tega) je letalsko distribucijo na koncu dvajsetega stoletja najbolj zaznamoval pojav nizkocenovnih prevoznikov, v nadaljevanju NCP (angl. *low-cost carriers* – *LCC*), ki je pomenil enega od najbolj prelomnih dogodkov v novejši zgodovini letalske industrije. Prevozniki, kot Southwest Airlines in JetBlue v ZDA ter Ryanair in easyJet v Evropi, so radikalno preoblikovali letalsko industrijo in načine distribucije. Pravzaprav je bilo zmanjšanje stroškov distribucije eden od glavnih ciljev njihovega poslovnega načrta, kar so dosegli z uporabo le direktnih načinov distribucije, to so lastni klicni center in lastna spletna stran. Razen tega niso imeli nikakršne povezave oziroma pogodbe s katerimkoli GDS-om ali potovalnimi agencijami (Sismanidou et al., 2009).

Pravzaprav sega model NCP-ov v ZDA že v sedemdeseta leta (prvi je bil Pacific South West, za njim Southwest), vendar je v očeh letalske industrije šlo za najnižji standard letalskih uslug, nepomembne igralce, orientirane na trg dohodkovno šibkejših, ki sicer letalskih uslug ne uporabljajo, zato naj te letalske družbe na tradicionalne prevoznike ne bi imele vpliva. Vendar so postajale poceni letalske družbe vedno bolj popularne, dodaten zagon in prepoznavnost pri strankah jim je omogočil ravno internet. Poleg direktne prodaje letalskih kart temelji njihov poslovni model še na nekaterih drugih načinih doseganja nižjih stroškov. Tako leti niso povezani med sabo, gre le za povezave med dvema krajema (angl. *point-to-point*), kar močno poenostavi in s tem poceni vso logistiko, praviloma pa letijo z manjših in cenejših, sekundarnih letališč. Nadalje so njihove flote sestavljene iz čimbolj ekonomičnih letal istega tipa, kar zniža stroške vzdrževanja, sedeži na njih so postavljeni bolj na gosto, leti pa optimizirani tako, da so čimbolj napolnjeni ter da med pristankom in ponovnim vzletom mine čimmanj časa. Prav tako ni sedežnega reda, spodbuja se potovanje brez oddane prtljage (za vsak kos zaračunajo dodatno), ni različnih potovalnih razredov

(ekonomski, poslovni, prvi), na letalu ni obrokov. Vse to pomeni tako manjše materialne stroške kot tudi manj osebja zaradi lažje logistike. Nizkocenovni prevozniki tudi nimajo programov zvestobe in se ne povezujejo v združenja z drugimi prevozniki (Franke, 2004; Dobruszkes, 2006).

Kljub mnenju, da so stranke NCP-ov in tradicionalnih prevoznikov dve ločeni skupini, je proti koncu dvajsetega stoletja ta novi poslovni model NCP-ov začel dobivati zelo pomemben vpliv tudi na prakse distribucije konvencionalnih, polno-storitvenih prevoznikov, v nadaljevanju PSP (angl. *full-service carrier*), saj so bile le-te prisiljene tekmovati s hudo cenovno konkurenco na kratkih progah. Zato so tudi konvencionalne letalske družbe poskušale posnemati distribucijski model NCP-ov, z razširitvijo svojih klicnih centrov in vzpostavitev novih spletnih strani (Sismanidou et al., 2009). Vendar so morali poleg tega svoje stranke spodbuditi v uporabo spletnega načina rezervacij letalskih vozovnic, kar ni bilo preprosto, saj je bilo veliko njihovih strank navajenih na konzervativne načine rezervacije preko potovalnih agencij ali prodajnih mest letalskih družb. Načini spodbude so bile nagradne letalske milje za spletne rezervacije in uvedba dodatnih stroškov kadar so bile rezervacije narejene na konvencionalni način.

Opisane prakse v letalski distribuciji, posledica nekaterih revolucionarnih poslovnih praks in tehnološkega napredka opisanega v prejšnjem poglavju (pojav NCP-ov in razmah interneta) so se nadaljevale tudi v novem tisočletju. S pojavom ekonomske krize in krize zaradi 11. septembra v začetku tisočletja je bilo zmanjševanje stroškov in s tem stroškov distribucije med najvišjimi prioritetami letalskih prevoznikov (Merlino et al., 2010). Priložnosti za zmanjšanje stroškov so videli predvsem na dva načina:

- zmanjševanje plačanih provizij GDS-om za rezervirane segmente poti, ter
- izogib potovalnim agencijam in drugim posrednikom.

Glavni cilj je zato postal približevanje letalskih družb neposredno kupcem, preko možnosti spletne rezervacije vozovnic. To je omogočal tako tehnološki napredek in vse večja dostopnost interneta v razvitih državah, kot tudi razmere na trgu. Vedno bolj je bila namreč oslABLJENA tudi povezava končnih kupcev – potnikov – s potovalnimi agencijami, saj so predvsem za načrtovanje poti v prostem času le-ti kazali vedno več samoiniciative, ki jo je tudi njim omogočal internet in preko njega dostop do informacij. Tako so oboji, tako letalski prevozniki kot tudi končni kupci, videli priložnost v zniževanju svojih stroškov z izključitvijo posrednika – potovalne agencije – iz enačbe. Cilj letalskih prevoznikov je bil kar največ rezervacij opraviti preko njihovih lastnih spletnih strani. Za njih je to pomenilo tako izključitev potovalne agencije kot tudi GDS-ov, ki so jih le-te uporabljale v procesu rezervacij, s tem pa precejšnje znižanje stroškov. Ta prehod na spletne rezervacije preko lastnih spletnih strani je seveda najbolj uspeval NCP-om, katerih poslovni model je pravzaprav temeljil na temu.

Prehod na lastno spletno distribucijo je letalskim prevoznikom ponujal tudi večjo kontrolo nad oglaševanjem svojih produktov: promocijo blagovne znamke, posebnih ponudb, programov zvestobe, in hkrati nad zbiranjem podatkov o navadah njihovih potrošnikov. Vse te aktivnosti so bile letalskim prevoznikom omogočene za relativno nizke stroške vzdrževanja lastne spletne strani, njihovo poslovanje je hkrati postalo vedno bolj orientirano direktno na kupca. Skupaj z vse večjimi tehnološkimi zmogljivostmi računalniških sistemov so letalski prevozniki lahko dinamično oblikovali cene, glede na svoje potrebe ter ponudbo in povpraševanje (first minute, last minute, glede na zasedenost letov...). Lastne direktne poslovne poti so jim tudi tu omogočale večjo kontrolo (Atmosphere Research Group, 2012). Lastnosti distribucije letalskih vozovnic, prednosti in slabosti različnih načinov distribucije, ter težave s katerimi se ob tem srečujejo letalski prevozniki, potovalni agenti in potniki, bomo opisali v naslednjem poglavju.

2 ZNAČILNOSTI LETALSKE DISTRIBUCIJE NA PRELOMU TISOČLETJA

Razvoj distribucije letalskih vozovnic, opisan v prejšnjih poglavjih, je pripeljal do poslovnih modelov, ki so v veljavi danes in ne favorizirajo le enega načina. Z drugimi besedami, kljub tehnološkemu napredku in približevanju procesa rezervacij letalskih uslug direktno potrošniku so se vse do danes še vedno ohranili tudi konvencionalni načini rezervacij preko potovalnih agencij (tako spletnih kot običajnih), ki v ozadju uporabljajo na koncu prejšnjega stoletja nastale računalniške sisteme – GDS-e. Vsak od načinov ima določene prednosti in slabosti, tako za potrošnika kot tudi za letalske prevoznike, ki so odvisne tudi od trenutnega stanja na trgu, tipa potrošnika, tipa ponudbe in podobno. V tem poglavju bomo najprej opisali največje tri GDS-e, ki obvladujejo veliko večino trga posredne distribucije in so kljub razmahu direktnih načinov še vedno pomemben člen letalske distribucije. Potem bomo opisali posredne in neposredne načine distribucije, na koncu pa podali prednosti in slabosti obeh, tako s stališča letalskih prevoznikov kot tudi potnikov.

2.1 Globalni distribucijski sistemi v 21. stoletju

Že nekaj desetletij globalni distribucijski sistemi predstavljajo hrbtenico elektronskega poslovanja v potovalni industriji in zagotavljajo povezljivost v realnem času med več tisoč dobavitelji produktov te industrije. Tako preko GDS-ov svoje produkte distribuirajo letalski prevozniki, hoteli, izposojevalnice avtomobilov, organizatorji potovanj, turistične križarke, ter še več prodajalcev potovalnih produktov na drobno. Še vedno pa glavni del inventarja v bazah GDS-ov predstavlja distribucija letalskih vozovnic. V letu 2008 (podatek je za zahodno Evropo) naj bi tako kar 95% transakcij opravljenih prek GDS-ov predstavljal letalski promet, oziroma 93% vseh prihodkov. GDS-i niso dostopni širši

javnosti in jih lahko uporabljajo le pooblašчени uporabniki z ustrežno licenco (Merlino et al., 2010).

Izrednega pomena za razvoj in vlogo GDS-ov v 21. stoletju ima deregulacija področja, tako v Ameriki kot tudi v Evropi. Kot smo opisali v poglavju 1.3, je bila v ZDA in v Evropi uvedena zakonska regulacija področja GDS-ov v 80-ih letih dvajsetega stoletja (ZDA: 1984, EU: GDS Code of Conduct 1989). Ta pravila so bila uvedena v času, ko so bili GDS-i v lasti letalskih družb, ki so si tako zagotavljale prednostno obravnavo v sistemu (pristransko prikazovanje svojih letov na zaslonu potovalnega agenta) ter s tem ogrozile pošteno konkurenco. V novem stoletju zaščita trga ni bila več potrebna, saj so letalski prevozniki odprodali svoje deleže v družbah GDS-ov, z internetom pa so se razširile tudi možnosti za distribucijo (Sismanidou et al., 2009). Tako so področje v ZDA deregulirali že leta 2004, v Evropski Uniji pa so se pogovori o deregulaciji zavlekli vse do leta 2009, saj je Evropska komisija preučevala ali je popolna deregulacija možna tudi v Evropi, ali bo ta le delna. GDS Amadeus je bil namreč še vedno delno v lasti družb Iberia, Air France in Lufthansa, zato so bili še vedno možni konflikti interesov². Leta 2009 je v veljavo stopila nova uredba glede GDS-ov: Uredba št. 80/2009 o kodeksu poslovanja računalniških sistemov rezervacij in razveljavitvi Uredbe Sveta (EGS) št. 2299/89, ki pa ni pomenila popolne deregulacije kot v ZDA (vir: European Commission Mobility and Transport: Uredba (ES) št. 80/2009; Pojasnilo glede opredelitve pojma „matični prevoznik“ v Uredbi (ES) št. 80/2009).

Popolna deregulacija je v ZDA pripeljala do tega, da letalske družbe niso več dolžne enakopravno sodelovati v vseh GDS-ih, temveč lahko poslujejo le preko enega ali več izbranih GDS-ov. Tudi pristranski prikaz razpoložljivosti letov ni več prepovedan in letalski prevozniki se lahko prosto pogajajo o pristojbinah za rezervacijo in stopnjah sodelovanja z vsakim GDS-om. GDS-i tako spreminjajo svoj poslovni model, kar jim omogoča tudi večjo prožnost pri oblikovanju cen. Z deregulacijo pa je ustvarjen tudi dodaten pritisk na nižanje pristojbin GDS-ov, saj večina letalskih prevoznikov zdaj vidi priložnost, da pridobijo večji nadzor nad distribucijskimi kanali, tudi posrednimi in si s pogajanjem s ponudniki GDS storitev zagotovijo boljšo ponudbo za svoj denar (Sismanidou et al., 2009).

Zaradi vzpona direktnih načinov distribucije in s tem nižje vloge GDS-ov v letalski distribuciji so se končala tudi leta njihovega oligopola in višanja cen. Tako so danes GDS podjetja še vedno velika, vendar ne tako uspešna kot nekoč. Čeprav so zaradi nove dinamike v odnosu letalski prevoznik – stranka nekateri predvidevali njihovo izumrtje, se to ni zgodilo, saj še vedno ponujajo nekatere prednosti, nepogrešljiva je tudi njihova

² Air France je v letu 2014 lastništvo v Amadeus IT Holding zmanjšal za polovico, tako ohranja še dobra dva odstotka lastništva (Sale by Air France-KLM of Amadeus shares representing 2.2% of the share capital, 2015), svoj delež odprodaja tudi Lufthansa (Lufthansa Pension Trust sells three per cent shares in Amadeus, 2012), Iberia pa z odprodajo delnic leta 2014 lastništva v Amadeus IT Holding danes več nima (Iberia sells Amadeus stake to Nomura for 578 million euros, 2014).

uporaba v številnih potovalnih agencijah orientiranih na poslovna potovanja. Do danes so nekateri GDS-i postopoma utrdili svoj položaj kar je pripeljalo do tega, da so večino trga obvladovali le štirje največji GDS-i, in sicer Sabre, Amadeus, Galileo in Worldspan; slednja dva sta se leta 2007 združila pod okriljem družbe Travelport. GDS-i so šli v zadnjih štirih desetletjih čez marsikatero združitve, prevzeme in spremembe lastniške strukture. Od poznih 1990 do začetkov 2000 so bili v javni lasti trije od štirih GDS-ov (Worldspan je izjema). Od leta 2009 obstaja pet večjih globalnih distribucijskih sistemov in tri GDS podjetja, vsako v lasti vlagateljev zasebnega kapitala (Tabela 1).

Tri glavna GDS podjetja danes obvladujejo rezervacije in tehnološko arhitekturo več kot 163.000 potovalnim agencijam in omogočajo rezervacije skoraj pol milijonu potovalnim agentom po svetu. GDS-i so v letu 2008 ustvarili več kot 9,6 milijard ameriških dolarjev prihodkov in več kot 1,1 milijarde transakcij. To je nekaj več kot 2.100 transakcij na minuto (Quinby & Hoffman, 2009).

Tabela 1: Pregled glavnih GDS ponudnikov v letu 2008 in 2014***

| | Amadeus | Sabre | Travelport |
|---|----------------|---|--------------------------------|
| GDS-i v lasti in upravljanju | Amadeus | Sabre (lastniški delež v azijskem Abacus-u) | Apollo Galileo Worldspan |
| Neto prihodki leta 2008 (v milijonih EUR)*** | 2,861 | 2,881 | 2,527 |
| Prihodki leta 2014 (v milijardah USD) | 4,15 | 2,63 | 2,15 |
| Zaposleni leta 2008 (približno)*** | 8,750 | 9,000 | 5,500 |

Legenda: * Informacije izvirajo s spletnih strani podjetij in javnih finančnih opisov. Obstajajo tudi regionalna GDS podjetja, ki delujejo predvsem v Aziji in na Bližnjem vzhodu. V delu nas zanimata predvsem Evropa in ZDA, ki imata tudi največji delež GDS-ov.

** Podatki izvirajo s spletne strani Statista (Statista, 2016)

*** Podatki za tri GDS podjetja vključujejo prihodke in število oseb za vse poslovne enote in ne le podjetje GDS.

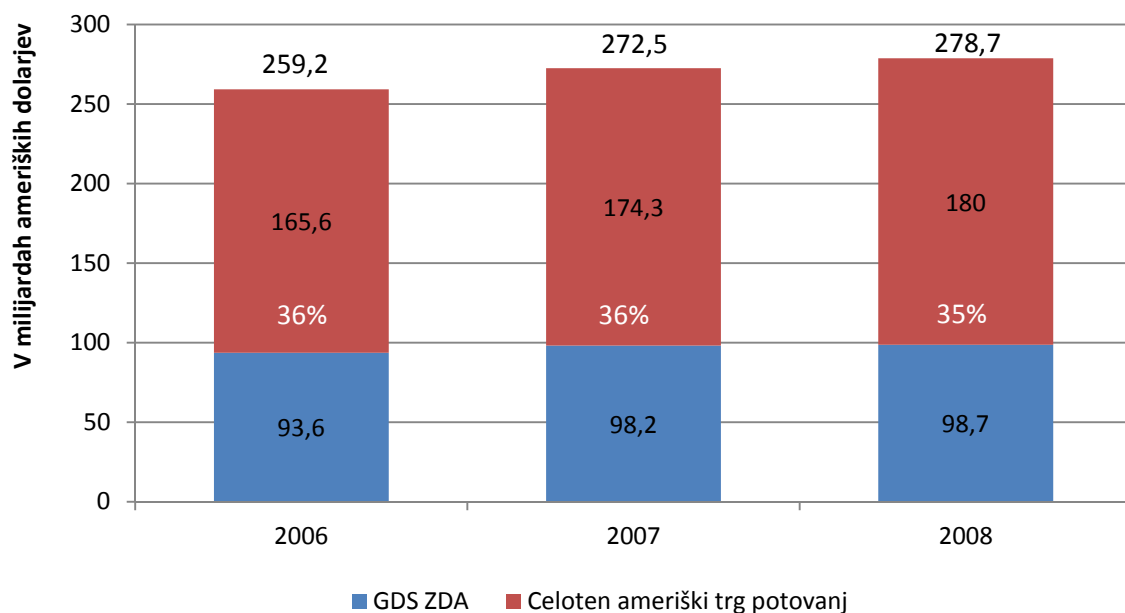
Vir: D. Quinby & C. Hoffman, The Role and Value of the Global Distribution systems in Travel Distribution, 2009, str. 2; Statista, 2016 (podatki za leto 2014).

GDS-i se pogosto obravnavajo kot orodje za distribucijo letalskega prometa; več kot 550 letalskih družb in velika večina komercialne prodaje letalskih vozovnic je dostopnih preko GDS-ov. Vendar pa prav tako zagotavljajo vedno širši nabor vsebin spletnim in

tradicionalnim potovalnim agencijam. Preko GDS-ov distribuira svoje produkte potovalnim agencijam več kot 90.000 hotelov, največjih svetovnih podjetij za izposajo avtomobilov, na stotine organizatorjev potovanj, in največje ladijske linije (Quinby & Hoffman, 2009).

Transakcije, opravljene preko GDS-ov predstavljajo pomemben delež svetovne potovalne industrije. V letu 2008 so GDS-i obdelali več kot 1,1 milijarde transakcij, kar predstavlja več kot 268 milijard USD prodaje na globalni ravni v potovalni industriji. V ZDA je delež transakcij preko GDS-ov predstavljal več kot tretjino prihodkov vseh ponudnikov v potovalni industriji (Slika 4); letalske transakcije GDS-ov so predstavljale skoraj dve tretjini vseh prihodkov iz naslova prepeljanih potnikov v letu 2008. Vrednost transakcij preko GDS-ov je v Evropi predstavljala več kot petino vseh prihodkov ponudnikov v potovalni industriji v letu 2008 (Slika 5); letalske transakcije GDS-ov so predstavljale skoraj polovico vseh prihodkov iz naslova prepeljanih potnikov v letu 2008 (Quinby & Hoffman, 2009).

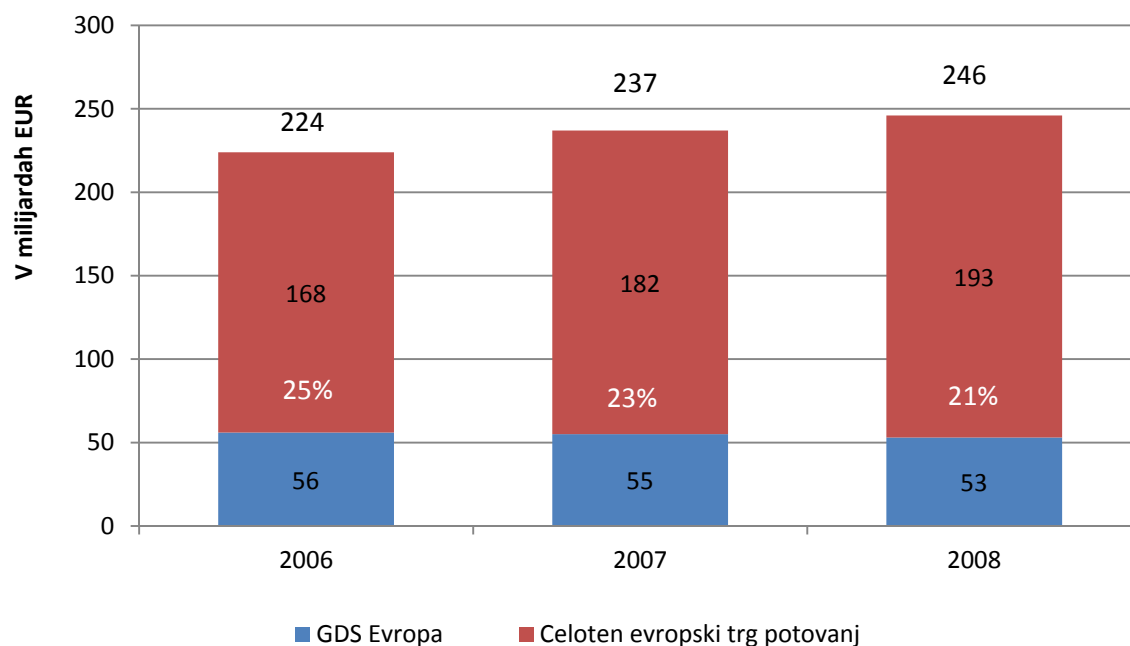
Slika 4: Celotni trg potovanj (bruto rezervacije) v ZDA in delež GDS, v letih 2006-2008*



Legenda: * Ta številka nekoliko znižuje delež prodaje GDS-ov, ker ne vključuje križarjenj, ter transakcije železniških kart in paketnih potovanj rezerviranih preko GDS-ov, medtem ko skupna velikost trga potovanj vključuje vse rezervacije paketnih potovanj, križarjenja in železniškega prometa.

Vir: D. Quinby & C. Hoffman, *The Role and Value of the Global Distribution systems in Travel Distribution*, 2009, str. 6.

Slika 5: Celotni trg potovanj (bruto rezervacije) v Evropi in delež GDS, v letih 2006-2008



Vir: D. Quinby & C. Hoffman, *The Role and Value of the Global Distribution systems in Travel Distribution*, 2009, str. 7.

GDS-i igrajo glavno vlogo v spletnih potovalnih agencijah in tradicionalnih poslovnih modelih potovalnih agencij. Ti posredniki potovanj predstavljajo skoraj polovico celotne prodaje v potovalni industriji v ZDA in znaten delež v Evropi, ki se od države do države sicer zelo razlikuje, vendar veliko ameriških in evropskih potnikov uporablja posrednike kot njihov običajni kanal za nakup potovanja. Tako GDS-i zagotavljajo ključno in učinkovito infrastrukturo za 163.000 potovalnih agencij, ki redno ali pogodbeno zaposlujejo skoraj pol milijona potovalnih agentov po svetu (Quinby & Hoffman, 2009).

V ZDA so v letu 2008 GDS-i predelali za 98,7 milijard ameriških dolarjev rezervacij v spletnih in običajnih potovalnih agencijah, kar predstavlja 72% od skoraj 137 milijard ameriških dolarjev od potovanj rezerviranih preko posrednikov. Delež GDS-ov pri tradicionalnih agencijah je celo nekoliko višji, in sicer 75%. GDS-i v ZDA predstavljajo znaten delež poslovnih potovanj rezerviranih preko posrednikov, skoraj 78 milijard ameriških dolarjev. To predstavlja veliko večji povprečni donos za ponudnike potovanj. Povprečna cena rezervacije preko tradicionalne potovalne agencije je bistveno višja od povprečne cene rezervacije preko spletnih potovalnih agencij. GDS-i so najprimernejši način rezervacij za poslovna potovanja, saj zagotavljajo tudi vso tehnologijo in storitve za učinkovito upravljanje s tovrstnimi potovalnimi paketi (Quinby & Hoffman, 2009).

Prevlada GDS-ov v potovalni distribuciji je posledica njihovih res obsežnih zbirk potovalnega inventarja, ter močne podpore s strani nekaterih velikih dobaviteljev v potovalni industriji, ki so te GDS-e v preteklosti razvili. Trden položaj omenjenih GDS-ov še dodatno utrjuje dejstvo, da je za zagon novega GDS-a potrebna velika investicija v tehnologijo in infrastrukturo, kar predstavlja precejšnjo oviro za morebitne nove konkurente; glavni računalniški center Amadeus-a v Erdingu v Nemčiji naj bi imel drugo največjo zbirko podatkov, takoj za ameriško vesoljsko agencijo NASA (Sismanidou et al., 2009). Tako trg globalnih distribucijskih sistemov trenutno obvladujejo tri primarna podjetja (Amadeus, Sabre in Travelport), ki jih opisujemo v podpoglavjih 2.1.1, 2.1.2 in 2.1.3. Vsako od njih je razširilo svoj tržni domet preko podružnic ali hčerinskih družb, ki ponujajo GDS storitve. Vsi trije GDS-i skupaj so v letu 2008 obdelali več kot 1.1 milijarde transakcij potovalne industrije (Quinby & Hoffman, 2009; Merlino et al., 2010). Tabela 2 povzema nekatere statistične podatke glavnih treh ponudnikov GDS storitev skupno, za leto 2008.

GDS podjetja še naprej dodajajo vsebine po konceptu dolgega repa (angl. *Long Tail*)³. Danes lahko potovalne agencije povezane z GDS-i rezervirajo vozovnice za železniški promet, potovalno zavarovanje, aktivnosti in dogodke na destinaciji, najem stanovanj in še mnogo drugih vsebin.

Tabela 2: Izbrane skupne statistike GDS-ov v letu 2008*

| | |
|---|------------------------------------|
| Transakcije** | 1,104M |
| Prihodek*** | 9,624 milijarde ameriških dolarjev |
| Lokacije potovalnih agencij**** | 163.000 |
| Uporabniki***** | 490.000 |
| Letalske družbe | Več kot 550 |
| Hotelske kapacitete | Več kot 90.000 |
| Izposoja avtomobila (rent-a-car) | Več kot 30.000 |

Legenda: * Vključuje le transakcije v letalskem prometu, hotelih in izposoji avtomobilov
 ** Letalski promet, hoteli in izposoja avtomobilov: podatki pridobljeni preko Amadeusa, Sabre in Travelport
 *** Prihodek Amadeusa je pretvorjen v ameriške dolarje po srednjem tečaju 1,47 (Vir:OANDA)
 **** Predpostavlja zmanjšanje za 7% za lokacije, ki uporabljajo več kot en GDS
 ***** Ob predpostavki približno treh agentov na lokacijo

Vir: D. Quinby & C. Hoffman, *The Role and Value of the Global Distribution systems in Travel Distribution*, 2009, str. 3.

³ Princip dolgega repa (*Long Tail*) se nanaša na paretovo pravilo 80/20, kjer 80% prihodkov podjetja izhaja iz 20% proizvodov. Niše, ki so zajete v dolgem repu, predstavljajo zaslužek, ker niše kumulativno prekašajo ali odtehtajo višjo frekvenco prodanih izdelkov, po katerih je povpraševanje večje. Gre za koncept, kako s čim nižjimi stroški zapolniti še tako majhno nišo. Tako v spletnih trgovinah, ki z neskončno prodajno polico in ogromnim številom majhnih poslov, ko posamezen artikel kupi le nekaj deset porabnikov, zaslužijo občutno več kot klasične prodajalne.

Medtem ko je letalska distribucija njihova glavna storitev, je vsako od GDS podjetij razširilo svoje poslovanje izven svojega izvornega in je sedaj sestavni del distribucije v potovalni industriji, obdelavi rezervacij in tehnologije za globalno potovalno industrijo. Mnoge potovalne agencije danes ne uporabljajo GDS-ov le za prodajo in rezervacije, temveč tudi za orodja srednjih in zalednih pisarn (t.j. za nadzor kakovosti in računovodstvo), upravljanje odnosov s strankami in trženja, spletne rezervacije za počitniška in poslovna potovanja in še mnoge druge funkcije (Quinby & Hoffman, 2009).

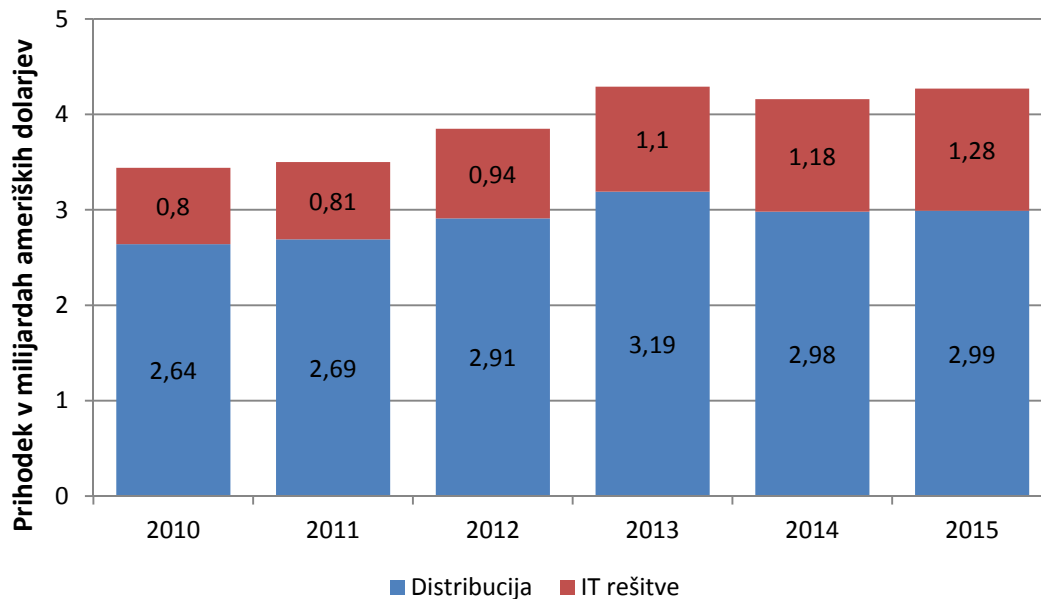
Amadeus, najmlajši med podjetji, je bil leta 2014 vodilni na trgu, s 4,15 milijarde ameriških dolarjev (3,42 milijarde EUR⁴) prihodkov. Prav tako sta imela Sabre in Travelport še naprej visoke dobičke in napovedala pozitivno rast v letu 2014 (glej grafe v naslednjih podpoglavjih).

2.1.1 Amadeus

Amadeus so leta 1987 ustanovile letalske družbe Air France, Iberia, Lufthansa in SAS in je najmlajše od GDS podjetij, ki so trenutno na trgu. Amadeus je že od vsega začetka vodilen na področju globalnih distribucijskih sistemov in ponudnik tehnologije, ki služi trženju, prodaji in distribuciji svetovni industriji potovanj in turizma. Njegovo obsežno podatkovno omrežje in baza podatkov, ki je največje na svojem področju v Evropi, služi več kot 87.000 lokacijam potovalnih agencij in več kot 12.500 poslovalnicam za prodajo letalskih vozovnic na približno 250 različnih trgih po svetu. Sistem lahko dostopa tudi do približno 80.000 hotelov in 60 *rent-a-car* poslovalnic, ki delujejo na približno 54.000 lokacijah, prav tako tudi drugim skupinam ponudnikom, kot so trajekti, vlaki, križarke, zavarovanja in organizatorji potovanj. Amadeus se je prav tako dobro prilagodil in se še vedno prilagaja tudi prehodu poslovanja preko interneta. Po tem ko je Oracle Corporation junija leta 2001 prevzel e-Travel Inc., je Amadeus pridobil tudi novo poslovno enoto, namenjeno zagotavljanju rešitev e-poslovanja po vsem svetu. Rešitve e-Travel vključujejo vse komponente potovanj v eno samo internetno storitev, ki omogoča strankam rezervacijo letala, avtomobila, hotela in železniškega prometa, vse na enem mestu. Tako kot pri konkurentih, bo tudi Amadeus še naprej vezan na tehnološke in strukturne spremembe, ki so se v potovalni industriji korenito spremenile in se še vedno spreminjajo (History of Global Distribution Systems (GDS), 2007). Slika 6 prikazuje prihodke Amadeusa po svetu med leti 2010 in 2015, po poslovnih segmentih.

⁴ Menjalni tečaj na dan 31. decembra 2014: 1 Euro = 1.21548 USD. Prvotna vrednost v evrih je bila 3,42 milijarde evrov.

Slika 6: Prihodek Amadeusa po svetu od 2010 do 2015, po poslovnih segmentih (v milijardah ameriških dolarjev)



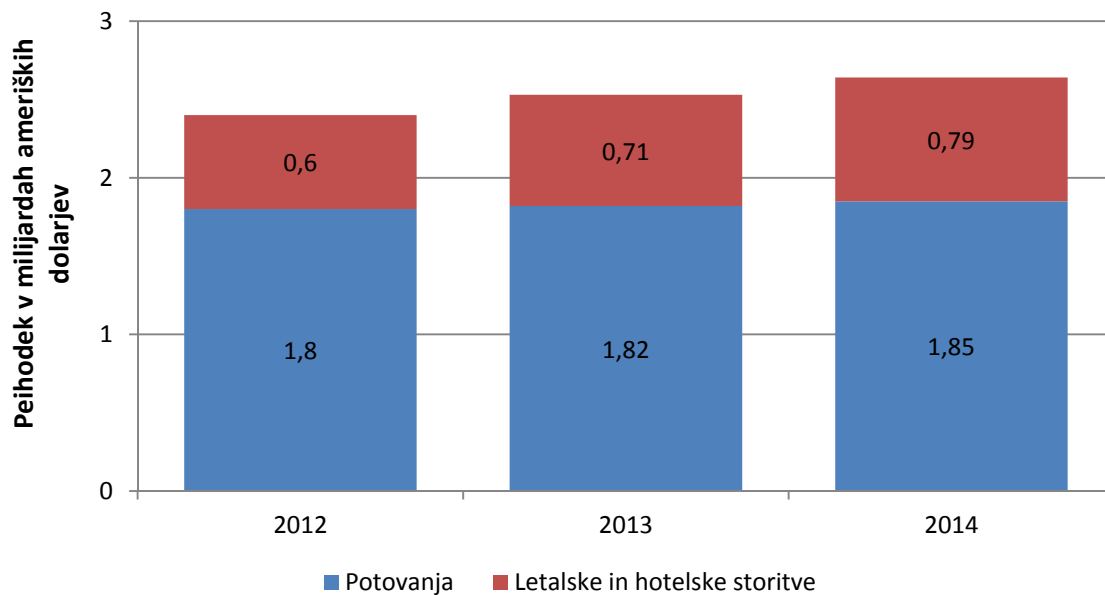
Vir: Statista (Statista, 2016).

2.1.2 Sabre

Sabre centralni rezervacijski sistem, ki je bil prvotno del American Airlines, je pionir spletne mreže. Prvič so bili računalniki med seboj povezani preko mreže, ki je omogočila ljudem po vsem svetu vnos podatkov, obdelavo povpraševanj za informacijsko poslovanje. Ta sistem je napravil revolucijo v celotni potovalni industriji in oblikoval začetke celovitega in uveljavljenega sistema, ki se danes uporablja za nakup in prodajo potovalnih storitev. Poleg tega je bil predhodnik elektronskega poslovanja, ki je eksplodiralo v sredini 1990-ih in se ga poslužujemo še danes. Danes Sabre ostaja vodilni ponudnik informacijske tehnologije in storitev v potovalni industriji po vsem svetu. Več kot 57.000 potovalnih agencij po vsem svetu se vsak dan prijavi na namizje Sabre, sistem obdeluje več kot 42.000 transakcij na sekundo (Sabre, The First Online Reservation System, 2016).

Segment potovanj pri Sabre letno izvede za več kot \$120 milijard poslov med kupci in ponudniki turističnih storitev. Vsako leto obdelajo več kot 1,1 bilijona sistemskih sporočil, vključno z 100.000 sporočili na sekundo v vrhuncu sezone in z 1,5 milijarde prošenj preko programskih vmesnikov na dan. Sabre obdela več kot 12 milijard nakupovalnih zahtev letno. Sistem se lahko prebije preko milijard možnosti, da lahko kupcu ponudi najbolj ustrezne načrte poti po njegovih zahtevah. Več kot milijarda ljudi letno uporablja tehnologijo Sabre, za planiranje, rezervacijo in izvedbo potovanj (Pioneer in data and business intelligence, 2016). Slika 7 prikazuje prihodke Sabre po svetu med leti 2012 in 2014, po poslovnih segmentih.

Slika 7: Prihodek Sabre po svetu od 2012 do 2014, po poslovnih segmentih (v milijardah ameriških dolarjev)

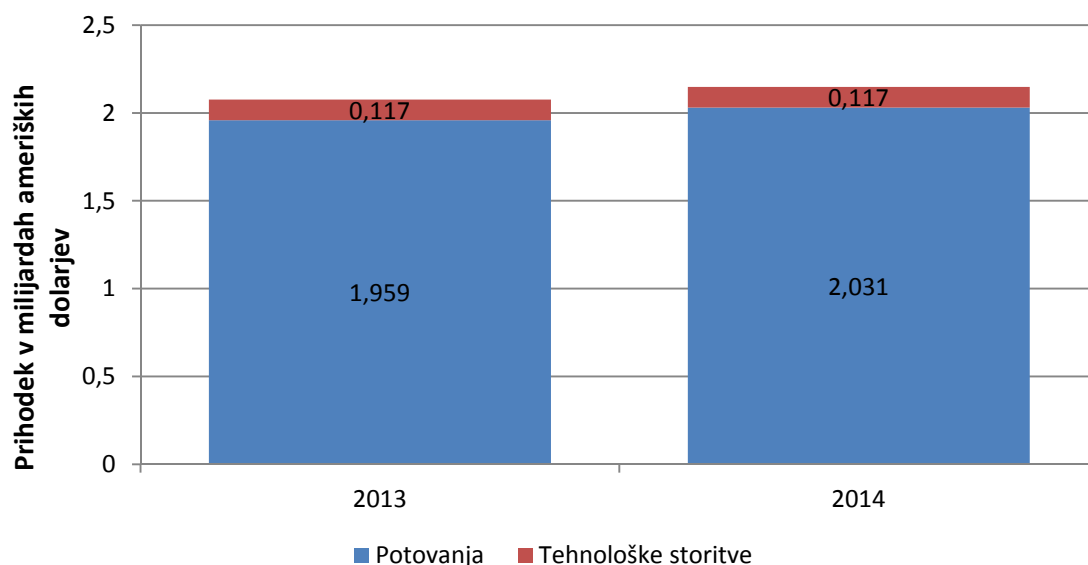


Vir: Statista (Statista, 2016).

2.1.3 Travelport

Sledi Travelporta segajo že v leto 1971, ko je United Airlines predstavil svoj računalniški rezervacijski sistem za letalske prevoznike, Apollo, in ga po funkcionalnosti postavil ob bok že nekaj časa delujočemu Sabre. V današnjem času pa je najbližji predhodnik GDS Travelport podjetje Travel Distributiron Services (TDS), ustanovljeno leta 2001, ko je Cendant Corporation, lastnik TDS, kupil podjetje Galileo International. Travelport je bil ustanovljen avgusta 2006, ko je Cendant za \$4,3 milijarde prodal Orbitz in Galileo Blackstone Group-u (Blackstone To Buy Orbitz, Galileo From Cendant, 2006). Decembra 2006 je Travelport, hčerinska družba Blackstone Group-a, prevzela Worldspan Technologies Inc., prevzem je bil odobren avgusta 2007. Travelport zagotavlja distribucijo več kot 400 letalskim družbam po celem svetu, vključno z NCP-i. Poleg letalskih ponudnikov vključuje tudi več kot 650.000 hotelov (od katerih jih je več kot 550.000 v zasebni lasti), več kot 36.000 lokacij *rent-a-car* in 60 ponudnikov ladijskih potovanj. Vse to združuje več kot 68.000 potovalnih agencij, 1000 korporacij in razvijalcev, ki razvijajo internetne strani in aplikacije za turistična potovanja. S prisotnostjo v približno 180 državah in z več kot 3.700 zaposlenimi so bili čisti prihodki leta 2015 več kot \$2,2 milijarde (About Travelport, 2016). Slika 8 prikazuje prihodke Travelporta po svetu za leti 2013 in 2014, po poslovnih segmentih.

Slika 8: Prihodek Travelporta po svetu v 2013 in 2014, po poslovnih segmentih (v milijardah ameriških dolarjev)



Vir: Statista (Statista, 2016).

2.1 Posredni (indirektni) načini distribucije

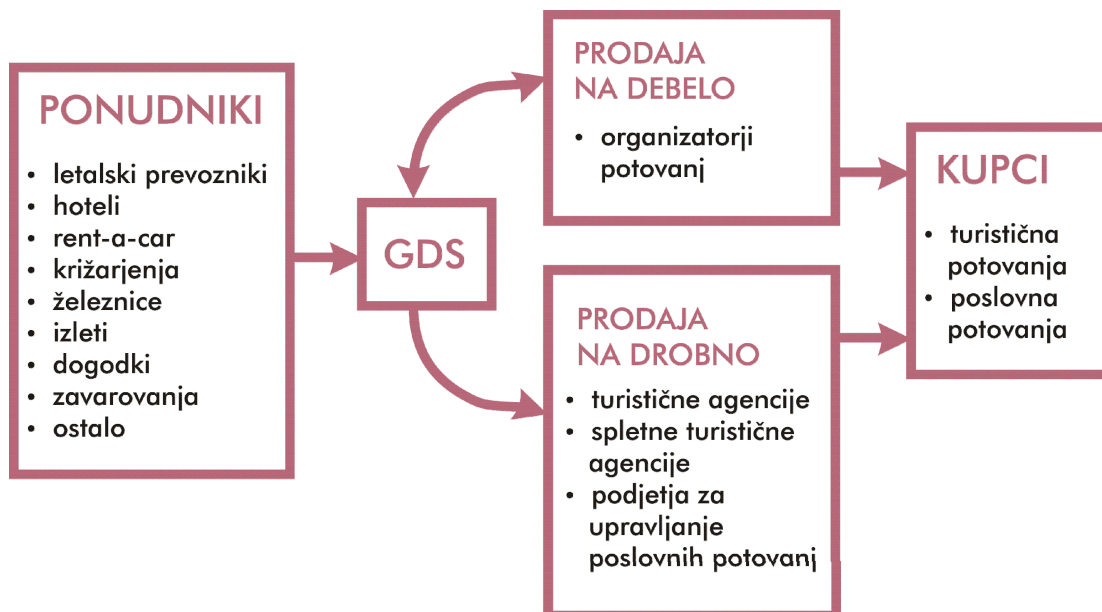
Posredni distribucijski kanali so načini distribucije, ki vključujejo posrednika. Temelje današnjemu posrednemu načinu letalske distribucije sta že leta 1964 postavila American Airlines in IBM z računalniškim rezervacijskim sistemom Sabre in kasneje namestitvijo terminalov s tem sistemom v potovalne agencije po ZDA. Prehod na globalne distribucijske sisteme je omogočil dostop potovalnih agentov v realnem času do širokega nabora ponudb različnih letalskih prevoznikov in drugih ponudnikov potovalnih produktov. Tradicionalnim, fizičnim ("iz opeke" ali angl. *brick and mortar*) potovalnim agencijam so se v dobi interneta pridružile tudi spletne agencije (opisano v poglavju 1.3.2). Poenostavljen prikaz odnosov med glavnimi akterji posredne distribucije prikazuje Slika 9, v grobem pa lahko danes posrednike v letalski distribuciji razdelimo na (Merlino et al., 2010):

- **Tradicionalne potovalne agencije** so pravzaprav maloprodajna podjetja, ki delujejo preko svojih prodajnih pisarn in večinoma prodajajo mešanico turističnih in poslovnih potovanj, čeprav imajo nekatere agencije poudarek na le enem od teh dveh tipov potovanj (kot recimo podjetja za upravljanje poslovnih potovanj, glej spodaj).
- **Spletne potovalne agencije** (angl. *Online Travel Agencies - OTA*). Usmerjeni so pretežno na počitniške produkte, njihove prihodke predstavljajo provizije, ki jih zaračunavajo kupcem storitev, in prihodki iz oglaševanja na njihovi spletni strani. V ozadju uporabljajo GDS-e, pa tudi vsebine, ki jih dobivajo neposredno od letalskih

družb. V ZDA in Evropi je takšnih agencij več sto, vendar večino trga pokrivajo največje: Expedia, Orbitz Worldwide, Priceline, Travelocity in z njimi povezane spletne strani.

- **Podjetja za upravljanje poslovnih potovanj** (angl. *Travel Management Company – TMC*): gre za potovalne agencije, ki se ukvarjajo s svetovalnimi storitvami in upravljanjem poslovnih potovanj. To vključuje celostno storitev, od upravljanja pogodb in naročil, poročanje izdatkov, izvajanje nadzora, do povsem konvencionalnih storitev potovalne agencije, kot so rezervacije vseh elementov potovanj in reševanje morebitnih nastalih težav med potovanjem.
- **Organizatorji potovanj** (angl. *tour operators*): potovalne agencije, ali njihov segment, ki iz različnih sestavin različnih dobaviteljev potovalnih produktov sestavi neko celoto. Tako nastane končni potovalni produkt, ki je sestavljen tako iz letalske usluge in ostalih transportnih uslug, namestitve, prireditev, zabavnega programa in podobno. Organizatorji potovanj imajo možnost produkte dobaviteljev kupovati na debelo (angl. *wholesale*), kar jim omogoča razvoj počitniških paketov, ki stanejo manj kot vsota posameznih elementov potovanja, če bi jih stranka kupila posebej.

Slika 9: Od ponudbe do kupcev: distribucija potovalne industrije s posredniki



Vir: D. Merlino et al., *Technology and Independent Distribution in the European Travel Industry*, 2010, str. 17.

V ozadju posredne distribucije letalskih vozovnic so GDS-i še vedno glavni akter. Naj v zvezi s stroški, ki jih za letalsko družbo predstavlja distribucija preko GDS-ov povemo, da so le-ti sestavljeni iz več kot le provizij za rezervacijo letov. Večino stroškov predstavljajo res stroški rezervacije za vsak segment leta, vendar je temu treba dodati tudi stroške za

obdelavo posebnih zahtev potnikov (potreba po posebni pomoči, posebni prehrani na letalu...), in pa stroške za poizvedbe o razpoložljivosti letov s strani potovalne agencije, tudi če le-te ne vodijo v dejansko rezervacijo.

2.2 Neposredni (direktni) načini distribucije

Direktni distribucijski kanali so načini distribucije, ki so direktno v lasti letalskega prevoznika, in jih le-ta uporablja brez pomoči posrednika. Med te prištevamo spletno stran letalskega prevoznika, klicne centre, prodajna mesta na letališčih in v mestih, družabna omrežja, v zadnjem času mobilni telefoni. Predvsem slednja dva načina sta precej nova, razmah sta doživela šele v zadnjih nekaj letih in pričakovati je njuno rastočo vlogo med direktnimi načini distribucije v prihodnosti. Čeprav nakupi preko spletne strani ostajajo glavni steber direktne distribucije letalskih vozovnic, si letalski prevozniki z načinom prodaje preko mobilnih aplikacij zaradi priročnosti v vsakem trenutku obetajo dodaten kos dohodka iz naslova impulzivnih nakupov (Amadeus & Travel Tech Consulting, 2011). Podobno je cilj letalskih prevoznikov uporabljati družbena omrežja ne samo za oglaševalske namene temveč preko njih omogočiti tudi nakupe.

Kljub neslutnemu razmahu direktnih načinov rezervacij, ostajajo posredni načini še vedno steber letalske distribucije. Ocena deleža slednjih v industriji je bila leta 2011 še vedno okoli 60%, posredni kanal pa so obvladovali trije največji GDS-i: Sabre, Travelport in Amadeus. V povprečju tako posredna distribucija letalske prevoznike stane približno 12 ameriških dolarjev na vozovnico (Miller, 2011; The ineluctable middlemen, 2012). Po oceni Atmosphere Research za leto 2012 pa je delež posredne distribucije v industriji nekoliko nižji in znaša le 44%. Med direktnimi načini distribucije prednjačijo spletne strani, precej manj pa klicni centri in prodajna mesta letalskih prevoznikov (Atmosphere Research Group, 2012).

Razlika v ocenah deleža razdelitve trga rezervacij na direktne in posredne načine se zagotovo pojavi tudi zaradi različne strukture letalskih prevoznikov zajetih v takšne raziskave. Namreč, kadar so v raziskavo zajeti tudi NCP-i, se razmerje močno premakne v smer direktnih načinov, na katerih pravzaprav temelji njihov poslovni model. Kljub poskusom tradicionalnih letalskih družb – PSP-ov – sprejeti model distribucije NCP-ov pa si trenutno in v bližnji prihodnosti še ni možno predstavljati letalske industrije brez GDS-ov. Pri tem je zanimivo, da kljub dejstvu, da so ZDA vedno prednjačile pri uvajanju novih informacijskih tehnologij v letalski industriji (prvi RRS, prvi razvoj sistemov GDS, prvi pri uporabi interneta in spletnih potovalnih agencij kot recimo Travelocity), je bilo po podatkih raziskave PhoCusWright (Merlino et al., 2010) v letu 2008 v ZDA 64% vseh letalskih transakcij narejenih preko GDS-ov, v Evropi pa je bil ta odstotek le 47%. Razlog za to je izreden uspeh NCP-ov v Evropi, ter nekaterih čarterskih operaterjev, katerih značilnost je direkten model distribucije.

V današnjih vedno težjih ekonomskih razmerah in izredno kompetativnem ozračju letalske industrije, ki se je dodatno zaostriło s pojavom NCP-ov, je cena in zniževanje stroškov distribucije še vedno najbolj pereče vprašanje letalskih prevoznikov. Zato je pri iskanju načinov distribucije cena oziroma stroški povezani z njo še vedno na prvem mestu, kljub nekaterim prednostim in priložnostim, ki jih sicer ponujajo posredni načini distribucije in ki jih bomo omenili tudi v nadaljevanju. To postane še bolj razumljivo, če upoštevamo dejstvo, da so v širši letalski industriji ravno letalski prevozniki tisti, ki so deležni najnižjih dobičkov. Precej višje dobičke uživajo recimo tako proizvajalci letal, letališča, družbe za vzdrževanje, ponudniki gostinskih storitev za letalske prevoznike (angl. *catering*), kot na drugi strani industrije ponudniki storitev GDS (The ineluctable middlemen, 2012).

Spričo slednjega zato ne začudi dejstvo, da je eden od ciljev letalskih prevoznikov tudi znižanje razmerja med poizvedbami in dejanskimi rezervacijami (angl. *look-to-book* razmerje). Pred dvajsetimi leti se je to razmerje gibalo okoli 10:1, danes ga ocenjujejo na približno 1000:1, v naslednjih letih pa naj bi zraslo celo do 10000:1. To ne preseneča, saj so v preteklosti potniki pri iskanju vozovnic imeli v mislih določeno destinacijo, v zadnjem času pa so postali prilagodljivi in pri iskanju najugodnejših ponudb iščejo ideje in cene vozovnic za različne destinacije. Kljub temu dejstvu je zanimivo tudi, da največji del k temu izrednemu dvigu internetnega prometa ne doprinesejo direktni uporabniki spletne strani, temveč takoimenovani spletni meta iskalniki, ki iščejo letalske ponudbe po širokem spektru spletnih strani. Poizvedbe pošiljajo tako na GDS-e, kot tudi strani spletnih agencij in letalskih prevoznikov, rezultate pa združijo v en sam seznam in/ali pa jih prikažejo glede na njihov vir. Znižanje števila poizvedb je torej pomembno tako pri posredni, kot tudi direktni distribuciji, kot so recimo spletne strani letalskih družb preko katerih so možne rezervacije vozovnic. Zagotoviti je namreč potrebno dovolj zmogljive kapacitete spletnih strani, da so še sposobne obvladovati visoko raven internetnega prometa, ki jih prinese vse večje povpraševanje. Po drugi strani pa temu znatnemu dvigu povpraševanja žal ne sledi tudi donos spletne strani, torej število dejansko opravljenih rezervacij. Ponudniki slednjih morajo zato za omejitev stroškov, povezanih s povečanjem razmerja "*look-to-book*" najti načine za kontrolo in omejitev poizvedb takšnih meta iskalnikov (May, 2015).

2.3 Prednosti in slabosti različnih načinov distribucije

Pri odločanju letalskih prevoznikov o poslovnih modelih distribucije vozovnic so stroški povezani s tem ponavadi še vedno na prvem mestu. V zvezi s tem lahko rečemo, da ponujajo neposredni načini boljše donose za letalske prevoznike. Spletne strani letalskih prevoznikov, njihovi klicni centri in prodajna mesta zagotavljajo nekatere najvišje donose na trgu letalskih vozovnic. Na strani posrednih načinov distribucije pa so donosi zelo različni. Tako prinašajo najvišje donose podjetja za upravljanje poslovnih potovanj (angl. *Travel Management Company - TMC*), saj delujejo na trgu zelo donosnih poslovnih

potovanj. Na drugi strani prinašajo spletne potovalne agencije precej nižje donose kot neposredni načini letalskih družb. Vseeno pa direkten strošek ne sme biti edini faktor pri izbiri načinov distribucije, saj nemalokrat načini, katerih direkten strošek je sicer višji, prinašajo večje dobičke za letalske prevoznike. Zaenkrat se zato večina letalskih prevoznikov poslužuje različnih načinov distribucije, tako posrednih kot direktnih, njihove prednosti in slabosti bomo opisali v nadaljevanju.

2.3.1 Posredne prodajne poti

Ni skrivnost, da je največja slabost posrednih kanalov s stališča letalskih družb njihova cena. V celotnem razvoju letalske distribucije je ravno cena tista na katero so se žal letalske družbe najbolj osredotočale. Njihov odklonilni odnos do posrednih kanalov pojasnjujejo z dejstvom, da za plačano ceno ne dobijo zadovoljivega rezultata. Edini posredni način, ki je za letalske prevoznike vreden vseh provizij plačanih potovalnemu agentu kot tudi uporabi GDS-ov, so podjetja za upravljanje poslovnih potovanj, saj gre tu za izredno donosen trg poslovnih potovanj. Po drugi strani se zdijo potovalne agencije za počitniška potovanja v zatonu, spletne potovalne agencije pa zaradi svojih provizij in provizij plačanih za rezervacije preko GDS-ov tudi ne dosegajo donosa, ki bi bil zanimiv za letalske prevoznike.

Problem za letalske družbe pa dodatno predstavlja dejstvo, da spletne potovalne agencije posredujejo precej bolj okrnjene informacije glede različnih tarif (običajno oglašujejo le najnižjo ceno) in dodatnih uslug, ki jih nek letalski prevoznik ponuja, kot to lahko prevoznik stori sam v okviru svoje spletne strani, kjer so predstavljene vse ponudbe s cenami vozovnic in možnostmi dodatne ponudbe za zahtevnejše potnike. To seveda zmanjšuje prihodke iz naslova prodaje navzgor (angl. *up-selling*) in navzkrižne prodaje (angl. *cross-selling*). Letalski prevozniki zato odklanjajo sodelovanje s spletnimi agencijami (in GDS-i), ki ne zmorejo ali nočejo oglaševati njihovih produktov tako, kot bi si oni želeli. Letalske prevoznike tudi moti odsotnost možnosti direktne in personalizirane komunikacije s potniki, glede informacij o letih in možnosti dodatnih ponudb, saj morajo vso komunikacijo zaupati potovalni agenciji (Atmosphere Research Group, 2012).

To so razlogi, da je v zadnjem času veliko letalskih prevoznikov zmanjšalo uporabo posrednih kanalov v svoji distribuciji, ali pa so jih celo povsem izključili. Popolno izključitev posrednih prodajnih poti je v prvi vrsti opaziti pri NCP-ih (Ryanair, easyJet), ki so se že od samega začetka odločili odpovedati distribuciji preko GDS-ov. Zanimivo pa je, da se je v zadnjem času ta stroga razdelitev v načinu distribucije med PSP-i in NCP-i nekoliko zabrisala. Namreč, nekateri NCP-i zdaj svoje storitve ponujajo tudi preko GDS-ov (Southwest, Jetblue, easyJet), saj je to edini način da prodrejo tudi na donosen trg poslovnih potovanj (Quinby & Hoffman, 2009).

Najbolj očitna prednost posredne distribucije za kupca letalskih storitev je možnost primerjave velikega števila možnosti na lahek in lahko dostopen način, zaradi česar se danes kupci najraje odločajo za ta način, saj je časovna učinkovitost distribucije eden od pomembnih vidikov za stranke. Zato je direkten način iskanja letalskih vozovnic recimo na spletnih straneh posameznih letalskih prevoznikov manj popularen kot posredni način, naprimer spletne potovalne agencije, ali, še bolj kot to, meta iskalniki, ki pobirajo ponudbo iz različnih virov (spletne strani letalskih prevoznikov, GDS-i, spletne potovalne agencije). Seveda pa je uporaba posrednih načinov tudi za potrošnika dražja, saj posredniki za svoje usluge tudi kupcu zaračunavajo provizijo.

Seveda pa je potrebno poudariti, da tudi meta iskalniki kot sta Kayak ali Skyscanner nista sposobna zajeti vse ponudbe na trgu, saj, kot smo že omenili vsi letalski prevozniki svoje ponudbe ne želijo distribuirati na nobenega od posrednih načinov. Prav tako je potrebno vedeti, da so posredni načini orientirani predvsem na privabljanje kupcev z najugodnejšo ceno. Zahtevnejši kupci zato ne dobijo popolne informacije o boljših in dodatnih možnostih, ki jih letalski prevoznik ponuja, kar se navezuje na opisane težave letalskih družb glede možnosti prodaje navzgor in navzkrižne prodaje omenjene v prejšnjem poglavju (Atmosphere Research Group, 2012).

2.3.2 Direktna prodajna poti

Uporaba direktnih načinov distribucije ima za letalske prevoznike kar nekaj prednosti. Predvsem je to nizka cena in številne možnosti za personalizacijo, prodajo navzgor (ponujanje boljših, dražjih produktov ali angleško *up-selling*), navzkrižno prodajo (ponudbo dodatnih produktov ali angleško *cross-selling*), programov zvestobe in podobno.

Vseeno pa prinašajo direktni načini tudi nekaj pasti za letalske prevoznike. Predvsem polagajo z direktno dostopnostjo do informacij veliko večjo moč v roke potrošnikov. S sprotim spremljanjem globalne ponudbe in cen lahko tako v vsakem trenutku najdejo cenovno izredno ugodne ponudbe, kar zmanjšuje tudi njihovo pripadnost in zvestobo enemu samemu ponudniku letalskih storitev (Atmosphere Research Group, 2012). Če hočejo letalski prevozniki ohraniti svoj delež trga se morajo tudi sami z nižanjem cen zelo hitro prilagajati trgu in se tako zadovoljiti z nižjimi prihodki.

Prav tako so direktni načini distribucije še dodatno skrhalo odnos med letalskimi prevozniki in potovalnimi agencijami, saj elektronsko poslovanje ponudnikom letalskih storitev omogoča izognitev posrednikom. Posledica manjše uporabe posrednih načinov distribucije in hkrati nižanja provizij je zapiranje predvsem manjših potovalnih agencij. Nekatere so se temu prilagodile tako, da so začele ponujati svoje usluge kot svetovalne agencije na področju potovanja. Vseeno pa so nekateri trgi bolj prijazni za potovalne agencije kot drugi, v Aziji recimo le-te še vedno predstavljajo pomemben člen distribucije, prav tako so manj

prizadete potovalne agencije, ki se ukvarjajo s posebnimi tipi potovanj, kot naprimer etnična, potovanja za samske in podobno. Zanimivo pa ostaja dejstvo, da se kljub poskusom letalskih prevoznikov direktni načini distribucije niso prijeli za poslovna potovanja; velika večina le-teh se namreč še vedno izvede preko potovalnih agencij in GDS-ov (Shaw, 2007).

Načrtovanje potovanja in kupovanje letalskih vozovnic je z razvojem direktne distribucije za stranke postalo hkrati lažje in na nek način bolj komplicirano in časovno potratno. Po eni strani so informacije in ponudba dostopni 24 ur na dan preko osebnih računalnikov in mobilnih telefonov, po drugi strani pa je za to potrebno pregledati celo vrsto spletnih strani posameznih letalskih prevoznikov ali takoimenovanih spletnih zbiralnikov, ki pobirajo informacije iz različnih virov (NCP-i so tu navadno izvzeti).

V povprečju tako potniki porabijo precej več časa za iskanje letalskih vozovnic kot v preteklosti. Po drugi strani lahko to pripišemo nezmožnosti najti primerno ponudbo, ali nezmožnosti izbire med ponujenimi opcijami, pogosto je razlog tudi neoptimalna funkcionalnost spletnih strani. Vse to lahko vodi v nezadovoljstvo strank, načrtovanje počitnic jim nemalokrat predstavlja breme, saj zahteva veliko časa in energije, namesto sproščujočega uvoda v dejansko potovanje. Kljub temu pa je razvoj direktnih načinov distribucije utrdil vlogo potnikov v industriji, jim omogočil nižje cene potovanj in možnost vpliva na letalsko industrijo, saj lahko svoje nezadovoljstvo s ponudbo izrazijo z izbiro ugodnejšega ponudnika še veliko lažje kot prej.

Letalski prevozniki zaradi tekmovalnega ozračja iščejo možnosti za prodajo mimo GDS-ov, torej direktno končnim kupcem. Vendar jih vzdrževanje posrednih načinov distribucije sili v sodelovanje s ponudniki storitev GDS. Poleg tega so zaradi znanja, ki ga imajo ta podjetja o navadah potnikov, dragoceni zavezniki nekaterim letalskim družbam v pripravi atraktivnih ponudb za pokrovitelje. GDS podjetja so služila kot spodbuda za rast spletnih potovalnih strani kot so Expedia, Hotwire, Orbitz, Priceline, Travelocity. Mobilna tehnologija je prav tako vplivala na trg s pomočjo razvoja aplikacij, ki so namenjene temu, da kupcu ponudijo njemu prilagojene storitve, ki temeljijo na njihovi lokaciji in profilih, ustvarjenih preko poslovne inteligence in analitične programske opreme (Buhalis, 2004; Amadeus & Travel Tech Consulting, 2011).

Slika 10 na naslednji strani prikazuje povzetek poglavja 2.3, kjer so še enkrat zbrane glavne prednosti in slabosti posrednih in direktnih načinov distribucije za potnike in za letalske prevoznike.

Slika 10: Prednosti in slabosti posrednih in direktnih načinov distribucije za potnike in za letalske prevoznike

| | PREDNOSTI | SLABOSTI |
|---|--|--|
| POSREDNA DISTRIBUCIJA ZA POTNIKE ZA LETALSKE PREVOZNIKE | <ul style="list-style-type: none"> • Večja časovna učinkovitost pri načrtovanju poti (bodisi z uporabo potovalnega agenta, bodisi spletne agencije ali metaiskalnikov) • Možnost nakupa elementov potovanja v paketu (letalski prevoz, zemeljski transport, nastanitve, aktivnosti...) • Za poslovnega potnika velikokrat predstavlja edino možnost | <ul style="list-style-type: none"> • Dražje kot rezervacije preko direktnih načinov • Manjša transparentnost pri tarifah (kaj vključujejo), saj posredniki najbolj oglašujejo le najnižjo ceno (privabljanje kupcev). • Za zahtevnejše kupce: onemogočena direktna komunikacija s prevozniki (ni personalizirane ponudbe, prodaje navzgor...) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Povečan geografski doseg preko GDS-ov in posrednikov • Povezave potovalnih agentov z bazami kupcev in njihove izkušnje s potrebami in željami kupcev. • Doseganje segmenta poslovnih potovanj | <ul style="list-style-type: none"> • Dražji način distribucije • Odsotnost kontrole nad načinom oglaševanja različnih ponudb • Izpad prihodkov z naslova navzkrižne prodaje in prodaje navzgor • Odsotnost osebne komunikacije s potniki |
| DIREKTNNA DISTRIBUCIJA ZA POTNIKE ZA LETALSKE PREVOZNIKE | <ul style="list-style-type: none"> • Dostopnost, možnost načrtovanja potovanja kadarkoli, kjerkoli (osebni računalnik, tablica, telefon...) • Omogoča aktivno vlogo potnikov >> pritisk na cene, lahka zamenjava ponudnika • Možnost osebne komunikacije potnik-ponudnik in s tem možnost ponudbe “po meri” | <ul style="list-style-type: none"> • Potrebno je pregledati veliko število spletnih strani različnih ponudnikov >> nepreglednost • Za načrtovanje potovanja je potrebno precej časa (premik od agenta k potniku) • Pri iskanju najboljše ponudbe so potrebne izkušnje |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Nižji stroški distribucije • Možnost vzpostavitve programov zvestobe s kupci • Možnost sestave različnih ponudb različnim kupcem (“po meri”) • Možnost prodaje navzgor in navzkrižne prodaje | <ul style="list-style-type: none"> • Večja moč v rokah potnikov • S tem tudi zmanjševanje pripadnosti potnikov določenemu ponudniku • Slabšanje odnosov s posredniki (agenti), s tem izguba zaveznikov in njihovega znanja o navadah in potrebah kupcev |

3 LETALSKA DISTRIBUCIJA DANES IN JUTRI

Če povzamemo, lahko po do sedaj opisanem sklepamo, da noben od načinov distribucije letalskih vozovnic ne zadovolji popolnoma vseh potreb na eni strani letalskih prevoznikov, na drugi strani potrošnikov, in med njimi posrednikov storitev, torej potovalnih agencij. Letalske prevoznike zanimata v prvi vrsti cena distribucije in zadostno oglaševanje njihove celotne ponudbe, ki je po njihovem mnenju v posrednih kanalih distribucije premalo izpostavljena. Na drugi strani je izredno heterogena skupina potrošnikov, ki jo je zaradi različnih želja in stopenj zahtevnosti pravzaprav nemogoče obravnavati kot enotnega akterja v letalski industriji. Potovalnim agencijam in ponudnikom GDS storitev pa seveda ni všeč predvsem nižanje provizij zaradi vse večjega deleža direktne distribucije na trgu in možnosti, da zaradi tega postanejo zastareli in nepotrebni.

Zaradi pretežnega nezadovoljstva akterjev na trgu letalskih storitev zato tudi med njimi ni več jasnih povezav kot so bile v preteklosti, lahko govorimo o skrhanih odnosih. Zato tudi ni skupne strategije, ki bi poskušala odpraviti nekatere težave in vodila k večjemu zadovoljstvu vseh vpletenih. Prav tako bi morale rešitve vključevati vse svetovne trge, saj je že zaradi same globalne narave letalske industrije težave nemogoče obravnavati zgolj regionalno.

Doseganje sprememb v letalski distribuciji je seveda toliko bolj dosegljivo, če sočasno obstaja potreba po spremembah s strani vseh akterjev, in še bolj, če so si te potrebe podobne oziroma niso izključujoče. Naprimer, potreba potnikov po bolj osebem pristopu se ujema s potrebo letalskih prevoznikov da njihovi posredni distributerji zagotovijo vse informacije o storitvah, ki jih ponujajo. Po drugi strani oboji stremijo k znižanju stroškov. Vseeno pa tudi potovalne agencije še zdaleč niso nepotrebne, saj njihov obstoj potnikom še vedno omogoča manjšo porabo dragocenega prostega časa pri načrtovanju in rezervaciji potovanj, ter reševanju morebitnih problemov.

3.1 Letalski potnik: želje in navade

Danes lahko rečemo, da je družba vedno bolj digitalna. V vsakem trenutku smo z osebnim računalnikom, tabličnim računalnikom ali telefonom povezani na širokopasovni internet, informacije dobivamo v realnem času, preko socialnih omrežij celo v realnem času obveščamo druge, kaj počnemo sami. Še desetletje ali dve nazaj je bil televizijski sprejemnik tista naprava, ki nam je vzela precej prostega časa, danes ljudje v povprečju preživimo precej več časa na internetu kot pred televizijskim sprejemnikom. Tako tudi v vlogi letalskega potnika postajamo "digitalni", tako za načrtovanje poti kot tudi rezervacije, zato pričakujemo od letalskih prevoznikov, da nam bodo prek svojih digitalnih kanalov zagotovili informacije in usluge, ki nas zanimajo (Atmosphere Research Group, 2012). Seveda pa so letalski potniki zelo heterogena skupina. Tako kulturne razlike kot tudi dostop do interneta pomenijo zelo različne potovalne navade med posameznimi

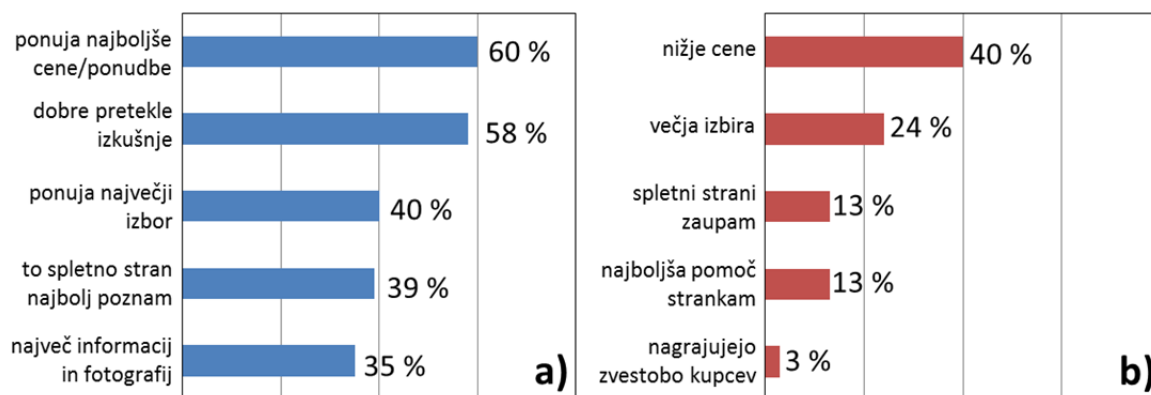
regijami, očitne so tudi razlike med starostnimi skupinami (v načinu potovanja, uporabi internetnih kanalov), vendar letalska industrija prepoznava razdelitev na turistična/dopustniška potovanja in poslovna potovanja kot najpomembnejšo. Zato bomo tudi v nadaljevanju ta dva segmenta obravnavali ločeno.

3.1.1 Turistična potovanja

Staranje prebivalstva v ZDA in Evropi ima vedno večji vpliv tudi na letalsko industrijo. V ZDA naj bi se število populacije starejše od 65 let med leti 2010 in 2020 povečalo s 13% na 20%, v Evropi pa s 16 % na 19 %. Starajoče prebivalstvo in hkrati uporaba tehnologij, ki omogočajo spletne konference pomeni manjši delež poslovnih potovanj na dveh največjih trgih tega segmenta letalskih potovanj. Zato strokovnjaki na področju letalske industrije ocenjujejo upad poslovnih potovanj med leti 2012 in 2017 s 45% na 40% in na račun tega povečanje trga turističnih potovanj (Atmosphere Research Group, 2012).

S tem postajajo letalski prevozniki vedno bolj odvisni od turističnih potovanj, ki jih zaznamujeta predvsem manjša zvestoba določenemu prevozniku ali združenju in večja orientiranost na čim bolj cenovno ugodne ponudbe, na kar kažejo raziskave tako v ZDA kot v Evropi. Slika 11 prikazuje raziskavo, narejeno med kupci počitniških potovanj v ZDA in Evropi, ki so za nakup uporabili spletni način rezervacije. Naj pri tem poudarimo, da gre za dve različni metodologiji raziskav. Ameriška raziskava (Slika 11a) je bila narejena na skupini 1365 spletnih kupcev, pri čemer so lahko izbrali vse odgovore, s katerimi se strinjajo, evropska raziskava (Slika 11b) pa je spletnim kupcem dovoljevala izbiro le enega odgovora. Pri obeh pa je razlog za uporabo določene spletne strani za rezervacijo ravno najnižja cena. Sledijo dobre izkušnje oziroma zaupanje v uporabljeno spletno stran in široka izbira, ki jo ta ponuja (Quinby & Hoffman, 2009).

Slika 11: Razlogi kupcev za uporabo določene spletne strani za rezervacijo potovanja:
a) raziskava ameriškega trga, b) raziskava evropskega trga



Vir: D. Quinby & C. Hoffman, *The Role and Value of the Global Distribution systems in Travel Distribution*, 2009, str. 12,13.

Še več, pri kupcih počitniških potovanj je lahko nizka cena celo pomembnejša od prve zelene destinacije. Kitajski in brazilski spletni kupci počitniških potovanj se tako v 48% strinjajo s to trditvijo, v ZDA je ta odstotek 43%, v Združenem Kraljestvu 40%, v Franciji 33%, v Nemčiji pa 29% (Atmosphere Research Group, 2012). Zanimivo je to, da je ta odstotek precej visok tudi v državah z višjim življenjskim standardom (ZDA, Združeno Kraljestvo). To je morda posledica dejstva, da precej visok delež prebivalstva v teh državah predstavlja takoimenovana Generacija Y (rojeni v 80-ih in 90-ih letih dvajsetega stoletja), katere predstavniki so odrasli z digitalnimi mediji in internetom, in so zato spletne agencije njihova prva izbira, zato so v večji meri zajeti v takšne raziskave. Ta generacija je ravno v letih, ko že imajo svoj vir prihodkov, vendar je ta do neke mere omejen, po drugi strani pa so še veliko bolj prilagodljivi tudi glede izbire destinacije.

Predvsem segment kupcev turističnih potovanj je izrazito digitalen in spleten. Za načrtovanje in rezervacijo potovanj uporabljajo predvsem osebne računalnike, vedno več pa tudi pametne telefone in tablične računalnike. Pri uporabi novih tehnologij, kot so pametni telefoni, tablični računalniki in na njih delujoče aplikacije prednjači ravno generacija Y, še bolj pa potniki, ki potujejo zelo pogosto (Amadeus & Travel Tech Consulting, 2011). Kot rečeno, kupcem turističnih potovanj nizka cena celo narekuje izbiro destinacije letenja, zato iskanje ponudb težko prepustijo potovalnim agentom, saj je končna odločitev zelo subjektivna, upošteva številne dejavnike, in je nemalokrat celo impulzivna. Kupci, ki svojo pot načrtujejo sami, tako cenijo večjo kontrolo nad pregledom različnih možnosti in odločanjem za najboljšo, ki tako preide iz rok potovalnega agenta v njihove roke.

Vseeno pa od digitalnih in spletnih načinov rezervacij letalskih vozovnic pričakujejo preprosto uporabo, ki je tako časovno učinkovita, kot tudi transparentna. Časovno zamudne primerjave ponudb različnih spletnih agencij, metaiskalnikov in direktnih prodajnih poti posameznih letalskih prevoznikov so nezaželene in tudi izrazito digitalne kupce usmerjajo nazaj k (tako za kupca kot tudi za letalske družbe) dražjim načinom distribucije preko potovalnih agentov. Pri tem je pomembna tudi funkcionalnost spletnih načinov rezervacij vozovnic, možnost uporabe iskalnih filtrov za vnaprejšnje izločanje neželenih ponudb in nenazadnje varnost, zanesljivost in hiter odziv službe za pomoč strankam. Nekoliko zahtevnejši kupci želijo v procesu rezervacije tudi več kontrole nad dodatno ponudbo oziroma prilagoditvijo končne usluge lastnim željam in potrebam (izbira obroka, izbira sedeža, doplačilo za dostop do salonov letalske družbe na letališču, prednostna obravnava...) (Atmosphere Research Group, 2012). Za ponudnike letalskih storitev pa to pomeni zeleno povečanje prodaje navzgor in navzkrižne prodaje.

Kljub večji kontroli nad izbiro, ki jo kupcem ponujajo spletni načini rezervacij, je sledenje najugodnejšim ponudbam lahko izredno zamudno delo, saj lahko pomeni vsakodnevno

pregledovanje več spletnih strani. V veliko pomoč potnikom bi tako bilo avtomatsko preverjanje ponudbe spletnih agencij in spletnih strani letalskih prevoznikov in obveščanje preko osebnih elektronskih kontaktov (elektronska pošta, sporočilo na telefon ali profil socialnega omrežja, preko aplikacije pametnega telefona). Uporabniku bi lahko bili pri iskanju ponudb omogočeni številni filtri, kot je datum odhoda (točen, fleksibilen v nekih okvirjih), mesto odhoda (bližnja letališča), možna omejitev skupnega trajanja segmentov poti, omejitev le na določene prevoznike ali združenja prevoznikov, omejitev cene, izbira različnih destinacij. Na spletnih straneh ali v aplikaciji bi bilo možno vzpostaviti uporabniški profil kupca, v katerem bi uporabnik lahko določil filtre in jih razvrstil po pomembnosti, za doseg še bolj osebno naravnane iskanja. Ponudniki takšnih aplikacij bi svojim uporabnikom za usluge avtomatskega obveščanja lahko zaračunavali simbolično ceno za posamezna obvestila ali pa mesečno/letno naročnino. Tako bi bila zopet vzpostavljena nekakšna digitalna povezava med potnikom in potovalnim agentom.

Če povzamemo, lahko ugotovimo, da se z dostopnostjo spletnih in digitalnih medijev ter vedno večjega deleža direktne distribucije spreminja tudi obnašanje in zahteve potrošnikov trga turističnih potovanj. Tako lahko njihove glavne značilnosti in zahteve strnemo v (Werthner & Klein, 1999):

- Zahtevajo boljše storitev za določeno ceno
- Imajo možnost med seboj primerjati veliko število ponudb – proces je v njihovih rokah, cenovna ugodnost je pri odločanju pomembna
- So bolj kritični in izkazujejo manjšo mero lojalnosti določenemu ponudniku
- Izražajo želje po posebnih, individualno prilagojenih ponudbah (tako vsebinsko kot cenovno)
- Potniki želijo biti bolj mobilni (tako fizično kot v smislu tehnologije)
- Današnji turist si privošči več dopustov, vendar so le-ti krajši
- Čas med rezervacijo in odhodom na potovanje postaja krajši; za počitnice se torej odločajo bolj impulzivno

3.1.2 Poslovna potovanja

Segment poslovnih potovanj ima še vedno zelo velik delež v svetovni potovalni industriji, kljub gospodarski recesiji s konca prejšnjega desetletja in s tem upadom službenih poti. V ZDA so v letu 2008 prihodki letalskih prevoznikov, hotelov in podjetij za izposajo avtomobilov po podatkih agencij za upravljanje poslovnih potovanj znašali več kot 100 milijard dolarjev, kar je predstavljalo 37% celotnega ameriškega trga potovanj (Quinby & Hoffman, 2009).

Zahteve trga poslovnih potovanj so precej drugačne od tistih na trgu turističnih potovanj. Medtem ko je pri odločanju za nakup leta z namenom odhoda na počitnice

najpomembnejša cena in šele nato točen odhod ali celo destinacija potovanja, so za potnika na službeni poti prioritete drugačne. Tako so točno določeni časovni okviri poslovnega potovanja, kot tudi dovoljeni in zahtevani razredi potovanja, letalski prevozniki ali celo načini plačila, kar morajo potovalne agencije in podjetja za upravljanje poslovnih potovanj upoštevati pri načrtovanju poti. V nadaljevanju navajamo nekaj ključnih potreb potnikov na trgu poslovnih potovanj, ki se močno razlikujejo od potreb turističnih potnikov (Quinby & Hoffman, 2009; Merlino et al., 2010):

- **Uporaba predpisanih ponudnikov in pogodbenih partnerjev:** Podjetja imajo nemalokrat z letalskimi prevozniki sklenjene pogodbe, ki vključujejo količinske popuste. Take pogodbe lahko vključujejo tudi druge privilegije, kot je nadgradnja v višji potniški razred, dostop do udobnih čakalnic prevoznika na letališčih, več dovoljene prtljage, kar zagotavlja poslovnemu potniku višjo raven storitev, in manj dodatnih stroškov na poti. Čeprav so cene takšnih vozovnic včasih višje od navadnih, lahko ob pogosti uporabi storitev zaradi pogodbenih popustov za podjetje to predstavlja prihranek.
- **Čimvečja produktivnost zaposlenih in najnižja logična cena:** Za službene poti je časovno racionalen itinerar pogosto tako pomemben – ali še pomembnejši – od cene vozovnice. Potovalni programi podjetij tako upoštevajo vrsto meril za najugodnejše vozovnice, kot so urnik poti, prednostni dobavitelji, dovoljen razred potovanja, najnižja logična cena (kar ni nujno absolutno najnižja cena). Kot primer lahko najnižja logična cena pomeni cenovno dražjo vozovnico, če je itinerar krajši, z manj prestopanja, ali pa gre za vodstvene delavce, ki jim pripada višji razred storitve.
- **Povečanje varnosti in zmanjšanje tveganja:** Pomembno vprašanje potovalnih programov podjetij je upravljanje s tveganji, s katerimi želijo podjetja zagotoviti, da število ključnih zaposlenih, ki letijo na istem letu, ne preseže določenega okvira.
- **Možnost upravljanja stroškov in poročanja:** Podjetja si želijo čimbolj izpopolnjene in časovno učinkovite sisteme in procese upravljanja in beleženja vseh odhodkov, ki naj bi bili povezani s sistemi nabave in računovodstva. Sem želijo vključiti tudi stroške poslovnih poti, vse od rezervacije potovanja do stroškov, ki nastanejo v okviru poti. Zaradi tega si želijo učinkovite potovalne sisteme, največkrat v okviru podjetij za upravljanje poslovnih potovanj.

Ponudniki letalskih storitev lahko tako segment poslovnih potovanj najlažje dosežejo preko takšnih potovalnih programov, sklenjenih direktno s podjetji, ali preko potovalnih agencij oziroma podjetij za upravljanje poslovnih potovanj. Zaradi zagotavljanja upoštevanja pravil za poslovne poti, racionalne uporabe dogovorjenih pogodb s prevozniki in integracije z lastnimi sistemi poročanja in računovodskih sistemov namreč podjetja spodbujajo uporabo takšnih programov, včasih je njihova uporaba celo obvezna. Vseeno podjetja svojim zaposlenim dovoljujejo tudi uporabo drugačnih kanalov za rezervacijo letalskih vozovnic ali nastanitev, zato nekateri ponudniki ponujajo storitve, ki omogočajo določeno mero integracije z informacijskimi sistemi podjetij. Vseeno pa takšne, direktne

poti za rezervacije poslovnih potovanj zmanjšujejo produktivnost zaposlenih (poraba njihovega časa za iskanje ponudbe in proces rezervacije), in povečujejo možnost odpovedi elementov potovanja, ki ne ustrezajo pravilom podjetja (Quinby & Hoffman, 2009).

Pri rezervaciji poslovnih potovanj zato še vedno prednjači uporaba posrednih kanalov in uporaba GDS-ov. To pomeni tako rezervacijo letalskih vozovnic, hotelskih namestitev, najem avtomobilov, ki jih je možno opraviti tudi preko spletnih orodij namenjenih ravno poslovnim uporabnikom. Tako GDS podjetja ponujajo svoja tovrstna spletna orodja, kot so Amadeus-ov e-Travel Management, Concur-ov Cliqbook, Sabre - GetThere, Travelport-ov Traversa, spletne portale namenjene rezervaciji poslovnih potovanj pa ponujajo tudi mnoge spletne potovalne agencije (Quinby & Hoffman, 2009).

GDS-i pa so v segmentu poslovnih potovanj pomembni ne samo v procesu rezervacij, temveč v celotnem življenjskem ciklu poslovne poti. Ponujajo namreč tehnološke rešitve, ki jih je možno integrirati v informacijske tehnologije podjetij oziroma agencij orientiranih na poslovna potovanja. To vključuje tako nadzor kakovosti, samodejno preverjanje skladnosti rezervacije s pravili podjetja, preverjanje razpoložljivosti boljših sedežev in/ali ugodnejših cen, ter storitve računovodstva in poročanja. Te funkcije so zaželeno s strani naročnikov poslovnih potovanj, saj povečujejo učinkovitost, puščajo manj prostora za napake ali nedovoljene transakcije in tako na dolgi rok za podjetje, ki takšne storitve uporablja, pomenijo prihranek (Quinby & Hoffman, 2009).

3.2 Letalski prevoznik: potrebe in težave

Tradicionalni model letalske družbe je takoimenovani polno-storitveni prevoznik, PSP (angl. *full-service carrier*). Takšni prevozniki zagotavljajo letalske prevoze na čimveč možnih destinacij, s čimvečjo pogostnostjo in možnostmi povezav. To zahteva raznovrstno floto letal različnih velikosti in dometov ter infrastrukturo in logistiko za podporo kompleksnih itinerarjev v okviru lastnih destinacij, pa tudi pri povezovanju z drugimi prevozniki. V ceno leta je vključena gostinska ponudba na letalu, zabavni program, ponujajo tudi več prostora med sedeži, programe zvestobe, možnost vstopa v njihove prostore na letališčih, nivo storitev pa se razlikuje tudi med različnimi potovalnimi razredi (Air New Zealand & Qantas, 2003). V zadnjih letih prejšnjega stoletja pa je največjo revolucijo v letalski industriji povzročil uspeh NCP-ov (angl. *low-cost carriers – LCC*), katerih ekonomski model temelji na zmanjšanju ali celo popolni odpravi nekaterih storitev naštetih zgoraj, ki jih uporabljajo PSP-i. Zaradi precejšnjih razlik med PSP in NCP modelom letalskega prevoznika ju bomo v prihodnjih poglavjih obravnavali ločeno.

3.2.1 Tradicionalni, polno-storitveni prevozniki

Polno-storitveni model letalskega prevoznika, PSP, se spopada z visokimi stroški obratovanja in se za nižanje stroškov opira predvsem na velikost svoje mreže destinacij in

gostote prometa. Značilnost PSP-ov je tako uporaba cenovne diskriminacije, za katero se skriva zapleten algoritem omejevalnih pogojev za različne vozovnice in datuma nakupa. To omogoča letalskim družbam pokrivanje fiksnih stroškov iz naslova pripravljenosti segmenta potnikov plačati višjo ceno vozovnice za boljšo storitev (Air New Zealand & Qantas, 2003).

Eden od glavnih poudarkov PSP-ov je povezljivost in razvejana mreža destinacij, in ker vzdrževanje zelo obsežne mreže v okviru enega prevoznika izredno poveča fiksne stroške, se le-ti poslužujejo dveh načinov za znižanje teh stroškov (Air New Zealand & Qantas, 2003):

- Z uporabo kombinacije transportnih vozlišč (angl. *transport hub*) oziroma večjih letališč od koder potekajo mednarodne povezave daljših razdalj in manjših, lokalnih letališč, ki služijo kot povezava do centralnega letališča (vozlišča); sistem transporta se z angleškim izrazom imenuje sistem *hub-and-spoke*; in
- Z uporabo povezovanja v združenja letalskih prevoznikov (angl. *alliances*). To vodi v bolj razvejano mrežo destinacij, s tem izboljšanje kakovosti storitev, ob sočasnem zmanjšanju nekaterih elementov fiksnih stroškov. Danes najmočnejša združenja so Star Alliance, Sky Team in OneWorld, ki svojo mrežo še vedno širijo z letalskimi prevozniki, ki so orientirani na trge, ki jih še ne pokrivajo.

Model PSP-ov je pravzaprav impresiven, če upoštevamo, da zagotavlja visoko povezanost znotraj nabora destinacij letalske družbe, pa tudi med njimi, ob relativno nizkih stroških za potnika. To predstavlja visoko vrednost predvsem za potnike s kompleksnimi itinerarji, in tiste, ki želijo večjo fleksibilnost v okviru poti (možnost spremembe datumov, vozovnice okoli sveta in podobno). Po drugi strani pa se v istem modelu letalskega prevoznika znajdejo tudi potniki s preprostimi itinerarji – le med dvema letališčema – ki ne zahtevajo kompleksne logistike povezljivosti, prav tako pa zaradi krajše in manj naporne poti ne zahtevajo storitev, ki povečujejo udobnost za potnika (gostinska ponudba, dostop do udobnih letaliških čakalnic, več prtljage). Rezultat tega je, da potniki s preprostimi itinerarji plačajo relativno visoko ceno vozovnice za dodatne storitve, ki jih pravzaprav ne potrebujejo, zaradi ekonomskega in logističnega modela, ki je optimiziran za kompleksnejše poti (Air New Zealand & Qantas, 2003).

V drugi polovici dvajsetega stoletja je bil ta model letalskega prevoznika pravzaprav edini, konkurenca na trgu pa je bila omejena le na konkurenco med PSP-i. Le-ta je bila še posebej močna tam, kjer so se mreže različnih PSP-ov medsebojno prekrivale, zato so na teh destinacijah prevozniki ciklično doživljali obdobja izgub in dobičkov, kar je na dolgi rok pomenilo nedonosnost takšne destinacije. Zaradi ekonomske izpostavljenosti letalskih prevoznikov so bili le-ti nemalokrat prisiljeni v krčenje mreže, s tem pa je žal padla tudi kvaliteta prevoznika, kar je povzročilo dodatno izpostavljenost na trgu. Očitno je, da je danes zagotavljanje mrež visoke povezljivosti in nabora storitev za vse potnike

neoptimalna. To je ustvarilo na trgu prostor za vstop novega tipa letalskih prevoznikov, ki so orientirani na segment prevozov s preprostimi itinerarji – angl. *point-to-point* – kar bomo opisali v naslednjem podpoglavju (Air New Zealand & Qantas, 2003).

Distribucija letalskih vozovnic PSP-ov se je z razmahom komercialnega letalstva premaknila iz domene rezervacijskih pisarn prevoznikov (direktna distribucija) skoraj izključno na posrednike (posredna distribucija), kot smo opisali v prvem poglavju. Z razvojem interneta in pojavom NCP-ov so tudi PSP-i vedno bolj začeli uporabljati direktne načine za prodajo svojih letalskih vozovnic. Eden od razlogov za ta premik k večji uporabi direktnih načinov distribucije je bila zagotovo cena distribucijskih storitev, drugi, a nič manj pomemben razlog pa je želja letalskih prevoznikov po večji fleksibilnosti ponudbe in uporabi različnih marketinških pristopov za povečanje prodaje, česar jim uporaba posrednikov, ki v ozadju uporabljajo GDS-e, ne omogoča.

Letalski prevozniki si tako želijo, da bi preko GDS-ov lahko ponujali več vsebine kot le urnike letov in cenovne razrede z omejitvami letalskih vozovnic (Merlino et al., 2010). Želijo si takoimenovano celotno vsebino ponudbe (angl. *full content*). Tako bi prevozniki radi svojim strankam ponudili različne opcije z možnostjo prikrojitve ponudbe glede na njihove potrebe in zahtevnost. Tako želijo ponuditi:

- Po eni strani ločevanje storitev v svoji letalski ponudbi, kot naprimer posebne pristojbine za (dodatno) prtljago, dodatno zaračunavanje izbire sedežev oziroma boljših sedežev (npr. ob zasilnem izhodu kjer je več prostora) in plačevanje storitev med letom (hrana, pijača, slušalke, blazine, odeje), ki jih je možno izbrati *à la carte*. Nizkocenovni prevoznik Ryanair je pri tem najbolj agresiven, saj so želeli uvesti celo plačevanje uporabe toaletnih prostorov na letalih.
- Po drugi strani želijo ponuditi paketne vozovnice, ki izdelke oziroma storitve združujejo v vnaprej pripravljene paketne ponudbe za različno zahtevne potnike. Z združevanjem zgoraj naštetih storitev tako stranke dobijo paketni popust.

Ker letalski prevozniki takšnih, posebnih ponudb ne morejo prodajati preko GDS-ov, so začele letalske družbe ponujati nekatere, tudi znižane cene (spletne cene ali angl. *web fare*) le preko svojih spletnih rezervacijskih strani. Potovalne agencije so v tem videle nelojalno konkurenco neposredno s strani letalskih prevoznikov katerih storitve posredujejo (organizatorji potovanj tako nemalokrat celo niso uspeli zagotoviti konkurenčnosti svoje ponudbe na podlagi izpogajanih znižanih cen za letalske vozovnice) (Merlino et al., 2010).

Kljub povečanemu deležu direktne distribucije letalskih vozovnic tudi PSP-ov in dodatnih cenovnih stimulacij za direktne spletne rezervacije pa posredniki in GDS-i za PSP-e še vedno predstavljajo hrbtenico distribucije. Popoln prehod na direktne prodajne načine je v tem trenutku za njih nedosegljiv predvsem iz dveh razlogov:

- Zaradi interkontinentalne narave PSP-ov in zmanjševanja stroškov ob hkratnem povečanju mreže destinacij se veliko prevoznikov združuje v združenja. Na ta način lahko potnikom ponudijo res široko ponudbo destinacij, ki je posamezen prevoznik sam nikakor ne bi mogel vzdrževati. Na nekaterih destinacijah si dva ali več prevoznikov (ne nujno v okviru združenja) lahko tudi delijo isti let, v angleščini poznamo za take dogovore uveljavljen izraz *code share*. Gre za sporazum, po katerem vsak od letalskih prevoznikov trži let pod svojo številko leta vendar ga dejansko lahko opravi partnerska letalska družba. S tem navidezno ohranijo oziroma povečajo frekvenco letov in zagotavljajo kvalitetno ponudbo potnikom ob manjših stroških obratovanja. Vendar lahko takšne sporazume in kompleksne itinerarje pri izdajanju vozovnic obvladujejo le preko posredne distribucije preko GDS-ov. Zanimivo je, da posamezna združenja letalskih prevoznikov še ne ponujajo skupne spletne strani za rezervacijo vozovnic v okviru združenja.
- Dostop do donosnega trga poslovnih potnikov, ki ga letalski prevozniki ne morejo zajeti s svojimi direktnimi distribucijskimi kanali. Potovalne agencije, podjetja za upravljanje poslovnih potovanj in posledično GDS-i igrajo pomembno vlogo pri rezervaciji poslovnih potovanj, zaradi posebnih zahtev tega segmenta potnikov, ki smo jih opisali v prejšnjem podpoglavju. Takšni potniki so za bolj kvalitetne usluge tudi pripravljeni plačati višjo ceno.

Trenutne rešitve tako direktnih kot tudi posrednih prodajnih poti letalskih vozovnic ne predstavljajo idealnega načina distribucije za PSP-e. Le-ti si po eni strani želijo znižati stroške distribucije, povečati nabor ponudb z možnostjo personalizirane ponudbe, povečanje prodaje navzgor in navzkrižne prodaje, kar lahko trenutno dosežejo le z uporabo direktnih načinov distribucije. Po drugi strani pa jim predstavljajo posredniki in GDS-i nepogrešljiv način distribucije zaradi povezav z drugimi prevozniki, omogočajo pa jim tudi dostop do dobičkonosnega segmenta poslovnih potovanj.

3.2.2 Nizkocenovni prevozniki

Rast in deregulacija trga letalskih prevozov je omogočila nastanek novega ekonomskega modela letalskih prevoznikov, takoimenovanih nizkocenovnih prevoznikov – NCP (angl. *low-cost carriers – LCC*), ki so orientirani na segment trga preprostih itinerarjev (angl. *point-to-point*). Za razliko od polno-storitvenega modela, pri katerem je poudarek na razvejanosti omrežja destinacij in kakovosti storitev, je pri NCP-ih glavni cilj znižanje cene vozovnice. Rast trga NCP-ov je močno spremenila tudi ozračje konkurence na področju letalskih prevozov. Pred pojavom NCP-ov so evropski trg obvladovali PSP-i in čarter operaterji. Kot smo že omenili v prejšnjem podpoglavju, so PSP-i ponujali storitve s fiksnim voznim redom skozi celo leto, v več potovalnih razredih, z vključenimi storitvami pred in med letom in povezavami z drugimi leti, tudi drugimi prevozniki. Za njih je značilna tudi uporaba primarnih, glavnih letališč. PSP-i zelo dolgo na destinacijah, ki so jih obvladovali, niso imeli skoraj nobene konkurence. Nasprotno temu so čarterski prevozniki

delovali na trgu organizatorjev potovanj, kjer je bil prevoz vključen v ceno potovanja. Zaradi velikega števila naenkrat zakupljenih sedežev (oziroma celega letala) je tako organizator potovanja od prevoznika dobil visok popust, zato so pravzaprav čarterski leti ravno tako nekakšen NCP (Civil Aviation Authority, 2006).

Na splošno lahko rečemo da sta začetnika uspeha modela NCP-ov v Evropi Ryanair in easyJet. Irski prevoznik Ryanair je nizkocenovni model po vzoru ameriškega Southwest Airlines prevzel leta 1991, ko je začel z leti med Irsko in Veliko Britanijo, pri tem pa uporabljal manjša, regionalna letališča. Angleški prevoznik easyJet je sledil leta 1995 z dvema letaloma, ponujal pa je lete med letališčem Luton blizu Londona in Škotsko. Razlogov za to, da začetki NCP-ov v Evropi segajo ravno na Irsko in Veliko Britanijo je več. Po eni strani se je deregulacija trga letalskih prevozov v Evropi najhitreje izpeljala prav v teh dveh državah, prav tako je bila v otoških državah tradicionalno tudi konkurenca med PSP-i najmočnejša. Vse skupaj pa je povezano z dejstvom, da je imelo prebivalstvo teh dveh držav vedno najmočnejšo tradicijo potovanja z letali zaradi svoje geografske lokacije na otoku (Civil Aviation Authority, 2006).

Poslovni model NCP smo na kratko opisali že v poglavju 1.3.3, na tem mestu še enkrat povzemamo glavne značilnosti (Air New Zealand & Qantas, 2003):

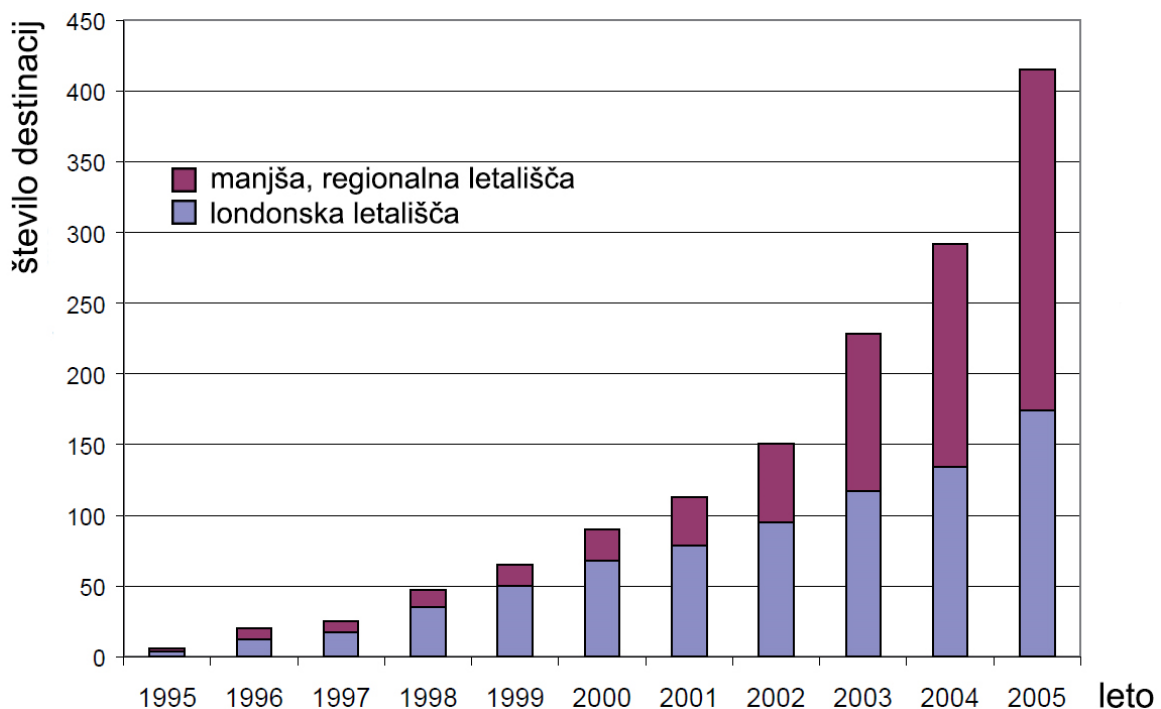
- Letalske storitve so tipa *point-to-point* (izključno med dvema krajema) brez ali z zelo omejeno povezljivostjo z drugimi destinacijami.
- Storitve so okrnjene tako na letalu kot na letališčih (ni gostinske ponudbe ali je le-ta plačljiva, ni zabavnega programa med letom, prijava na let je preko spleta sicer so dodatni stroški za potnika, oddana prtljaga se plača dodatno)
- Samo en potniški razred (ekonomski), kar vodi v višjo gostoto sedežev na letalu in s tem nižje stroške na sedež
- Enotna flota letal (letala le enega ali dveh tipov), kar pomeni občutno nižje stroške obratovanja in vzdrževanja
- Uporaba sekundarnih, manj obremenjenih in cenejših letališč
- Poleg prostorske tudi visoka časovna izkoriščenost letala
- Cenejša distribucija letalskih vozovnic: direktna, preko spleta in brez posrednikov
- Ni programov zvestobe, prav tako se ne povezujejo v združenja letalskih prevoznikov (angl. *alliances*)
- Preprostejši in za ta ekonomski model optimizirani algoritmi spreminjanja cen glede na čas nakupa
- Nižji stroški dela: nižje plače za zaposlene, maksimalna obremenitev

Uporaba direktne prodaje letalskih vozovnic in izključitev letov iz mednarodnih rezervacijskih sistemov oziroma GDS-ov je močno pocenila stroške distribucije. Za PSP-e so visok delež stroškov predstavljali ravno ti stroški, večinoma zaradi provizij potovalnih

agentov in pristojbin za GDS-e. NCP-i so se uspeli znebiti večino stroškov povezanih z distribucijo. Za prodajo vozovnic in izračun cen so uvedli dosti preprostejše algoritme, takoimenovana “vedra” vozovnic. Tako se je cena vozovnic ob izpraznitvi vsakega “vedra” povečala, in je rasla s časovnim približevanjem datumu odhoda, za razliko od pristopa PSP-ov, ki istočasno prodajajo vse tipe vozovnic, cena pa je odvisna od potovalnega razreda in omejitev, ki velja za določen tip vozovnice (Civil Aviation Authority, 2006).

Ključni element za uspeh NCP-ov je zagotovo uporaba *point-to-point* modela prevozov namesto razvejanosti omrežja destinacij. Za razliko od čarterskih prevozov gre tu še vedno za fiksne vozne rede letov, skozi celo leto, vendar pri tem ne ponujajo nikakršne povezljivosti niti znotraj svojega nabora letov. Pri tem uporabljajo sekundarna, regionalna letališča, ki so ne samo cenejša, ampak povečajo nabor destinacij in s tem potnikov. Slika 12 prikazuje porast destinacij opravljenih s strani NCP-ov med Veliko Britanijo in ostalimi državami Evropske Unije med leti 1995 in 2005. Vidimo lahko, da je predvsem število letov z regionalnih letališč v tem času močno naraslo.

Slika 12: Število destinacij nizkocenovnih prevoznikov med Veliko Britanijo in ostalimi državami Evropske unije od leta 1995 do 2005 – ločeno za londonska in manjša, regionalna letališča (niso všteti notranji leti)



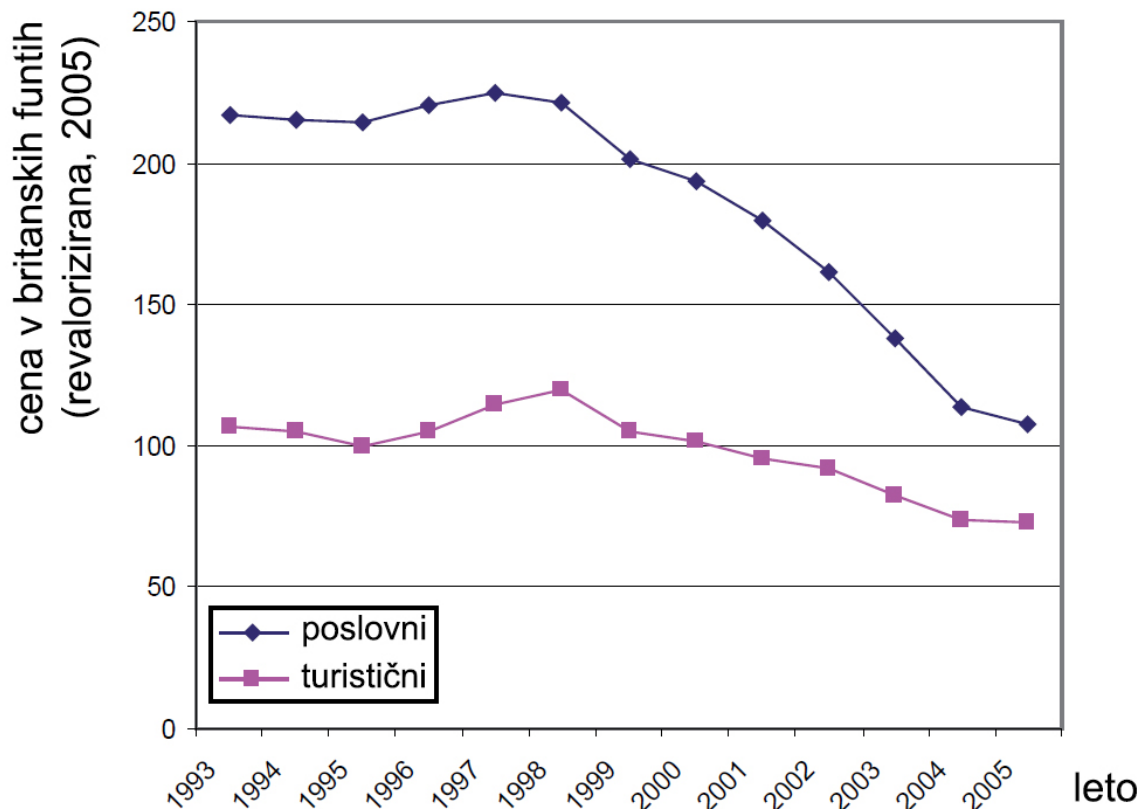
Vir: Civil Aviation Authority, No-frills Carriers: Revolution or Evolution?, 2006, poglavje 1, str. 7.

Ta novi poslovni model NCP-ov je doživel izredno uspešnost, saj so prevzeli velik tržni delež PSP-om, tudi tistim najbolj učinkovitim. Finančna struktura najmočnejših NCP-ov je tudi izredno odporna na ekonomske pretrese, celo bolj kot pri njihovih najbolj učinkovitih polno-storitvenih konkurentih. Finančna moč NCP-ov se kaže tudi v številu letal, naročenih pri proizvajalcih letal. Te številke so precej višje kot pri njihovih polno-storitvenih konkurentih, celo v časih ekonomske krize, ko so slednji nemalokrat na robu stečaja. S pojavom NCP-ov se je močno povečalo tudi povpraševanje po letalskih storitvah, povečalo se je število potnikov, ki redno uporabljajo to obliko prevoza. S tem so seveda v povprečju padle tudi cene, vendar ostajajo skupni prihodki na trgu letalskih prevozov relativno nespremenjeni (Air New Zealand & Qantas, 2003).

Nizkocenovni prevozniki so vedno veljali kot prevozniki za skoraj izključno turistične potnike. V resnici pa tudi NCP-i vedno bolj posegajo tudi na trg poslovnih potovanj, predvsem znotraj Evrope, ki je geografsko manjša, z izredno razvejano mrežo *point-to-point* destinacij in visoko pogostnostjo letov, ki jih ponujajo NCP-i pa je možno precej preprosto in poceni doseči praktično vsak kotic Evropske unije. Zato je zaznati tudi močan porast poslovnih potnikov na letih NCP-ov. Največjo korist od tega so imele manjša in ekonomsko šibkejša podjetja ter podjetja iz novo-pridruženih regij Evropske unije z nižjim bruto domačim proizvodom. NCP-i želijo ta segment trga še razširiti, predvsem na prometno bolj obremenjenih destinacijah med večjimi in ekonomsko ter politično bolj pomembnimi mesti Evropske unije, kjer si želijo prevzeti še večji delež potnikov od konkurence PSP-ov (Civil Aviation Authority, 2006).

Slednji so se temu morali prilagoditi z nižanjem cen na teh destinacijah, da ponovno postanejo zanimivi za potnike. V nekaterih primerih so PSP-i spremenili celo poslovni model in ustanovili hčerinske družbe, ki uporabljajo model NCP-ov (kot naprimer British Airways z družbo bmi in regionalnim BA Connect) Zanimiv je podatek o gibanju povprečne cene za enosmerno vozovnico med leti 1993 in 2005, posebej za poslovne in turistične potnike, ki ga prikazuje Slika 13 (podatki so za angleški trg, za lete med Veliko Britanijo in ostalimi državami EU, v angleških funtih, revalorizirani na leto 2005). Čeprav poslovni potniki še vedno večinoma uporabljajo PSP-e, jih za krajše lete po Evropi precej že uporablja tudi NCP-e. Drugi razlog za ta močen upad povprečne cene poslovnih potnikov (kot kaže Slika 13 je upad precej večji kot pri turističnih potnikih) je pritisk na cene zaradi konkurence s strani NCP-ov. Tako so morali tudi PSP-i svojim poslovnim potnikom ponuditi več ugodnosti in odstraniti nekatere omejitve, kot je recimo precej višja cena vozovnice za povratek isti dan ali v primeru, če vmes med obema letoma ni sobote (Civil Aviation Authority, 2006).

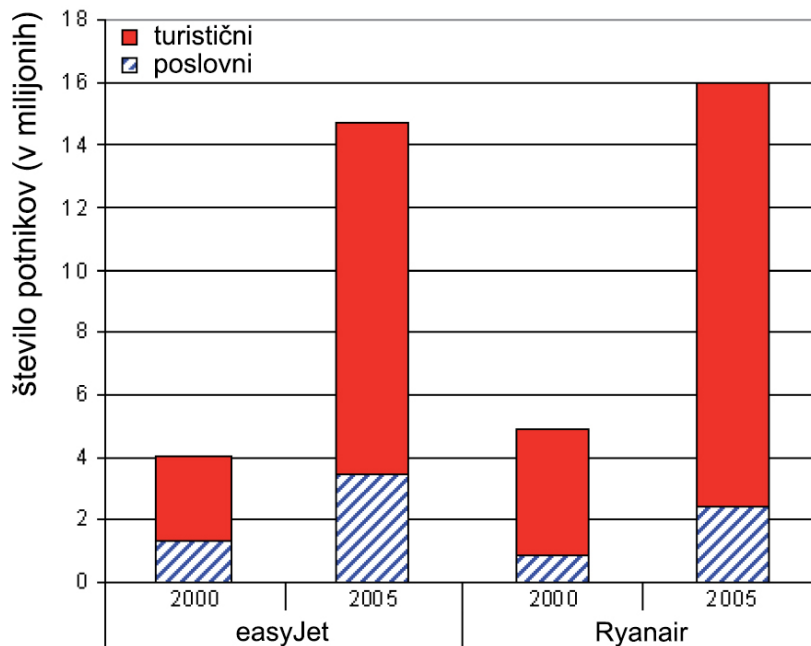
Slika 13: Povprečna cena vozovnice (v angleških funtih, revalorizirana na leto 2005) plačana s strani potnikov v Veliki Britaniji (leti iz Velike Britanije v ostale države EU) glede na namen potovanja: turistični ali poslovni



Vir: Civil Aviation Authority, *No-frills Carriers: Revolution or Evolution?*, 2006, poglavje 4, str. 13.

NCP-i so po podatkih Atmosphere Research Group v letu 2012 prepeljali kar 26% svetovnih potnikov, kar je precejšen delež, in niso več samo lokalni pojav. Tudi med njimi je nekaj razlik v načinih delovanja, tudi distribucije letalskih vozovnic. Tako nekateri, kot naprimer Ryanair, Allegiant in Tiger Airways za prodajo svojih vozovnic uporabljajo izključno direktne načine, v veliki večini preko svojih spletnih strani. Nekateri drugi, kot so easyJet, Virgin Australia in Southwest pa so prisotni celo v GDS-ih, čeprav to za njih pomeni večje stroške distribucije (Atmosphere Research Group, 2012). Vendar se jim ta strošek povrne z večjim deležem poslovnih potnikov, ki še vedno za rezervacijo vozovnic uporabljajo posrednike. Slika 14 kaže primerjavo v razmerju med turističnimi in poslovnimi potniki za leti 2000 in 2005 med največjima evropskima NCP-oma, easyJet in Ryanair (podatki so za lete, ki sta jih ta dva prevoznika opravila z londonskih letališč). Vidimo, da se je v tem petletnem obdobju število potnikov v obeh segmentih trga pri obeh močno povečalo, vendar easyJet prepelje tako absolutno kot tudi procentualno več poslovnih potnikov kot Ryanair (Civil Aviation Authority, 2006).

Slika 14: Namen letov (turistični ali poslovni) z londonskih letališč, opravljenih s strani dveh največjih nizkocenovnih prevoznikov: easyJet in Ryanair v letih 2000 in 2005



Vir: Civil Aviation Authority, *No-frills Carriers: Revolution or Evolution?*, 2006, poglavje 4, str. 11.

Distribucija letalskih vozovnic oziroma doseganje optimalnega razmerja med direktnimi in posrednimi načini predstavlja NCP-om precej manjšo težavo kot PSP-om. Njihov poslovni model od samega začetka temelji na uporabi direktnih, predvsem spletnih načinov. Glede na to, da ne ponujajo povezljivosti letov, tako svojih kot z drugimi prevozniki in ker so orientirani predvsem na segment turističnih potovanj (za razliko od PSP-ov, kjer sta segmenta potnikov enakovredna), se lahko popolnoma izognejo prisotnosti v GDS-ih. Tako nimajo težav z možnostjo predstavitve celotne vsebine ponudbe (angl. *full content*), saj na svoji spletni strani lahko ponujajo tako ločene storitve (*à la carte*) kot tudi paketne vozovnice, kar pomeni personalizirano ponudbo tako za cenovno občutljive potnike kot tudi za zahtevnejše stranke (prodaja navzgor). Kljub temu so se nekateri NCP-i z namenom večjega dostopa do poslovnih potnikov odločili tudi za omejeno prisotnost v GDS-ih, vendar tu ne gre za nujnost.

3.3 Posredniki

Pri tradicionalnem modelu distribucije letalskih vozovnic dobavitelj (letalski prevoznik) plača ali subvencionira stroške distribucije, bodisi s plačilom provizije posredniku ali pa tako, da posredniku dovoli pribitek k ceni (z vnaprej dogovorjenimi omejitvami). V zadnjih letih, ko so letalski prevozniki z direktnimi načini prodaje vozovnic pridobili bolj neposreden nadzor nad njihovo distribucijo, so s tem dobili tudi priložnost zmanjšati ali

odpraviti provizije potovalnim agencijam in ostalim posrednikom, ter povečati pritisk na GDS-e glede zmanjšanja provizij na segment leta (Quinby & Hoffman, 2009).

Nekateri letalski prevozniki tako želijo vedno večji delež stroška distribucije prenesti na posrednike. Nekateri primeri tega so (Quinby & Hoffman, 2009):

- Nizkocenovni prevoznik easyJet svoje lete ponuja tudi preko GDS-ov, vendar morajo agencije plačati pristojbine rezervacije.
- Nemški polno-storitveni prevoznik Lufthansa je leta 2008 uvedel sistem, po katerem so zaračunali pristojbino v višini 4,90 evra na vstopnico za potovalne agencije v Avstriji, Nemčiji, Lihtenštajnu in Švici, ki rezervirajo preko GDS-ov. Sistema Sabre in Travelport sta kasneje z Lufthanso sklenila dogovor po katerem so se izognili tej pristojbini za svoje uporabnike. Pristojbina je ostala za potovalne agencije, ki uporabljajo sistem Amadeus.
- Letalski prevoznik Southwest je svoje lete ponudil preko Travelportovega GDS Galileo, prav tako za provizijo.

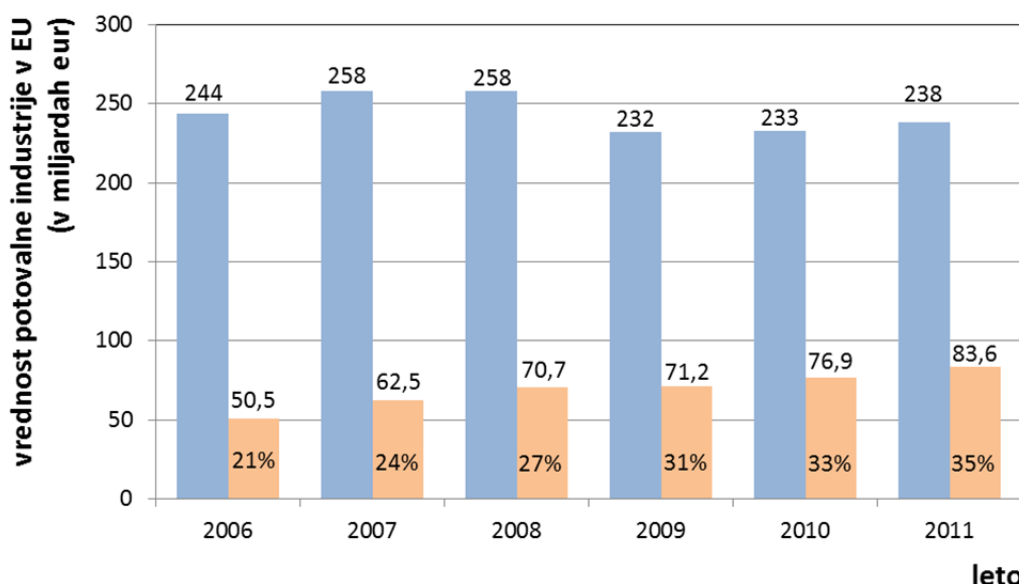
Posredniki in potovalne agencije se zaradi želje letalskih prevoznikov po zmanjšanju stroškov distribucije in vedno večji uporabi direktnih prodajnih poti spopadajo z upadom števila strank. Zato so posredniki primorani svojim strankam ponuditi še bolj kvalitetne usluge, tudi kadar to pomeni povečan obseg dela. V primerih, ko vsebina inventarja – letov letalskega prevoznika – ni na voljo v GDS-ih, morajo potovalne agencije, če želijo te prevoznike vključiti v ponudbo za svoje stranke, to storiti izven običajnega delovnega procesa. Tako posredno strošek za distribucijo pade na njihova ramena, kljub temu da to za agencijo ne pomeni direktnih stroškov. Vseeno to za agencijo pomeni povečanje operativnih stroškov in s tem zmanjšanje marže, saj mora agent mimo časovno učinkovitega iskanja ponudb in izvedbe rezervacije preko GDS-ov v svoje iskanje vključiti tudi časovno potratno iskanje po direktnih prodajnih poteh posameznih letalskih prevoznikov. Poleg iskanja, primerjave ponudb iz različnih virov in izvedbe rezervacije to vključuje še dodaten delovni proces ročnega vnosa podatkov o rezervaciji v svoj računalniški sistem (za rezervacije preko GDS-ov je to izvedeno avtomatično), za potrebe računovodstva, poročanja, urejanja profilov strank in podobno. To za posrednika predstavlja neučinkovitost in nepreglednost in sili številne potovalne agencije v zaračunavanje višjih pristojbin svojim strankam, da bi vsaj deloma izravnali stroške, ki so nastali v zvezi s tem (Quinby & Hoffman, 2009).

Na nek način to predstavlja tudi nekakšen začaran krog, saj lahko višje pristojbine za kupce vodijo v nadaljnjo izgubo strank. Z razvojem direktnih načinov distribucije se je namreč utrdila tudi vloga potnikov v industriji, ki ne potrebujejo več nujno posrednika za rezervacijo svojih potovanj. Kljub temu predstavlja potnikom to precejšnje breme, saj porabijo precej več časa za iskanje letalskih vozovnic kot v preteklosti. Ravno iz tega

razloga posredniki oziroma turistični agenti še zdaleč niso postali nepotrebni, vendar z višanjem provizij za stranke le-teh nikakor ne bodo privabili nazaj.

Z upadom prihodka se spopadajo predvsem tradicionalne, fizične (“iz opeke” ali angl. *brick and mortar*) potovalne agencije. Za razliko od tega gre precej boljše spletnim potovalnim agencijam. Slika 15 prikazuje vrednost celotnega trga potovalne industrije v Evropski uniji (modri stolpci) in vrednost spletnega trga potovalne industrije (oranžni stolpci) med leti 2006 in 2011. Kljub znatnemu upadu prometa med leti 2008-2009 je v tem obdobju zaznati celo nekoliko večji promet preko spleta. Med leti 2006 in 2011 je celotna potovalna industrija beležila upad z 244 na 238 milijarde evrov, medtem ko je njen spletni promet zrasel z 50,5 na 83,6 milijarde evrov, kar pomeni porast spletnega deleža v celotni potovalni industriji z 21% na 35% (Merlino et al., 2010).

Slika 15: Vrednost celotnega trga potovalne industrije v Evropski uniji (modri stolpci) in vrednost spletnega trga potovalne industrije (oranžni stolpci) med leti 2006 in 2011, v milijardah evrov



Vir: D. Merlino et al., Technology and Independent Distribution in the European Travel Industry, 2010, str. 27.

Lahko rečemo, da je predvsem za turistična potovanja postalo spletno načrtovanje in rezervacija potovanj glavni distribucijski kanal. Obseg in vrste potovalnih spletnih strani – spletne potovalne agencije, spletne strani dobaviteljev potovalnih produktov, netransakcijske strani s potovalnimi vsebinami (popotniške recenzije, vodiči in informacije o destinacijah, meta-iskalniki) – še naprej rastejo in ponujajo vedno večjemu številu spletnih kupcev nove inovacije pri načrtovanju in rezervacijah potovanj (Quinby & Hoffman, 2009).

Zaradi vzpona spletne, predvsem pa direktne prodaje letalskih vozovnic in nezadovoljstva prevoznikov tako s cenami kot tudi storitvami GDS-ov so v potovalni industriji nekateri

napovedovali konec posrednikom in GDS-om, vendar se to do danes še ni uresničilo. Kljub temu, da GDS-i beležijo upad prometa, se še vedno velik delež rezervacij v potovalni industriji izvrši preko njih. Novim tržnim razmeram so se prilagodili s ponudbo novih tehnoloških rešitev in storitev, proti spletni konkurenci s strani spletnih potovalnih agencij pa se borijo kar z ustanovitvijo ali nakupom le-teh. Prav tako že dolgo vsebine GDS-ov ne ponujajo le letalskih vozovnic, ampak tudi rezervacije hotelov, *rent-a-car*, paketna potovanja in križarjenja (Quinby & Hoffman, 2009).

Vsekakor pa posredniki, tako GDS-i kot tudi potovalne agencije, nimajo več enake vloge kot so jo imeli v prejšnjem stoletju, pred razmahom interneta. To je najbolj udarilo manjše, tradicionalne potovalne agencije, zaradi česar so mnoge morale zapreti svoja vrata. Večje agencije in verige agencij se rešujejo s konsolidacijo poslovanja, predvsem pa s ponujanjem novih storitev in tehnoloških rešitev. Tako so se nekateri spremenili iz običajnih agentov pravzaprav v svetovalce za načrtovanje potovanj; preko svojih spletnih strani in družabnih omrežij tako recimo opozarjajo na ugodne ponudbe in privabljajo stranke, financirajo pa se tudi z objavljanjem oglasov na svojih straneh.

Posredniki so se pravzaprav znašli na prepihu iskanja optimalnih rešitev za distribucijo letalskih vozovnic, kjer je največja moč v rokah letalskih prevoznikov in potnikov. Po eni strani se letalski prevozniki pritožujejo nad nezmožnostjo prikaza celotne vsebine (ločevanje storitev – *à la carte*, paketne storitve) preko GDS-ov, po drugi strani pa sami, zaradi privabljanja strank k uporabi direktnih načinov rezervacij, nekaterih razredov vozovnic (znižane, spletne cene – angl. *web fare*) nočejo prodajati preko GDS-ov. Na drugi strani distribucijske verige so potniki močno pridobili z novimi načini distribucije in poslovnimi modeli letalskih prevoznikov, ne samo z nižanjem cen ampak tudi z večjo kontrolo nad celotnim procesom načrtovanja in rezervacij potovanj. Vseeno pa z vedno večjo izločitvijo posrednikov načrtovanje potovanja za potnike postaja časovno zamudno in zato nemalokrat precejšnje breme.

GDS-i danes še vedno igrajo pomembno vlogo pri distribuciji v obeh segmentih, turističnih in poslovnih potovanjih, kljub spopadanju z zgoraj naštetimi izzivi. Vendar, če bodo še v nadaljnje inovativni in prilagodljivi na večje potrebe dobaviteljev potovalnih storitev, distributerjev in nenazadnje potnikov, bodo še vedno oblikovali distribucijo potovanj v prihodnjih letih. GDS-i so prav tako ključnega pomena za spletna potovanja. Zagotovili so nakupe, oblikovanje cen, rezervacije in storitve izdaje vozovnic spletnim agencijam od samega pojava le-teh v sredini 1990. Worldspan in Expedia sta skupaj razvila orodja za spletna nakupovanja in oblikovanje cen vozovnic, ki je že dolgo bistvenega pomena za spletni nakup na Expedia.com; sedaj je znana pod znamko Travelport e-Pricing™. Sabre je ustanovil Travelocity leta 1996, ki je sedaj ena od štirih največjih svetovnih spletnih agencij. Danes ima vsako od največjih treh GDS podjetij v lasti več kot eno spletno agencijo (Tabela 3), zagotavlja eno ali več spletnih orodij za rezervacije na trgu poslovnih potovanj in ponuja paleto storitev spletne trgovine (od rezervacijskih sistemov do

izpolnjevanja procesov) posrednikom in dobaviteljem potovanj (Quinby & Hoffman, 2009).

Tabela 3: Spletne potovalne storitve v lasti GDS podjetij za turistična in poslovna potovanja

| GDS | Trg turističnih potovanj | Trg poslovnih potovanj |
|-------------------|---|-----------------------------------|
| Amadeus | Opodo | Amadeus e-Travel Management |
| Sabre | Travelocity, kar vključuje: Lastminute World Choice Travel Zuji | Get there Travelocity Business |
| Travelport | Travelport ima večinski delež v Orbitz, kar vključuje: CheapTickets Ebookers HotelClub RatesToGo | Traversa Orbitz for Business |

Vir: D. Quinby & C. Hoffman, The Role and Value of the Global Distribution systems in Travel Distribution, 2009, str. 3.

Nadaljnje tveganje za potrošnike, posrednike in GDS-e je vedno večje promoviranje modela takoimenovanega plačila po vsebini (angl. *pay-for-content*) s strani letalskih prevoznikov, z željo po prestavitvi stroškov distribucije na ramena drugih akterjev v distribucijski verigi. Na ta način bi letalski prevozniki od potovalnih agencij (spletnih in tradicionalnih) in GDS-ov zahtevali plačilo za dostop do nekaterih ali pa celo vseh vsebin, ki jih distribuirajo preko GDS-ov. To bi privedlo do znatnih stroškov na nižji stopnji distribucijske verige, v prvi vrsti za posrednike, le-ti pa bi ta strošek preložili na potrošnike, kar bi pomenilo spet dvig cen za letalske vozovnice (Quinby & Hoffman, 2009). Kljub desintermediaciji in skrhanju vezi ponudnik-posrednik-kupec v letalski industriji v zadnjih dveh desetletjih, je v interesu vseh, da se poiščejo nove poslovne in informacijske rešitve, ki bi ponovno vzpostavile in redefinirale vlogo posrednikov v distribuciji letalskih vozovnic.

3.4 Informacijske tehnologije

Eden od razlogov za relativno odsotnost konkurence na področju zagotavljanja tehnološke podpore za distribucijo letalskih vozovnic, ki jo ponujajo GDS-i, so visoki vstopni stroški za razvoj sistema in zagotavljanje tehnološke platforme. Svojo dolgoletno uspešnost na področju turistične distribucije so obstoječi GDS-i dosegli z zagotavljanjem vrhunske

zanesljivosti pri obdelavi ogromne količine podatkov v realnem času, 24 ur na dan, 365 dni v letu. To so lahko dosegli le sistemi, ki so kot akterji v procesu distribucije sodelovali že od samega začetka in rasli skupaj z rastočim obsegom svetovnega letalstva. Sistemska arhitektura GDS-ov je zasnovana na IBM-ovem operacijskem sistemu TPF (angleška kratica za *Transaction Processing Facility*). TPF je IBM-ov operacijski sistem za centralne računalnike (strežnike) iz družine IBM System/360. TPF omogoča hitro in visoko prepustnost za obdelavo velikih količin sicer preprostih transakcij med velikimi, geografsko razpršenimi omrežji. Največji svetovni sistemi, ki temeljijo na TPF zlahka predelajo več deset tisoč transakcij na sekundo, odlikuje jih tudi ekstremna zanesljivost in neprekinjen spletni dostop tudi desetletje in več, celo med procesi nadgradnje sistema. Tipično imajo takšni sistemi veliko število hkratnih uporabnikov in zelo hitre odzivne čase in so zato nepogrešljivi na področjih kot recimo za obdelavo transakcij VISA kreditnih kartic ali pa rezervacij letalskih vozovnic (Sismanidou et al., 2009). V nadaljevanju predstavljamo nekatere novejšje tehnološke rešitve, ki na trgu distribucije letalskih vozovnic nastopajo kot konkurenca obstoječim GDS-om in spletnim stranem prevoznikov, ali pa kot njihova nadgradnja.

3.4.1 Konkurenca s strani odprtokodnih tehnologij

Z razmahom interneta so postali GDS-i s svojimi obstoječimi tehnološkimi rešitvami nekakšni dinosavri, saj so bili zasnovani desetletja nazaj, na takratni tehnologiji, ki je bila z leti le nadgrajena z novo funkcionalnostjo, kar je pomenilo vedno večjo kompleksnost in strošek. Kljub številnim nadgradnjam, ki so zagotavljale vedno večje zahteve njihovih odjemalcev, so danes to tehnologijo povozile prožnejše spletne tehnologije, ki temeljijo na odprti kodi. Nova tehnologija omogoča ne le lažje razvijanje aplikacij v sodobnih programskih jezikih s poudarkom na prilagodljivosti in enostavno integracijo z drugimi sistemi, ampak tudi omogoča delovanje razvitih aplikacij na strežnikih PC arhitekture z odprtokodnim operacijskim sistemom Linux. To pa že od začetka ponuja velikansko stroškovno prednost v smislu cene strojne opreme in licenc programske opreme (Sismanidou et al., 2009).

Takšni tehnološki dosežki so imeli dvojni učinek na GDS-e. Po eni strani so znižali vstopne stroške in odprli vrata za nove potencialne udeležence na področju turistične distribucije, po drugi strani predstavljajo velik stroškovni element v obstoječih GDS-ih, ki morajo, da ne bi postali zastareli, preseliti svoje sisteme na novo, odprtokodno arhitekturo. Tako naj bi GDS Amadeus vložil več kot milijardo evrov v projekt migracije sistema (Sismanidou et al., 2009).

V tem spreminjajočem okolju letalske distribucije je nastalo nekaj podjetij (nekatera od njih so Triton Distribution Systems, ITA Software, G2 SwitchWorks in Farelogix), ki so začela razvijati programske rešitve kot alternative obstoječim GDS-om in so obljubljala visoke popuste za provizije za segment leta, ter večjo prožnost in funkcionalnost

tehnologije za distribucijo letalskih vozovnic. Nekatera od omenjenih podjetij imajo že izkušnje na področju letalske industrije; tako je G2 SwitchWorks ustanovilo nekdanje vodstvo Orbitz-a, podjetje ITA Software pa je igralo ključno vlogo pri razvoju tehnološke platforme Orbitz-a in je danes vodilno na področju trgovine v letalski industriji in tehnologije oblikovanja cen. Farelogix s svojo FLX platformo omogoča distributerjem združevanje in upravljanje vsebin iz različnih virov, tako GDS-ov, kot tudi rezervacijskih sistemov letalskih prevoznikov. Kot takšna naj bi ta tehnologija ne bila nadomestilo za GDS-e ampak naj bi predstavljala premostitveno rešitev, ki bi omogočala potovalnim agentom boljši pregled nad ponudbami iz različnih virov in s tem bolj optimalno poslovanje (Sismanidou et al., 2009).

Ti novi akterji v distribucijski industriji so obljubljali ne le velike prihranke pri pristojbinah za rezervacije ampak tudi boljše izdelke in storitve, neomejene kapacitete za vsebino, posebne storitve, ki bi letalskim prevoznikom omogočale poljuben prikaz različnih tarif različnim agencijam, povezavo z zalednimi sistemi in varne povezave. Kljub temu pa potovalne agencije še danes ne delujejo brez uporabe vsaj enega od velikih štirih GDS-ov, zato se omenjena podjetja zaenkrat še niso uveljavila kot alternativa obstoječim GDS-om, temveč le kot ponudniki programske tehnologije za potrebe letalske industrije. Čeprav je bil prodor teh novih akterjev na trg letalske distribucije kljub velikim obljubam in pričakovanjem šibek, so letalski prevozniki njihov pojav izkoristili kot pogajalsko orodje med dogovarjanji z GDS-i po preteku obstoječih pogodb. Tako so sicer največji prevozniki lahko posredno dosegli občutno visoke popuste in nekatere ugodnosti, vendar ostajajo pri stari tehnologiji kljub temu, da novi akterji obljublajo rešitev dveh najbolj perečih težav prevoznikov: boljšo tehnologijo, ki bi omogočala storitve, ki si jih prevozniki želijo, ter občutno nižjo ceno distribucije (Sismanidou et al., 2009).

Eden od razlogov za nezmožnost prodora novih tehnologij na trg letalske distribucije je zagotovo precenitev nekaterih obljub, ki so ostale neizpolnjene, kot recimo direktno povezovanje računalniških sistemov letalskih prevoznikov s potovalnimi agenti, mimo GDS-ov. Takšno direktno povezljivost zagotavlja le spletna agencija Orbitz, vendar le nekaterim večjim ameriškim letalskim prevoznikom. Oviro pri tem predstavljajo izzivi tehnične narave, predvsem na trgu poslovnih potovanj, in so povezani z zagotavljanjem kompleksnih in strogih zahtev za upravljanje, izpolnjevanje predpisanih pravil in integracijo z zalednimi sistemi. Nadalje določajo potrebe združenj letalskih prevoznikov in ostali tipi povezav med njimi izpolnjevanje dodatnih posebnih zahtev, ki poveča kompleksnost in ceno razvoja programske opreme. Čeprav nove tehnologije slonijo na odprti kodi in jih je možno prilagajati in nadgrajevati, še niso uspele zagotoviti polne funkcionalnosti, ki jo, kljub zastareli tehnologiji ponujajo GDS-i (Sismanidou et al., 2009).

Po drugi strani so se podjetja GDS pravočasno odzvala na prihajajočo grožnjo s strani konkurence s posodobljeno tehnologijo in ponujanjem ugodnosti. Vsi večji GDS-i so spremenili tudi svoje modele oblikovanja cen in prešli z zaračunavanja enakih provizij za

vse segmente letov do razlikovanja med direktnimi in posrednimi kanali, domačimi in mednarodnimi leti, ter turističnimi in poslovnimi segmenti trga. Na ta način jim je uspelo ponuditi ugodnosti letalskim prevoznikom za cenovno občutljive lete z nizkimi donosi, medtem ko ohranijo višje provizije za vozovnice višje vrednosti. Z nižanjem provizij za segmente letov so uspeli prepričati letalske prevoznike, da preko GDS-ov ponujajo tudi svoje spletne cene (angl. *web fare*). Na področju tehnologije so tudi sami začeli migracijo programske opreme na odprtokodno arhitekturo, kar je zanimivo tudi za manjše prevoznike in NCP-e, saj jim omogoča enostavno povezljivost z GDS-i preko široko sprejetega programskega jezika XML (angl. *Extensible Markup Language*). Pri tem lahko prevoznik sam prevzame oblikovanje končne cene in se mu ni potrebno zanašati na algoritme GDS-ov in na posredniške agencije, ki skrbijo za vnašanje tarif v GDS-e (Sismanidou et al., 2009).

Nadalje, kljub velikemu interesu s strani prevoznikov za uvajanje novih tehnologij, ki bi omogočale več za nižjo ceno, je bil prodor te nove tehnologije v potovalne agencije skoraj zanemarljiv. Razlog za to je manj vsebin (GDS-i ponujajo produkte vseh večjih letalskih družb, hotele, podjetja za izposajo avtomobilov, križarjenja, organizatorje potovanj) in precej slabša funkcionalnost kot ta, ki jo ponujajo GDS-i (zanesljiva omrežja in službo za pomoč strankam, najvišjo varnost osebnih podatkov, povezovanje z informacijskimi sistemi agencij, povezanost potovalnih vsebin, algoritmi za izračun cen). Prav tako GDS-i ponujajo denarne ugodnosti agencijam, ki dosegajo dovolj visoko prodajo njihovih vsebin, česar ponudniki novih tehnologij ne zagotavljajo. Pomanjkanje zanimanja s strani potovalnih agencij posredno tako pomeni tudi pomanjkanje zanimanja s strani letalskih prevoznikov, saj jim brez zagotovljene količine prodanih produktov tudi znižana cena distribucije ne pomeni nič. Poleg tega preko potovalnih agencij in podjetij za upravljanje poslovnih potovanj letalski prevozniki prodajo več vozovnic z višjimi donosi (Sismanidou et al., 2009).

3.4.2 Spletna orodja za rezervacijo poslovnih potovanj

Ponudniki storitev GDS so v zadnjem desetletju svojim poslovnim strankam ponudili spletna orodja za rezervacijo potovanj, ki se zlahka integrirajo z informacijskimi sistemi podjetij in potovalnih agencij orientiranih na upravljanje poslovnih potovanj ter jim omogočajo še lažje upravljanje s poslovnimi potovanji. Ta orodja, ki jih ponujajo podjetja kot so Amadeus (e-Travel Management), Concur (Cliqbook), Egencia, KDS, Sabre (GetThere), Travelport (Traversa) in ostali, imajo podoben izgled kot spletne potovalne agencije in omogočajo zaposlenim preprosto načrtovanje poti. Ob tem ta orodja že vključujejo pravila določenega podjetja-uporabnika takšnega orodja za poslovne poti in poskrbijo za racionalno uporabo dogovorjenih pogodb s prevozniki (Merlino et al., 2010).

Spletna orodja za rezervacijo poslovnih potovanj so na začetku v večji meri sprejeli predvsem v Ameriki, medtem ko je Evropa nekoliko zaostajala (seveda pa so tudi tu velike

razlike med posameznimi državami). En razlog za to je uporaba različnih GDS-ov v Evropi (v vsaki državi je dominanten drug GDS), kar pomeni da je bilo tudi s strani ponudnikov takšnih spletnih orodij potrebno več časa, da so bila le-ta kompatibilna z vsemi GDS-i. Za razliko od Evrope v Ameriki veliko večino trga obvladuje GDS Sabre. Drugi razlog je precej bolj razširjena uporaba železniških povezav v Evropi (za razliko od ZDA kjer uporabljajo skoraj izključno letalske povezave), tudi za poslovna potovanja, ki pa je GDS-i tradicionalno niso vsebovali. Poslovni uporabniki spletnih orodij za rezervacijo si želijo lahko primerjavo itinerarjev in cen za letalske in železniške povezave, saj je z vedno bolj razširjeno mrežo hitrih vlakov v Evropi, predvsem med večjimi mesti potovanje z železnico nemalokrat hitrejše in bolj udobno kot z letalom. To se je v zadnjih letih nekoliko izboljšalo, saj GDS-i zdaj vsebujejo tudi železnico (Cohen, 2006).

Poleg tehničnih izboljšav spletnih orodij za poslovne uporabnike je njihovo vedno večjo uporabo spodbudilo tudi nižanje provizij letalskih prevoznikov potovalnim agentom za prodajo vozovnic. Zato zdaj agenti in podjetja za upravljanje poslovnih potovanj svojim strankam zaračunajo več, če stranka rezervacije ne izvede direktno, preko spletnega orodja. Nezanemarljiv razlog za vedno večjo uporabo takšnih spletnih orodij v Evropi je bilo tudi vedno večje sprejemanje koncepta direktnih rezervacij evropskih potnikov, za kar so zaslužni predvsem NCP-i, ki so v Evropi izredno popularni. Evropski kupec tako samopostrežni način rezervacije potovanj sprejema kot nekaj povsem običajnega, tudi v segmentu poslovnih potovanj (Cohen, 2006).

3.4.3 Razvoj novega standarda za podporo letalski distribuciji: NDC

Najbrž najpomembnejše dogajanje na področju letalske distribucije zadnjih let predstavlja razvoj novega tehnološkega standarda, ki naj bi rešil razdrobljenost industrije in ponovno povezal ponudnike, posrednike in kupce. V prejšnjih dveh podpoglavjih opisane tehnologije in orodja poskušajo zapolniti nekatere vrzeli v distribucijski verigi, vendar ponujajo le delne ali začasne rešitve, oziroma poskušajo rešiti le težave nekaterih segmentov industrije. Za sprejetje celostne rešitve je zato potreben širši konsenz industrije, ki upošteva želje in rešuje težave vseh vpletenih in zato ne vključuje tveganja, ki bi mu lahko bili ob sprejetju nove tehnologije podvrženi letalski prevozniki ali posredniki, če le-ta ne bi zaživela. Inicijativo za razvoj novega tehnološkega standarda, na katerem bo ne samo slonela letalska distribucija, temveč se razvila v nekakšno tržnico oziroma supermarket potovalnih produktov, je prevzelo Mednarodno združenje za zračni transport, bolj znano z mednarodno kratico IATA (angleška kratica za *International Air Transport Association*). IATA je trgovsko združenje svetovnih letalskih družb (ustanovljeno leta 1945 v Havani na Kubi). Sestavljena je iz približno 260 letalskih družb, predvsem večjih prevoznikov, ki predstavljajo 117 držav, letalske družbe članice IATA pa prepeljejo približno 83% vseh sedež-kilometrov zračnega prometa. IATA podpira letalsko dejavnost in pomaga pri oblikovanju politike in standardov letalske industrije. Sedež združenja je v Montrealu v Kanadi, izvršne pisarne se nahajajo v Ženevi, Švica.

V enem stavku lahko NDC (angl. *New Distribution Capability*) opišemo kot program turistične industrije pod vodstvom združenja IATA, katerega cilj je razvoj in implementacija novega standarda za izmenjavo produktov letalske industrije, ki bo temeljil na programskem jeziku XML. S pomočjo novega koncepta letalske distribucije naj bi tako rešili težave in zadovoljili želje ponudnikov storitev, posrednikov in kupcev, ki smo jih opisali v nekaterih prejšnjih poglavjih. Tako bo novi standard izmenjave podatkov v letalski industriji omogočal dostop do informacij o vseh produktih letalskih prevoznikov, tako polno-storitvenih kot nizkocenovnih, in bo med seboj združil direktne in posredne prodajne poti. To bo letalskim prevoznikom omogočilo prodajo vseh njihovih produktov na izbranih trgih, ne glede na način prodaje, za posrednike in kupce pa bo to pomenilo večjo preglednost in bolj optimalen proces iskanja in odločanja (Hoyles, 2015).

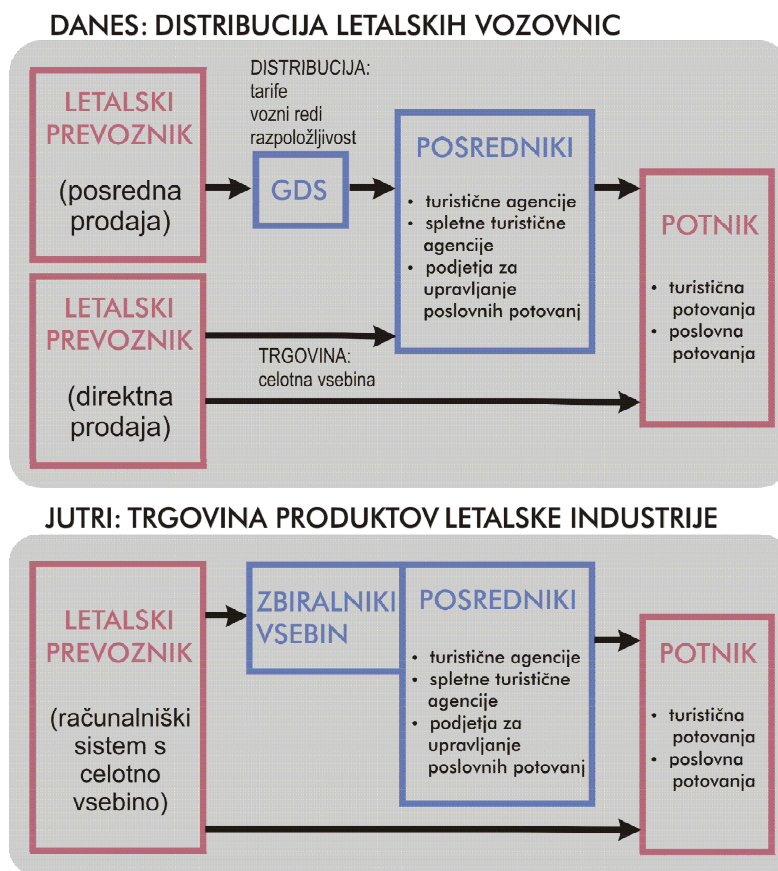
Nekatere neoptimalne značilnosti letalske distribucije danes lahko strnemo v nekaj točk:

- Želja letalskih prevoznikov po zmanjšanju stroškov povezanih z distribucijo vozovnic.
- Možnost prevoznikov za prodajo vseh dodatnih produktov (dodatna prtljaga, prednost pri vkrcanju, boljši sedeži, posebna prehrana, dostop do WIFI interneta na letalu...) le preko lastnih, direktnih prodajnih poti.
- Nadalje letalski prevozniki razen preko direktnih načinov nimajo možnosti osebne pristopa in personalizacije ponudbe za različne stranke.
- Ločitev direktnih in posrednih prodajnih poti tako ločuje segmenta turističnih in poslovnih potnikov, za dosego obojih morajo letalski prevozniki vzdrževati različne načine distribucije.
- Nedostopnost tako nekaterih ponudb PSP-ov kot tudi velike večine NCP-ov preko GDS-ov tudi za potovalne agente pomeni časovno neoptimalen proces posredovanja širšega spektra produktov potovalne industrije svojim strankam.
- Podobno pomeni takšna razdrobljenost ponudbe tudi za kupce, ki potovanja raje načrtujejo sami, brez posrednika, časovno zamuden proces pri katerem je potrebno tudi precej izkušenj.
- Prav tako si tudi kupci ne glede na tip prodajne poti želijo več transparentnosti, izbire ter personaliziranega pristopa; za nekatere to pomeni zgolj zagotovitev najnižje cene brez skritih stroškov, za bolj zahtevne potnike pa to pomeni zagotovitev kvalitete uslug, čeprav za višjo ceno, oziroma zadostitev pogojem delodajalca če gre za poslovno pot.

Uporaba odprtokodnega XML standarda za NDC-podprto izmenjavo produktov letalske industrije ne bo zahtevala previsokih naložb s strani letalskih družb, saj le-te XML standard že uporabljajo v svojih direktnih prodajnih poteh (spletnih straneh), dobrodošle pa bodo tudi njihove do sedaj pridobljene izkušnje s to tehnologijo. Najpomembnejše lastnosti programa NDC so zagotoviti njegovo stabilnost, transparentnost, preprosto uporabo in s tem odprtost za morebitne nove akterje: posrednike, ponudnike IT (angl. *Information Technology*) storitev, za inovativno uporabo novega standarda v letalski industriji (Hoyles, 2015).

Enoten in odprtokodni standard bo spletnim in ostalim potovalnim agencijam in posrednikom omogočal sestavljanje vsebine iz različnih virov, direktnih in posrednih, ne samo letalskih ampak tudi ostalih ponudnikov v potovalni industriji. Za to bodo potrebovali programsko opremo oziroma aplikacije, nekakšne zbiralnike vsebin (angl. *content aggregators*), ki bodo ravno tako temeljili na odprtokodni XML tehnologiji. Preko poljubno sestavljenih odločitvenih pravil bodo tako stranke dobile informacijo o za njih najbolj relevantni ponudbi, ki ne bo vsebovala le voznih redov in cen (kot preko GDS-ov) ampak celotno vsebino ponudbe (angl. *full content*) z možnostjo prikrojitve produkta *à la carte* in podrobne opise produktov, ki so danes dostopni le preko direktnih prodajnih poti letalskih prevoznikov (Atmosphere Research Group, 2012). Slika 16 prikazuje razliko med dosedanjim načinom distribucije letalskih vozovnic, za katero je značilna razdrobljenost ponudbe, in razvojem distribucije v trgovino produktov letalske industrije, ki jo obljublja implementacija skupnega standarda NDC.

Slika 16: Razlika med dosedanjim načinom distribucije letalskih vozovnic (značilna je razdrobljenost ponudbe), in prihodnjo trgovino produktov letalske industrije ob podpori standarda NDC



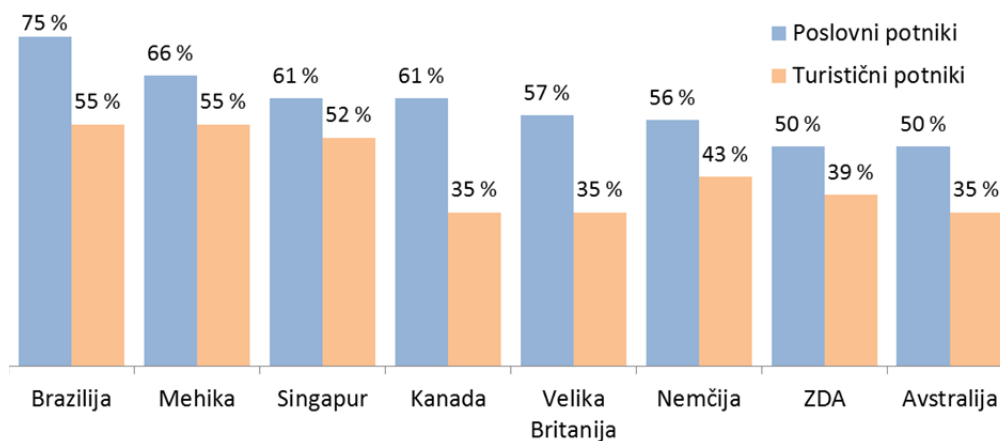
Vir: Y. Hoyles, *New Distribution Capability (NDC): Together Let's Build Airline Retailing*, 2015, str. 5.

Zbiralniki vsebin bodo programski vmesniki, ki jih bodo posredniki lahko kupili oziroma se na njih naročili in bodo del informacijske infrastrukture na strani posrednika – torej potovalne agencije – in ne več samostojni računalniški sistemi kot GDS-i. Direktno bodo povezani z zalednimi informacijskimi sistemi posrednikov, podpirali pa bodo tudi uporabo avtentifikacijskih "piškotkov" za identifikacijo potnikov in možnost personalizirane ponudbe, če bodo le-ti to želeli (možnost anonimnosti). S tem se odpirajo tudi nove poslovne priložnosti za ponudnike storitev informacijskih tehnologij (IT podjetja, nekatere smo omenili že v podpoglavju 3.4.1) in nenazadnje za podjetja GDS, ki se bodo morala, če bodo želela preživeti na trgu, prilagoditi in preoblikovati v IT podjetja. Vseeno pa to ne pomeni nenadnega konca uporabe GDS-ov, ki bodo svojo vsebino še vedno ponujali na dosednji način ter preko zbiralnikov vsebin. Pričakuje pa se precejšnje zmanjšanje njihovega obsega delovanja, sčasoma morda tudi popolno prenehanje uporabe (Atmosphere Research Group, 2012).

3.4.4 Mobilne tehnologije

Ljudje smo danes izrazito mobilni. Po raziskavi, ki sta jo leta 2015 skupaj izvedli IATA in Atmosphere Research Group ima 88 % poslovnih potnikov in 80 % turističnih potnikov v lasti pametni telefon. Tablične računalnike pa ima 70 % poslovnih in 60 % turističnih potnikov. Ti odstotki rastejo dobesedno iz dneva v dan in ponujajo letalskim prevoznikom in potovalnim agencijam možnost direktne povezave s potniki. Tega si želijo tudi slednji, saj 63 % poslovnih potnikov in 69 % turističnih potnikov ocenjuje možnost, da bi promocijske ponudbe pravočasno dobivali preko svojih telefonov, kot koristno. Potencial pametnih telefonov za uporabo v trgovini letalskih produktov postane še bolj očit, ko vidimo kako visok odstotek potnikov že danes uporablja svoje pametne telefone za iskanje in rezervacijo letov. Slika 17 prikazuje uporabo pametnih telefonov za iskanje in rezervacijo letov po državah, posebej za poslovne in turistične potnike (IATA & Atmosphere Research Group, 2015).

Slika 17: Uporaba pametnih telefonov za iskanje in rezervacijo letov



Vir: IATA & Atmosphere Research Group, Atmosphere NDC PAX Report; NDC: The retailing catalyst to happier passengers, happier third-parties, and happier airline partners, 2015, str. 13.

Pametni telefoni in tablični računalniki še ne predstavljajo večinskega načina rezervacij letalskih vozovnic, vendar bo pomembnost tega prodajnega kanala v prihodnosti zagotovo močno narasla. V ZDA je bilo v tretjem četrtletju leta 2015 že 29 % vseh spletnih nakupov opravljenih preko mobilnih naprav, z vedno zmogljivejšimi napravami in podatkovnimi povezavami pa se bo ta odstotek še povečeval, tudi na področju trgovine s produkti letalske industrije. Priložnosti za izboljšavo je na tem področju še veliko, sploh če upoštevamo izsledke zgoraj omenjene raziskave, po kateri kupci turističnih potovanj izkušnje pri spletnih nakupih letalskih vozovnic ocenjujejo slabše kot pri spletnih nakupih knjig, storitev zabavne industrije, elektronskih in mobilnih naprav, bančnih storitev, oblačil in nastanitvenih storitev (IATA & Atmosphere Research Group, 2015).

Na splošno so kupci najbolj razočarani takrat, ko za neko ponudbo izvejo prepozno. To vsekakor velja v industriji prodaje letalskih vozovnic. Kar 55 % kupcev turističnih potovanj porabi več kot dve uri za iskanje različnih potovalnih produktov (letalske, nastanitvene storitve...), več kot 10 % pa jih za to porabi kar osem ali več ur (IATA & Atmosphere Research Group, 2015). V prejšnjem podpoglavju opisani standard NDC prinaša priložnosti tudi ponudnikom mobilnih tehnologij in razvijalcem mobilnih aplikacij za vstop v industrijo trgovine letalskih in ostalih potovalnih produktov. Tako bodo lahko ponudili kupcem bolj kvalitetne usluge pri predstavitvi ustreznih letalskih ponudb celotne vsebine in jim s personaliziranim pristopom preko uporabniških profilov in obveščanjem o relevantnih ponudbah v realnem času na mobilne naprave hkrati prihranili čas, ki ga sicer porabijo za iskanje po širokem spektru ponudbe.

3.4.5 Ostalo

Kot smo že omenili, v prihodnosti ne bomo več govorili zgolj o distribuciji letalskih vozovnic temveč o trgovini produktov letalske industrije. Vanjo se bodo zaradi uporabe odprtokodnega standarda, ki ga prinaša program NDC, lahko vključevali vsi, ki bodo sposobni ponuditi dobre in inovativne informacijske rešitve. Tako lahko pričakujemo, da te priložnosti ne bodo zamudili tudi veliki in vsem dobro znani spletni giganti, kot recimo Google, Amazon in Facebook (Atmosphere Research Group, 2012).

Na nek način je Google že danes za marsikoga del načrtovanja in raziskovanja potovanja, kot spletni iskalec je najbolj izpopolnjen in najbolj razširjen. Googlov spletni brskalnik Chrome je po številu uporabnikov prvi na svetu. V letalsko industrijo se že vključuje s svojim metaiskalnikom Google Flight Search in ima v lasti ITA Software, ki prodaja programsko opremo za izračun cen in rezervacije letalskih vozovnic. Nadalje ima Google v lasti več platform socialnih medijev, kot so Google+, Picasa in YouTube, trži svoje prenosne računalnike, pametne telefone in tablične naprave, je avtor Android-a, operacijskega sistema za mobilne naprave in upravlja zakladnico mobilnih aplikacij "Play Store" (Atmosphere Research Group, 2012).

Po drugi strani je Facebook z več kot milijardo in pol uporabnikov po vsem svetu postal najmočnejše socialno omrežje, in ima tudi največ znanja o navadah in željah svojih uporabnikov. Le-ti Facebook uporabljajo ne le za iskanje prijateljev, ampak tudi blagovnih znamk, hobijev, trendov, dogodkov, destinacij in še več. Količina informacij, ki jih naložijo uporabniki, podatki o tem kaj iščejo, na kaj se odzivajo in vse večje mobilne ter celo rezervacijske zmogljivosti dajejo Facebook-u potencialno močno vlogo v prihodnji trgovini produktov letalske industrije (Atmosphere Research Group, 2012).

Kot največji spletni trgovec na svetu, Amazon ne potrebuje velikega miselnega preskoka za vključevanje na trg letalskih in potovalnih produktov. Amazon postavlja standarde za izkušnje spletnega nakupovanja in ponuja tehnologijo za preprosto, udobno in varno spletno nakupovanje. V trgovino potovalnih produktov lahko tako vstopi direktno, kot trgovec, ali pa zgolj kot ponudnik svojih transakcijskih spletnih orodij, kot recimo mobilne digitalne denarnice. Vsekakor je Amazon gigant na področju maloprodaje in bo po vsej verjetnosti igral veliko vlogo tudi v načinih, kako bodo letalski prevozniki prodajali in njihovi potniki kupovali produkte letalske industrije (Atmosphere Research Group, 2012).

3.5 Poslovni modeli distribucije

Razlike med direktno in posredno prodajo letalskih vozovnic in trenutne poslovne prakse v prodaji potovalnih produktov smo podrobno opisali v prejšnjih poglavjih. V zadnjem desetletju so se ob razmahu interneta tradicionalnim, fizičnim potovalnim agencijam pridružile tudi spletne agencije, pri obojih pa gre za maloprodajna podjetja. Po drugi strani so organizatorji potovanj potovalne agencije, ki iz sestavin različnih dobaviteljev potovalnih produktov sestavijo neko celoto, sestavine pa lahko od dobaviteljev kupujejo na debelo oziroma za izpogajano ceno. Trg poslovnih potovanj pa obvladujejo podjetja za upravljanje poslovnih potovanj, ki ne opravljajo le funkcije posrednika (cene in nivo uslug so tudi tu z letalskimi prevozniki izpogajane preko posebnih pogodb) ampak prevzamejo celostno storitev upravljanja poslovnih potovanj za podjetja. Zato se bomo v nadaljevanju bolj podrobno posvetili še nekaterim drugim, inovativnim načinom distribucije in prodaje letalskih vozovnic in potovalnih produktov, ki jih do sedaj nismo omenjali, ali pa smo jih omenili le bežno.

3.5.1 Trg spletne neprozorne prodaje potovalnih produktov

Podjetja v potovalni industriji že desetletja uporabljajo tehnike upravljanja prihodkov, da bi ustvarili več prihodkov iz fiksnih zmogljivosti. Običajna praksa upravljanja prihodkov je vodenje zalog sedežev. V skladu s to prakso podjetja ponujajo omejeno število sedežev po nizki ceni za tiste, ki rezervirajo veliko pred odhodom in pridržijo ostale sedeže za kasnejše odhode po višji ceni. Zato, da bi imeli več rezervacij po višji ceni od potnikov v zadnjem trenutku, letalske družbe obidejo prodajne priložnosti že prej in prevzamejo

tveganje tega, da vseh sedežev po visoki ceni ne prodajo v "zadnji minuti". Po ocenah industrije je bilo v letu 2000 (leta ko je bil ustanovljen Hotwire) več kot tri milijone sedežev vsak teden nezasedenih. Da bi zmanjšali nezasedene sedeže, so podjetja v potovalni industriji pričela s trgov spletno neprozorne prodaje, trgov prodaje neprodanih zalog potovanj po nižani ceni (Jiang, 2007).

Neprozoren se imenuje zato, ker določeni ponudniki turističnih storitev (hoteli, letalski prevozniki,...) ostanejo prikriti, dokler ni nakup zaključen. To naredijo z namenom, da preprečijo prodajo neprodanih zalog po maloprodajni ceni. Po navedbah TravelClik-a je bilo po tem kanalu rezerviranih 6% vseh hotelskih namestitev v letu 2012, kar je 2% več kot v letu 2010 (Secret Hotels – Win Win for Hotels and Travellers?, 2016). Največji uporabniki trga neprozorne prodaje zalog so ljudje, ki so cenovno osveščeni, katerih glavni cilj je čimcenejše potovanje in se manj ukvarjajo s podrobnostmi svojih načrtov na potovanju. Popusti v hotelih se vrtijo nekje od 30-60%, višje popuste je možno dobiti v hotelih z več zvezdicami. Medtem ko imamo možnost izbire datuma in časa potovanja pa je slaba stran ta, da je plačilo za tak nakup popolnoma nevračljivo, nima možnosti kakršnihkoli sprememb in, kot že omenjeno, je šele po plačilu vidno za kateri hotel ali letalsko družbo gre (Stellin, 2013).

Glavna dva vira neprozorne prodaje zalog sta Hotwire in Priceline, prav tako nekaj takšnih rezervacij ponujata tudi Travelocity in Expedia. Hotwire ponuja model fiksnih cen, kar pomeni, da prodaja sobo v hotelu po fiksni ceni z omejenim opisom kraja, medtem ko Priceline ponuja oboje, podoben model fiksnih cen in model licitacije, kjer se potniki potegujejo za hotelsko sobo izmed skupine hotelov z znanim številom zvezdic in lokacijo. Značilno je, da so hotelske ponudbe boljše kot popusti pri letalskih prevoznikih na internetnih straneh neprozorne prodaje zalog. Novejša spletna stran GetGoing.com uporablja ravno obraten model rezervacije neprozorne prodaje zalog – potrošnike prosi, da izberejo dve destinaciji, določijo datum in čas potovanja za vsako destinacijo, nato se naključno izbere ena od dveh destinacij, ob znatnem popustu. Storitve ne razkrije letalskega prevoznika, dokler ni jasno na katero destinacijo potuje potnik. V odgovor internetnim stranem neprozorne prodaje zalog obstajajo tudi "dekodirne" strani, ki uporabljajo povratne informacije zadnjih kupcev, za pomoč pri izgradnji podrobnejših opisov tovrstnih potovanj (Stellin, 2013).

3.5.1.1 Priceline

Priceline.com je začetnik na trgu neprozorne spletne prodaje, ki je v letu 1998 prvi uporabil model "ponudi svojo ceno" (angl. *Name-your-own-price – NYOP*), ki ponuja uporabniku prihranke pri potovanjih. Pod tem sistemom, tako kot na dražbi, kupci predlagajo prodajalcu svojo ceno za izdelek in ne obratno, pri čemer se transakcija zgodi le v primeru, da je prodajalec pripravljen sprejeti ponujeno ceno. Vendar pa se za razliko od dražbe, podjetja z modelom "ponudi svojo ceno" soočajo s potrošnikom asinhrono, kar

zahteva, da podjetje pred sprejemom odločitve pregleda vse ponudbe. Cenovni prag določa najnižjo sprejemljivo ponudbo (Fay, 2004).

Priceline.com ima dve različni metodi cenovne diskriminacije (orodje oziroma cenovna strategija določanja različnih cen za enako dobrino ali storitev), glede na kategorije proizvodov, ki so na voljo. Za storitve, ki so si med seboj precej blizu – hotelska namestitve in potovanje z letalom – Priceline uporablja določeno cenovno diskriminacijo, kjer potencialni kupci določijo ponudbo za takšne storitve, pri tem pa ne poznajo vseh podrobnosti. Natančneje, potrošniki, ki dajejo ponudbe za letalski prevoz, ne vedo natančnega urnika letov in s katerim letalskim prevoznikom bodo potovali, kar omogoča Priceline-u pregled potrošnikov glede na njihov tip, to pa omogoča letalskim prevoznikom da ugodijo potrošnikom, ki jih pred tem niso mogli razlikovati od cenovno manj občutljivih potrošnikov. Priceline uporablja zanimivo metodo cenovne diskriminacije za prodajo neopredeljenih proizvodov. Tako uporablja barantanje – ki predstavlja potrošniku trud in izgubo časa za proces spletnega barantanja – kot način razlikovanja med različnimi kupci. Tako potrošnik, ki da ponudbo za kapacitete lahko začne z nižjo ponudbo in nato, po 60 sekundnem časovnem obdobju in zavrnitvi, ponudbo poveča. Pred 24-urno zaporo stranke za možnost predložitve nove ponudbe, Priceline omogoča predložitev treh zaporednih ponudb na istega uporabnika za iste kapacitete (Terwiesch, Hann, & Savin, 2005).

Da bi Priceline pritegnil kupce, je ustvaril novo možnost rezervacije hotelskih namestitev, imenovano Express Deals. Potrošnik še vedno ne ve imena hotela dokler ga ne rezervira in plača, vendar Priceline prikaže ceno sobe, tako da ni potrebno podati ponudbe. Z Express Deal-om potrošnik lahko vidi seznam ponudbe hotelske sobe (npr. bazen, savna, fitnes, brezplačni dostop do interneta, zajtrk,...), nekateri hoteli vam celo omogočajo izbiro tipa postelje (eno dvojno posteljo ali dve enojni postelji,...). Express Deal vam lahko ponudi popuste v višini 40% od objavljene cene hotelske sobe v določenem hotelu in do 60% popusta za opcijo dražbe. Pri ponudbi letalskih vozovnic, Priceline prodaja enosmerne letalske vozovnice in prikazuje nedavne najboljše ponudbe za določen kraj za pomoč pri usmerjanju strategije ponudb (Stellin, 2013).

3.5.1.2 Hotwire

Hotwire je bil ustanovljen leta 2000, pri ustanovitvi je sodelovalo šest večjih letalskih družb, American, Northwest, Continental, America West (zdaj US Airways) in United. Septembra 2003 je IAC / InterActiveCorp napovedal prevzem podjetja Hotwire.com za 663 milijonov ameriških dolarjev (Expedia se je odcepila od IAC leta 2005). Hotwire je najprej začel z neprozorno prodajo letalskih vozovnic. Nekaj mesecev kasneje so začeli še s prodajo hotelskih namestitev in najemom vozil. Paketno ponudbo so začeli ponujati leta 2003, leto kasneje je Hotwire začel ponujati izbrane produkte paketnih potovanj. Junija 2007 so odstranili vse stroške rezervacije letalskih vozovnic (Hines, 2007). Ko hotelske

sobe, letalski sedeži in najeti avtomobili ostanejo neprodani, potovalne agencije uporabijo Hotwire, da jih zapolnijo. Hotwire ne razkrije sodelujočih podjetij, dokler kupec ne plača, da ne bi neposredno konkuriral običajnim maloprodajnim cenam potovalnih partnerjev. Ukvarjajo se izključno z blagovnimi znamkami turističnih podjetij. Ta strategija omogoča partnerjem spletne agencije Hotwire možnost prodaje in izpraznitev zalog, ki bi drugače ostale neprodane, kar bi pomenilo izpad prihodka. Hotwire razkriva vse cene in datume potovanj vnaprej in ne prodaja svojih produktov preko modela ponudb in dražbe. Prav tako ponuja vrsto odprtih potovalnih aplikacijskih programskih vmesnikov (angl. *API - Application Programming Interface*), ki se uporabljajo v potovalnih aplikacijah.

Svoj model so z leti nekoliko nadgrajevali, tako je danes možno s Hotwire-jevim Hot Rate hotels videti ceno in seznam ponudbe hotelske sobe (bazen, fitnes, zajtrk,...), vendar je še vedno neznan ime hotela, dokler ni narejena končna rezervacija. Za hotele v Las Vegasu je naprimer navedeno ali ima casino ali ne, v nekaterih mestih je recimo možno vnaprej vedeti ali hotel sprejme hišne ljubljence ali ne, in podobno (Stellin, 2013).

3.5.1.3 GetGoing

GetGoing.com je bil uradno predstavljen marca leta 2013. Vendar je naslednjega leta prenehal s prodajo letalskih kart in se podal v segment poslovnih potovanj. Model GetGoing je ponujal malce spremenjen model Priceline-ove rezervacije na slepo (kjer so podrobnosti potovanja razvidni šele takrat, ko je dokončno rezervirana). Namesto ponudb je potnik izbral dve destinaciji, ki bi jih želel obiskati, datume odhoda in lete, nato pa vnesel podatke svoje kreditne kartice. GetGoing je naključno izbral enega od dveh potovanj in rezerviral karto, ki je ni bilo možno spremeniti ali preklicati, dosegali pa so prihranke tudi do 40% od objavljene cene. Z naključnostjo izbire med dvema destinacijama so tako letalskemu prevozniku zagotavljali, da so bili ti sedeži prodani turističnim potnikom in ne potnikom poslovnih potovanj, ki so pripravljene plačati višjo ceno, saj morajo potovati, in to na točno določeno destinacijo (Stellin, 2013).

GetGoing je sodeloval z več kot 10 letalskimi družbami, ki ponujajo lete na tisoče destinacij v več kot 50 državah. Izbirati je bilo možno med dvema destinacijama v isti ali dveh različnih državah, vendar sta morali biti destinaciji vsaj 50 km narazen. Za razliko od Priceline in Hotwire, je GetGoing omogočal tudi možnost izbire direktnih letov, vendar je bil prihranek višji, če ste se odločili za let s prestopanjem. Prihranki so se gibali od 20-40% od najnižje objavljene cene, odvisno od tega na kateri relaciji je bil let in kako zelo obupano si je letalski prevoznik želel zapolniti sedeže; cena je bila vidna še preden se je opravila končna rezervacija. Čeprav ime letalskega prevoznika ni bilo razvidno pred končno rezervacijo, je bil razkrit datum prihoda in odhoda, zaokrožen na pol ure (npr. vzlet med 5.00 in 5.30 uro). Pri Priceline-u s svojim modelom "določi svojo ceno" pred samo rezervacijo izvemo le, da je odhod letala nekje med 6.00 in 22.00 uro in lahko vključuje povezovalni let, kar je za nekatere potnike preveč negotovosti (Stellin, 2013).

Mnenja o modelu neprozorne prodaje letalskih vozovnic so zelo različna. Nekateri trdijo, da neprozorni modeli razširijo obstoječi trg, saj prodajajo svoje produkte izredno cenovno občutljivim potrošnikom, ki ne bi nikoli kupovali preko tradicionalnih kanalov. V resnici tako Hotwire kot Priceline podajata ta argument v prizadevanju, da spodbudita prodajalce, da sodelujejo v njunih sistemih. Po drugi strani pa lahko takšna konkurenca dodatno zniža dobičke letalskih prevoznikov. Nekateri namreč opozarjajo, da naj bi neprozorni načini prodaje imeli močan vpliv tudi na tradicionalne prodajne kanale in jim drastično nižali cene. Hoteli, *rent-a-car* agencije in ladijske linije tako izgubljajo svojo avtoriteto določanja cen. V vseh teh panogah namreč obstaja želja po prodaji v zadnjem hipu (*last minute*), ki pa povzroči cikel degradacije cen in cenovne vojne, ki uničuje letalske družbe. Ti nasprotujoči si pogledi povzročajo negotovost glede tega kako neprozorni modeli pravzaprav vplivajo na tradicionalne prodajne kanale (Fay, 2008).

3.5.2 Metaiskalniki

Manjšanje vloge posrednikov v distribuciji letalskih vozovnic in vedno večja samostojnost potnikov pri iskanju ponudb in rezervaciji vozovnic je pripeljala do nekaterih inovativnih idej, s katerimi se ohranja nekakšno posredništvo oziroma pomoč pri povezovanju ponudnikov turističnih storitev in potnikov, vendar je pri tem poslovni model drugačen. Za iskanje najcenejših letov na spletu so tako v zadnjem času zelo popularni metaiskalniki. Te spletne strani povezujejo letalske družbe, spletne potovalne agencije in ponudnike letalskih vozovnic, z namenom iskanja po širokem spektru prodajnih kanalov. Tako potnik na lahek način poišče najbolj ustrezno letalsko vozovnico na željeno destinacijo, izbran let pa nato rezervira preko spletne potovalne agencije na katero ga metaiskalnik preusmeri. Trenutno najbolj razširjeni metaiskalniki letalskih kart in ostalih potovalnih storitev so evropski Skyscanner, ameriški Kayak, danski Momondo, ter še nekaj manjših.

Model cene na klik, v nadaljevanju CPC (angl. *cost per click*) prevladuje pri potovalnih metaiskalnikih. Hoteli, letalske družbe in podjetja za najem vozil plačujejo podjetjem, ki imajo metaiskalnike, vsakič ko potrošnik klikne na njihove cene ali povezave in se premakne na spletno stran oglaševalcev spletnih potovalnih agencij, hotelov ali agencij za najem vozil. Višina CPC se vrti nekje med 0,75 USD do 2 USD ali tudi več zraven glavnih rezultatov metaiskalnikov, čeprav se razlikujejo glede na spletna mesta, povprečne dnevne cene, lokacije, datume in različne druge dejavnike. Mnogi akterji metaiskalnikov običajno ponujajo tudi oglase pod aktivnim oknom (angl. *pop-under ads*), ki se odpirajo v posameznih oknih, kot alternativni način za začetek iskanja zunaj okvira metaiskalnika, vendar je uporabniška izkušnja slabša. Višina CPC za tovrstne oglase je navadno nekje v razponu med 0,25 USD in 0,5 USD. Hoteli in agencije za najem vozil so višji vir zaslužka kot metaiskalci letov. Višina CPC je za hotele običajno od dva do desetkrat višja kot pri iskalcih letal. Zato je tudi Skyscanner razširil svoje metaiskalce na ponudbo hotelov. Letalske družbe lahko sodelujejo pri potovalnih metaiskalcih brezplačno ali po nižjih

stroških, saj za nekatera podjetja potovalnih metaiskalcev, kot je Kayak, še vedno pomenijo glavnega akterja. Po podatkih podjetja Kayak so letalske poizvedbe v prvem četrtletju leta 2012 predstavljale 86% iskanj preko namiznih in mobilnih naprav, vendar le 24% dohodka od distribucije (Ali, 2014).

Metaiskalci bodo bolj ali manj glavni akterji v celotnem segmentu nakupa letalskih vozovnic preko spleta za trg turističnih potovanj. Metaiskalci že sedaj skoraj sami obvladujejo nekatere trge spletnih potovalnih agencij. Momondo ima monopol na Danskem, Finn.no ima monopol na Norveškem. Spletne agencije so v teh državah popolnoma odvisne od metaiskalcev. Dejstvo, da metaiskalci porabijo veliko denarja za trženje bo neizogibno preoblikovalo celotno distribucijo letalskih vozovnic v segmentu trga turističnih potovanj. Metaiskalci imajo dominanten položaj v celotnem potovalnem ekosistemu na spletu, tako lahko brez tveganja porabijo veliko denarja za trženje. Strategija pribitka spletnih agencij je zelo koristna za metaiskalce. Spletne agencije imajo dvojno določanje cen, z najnižjo maržo v tržnem kanalu metaiskalcev. To seveda pomaga metaiskalcem h krepitvi njihovega položaja proti lastnemu položaju spletnih agencij v različnih tržnih poteh. Metaiskalniki in spletne agencije med seboj tekmujejo v številnih tržnih poteh (Ljungström, 2016).

3.5.3 Prihodnost: posrednik postane trgovec

Medtem ko bo odprtokodna tehnologija, ki bo temeljila na podatkovnih bazah in programskem jeziku XML največja sprememba tehnologije v letalskem poslovanju, bo kot kaže največja sprememba v poslovanju letalske industrije v prihodnosti v načinih, na katere bodo cene vozovnic na voljo pooblaščenim posrednikom kot so potovalne agencije.

Že od nekdaj so stroški distribucije velika frustracija letalskih družb. Vendar so letalske družbe za to krive tudi same, saj običajno od posrednikov zahtevajo, da letalske vozovnice prodajajo po isti ceni kot jo zaračunajo sami. Ta poslovni pristop sega v začetke komercialnega letalstva – ko je bil trg ponudnikov letalskih storitev zelo razdrobljen, ko so se potniki morali zanašati na potovalne agente, ki so vodili njihovo izbiro letalskega prevoznika, in ko so bile cene vozovnic regulirane ter s tem bolj enostavne in bolj enotne. Kasneje, ko so letalske družbe iz svojih računalniških rezervacijskih sistemov naredile GDS podjetja, so se le-ta iz vira visokih dobičkov kmalu spremenila v predmet vse višjih stroškov. Deregulacija letalske industrije, vedno večja kompleksnost s povezovanjem letalskih prevoznikov, programi zvestobe letalskih družb, pojav interneta in porast potnikov, ki si sami izbirajo lete, in vedno bolj zapletene strukture postavitve cen – z veliko vrzeljo med najcenejšimi in najdražjimi cenami vozovnic – vse to je prispevalo k trenutnemu okolju, ki je opredeljeno z nezadovoljstvom in antagonizmom med akterji na področju distribucije letalskih vozovnic (Atmosphere Research Group, 2012).

Običajna praksa v potovalni industriji je, da dobavitelji, kot so letalski prevozniki, sami nosijo stroške distribucije. V večini drugih panog prodajalec pridobi blago po maloprodajni ceni in preceni izdelek, ki ga proda končnemu kupcu. Ta marža pokrije stroške, vključno z distribucijskimi. Do leta 2017 naj bi takšen način prevzela tudi letalska industrija. Letalski prevoznik bo nadzoroval svoje finančne metrike, kot je donos, za ohranitev prihodka in dobička. Poleg podpore strankam agencija krije stroške provizij, ki jih zaračunajo kreditne kartice, banke ali ostali ponudniki plačilnih poti, ki jih uporabljajo potniki. Letalski prevozniki lahko uporabijo enega od treh prodajnih modelov, ki so odvisni od dejavnikov kot so konkurenčno okolje, izdelek, ki se prodaja in prodajno mesto (Atmosphere Research Group, 2012):

- **Tradicionalni model prodaje na debelo, ki omogoča agencijam da same določajo prodajno ceno:** Glede na izkušnje, ki jih imajo letalski prevozniki s prodajo vozovnic bodisi po običajnih cenah ali cenah dogovorjenih po pogodbah s podjetji, bi posrednikom bodisi na strani turističnega ali poslovnega turizma lahko ponudili ali dostop do cene vozovnice po veleprodajni tarifi ali pa pakete produktov in storitev. Takšna veleprodajna cena bi morala izpolniti prevoznikove cilje donosnosti in dobička in obenem pustiti posredniku, da določi končno ceno, ki bi jo plačal potnik. Kot primer vzamemo itinerar, ki naj bi ga letalski prevoznik prodal potniku za 300 EUR. Letalski prevoznik bi zaračunal potovalni agenciji veleprodajno ceno v višini naprimer 285 EUR. Čeprav agencija ne more zaračunati več kot 300 EUR, bi lahko, če bi to hotela, prodala vozovnico za manj kot 285 USD. Bi moral biti letalski prevoznik zaskrbljen zaradi podcenjenosti? Letalski prevoznik še vedno dobiva prihodek, ki ga želi, posrednikom pa je dana možnost zakritja dejansko plačane cene.
- **Proizvajalčeva priporočena maloprodajna cena (angl. *MSRP - Manufacturers' Suggested Retail Price*) za ohranitev celovitosti cen:** Takšen model uporablja recimo Apple Inc. pri svojih pooblaščenih prodajalcih. Čeprav Apple prodaja svoje izdelke preprodajalcu po veleprodajnih cenah, Apple nadzoruje maloprodajno ceno. Podobno bi letalski prevoznik, ki uporablja tak prodajni model "prodal" itinerar agenciji po veleprodajni ceni – ki izpolnjuje finančne cilje prevoznika – vendar zahteval od agencije, da prodaja itinerar po enaki ceni kot jo letalski prevoznik zaračuna preko svojih direktnih kanalov. Tako bi letalski prevoznik prodal vozovnico, vredno 300 EUR, agenciji za 285 EUR, vendar bi od agencije zahteval, da zaračuna potniku 300 EUR, da zagotovi celovitost oblikovanja cen med različnimi prodajnimi kanali. Ta model bi bil za letalske prevoznike najbolj primeren za produkte višjega cenovnega razreda, kot so naprimer potovanja z letalom v prvem ali poslovnem razredu ali na relacijah, kjer en letalski prevoznik obvladuje večino ali vse lete.
- **Sedanja poslovna praksa prehajanja cene (angl. *pass through*):** Gre za dinamiko prehajanja nabavnih stroškov trgovcev v končne maloprodajne cene (angl. *pass through* učinek). V državah, kjer predpisi ali poslovne prakse preprečujejo letalskemu prevozniku uporabo zgoraj opisanih modelov prodaje ali uporabo dogovorjenih cen vozovnic, bo prevoznik ohranil trenutno poslovno prakso "učinka prehajanja" cene

vozovnice na agencijo po isti ceni kot jih prevoznik zaračuna preko svojih kanalov. Namesto da letalski prevoznik še naprej neposredno plačuje za distribucijo, zagotovi agenciji skromno finančno nadomestilo za kritje distribucije in pristojbino za trgovca.

Letalski prevozniki lahko tako nadzorujejo svoje cene z uporabo t.i. "žetonov zaupanja" v trenutku nakupa vozovnice. Vsak letalski prevoznik, ki se odloči za uporabo tega, si bo zagotovil integriteto pri oblikovanju cen, ki bi ublažila potrebo po bremepisu in omogočila prevozniku, da ponudi dosledno oblikovanje cen preko vseh kanalov (Atmosphere Research Group, 2012).

SKLEP

V magistrskem delu smo napravili pregled poteka razvoja letalske distribucije od njenih začetkov pa vse do danes in podali nekatere možnosti razvoja letalske industrije v prihodnje. Vključili smo vidike ponudnikov storitev (letalskih prevoznikov), uporabnikov storitev (potnikov), ter posrednikov (agentov, ponudnikov računalniških sistemov - GDS). Ugotavljamo, da je opaziti precejšnje nezadovoljstvo akterjev na trgu letalskih storitev, zato med njimi tudi ni več jasnih povezav kot so bile v preteklosti. V magistrskem delu podajamo današnje trende v distribuciji letalskih produktov, nekatere možnosti za reševanje trenutnih težav, vstop novih akterjev v industrijo in nekaj napovedi za njen prihodnji razvoj. Takšna raziskava je zanimiva ravno v tem času, saj se zaradi trenutnega stanja in tehnološkega razvoja na področju letalske distribucije obetajo večje spremembe.

Kar tri desetletja so hrbtenico distribucije letalskih vozovnic, kasneje pa tudi produktov širše potovalne industrije, predstavljali globalni distribucijski sistemi (GDS-i), izredno zmogljivi računalniški sistemi, ki so se razvijali skupaj z rastočo industrijo letalskih prevozov in bili edini sposobni zagotavljati vrhunsko zanesljivost pri obdelavi ogromne količine podatkov v realnem času, 24 ur na dan, 365 dni v letu. Do začetka devetdesetih let je uspeh GDS-ov in njihova konsolidacija v štiri največje sisteme (Sabre, Worldspan, Galileo, Amadeus) povzročila njihov oligopolen položaj, kar jim je omogočalo dviganje pristojbin letalskim prevoznikom za rezervacije. Tako so GDS-i konsistentno dosegali precej višje stopnje dobička kot letalski prevozniki, katerih lete so distribuirali, kar je povzročalo vedno večje nezadovoljstvo s strani letalskih prevoznikov.

Vendar se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja zgodil preobrat, saj je vedno večja dostopnost osebnih računalnikov in interneta odprla nove možnosti za distribucijo, kar je privedlo do oslabiljene vloge GDS-ov v letalski distribuciji in začetka konca oligopola, ki so ga GDS podjetja imela nad letalskimi prevozniki, potovalnimi agencijami in potrošniki. Poleg vedno bolj dostopnega interneta, oziroma kot posledica tega, je letalsko distribucijo na koncu dvajsetega stoletja najbolj zaznamoval pojav nizkocenovnih prevoznikov. Poleg racionalizacije obratovanja (enaka letala, preprosti itinerarji, enoten potovalni razred, plačljiva ponudba na letalu...) je bilo zmanjšanje stroškov distribucije eden od pomembnih

ciljev njihovega poslovnega modela, kar so dosegli z uporabo le direktnih načinov distribucije, to so lastni klicni center in lastna spletna stran, brez povezav s katerikoli GDS-om ali potovalnimi agencijami.

Za letalske prevoznike je ta prehod k direktni distribuciji pomenil predvsem znižanje stroškov in številne možnosti za personalizacijo, prodajo dodatnih produktov, prodajo navzgor in navzkrižno prodajo, potrošnikom pa je ta direkten dostop do informacij in možnost rezervacij brez pomoči posrednika prinesel večjo vlogo v distribucijski verigi in vpliv na cene. Kljub temu pa tudi direktni načini distribucije ne zadovoljijo popolnoma vseh potreb na eni strani letalskih prevoznikov, na drugi strani potrošnikov, še najbolj v negotov položaj pa postavlja posrednike storitev, torej potovalne agencije.

Ločitev direktnih in posrednih prodajnih poti vedno bolj ločuje tudi segmenta turističnih in poslovnih potnikov, za doseg obojih morajo letalski prevozniki vzdrževati različne načine distribucije. Po drugi strani je načrtovanje potovanja in kupovanje letalskih vozovnic z razvojem direktne distribucije za stranke postalo hkrati lažje a tudi bolj komplicirano in časovno potratno, saj pred nakupom pregledajo celo vrsto spletnih strani posameznih letalskih prevoznikov, (spletnih) potovalnih agencij in metaiskalcev. Vmes se posredniki in potovalne agencije spopadajo z upadom števila strank, zato so primorani svojim strankam ponuditi še bolj kvalitetne usluge. V primerih, ko vsebina inventarja – letov – letalskega prevoznika ni na voljo v GDS-ih, morajo potovalne agencije, če želijo te prevoznike vključiti v ponudbo za svoje stranke, to storiti izven običajnega delovnega procesa. Tako posredno strošek za distribucijo pade na njihova ramena, kljub temu da to za agencijo ne pomeni direktnih stroškov.

Čeprav so se v zadnjem desetletju na trgu pojavile tehnologije in orodja, ki ponujajo odgovore na nekatere težave industrije pa le-te ponujajo le delne ali začasne rešitve, zato je za doseganje celostne rešitve potrebna strategija, ki upošteva želje in rešuje težave vseh vpletenih. Najpomembnejše dogajanje na področju letalske distribucije zadnjih let predstavlja razvoj novega tehnološkega standarda, ki naj bi rešil razdrobljenost industrije in ponovno povezal ponudnike, posrednike in kupce. Novi standard – NDC (angl. *New Distribution Capability*) – bo temeljil na programskem jeziku XML in bo ponudnike, posrednike in kupce povezoval v nekakšno tržnico oziroma supermarket potovalnih produktov. Lažja izmenjava podatkov v letalski industriji bo omogočala dostop do informacij o vseh produktih letalskih prevoznikov, tako polno-storitvenih kot nizkocenovnih. To bo letalskim prevoznikom omogočilo prodajo vseh njihovih produktov na izbranih trgih, ne glede na način prodaje (direktna ali posredna), za posrednike in kupce pa bo to pomenilo večjo preglednost in bolj optimalen proces iskanja in odločanja.

NDC prinaša priložnosti tudi ponudnikom mobilnih tehnologij in razvijalcem mobilnih aplikacij za vstop v industrijo trgovine letalskih in ostalih potovalnih produktov. Tako bodo lahko ponudili kupcem bolj kvalitetne usluge pri predstavitvi ustreznih letalskih

ponudb celotne vsebine in jim s personaliziranim pristopom preko uporabniških profilov in obveščanjem o relevantnih ponudbah v realnem času na mobilne naprave hkrati prihranili čas, ki ga sicer porabijo za iskanje po širokem spektru ponudbe. S tem se odpirajo tudi nove poslovne priložnosti za ponudnike storitev informacijskih tehnologij in nenazadnje za podjetja GDS, ki se bodo morala, če bodo želela preživeti na trgu, prilagoditi in preoblikovati v IT podjetja.

Kljub večji kontroli nad izbiro, ki jo kupcem ponujajo spletni načini rezervacij, je sledenje najugodnejšim ponudbam izredno zamudno delo, saj lahko pomeni vsakodnevno pregledovanje več spletnih strani. Zato menimo, da kljub mnenju mnogih v industriji, da so dnevi posrednikom (potovalnim agencijam, GDS-om) škodljivi, to še zdaleč ne drži. Vsekakor pa se bo moral spremeniti način posredovanja in poslovni modeli posrednikov prihajajoče trgovine potovalnih produktov. Letalski prevozniki niso več pripravljene nase prevzeti visokih stroškov distribucije in provizij, zato so slednje z vedno večjo pogajalsko močjo zaradi vzpona direktnega načina prodaje te močno zmanjšali ali pa celo odpravili. Posrednik bo zato moral poiskati inovativne načine prodaje, ki bodo pomenili dodano vrednost tako za ponudnika kot tudi za kupca. Slednji bo predvsem z željo po pravočasnem sledenju ponudbi ob hkratnem prihranku časa zagotovo pripravljen plačati posredniku za informacije, ki jih bo v realnem času dobival na svoje mobilne naprave. Dodatna priložnost za preživetje na trgu pa se spletnim posrednikom ponuja tudi iz naslova oglaševanja na njihovih spletnih straneh. Vsekakor ponuja nova tehnologija in prehod od distribucije k trgovini potovalnih produktov odprte možnosti za inovativne ideje in pristope, ki jih bodo nekateri zagotovo znali zelo dobro izkoristiti, zato bo zanimivo slediti razvoju letalske industrije v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

1. *About Travelport*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.travelport.com/sites/default/files/media-center--press-kit--about-us-january-2016.pdf>
2. Air New Zealand & Qantas. (2003). *Structural change in the global aviation industry*. Chapter 2 of the report for Commerce Commission, Freehills, Sydney, 2003. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.comcom.govt.nz/dmsdocument/1341>
3. Ali, R. (2014). *What's Coming Next for Travel Metasearch*, Skift Report, 14. januar 2014. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://skift.com/2014/01/14/new-skift-report-whats-coming-next-for-travel-metasearch/>
4. Amadeus & Travel Tech Consulting. (2011). *The always-connected traveller: How mobile will transform the future of air travel*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.amadeus.com/airlineit/resources/the_always_connected_traveller/docs/amadeus-the-always-connected-traveller-2011-en.pdf
5. Atmosphere Research Group. (2012). *The Future of Airline Distribution: A Look Ahead to 2017*. A Special Report Commissioned by IATA. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/whatwedo/stb/Documents/future-airline-distribution-report.pdf>
6. *Blackstone To Buy Orbitz, Galileo From Cendant*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.businesstravelnews.com/More-News/Blackstone-To-Buy-Orbitz-Galileo-From-Cendant>
7. Buhalis, D. (2004). eAirlines: Strategic and tactical use of ICTs in the airline industry. *Information and Management*, 41(7), 805-825.
8. Civil Aviation Authority (2006). *No-frills Carriers: Revolution or Evolution?*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://publicapps.caa.co.uk/docs/33/CAP770.pdf>
9. Cohen, A. (2006, 17. julij). Online booking tools now being used by a majority of companies that manage European travel. *BTN (Business Travel News)*, str 6-11.
10. Copeland, D.G., Mason, R.O. & McKenney, J.L. (1995). Sabre: The Development of Information-Based Competence and Execution of Information-Based Competition. *IEEE Annals of the History of computing*, 17(3), 30-56.
11. Copeland, D.G., & McKenney, J.L. (1988). Airline Reservations Systems: Lessons from History. *MIS Quarterly*, 12(3), 353-370.
12. Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines and their networks. *Journal of Transport Geography*, 14, 249-264.
13. European Commission Mobility and Transport. (2009). *Regulation (EC) No 80/2009 of the European Parliament and of the Council of 14 January 2009 on a Code of Conduct for computerised reservation systems and repealing Council Regulation*

- (EEC) No 2299/89. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/transport/modes/air/internal_market/distribution_en.htm
14. Fay, S. (2004). Partial Repeat Bidding in the Name-Your-Own-Price Channel. *Marketing Science*, 23(3), 407–418.
 15. Fay, S. (2008). Selling an opaque product through an intermediary: The case of disguising one's product. *Journal of Retailing*, 84(1), 59-75.
 16. Franke, M. (2004). Competition between network carriers and low-cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency? *Journal of Air Transport Management*, 10, 15-21.
 17. Global Aviation Associates Ltd. (2001). *The History and Outlook For Travel Distribution in the PC-Based Internet Environment*. Report prepared for ORBITZ. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.scribd.com/document/25276946/Global-Aviation-Associates-Ltd>
 18. Global Aviation Associates Ltd. (2002). *The Economics of Travel Distribution in an Internet Driven Environment*. Report prepared for ORBITZ. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://govinfo.library.unt.edu/nceic/other_testimony/ga_study.pdf
 19. Hines, M. (2007, 3. avgust). Tech Industry: InterActiveCorp grabs onto Hotwire. *CNET*. Najdeno 25. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.cnet.com/news/interactivecorp-grabs-onto-hotwire/>
 20. *History of Global Distribution Systems (GDS)*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.traveltechnik.com/2007/12/history-of-global-distribution-systems.html>
 21. Hoyles, Y. (2015). New Distribution Capability (NDC): Together Let's Build Airline Retailing. *Strategy Paper by IATA*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/whatwedo/airline-distribution/ndc/Documents/ndc-strategy-paper.pdf>
 22. IATA & Atmosphere Research Group (2015). *Atmosphere NDC PAX Report; NDC: The retailing catalyst to happier passengers, happier third-parties, and happier airline partners*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.iata.org/whatwedo/airline-distribution/ndc/Documents/atmosphere_ndc_pax_report_v4_online.pdf
 23. *Iberia sells Amadeus stake to Nomura for 578 million euros*. (2014, 31. julij). *Reuters*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/iag-amadeus-it-idUSL6N0Q66V520140731>
 24. Jiang, Y. (2007). Price discrimination with opaque products. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(2), 118-134.
 25. Ljungström, C. (2016). How flight Metasearch changed Online Travel Agencies? *linkedin.com*, 19. januar 2016. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/how-flight-metasearch-changed-online-travel-agencies-ljungstr%C3%B6m>

26. *Lufthansa Pension Trust sells three per cent shares in Amadeus*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.lufthansagroup.com/en/press/news-releases/singleview/archive/2012/november/14/article/2266.html>
27. May, K. (2015, 10. december). Airline system look-to-book ratios soar, expected to go 10x higher. *Tnooz.com*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.tnooz.com/article/airline-system-look-to-book-ratios-soar-expected-to-go-10x-higher/>
28. Merlino, D., Quinby, D., Rasore, P., & Sileo, L. (2010). Technology and Independent Distribution in the European Travel Industry. *Report by PhoCusWright, commissioned by ETTSA (European Technology & Travel Services Association)*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.etsa.eu/uploads/documents/ETTSA_Study_2010_Single_Pages.pdf
29. Miller, M. (2011, 8. december). The case for a new airline distribution model. *Tnooz.com*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.tnooz.com/article/the-case-for-a-new-airline-distribution-model-infographic/>
30. *Pioneer in data and business intelligence*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.sabre.com/our-technologies/data-solutions/>
31. Pojasnilo glede opredelitve pojma „matični prevoznik“ v Uredbi (ES) št. 80/2009 Evropskega parlamenta in Sveta o kodeksu poslovanja računalniških sistemov rezervacij in razveljavitvi Uredbe Sveta (EGS) št. 2299/89 (2009/C 53/02). *Uradni list Evropske unije*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XC0306\(02\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XC0306(02)&from=EN)
32. Quinby, D. & Hoffman, C. (2009). The Role and Value of the Global Distribution systems in Travel Distribution. *PhoCusWright whitepaper, sponsored by ITSA*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/The-Role-and-Value-of-the-Global-Distribution-Systems-in-Travel-Distribution-whitepaper-and-presentation>
33. *Sabre, The First Online Reservation System*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/sabre>
34. *Sale by Air France-KLM of Amadeus shares representing 2.2% of the share capital*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.airfranceklm.com/sites/default/files/communiqués/amadeus_success_en.pdf
35. *Secret Hotels – Win Win for Hotels and Travellers?*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.wobook.com/WB1s8BK6bt4y-3-a/Secret-Hotels-Win-Win-for-Hotels-and-Travellers/Page-3.html>
36. Shaw, S. (2007). *Airline marketing and management* (6th ed.). England/USA: Ashgate.
37. Sismanidou, A., Palacios, M., & Tafur, J. (2009). Progress in airline distribution systems: The threat of new entrants to incumbent players. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2(1), 251-272.

38. Statista. (2016). *Revenue of selected global distribution systems in 2014 (in billion U.S. dollars)*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu www.statista.com
39. Stellin, S. (2013, 28. marec). The Getaway: Taking Some Mystery Out of Blind Booking. *The New York Times*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.nytimes.com/2013/03/31/travel/taking-some-mystery-out-of-blind-booking.html?_r=3
40. Terwiesch, C., Hann, I.H., & Savin, S. (2005). Online Haggling at a Name-Your-Own-Price Retailer: Theory and Application. *Management Science*, 51(3), 339-351
41. The ineluctable middlemen. (2012, 25. avgust). *The Economist*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/21560866>
42. Uredba (ES) št. 80/2009 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. januarja 2009 o kodeksu poslovanja računalniških sistemov rezervacij in razveljavitvi Uredbe Sveta (EGS) št. 2299/89. (2009). *Uradni list Evropske unije*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R0080&from=EN>
43. Werthner, H. & Klein, S. (1999). ICT and the Changing Landscape of Global Tourism Distribution. *Electronic Markets* 9 (4), 256-262.

