

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POSEBNOSTI TRŽENJA
NIZKOSTROŠKOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV**

LJUBLJANA, OKTOBER 2008

ALEŠ ŠULIGOJ

IZJAVA

Študent Aleš Šuligoj izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Maje Makovec-Brenčič in somentorstvom dr. Tanje Mihalič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.10.2008

Podpis

Kazalo

Uvod.....	1
Problematika, namen in cilji magistrskega dela.....	1
Metode dela.....	3
Struktura poglavij	4
1 Vpliv nizkstroškovnih letalskih prevoznikov na trg letalskih prevozov	4
1.1 Rast globalnega trga letalskih prevozov.....	4
1.2 Globalni trg letalskih prevozov in nizkstroškovni letalski prevozniki.....	6
2 Vrste nizkstroškovnih letalskih prevoznikov	8
3 Internacionalizacija trženjske strategije nizkstroškovnih letalskih prevoznikov v prostoru in času.....	10
3.1 ZDA – SOUTHWEST AIRLINES in rojstvo nizkstroškovne trženjske strategije.....	10
3.2 Kanada	12
3.3 Evropa	12
3.3.1 Velika Britanija in Irska.....	12
3.3.2 Celinska Evropa.....	13
3.3.3 Širitev EU na nove države članice	13
3.4 Avstralija.....	13
3.5 Azija	14
3.5.1 Indija	14
3.5.2 Kitajska	15
3.6 Preostali svet	16
3.7 Dejavniki, ki vplivajo na širitev in uspeh nizkstroškovnih letalskih prevoznikov med regijami	17
3.8 Izbor uspešnih nizkstroškovnih letalskih prevoznikov	19
4 Stroškovni vidik poslovanja nizkstroškovnih letalskih prevoznikov.....	22
4.1 Aplikacija Porterjevega modela generičnih strategij v dejavnosti letalskega potniškega prometa	23
4.2 Stroškovna vrzel med nizkstroškovnimi in tradicionalnimi letalskimi prevozniki	23
5 Posebnosti trženja nizkstroškovnih letalskih prevoznikov.....	26
5.1 Segmentacija trga potniških prevozov z letali.....	27
5.2 Ciljni trg nizkstroškovnih letalskih prevoznikov	30
5.3 Storitve – letalski prevoz.....	31
5.3.1 Razredi letalske storitve	31
5.3.2 Mreža poletov, frekvenca in urnik	32
5.3.3 Točnost letalske storitve	33
5.3.4 Mesto rezervacije	34
5.3.5 Postranske storitve.....	35
5.3.6 Potniku namenjene storitve na letališču in med letom	36
5.4 Fizični dokazi.....	37
5.4.1 Letališča.....	37

5.4.2	Prevoznikova flota	38
5.4.3	Konfiguracija potniške kabine	39
5.4.4	Letalska vozovnica	40
5.5	Oblikovanje cen	40
5.5.1	Nizki stroški poslovanja in njihova vzdržnost v času	40
5.5.2	Deregulacija in sprememba hitrosti spreminjanja in načina sporočanja cen trgu	41
5.5.3	Upravljanje prihodkov (angl. <i>revenue management</i>)	42
5.6	Izbiranje in vodenje tržnih poti	42
5.6.1	Neposredna prodaja	43
5.6.2	Globalni rezervacijski sistemi (GDS)	44
5.7	Tržno komuniciranje	45
5.7.1	Oglaševanje	45
5.7.2	Sponzoriranje	46
5.7.3	Neposredno komuniciranje s pomočjo baz podatkov	47
5.7.4	Odnosi z mediji	48
5.7.5	Vodenje blagovne znamke	49
5.7.6	Pozicioniranje	49
5.8	Proces izvedbe storitve	52
5.8.1	Nakupna izkušnja	52
5.8.2	Na letališču	52
5.8.3	Med letom in pristanek	53
5.8.4	Vodenje odnosov s potniki	54
5.9	Ljudje	56
5.9.1	Osebe	56
5.9.2	Karizmatični voditelji in lastniki nizkostroškovnih letalskih prevoznikov	57
6	Možnost vstopa nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na trg medcelinskih poletov	59
6.1	Opredelitev in ločnica med kratkim in dolгим poletom	60
6.2	Regulacija trga medcelinskih poletov s strani državnih oblasti	60
6.3	Prenosljivost trženjske strategije nizkostroškovnih letalskih prevoznikov z regionalnih na medcelinske lete	62
6.4	Ocena stroškovne vrzeli med tradicionalnimi letalskimi prevozniki in nizkostroškovnimi konkurenti na medcelinskih letih	66
6.4.1	Analiza operativnih stroškov	67
6.4.2	Ocena rentabilnosti poslovanja namišljenega nizkostroškovnega prevoznika na medcelinskih letih	71
6.5	Potencialno povpraševanje potnikov po nizkostroškovni ponudbi na medcelinskih letih	72
6.6	AIR ASIA X – poskus prenosa nizkostroškovne trženjske strategije z regionalnih na medcelinske lete	74
	Sklep	75
	Literatura in viri	77

Kazalo tabel

Tabela 1: Razvoj trga nizkostroškovnih prevozov po fazah v geografskih regijah/trgih	17
Tabela 2: Najpomembnejši nizkostroškovni letalski prevozniki, razvrščeni po številu prepeljanih potnikov v poslovnem letu 2006.....	20
Tabela 3: Segmentacija trga potniških prevozov z letali.....	29
Tabela 4: Podatki o točnosti letov izbranih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov v primerjavi s povprečjem točnosti letalskih prevoznikov v VB oziroma ZDA	34
Tabela 5: Viri prihodkov izbranih prevoznikov iz naslova prodaje postranskih storitev, ki so neposredno povezane z leti	35
Tabela 6: Konfiguracija potniškega prostora uspešnih nizkostroškovnih prevoznikov	40
Tabela 7: Vpliv vstopa nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na ceno povratne vozovnice na primeru relacije London (VB)–Toulouse (FRA)	41
Tabela 8: Uspešni nizkostroškovni prevozniki in programi zvestobe.....	55
Tabela 9: Primerjava trženjskega načrtovanja uspešnega nizkostroškovnega in tipičnega tradicionalnega prevoznika	58
Tabela 10: Prenosljivost elementov trženjskega načrtovanja uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na medcelinske lete.....	66
Tabela 11: Operativni stroški letov izbranih letalskih prevoznikov v letu 2004	68
Tabela 12: Primerjava stroškov na razpoložljiv sedež-kilometer med namišljenim nizkostroškovnim prevoznikom na dolgem poletu in tradicionalno konkurenco z aplikacijo na povezavo med mestoma London (VB) in Chicago (ZDA)	70

Kazalo slik

Slika 1: Obseg letalskega potniškega prometa v RSK – razpoložljivi sedež-kilometri in PPK – prodani potnik-kilometri med leti 1950 in 2006	5
Slika 2: Obseg letalskega potniškega prometa na 20-ih najpomembnejših trgih v letih 2005 in 2025 ...	6
Slika 3: Tržni deleži nizkostroškovnih letalskih prevoznikov po regijah	7
Slika 4: Primerjava stroškov izvajanja storitve med tradicionalnimi in nizkostroškovnima prevoznikoma na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) za poslovno leto 2004	24
Slika 5: Stroškovna vrzel po stroškovnih kategorijah med tradicionalnimi letalskimi prevozniki in RYANAIR-om na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) za poslovno leto 2004	25
Slika 6: Stroškovna vrzel po stroškovnih kategorijah med tradicionalnimi letalskimi prevozniki in EASYJET-om na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) za poslovno leto 2004	26
Slika 7: Pomembnost dejavnikov nakupa letalske vozovnice	28
Slika 8: Ciljni trg nizkostroškovnih letalskih prevoznikov.	31

Obrazložitev kratic

IATA (angl. *International Air Transport Association*) – Interesno združenje letalskih prevoznikov.

PLC – Polna lastna cena.

PPK – Prodani potnik-kilometri (angl. *RPK – Revenue Passenger Kilometer*). Enota mere, ki se uporablja v stroškovnih analizah poslovanja letalskih prevoznikov. Najpogosteje govorimo o strošku na potnika, ki je z letalom preletel razdaljo enega kilometra.

RSK – Razpoložljiv sedež-kilometer (angl. *ASK – Available Seat Kilometer*). Enota mere, ki se uporablja v stroškovnih analizah poslovanja letalskih prevoznikov. Najpogosteje govorimo o strošku na razpoložljiv sedež v letalu, ki je preletel razdaljo enega kilometra. Če letalo s stotimi sedeži preleti razdaljo 2.500 kilometrov, pri tem opravi 250.000 RSK. Če vse stroške leta delimo z omenjeno vsoto RSK, dobimo strošek na RSK. Tako dobljen podatek je primerljiva vrednost, ki je uporabna pri stroškovnih analizah poslovanja.

Uvod

Letalski prevoz je kot sodobna oblika transporta veliko doprinesel k internacionalizaciji gospodarskih družb in posameznikov. Letalski prevozniki so v letu 2006 prepeljali skoraj 2 milijardi potnikov in 40 % blaga (vrednostno). Letalska industrija ima torej pomemben vpliv na razvoj svetovnega gospodarstva in k svetovnemu BDP doprinese 8 %, pri čemer zaposluje 29 milijonov ljudi (Fact sheet-Economic and social benefits of air transport, 2008).

Obseg letalskega potniškega prometa se od svojih začetkov vztrajno povečuje – od leta 1971 do danes po povprečni letni stopnji 6,3 %. Napovedi so prav tako optimistične, saj napovedujejo 4,8-odstotno povprečno letno rast letalskega potniškega prometa v prihodnjih dveh desetletjih (GMF-Global Market Forecast 2005-2026, 2006, str. 33).

Največji dosežek letalske industrije nasploh je uspeh v prizadevanjih za varnost potnikov. Ta oblika prevoza je v primerjavi z drugimi statistično najvarnejša in se še izboljšuje. Združenje letalskih prevoznikov IATA namreč navaja, da se je v zadnjih desetih letih število letalskih nesreč na opravljeno število poletov prepolovilo (IATA report: 2006 safest year in aviation, 2007). Če varnost razumemo kot najpomembnejši pogoj, je konkurenčnost ponudbe ključna za povečevanje povpraševanja potnikov. Pomembni sta tako kakovost storitve kot njena cena.

Napredne tehnologije in inovativni poslovni modeli so omogočili, da so se stroški letalskega prevoza od sredine 70-ih let do danes realno znižali za 40 % (GMF, 2006, str. 2). Prav stremljenje k čim nižjim stroškom pri izvajanju te dejavnosti je ključna lastnost nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Prihranki pri stroških se nato prevajajo v nižje cene vozovnic. Nizke cene vozovnic privabljajo nov segment potnikov. Večina jih potuje v svojem prostem času, občutljivost na ceno vozovnice pa je visoka. Ker potuje vse več potnikov tega segmenta, postaja povpraševanje po letalskih prevozih cenovno vse bolj elastično. Poslovni model nizkostroškovnih letalskih prevoznikov tako postaja vse bolj privlačen tudi tradicionalnim¹ letalskim prevoznikom. Z vidika njihovega prestrukturiranja v stroškovno bolj učinkovite družbe je model namreč zelo poučen. Medtem ko je bila večina ponudnikov letalskih potniških prevozov finančno hudo prizadetih zaradi gospodarske recesije na prelomu tisočletja in izrednih dogodkov (teroristični napad na WTC, vojni v Afganistanu in Iraku, SARS), ki so sledili, so nizkostroškovniki celo okrepili svojo rast in dobičkonosnost. Pri tem se gotovo postavlja vprašanje, kaj imajo nizkostroškovni letalski prevozniki skupnega, kakšne so posebnosti njihovega poslovanja in predvsem trženja.

Problematika, namen in cilji magistrskega dela

RYANAIR-ov prvi mož Michael O'Leary je priznal, da se je, kot vodja takrat majhne irske letalske družbe v težavah, s konceptom nizkocenovne strategije poslovanja v dejavnosti letalskih

¹Med tradicionalne letalske prevoznike prištevam »network« ali mrežne, regionalne in nacionalne prevoznike. Tuja literatura označuje te prevoznike kot (angl. *legacy airlines*).

prevozov seznanil pri vodstvu letalske družbe SOUTHWEST AIRLINES iz ZDA. Prepričan je bil, da je to pravi način, kako uspeti. Ideji nizkocenovnega letalskega prevoza se je tako ponudila priložnost za uveljavitev tudi na stari celini. V letu 2007 je samo RYANAIR že prepeljal 42,5 milijonov potnikov (About us [Ryanair], 2008). RYANAIR je oral ledino v Evropi, malezijska družba AIR ASIA po letu 2002 v JV Aziji, VIRGIN BLUE v Avstraliji, letalski prevoznik GOL v Braziliji in AIR DECCAN v Indiji. Medtem ko tržni delež nizkostroškovnih letalskih družb po številu prepeljanih potnikov na notranjem trgu ZDA dosega 29 %, v Evropi pa 26 %, je ta delež v JV Aziji 9-odstoten (GMF, 2006, str. 31). Poudariti velja, da so vsi geografski trgi še vedno v fazi rasti, z izjemo ZDA, kjer z umirjanjem rasti govorimo o zrelosti doseženih sprememb.

Idejo poslovnega modela nizkostroškovnih letalskih prevoznikov v svojem bistvu odlikuje enostavnost in transparentnost storitve (Doganis, 2006, str. 147). Ustanovljene so bile letalske družbe, ki so to filozofijo upoštevale pri trženjskem načrtovanju in izvajanju. Razvita trženjska strategija je rezultat le-te in prav zaradi njene izvirnosti in uspešnosti sem si jo izbral za temo magistrskega dela.

Namen magistrskega dela je prepoznati trajno konkurenčno prednost uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov in razumeti njihovo ravnanje pri trženju storitev.

Osnovno raziskovalno vprašanje je, kakšne so posebnosti trženja nizkostroškovnih letalskih prevoznikov, kaj jih pri tem odlikuje in ali je ta trženjska strategija uspešna neglede na regijo delovanja prevoznika, trženjsko okolje ali dolžino poleta. Sprašujem se tudi o vrzeli v stroških poslovanja med nizkostroškovnimi letalskimi prevozniki in konkurenco kot osnovnem pogoju za uspeh trženjske strategije v času.

Teze, ki jih bom preverjal, so:

- ✓ nizkostroškovni letalski prevozniki poslujejo z nižjimi stroški od tradicionalnih prevoznikov,
- ✓ uspešni nizkostroškovni letalski prevozniki pri trženju svojih storitev ravnaajo med seboj zelo podobno,
- ✓ na medcelinskih letih koncepta nizkocenovne strategije poslovanja ni mogoče uspešno izvajati s posnemanjem trženjske strategije nizkostroškovnih letalskih prevoznikov (ki jo ti izvajajo na letih znotraj regij). Dolžina leta in drugačne potrebe potnikov zahtevajo njeno prilagoditev.

Teoretično osnovo magistrskega dela predstavljajo zakonitosti procesa trženja storitev. Ponudbo letalskih družb namreč predstavlja glavna storitev ob podpori dodatnih storitev in/ali izdelkov. Letalski potniki kupijo prevoz. Pridejo na cilj in nimajo ničesar otipljivega, da bi lahko dokazali svoj izdatek. Vendar polet vključuje nekatere oprijemljive stvari, kot so hrana in pijača, vozovnica in časopis letalske družbe. Sama storitev zahteva investicijsko dobrino –letalo – za svojo uresničitev, vendar je najpomembnejša postavka storitev (Kotler & Lane Keller, 2006, str. 196).

V literaturi kot opredelitev najpogostejše zasledimo termin poslovni model, ki opisuje nizkostroškovne letalske prevoznike, njihov nastanek, delovanje in lastnosti. V magistrskem delu se omejujem na analizo posebnosti trženja nizkostroškovnih letalskih prevoznikov, pri čemer bistvo poslovnega modela razumem kot trženjsko strategijo, ki idejo o poceni letalskem prevozu uspešno uresničuje.

Temeljni in glavni cilj magistrskega dela je potrditi, da uspešni nizkostroškovni letalski prevozniki pri trženju svojih storitev ravnaajo zelo podobno. Želim prepoznati tiste posebnosti pri trženju storitev, ki razločujejo nizkostroškovne letalske prevoznike od ostalih ponudnikov letalskih prevozov. Glede na doseženo uspešnost in učinkovitost trženjska strategija sama po sebi očitno zagotavlja konkurenčne prednosti nizkostroškovnih letalskih prevoznikov pred tradicionalnimi letalskimi prevozniki. Morebitni odkloni od te strategije povečujejo možnost za poslovni neuspeh nizkostroškovnega letalskega prevoznika. Zato je moj nadaljnji cilj dela ugotoviti, do kakšne mere je ta strategija univerzalna neglede na regijo delovanja prevoznika in predvsem dolžino poleta (možnost prenosljivosti strategije na medcelinske polete).

Cilj magistrskega dela je tudi oceniti razliko v operativnih stroških izvajanja storitve letalskih prevozov, t. i. **stroškovno vrzel (angl. cost gap)**, med nizkostroškovnimi in tradicionalnimi letalskimi prevozniki. Enota mere je strošek leta, ki ga razdelimo na število razpoložljivih sedežev v letalu in preleteno razdaljo v kilometrih (v nadaljevanju strošek na RSK (angl. ASK-*Available Seat Kilometer*)).

Metode dela

Če želim doseči zastavljene cilje, se moram omejiti na preučevanje izključno uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Prepoznati je torej potrebno takšne, ki so v svojih regijah uspeli spremeniti trg letalskih prevozov in bili pri tem početju dobičkonosni. Tiste, ki zadostujejo pogojema, bom izbral s *kvantitativno in kvalitativno analizo* njihovega poslovanja in vpliva na morebitne spremembe trgov. S *primerjalno analizo* razpoložljivih statističnih podatkov o višini in strukturi stroškov izvajanja storitve bom izračunal razliko v stroških leta med nizkostroškovnimi in tradicionalnimi prevozniki.

Pozornost usmerjam k ravnanju nizkostroškovnih letalskih prevoznikov, ko gre za načrtovanje in izvajanje trženjskih aktivnosti. Ključno je prepoznavanje zastavljenih ciljev in vodenje aktivnosti za njihovo doseganje. Z *raziskovalno metodo spoznavnega procesa* zbiram dejstva in podatke o poslovanju, posebnostih in aktivnostih izbranih uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Zbran nabor informacij sintetiziram s ciljem identificirati posebnosti in podobnosti njihovega ravnanja. Pri prevodu v trženjsko strategijo uporabljam *deduktivno in izkustveno metodo*. Pri tem mi bodo v pomoč domača in tuja literatura s področja trženjskega upravljanja in razpoložljiva gradiva o poslovnem modelu nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Podrobnejši podatki o poslovanju letalskih prevoznikov so proti plačilu dostopni na spletnih straneh interesnega združenja letalskih prevoznikov – IATA.

Prepoznavam drugačne potrebe potnikov na dolгих, medcelinskiх letih. Ob tem analiziram možnost poslovanja z nizkimi stroški v kategorijah, kjer to uspeva nizkостроškovnim letalskim prevoznikom na regionalnih letih znotraj regij. Na podlagi te analize sklepam o možni trženjski strategiji potencialnih ponudnikov poceni letov na dolгих letih med celinami.

Struktura poglavij

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno analizi vpliva nizkостроškovnih letalskih prevoznikov na trg letalskih prevozov, drugo pa razločevanju med vrstami nizkостроškovnih prevoznikov po kriteriju izvora. Delo se nadaljuje s poglavjem o internacionalizaciji trženjske strategije, kjer preverjam prenosljivost strategije v času in prostoru. V četrtem poglavju obravnavam izvor za konkurenčno prednost vodenja v stroških in nadaljujem z analizo vrzeli med stroški nizkостроškovnih in tradicionalnih letalskih prevoznikov.

Osrednje peto poglavje je namenjeno analizi posebnosti trženja nizkостроškovnih letalskih prevoznikov. Izpostavljам tržne segmente potnikov, pozicioniranje ponudbe in trženjsko načrtovanje z elementi trženjskega spleta. Predstavljам storitev, njeno prepletenost s fizičnimi dokazi ter razloge za izbrane prodajne poti. Ne pozabim na ostale spremenljivke trženjskega spleta in dodajam pomembno podpoglavje o procesu izvedbe storitve. V šestem poglavju analiziram smotrnost aplikacije trženjske strategije nizkостроškovnih letalskih prevoznikov na medcelinske lete. Struktura poglavij je prilagojena osnovnim ciljem magistrskega dela, upošteva predstavljeno problematiko in namen dela.

1 Vpliv nizkостроškovnih letalskih prevoznikov na trg letalskih prevozov

1.1 Rast globalnega trga letalskih prevozov

Letalski prevoz se je v preteklosti dokazal kot oblika prevoza, ki je odporna na izredne dogodke, kot so recesije, vojne, grožnje terorizma in bolezni. Kot je tudi razvidno iz Slike 1, je vpliv izrednih dogodkov na obseg potniškega zračnega prometa trajal le kratek čas, po katerem se je rast nadaljevala.

V obdobju od leta 1985 do leta 2005 se je obseg letalskega potniškega prometa povečeval po povprečni letni stopnji 4,8 % (CMO, 2006, str. 6). Po dveh letih stagnacije, ki sta sledili terorističnem napadu septembra leta 2001, se je v letu 2004 letalski potniški promet povečal za 14 % glede na preteklo leto, za 7 % v letu 2005 in za skoraj 6 % v letu 2006 (GMF, 2006, str. 31).

Slika 1: Obseg letalskega potniškega prometa v RSK – razpoložljivi sedež-kilometri in PPK – prodani potnik-kilometri med leti 1950 in 2006



Vir: Annual traffic and ops (World airlines), 2008

Za obdobje naslednjih 20-ih let so si poročila predstavnikov letalske industrije enotna. Letalski potniški promet naj bi se povečeval po skoraj 5-odstotni letni stopnji². Med glavne dejavnike, ki bodo spodbujali rast, prištevamo:

- ✓ vse pomembnejšo vlogo prometnih vozlišč na Bližnjem vzhodu,
- ✓ razvoj novih relacij med pomembnejšimi mesti,
- ✓ rast obsega letalskega prometa znotraj držav Indije in Kitajske, ki ga napaja vse močnejša domača potrošnja in
- ✓ nadaljnje spodbude trga s strani nizkstroškovnih letalskih družb in spremljajočih nizkih voznin.

Med večjimi regijskimi trgi velja izpostaviti pričakovano rast prometa, ki naj bi v Indiji in Ljudski republiki Kitajski v naslednjih 20-ih letih dosegla povprečno stopnjo 12,3 % oziroma 8,2 %. Ta ocena izhaja iz napovedane gospodarske rasti v omenjenih državah in povečane nagnjenosti prebivalstva k letenju. Rast spodbuja tudi povečana blaginja in splošno izboljšanje poslovnega okolja za tovrstno obliko prevoza (GMF, 2006, str. 32–33).

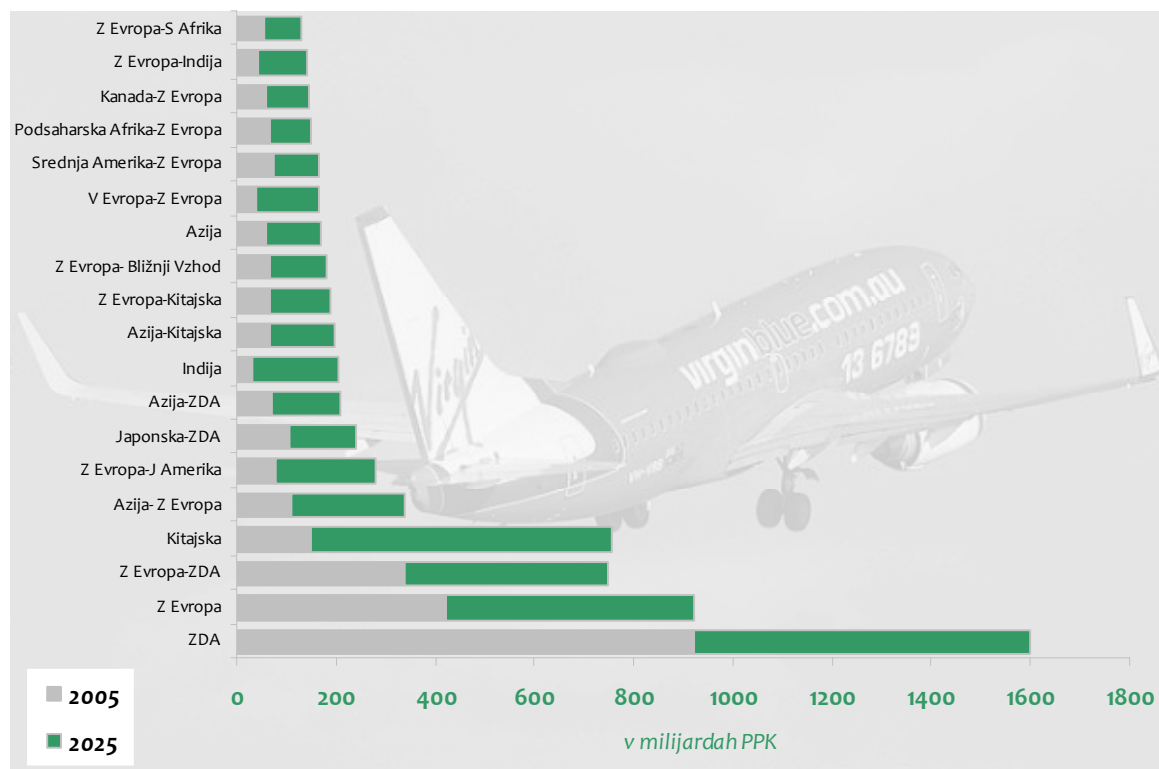
Zrelejši trgi, kot sta na primer notranji trg ZDA in notranji trg med članicami EU, naj bi v obdobju prihodnjih dveh desetletij rasli nekoliko počasneje; GMF navaja oceni 2,7 % oziroma 4,1 %. Čeprav sta stopnji nižji, pa je pri tem potrebno upoštevati dejstvo, da je po obsegu notranji trg ZDA danes 2-krat večji od tistega med članicami EU in 10-krat večji od prometa znotraj Ljudske Republike Kitajske. Izračun pokaže, da čeprav se bo promet na Kitajskem in v Indiji

² Airbus v svoji GMF navaja stopnjo 4,8 %, medtem ko Boeing v CMO ocenjuje to stopnjo na 4,9 %.

povečeval veliko hitreje, bo notranji trg ZDA v letu 2025 še vedno 2-krat večji od pričakovanega znotraj Kitajske (GMF, 2006, str. 33).

V Sliki 2 so zbrani podatki o obsegu letalskega potniškega prometa na 20-ih najpomembnejših trgih v letu 2005 in podatki o predvidenem obsegu v letu 2025.

Slika 2: Obseg letalskega potniškega prometa na 20-ih najpomembnejših trgih v letih 2005 in 2025 v milijardah PPK



Vir: GMF – Global Market Forecast 2005-2026, 2006, str. 33.

1.2 Globalni trg letalskih prevozov in nizkstroškovni letalski prevozniki

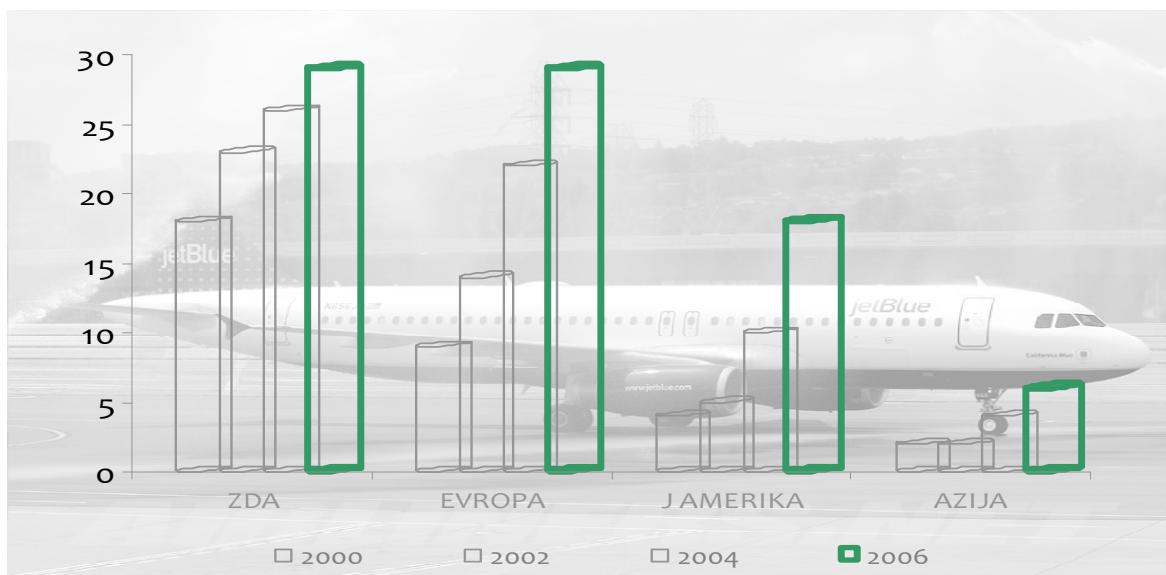
V enem samem desetletju so nizkstroškovni letalski prevozniki radikalno spremenili trg letalskega potniškega prevoza. Spremenili so potovalne navade in ponudili način, kako preživeti prosti čas. Med seboj so povezali mesta, kjer do takrat potniki niso uživali prednosti letalskega prevoza. Regionalnim letališčem, ki so bila neizkoriščena, so vdahnili nova življenja in za vedno spremenili podobo zračnega prevoza. Največji dosežek nizkstroškovnih letalskih prevoznikov je ta, da so letalski prevoz približali bistveno širšemu krogu ljudi.

Na trgu visoke cenovne elastičnosti nizkstroškovni letalski prevozniki dosegajo visoke stopnje rasti obsega prometa, ker ponujajo poceni, varen in zanesljiv prevoz. Nizkstroškovni letalski prevozniki so uspešni zaradi trženjske strategije, ki predpostavlja učinkovito rabo virov in ponuja enostavno storitev. Tako kot je TOYOTA v 80-ih letih s svojim »vitkim« načinom proizvodnje spremenila avtomobilsko industrijo, je SOUTHWEST AIRLINES spremenil obnašanje udeležencev na trgu letalskih potniških prevozov. Na strani ponudbe temu zelo

nazorno pritrjuje naslednje dejstvo, t. i. učinek SOUTHWEST. Dogaja se, da potem ko SOUTHWEST AIRLINES vstopi na že obstoječi trg povezave med dvema mestoma, voznine upadejo v povprečju za 65 odstotkov, število potnikov pa poraste za najmanj 30 odstotkov, v nekaterih primerih tudi za 500 odstotkov (Gittell, 2003, str. 16). Rast trga nekoliko ublaži sicer močan vpliv na neposredno konkurenco, ki je vendarle prisiljena v racionalizacijo poslovanja in revizijo strategij trženja.

Kapacitetno po kriteriju razpoložljivih sedežev so nizkstroškovni letalski prevozniki po letu 2000 hitro povečevali svoj tržni delež v vseh pomembnejših regijah; v Evropi, v ZDA, Južni Ameriki in v Aziji (Slika 3). Nizkstroškovni prevozniki so najdlje prisotni v ZDA, zato so imeli že v letu 2000 petino tržnega deleža notranjega trga ZDA. Navkljub visokemu tržnemu deležu se rast nadaljuje, njihov tržni delež pa se je v letu 2006 približal 30-im odstotkom (Pearce, 2006, str. 20).

Slika 3: Tržni deleži nizkstroškovnih letalskih prevoznikov po regijah



Vir: GMF-Global Market Forcast 2005-2026 ,2006, str. 21.

Na letih znotraj Evrope se je v zadnjih šestih letih povečevalo tako število nizkstroškovnih prevoznikov kot njihova velikost. Rast je dobila nov zagon s širitvijo EU na države osrednje in vzhodne Evrope in s hkratno deregulacijo trga letalskih potniških prevozov v letu 2004. Tržni delež nizkstroškovnih letalskih prevoznikov v notranjem trgu EU je v letu 2000 znašal slabih 10 %, v letu 2006 pa že 29 % (GMF, 2006, str. 21). Zgodovina nizkstroškovnih letalskih prevozov je najkrajša v Južni Ameriki in Aziji. Njihov delež je v letu 2006 znašal 18 oziroma 6 %. Pri tem je potrebno upoštevati, da se tržni deleži nizkstroškovnih letalskih prevoznikov povečujejo vzporedno z rastjo obsega letalskega potniškega prometa. Prav nizkstroškovni letalski prevozniki so tisti, ki spodbujajo in izkoriščajo naraščajoče povpraševanje. Povpraševanje spodbujajo skupine potnikov, ki so se v preteklosti zaradi visokih voznin namesto za potovanje po zraku raje odločali za pomorski in kopenski prevoz. Še številnejša je skupina tistih, ki se zaradi dostopnih voznin v svojem prostem času odločijo za potovanja ali obisk sorodnikov in prijateljev.

Airbus ocenjuje, da bodo v popolnoma liberaliziranem okolju leta 2015 nizkostroškovni letalski prevozniki povezovali 292 letališč na 1.600 letalskih progah. V tem obdobju naj bi dosegali 4,8-odstotno stopnjo rasti prometa, merjenega v PPK (GMF, 2006, str. 21–22).

2 Vrste nizkostroškovnih letalskih prevoznikov

Z oznako »nizkostroškovni« označujem vse letalske prevoznike s povprečnimi cenami vozovnic, ki so občutno nižje od voznin tradicionalnih letalskih prevoznikov. Nizke voznine so sposobni ponujati vzdržno in dobičkonosno. To jim uspe s stroškovno učinkovitejšim vodenjem operacij in organizacije poslovanja. Čeprav so nizkostroškovni letalski prevozniki v razmerju do tradicionalnih prevoznikov obravnavani kot enovita skupina ponudnikov, so si po izvoru različni.

Glede na izvor/nastanek nizkostroškovne letalske prevoznike kategoriziram sledeče³:

1. *Southwest posnemovalci*;
2. *Podružnice mrežnih⁴ letalskih prevoznikov*;
3. *Tradicionalni⁵ letalski prevozniki, ki jim je uspelo znižati operativne stroške letov*;
4. *Preoblikovani čarter⁶ prevozniki*.

1. Southwest posnemovalci – V to kategorijo sodijo letalski prevozniki, ki so bili ustanovljeni v želji posnemati ravnanje nadvse uspešnega letalskega prevoznika SOUTHWEST AIRLINES. V primerjavi z ostalimi kategorijami je cilj teh prevoznikov ob ustanovitvi dosledno posnemati tržno strategijo prevoznika SOUTHWEST AIRLINES, t. i. »model Southwest« (Doganis, 2006, str. 150). Predstavniki te kategorije so že omenjeni SOUTHWEST AIRLINES, RYANAIR, EASYJET, WIZZAIR, AIR ASIA, SKY EUROPE ... Ob tem velja poudariti, da so v času med njimi nastale določene razlike kot posledica prilagajanja na drugačno, oziroma spremenjeno poslovno okolje. Nekateri so posnemovani »model Southwest« nadgradili, drugi so se od njega nekoliko oddaljili, a nastavki trženjske strategije ostajajo v obeh primerih sorodni z »modelom Southwest«.

2. Podružnice mrežnih letalskih prevoznikov – Tipični predstavniki te kategorije so nizkostroškovni letalski prevozniki, ki so jih večje letalske družbe ustanovile kot svoje podružnice. Njihov namen je bil osvojiti lasten delež hitro rastočega trga nizkocenovnih prevozov in obraniti se pred konkurenco. Prevozniki te kategorije pogosto poizkušajo delovati tako kot *Southwest posnemovalci*, a njihova uspešnost v vodenju operacij in poslovanju se od slednjih praviloma razlikuje predvsem v odvisnosti od stroškov in sredstev, ki so jih podedovali

³ V pomoč pri oblikovanju kategorij nizkostroškovnih letalskih prevoznikov mi je kot izhodišče služil Francis (2006, str. 84).

⁴ **Mrežni letalski prevozniki** (angl. *network carriers*): Poimenovanje letalskega prevoznika, ki omogoča povezave med vsemi pomembnejšimi mesti na zemeljski obli. Mrežo sestavljajo večja vozlišča, ki povezujejo celine in omogočajo presedanje med regijskimi in medcelinskimi leti (angl. *hub and spoke* povezave).

⁵ **Tradicionalni letalski prevozniki** (angl. *legacy airlines*): V to skupino prištevamo mrežne, nacionalne in regionalne prevoznike; skratka vse, ki niso niti nizkostroškovni niti čarter prevozniki.

⁶ **Čarter letalski prevozniki**: Letalski prevozniki, ki ponujajo čarter lete. Organizator potovanj v vlogi naročnika najame letalo za izreden let izven objavljenega voznega reda.

od družbe ustanoviteljice (npr: flota različnih letal, njihova starost, članstvo zaposlenih v sindikalnih združenjih in s tem povezana dolžnost izpolnjevanja pogodbenih obveznosti).

Letalski prevozniki te kategorije so TED (United Airlines), SONG (Delta), SNOWFLAKE (SAS), METROJET (US Airways), TIGER AIRLINES (Singapore Airlines), FREEDOMAIR (Air New Zealand), BMIBABY (BMI) itd. Čeprav so po statutu te družbe neodvisne, je v praksi velikokrat drugače. Skušnjava in neprijetno dejstvo je, da ti letalski prevozniki na nekaterih relacijah predstavljajo konkurenco družbi ustanoviteljici. Uspešen primer, kako se temu izogniti, je ponudil VIRGIN ATLANTIC z ustanovitvijo nizkostroškovne letalske družbe VIRGIN BLUE na trgu druge geografske regije – v Avstraliji.

3. Tradicionalni letalski prevozniki, ki jim je uspelo znižati operativne stroške letov – Letalski prevozniki, kot so AER LINGUS, FLYBE itd., so pod izjemnimi konkurenčnimi pritiski nizkostroškovnih letalskih prevoznikov prilagodili način dela in uspeli cene voznin znižati na sprejemljivo raven. Operativni stroški so se znižali na račun izboljšanja učinkovitosti in poenostavitve v operacijah, ki so jih uvedli prav nizkostroškovni letalski prevozniki.

Kot nazoren prikaz uspešne racionalizacije poslovanja lahko še enkrat omenimo AER LINGUS. Glavni elementi njihove strategije racionalizacije so naslednji:

- ✓ *Neposredna distribucija in prodaja:* Provizije potovalnim agencijam so uspeli znižati, obenem pa so povečali prodajo preko svoje spletne strani. V letu 2005 naj bi že 71 % njihovih potnikov rezerviralo let in plačalo voznino preko interneta.
- ✓ *Destinacije, letališča in letenje na direktnih relacijah:* AER LINGUS še vedno uporablja primarna letališča. Opustili so letenje na nekaterih nedobičkonosnih relacijah in uvedli nove redne lete v kontinentalno Evropo, Bližnji vzhod in Južno Afriko. Ohranili so le eno glavno vozlišče – domače letališče v Dublin-u.
- ✓ *Flota:* Floto letal so poenostavili s 5-ih tipov dveh proizvajalcev na 3 tipe enega.
- ✓ *Voznine:* Aer Lingus je znižal cene svojih vozovnic in poenostavil pogoje za nakup. Povprečna cena vozovnice znotraj EU se je znižala z 92,32 € leta 2002 na 67 € leta 2005 in na čezatlantskih letih s 316 € na 240 €.
- ✓ *Marža iz poslovanja* je bila leta 2005 8,2-odstotna, kar je precej višje od povprečja mrežnih tradicionalnih letalskih prevoznikov v EU pri 4,2 %.

Vir: Wallace et al., 2006, str. 338-347.

4. Preoblikovani čarter prevoznik – Medtem ko so se tradicionalni letalski prevozniki že zavedali potrebe po reorganizaciji svojega poslovanja in prilagajanju svojih strategij, so podobno ugotavljale tudi uprave čarterskih prevoznikov. Potem ko so nizkostroškovni letalski prevozniki že postali del ponudbe na letih med večjimi mesti po EU, so se usmerili še k povezovanju večjih urbanih središč s počitniškimi destinacijami in se tako zajedli v tržni delež čarter prevoznikov. V odgovor so se tudi slednji preoblikovali po vzoru »modela Southwest«. Pri tem so imeli nekoliko lažje delo kot nizkostroškovne podružnice mrežnih letalskih prevoznikov, saj je njihova struktura stroškov nudila dobro osnovo za nadgradnjo. Tako preoblikovani čarter prevozniki še

vedno opravljajo svoje staro poslanstvo in tesno sodelujejo z organizatorji potovanj, ki so povečini tudi njihovi lastniki, hkrati pa svoje zmogljivosti ponujajo trgu tudi na rednih letih.

3 Internacionalizacija trženjske strategije nizkostroškovnih letalskih prevoznikov v prostoru in času

Svetličič (1996, str. 60) internacionalizacijo interpretira kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. V tem poglavju pojem *internacionalizacija* uporabljam kot sinonim za širjenje trženjske strategije nizkostroškovnih prevoznikov v prostoru in času.

»Nizkostroškovna« revolucija ima svoje korenine v ZDA. Razvita trženjska strategija se je v času dokazala kot zelo robustna in prilagodljiva, tako finančno kot operativno. Letalski prevozniki, ki zasledujejo to strategijo, so dokazali, da je njihovo poslovanje lahko uspešno tudi v obdobjih gospodarskih recesij in da je odporno na izredne dogodke, ki imajo sicer močan vpliv na letalsko industrijo. Z namenom dokazati, da je trženjska strategija zelo prilagodljiva v času in prostoru, sem po razvojnih fazah analiziral dejavnost nizkostroškovnih letalskih prevoznikov po geografskih regijah sveta.

3.1 ZDA – SOUTHWEST AIRLINES in rojstvo nizkostroškovne trženjske strategije

Idejno pionirsko vlogo bi lahko priznali letalskemu prevozniku PACIFIC SOUTHWEST, toda za uspeh ideje in za njeno nadgradnjo je zaslužen prevoznik SOUTHWEST AIRLINES. Danes SOUTHWEST na letni ravni prepelje skoraj 100 milijonov potnikov, kar prevoznika umešča na prvo mesto na svetu po številu prepeljanih potnikov (Bureau of Transportation Statistics, 2007). V ZDA je delež potnikov, ki za let izberejo nizkostroškovne letalske prevoznike, vseskozi naraščal in v letu 2006 dosegel delež 29-ih odstotkov (GMF, 2006, str. 21). Ocene analitikov dopuščajo možnost, da bi ta delež lahko v naslednjih 20-ih letih presegel 50 % (Francis, 2006, str. 85). Čeprav je ta delež vseskozi naraščal, razvoj trga razdelimo na šest (6) stopenj:

- ✓ **Inovacija, 1971–1978:** Uspešen razvoj nizkostroškovnih letalskih prevoznikov se začne v zveznih državah Teksas in Kalifornija. Za ti dve državi so značilna gosto naseljena urbana središča, ki jih ločujejo velike razdalje, primerne za premoščanje z letali. V zgodnjih 70-ih letih so oblasti sprostile trg znotraj posameznih zveznih držav, leta 1978 pa tudi med državami (Calder, 2003, str. 48). Razvoj, ki je sledil, potrjuje to letnico kot prelomno za razvoj nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Čeprav je bil razvoj sprva skromen, pa sta razmere izkoristila podjetnika Herb Kelleher in Rollin King, ki sta nizkocenovne lete ponujala vedno večjemu številu ljudi.
- ✓ **Hitra rast trga, 1979–1985:** To obdobje je zaznamovala huda cenovna konkurenca. Na trg je vstopilo veliko število novih prevoznikov, spodbujenih s strani začetnega uspeha

letalskega prevoznika SOUTHWEST AIRLINES, in se z že uveljavljenimi prevozniki začelo boriti za svoj delež. Prevladovali so prevozniki, ki so želeli posnemati Southwestovo strategijo, saj je ta očitno nudila konkurenčne prednosti. Med slednje prištevamo MIDWAY AIRLINES, NEW YORK AIR, JET AMERICA in že omenjeni PACIFIC SOUTHWEST; nobena letalska družba izmed naštetih danes ne deluje več. Prednosti strategije so se zavedali tudi uveljavljeni prevozniki, ki so skušali z ustanavljanjem nizkstroškovnih podružnic obraniti svoj tržni delež.

- ✓ **Konsolidacija, 1985–1992:** V tem obdobju je veliko število mladih letalskih prevoznikov končalo z dejavnostjo zaradi težav z likvidnostjo ali pa so z združitvijo postali del večjih družb, ki so si nadejale koristi zaradi ekonomij obsega in boljše pokritosti trga. Izjemoma so nekateri prevozniki preživeli peto obletnico, kar velja tudi za vse podružnice uveljavljenih prevoznikov, ki zaradi navez z letalsko družbo – lastnico – niso uspeli vzdržati v poslovanju z nizkimi stroški izvajanja storitve letalskih prevozov.
- ✓ **1992–1996, drugi val vstopov v panogo:** V letih 1992–1996 je tržne priložnosti v panogi želelo izkoristiti več novih letalskih prevoznikov, ki pa svoje strategije trženja niso v celoti prevzeli od uspešnih nizkstroškovnih letalskih prevoznikov. Njihovo delovanje je bilo usmerjeno k osvajanju trga, ki so ga zadovoljevali večji prevozniki, in ne k spodbujanju novega povpraševanja z vzpostavljanjem povezav med mestnimi pari, ki doslej še niso bili povezani. Primeri takšnih so: VANGUARD AIRLINES, KIWI AIR, WESTERN PACIFIC .
- ✓ **Ponovna konsolidacija, 1997–2000:** Vsi prej omenjeni prevozniki so končali v stečaju ali pod okriljem večjih prevoznikov. Njihovo usodo je zaznamovala tudi prva letalska nesreča nizkstroškovnega letalskega prevoznika VALUJET v ZDA. To je bila namreč prva nesreča letala iz flote nizkstroškovnih letalskih prevoznikov. Mediji so se spraševali, ali morda upravitelji te letalske družbe niso varčevali pri varnosti. Vznemirjena javnost je bila povod za upad prometa velike večine nizkstroškovnih prevoznikov v ZDA.
- ✓ **Trg doseže svojo zrelost, od 2000:** Med nizkstroškovnimi letalskimi ponudniki v ZDA ostaja najpomembnejši SOUTHWEST AIRLINES, med pomembnejše pa lahko prištejemo še AIRTRAN AIRWAYS in JET BLUE, katerih dejavnost je zaenkrat geografsko omejena. Po neuspešnih poskusih v obdobju hitre rasti med leti 1979–1985 večji prevozniki ponovno poskušajo z nizkstroškovnimi podružnicami. Primera takšnih poskusov sta podružnici SONG in TED tradicionalnih prevoznikov DELTA AIRLINES oziroma UNITED.

3.2 Kanada

WESTJET je edini nizkostroškovni letalski prevoznik na kanadskem trgu. Kot *Southwest posnemovalec* se je leta 1996 odločil uspešno trženjsko strategijo preizkusiti na kanadskih tleh. Trg je izkazal naklonjenost inovativnemu pristopu in ponudnika nagradil z rastjo. V WESTJET-ovem uspehu sta uveljavljena letalska prevoznika AIR CANADA in CANADA 3000 prepoznala grožnjo svojemu položaju na trgu. V odgovor je AIR CANADA ustanovil nizkostroškovni podružnici TANGO in ZIP, CANADA 3000 pa se je v celoti prestrukturirala v nizkostroškovnega letalskega prevoznika. Omenjeni prevozniki so bili sprva uspešni pri privabljanju potnikov, a nezmožnost opravljanja dejavnosti s primerno nizkimi stroški je botrovala k opustitvi dejavnosti in stečaju.

3.3 Evropa

3.3.1 Velika Britanija in Irska

- ✓ **Inovacija in hitra rast, 1995–2001:** Zgodovina evropskih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov seže nazaj v leto 1995, ko sta kot *Southwest posnemovalca* svoje storitve angleškemu in irskemu trgu ponudila RYANAIR in EASYJET. Liberalna politika obeh držav je spodbujala konkurenco, z deregulacijo prometa v EU po letu 1997 pa je padla še zadnja institucionalna ovira (Jones, 2005, str. 55). Katalizator hitre rasti poslovanja je bila cenovna privlačnost glede na alternativne oblike prevozov (ladijski in železniški prevoz) ter razpoložljivost slabo izkoriščenih letališč, katerih lastniki so bili pripravljeni z nizkimi pristojbinami spodbuditi prihod nizkostroškovnikov.
- ✓ **Konsolidacija, 2001–2002:** BRITISH AIRWAYS (BA), BMI in KLM so na dogajanje na trgu odgovorili z ustanovitvijo podružnic. BA je leta 1998 ustanovil nizkostroškovnega prevoznika GO, KLM pa podružnico BUZZ. Trg se je na strani ponudbe delno konsolidiral v letu 2002, ko je EASYJET odkupil GO, RYANAIR pa BUZZ (Creton, 2005, str. 55). Potem ko z ustanovitvijo podružnic BA ni dosegel zastavljenih ciljev, je na konkurenčne pritiske nizkostroškovnikov odgovoril z zniževanjem lastnih stroškov vodenja operacij in poenostavitvijo nakupne izkušnje in ponudbe. S podobnim ravnanjem je bil še pred BA zelo uspešen irski nacionalni prevoznik AER LINGUS (Wallace, 2006, str. 338).
- ✓ **Drugi val vstopov v panogo, od 2002:** Ob agresivnem trženju ponudbe nizkostroškovnih prevoznikov so se v težavah znašli tudi čarter prevozniki in njihovi lastniki – organizatorji potovanj. Odzvali so se z ustanovitvijo svojih podružnic oziroma s preoblikovanjem in posvojitvijo trženjske strategije uspešnih nizkostroškovnih prevoznikov na trgu. Primera sta dva, in sicer MYTRAVELLITEe (MyTravel) in THOMSONFLY (TUI/Britannia).

3.3.2 Celinska Evropa

- ✓ **Obdobje inovacije in hitre rasti trga, 1999–2006:** Leta 1995 so bile odstranjene vse ovire za vstop na trg letalskih prevozov v EU. Z izjemo prevoznika VIRGIN EXPRESS s sedežem v Bruslju predstavlja vstop RYANAIR-a in EASYJET-a na celino leta 1999 pomembnejši mejnik v razvoju trga. S premestitvijo dela flote na nekatera letališča v Belgiji, Nemčiji in Italiji se je število prepeljanih potnikov hitro povečevalo (UK Airline financial tables, 2006).

Uveljavljene letalske družbe so se ob cenah vozovnic, ki so jih ponujali nizkostroškovniki, znašle v zadregi. Ob spoznanju, da njihova struktura in višina stroškov ne omogoča vzdržati v cenovnem konkurenčnem boju, so ustanovile podružnice (ali pa so se vanje preoblikovale). LUFTHANSA je to storila z ustanovitvijo podružnice GERMANWINGS, SAS pa je ustanovil svojega nizkostroškovnega prevoznika SNOWFLAKE. Rast, dobičkonosnost in nasploh uspeh nizkostroškovnih letalskih prevoznikov v kontinentalnem delu Evrope je botrovalo dejstvu, da se je število vstopov novih nizkostroškovnih družb v panogo še povečevalo.

- ✓ **Konsolidacija, od 2007:** Velja omeniti, da se je trg EU dokazal kot volatilen in krhek. Kot dokazuje analiza OAG, je 28 % ponudbe, ki se je oblikovala med leti 1997 in 2002, ugasnilo. Ko gre za ponudbo tradicionalnih letalskih prevoznikov, je ta podatek enak 2 % (European low cost carriers, 2008).

3.3.3 Širitev EU na nove države članice

- ✓ **Obdobje inovacije in hitre rasti trga, od 2004:** Zasebni kapital v tem delu Evrope je v razvoju trga letalskih prevozov prepoznal poslovno priložnost in ustanovil prvega nizkostroškovnega letalskega prevoznika med takrat še pridruženimi članicami – SKYEUROPE (Slovaška). Slovaški letalski prevoznik je svoje domače letališče – Bratislavo – Evropejcem predstavljal tudi kot Dunaj–Vzhod in tako izkoristil privlačnost avstrijske prestolnice. Večji prevozniki so v skušnjavi prilastiti si del rastočega trga ustanovili svoje podružnice, na Poljskem pa je madžarski kapital ustanovil danes zelo uspešnega nizkostroškovnega prevoznika – WIZZAIR. Razpoložljiva letališka infrastruktura, za zahodne turiste poceni turistične destinacije in selitev delovne sile napajajo hitro rast trga poceni letalskih prevozov v tem delu Evrope.

3.4 Avstralija

- ✓ **Deregulacija in vstopi na trg med leti 1990 in 1999:** Notranji, domači trg letalskega prometa je bil dereguliran leta 1990. Pred tem sta trg obvladovala dva letalska prevoznika – oligopol QANTAS-a in ANSETT-a. Razmere za vstop nizkostroškovnih

letalskih prevoznikov so bile na trgu ugodne. Promet na relaciji Sydney–Melbourne je zelo gost in nagnjenost k premoščanju razdalj z letali je med prebivalci velika. Poskusi vstopa na avstralski trg so bili številni, a večina slednjih je bila neuspešnih (primer COMPAS AIRLINES) (Lawton, 2002, str. 102).

Nizkstroškovno ponudbo je v Avstraliji uspešno uveljavil VIRGIN BLUE, ki je bil ustanovljen ob podpori Sir-a Richarda Bransona leta 2000. Z vozninami, vsaj za polovico nižjimi od takrat prevladujočih, je trg ponudbe močno pretresel. Leto kasneje se je s stečajem ANSETT-a, ki je takrat obvladoval 40-odstotni tržni delež, ustvarila vrzel in VIRGIN BLUE je to izredno poslovno priložnost uspešno izkoristil (Holloway, 2003, str. 236).

- ✓ **Konsolidacija, 2001–2006:** Potem ko je VIRGIN BLUE prevzel tržni delež propadlega ANSETT-a, o obdobju hitre rasti ne moremo govoriti. V odgovor na krepitev konkurence QANTAS ustanovi nizkstroškovno podružnico JETSTAR in AUSTRALIAN AIRLINES (mednarodni leti). Danes tudi VIRGIN BLUE leti na mednarodnih relacijah v Novi Zeladiji, Fidji-ju in Vanatau-u.

3.5 Azija

- ✓ **Obdobje inovacije in hitre rasti trga, od 2001:** Za novega lastnika malezijskega letalskega prevoznika AIR ASIA⁷ je bil uspeh RYANAIR-a v Evropi prava spodbuda za preoblikovanje v *Southwest posnemovalca* in za začetek operacij v letu 2001. Navkljub pravilom, ki so regulirala mednarodne polete med državami JV Azije, je z ustanovitvijo podružnice na Tajskem AIR ASII uspelo ta pravila obiti in v letu 2004 ponuditi svojim potnikom lete med obema državama. Ob vstopu AIR ASIE na Tajsko se je poslovne priložnosti zavedela tudi javnost v letalski industriji. SINGAPORE AIRLINES in lastnik RYANAIR-a Tony Ryan sta skupaj ustanovila nizkstroškovnega letalskega prevoznika TIGER AIRWAYS. Sledil je odgovor nacionalnega letalskega prevoznika THAI AIRWAYS, ki je ustanovil nizkstroškovno podružnico z imenom SKY ASIA. Razvoj nizkstroškovnih letalskih prevoznikov spodbuja razvoj turizma v državi in širši regiji, zato pobude o nadaljevanju liberalizacije letalskega prometa uživajo naklonjenost oblasti.

3.5.1 Indija

- ✓ **Obdobje inovacije in hitra rast trga, od 2003:** Indija je svojega prvega nizkstroškovnega letalskega prevoznika dobila leta 2003. AIR DECCAN je sprva povezal mesti New Delhi in Bangalore in ponudil 30 % cenejše voznine od tradicionalne

⁷ Močno zadolženo letalsko družbo AIR ASIA v letu 2001 kupi podjetnik Tony Fernandez, ki pri poslovanju sledi trženjski strategiji nizkstroškovnih letalskih prevozov (Thomas, 2007, str. 24).

konkurence, ki so jo na isti relaciji predstavljali prevozniki: INDIAN AIRLINES, AIR SAHARA ali JET AIRWAYS. Začetni uspeh prevoznika AIR DECCAN je spodbudil vstop več kot ducat novih nizkostroškovnih prevoznikov v panogo (Doganis, 2006, str. 168). INDIGO, eden izmed teh, je leta 2005 na pariškem letalskem salonu potrdil svoje naročilo za 100 ozkostrupnih reaktivnih letal vrste A320 v vrednosti 6 milijard USD (Indian carrier orders 100 firm Airbus A320 Family aircraft, 2005).

V Indiji več kot milijarda prebivalcev živi na podeželju in v mestih, ki jih ločujejo velike razdalje. Slaba cestna infrastruktura in prenatrpani vlaki nudijo letalskemu prevozu priložnost, da zadovolji povpraševanje po cenovno dostopnem prevozu, ki je hitrejši in varnejši. Za moderno Indijo je značilna gospodarska rast, ki je posledica izobražene delovne sile in dinamičnega podjetniškega duha. Dviguje se ekonomska blaginja državljanov, ki predstavlja dodatno pozitivno spodbudo. Na račun gospodarskega razvoja bogati tudi država, ki vlaga v izgradnjo infrastrukture letališč (Sporočilo komisije, 2007, str. 5). Ta bodo potrebna, saj analitiki napovedujejo, da bo v naslednjih desetih letih povprečna letna rast letalskega potniškega prevoza na indijskem trgu enaka 16,4 % (GMF, 2006, str. 11).

3.5.2 Kitajska

- ✓ **Obdobje inovacije, od 2005:** Letalski potniški promet znotraj Kitajske je s strani države regulirano področje transporta. Čeprav tri velike nacionalne letalske družbe CHINA SOUTHERN, CHINA EASTERN in AIR CHINA to zanikajo, je zelo verjetna domneva, da med njimi obstaja kartelni dogovor o višini voznin in delitvi trga (Thomas, 2006, str. 36). Omenjeni dejstvi sta lastnosti okolja, ki razvoju nizkostroškovnih letalskih prevoznikov nista naklonjeni. Kitajski politični vrh, ki piše pravila konkurence v letalskem potniškem prometu, ne kaže kakšne resne pripravljenosti na morebitno spremembo zakonodaje. Če bo do tega vendarle prišlo, potem so ti signali nekonsistentni in težko je napovedovati, kdaj in kako bi se lahko trg liberaliziral. Analitiki institucije CAPA⁸ ne dvomijo, da se bo to zgodilo tako zaradi notranjih kot zunanjih pritiskov (Center for Asia Pacific Aviation, 2007). Nizkostroškovni letalski prevozniki so namreč za razvoj potrebni in tudi zaželeni. Nizkostroškovni letalski prevozniki, kot na primer malezijski AIR ASIA, gotovo vršijo dobršno mero pritiska na trg, saj nekatera kitajska mesta že povezujejo z drugimi azijskimi državami. Gre tudi za tržno priložnost, ki bi jo veljalo izkoristiti. Pri tem je potrebno upoštevati, da četudi se regulacija trga odpravi, ostajajo še druge ovire za uspeh nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Nerazpoložljivost infrastrukture (letališč) in posledično visoke letališke pristojbine, visoki stroški goriva in dajatev namreč lahko znižajo potencialne prihranke v operativnih stroških, kar je predpogoj za uspeh nizkostroškovnih prevoznikov. Konkurenčna prednost vodenja v stroških bi tako bila šibkejša kot sicer. Ne glede na zapisano pa ne gre prezreti dejstva, da prvi in zaenkrat edini kitajski nizkostroškovni

⁸ CAPA – Center for Asia-Pacific Aviation.

prevoznik SPRING AIRLINES od začetka operacij leta 2005 posluje zelo uspešno (Thomas, 2006, str. 36)

3.6 Preostali svet

- ✓ **Brazilijska, obdobje inovacije, 1998–2001:** Nizkoustroškovni letalski prevozniki sooblikujejo ponudbo letalskih prevozov tudi v drugih državah, ki jih do sedaj nisem posebej izpostavil. Med te gotovo lahko prištejem Brazilijo in JAR. V obeh državah se je ponudba nizkoustroškovnih prevoznikov rojevala s postopno liberalizacijo trgov. V Braziliji so bile okoliščine za oblikovanje tovrstne ponudbe še posebej primerne. Med seboj zelo oddaljena gosto naseljena področja je z letali povezoval samo nacionalni letalski prevoznik VARIG, ki pa je v zameno za svojo storitev pričakoval plačilo visoke voznine. Nizkoustroškovni letalski prevoznik VIABRAZIL je pričel s poleti v letu 1998, a je pri trženju svojih storitev le deloma posnemal SOUTHWEST AIRLINES; VIABRAZIL-a zato ne moremo označiti kot *Southwest posnemovalca*. Svoj konec je letalski prevoznik doživel leta 2003. Podobno se je končal tudi poskus NACIONAL TRANSPORTES AEROS, nizkoustroškovnega letalskega prevoznika, ki bi ga spet težko označili kot *Southwest posnemovalca*.
- ✓ **Brazilijska, obdobje hitre rasti trga, od 2001:** Danes največja brazilska in tudi južno-ameriška letalska družba je nizkoustroškovni letalski prevoznik GOL, tipičen predstavnik skupine *Southwest posnemovalcev*. Prvi komercialni let je GOL opravil v letu 2001. GOL je bil med glavnimi razlogi za briden konec brazilskega nacionalnega letalskega prevoznika, katerega ostanke je v letu 2006 tudi kupil, a ohranil blagovno znamko VARIG (Lawton, 2002, str. 88).
- ✓ **Afrika, obdobje inovacije, od 2001:** KULALA je v JAR sinonim za poceni letalske voznine. Začeli so leta 2001, danes pa z osmimi letali povezuje 10 destinacij. Ponudbo dopolnjujeta še nizkoustroškovnika 1 TIME in MANGO, leta 2006 ustanovljena podružnica SAA⁹, ki je na domačem trgu izgubljal bitko s poceni letalskimi prevozi konkurence. Na preostalem delu celine velja omeniti nizkoustroškovnega letalskega prevoznika FLAMINGO, ki je bil ustanovljen kot podružnica nacionalnega prevoznika KENYA AIRWAYS (Francis, 2006, str. 90).
- ✓ **Bližnji vzhod, obdobje inovacije, od 2003:** Na bližnjem vzhodu je prosta konkurenca še vedno omejena z določenimi pravili, saj proces deregulacije še ni končan. Ne glede na to je AIR ARABIA, prvi nizkoustroškovni letalski prevoznik v regiji, zgodba o uspehu (Buyck, 2006, str. 24). Že v prvem poslovnem letu so zabeležili dobiček, prav tako v drugem in tretjem. Čeprav pred AIR ARABIO nihče ni verjel v uspeh ponudnika tipa *Southwest posnemovalca*, so ustanovitelji pravilno ocenili potencial v regiji. Med katalizatorje uspeha lahko prištejemo:

⁹ SAA – South African Airlines.

- Moderno, poceni, lahko dostopno in nezasedeno letališče Sharjah, ki leži v zaledju Dubaja.
- Prisotnost tuje delovne sile, ki v hitro razvijajočem se glavnem mestu tega pomembnega Emirata pogosto migrira med domačim okoljem in mestom zaposlitve.
- Sposobnost posloводства, da vzdržuje stroške operacij na zelo nizkih ravneh.

V tem poglavju sem sledil razvoju nizkstroškovnih letalskih prevoznikov v vseh pomembnejših regijah sveta in navedel primere nizkstroškovnih letalskih prevoznikov, ki so posnemali ravnanja predhodno uspešnih. Čeprav razvoj po regijah ni povsod potekal z enako hitrostjo, je vendarle mogoče trditi, da razvoj poteka v določenih fazah. Ugotovil sem, da je trženjska strategija, ki jo vse od leta 1979 izvaja SOUTHWEST AIRLINES v ZDA, postala predloga trženjskim strategijam nizkstroškovnih prevoznikov v Evropi, Avstraliji, J Ameriki in Aziji. V vsaki regiji najdemo nizkstroškovne prevoznike, ki so zelo uspešni. Obseg poletov in število potnikov povečujejo hitreje kot tradicionalna konkurenca in pri tem dosegajo odlične rezultate poslovanja. Njihova uspešnost in vloga, ki vpliva na strukturo in razvoj trgov, potrjuje prenosljivost trženjske strategije v času in prostoru.

V Tabeli 1 povzemam razvoj trga nizkstroškovnih prevozov po fazah v posameznih regijah.

Tabela 1: Razvoj trga nizkstroškovnih prevozov po fazah v geografskih regijah/trgih

	Inovacija	Hitra rast trga	Konsolidacija	Drugi val vstopov v panogo	Konsolidacija	Trg doseže zrelost
ZDA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kanada	✓	✓	✓			
VB	✓	✓	✓	✓		
EU	✓	✓	✓			
EU+10	✓	✓				
Azija	✓	✓				
Avstralija	✓		✓			
Brazilija	✓	✓				
Indija	✓	✓				
Kitajska	✓					
Preostali svet	✓	✓				

Vir: Avtor, 2007.

3.7 Dejavniki, ki vplivajo na širitev in uspeh nizkstroškovnih letalskih prevoznikov med regijami

Pri analizi uporabnosti trženjske strategije v različnih geografskih regijah sem ugotovil, da na širitev in razvoj nizkstroškovnih letalskih prevoznikov vpliva kompleksna interakcija številnih dejavnikov.

- ✓ **Deregulacija trga** sama po sebi še ni zadostna spodbuda za uspešen razvoj nizkoustroškovnih letalskih prevoznikov. Nova Zelandija je trg deregulirala zelo zgodaj, a je vloga nizkoustroškovnih letalskih prevoznikov začela naraščati šele leta 2004, 10 let pozneje. Tudi v kontinentalni Evropi se je to zgodilo s 4-letnim zamikom. V nekaterih azijskih državah rast tesno sledi deregulaciji, primer Indije pa dokazuje, da se lahko strategija uveljavi, četudi je ponudba letalskih prevozov še vedno omejena s togimi pravili. Takšna pravila pogosto onemogočajo, da bi prevoznik imel možnost svobodno izbrati letalsko povezavo in bi po svoji volji določil voznino. To še posebej velja pri mednarodnih letih.

- ✓ Preprosto, učinkovito in poceni je bila vizija letalskih prevozov Herba Kellerja, moža, ki je ustanovil letalsko družbo SOUTHWEST AIRLINES in katerega posebni talent je letalsko družbo dobičkonosno vodil celih 36 let (Gittell, 2003, str. 23). **Sposobnost ključnih mož je vedno usodnega pomena za podjetja in nič drugače ni, ko gre za letalsko industrijo.** V Evropi sta to Tony Ryan, ustanovitelj RYANAIR-a, in Stelios Haji-loannou, ustanovitelj EASYJET-a. Richard Branson je imel pomembno vlogo pri ustanovitvi prevoznika VIRGIN BLUE v Avstraliji in PACIFIC BLUE v Novi Zelandiji, Tony Fernandes pa je prvo ime uspešne letalske družbe AIR ASIA (Ionides, 2006).

- ✓ **Letališka infrastruktura** v bližini urbanih središč je nadvse pomembna, saj stroški letališča znatno vplivajo na višino voznine. Omenili smo že primer notranjega trga Kitajske (poglavje 3.5.2). Ob morebitni deregulaciji trga bo stopnjo rasti nizkoustroškovnih letalskih prevoznikov gotovo določala tudi zasedenost skromnega števila letališč. Samo 150 jih je. To je toliko, kolikor jih ima zvezna država Ohio v ZDA (Thomas, 2005, str. 36). Razpoložljivost nezasedenih, pa čeprav odročnejših letališč ugodno vpliva na razvoj ponudbe nizkoustroškovnih letalskih prevoznikov. Omejena kapaciteta letališča lahko zavre rast nizkoustroškovnega letalskega prevoznika, ki bi želel povišati frekvenco, a tega ne more storiti. Ta bojazen je upravičena in tudi nekdanj poceni, nezasedena letališča imajo danes potrebo po širitvi svojih zmogljivosti, kot dokazuje primer letališča Stansted v bližini Londona, prestolnice VB. Širitev letališč – predvsem izgradnja stez – je zaradi posegov v okolje za lokalno prebivalstvo pogosto sporna in za upravljavca precejšen finančni zalogaj. Oboje draži usluge letališča, kar negativno vpliva na rast prometa nizkoustroškovnih letalskih prevoznikov.

- ✓ **Pomembni dejavniki za uspešen razvoj trga nizkoustroškovnih prevozov so širše poslovno okolje, ekonomska blaginja in demografski razvoj.** V marsikateri geografski regiji so nizkoustroškovni letalski prevozniki spodbudili latentno povpraševanje. Navajam dva primera vpliva širšega poslovnega okolja na razvoj nizkoustroškovnih prevoznikov (No-frills carriers: revolution or evolution?, 2006):
 - V EU je pridružitve novih članic spodbudila rast poslovanja nizkoustroškovnih letalskih prevoznikov.

- Obstoj izredno prometnih povezav, kot je relacija Sydney–Melbourne, je prav tako dejavnik, ki rasti in razvoju nizkostroškovnih letalskih prevoznikov zelo koristi.
- ✓ Ideja poceni, preprosto in učinkovito potovati z letali ter uspeh izvedene trženjske strategije je prepričalo številne, da so se v panogi preizkusili. Bolj kot so bile razmere razvoju naklonjene, številčnejši so bili poskusi. Samo v prvem letu po deregulaciji letalskega potniškega prometa v Evropi je 57 nizkostroškovnih letalskih prevoznikov ponudilo svojo storitev trgu. V naslednjih dveh letih je 37 od teh zaprlo svojo dejavnost. **Nedvomno je prednost biti med prvimi na trgu**, a primeri dokazujejo, da tudi to ni vedno dovolj. Med slednje prištevamo prevoznika KIWI AIRLINES na Novi Zelandiji, UNITED SHUTTLE in CONTINENTAL LITE v ZDA ter FLYING FINN in DEBONAIR v Evropi. Še posebej velika »smrtnost« je med nizkostroškovniki tipa *Southwest posnemovalci*. Med razlogi izstopata nedosledno posnemanje in učinkovit odgovor na trgu uveljavljenih letalskih prevoznikov (Flint, 2006, str. 56).
- ✓ **Za preživetje nizkostroškovnih letalskih prevoznikov je pomembno, da presežejo določeno velikost in uživajo koristi ekonomij obsega in uveljavljenosti na trgu.** Letalski prevozniki, oziroma njihovi lastniki, potrebujejo finančne vire, da se obranijo pritiskov s strani uveljavljenih na trgu in vzdržijo v cenovni vojni.

3.8 Izbor uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov

Pretekli povprečni kapitalski donosi v panogi letalskih prevozov so nizki, a letenje in letalska industrija je še vedno nadvse privlačna za zanesenjaške investitorje. Tako v preteklosti kot dandanes smo priča številnim poizkusom ustanoviti novo letalsko družbo. V zadnjem desetletju se velika večina novoustanovljenih zgleduje po uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikih, saj njihovo ravnanje posnemajo in nadgrajujejo (Shaw, 2004, str. 24).

V teh prizadevanjih je le peščica zelo uspešnih in ti bodo predmet mojega podrobnega proučevanja. Razumeti želim njihovo ravnanje in prepoznati posebnosti njihovega trženja. Še posebej me zanima, ali uspešni nizkostroškovni letalski prevozniki pri trženju storitev ravnaajo med seboj podobno.

V Tabeli št. 2 so zbrani vsi pomembnejši nizkostroškovni prevozniki, ki se uvrščajo na lestvico dvestotih letalskih prevoznikov po kriteriju prodanih potnik-kilometrov (PPK). Razvrstil sem jih po številu prepeljanih potnikov v poslovnem letu 2006, kar je za moj namen ustrezna enota mere. Veliko lažje si je namreč predstavljati podatek, da največji nizkostroškovni letalski prevoznik na svetu SOUTHWEST AIRLINES iz ZDA prepelje preko 83 milijonov potnikov, kot pa da v istem obdobju opravi 149,095 milijonov potnik-kilometrov (Dunning-Mitchell, 2007, str. 75). Število potnikov je primernejša enota mere, tudi ko navajam tržni delež v regiji.

Določil sem tri kriterije, ki kvalificirajo nizkstroškovne prevoznike kot uspešne:

- ✓ **Hitrejša rast poslovanja glede na povprečno rast v dejavnosti, merjena z obsegom prihodkov.**
- ✓ **Dobičkonosnost poslovanja.**
- ✓ **Pomembnost in vloga prevoznika v regiji, merjena z višino tržnega deleža.**

Med nizkstroškovnimi letalskimi prevozniki, ki kriterije izpolnjujejo, bom za namen obravnave izbral do največ dva prevoznika iz regije. S tem želim zaznati tudi vplive, ki jih imajo morebitne kulturne razlike na trženje med regijami. V nadaljevanju opisujem izbrane prevoznike.

Tabela 2: Najpomembnejši nizkstroškovni letalski prevozniki, razvrščeni po številu prepeljanih potnikov v poslovnem letu 2006

	Rang v svetovni razvrstitvi po prihodku	Nizkstroškovni letalski prevoznik	Država	REGIJA	Prihodek v milijonih USD	Rast prihodka (%)	Delež dobička v prihodkih iz poslovanja (%)	Število prepeljanih potnikov (v milijonih)	Stopnja rasti števila potnikov (%)	Tržni delež v regiji
1	16	SOUTHWEST AIRLINES	ZDA	S AMERIKA	9.806	19,8	10,3	83,8	7,9	10,295
2	43	RYANAIR	IRSKA	EVROPA	2.887	37,7	21,1	42,5	22,2	6,789
3	41	EASYJET	VB	EVROPA	2.917	17,7	7,3	28	7	4,473
4	53	AIR TRAN	ZDA	S AMERIKA	1.893	30,7	2,2	20,1	20,5	2,469
5	49	AIR BERLIN	NEMČIJA	EVROPA	2.026	34,1	4	19,7	45,9	3,147
6	47	JETBLUE	ZDA	S AMERIKA	2.363	38,9	5,4	18,6	26	2,285
7	56	EXPRESS JET	ZDA	S AMERIKA	1.680	7,5	8,4	18,2	13	2,236
8	54	GOL	BRAZILJA	LATINSKA AMERIKA	1.750	42,4	18,4	17,4	34,1	17,938
9	87	VIRGIN BLUE	AVSTRALIJA	AZIJA & PACIFIK	1.039	-22,8	9,6	14,3	6,3	2,567
10	60	WESTJET	KANADA	S AMERIKA	1.572	36,3	4,4	11,2	18	1,376
11	n/a	THOMSONFLY	VB	EVROPA	n/a	n/a	n/a	9,6	0,8	1,534
12	n/a	AIR ASIA GROUP	MALEZIJA, TAJSKA, INDONEZIJA	AZIJA & PACIFIK	202	37,3	25	9,3	37,3	1,670
13	78	FRONTIER AIRLINES	ZDA	S AMERIKA	1.171	17,8	-0,8	8,9	19,3	1,093
14	67	AER LINGUS	IRSKA	EVROPA	1.408	13,4	3,5	8,6	7,3	1,374
15	n/a	GERMANWINGS	NEMČIJA	EVROPA	n/a	n/a	n/a	7,1	31,8	1,134
16	n/a	AIR DECCAN	INDIJA	AZIJA & PACIFIK	n/a	n/a	n/a	5,9	158,6	1,059
17	102	AIR ONE	ITALIJA	EVROPA	771	26,9	3,1	5,8	3,5	0,927
18	n/a	DRAGONAIR	KITAJSKA	AZIJA & PACIFIK	n/a	n/a	n/a	5,6	10,7	1,005
19	n/a	HAPAG-LLOYD EXPRESS	NEMČIJA	EVROPA	n/a	n/a	n/a	4,6	29,8	0,735
20	115	FLYBE	VB	EVROPA	541	9,6	-1,2	4,5	-3,5	0,719
21	121	AEGEAN AIRLINES	GRČIJA	EVROPA	506	21,3	10	4,4	12,3	0,703
22	n/a	BMIBABY	VB	EVROPA	n/a	n/a	n/a	4,1	17,1	0,655
23	145	VUELING	ŠPANIJA	EVROPA	300	-34,3	-22,3	3,5	77,8	0,559
24	n/a	CEBU PACIFIC AIR	FILIPINI	AZIJA & PACIFIK	n/a	n/a	n/a	3,5	56,8	0,628
25	140	ATLASJET	TURČIJA	AZIJA & PACIFIK	340	-11	n/a	3,4	24,3	0,610
26	138	SKYMARK AIRLINES	JAPONSKA	AZIJA & PACIFIK	344	n/a	n/a	2,9	26	0,521
27	n/a	KINGFISHER AIRLINES	INDIJA	AZIJA & PACIFIK	n/a	n/a	n/a	2,8	350,2	0,503
28	124	AIR TRANSAT	KANADA	S AMERIKA	460	57,8	n/a	2,6	3,6	0,319
29	n/a	SKY EUROPE	SLOVAŠKA	EVROPA	n/a	n/a	n/a	2,6	40,5	0,415

Vir: Dunning-Mitchell et al., *The World Airline Rankings*, 2007, str. 15.

SOUTHWEST AIRLINES je edinstven med letalskimi prevozniki ZDA. Njegovo poslovanje je dobičkonosno že 36-o leto zapored, pri čemer mu ni para. Ustanovljen je bil leta 1967 z namenom nuditi letalske prevoze znotraj države Texas, vendar so prvi let odložili za obdobje štirih let zaradi prijav sodišču s strani konkurence, češ da na trgu ni prostora za novega ponudnika. Na sodišču poraženi tožniki (letalski družbi BRANIFF in TEXAS INSTRUMENTS) so

po vstopu SOUTHWEST-a začeli cenovno vojno v želji novega ponudnika izgnati s trga. SOUTHWEST je odgovoril z znižanjem svoje voznine na relaciji Dallas–Houston na takratnih 13 \$ in pri tej ceni vzdržal. Neposredna konkurenta BRANIFF in TEXAS INSTRUMENTS sta kasneje zašla v finančne težave in se iz dejavnosti umaknila. Po deregulaciji letalskega potniškega prometa v ZDA leta 1978 je SOUTHWEST počasi, previdno, a vztrajno prestopil meje zvezne države (Gittell, 2003, str. 45).

SOUTHWEST AIRLINES je s svojo inovativno trženjsko strategijo postal pojem nizkostroškovnih letalskih prevozov. Danes je SOUTHWEST druga največja letalska družba v ZDA, ki s floto 505-ih letal povezuje 64 mest in prepelje 96 milijonov potnikov (ICAO DATA, 2008).

JETBLUE je z zbranimi 150-imi milijoni \$ najboljša kapitalizirana ustanovitev novega letalskega prevoznika v zgodovini (WynBrandt, 2004, str. 14). Pobudnik in ustanovitelj David Neelman je zelo poznan obraz v letalski industriji, saj je že v svojih tridesetih aktivno vodil ali sodeloval pri vodenju prevoznikov MORRIS AIR, SOUTHWEST AIRLINES in kasneje tudi kanadskega WESTJET-a. Vse omenjene lahko kategoriziramo kot nizkostroškovne letalske prevoznike tipa *southwest posnemovalci*. SOUTHWEST AIRLINES je leta 1993 prevzel MORRIS AIR, WEST JET pa je danes največji kanadski nizkostroškovni letalski prevoznik. Za njihov uspeh je zaslužen tudi David Neelman, ki je že med službovanjem v Kanadi pri WESTJET-u načrtoval svoj nov projekt – ustanovitev nizkostroškovnega letalskega prevoznika, ki bi »letalskemu prevozu povrnil človečnost«. Za še vedno zelo nizko voznino naj bi potniki preživeli nadvse prijetno izkušnjo. Posebnost nizkostroškovnega prevoznika JETBLUE je odličnost ponujene storitve, ki je rezultat s tem namenom vzgojene ekipe sodelavcev in kulture letalske družbe (WynBrandt, 2004, str. 83).

RYANAIR je leta 1985 ustanovila irska družina Ryan. Čeprav je število prepeljanih potnikov naraščalo, je RYANAIR posloval z izgubo (Creton, 2005, str. 10). Tony Ryan je nalogo, kako poslovanje spremeniti v dobičkonosno, zaupal svojemu tajniku Michael O'Leary-ju. S spremenjeno trženjsko strategijo po vzoru SOUTHWEST-a in uspešnim pristopom k zniževanju stroškov se je usoda letalskega prevoznika obrnila po željah družine Ryan. Danes je RYANAIR ena največjih letalskih družb s 40,5 milijonov¹⁰ prepeljanimi potniki in z več kot 20-odstotno donosnostjo tudi najbolj dobičkonosna letalska družba, katere cilj je postati največji letalski prevoznik na svetu (Creton, 2005, str. 55).

EASYJET je letalska družba, ki je bila ustanovljena leta 1995 v obdobju deregulacije letalskega potniškega prometa v Veliki Britaniji. EASYJET je že od svojih začetkov posnemal trženjsko strategijo prevoznika SOUTHWEST iz ZDA in evropskemu potniku ponudil letenje »za ceno para kavbojk« (Jones, 2005, str. 34). Rivalstvo z RYANAIR-om je bilo od nekdaj ostro, saj prevoznika naslavljata isto ciljno skupino potencialnih potnikov. Njuni trženjski strategiji sta podobni in že desetletje vzporedno rasteta in se razvijata, ne da bi kateri prevladal, čeprav se zdi, da bi to lahko kmalu uspelo RYANAIR-u. Danes EASYJET s 137-imi letali (in 118-imi še naročenimi) na 307-

¹⁰ Podatek velja za koledarsko leto 2007 (About us [Ryanair], 2008).

ih relacijah povezuje osemdeset letališč in prepelje 30 milijonov potnikov letno (Easyjet, 2008). EASYJET blagovna znamka je v lasti ustanovitelja družbe, sira Stelios Haji-Ioannou-a, ki je lastnik družine »easy« blagovnih znamk in ni neposredno v lasti letalskega prevoznika, kar je svojevrstna varovalka pred morebitnim sovražnim prevzemom (Jones, 2005, str. 165).

WESTJET je največji in zato najpomembnejši nizkostroškovni letalski prevoznik v Kanadi. WESTJET-ovo letalo je prvič poletelo v februarju leta 1996, že leto kasneje pa je prepeljal svojega milijontega potnika. S floto 67-ih letal povezuje 41 destinacij, od tega 11 v ZDA in 4 mednarodne. WESTJET stavi na svoje privlačne voznine, ne da bi pri tem potnika oškodovali za prijetno izkušnjo (About us [Westjet], 2008).

GOL je drugi največji letalski prevoznik v Braziliji. Ustanovila ga je družina Costantino preko svojega podjetja Grupo Aurea, ki ima tudi sicer interese v potniških prevozih po kopnem. GOL ima 38,6-odstotni¹¹ tržni delež v notranjem prevozu Brazilije (ICAO DATA, 2006). Glavna letališča so pričakovano Brasília, Sao Paulo in Rio de Janeiro. Čeprav se je GOL-ovo letalo v septembru 2006 zaradi nesrečnega trčenja v zraku s poslovnim letalom zrušilo v amazonski pragozd, to ni usodno vplivalo na razvoj prevoznika. Drži pa, da ima Brazilija precejšnje težave z nadzorom zračnega prometa, ki se je in se še vedno – tudi zaradi GOL-a – močno povečuje, kar upočasnjuje njegovo rast obsega operacij (GOL, 2008).

AIRASIA je malezijska letalska družba s podružnicami na Tajskem in v Indoneziji. V letu 2001 je letalsko družbo odkupil in prevzel njeno vodenje Tony Fernandez. Trženjsko strategijo je preoblikoval po predlogi trženjske strategije prevoznika SOUTHWEST AIRLINES. AIR ASIA je tako postal prvi nizkostroškovni prevoznik v JV Aziji. AIR ASIA je zaradi izredno nizkih voznin zelo priljubljen prevoznik, ki je v letu 2007 prepeljal že 18 milijonov potnikov (Thomas, 2007, str. 24). Vzdržnost v ponudbi nizkih cen mu omogoča izredno nizek strošek na razpoložljiv sedež-kilometer, ki znaša zgolj 0,023 \$, kar naj bi bila najnižja vrednost med vsemi nizkostroškovnimi letalskimi prevozniki nasploh (Thomas, 2007, str. 24). Glavno letališče prevoznika je v Kuala Lumpurju, kjer se nahaja tudi prvi nizkostroškovni terminal v širši regiji. Čeprav prevoznik deluje v še vedno precej reguliranem poslovnem okolju, povezuje mesta na Kitajskem, Indoneziji, Tajski, Singapurju, Maleziji in Indiji.

4 Stroškovni vidik poslovanja nizkostroškovnih letalskih prevoznikov

Letalski prevozniki, ki jim pripisujemo pridevnik nizkostroškovni, v svojih poslovnih prizadevanjih stremijo za čim nižjimi stroški izvajanja dejavnosti. Trženjska strategija je podrejena visoki produktivnosti materialnih, finančnih in človeških virov, a nikoli na račun varnosti ali točnosti poletov. V nadaljevanju najdem izvor te strategije v aplikaciji Porterjevega modela generičnih strategij in analiziram rezultate prizadevanj nizkostroškovnih prevoznikov za poslovanje z nizkimi stroški.

¹¹ Delež je izračunan iz podatkov baze ICAO DATA in velja za leto 2006.

4.1 Aplikacija Porterjevega modela generičnih strategij v dejavnosti letalskega potniškega prometa

Profesor Porter je v osemdesetih predstavil tri generične strategije za zagotavljanje konkurenčnih prednosti. Podjetja si prednosti pred konkurenco na trgu zagotavljajo s strategijo vodenja ob nizkih stroških, strategijo diferenciacije ali strategijo osredotočenja. Četudi ima model omejitve, ki izhajajo iz njegove preprostosti, predstavlja močno orodje za razumevanje strateških možnosti, med katerimi danes izbirajo tudi letalski prevozniki.

Strategija vodenja ob nizkih stroških poudarja preprostost in učinkovitost pri proizvodnji izdelka ali storitve. S proizvodnjo velikega obsega standardiziranega izdelka podjetje računa na prihranke iz naslova ekonomij obsega in učinkovitosti, ki jih pojasnjuje krivulja učenja. Izdelek ali storitev, ki zadovoljuje osnovno potrebo, je proizveden(a) ob nizkih stroških in namenjen(a) širokemu ciljnemu trgu. Dosledno izvajanje te strategije zahteva nenehno izboljševanje učinkovitosti procesov in stremljenje k prihrankom v vseh stroškovnih kategorijah (Porter, 1998, str. 122).

Nizkostroškovni letalski prevozniki predstavljajo uspešen poskus izvajanja strategije vodenja ob nizkih stroških. Ob nizkih stroških vodenja operacij zadovoljujejo osnovno potrebo po prevozu s ponudbo varnega in zanesljivega letalskega prevoza po bistveno nižjih cenah od tradicionalne konkurence.

4.2 Stroškovna vrzel med nizkostroškovnimi in tradicionalnimi letalskimi prevozniki

V prvem poglavju ugotavljam, da so nizkostroškovni letalski prevozniki radikalno spremenili trg letalskih prevozov. Vzvod njihove moči so nizki stroški izvajanja operacij, tako na zemlji kot v zraku. To je njihova najpomembnejša konkurenčna prednost, ki jih loči od tradicionalne konkurence. Zanima me, kolikšni so njihovi stroški izvajanja dejavnosti in kako globoka je stroškovna vrzel med nizkostroškovnimi in tradicionalnimi prevozniki. Stroškovna vrzel predstavlja razliko v stroških leta na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK).

Vrzel bom izračunal na primeru evropskega trga, kjer so nizkostroškovni letalski prevozniki od leta 2000 tržni delež s takratnih 9 % povečali na 29 % v letu 2006 (Pearce, 2006, str. 5). Pri izračunu stroškovne vrzeli primerjam stroške na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK)¹² med povprečjem treh tradicionalnih prevoznikov in dvema nizkostroškovnima:

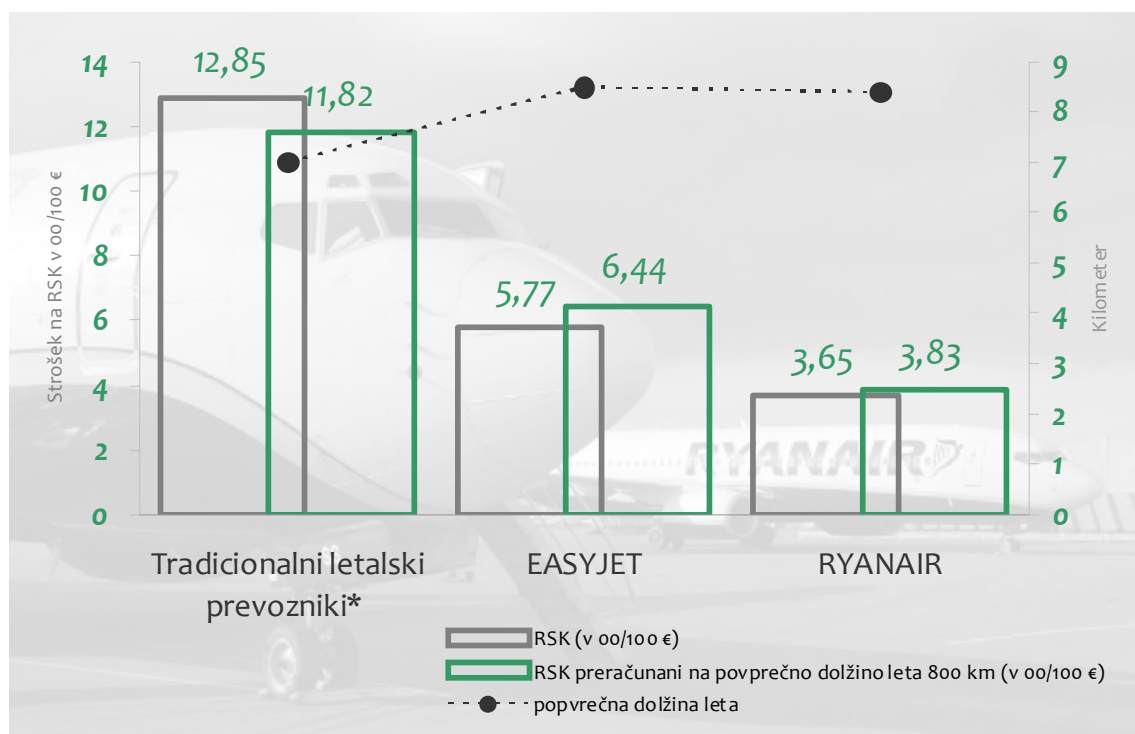
- ✓ Tradicionalni (nacionalni) : **AIR FRANCE, LUFTHANSA in BRITISH AIRWAYS.**
- ✓ Nizkostroškovni: **RYANAIR, EASYJET.**

Primerjava stroškov med izbranimi prevozniki je bila opravljena po metodi, ki jo opisujem v treh sledečih korakih:

¹² Strošek na razpoložljiv sedež-kilometer (angl. ASK - Available Seat Kilometer) je povprečen strošek leta, razdeljen med številu razpoložljivih sedežev na letalu in dolžino leta v kilometrih.

- ✓ **1. korak** – (Slika 4): Za namen analize sem uporabil razpoložljive podatke o stroških operacij na relacijah znotraj EU iz baze podatkov *Mednarodne organizacije za civilno letalstvo – ICAO DATA*. Podatek o povprečnem strošku leta na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) tradicionalnih prevoznikov povzeman po študiji, ki sta jo za interesno združenje letalskih prevoznikov – IATA – v letu 2006 opravila Pearce in Smyth (2006, str. 9).
- ✓ **2. korak** – (Slika 4): Nekateri stroški, kot so na primer letališke pristojbine, oskrba potnikov med letom, stroški, povezani z vkrcanjem potnikov, stroški prodaje itd., so od dolžine leta neodvisni in fiksni. Daljši kot je let, manjši je prispevek teh stroškov k skupnim stroškom na enoto RSK in obratno. Ker je povprečna dolžina leta RYANAIR-a in EASYJET-a v primerjavi s povprečjem dolžine letov tradicionalnih prevoznikov nekoliko daljša, je potrebno strošek nizkostroškovnih prevoznikov na RSK popraviti navzgor. Po tem popravku dobimo med seboj primerljive izračune stroškov različnih prevoznikov, saj so ti preračunani na enako dolžino povprečnega leta.
- ✓ **3. korak** – (Sliki 5 in 6): Stroške letov sem združeval v sorodne in medsebojno primerljive kategorije z namenom analizirati, kje in koliko nizkostroškovni prevozniki prihranijo. Rezultat primerjave je grafično prikazan v Slikah 5 in 6.

Slika 4: Primerjava stroškov izvajanja storitve med tradicionalnimi in nizkostroškovnima prevoznikoma na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) za poslovno leto 2004

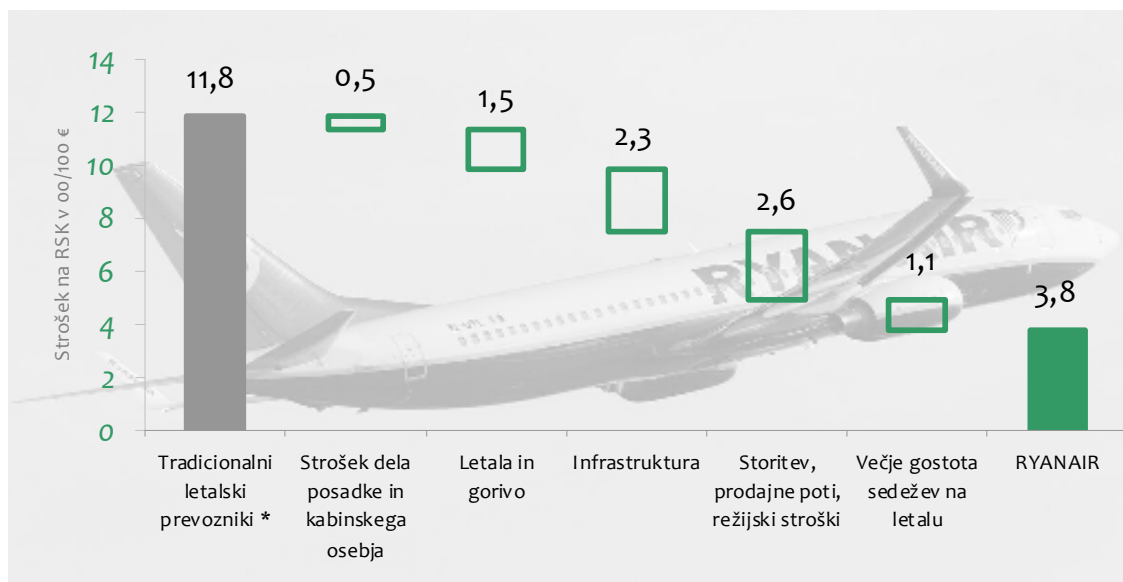


Na podlagi izračunanih podatkov v Sliki 4 ugotavljam, da je v poslovnem letu 2004 strošek izvajanja storitve tradicionalnih letalskih prevoznikov znašal v povprečju 0,1182 € na RSK. Ta podatek velja ob predpostavki, da je bila dolžina povprečnega leta enaka 800 kilometrov. V enakem obdobju in na enako dolgem letu je bil povprečni strošek izvajanja storitve prevoznika

EASYJET-a enak 0,0644 € na RSK, RYANAIR-a pa 0,0383 € na RSK. EASYJET je v letu 2006 izvajal storitev s 46 %, RYANAIR pa z 68 % nižjimi stroški v primerjavi s tradicionalno konkurenco. Analiza potrjuje, da nizkostroškovna letalska prevoznika EASYJET in RYANAIR izvajata storitev z bistveno nižjimi stroški od tradicionalne konkurence, ki jo v tem primeru predstavljajo AIR FRANCE, LUFTHANSA in BRITISH AIRWAYS.

V Sliki 5 odgovorjam na vprašanje, na kakšen način uspe RYANAIR v primerjavi s tradicionalnimi letalskimi prevozniki na enaki relaciji izvajati storitev varno in zanesljivo z 68 odstotkov nižjimi stroški na potnik-kilometer. Iz podatkov Slike 4 je mogoče izračunati, da je stroškovna vrzel, oziroma absolutna razlika v stroških izvajanja storitve med tradicionalno konkurenco in RYANAIR-om, enaka 0,0799 € na RSK. Dobrih 6 % stroškovne vrzeli (0,005 € na RSK) lahko pripišemo razliki v **Stroških dela** kabinskega osebja in posadke. Zmotno je splošno prepričanje, da so omenjeni slabše plačani kot njihovi kolegi pri tradicionalnih prevoznikih, drži pa, da je njihova produktivnost višja. Odtod tudi prihranek v stroških dela.

Slika 5: Stroškovna vrzel po stroškovnih kategorijah med tradicionalnimi letalskimi prevozniki in RYANAIR-om na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) za poslovno leto 2004



Vir: ICAO DATA, 2004. *Pearce, Smith, Airline cost performance. IATA Economic Briefing N5., 2006.

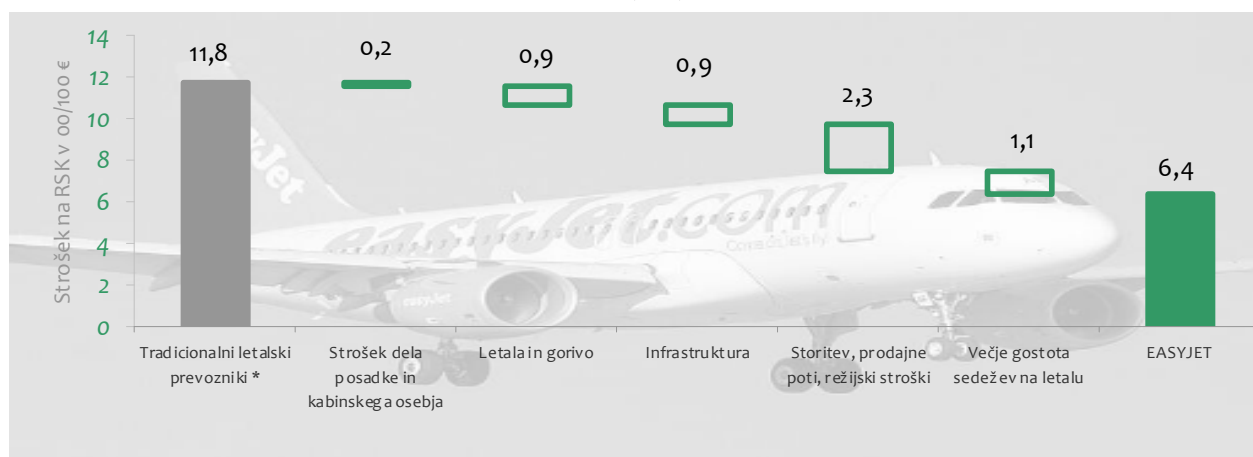
Stroški dela osebja na zemlji (catering, letališko osebje, administracija) so zajeti v kategoriji stroškov **Storitev, prodajne poti in režijski stroški**, kamor prištevamo tudi stroške prodaje, distribucije, tržnega komuniciranja itd. RYANAIR v tej kategoriji občutno prihrani v primerjavi s konkurenco, točneje 0,026 € na RSK, kar pojasni 32,5 % stroškovne vrzeli.

Stroškovno vrzel pogloblja tudi dejstvo, da ima RYANAIR v primerjavi s tradicionalno konkurenco v enakih letalih v povprečju 18 % sedežev več (Pearce, 2006, str. 16). **Večja gostota sedežev** v kabini neposredno povečuje kapacitete in znižuje stroške na enoto. Ta kategorija pojasni 14 % stroškovne vrzeli (0,011 € na RSK). **Infrastruktura**, med katero prištevamo pristojbine in davčine na letališčih, povečuje vrzel za dodatnih 0,023 € na RSK, oziroma 28,75 %. RYANAIR-ova **homogena in mlada flota** ter spretno izkoriščanje finančnih instrumentov

(hedging¹³) za nakupe goriva predstavljajo dodaten prihranek v višini 0,015 € na RSK, kar pojasni 18,75 % stroškovne vrzeli.

V Sliki 6 sem na enak način analiziral prihranke v kategorijah stroškov, ki pojasnjujejo stroškovno vrzel med tradicionalnimi letalskimi prevozniki in EASYJET-om. V primerjavi z RYANAIR-om je vrzel manjša predvsem na račun nižjih prihrankov v kategoriji stroškov infrastrukture. Ti stroški so pri EASYJET-u višji, ker ta prevoznik za razliko od RYANAIR-a ne izključuje operacij na glavnih, primarnih letališčih, ki pa so seveda dražja (Jones, 2005, str. 138).

Slika 6: Stroškovna vrzel po stroškovnih kategorijah med tradicionalnimi letalskimi prevozniki in EASYJET-om na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) za poslovno leto 2004



Vir: ICAO DATA, 2004. *Pearce, Smith, Airline cost performance. IATA Economic Briefing N5., 2006.

Na podlagi zbranih podatkov in opravljene primerjalne analize potrjujem tezo, da nizkstroškovni letalski prevozniki izvajajo storitev z nižjimi stroški kot predstavniki tradicionalne konkurence. V nadaljevanju bom predstavil posebnosti trženja nizkstroškovnih letalskih prevoznikov, tudi z namenom pojasniti, kako slednjim uspeva ohranjati dolgoročno konkurenčno prednost v nizkih stroških vodenja in izvajanja storitve.

5 Posebnosti trženja nizkstroškovnih letalskih prevoznikov

Proučevanje posebnosti trženja nizkstroškovnih letalskih prevoznikov je osrednji del raziskovalnega dela. Do sedaj sem ugotovil, da so se nizkstroškovni letalski prevozniki uspešno uveljavili na vseh pomembnejših globalnih trgih, kjer poslujejo z nižjimi stroški od tradicionalne konkurence. Pri načrtovanju in izvajanju trženjske strategije se nizkstroškovni prevozniki razločujejo od tradicionalne konkurence, zato te posebnosti analiziram v nadaljevanju.

¹³ Opcijski nakup letalskega goriva, ki letalskemu prevozniku omogoča nakup goriva po pogodbenih cenah za v pogodbi določeno obdobje.

Ko gre za storitev, Lovelock (2007, str. 25) orodje 4P-jev¹⁴ (*izdelek/storitev, cena, prodajne poti, tržno komuniciranje*) dopolnjuje z elementi, kot so *fizični dokazi, ljudje, proces izvedbe storitve in produktivnost (s kakovostjo)* na splet osmih elementov, ki skupaj tvorijo razširjeni storitveni splet – 8P. Produktivnost storitve (s kakovostjo) Lovelock (2007, str. 25) razume kot vzvod za zniževanje stroškov. Osebo produktivnost izvedbe storitve razumem kot rezultat načrtovanja vseh preostalih elementov storitvenega spleta, zaradi česar se bom pri proučevanju posebnosti trženja nizkostroškovnih letalskih prevoznikov omejil le na sedem elementov storitvenega spleta.

Analiza posebnosti trženja nizkostroškovnih letalskih prevoznikov vključuje poleg že omenjenih elementov taktičnega trženja tudi elementa strateškega trženja – segmentacijo trga letalskih potniških prevozov in prepoznavanje ciljnega trga nizkostroškovnih letalskih prevoznikov.

5.1 Segmentacija trga potniških prevozov z letali

Trg letalskih potniških prevozov vključuje potrošnike, ki imajo svoje potrebe in želje, tako resnične kot navidezne (Shaw, 2004, str. 18). Čeprav je osnovna naloga ponudnikov – *letalskih prevoznikov* – zadovoljiti in spodbujati osnovno potrebo po gibanju, se kupci – *podjetja ali posamezniki* – med seboj v svojih zahtevah in pričakovanjih razlikujejo. Prepoznati je potrebno skupine potrošnikov – tržne segmente podobnih potreb in želja. Tržnemu segmentu prilagojen trženjski splet je učinkovitejši in uporaba omejenih virov racionalnejša (Malaval & Benaroya, 2003, str. 312).

Pravilna segmentacija je odvisna od namena uporabe tako prepoznanih skupin potnikov. Ko gre za oblikovanje razredov ponudbe letalskih prevoznikov, je segmentacija široka, saj spremenljivke niso podrobno določene. Tradicionalno se uporabljajo naslednje (Shaw, 2004, str. 25):

- ✓ **Namen potovanja** je najpomembnejša spremenljivka segmentacije trga z delitvijo na potovanja iz poslovnih razlogov ali v prostem času. Z redkimi izjemami se lahko vsako potovanje z letalom umesti v eno od navedenih kategorij. Znotraj tega segmenta lahko identificiramo podsegmente, katerih opredelitev nam bo v pomoč pri nadaljnjih razlagah. Potniki, ki potujejo iz poslovnih razlogov, so lahko neodvisni poslovneži, ki zastopajo interese lastnega podjetja ali uslužbenci podjetja, ki jih v danem trenutku zaposluje. Zavedanje neodvisnih poslovnežev, da za storitev plačajo iz svojega žepa, močno vpliva na njihove nakupne odločitve. Potovanje v prostem času po kriteriju namena potovanja lahko razdelimo v dva podsegmenta: potovanje z letalom na počitnice ali na obisk k sorodnikom in prijateljem¹⁵ (Shaw, 2004, str. 26). Glavna razlika

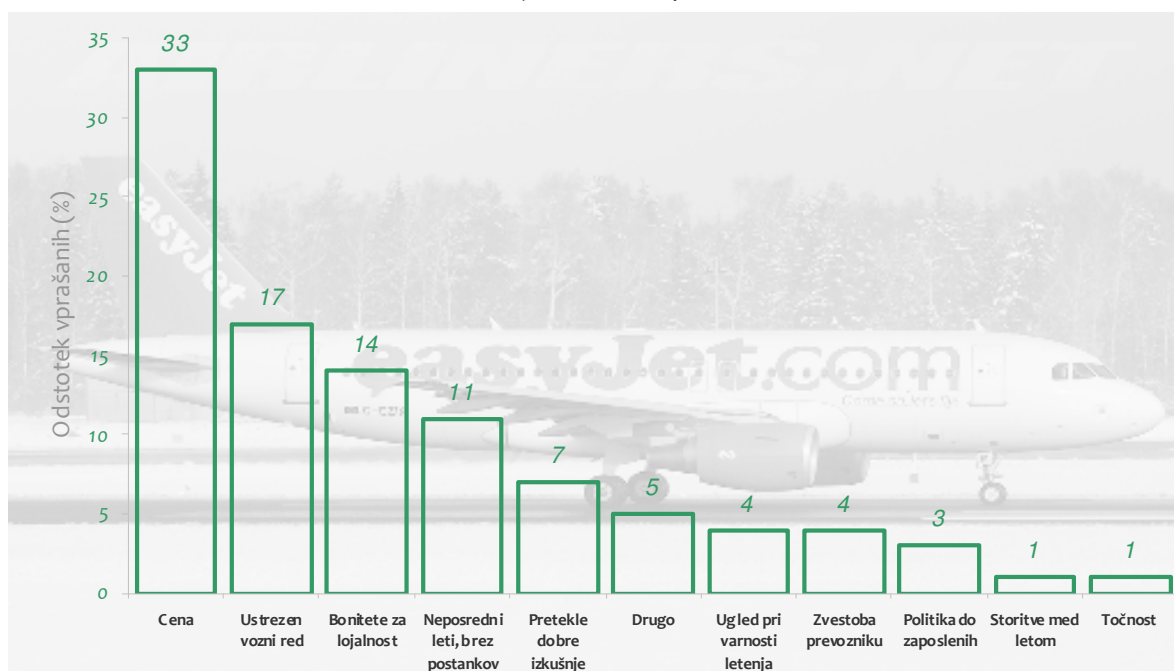
¹⁴ Koncept štirih spremenljivk trženja, t. i. trženjski splet – 4P, je prvič predstavljen v delu avtorja E. Jerome McCarthy-ja, (1960): *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Razširjeni, storitveni splet – 7P – sta predlagala Bernard H. Booms in Mary J. Bitner: *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms* in J.H. Donnelly, W.R. George (1981): *Marketing of Services*.

¹⁵ (angl. VFR-Visiting Friends and Relatives.)

med podsegmentoma je v deležu, ki ga v potovanju predstavlja voznina. Medtem ko letalska voznina predstavlja le del stroškov počitniškega paketa, je voznina glavni strošek za potnika, ki se na obisk k sorodnikom ali prijateljem odpravi z letalom. Slednji praviloma poskrbijo za njegovo nastanitev. Potniki, ki z letalom potujejo k sorodnikom ali prijateljem so zato izredno občutljivi na ceno prevoza.

- ✓ **Dolžina potovanja.** Obstajajo temeljne razlike v potrebah potnikov, ko ti potujejo na regionalnih ali medcelinskih letih. Na medcelinskih letih potniki visoko vrednotijo izkušnjo na letalu, pričakujejo več in so bolj dovzetni za dodatno ponudbo.

Slika 7: Pomembnost dejavnikov nakupa letalske vozovnice



Vir: GMF, 2006, str. 22.

- ✓ **Občutljivost na ceno.** Cena je najpomembnejši dejavnik, ko gre za odločitev o nakupu letalske vozovnice in izbire letalskega prevoznika (glej Sliko 7). To še posebej velja za potnike, ki potujejo v svojem prostem času, teh pa je $\frac{3}{4}$ vseh, ki potujejo z letali (Worldwide International arrivals by purpose of visit, 2007). Ta segment potnikov je najhitreje rastoči in temu pritrjujejo tudi napovedi. Povpraševanje po letalskih prevozih postaja posledično vse bolj cenovno elastično (GMF, 2006, str. 22). Cena je manj pomemben dejavnik takrat, ko potniki potujejo iz poslovnih razlogov. Še posebej je temu tako v primerih, ko so podjetja tista, ki poravnajo strošek nakupa vozovnice.

Izbrane spremenljivke delijo potnike na skupine – tržne segmente –, ki jih ponazarjam v matriki (2x2) Tabele 3.

Tabela 3: Segmentacija trga potniških prevozov z letali

		Namen potovanja			
Dolžina poleta	Kratek let	Potniki, ki potujejo v svojem prostem času		Potniki, ki potujejo iz poslovnih razlogov	
		Potniki, ki potujejo na počitnice na regionalnih letih.	Potniki, ki potujejo na obisk k prijateljem ali sorodnikom na regionalnih letih.	Na ceno vozovnice občutljivi poslovni potniki (praviloma samozaposleni poslovneži), ki potujejo na regionalnih letih.	Na kakovost storitve občutljivi poslovni potniki, ki potujejo na regionalnih letih.
	Dolg let	Potniki, ki potujejo na počitnice v oddaljene destinacije drugih celin.	Potniki, ki potujejo na obisk k prijateljem ali sorodnikom na medcelinskih letih.	Na ceno vozovnice občutljivi poslovni potniki (praviloma samozaposleni poslovneži), ki potujejo na medcelinskih letih.	Na kakovost storitve občutljivi poslovni potniki, ki potujejo na medcelinskih letih.

Vir: Avtor, 2007.

Potniki, ki potujejo iz poslovnih razlogov, praviloma predstavljajo premožnejši del prebivalstva, katerih dohodek je precej visok. Živijo v izobilju in udobju. Ni težko razumeti, da od izbrane letalske družbe pričakujejo ponudbo, primerno njihovemu življenjskemu slogu. V Evropi so to praviloma moški, v povprečju stari 41 let. Delež žensk se povečuje, a njihov delež naj v bližnji prihodnosti ne bi presegel 30 % (Corporate Air Travel Survey, 2007).

Poslovni potniki veliko potujejo in so dovzetni za spremembe v kakovosti storitve letalskih prevoznikov ter zelo lojalni prevozniku, v kolikor so bili v preteklosti zadovoljni z doživetjo izkušnjo. Poslovni potniki vrednotijo ponudbo letalskih prevoznikov po naslednjih kriterijih, ki so razvrščeni od za odločitev najpomembnejšega dalje (Stellin, 2006, str. 97):

- ✓ **Pogostost (frekvenca) letov in vozni red:** Ko gre za kratke polete, je za poslovne potnike urnik poletov izrednega pomena. Odhod zjutraj in prihod v večernih urah pomeni za službene obveznosti porabiti le en dan. Prihranek časa je zelo dragocen. Ker je trajanje službenih obveznosti težko napovedati, je zelo prikladno, če so leti pogosti, vozovnica pa prilagodljiva. Visoka frekvenca letov pomeni, da bo posameznik pripotoval na sestanek tik pred začetkom in odpotoval takoj po zaključenih obveznostih.
- ✓ **Točnost:** Razumljivo je točnost za poslovnega potnika ključnega pomena. Zamuda povzroči neljube zaplete, zamujene sestanke in mogoče celo izgubo stranke.
- ✓ **Lokacija letališča in dostopnost:** Na kratkih poletih, poslovni potniki dajejo prednost lokalnim, lažje dostopnim letališčem pred velikimi letališči-vozlišči.
- ✓ **Razpoložljivost sedežev in fleksibilnost vozovnic:** Razpoložljivost sedežev bi lahko razumeli tudi kot verjetnost, da potnik uspešno rezervira sedež tik pred odletom. V primeru izrednih dogodkov visoka razpoložljivost poslovnim potnikom omogoča polet na »prvem naslednjem letalu«. Poslovni potniki visoko cenijo tudi fleksibilnost svoje vozovnice, ki jim omogoča, da sicer rezerviran let zamenjajo za v danem trenutku primernejši termin.
- ✓ **Programi zvestobe**¹⁶: Poslovni potniki pričakujejo nagrado za veliko število preletenih kilometrov. Daljši kot je polet, več kilometrov/točk zabeleži potnik. Več zbranih kilometrov/točk pomeni večje ugodnosti. Medtem ko na dolgih poletih program

¹⁶ (angl. FFP – Frequent Flyer Programme).

zvestobe imetnika praviloma odločujoče vpliva na izbor prevoznika, je to na kratkih letih manj verjetno (Beirne, 2006, str. 13).

- ✓ **Storitve na letališču:** Na kratkih letih je čas, ki ga potnik preživi na letališču, nemalokrat daljši kot pa v letalu. Storitve letališča so zato visoko vrednotene pri sprejemanju odločitve o izbiri letalskega prevoznika. Poslovni potniki pričakujejo posebno obravnavo, ki skrajša neljubo čakanje na let. To pomeni, da pričakujejo hitrejšo prijavo na let in pospešene varnostne kontrole. Zaželeno je tudi, da so prostori za čakanje na let ločeni od večine potnikov, ki potujejo v ekonomskem razredu.
- ✓ **Storitve med letom:** Daljši kot je let, več šteje odmerjen prostor za sedenje, ponudba hrane in pijače ter razpoložljivost zabavno-interaktivnih vsebin.

Potniki, ki potujejo v svojem prostem času, izhajajo iz vseh starostnih obdobij in so v ravnotežju, ko gre za spola (Shaw, 2004, str. 20). Medtem ko realni stroški prevoza z letali upadajo, se razpoložljivi dohodek v razvitem svetu povečuje, zato že 40 % vseh, ki potujejo na počitnice, za svoje prevozno sredstvo izbere letalo (Corporate Air Travel Survey, 2007). Pri izbiri prevoznika za letenje v prostem času je njihov daleč najpomembnejši kriterij odločitve cena vozovnice (GMF, 2006, str. 22). Za družine je voznina še večja obremenitev, ki v strošku počitnic predstavlja pomemben delež. Občutljivost za ceno je tako precejšnja in za morebitne prihranke so se potniki pripravljeni odreči ugodju in nekaterim elementom storitve, a ne na račun varnosti letenja.

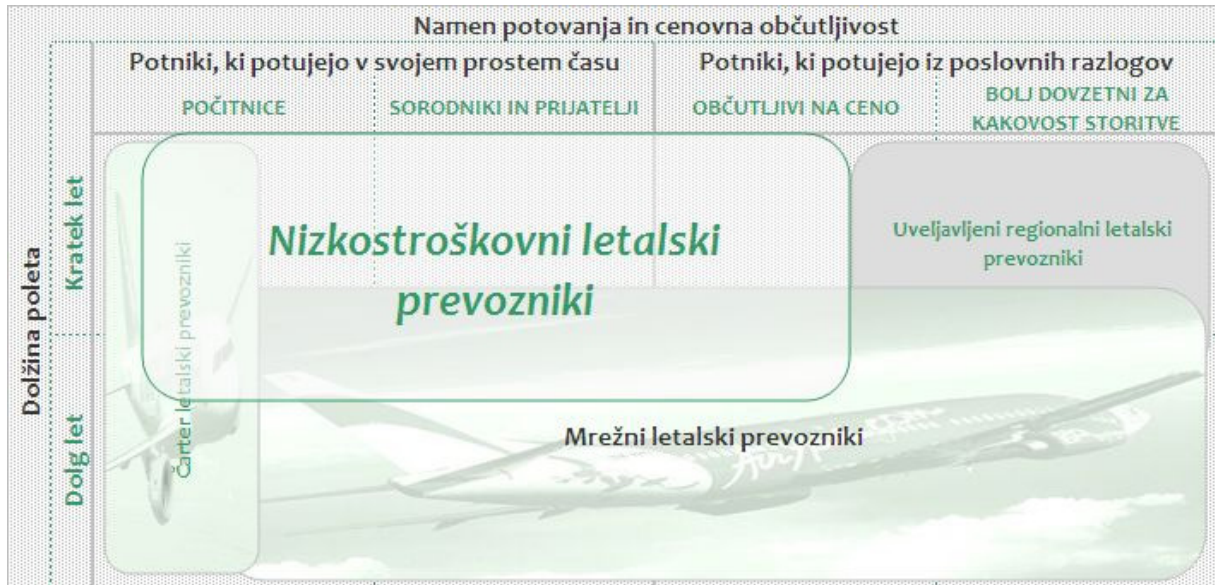
Ta segment potnikov predstavlja večino povpraševanja na trgu in je obenem tudi najhitreje rastoči segment (Shaw, 2004, str. 21). Predvidevam, da se bo cenovna elastičnost povpraševanja po letalskih prevozih v prihodnosti še povečala.

5.2 Ciljni trg nizkostroškovnih letalskih prevoznikov

Prepoznal sem osem osnovnih tržnih segmentov v letalskem potniškem prometu in ugotovil, da namen potovanja v dobršni meri določa občutljivost potnika na ceno prevoza.

Nizkostroškovni prevozniki naslavlajo segmente, ki so občutljivi na ceno prevoza, ti pa so v večini. Njihova ponudba odgovarja na bistveno potrebo po poceni letalskih prevozih in je standardizirana. To pomeni, da se nizkostroškovni letalski prevozniki praviloma ne odločajo za razlikovanje svoje ponudbe z namenom storitev bolj približati izbranemu segmentu. S svojo ponudbo želijo prepričati kar se le da široko skupino potencialnih potnikov. Nediferencirano trženje omogoča enostavnost storitve in znižuje stroške. V Sliki 8 grafično ponazarjam segmente, ki jih nizkostroškovni letalski prevozniki prepoznavajo kot svoj ciljni trg.

Slika 8: Ciljni trg nizkostroškovnih letalskih prevoznikov.



Vir: Avtor, 2007.

Opomba avtorja k Sliki 8:

- ✓ **Tradicionalni letalski prevozniki** (angl. *legacy airlines*): V to skupino prištevamo mrežne, nacionalne in regionalne prevoznike; skratka vse, ki niso niti nizkostroškovni niti čarter prevozniki.
- ✓ **Mrežni letalski prevozniki** (angl. *network carriers*): Poimenovanje letalskega prevoznika, ki omogoča povezovanje skorajda vseh pomembnejših mest na zemeljski obli skozi svojo mrežo povezav. Mrežo sestavljajo večja vozlišča, ki povezujejo celine in omogočajo presedanje med regijskimi in medcelinskimi leti (angl. *hub and spoke* povezave).
- ✓ **Čarter letalski prevozniki**: Letalski prevozniki, ki ponujajo čarter lete. Organizator potovanj v vlogi naročnika najame letalo za izreden let izven objavljenega voznega reda.

5.3 Storitev – letalski prevoz

Osrednja storitev, ki jo potnik pričakuje od letalske družbe, je prevoz do namembnega kraja s prevoznim sredstvom – letalom. Potnikova izkušnja z letalsko družbo se začne, še preden potnik vstopi na letalo. V nadaljevanju opisujem posebnosti letalske storitve v elementih, pri katerih se nizkostroškovni prevozniki razlikujejo od tradicionalne konkurence.

5.3.1 Razredi letalske storitve

Tradicionalni letalski prevozniki želijo svojo storitev prilagoditi slehernemu potniku, zato so oblikovali različne razrede ponudbe. Praviloma gre za naslednje tri razrede ponudbe: *ekonomski, poslovni in prvi razred*. Slednji je namenjen najbolj zahtevnim potnikom. Čeprav letalski prevoznik s tako diferencirano ponudbo bolje zadovolji pričakovanja različnih segmentov potnikov, takšna odločitev znatno poviša operativne stroške. Ostra konkurenca na trgu narekuje nenehne izboljšave ponudbe in tudi za velike letalske družbe je vzdrževati odličnost na vseh treh ravneh investicijsko zahtevna naloga (Erdener, 1993, str. 34).

Močno povišani stroški so glavni in edini razlog, da nizkostroškovni letalski prevozniki ostajajo pri le enem razredu ponudbe. Storitve prilagajajo potnikom izbranega ciljnega segmenta potnikov (Slika 8), ki so cenovno zelo občutljivi. Ker so nizki stroški operacij osrednje vodilo pri načrtovanju trženjske strategije, bi bila morebitna odločitev za dodatni, nadgrajeni

razred ponudbe enostavno predraga. Nizkostroškovni letalski prevozniki tako nimajo primerne ponudbe za zahtevne poslovne potnike. Vzpodbudno pa je dejstvo, da se segment samozaposlenih poslovnih potnikov – ki so cenovno bolj občutljivi predvsem zato, ker let plačajo iz svojega žepa – povečuje (WynBrandt, 2004, str. 68).

V letu 2007 je bilo mogoče zaslediti nekaj odločitev nekaterih pomembnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov, da svojo ponudbo vse bolj prilagajajo potnikom, ki potujejo iz poslovnih razlogov in so obenem tudi občutljivi na ceno prevoza. Ti poslovneži so vseeno za nekoliko več udobja pred in med letom pripravljeni plačati. To dejstvo nekateri nizkostroškovni prevozniki že izkoriščajo v svoj prid. Nizkostroškovna prevoznika VIRGIN BLUE (AUS) in JETBLUE (ZDA) sta zato razpored sedežev na letalu preuredila tako, da imajo potniki – v zameno za dodatno plačilo – v prednjem delu kabine več prostora za noge (About us [JetBlue], 2007). V primeru prevoznika JETBLUE tako diferencirane ponudbe ne smemo razumeti kot povsem nov razred ponudbe, pač pa kot dodaten vir zaslužka. Nizkostroškovni prevoznik VIRGIN BLUE pa že ločuje dva razreda ponudbe, in sicer *economy* in *premium economy*. Slednji poleg več odmerjenega prostora za noge vključuje tudi druge ugodnosti (prednost pri vkrcanju, povišanje teže dovoljenega vnosa osebne prtljage, dostop do udobnejših čakalnic oziroma lož na letališčih itd. (Premium economy, 2008).

5.3.2 Mreža poletov, frekvenca in urnik

Jasna preferenca potnikov je, da bi potovali med odhodnim in namembnim krajem (letališčem) neposredno, brez vmesnih postankov in presedanja (Gittell, 2003, str. 148). Takšni poleti iz »točke v točko« sestavljajo mrežo poletov nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Slednji se izogibajo mreženju letov, kjer bi lete preusmerjali na izbrana letališča-vozlišča in odtod na lete proti njihovi končni destinaciji. Prednost takšnega pristopa je v kombiniranju letov in potemtakem pestrejši ponudbi številnih povezav, slabost pa v kompleksnosti operacij, kar zvišuje stroške (Alderigi, 2005, str. 330). **Nizkostroškovni letalski prevozniki zato nudijo polete le od točke do točke. S tem bistveno zmanjšajo medsebojno odvisnost med dohodnimi in odhodnimi leti, povečajo točnost in hitrost obračanja letal na letališču.**

Nizkostroškovni letalski prevozniki skušajo po vstopu na relacijo doseči prevladujoč tržni delež z dodajanjem letov in bistveno nižjimi vozninami od konkurence. Visoka frekvenca, nizke voznine in točnost letov sestavljajo ponudbo, ki privablja ne samo potnike, ki potujejo v svojem prostem času, pač pa tudi poslovne potnike. Primer prevoznika SOUTHWEST AIRLINES je več kot vzoren. Leta 1993 je bil dominanten prevoznik na 90-ih od 100-tih najpomembnejših relacijah. Deset let kasneje ni nič drugače. Na najpomembnejših 100-tih relacijah je bil njegov tržni delež 65-odstoten (Doganis, 2006, str. 159). Dominacija predstavlja tudi obrambo prevoznika pred vsakim poskusom vstopa konkurenta na relacijo. Podobno dober primer takšne prakse predstavlja RYANAIR na svojih letih med Londonom (VB) in italijanskimi mesti. Na 9-ih izmed 14-ih relacij je dominanten prevoznik z več kot 50-odstotnim tržnim deležem (Doganis, 2006, str. 164).

Tudi JETBLUE nova letala namenja prednostno k povečevanju frekvenca na obstoječih relacijah pred širjenjem na nove (Wynbrandt, 2004, str. 158). Hitra rast torej da, a preudarno, ko gre za širitev na nove trge (beri: povezave med mesti). Ne sme nas torej presenetiti, da SOUTHWEST AIRLINES s 506-imi letali povezuje le 64 mest, medtem ko konkurenčni mrežni letalski prevoznik AMERICAN AIRLINES s svojimi 652-imi letali povezuje 158 mest (Doganis, 2006, str. 163).

Nizkostroškovni letalski prevozniki težijo k vzpostavljanju povezav na trgih, kjer je ponudba skromna oziroma letov sploh ni. Skupaj z nizkimi vozninami vzpodbujajo latentno povpraševanje in se izogibajo konkurenci.

5.3.3 Točnost letalske storitve

Točnost je eden najpomembnejših elementov kakovosti storitve, saj ta potnikom omogoča nemoteno načrtovanje urnika svojega potovanja. Za letalske prevoznike so točni leti osrednji kazalec učinkovitosti organizacije (Taneja, 2004, str. 82). Zamude letov povečujejo stroške operacij in povzročajo nejevoljo ter vznemirjenost potnikov. Čeprav letalski prevozniki brez izjem visoko vrednotijo pomembnost tega kazalca, so si v prizadevanjih za boljše rezultate različni. Vedeti je potrebno, da obstaja vrsta spremenljivk, ki vplivajo na točnost letov in na katere prevozniki nimajo vpliva. Med slednje zagotovo sodi prenatrpanost letališč in preobremenjenost/neučinkovitost nadzora zračnega prometa. Ne glede na to pa višjo točnost letov lahko dosežejo s kakovostnim vzdrževanjem, boljšo opremljenostjo letal in načrtovanjem urnika, ki omogoča, da se morebitne zamude med leti nadoknadijo (Lawton, 2002, str. 277).

Nizkostroškovni letalski prevozniki namenjajo doseganju točnosti veliko pozornosti in so navkljub vesplošnemu varčevanju dovzetni za investicije, ki bi izboljšale točnost letov. Uporaba njihovih letal je zelo visoka, saj čas med leti komaj preseže 30 minut (Filippi, 2001, str. 23). Morebitna zamuda pri enem od letov se zato zlahka prenese v naslednjega, saj posebnih možnosti nadoknaditi izgubljen čas ni. Nizkostroškovni letalski prevozniki si torej ne smejo privoščiti večjih zamud, saj se te tekom dneva seštevajo. V primeru nezanesljivosti opreme in operacij bi bili lahko rezultati porazni in storitev bi bila za potnike nesprejemljiva.

Podatki kažejo, da je točnost nizkostroškovnih letalskih prevoznikov v primerjavi s povprečjem v regiji znotraj intervala ± 5 (Tabela 4). V Tabeli 4 je mogoče tudi prebrati, da nizkostroškovna prevoznika RYANAIR in SOUTHWEST AIRLINES dosegata boljše rezultate od povprečja. Razloge za to gre iskati predvsem v uporabi manj prometnih letališč.

Tabela 4: Podatki o točnosti letov izbranih nizkstroškovnih letalskih prevoznikov v primerjavi s povprečjem točnosti letalskih prevoznikov v VB oziroma ZDA

Letalski prevoznik	Povprečna zamuda (min.)			Delež letov z zamudo do 15 minut (%)			Delež letov z zamudo, večjo od 1 ure (%)		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
RYANAIR*	8,70	10,30	15,20	83,5	80,8	70,0	1,80	2,70	4,40
EASYJET*	13,20	14,70	18,30	76,1	72,6	65,5	4,70	5,10	6,90
Letalski prevozniki v VB			16,00			70,00			5,00
SOUTHWEST AIRLINES**				80,06	80,74	80,23			
JETBLUE**				81,78	71,43	72,90			
Vsi ameriški letalski prevozniki				78,08	77,40	75,45			

Viri: *Airline punctuality at UK airports, 2007;

**Annual 2006 punctuality statistics, 2007;

***Airline on-time statistics and delay causes, 2007.

5.3.4 Mesto rezervacije

Za letalske prevoznike so bile prodajne poti vedno raznovrstne. Prav nič drugače ne velja za prodajna mesta, kjer kupec lahko opravi rezervacijo in nakup vozovnice. Čeprav bi si letalski prevozniki želeli vplivati na storitev, ki jo je na mestu rezervacije deležen potencialni kupec/potnik, je to zaradi številčnosti in raznovrstnosti posrednikov težko. Vsaj 80 % vseh rezervacij letov s tradicionalnimi letalskimi prevozniki opravijo organizatorji potovanj (Shaw, 2004, str. 160). Če k temu dodamo kompleksnost postopka rezervacije in pogosto zapleteno strukturo cen, potem je razumljivo, da prevoznika in posledično potnika to precej stane. Provizije posrednikom – najpogosteje potovalnim agencijam – so pri prevozniku BRITISH AIRWAYS v poslovnem letu 2004 predstavljale 6-odstotni delež v operativnih stroških (UK Airline financial tabels, 2006). Ta prodajna pot je draga in ne omogoča vpliva in nadzora prodajnih mest. Prevozniki si zato prizadevajo prevzeti večjo vlogo in okrepiti svojo prisotnost z odpiranjem poslovalnic v središčih mest in na letališčih, a njihov delež prodaje je nizek (Shaw, 2004, str. 161). Z namenom znižati stroške operacij in prevzeti nadzor nad prodajnim mestom prevozniki s popusti nagradijo tiste kupce/potnike, ki rezervacijo in nakup opravijo neposredno; bodisi v njihovih poslovalnicah, po telefonu ali elektronsko.

Del težav odpravljajo globalni rezervacijski sistemi (angl. GDS – global distribution system)¹⁷, ki z informatizacijo procesov izboljšujejo produktivnost postopka rezervacije in nakupa vozovnice. Navkljub prihrankom je BRITISH AIRWAYS za distribucijo svoje storitve plačeval od 24–25 \$ na vozovnico (McDonnald, 2006a, str. 25).

Nizkstroškovni letalski prevozniki so izkoristili popularizacijo interneta in radikalno spremenili prodajne poti. Strukturo cene so močno poenostavili in omogočili »samopostrežni« pristop. Več kot 90 % nakupov vozovnic je sedaj opravljenih s strani kupcev/potnikov na spletnih straneh nizkstroškovnih letalskih prevoznikov (McDonnald, 2006a, str.28). Ta pristop doprinese k znatnim prihrankom, saj se prevoznik izogne plačilu provizij posrednikom in

¹⁷ Najpomembnejši rezervacijski sistemi v letalskem potniškem prometu: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan.

stroška dela administrativnega osebja. O prodajnih poteh in s tem povezanimi stroški bom več zapisal v tej temi namenjenem poglavju.

Za nizkostroškovne letalske prevoznike je daleč najpomembnejše mesto rezervacije in nakupa spletni portal prevoznika (McDonnald, 2006a, str. 25). Nizkostroškovni prevozniki so poleg prihrankov in vpliva na nakupno izkušnjo s tem pridobili tudi orodje za vodenje bolj odzivne cenovne politike v odgovor na zaznano povpraševanje. Še pomembneje pa je, da so to orodje izkoristili kot prodajno pot za komplementarne storitve.

5.3.5 Postranske storitve

Polet z letalom potniku predstavlja etapo v potovanju, ki zadovoljuje potrebo po hitri in varni premostitvi velikih razdalj. Odvisno od namena in dolžine potovanja pa ima potnik tudi druge potrebe. Nizkostroškovni letalski prevozniki so odgovorili na te potrebe in razširili ponudbo z letu komplementarnimi storitvami, spet drugim storitvam pa ponudili svojo prodajno pot. RYANAIR je med proučevanimi nizkostroškovnimi prevozniki najuspešnejši po kriteriju višine deleža prodaje postranskih storitev v prihodku iz poslovanja. Ta delež je v prvem polletju leta 2007 znašal 17 %, v prihodnjih treh letih pa naj bi se zvišal na 20 % (Straus, 2007).

V Tabeli 5 ponujam pregled vrste prihodkov iz prodaje postranskih storitev izbranih prevoznikov.

Tabela 5: Viri prihodkov izbranih prevoznikov iz naslova prodaje postranskih storitev, ki so neposredno povezane z leti

	SOUTHWEST AIRLINES	JETBLUE	EASYJET	RYANAIR	WESTJET	VIRGIN BLUE	GOL	AIR ASIA
po kosu prtljage				✓				
prijave na let, "check-in"				✓				
plačila s kreditno kartico	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
izbira sedeža						✓		
prioritete pri vkrcanju	✓	✓	✓	✓			✓	✓
prodaja hrane in pijače	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
prodaja trgovskega blaga	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
sprememba rezervacije	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
posredovanje pri izposoji avtomobilov	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
posredovanje pri nastanitvi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
parkiranje na letališču			✓	✓				
kopenski prevoz (najpogosteje od/do letališča)			✓	✓		✓	✓	✓
organizacija izletov in prostočasnih aktivnosti	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
križarjenja	✓					✓		✓
zavarovanje med letom	✓		✓	✓	✓	✓		✓
ostala zavarovanja		✓		✓			✓	
igre na srečo				✓				
prevoz tovora	✓				✓	✓	✓	
trup letala kot oglasni prostor	✓			✓		✓		✓

Vir: About us [Westjet], 2007; All about us [Virgin Blue], 2007; DING, 2007; About us [Ryanair], 2008; Easyjet, 2007; Air Asia, 2008; GOL, 2008; About us [Jetblue], 2007.

Ponudba postranskih storitev je dobičkonosnejša od osnovne dejavnosti. Za nizkostroškovne prevoznike predstavlja ta zaslužek dodaten vzvod za spodbujanje povpraševanja z nizkimi vozninami in aktivnostmi pospeševanja prodaje. Povprečni potnik bo namreč poleg nakupa vozovnice odštél denar tudi za nakup komplementarne storitve. Priliv sredstev iz teh dejavnosti lahko razumemo tudi kot subvencijo osnovni dejavnosti ponudbe letov. Povedano drugače, nizkostroškovni letalski prevozniki lahko trgu ponudijo še cenejše voznine kot sicer. **Prihodek iz prodaje postranskih storitev je zato pomemben del trženjske strategije nizkostroškovnih letalskih prevoznikov, ki stremijo k cenovni konkurenčnosti.**

5.3.6 Potniku namenjene storitve na letališču in med letom

Prijava na let je ena izmed prvih stvari, ki smo jo potniki dolžni storiti pred poletom. Nizkostroškovni letalski prevozniki tudi pri tem zasledujejo načelo enostavnosti in stroškovne učinkovitosti. Prijava na let je z redkimi izjemami možna ob predložitvi veljavnega osebnega dokumenta in s posredovanjem rezervacijske kode (lahko tudi ustno), ki jo kupec prejme ob zaključku nakupa. Prevoznik prihrani vsaj 2 \$ na potnika, kolikor stane tiskanje in izdaja vozovnice, hitrejši pa je tudi postopek prijave (Filippi, 2001, str. 15). Vrste pred pultom prijave na let zmanjšuje tudi možnost elektronske prijave preko spletnih strani prevoznika. RYANAIR je šel tako daleč, da to možnost ponuja kot privzeto, medtem ko prijavo na let pri pultu obravnava kot dodatno storitev, za katero zaračunava nadomestilo v višini 2 £, oziroma 3 € (About us [Ryanair], 2007).

Ekonomika poslovanja in urnik narekuje nizkostroškovnim letalskim prevoznikom, da se letala na letališčih zadržijo čim krajši čas. Čas izkrcanja in ponovnega vkrcanja mora biti kratek in opravljen ob točno določenem času. Vsaka zamuda ima lahko velike posledice za točnost prihodnjih letov. Posebej za vkrcanje namenjenih zračnih mostov nizkostroškovni letalski prevozniki na terminalih ne uporabljajo, saj ti vodijo le do prednjih vrat v kabino. Ker je potrebno potnike na letalo vkrcati hitro, se posadka poslužuje obeh vhodov, do katerih z letališke ploščadi vodijo premične stopnice (Fiorello, 2007, str. 15). Potniki so zato pri vstopu na letalo pogosto nezaščiteni pred mrazom, vetrom in dežjem.

K hitrejšemu »polnjenju« letala pripomore tudi odločitev nizkostroškovnih letalskih prevoznikov, da se odpovedo sedežnemu redu. Vkranje poteka v dveh do treh skupinah: potniki so v skupine razvrščeni po kriteriju časa prijave za polet. Zgodnejši kot je njihov prihod, prej se bodo vkrcali na letalo. Ta način spodbudi potnike, da se zgodaj javijo pri odhodnih vratih s terminala in tako povečajo verjetnost, da se prej znajdejo na letalu ter izberejo sedež po lastni volji. Po vstopu v kabino je potnikom prepuščeno, da si najdejo primerno mesto po pravilu »kdor prej pride, prej melje«. Za vse tiste, ki bi se želeli v vsakem primeru vkrcati na letalo med prvimi, je proti plačilu na voljo storitev prioritetnega vkrcanja.

Strošek preskrbe potnikov s hrano in pijačo med letom predstavlja 2–3 % operativnih stroškov tradicionalnih letalskih prevoznikov (Doganis, 2006, str. 167). Nizkostroškovni letalski

prevozniki so strošek preskrbe odpravili z odločitvijo o omejitvi ponudbe na pijačo in prigrizke. Poenostavitev storitve med letom prispeva k manjši obremenjenosti kabinskega osebja, zaradi česar je njihovo število znižano na spodnjo predpisano mejo, ki jo narekujejo standardi varnosti. Rezultat ukrepov povzema dejstvo, da strošek preskrbe potnikov med letom pri prevozniku SOUTHWEST AIRLINES dosega le 0,5 % vseh operativnih stroškov (Gittell, 2006, str. 246). Večina nizkostroškovnih letalskih prevoznikov ponudbo pijač in prigrizkov nudi potnikom le proti plačilu. Kar pri tradicionalni konkurenci predstavlja strošek, so nizkostroškovniki spremenili v prihodek¹⁸. Enostavna in skromna ponudba prinaša dodatne koristi in prihranke. Ker je ostankov hrane manj, čiščenje kabine po vsakem pristanku ni potrebno. Pomagajo tudi potniki. Osebjem ni prav nič nerodno, ko pozovejo potnike, naj smeti sami odvržejo v plastično vrečko, s katero se bodo sprehodili med sedeži.

5.4 Fizični dokazi

Storitev potniškega prevoza po zraku je močno povezana s fizičnimi dokazi, med katerimi sta najpomembnejša letalo in letališče. Fizični dokazi imajo velik vpliv na podobo, kakovost in stroškovno učinkovitost letalskih prevoznikov, tudi nizkostroškovnih.

5.4.1 Letališča

Nizkostroškovni letalski prevozniki stremijo k visoki uporabi svoje flote, kar pomeni, da mora biti letalo čim več v zraku, postanki na tleh pa kratki. Da bi dosegli hitro obračanje letal in obenem imeli tudi koristi od nižjih letaliških pristojbin, nizkostroškovni letalski prevozniki težijo k uporabi manjših, neobljudenih letališč v razumni oddaljenosti od večjih mest, pogosto poimenovanih *sekundarna letališča*. Koristi od uporabe le-teh so naslednji:

- ✓ **Nizke letališke pristojbine:** Ker so nizkostroškovni letalski prevozniki močan generator rasti prometa, so manjša letališča močno zainteresirana za sodelovanje. Dogovor je za prevoznika pogosto zelo ugoden, saj je deležen spodbud s strani letališča in regije v obliki nizkih letaliških pristojbin, davkov ali celo neposrednih subvencij.
- ✓ **Razpoložljive kapacitete letališč:** Neobljudenost letališča omogoča razvoj in rast obsega operacij ter prilagodljivost urnika.
- ✓ **Kratki postanki:** Redkejši promet in enostavnost operacij omogočata hitrejšo izkrcanje/vkrcanje in oskrbo letala.
- ✓ **Krajši časi letov:** Ti so 15–20 minut krajši zaradi odsotnosti gostega prometa na letališču in praviloma kratkih razdalj med stezo in terminalom manjših letališč. Krajši časi letov se dosega tudi na račun odsotnosti zamud v postopkih pristajanja in že omenjenih kratkih postankov.
- ✓ **Točnost:** Veliko lažje jo je dosegati.

¹⁸ **Izjema:** JETBLUE je še najbolj radodaren nizkostroškovni letalski prevoznik, ki okrepčilo potnikom ponudi zastonj, tudi večkrat, če tako želijo. JETBLUE ima v svojih letalih vgrajene tudi zaslone, prek katerih potniki dostopajo do zabavno-interaktivnih vsebin, kar je tudi svojevrstna posebnost, ki je ne najdemo pri drugih uspešnih nizkostroškovnih prevoznikih (About us [Jetblue], 2007).

Manjše in manj poznano kot je letališče, večje koncesije je vodstvo letališča ali konzorcij zainteresiranih subjektov¹⁹ pripravljeno nameniti prihodu novega prevoznika. RYANAIR je celo uspel prepričati organe interesnega združenja letalskih prevoznikov IATA, da so letališča Beauvais, Charleroi, Hahn, Trop in Skavsta dovolili označiti kot letališča mest Pariz, Bruselj, Frankfurt, Oslo in Stockholm, čeprav so ta letališča od mest oddaljena do 120 km (Creaton, 2005, str. 55). RYANAIR v tem posnema strategijo prevoznika SOUTHWEST AIRLINES, ki se – če je mogoče – izogiba prenatrpanih letališč. Čeprav nizkostroškovni letalski prevozniki težijo k povezovanju manjših letališč, temu pravilu včasih ni zadoščeno. Navajam primer EASYJET-a, ki povezuje velika letališča, kot so Paris–CDG²⁰, London–Gatwick itd., in primer drugega največjega ameriškega nizkostroškovnega prevoznika JETBLUE, katerega matično letališče je JFK. Odločitev za takšno ravnanje lahko razumemo kot približevanje ponudbe zahtevnejšim potnikom, ki potujejo iz poslovnih razlogov (Calder, 2003, str. 54).

5.4.2 Prevoznikova flota

Večina uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov stremi k poenotenju tipov letal v svoji floti. Prevozniki za svoje operacije praviloma uporabljajo le en tip letala, izbira pa je omejena na Boeingovo družino letal tipa 737 in Airbusovo družino letal tipa A320. Odvisno od izbrane velikosti in konfiguracije kabine je možno v letala namestiti od 100 do 200 sedežev (Flint, 2006, str. 122).

Stroški, povezani z letali, v operativnih stroških prevoznika dosegajo v povprečju okoli 1/3 celotnih stroškov (UK Airline financial tables 2006, str. 4). Mednje prištevamo stroške izgube vrednosti ali najema, stroške vzdrževanja in goriva. Letala omenjenih tipov so se v preteklosti dokazala kot izredno zanesljiva in preprosta za vzdrževanje, kar prispeva k nižjim stroškom uporabe. S tem ko nizkostroškovni letalski prevozniki upravljajo s homogeno floto, znatno privarčujejo na področjih, kot sta šolanje posadk in vzdrževanje. Ker tudi starost letal močno vpliva na stroške vzdrževanja, si prevozniki prizadevajo pomlajevati svojo floto. Mladost flote je odlika predvsem tistih uspešnih nizkostroškovnih prevoznikov, ki dosegajo izredne rasti obsega prometa. RYANAIR, EASYJET, AIR ASIA, JETBLUE vsakih 14 dni prejmejo novo letalo, s čimer povečujejo kapacitete za zadostitev rastočega povpraševanja na trgu (Flint, 2006, str. 8). EASYJET-ovo letalo je v povprečju staro le 2,7 let²¹ (Easyjet, 2008). Pričakovati je, da se bo z rastjo flote povečevala tudi njena starost. Floto najstarejšega nizkostroškovnega letalskega prevoznika SOUTHWEST AIRLINES sestavlja 508 letal iz družine tipa 737 s povprečno starostjo 9,8 let (Fiorello, 2007, str. 4).

Stroški nakupa letal so gotovo največja in najpomembnejša investicija vsakega prevoznika in nič drugače ni, če je ta prevoznik nizkostroškovni. Ti so svojo izredno visoko rast izkoristili za nakupe letal v količinah, ki so v nekaterih primerih presegle število 100. Pri tako pomembnih nakupih so jim proizvajalci priznali ugodnosti v obliki popustov do 40 % cene po ceniku

¹⁹ V Sloveniji je bilo s tem namenom ustanovljeno gospodarsko interesno združenje SPOT.

²⁰ CDG – Charles de Gaulle – osrednje letališče v Parizu.

²¹ Podatek velja za september 2007.

(Creaton, 2005, str. 84). Najhitreje rastoči nizkostroškovni letalski prevoznik AIR ASIA je Aribusu v letu 2006 oddal naročilo za 150 letal A320, vrednih 9 milijard \$, po katalogskih cenah (Key findings of the new low cost airline report, 2007).

Pri upravljanju s floto je potrebno ponovno omeniti visoko stopnjo uporabe letal, ki jo dosegajo nizkostroškovni letalski prevozniki. Kratki postanki in hitro obračanje letal namreč prispeva k temu, da so letala veliko več v zraku. Visoki fiksni stroški amortizacije ali najema tako dragega osnovnega sredstva se zato porazdelijo na večje število preletenih ur.

5.4.3 Konfiguracija potniške kabine

Konfiguracijo kabine v prvi vrsti določa storitev, ki jo želi prevoznik ponuditi svojim potnikom. Pri tem se srečuje s prostorskimi omejitvami letala, kot so velikost, oblika, volumen kabine in z možnostmi proizvajalca, da ugotovi njihovim zahtevam in pravilom o varnosti.

Najpomembnejša odločitev v procesu konfiguracije kabine je odločitev o prostoru, ki bo odmerjen posameznemu potniku. Ta se meri v razmaku med vrstami sedežev (angl. *seat pitch*). Odločitev glede udobja potnikov ima velik vpliv na operativne stroške. Nazoren je primer čarterskih letalskih prevoznikov, ki pogosto uporabljajo letalo Boeing 757 opremljeno z 235-imi sedeži pri razdalji med vrstami, ki je enaka 73 cm. Če se ta razdalja poveča za 11 cm, to pomeni na 84 cm, število sedežev upade na 180. Operativni strošek na razpoložljiv sedež se zato poveča kar za 30 %. Za takšno razdaljo med vrstami ekonomskega razreda se praviloma odločajo tradicionalni letalski prevozniki, ki želijo s tem potniku ponuditi več udobja med letom (Flint, 2006b, str. 40).

Z namenom zadovoljiti želje različnih ciljnih skupin (od izletnikov do poslovnežev) so tradicionalni prevozniki razvili različne razrede storitev, kar se odraža tudi v konfiguraciji kabine. V prvem razredu, ki je namenjen najzahtevnejšim potnikom, je razdalja med vrstami tudi do 190 cm. Takšno udobje dopušča možnost, da se sedež spremeni v povsem ravno posteljo.

Uspešni nizkostroškovni letalski prevozniki ponujajo le osnovni razred storitve. Kot je razvidno iz Tabele 7, se razdalja med vrstami sedežev med prevozniki razlikuje in določa raven storitve, ki so jo potniki deležni.

RYANAIR, AIR ASIA, GOL in EASYJET stavijo izključno na nizke voznine, JETBLUE pa ob nekoliko višji voznini, ki pa je še vedno ugodna, tudi na odličnost svoje ponudbe. Prevoznik glede na pozicioniranje svoje ponudbe prilagodi tudi ostalo opremo v kabini. RYANAIR, ki se pozicionira kot najcenejši ponudnik v Evropi, v primerjavi s prevoznikom JETBLUE pri opremi izdatno varčuje.²²

²² Sedeži niso opremljeni s pepelniki in zložljivo mizico. Ker prav tako tudi ni predalov na hrbtnem delu sedeža, so varnostna navodila na naslon sedeža kar natisnjena. Dejstvo, da opreme ni potrebno kupiti, ni edini prihranek. Če pepelnika ni, ga ni

Tabela 6: Konfiguracija potniškega prostora uspešnih nizkstroškovnih prevoznikov

	Razdalja med vrstami sedežev (angl. seat-pitch) v palcih	Razdalja med vrstami sedežev (angl. seat-pitch) v cm
SOUTHWEST AIRLINES	32-33	81,28-83,82
JETBLUE	34-36	86,36-91,44
EASYJET	29	73,66
RYANAIR	30	76,2
WESTJET	33-35	83,82-88,9
VIRGIN BLUE	31-33	78,74-83,82
GOL	31	78,74
AIR ASIA	29	73,66

Vir: SKYTRAX, 2007.

5.4.4 Letalska vozovnica

Nizkstroškovni letalski prevozniki so bili med prvimi v dejavnosti letalskih prevozov, ki so uvedli elektronsko vozovnico. To pomeni, da potnik ob nakupu fizično ne prejme klasične vozovnice s podatki o letu, pač pa le obvestilo o rezervaciji s pripadajočo kodo. Enostavnost operacij in ponudbe omogočata avtomatizacijo procesov izdaje, vodenja, obdelave in arhiviranja vozovnic. Vozovnica, ki jo izda tradicionalni letalski prevoznik, zamenja roke vsaj 13–15 krat od izdaje, prijave na let in obdelave v računovodstvu. Doganis (2006, str. 170) ocenjuje, da nizkstroškovni letalski prevozniki z elektronsko vozovnico prihranijo do 9 \$ na vozovnico. Elektronska vozovnica je tudi veliko prijaznejša do potnikov, saj pri prijavi na let potrebujejo le še identifikacijski dokument.

5.5 Oblikovanje cen

Do prihoda nizkstroškovnih letalskih prevoznikov na trg so tradicionalni prevozniki svoje najnižje cene v ekonomskem razredu omejevali s pravili o minimalnem bivanju ali vnaprejšnjem plačilu. Oblikovanje cen nizkstroškovnih letalskih prevoznikov je bilo v primerjavi z uveljavljeno prakso inovativno. Njihova ponudba ni bila privlačna le zaradi nizkih cen in enostavnosti njihove strukture, pač pa tudi zato, ker te niso bile pogojene.

5.5.1 Nizki stroški poslovanja in njihova vzdržnost v času

Nizkstroškovni prevozniki praviloma vstopajo na nerazvite ali šibko razvite trge. Pri soočenju s konkurenco, ki jo največkrat predstavljajo tradicionalni prevozniki, ponudijo za do 2/3 nižje cene. Če je mogoče, se izogibajo neposredni konfrontaciji in tržni delež pridobivajo s

potrebno čistiti, če zložljive mizice ni, se ta ne more pokvariti. Kabina je sicer opremljena z usnjenimi sedeži, a le zaradi tega, ker jih je lažje čistiti kot tkanino in ker je njihova življenjska doba daljša. JETBLUE se v nasprotju z RYANAIR-om trudi, da bi ponudbi celo kaj dodal in ne le vzel. Med najpomembnejšimi odlikami ponudbe prevoznika JETBLUE je tako prenos izbranih TV-programov v realnem času, ki jih je mogoče gledati na LCD zaslonu vsakega sedeža.

spodbujanjem novega, praviloma visoko cenovno elastičnega povpraševanja. Z ugodno cenovno ponudbo in visoko frekvenco letov stremijo k doseganju dominantnega tržnega deleža (Bieger & Laesser, 2004, str. 20).

V nadaljevanju navajam primer spremembe cene letalskega prevoza po vstopu nizkstroškovne konkurence na trg, točneje na relaciji London (VB)–Toulouse (FRA).

Tabela 7: Vpliv vstopa nizkstroškovnih letalskih prevoznikov na ceno povratne vozovnice na primeru relacije London (VB)–Toulouse (FRA)

Letalski prevoznik	Tip prevoznika	Relacija	Pogoji nakupa vozovnice	1		2		3		4	
				Odlet	Prilet	Odlet	Prilet	Odlet	Prilet	Odlet	Prilet
				ponedeljek, 15. 4.	sreda, 17. 4. 2003	ponedeljek, 14. 4.	sreda, 16. 4. 2003	torek, 2. 12.	četrtek, 4. 12. 2003	ponedeljek, 4. 4.	sreda, 6. 4. 2005
RYANAIR	nizkstroškovni	Stansted-Carcassonne	brez	187		180		109		112	
BRITISH AIRWAYS	tradicionalni, mrežni	Gatwick-Toulouse	brez	910		273		183		193	
AIR FRANCE	tradicionalni, mrežni	Heathrow-Toulouse	brez	910		606		185		umaknil ponudbo	
BRITISH AIRWAYS	tradicionalni, mrežni	Gatwick-Toulouse	bivanje čez konec tedna	246		198		239		211	
AIR FRANCE	tradicionalni, mrežni	Heathrow-Toulouse	bivanje čez konec tedna	234		193		185		umaknil ponudbo	
EASYJET	nizkstroškovni	Gatwick-Toulouse	brez	N/A		N/A		N/A		91	

Vir: Doganis, 2006, *The airline business*, str. 166.

Iz podatkov v Tabeli 8 sklepam, da sta bila nacionalna prevoznika BRITISH AIRWAYS in AIR FRANCE po vstopu RYANAIR-a na trg izpostavljena hudi cenovni konkurenci. Ta je za lete med tednom potnikom ponudil za skoraj 80 % nižjo ceno v primerjavi s ceno 910 €, ki je bila med nacionalnima prevoznikoma do takrat dogovorjena. Že po letu dni se je BA uklonil in prilagodil svojo ponudbo, medtem ko je AIR FRANCE to storil leto kasneje. Potem ko je na trg vstopil še EASYJET, je AIR FRANCE izstopil iz relacije in zaradi nedonosnosti umaknil svojo ponudbo.

5.5.2 Deregulacija in sprememba hitrosti spreminjanja in načina sporočanja cen trgu

Vladne politike reguliranja cen letalskih prevozov so bile in so ponekod še vedno integralni del meddržavnih sporazumov o letalskem prometu. Prevozniki, ki jim je bila dodeljena pravica ponujati lete na določeni relaciji, so svojo cenovno politiko podredili zahtevam po zaračunavanju točno določenih cen. Cenovna konkurenca ni bila alternativa. Regulirana dejavnost je pomenila, da je bila višina voznin kompromis, ki je pogosto povozil tržne mehanizme. Voznine so se v teh razmerah spremenile v povprečju le od dva do tri krat letno (Wells, 2003, str. 312).

Razmere so danes povsem drugačne. Številni domači trgi so bili povsem deregulirani in letalske družbe odvezane kakršnegakoli podrejanja pravilom o oblikovanju cen. Deregulacija in razvoj informacijskih tehnologij sta močno vplivala na pogostost spreminjanja cen. Globalni rezervacijski sistemi (angl. *Global Distribution Systems*), ki povezujejo letalske prevoznike in posrednike pri prodaji letalskih vozovnic, slednjim omogočajo, da višino voznin spremenijo tudi večkrat dnevno (Westermann, 2006, str. 390). Še bolj prilagodljiv in odziven medij pa je spletna

stran letalskega prevoznika. Prav nizkostroškovni letalski prevozniki so največ pripomogli k uveljavitvi spletnega nakupa vozovnice. Spreminjanje in komuniciranje voznin se lahko dogaja sočasno, kar nizkostroškovnim letalskim prevoznikom omogoča maksimiranje prihodkov in prilagajanje tržnim razmeram v realnem času.

5.5.3 Upravljanje prihodkov (angl. *revenue management*)

Pogosto spreminjanje cen ustvarja nenehne izzive v okolju. V pomoč letalskim prevoznikom pri odločitvah glede višine voznin so danes na voljo orodja, ki omogočajo, da prevoznik optimizira finančne koristi pri prodaji sedežev. Spet so bili nizkostroškovni letalski prevozniki tisti, ki so ta orodja nadgradili in jih dodobra izkoristili. Pri zasledovanju optimalnega zasluga mora prevoznik sprejeti odločitev o tem, koliko sedežev bo kdaj prodal in po kakšnih cenah. Težke so odločitve, katero povpraševanje sprejeti in katero zavrniti, v kolikor se obeta preskromen zaslužek. Sodobna orodja, ki služijo kot podpora odločanju, lahko razdelijo kapaciteto v do 26 ponudbenih razredov. Odločitev, koliko sedežev in po kakšni ceni se bo v okviru razreda ponudilo trgu, določa vzorec povpraševanja (Westermann, 2006, str. 389).

Nizkostroškovni letalski prevozniki so uvedli cenovni model, ki segmentira trg z zaračunavanjem različne cene v odvisnosti od časa nakupa pred vkrcanjem. Med prevozniki obstajajo razlike v dovršenosti teh modelov. Pomembna razlika med tradicionalnimi in nizkostroškovnimi prevozniki je ta, da slednji ponujajo izključno enosmerne vozovnice, kar po definiciji izključuje pogojevanje z minimalnim časom bivanja v/na destinaciji²³. Vse bolj zaostrena konkurenca nizkostroškovne prevoznike spodbuja k iskanju vedno bolj izpopolnjenih načinov prodaje sedežev v letalu.

5.6 Izbiranje in vodenje tržnih poti

Prodajno pot predstavlja povezava med proizvajalcem in porabnikom, v našem primeru med letalskim prevoznikom in potnikom. Kot v vsaki drugi dejavnosti tudi za letalske prevoznike velja, da je nadzor nad prodajnimi potmi izrednega pomena. Ta zagotavlja boljše zasluge in učinkovitost pri komuniciranju koristi za potnika (Wensveen, 2004, str. 110).

Rast vloge interneta in mobilnih oblik komuniciranja vpliva na način trženja storitev. Pri določanju strategij je pomemben tako kraj kot čas, pri čemer je potrebno vsaj toliko pozornosti kot tradicionalni vlogi fizične lokacije nameniti tudi hitrosti dostave, razpoložljivosti in elektronskemu dostopu. (Lovelock, 2007, str. 104–105).

Čeprav se njihova vloga zmanjšuje, ostajajo dominantna tržna pot potovalne agencije, ki prodajo vsaj 80% vseh vozovnic letalskih prevoznikov (O'Toole, 2006, str. 44). Deregulacija

²³ Pogoji minimalnega časa bivanja v/na destinaciji omogoča tradicionalnim letalskim potnikom segmentacijo potnikov po namenu potovanja. Poslovni potniki pogoja najverjetneje ne bodo izpolnjevali, tisti, ki potujejo v svojem prostem času, pa najverjetneje da, kar pomeni, da bodo upravičeni do ugodnejše voznine.

letalskega potniškega prevoza krepí njihovo vlogo, saj lahko v poplavi informacij, ki so odraz hitro spreminjajočega konkurenčnega okolja, potniku olajšajo izbiro. Agencije letalskim prevoznikom nudijo široko geografsko pokritost, nase prevzamejo velik delež administracije pri potovanju z letalom in potniku ponudijo odgovore, ki bi jih sicer iskal pri prevozniku. Plačilo jim pripada le takrat, ko uspejo vozovnico tudi prodati. Navkljub očitnim in pomembnim prednostim se letalski prevozniki ozirajo po alternativnih prodajnih poteh. Razlog je v vse višjih provizijah, ki so jih prevozniki dolžni plačati agentom za svoje delo. Provizije lahko dosežejo višino do 14 odstotkov voznine, v povprečju pa 7–10 % (Doganis, 2006, str. 172).

Medtem ko so se tradicionalni letalski prevozniki v 90-ih letih soočali z naraščajočimi stroški iz naslova provizij pri prodaji vozovnic, so nizkostroškovni v tem prepoznali prihranek in priložnost za prednost pred konkurenco. Nizkostroškovni letalski prevozniki so vzpostavili lastne rezervacijske sisteme, do katerih je bil sprva dostop možen le telefonsko, kasneje pa se je ponudila še možnost internetnega dostopa.

5.6.1 Neposredna prodaja

V bližnji prihodnosti se bodo letalski prevozniki vse bolj zanašali na neposredno prodajo letalskih sedežev. Klicni centri, prodajne izpostave in prodajna okenca na letališčih bodo ostali pomembni, a k rasti deleža prodaje preko neposrednih tržnih poti ne bodo prispevali. Tako kot doslej gre pričakovati, da bo širjenje rabe interneta še naprej spodbujalo rast obsega rezervacij in prodaje preko spletnih strani. Da o takšnem razvoju prodajnih poti ne dvomimo, so poskrbeli nizkostroškovni letalski prevozniki, ki se tradicionalno izogibajo prodaji preko posrednikov. Poleg že omenjenih prihrankov so s tem pridobili pomemben nadzor nad prodajnimi potmi in sposobnost sprejemanja povratnih informacij s trga v realnem času. To bistveno poveča odzivnost prevoznika na razmere na trgu. Odsotnost posrednika med drugim tudi izboljšuje denarni tok, saj so možnosti za zamude plačil odpravljene. Nizkostroškovnim prevoznikom se je pri tem obrestoval pogum za izkoriščanje tehnologij in razvoja informatike. Kot rezultat teh prizadevanj bi izpostavil že omenjeno elektronsko vozovnico²⁴, ki služi kot predloga za vse vnose v dragoceno bazo podatkov. Elektronska vozovnica je v letu 2008 postala standard vseh prevoznikov interesnega združenja IATA.

Do začetka novega tisočletja so se nizkostroškovni prevozniki pri prodaji zanašali predvsem na svoje klicne centre, saj je bilo vzdrževanje le-teh cenejše v primerjavi z vsoto provizij, ki bi jo sicer morali plačati posrednikom. Prave prihranke in nove prednosti pa je prinesla prodaja vozovnic preko spletnih strani. Delež rezervacij in nakupov preko spletnih strani uspešnih letalskih družb presega prag 90-ih odstotkov (RYANAIR 98 %, Easyjet 90 %, Westjet 67 %, VIRGIN BLUE več kot 90 %, SOUTHWEST več kot 70 %, 15 % call-center, 11 % agenti) (Key findings of the new low cost airline report, 2007). Izjema v tem primeru je brazilski nizkostroškovni prevoznik GOL, katerega delež rezervacij prek spleta je nižji. Ta podatek lahko pojasnimo z

²⁴ Elektronska vozovnica je ideja ekipe Davida Neelman-a, ki je kot mladenič vodil MORRIS AIR – letalsko družbo, ki jo je kasneje prevzel SOUTHWEST AIRLINES. David Neelman je po krajši službi pri SOUTHWEST AIRLINES-u pomagal pri rojstvu prvega nizkostroškovnega prevoznika v Kanadi, danes pa vodi JETBLUE, izredno uspešnega nizkostroškovnega prevoznika v ZDA.

omejeno razširjenostjo interneta med brazilskimi gospodinjstvi, kar med drugim velja za vso J Ameriko.

5.6.2 Globalni rezervacijski sistemi (GDS)

Do zgodnjih sedemdesetih let prejšnjega stoletja je komunikacija med letalskimi prevozniki in prodajnimi mesti (najpogosteje agencijami) potekala telefonsko. Postopek je bil zamuden in prav nič poceni. Z rastjo obsega potniškega prometa je ta način dela postal nevzdržen. Razvoj informacijskih tehnologij je na srečo omogočil avtomatizacijo postopkov. Ta je ponujala številne prednosti za vpletene in omogočila prihranke. Največji prevozniki so vzpostavili svoje avtomatizirane rezervacijske sisteme (angl. *Global Distribution Systems – GDS*) in omogočili manjšim prevoznikom, da so se priključili. Od prvih začetkov način delovanja sistema sproža nasprotovanja.

Agentu/posredniku sistem omogoča ekranizacijo možnih rezervacij glede na postavljene kriterije. Ker je brskanje med ponujenimi možnostmi zamudno, agent teži k izbiri možnosti, ki se na zaslonu izpiše med prvimi. In tu se pojavi težava. Lastniki GDS-ov so večji letalski prevozniki in ti poskrbijo, da ima njihova ponudba prednost, tako da se njihovi leti pojavijo med prvimi »zadetki«. Ironija deregulacije letalskega potniškega prometa je, da so oblasti začele regulirati distribucijske sisteme, saj so le s tem zagotovile enakovredno vključitev tudi tistih letalskih prevoznikov, ki niso bili lastniki GDS-ov. Letalski prevoznik AMERICAN AIRLINES, ki je razvil arhitekturo GDS sistema SABRE, je po tej odločitvi svojo storitev začel zaračunavati. Podobno so ravnali tudi drugi prevozniki s svojimi sistemi. Rezervacija sedeža preko sistema SABRE je po novem za letalskega prevoznika pomenila pribitek k strošku za posredovanje. Cena te prodajne poti je bila za nizkstroškovne letalske prevoznike enostavno predraga.

Razvoj orodja, kakršen je internet, je neposredno tržno pot uveljavil kot najcenejšo in hkrati tudi zelo učinkovito. To so spoznali tudi drugi letalski prevozniki, ki so konec 90-ih let arhitekturo svojih spletnih strani prilagodili za spletne rezervacije in nakupe. Vzporedno z rastjo obsega neposredne prodaje so se umikali z GDS-ov, ki so pomemben del svoje vloge pričeli izgubljati. GDS-i so se na nove razmere prilagodili in kar je najpomembneje, spremenjenim razmeram na trgu prilagodili tudi svojo ceno.

GDS-i so vendarle pomembni tudi danes, predvsem ko gre za prodajo vozovnic potnikom, ki potujejo iz poslovnih razlogov. Tega se zavedajo tudi nizkstroškovni letalski prevozniki, ki se vse pogosteje – pa čeprav v zelo omejenem obsegu – vključujejo tudi v tovrstne rezervacijske sisteme z namenom, da svojo ponudbo približajo poslovnim potnikom. Cena za to prednost je namreč postala sprejemljiva.

5.7 Tržno komuniciranje

V storitveni dejavnosti letalskih prevozov je oglaševanje v tiskanih in elektronskih medijih najpogostejše orodje tržnega komuniciranja (Fiorello, 2007, str. 6). Prostora za pusto in blede predstavitev, ki ne izzove pozornosti, preprosto ni. Vsi potniki od prevoznikov pričakujejo varnost in učinkovitost ob dostopnih cenah.

5.7.1 Oglaševanje

Čeprav potniki dobro vedo, čemu je namenjena storitev letalskih prevozov, imajo težave pri razločevanju kakovosti storitve med različnimi ponudniki – letalskimi prevozniki. Prav oglaševanje naj bi potnikom olajšalo izbiro in jim pomagalo pri odločitvi, s kom bodo potovali. Da bi pri tem početju uspeli, prevozniki največkrat izpostavijo podatke o uspešnosti izvajanja storitve in/ali ustreznost »fizičnih dokazov« (mlada flota in sodobna oprema, usposobljenost kabinskega in tehničnega osebja, njihove izkušnje in profesionalnost). Pri oglaševanju uspešnosti izvajanja storitve je zaželeno, da se kot dokaz uporabijo podatki neodvisnih institucij (Lovelock, 2007, str. 169).

Kot že ugotovljeno, se nizkostroškovni letalski prevozniki le redko poslužujejo posrednikov pri prodaji svojih vozovnic. Čeprav zaradi tega veliko prihranijo, pa s tem izgubijo vzvod komuniciranja s ciljnimi skupinami. Primanjkljaj nadomeščajo tako, da odmerijo več sredstev za tržno komuniciranje nasploh. To najpogosteje pomeni obsežno in agresivno oglaševanje (Clader, 2003, str. 245).

Pri prevozniku SOUTHWEST AIRLINES se oglaševanje začne s poglobljenim razumevanjem koristi letalskega prevoza za potnike. Zadovoljevanje potreb potnikov je osrednji imenovalac blagovne znamke, zaradi česar ima ta visoko dodano vrednost. Ko gre za njihove privlačno nizke voznine, so sporočila prevoznika SOUTHWEST AIRLINES vedno zelo jasna. Sporočila so podana na način, ki v zavesti potnikov krepi zabavno in sproščeno podobo (Gittell, 2003, str. 89).

SOUTHWEST AIRLINES se pogosto odloča za predvajanje oglasov na televiziji. Čeprav so stroški televizijskega oglaševanja visoki, nudi televizija široko geografsko pokritost in učinkovit prenos vsebin (v sliki) izbranim ciljnim skupinam. Trženjska ekipa pogosto izbira oglasni prostor v času predvajanja športno-zabavnih vsebin. Glavni cilj je spodbuditi potnike, da obiščejo SOUTHWEST-ovo spletno središče, kjer so jim na voljo najnižje cene (Fiorello, 2007, str. 8).

JETBLUE, SOUTHWEST-ov mlajši nizkostroškovni tekmeč, je imel v svojih začetkih skromen oglaševalski proračun v višini 10 milijonov \$. Odgovorna za trženje se je odločila za taktiko gverilskega trženja s ciljem spodbujati prenos novice o novem prevozniku v mestu New York od ust do ust. Namesto da bi plačali 80.000 \$ za tiskan oglas v športni areni, je JETBLUE ta

znesek namenil za darila, s katerimi je obdaril voznike taksijev, ki so vsakodnevno vozili med mestom in newyorškim letališčem JFK (WynBrandt, 2004, str. 54).

RYANAIR, največji evropski nizkostroškovni letalski prevoznik, stavi na provokativno in agresivno oglaševanje. Sicer poceni oglaševalske kampanje imajo zato veliko večji odmev. Uprava, ki jo vodi Michael O'Leary, je mnenja, da vsakršna omemba imena njihove družbe, četudi v negativnem kontekstu, le-tej koristi. Na angleškem trgu so se oblasti in prizadeta letalska družba BA (BRITISH AIRWAYS) močno vznemirili, ko je RYANAIR v svojih tiskanih oglasih z opisom »expensive BAstards«²⁵ namigoval na angleškega nacionalnega prevoznika (Creaton, 2005, str. 111).

Medtem ko kanadski nizkostroškovni letalski prevoznik WESTJET največ oglašuje v časopisih, revijah, na radiu in oglasnih mestih na prostem, avstralski VIRGIN BLUE prisega na elektronske medije. Osrednja izbira VIRGIN-a je televizija v kombinaciji z inovativnim oglaševanjem na prostem, ki praviloma traja dlje kot pa predvajanje oglasov na televiziji (Hawn, 2006, str. 92). Prevoznika oglašujeta tako strateško kot taktično. V prvo skupino prištevamo vsebine, ki se nanašajo na vrednote in podobo blagovne znamke, v drugo pa informacije o ponudbi (cene, destinacije, novosti, spremembe).

5.7.2 Sponzoriranje

Sponzoriranje postaja vse pomembnejša oblika trženjskega komuniciranja. Panoga letalskih prevozov v tem pogledu ni nobena izjema. Ni težko razumeti zakaj, saj lahko uspešno sponzorstvo pripomore k prepoznavnosti blagovne znamke v zelo kratkem času. To dejstvo je še posebej pomembno za mlade letalske prevoznike in za tiste že uveljavljene, ki želijo opozoriti na svojo prisotnost pri širitvi na nove trge. Sponzorstvo prav tako pomaga pri vzdrževanju ali izgradnji vrednot podjetja (Shaw, 2004, str. 249).

SOUTHWEST AIRLINES, največji severnoameriški nizkostroškovni letalski prevoznik, je gradil status nacionalne blagovne znamke s sponzoriranjem večjih športnih dogodkov. Ob dejstvu, da predstavniki segmenta moških poslovnih potnikov prispevajo polovico vseh prihodkov, se SOUTHWEST zaveda pomena sodelovanja s športnimi ekipami ameriškega nogometa, hokeja in baseballa. V letu 2000 je SOUTHWEST AIRLINES podaljšal večletno sponzorsko pogodbo z nacionalno ligo ameriškega nogometa (NFL). Kot uradni letalski prevoznik NFL-a je SOUTHWEST želel pritegniti pozornost milijonov gledalcev, ki tedensko spremljajo dogodke v nacionalni ligi ameriškega nogometa. SOUTHWEST sponzorira dogodke tudi v nacionalni hokejski ligi – NHL. Čeprav NHL nima tolikšnega števila gledalcev, so ti višje izobraženi, premožnejši in računalniško bolj pismeni (Fiorello, 2007, str. 23).

Sponzoriranje športnih dogodkov je priljubljen komunikacijski kanal tudi za največjega nizkostroškovnega letalskega prevoznika Azije – AIR ASIA. Kot uradni letalski prevoznik v Aziji

²⁵ »expensive Bastards« (slo. (pre) dragi podleži), BA je kratica prevoznika BRITISH AIRWAYS.

izredno priljubljenega angleškega nogometnega kluba MANCHESTER UNITED je prevoznik dosegel večji priklic na ciljnih trgih in gradil svojo podobo uspešnega letalskega prevoznika. AIR ASIA sponzorira sodnike v angleški nogometni ligi in kot malezijska letalska družba tudi moštvo WILLIAMS v tekmovanju FORMULE 1 (Fiorello, 2007, str. 24). Nekateri strokovnjaki za trženje letalskih prevozov odsvetujejo sponzoriranje nevarnih tekmovanj, kamor se gotovo prišteva tudi FORMULA 1. Varnost namreč mora biti temeljna vrednota vsakega letalskega prevoznika in sponzoriranje takšnega tekmovanja je s tem v neskladju (Shaw, 2004, str. 250).

Za razliko od prevoznika AIR ASIA, katerega glavni namen je bil okrepiti prepoznavnost na trgu visoke rasti, je EASJET s sponzoriranjem SMUČARSKE ZVEZE GANDIJE želel bolj zrelemu trgu sporočiti naslednje: Tako kot lahko tudi Ganci smučajo v svetovnem pokalu, tako je sedaj letenje dostopno vsakomur; »NOW EVERYBODY CAN FLY« (Jones, 2005, str. 177).

JETBLUE sponzoriranje razume kot orodje tržnega komuniciranja, ki prispeva k izgradnji njihove blagovne znamke. Ta temelji na vrednotah, kot so *zabava, strast, skrb, integriteta* in najpomembneje, *varnost*. Vsak dogodek ali oseba, ki podpira te vrednote, ima možnost za pridobitev sredstev. Prijava je mogoča preko uradne spletne strani letalskega prevoznika. JETBLUE sodeluje z moštvom ameriškega nogometa BUFFALO BILLS, sponzorira odmevne tekaške prireditve (Nike Women's Marathon, Escape from Alcatraz Triathlon, Nike Run/Hit 10K, Long Beach Marathon, Marine Corps Marathon), izobraževalne institucije in kulturne dogodke (Get Sponsorship, 2008).

5.7.3 Neposredno komuniciranje s pomočjo baz podatkov

Dandanes sta hranjenje in obdelava podatkov cenejša kot kdajkoli doslej. Nizkostroškovni letalski prevozniki izkoriščajo to dejstvo v svoj prid. Posedovanje podatkov in informacij o potnikih služi namenu obvladovanja prodajnih poti, omogoča pa tudi neposredno komunikacijo s potniki.

S pomočjo baz podatkov lahko prevozniki podrobneje segmentirajo trg in lažje usmerjajo komunikacijo k točno določenim potnikom. Dober primer takšne uporabe baz podatkov bi bilo posredovanje sporočila o povečanju števila letov na določeni relaciji le tistim, ki na tej relaciji pogosto letijo.

Učinkovitost neposredne komunikacije s pomočjo baz podatkov je zelo odvisna od kakovosti vzdrževanja baze. Potrebni so točni in ažurni podatki. Kontaktni naslovi, imena in nazivi morajo biti brez napak, saj bi se v nasprotnem primeru prevoznik predstavil kot nesposoben, še preden bi naslovljenec sporočilo prebral. Kakovost baze je odvisna predvsem od načina zajema podatkov. Nizkostroškovni letalski prevozniki so tu v prednosti, saj neposredna prodaja vozovnic zahteva vnos vseh bistvenih elementov opisa posameznika. Ob dejstvu, da nizkostroškovni prevozniki prodajo visok delež vozovnic preko domače spletne strani, je kakovost zajetih podatkov izredno visoka (Shaw, 2004, str. 251).

Vsak, ki je kadarkoli potoval z nizkstroškovnim letalskim prevoznikom, je deležen obdobjih obvestil o ugodnih ponudbah in dodatnih ugodnostih. SOUTHWEST AIRLINES in kasneje tudi RYANAIR sta šla še korak dlje in potnikom priporočila namestitev posebnega programa na osebni računalnik, ki v realnem času spremlja ponudbe. Tako imenovana storitev »DING« omogoča, da se na namizju prikazujejo ponudbe, ki jih ob namestitvi programa uporabnik na svojo željo omeji. Omejitev se lahko nanaša na vrsto obvestil, izbrana letališča in povezave med mestnimi pari. Še posebej privlačna so cenovna znižanja, ki so na voljo izključno preko tega servisa. Cenovno občutljivi in na posebne ponudbe odzivni potniki so mogoče ugodne ponudbe v preteklosti zamudili ali prezrli, saj je narava teh ponudb takšna, da trajajo le zelo kratek čas. Storitev »DING« omogoča, da se izbrana vsebina do potnikov, s katerimi želi prevoznik komunicirati, prevede hitro in nevsiljivo. »DING« je presegel pričakovanja, zato želijo pri SOUTHWEST-u izkoristiti tehnologijo in storitev omogočiti tudi na mobilnih telefonih (DING, 2007).

5.7.4 Odnosi z mediji

Novice iz letalske industrije so s strani urednikov tiskanih in elektronskih medijev pogosto sprejete kot takšne, ki so vredne objave. Zaradi tega dejstva je nedopustno podcenjevati pomembnost medijev v okviru tržnega komuniciranja. Nizkstroškovni letalski prevozniki se tega zelo dobro zavedajo in s pridom izkoriščajo dovzetnost medijev za novice iz njihovega sveta. Skrb za vzdrževanje dobrih odnosov z novinarji se obrestuje v neplačani obliki komunikacije s ciljnim skupinami. Posebna pozornost je zato namenjena vsebini sporočil, ki jih letalski prevozniki delijo z mediji. Vodilni možje uspešnih nizkstroškovnih letalskih prevoznikov so medijsko izredno izpostavljeni in verjetno ni slučaj, da se v tej vlogi odlično znajdejo. Herb Keller, ustanovitelj, delni lastnik in upravitelj prevoznika SOUTHWEST AIRLINES, je izredno zanimiva in zabavna osebnost, ki s svojim sproščenim odnosom ob pomoči medijev ciljnim skupinam prenaša sporočila, ki krepijo pozicioniranje ponudbe prevoznika na trgu (Gittell, 2003, str. 22).

David Neelman, ki predseduje nadzornemu odboru podjetja JETBLUE, je prav tako nekaj posebnega. Priznavajo mu odličnost vodenja letalskih prevoznikov²⁶. Davidu Neelmanu uspeva, da mediji o njegovi letalski družbi sporočajo vsebine, ki so skladne s prevoznikovimi vrednotami. Zaveda se, da nizke voznine same po sebi pritegnejo pozornost, a to za izgradnjo blagovne znamke ni dovolj. Že zelo zgodaj v fazi ustanavljanja prevoznika je bila medijem prepuščena zelo pomembna vloga pri izgradnji podobe poceni, sproščenega in prijaznega nizkstroškovnega letalskega prevoznika. V letu 2001 je bil JETBLUE pri svojih 80-ih dnevni poletih deležen bistveno več pozornosti kot AMERICAN AIRLINES s svojimi 4.500 poleti dnevno (WynBrandt, 2004, str. 56).

²⁶ Preden je ustanovil JETBLUE, je dejavno oblikoval trženjsko strategijo kanadskega nizkstroškovnika WESTJET, še prej pa je vodil MORRIS AIR.

5.7.5 Vodenje blagovne znamke

Polet z letalom je danes zaznan kot splošna dobrina. Potniki/kupci namreč nimajo močnih preferenc glede ponudnika – letalskega prevoznika. Potniki v ekonomskem razredu praviloma oprezajo za čim nižjo ceno in ponudnikov pri svoji nakupni odločitvi ne presojuje po drugih kriterijih. Na trgih tako visoke cenovne elastičnosti je konkurenca intenzivna, zasluški pa skromni. Navajam primer čarter letalskih prevoznikov, kjer so potniki hkrati tudi kupci storitve organizatorja potovanja, ki je zakupil kapacitete v letalu. Ker potniki niso občutljivi na izbiro letalskega prevoznika, ima organizator potovanja pri zakupu kapacitet proste roke. Najpomembnejši kriterij njegove izbire je cenovna konkurenčnost ponudnika. Zasluški čarter letalskih prevoznikov so zato solidni le v primeru, ko so ti v dejavnost vertikalno integrirani (Beirne, 2006b, str. 22). Primerov vertikalne integracije v turistični dejavnosti je zato veliko.

V razmerah, v katerih potencialni potniki izbirajo ponudnika le glede na ceno voznine, so letalski prevozniki gotovo v težavah. Čeprav so prav nizkostroškovni letalski prevozniki tisti, ki so uspeli z nizkimi vozninami dodobra spremeniti trg potniškega prometa po zraku, je njihov interes tudi vlagati v blagovno znamko z namenom, da bi potniki zaznali razlike v ponudbi in kakovosti storitve. Izgradnji močne blagovne znamke so še posebej naklonjeni uspešni in uveljavljeni nizkostroškovni prevozniki, katerih tržni deleži so visoki in so kot takšni izzvani s strani agresivne konkurence. Močna blagovna znamka je garancija za prepoznavnost, za višje zasluške od povprečnih v dejavnosti in vzvod za uveljavljanje nadzora nad prodajnimi potmi (Wells, 2003, str. 403).

Vrednost svoje blagovne znamke prevozniki gradijo z elementi storitve, ki zajema otipljive in psihološke značilnosti. Konkurenca lahko razmeroma hitro izenači elemente ponudbe, ki jih opredeljujemo kot otipljive (Doole, 2001, str. 221). Investicijo v novo opremo potniškega prostora, ki ponuja več udobja in boljše počutje med letom, lahko konkurenca posnema ali preseže s podobnim vložkom v posodobitev opreme v letalih svoje flote. Veliko težje je konkurentom, ki želijo preseči vrednost blagovne znamke, ki jo določajo neotipljivi psihološki elementi. To od njih zahteva izdatno mobilizacijo časa ter finančnih in človeških virov (Shaw, 2004, str. 218).

Uspešni nizkostroškovni letalski prevozniki dajejo znatno večji poudarek psihološkim kategorijam, saj med otipljivimi vrednotami izpostavljajo le mladost in posledično zanesljivost svoje flote. Glede ostalega raje molčijo, saj je njihova ponudba skromnejša od tiste, ki jo ponujajo tradicionalni letalski prevozniki. S tem namenom pri komuniciranju poudarjajo elemente ponudbe, kot so enostavnost storitve, točnost letov, prijaznost in sproščenost, varnost in njihov trud, ki ga vlagajo v to, da bi bilo letenje dostopno vsakomur.

5.7.6 Pozicioniranje

Uspešne trženjske strategije so grajene na segmentaciji trgov, izboru ciljnih trgov in pozicioniranju ponudbe. Podjetje prepozna različne potrebe in skupine na trgu, osredotoči se

na tiste skupine, katerih potrebe lahko bolje zadovolji, in pozicionira ponudbo tako, da predstavniki ciljnega trga prepoznajo razločevalne prednosti in podobo podjetja. V kolikor podjetje ponudbo pozicionira slabo, s tem tvega, da zmede trg (Kotler & Lane Keller, 2006, str. 55).

Odločitev potnika, katerega letalskega prevoznika izbrati, je odvisna tudi od tega, katere blagovne znamke lahko priključijo v spomin in kakšno je njegovo mnenje o le-teh. Ljudje odločitve sprejemamo na podlagi zaznane resničnosti, ki se od dejanske lahko razlikuje. Prav pozicioniranje blagovne znamke vpliva na naše zaznave in posledično na kupčevo odločitev (Lovelock, 2007, str. 184).

Pozicioniranje obsega ustvarjanje, komuniciranje in vzdrževanje razlik v ponudbi, ki jih bodo prepoznali in cenili kupci, s katerimi želi podjetje dolgoročno sodelovati. Uspešno pozicioniranje od vodstva letalskih družb zahteva, da dobro poznajo potrebe in želje potnikov izbranega ciljnega segmenta ter njihovo razumevanje vrednosti in lastnosti ponudbe konkurenčnih prevoznikov (Lovelock, 2007, str. 185).

Nizkstroškovni letalski prevozniki ciljajo tiste segmente potnikov, ki so občutljivi na ceno. Vsem prevoznikom je skupno to, da svojo ponudbo oblikujejo z namenom, da bi ta zavzela posebno mesto v zavesti potrošnikov in tako prispevala k maksimiranju zaznane koristi za potnika. Uspešne nizkstroškovne prevoznike odlikuje odlično pozicioniranje ponudbe, ki okrepi sporočilo blagovne znamke in kupcu pomaga razumeti, katerih koristi bo kot potnik deležen. Upošteva cenovno občutljivost potnikov se pozicionirajo kot izbira, kjer za denar dobiš veliko. Na pozicioniranje prevoznika močno vpliva položaj na trgu. Uspešni letalski prevozniki, ki jih proučujemo, so vsi po vrsti vodilni nizkstroškovni prevozniki na regijskih trgih. Prav zaradi tega izpostavljajo vrednost za denar kot glavno razlikovalno prednost. Kombinacija nizkih voznin in visoke kakovosti storitve – pa čeprav enostavne – osvaja potnike po vsem svetu. Cena pa ni edini element ponudbe, po kateri želijo biti nizkstroškovniki prepoznavni. Čeprav vsi po vrsti poudarjajo cenovno konkurenčno prednost, se med seboj vendarle malenkostno razlikujejo. Podobnosti in razlike predstavljam v nadaljevanju.

Odgovorni pri prevozniku SOUTHWEST AIRLINES so vedeli, da se prevoznik ne more razlikovati od konkurence le po nizkih cenah, saj bi jih konkurenca vsaj na kratki rok lahko hitro izenačila. SOUTHWEST AIRLINES se je zato pozicioniral kot »zabaven« letalski prevoznik, za kar se zelo trudijo vsi zaposleni. Pri komuniciranju z javnostmi svoj odnos do potnikov enačijo z ljubeznijo in pri tem omenjajo besedo »LUV²⁷«, s katero zamenjujejo besedo »LOVE«. Njihov slogan »A SYMBOL OF FREEDOM« sporoča, da sedaj lahko vsi »svobodno« letijo, saj so zaradi nizkih cen leti dostopni skoraj vsem. Slogan obenem namiguje tudi na sproščenost.

Na pozicioniranje ponudbe prevoznika vpliva tudi stopnja v življenjskem ciklusu storitve. Uspešni nizkstroškovni letalski prevozniki, ki so predmet mojega proučevanja, so razmeroma mladi prevozniki, njihovi trgi pa so še vedno v fazi rasti. Izjema so ZDA, kjer je storitev

²⁷ LUV je tudi simbol podjetja SOUTHWEST AIRLINES v borzni kotaciji na newyorški borzi (NYSE).

nizkostroškovnih prevozov dosegla fazo zrelosti. SOUTHWEST AIRLINES se je razmeram na trgih prilagajal tudi skozi pozicioniranje svoje ponudbe. Spreminjanju lahko sledimo tudi z evolucijo slogana (Gittell, 2003, str. 144):

- ✓ Southwest Airlines. THE Low Fare Airline.
- ✓ Just plane smart.
- ✓ Stop Searching. Start Traveling.
- ✓ How do we love you? Let us count the ways.
- ✓ A Symbol of Freedom.

Evropski trg nizkostroškovnih letalskih prevozov je še vedno v fazi rasti. Nizkostroškovni letalski prevoznik RYANAIR stavi izključno na svoje izredno nizke voznine in se opisuje kot prevoznik z najnižimi vozninami. Njihov slogan temu pritrjuje: »THE LOWEST FARE AIRLINE« (About us [Ryanair], 2008).

Malezijski – bolje rečeno azijski – nizkostroškovni prevoznik AIR ASIA prav tako izpostavlja svoje nizke voznine, ki potovanje z letalom približujejo širši javnosti. Njihov slogan se glasi: »NOW EVERYONE CAN FLY«. Podobno naslavlja širšo javnost tudi EASYJET s sloganom »COME ON, LET'S FLY« (Easyjet, 2008). Nobena izjema ni največji latinsko-ameriški nizkostroškovni prevoznik GOL, ki tudi poudarja dostopnost storitve. Slogan »HERE, EVERYONE CAN FLY« temu samo pritrjuje. Vsi omenjeni prevozniki jasno spodbujajo rast trga s tem, da prepričujejo množice, da je njihova storitev poceni, dostopna in enostavna. Namen je spodbuditi tiste, ki že potujejo z letali, da to počno še bolj pogosto, in sporočiti drugim, ki si do sedaj potovanja z letali niso mogli privoščiti, da temu ni več tako.

Izjema je prevoznik JETBLUE, ki bi ga lahko označili kot evolucijski hibrid med nizkostroškovnimi letalskimi prevozniki, saj njegova ponudba značilno odstopa od siceršnjega povprečja. JETBLUE izpostavlja elemente udobja, ki so ga njegovi potniki deležni. Ta vključuje izdatno odmerjen prostor za noge, zabavno-interaktiven sistem za vsakega potnika, ki med drugim omogoča tudi spremljanje televizijskih kanalov v živo, neomejeno ponudbo osnovne hrane in pijače ter usnjeno oblazinjene sedeže²⁸. JETBLUE nasploh poudarja svojo pozornost do potreb potnikov in svoje poslanstvo vrniti človečnost letalskemu potniškemu prometu (WynBrandt, 2004, str. 178). Visoka kakovost storitve in siceršnja občutljivost za potrebe potnika krepi njihovo lojalnost. Slogan to upošteva: »JETBLUE. YOU'LL WANT TO FLY AGAIN«. Namen njihovega pozicioniranja je doživeti JETBLUE kot prijetno izkušnjo.

Podobno kot JETBLUE tudi največji kanadski nizkostroškovni letalski prevoznik WESTJET izpostavlja prizadevanje za zadovoljstvo svojih potnikov. Več kot 6.000 zaposlenih v družbi je delničarjev in njihov slogan – »BECAUSE OWNERS CARE« – poudarja prijaznost in skrb osebja pri ustvarjanju edinstvene potovalne izkušnje. Devet izmed desetih WESTJET-ovih potnikov izjavlja, da bi želeli potovanje ponoviti, kar je zagotovo potrditev prave trženjske strategije in pozicioniranja na trgu.

²⁸ Usnjenega oblazinjenja so deležni tudi potniki drugih nizkostroškovnih prevoznikov, navajam samo nekatere: SOUTHWEST AIRLINES, RYANAIR. Razlog je daljša življenjska doba in lažje vzdrževanje usnja v primerjavi z blagom.

5.8 Proces izvedbe storitve

5.8.1 Nakupna izkušnja

Enostavnost storitve je pomembna lastnost trženjske strategije nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Posledica takšnega pristopa je tudi preprost nakup vozovnice. Kot smo ugotovili že v poglavju o letalski vozovnici, je mesto nakupa v visokem odstotku prav spletna stran letalskega prevoznika. Potnik je torej tisti, ki v realnem času samostojno opravi nakup. Prevozniki se trudijo, da spletni nakup ne bi predstavljal ovire za slehernega posameznika, zato je postopek preprost, spletne aplikacije pa naravnane k preglednosti in razumljivosti. Kupec, ki je najpogostejše tudi potnik, v prvi vrsti izbere relacijo in čas potovanja. Spletna aplikacija ponudi razpoložljive lete in ceno vozovnice. Kupec potrdi izbiro, vnese osnove podatke o potniku/potnikih ter v večini primerov s kreditno kartico izvede plačilo. Ob koncu postopka kupec prejme elektronsko potrdilo o nakupu, ki ga je priporočljivo natisniti. Najpomembnejši element v tem potrdilu je črkovno-številčna koda, ki omogoča priklic vnesenih podatkov v trenutku prijave na let.

Postopek nakupne izkušnje je praviloma pri vseh nizkostroškovnih prevoznikih zelo podoben. Razlike lahko iščemo v aplikacijah in programskih orodjih, ki podpirajo avtomatizacijo spletnega nakupa, ter v ponujenih vsebinah. Nizkostroškovni letalski prevozniki so bili in ostajajo prvi v izkoriščanju tehnologije, ki omogoča racionalizacijo poslovanja. Prav po zaslugi tehnologije je administracija nakupnega procesa prešla s prevoznika na kupca (Filippi, 2001, str. 8). Kupci povečini z odobravanjem sprejemajo neodvisnost, ki jo postopek omogoča, prevozniki pa ob tem ogromno prihranijo.

5.8.2 Na letališču

Preden potnik sme v osrednji del terminala letališča, je ta poklican k prijavi na let. Nizkostroškovni letalski prevozniki spodbujajo svoje potnike, da se na let prijavijo čimprej in s tem zmanjšajo možnosti, da bi let zamudili. S ciljem zmanjšati čas postankov med leti si nizkostroškovni prevozniki zamud na račun svojih potnikov ne smejo privoščiti. Poleg priporočila k zgodnji prijavi na let jih k temu aktivno spodbujajo. Ob tem, da velja odprti sedežni red, imajo prednost pri vkrcanju na letalo tisti, ki so se med prvimi zglasili na pultu prijave na let. Zgodnejše vkrcanje omogoča izbiro med večjim številom prostih sedežev. Potniki nekaterih uspešnih letalskih prevoznikov se proti plačilu lahko vkrcajo tudi prednostno.

Razvoj tehnologije in informatizacija procesov sta letalskim prevoznikom omogočila, da potnikom ponudijo elektronsko prijavo na let. Uspešni nizkostroškovni letalski prevozniki so to možnost izkoristili. Po uspešnem obdobju testiranja aplikacije sedaj vabijo potnike, da v danem časovnem intervalu²⁹ pred predvideno uro odleta na spletnih straneh prevoznika potrdijo svoj

²⁹ Časovni interval so prevozniki omejili različno. RYANAIR (48–2 uri pred odletom), EASYJET (60–2 uri pred odletom), SOUTHWEST AIRLINES (24–1 ura pred odletom), VIRGIN BLUE (24 ur –90 minut pred odletom), GOL (24 ur–90 minut pred odletom), AIR ASIA (12–2 uri pred odletom) in WESTJET (24–1 ura pred odletom) (spletne strani prevoznikov, 2007).

let in stiskajo potrdilo za vkrcanje. Potniki, ki so izkoristili to možnost, obidejo vrste pred pulti za prijavo na let in se neposredno javijo na varnostnem pregledu pred vstopom v osrednji del letališkega terminala. Prevozniki aktivno spodbujajo uporabo te aplikacije, saj to zanje predstavlja prihranek pri stroških prijave na let. Spodbude so različne, od prednosti pri vkrcanju do plačila nadomestila za klasično prijavo na let, ki jo je v letu 2007 uvedel RYANAIR (About us [Ryanair], 2007). Elektronska prijava na let je zaenkrat mogoča le za potnike, ki potujejo z ročno prtljago. Takšni potniki so predvsem tisti, ki potujejo iz poslovnih razlogov.

Omenili smo že, da večina nizkostroškovnih letalskih prevoznikov prisega na odprt sedežni red, ki spodbuja hitrejša vkrcanja, kar prispeva h krajšim postankom letala. Odprt sedežni red predpostavlja grupiranje potnikov v dve ali tri skupine v odvisnosti od zaporedja pri prijavi na let. Tisti, ki so bili na prijavi zgodaj, se lahko vkrcajo prvi. Prednost imajo invalidi in družine z najmlajšimi. Takšen način vkrcavanja se odvija kot nekakšna tekma, kjer hitrejši dobijo boljše sedeže. Nemalokrat imajo zaradi hitenja in prerivanja potniki občutek, da so kot čreda goveda, ki med seboj tekmuje za hrano. Nekateri uspešni nizkostroškovni prevozniki so, v želji potnikom prihraniti takšno izkušnjo, uvedli sedežni red. Postanki letal so s tem nekoliko daljši, stroški operacij višji, a tudi potniki bolj zadovoljni. Takšno odločitev proti plačilu ponujajo nizkostroškovni letalski prevozniki, ki so mnenja, da ni vse v nizkih vozninah, pač pa tudi v potniku prijazni ponudbi. Med te prištevamo JETBLUE, WESTJET in VIRGIN BLUE.

SOUTHWEST AIRLINES je v septembru 2007 na letališčih začel uvajati spremenjen način vkrcavanja, ki ohranja odprt sedežni red, a obenem tudi odpravlja občutek gneče in prerivanja. Potniki se glede na dodeljene zaporedne številke ob prijavi na let razporedijo in vkrcajo v skupinah po pet (Southwest – Boarding School, 2007). Z inovativnim pristopom so pri SOUTHWEST-u znova dokazali, zakaj je prav njihova strategija trženja največkrat zgled drugim. Poudaril bi še eno posebnost, oziroma razliko, ko primerjam proces na letališču med nizkostroškovnimi in tradicionalnimi letalskimi prevozniki. Velikokrat sem že omenil, kako zelo pomembno je, da je postanek letala na letališčih čim krajši. Da bi potnike čim hitreje vkrcali in izkrcali, nizkostroškovni letalski prevozniki praviloma koristijo oba vhoda v letalo. Ker letališki mostovi na terminalih dosežejo le prednji vhod, letališko osebje potnike preusmeri na stezo, od koder po mobilnih stopniščih dosežejo oba vhoda. Potniki so nemalokrat izpostavljeni nemilosti vremena, a v tem primeru je čas denar.

5.8.3 Med letom in pristanek

Dogajanje med letom in pristanek se med prevozniki bolj malo razlikujeta in trditi, da se v splošnem nizkostroškovni letalski prevozniki značilno razlikujejo od tradicionalne konkurence, ni mogoče. Mnenja potnikov pa kažejo na to, da je izkušnja na poletu z nizkostroškovnimi prevozniki bolj sproščena v primerjavi z bolj formalno in konzervativno izkušnjo, ki je lastna tradicionalnim prevoznikom (SKYTRAX, 2008). Čeprav je ponudba v večini primerov skromnejša v primerjavi s tradicionalnimi prevozniki, se potniki zavedajo, da so na to v zameno za nižjo voznino pristali sami. Začne se pri prostoru za noge, ki je skromno odmerjen. Ponudba

hrane in pijače je zelo omejena in je potniku na voljo le proti plačilu. Bogatejša ponudba ne pride v poštev, saj bi to zahtevalo večjo shrambo za živila, da višje teže niti ne omenjam. Posledici bi bili izpad prihodka in višji stroški leta.

Potniki tudi ne bi smeli biti presenečeni, če jih kabinsko osebje pozove k sodelovanju pri čiščenju odpadkov v letalu. Smeti, ki so jih pridelali med letom, so dolžni odložiti v vrečke za smeti, ki jih osebje proti koncu leta ponuja med sprehodom po kabini. Namen tega početja je čimprej pripraviti letalo za sprejem potnikov na naslednjem letu.

5.8.4 Vodenje odnosov s potniki

Vodenje odnosov s potniki razumemo kot trženjski pristop, kjer letalski prevozniki namenjajo več ali vsaj toliko pozornosti vzdrževanju in krepitvi odnosov z obstoječimi potniki, kot ga namenjajo iskanju novih. Letalski prevoznik, ki pridobi in tudi ohranja zvestobo potnika, prihrani veliko denarja. V primerjavi s stroški aktivnosti za ohranjanje zvestobe, je prepričevanje potencialnih potnikov pogojeno z višjimi stroški tržnega komuniciranja in prodaje (Lovelock, 2007, str. 359–360). Potem ko se je potnik odločil za potovanje z izbranim letalskim prevoznikom, ga je potrebno le prepričati, da svojo izbiro ponovi. To je gotovo lažja naloga, saj gre za vprašanje potrditve pravilnosti njegove prve odločitve. Narava ljudi je pač takšna, da se neradi motimo. Za ohranitev zvestobe mora prevoznik izpolniti dane obljube, potnikom mora izkazovati skrb, dostopnost in hvaležnost. Shaw (2004, str. 231) kot vzvod za doseganje teh ciljev navaja tri skupine orodij:

Vodenje kakovosti: Tako nizkostroškovni kot tradicionalni letalski prevozniki si preprosto ne smejo privoščiti prezreti pomena vodenja kakovosti. Ta namreč obsega nadzorovanje aktivnosti različnih oddelkov na način, da ti delujejo usklajeno, še posebej ko gre za varnost in točnost. Pomanjkljiva skrb za varnost je bila usodna že za marsikaterega prevoznika. Vodenju kakovosti uspešni nizkostroškovni prevozniki namenjajo veliko pozornosti in si prizadevajo, da bi bila storitev takšna, kot so jo načrtovali. Takšna skladnost je pogoj za zadovoljstvo potnikov, visoko produktivnosti virov in odsotnost težav, ki bi izzvale nezadovoljstvo in nepredvidene stroške. Zavezanost vodstev uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov k vodenju kakovosti torej neposredno vpliva na učinkovitost doseganja nizkih stroškov operacij, ki so ključni za uspešnost trženjske strategije.

Ravnanje v primeru zamud, odpovedanih letov, preusmeritev, izgubljene prtljage, pripomb in pritožb: Če sem pri vodenju kakovosti trdil, da so uspešni nizkostroškovni letalski prevozniki temu predani, njihovo ravnanje v primeru zamud, odpovedanih letov, preusmeritev, izgubljene prtljage, pripomb in pritožb ni primerljivo s tradicionalnimi letalskimi prevozniki. Med uspešnimi nizkostroškovnimi prevozniki prevladujejo tisti, ki v tem vidijo le izredne stroške. Preden potniki opravijo nakup, so dolžni sprejeti tudi določbe in pogoje, ki v primeru odpovedi

leta predvidevajo le povračilo vrednosti vozovnice³⁰, prav ničesar pa v primeru zamud³¹. V primeru izgubljene prtljage ponujajo minimalno nadomestilo.³²

Za razliko od nizkostroškovnih prevoznikov tradicionalni letalski prevozniki aktivno ponujajo pomoč, tudi ko za zamudo ali odpoved leta niso neposredno odgovorni (rezervacija prvega naslednjega odhodnega leta, obvoz poti do namembne destinacije in denarno nadomestilo za vozovnico, preskrba s hrano in nastanitev). Od uspešnih nizkostroškovnih prevoznikov, ki so predmet našega proučevanja, le JETBLUE AIRWAYS verjame, da je ustrezno ravnanje ob neljubih dogodkih dolžnost in priložnost za vzpostavitev zvestobe v odnosu s kupcem. JETBLUE ima kot prvi prevoznik v ZDA svojo malo ustavo, ki določa pravice potnikov v primeru neljubih in izrednih dogodkov (Customer Bill of Rights, 2007).

Tabela 8: Uspešni nizkostroškovni prevozniki in programi zvestobe

Prevoznik	Program zvestobe
SOUTHWEST AIRLINES	RapidRewards
JETBLUE	TrueBlue Progame
EASYJET	ne
RYANAIR	ne
WESTJET	AIR MILES
VIRGIN BLUE	Velocity
GOL	ne
AIR ASIA	ne

Vir: Sorensen, 2006, *Low cost airlines launch a new batch of frequent flier programs all over the globe.*

Programi zvestobe: Odnos nizkostroškovnih letalskih prevoznikov je bil do programov nagrajevanja zvestobe zaradi dodatnih stroškov sprva odklonilen. Razmere so se pred časom spremenile. Po obdobju konjunktore med letoma 2000 in 2001 je povprečen prihodek od prodane vozovnice upadel za več kot desetino³³ (Pearce, 2006, str. 4). Spremenilo se je tudi obnašanje potrošnikov v smeri večje cenovne občutljivosti. Neugodne razmere v svetovnem gospodarstvu so vplivale tako na občutljivost potnikov, ki potujejo v svojem prostem času, kot tudi na poslovne potnike. Spremembe v makrookolju so bile voda na mlin nizkostroškovnim letalskim prevoznikom. Vse več poslovnih potnikov se je pri načrtovanju službenih poti sedaj odločalo za nizkostroškovne prevoznike. Prepoznali so njihovo prednost v zanesljivem, točnem in poceni prevozu. Nizkostroškovni prevozniki se vse bolj zavedajo pomembnosti tega tržnega segmenta, saj kljub temu da ta segment potnikov ni številčen, povprečen poslovni potnik potuje v letu več kot 10-krat (Shaw, 2006, str. 15). Prevoznik, ki uspe pridobiti njegovo zvestobo, si dolgoročno obeta odličen zaslužek. Nizkostroškovni prevozniki so v želji obdržati

³⁰ Še to največkrat v obliki dobroimetja, ki ga potnik lahko unovči ob naslednji rezervaciji.

³¹ Prav nizkostroškovni letalski prevozniki in njihova politika neizplačevanja povračil je razdvojila prevoznike in potnike, saj so slednji velikokrat talci neugodnega spleta okoliščin. Nizkostroškovni prevozniki se izgovarjajo na dejstvo, da se trudijo širši javnosti ponuditi kar se le da nizke voznine in da so potniki dolžni pasivno ravnanje prevoznikov v primeru zamud in odpovedi letov vzeti v zakup. Če to potnikom ni pogodu, naj za potovanje izberejo tradicionalnega letalskega prevoznika in plačajo premijo za potnikom prijaznejše ravnanje, ko nastopi zamuda ali odpoved leta.

³² Ob tem je sicer potrebno povedati, da je odstotek izgubljene prtljage uspešnih nizkostroškovnih prevoznikov nižji v primerjavi z ostalimi ponudniki v dejavnosti letalskih prevozov (Pinkham, 2003, str. 29).

³³ Podatek velja za večje letalske prevoznike v ZDA.

poslovne potnike tudi v obdobju konjunktura razvili programe, ki zvestobo nagrajujejo z bonitetami in prihranki.

Programe zvestobe nekaterih uspešnih nizkstroškovnih prevoznikov lahko razumemo kot evolucijo trženjske strategije, ki je posledica spremenjenih razmer v okolju in povečanega interesa prevoznikov zadovoljiti potrebe segmenta poslovnih potnikov. V Tabeli 9 lahko preberemo, kateri uspešni nizkstroškovni prevozniki nagrajujejo zvestobo³⁴. Poudariti velja, da so programi zvestobe preprostejši kot pri tradicionalni konkurenci.

5.9 Ljudje

Za potnika je interakcija z osebjem, ki je s potniki v neposrednem stiku, nadvse pomemben del storitvenega spleta. S stališča letalske družbe je osebje lahko element razlikovanja med ponudniki in s tem pomembna konkurenčna prednost. Zaposleni, ki predstavljajo letalsko družbo, imajo tudi močan vpliv na spodbujanje kupčeve lojalnosti (Lovelock, 2007, str. 311).

5.9.1 Osebje

Biti uspešen v storitveni dejavnosti pomeni dobro poskrbeti za uspešno dostavo storitve kupcem. Zaposleni so tisti, ki so za to odgovorni. Rekrutirati sposobne ljudi, jih ustrezno usposobiti, voditi in nagraditi so osnovne naloge ravnanja z zaposlenimi. Rezultat pomembno vpliva na kakovost storitve, saj potrošniki zaznavajo storitev v interakciji z zaposlenimi.

Uspešni nizkstroškovni letalski prevozniki se tega dejstva zavedajo, a ravnanje z zaposlenimi podrejajo trženjski strategiji. Vloga in pomen kakovosti ponudbe za doseg trženjskih ciljev se med prevozniki razlikujeta. Vloga zaposlenih je od te odločitve odvisna. RYANAIR, ki stavi izključno na svoje nizke voznine, kadrovske funkcije nabora in izobraževanja kabinskega osebja prepušča zunanjemu izvajalcu (Creaton, 2005, str. 233). Motiviranje zaposlenih je omejeno na denarno nadomestilo, možnost napredovanja in bonitete pri letenju s to letalsko družbo. Sindikalno združevanje ni zaželeno.

Precej drugače svoj odnos do zaposlenih razumejo pri prevozniku JETBLUE. Njihova zaveza k prijazni in skrbni dostavi kakovostne ponudbe je dodana vrednost, ki jo ustvarjajo zaposleni. Začne se pri žargonu, kjer so vsi zaposleni (piloti, kabinsko osebje, ekipa na zemlji, vzdrževalci, vodstvo itd.) sprejeti kot člani posadke (angl. *crew members*), konča pa se s spodbudami k solastništvu letalske družbe. Izbor in usposabljanje je obsežno in dolgotrajno (WynBrandt, 2004, str. 123). Podoben odnos do zaposlenih gojijo pri WESTJET-u in SOUTHWEST-u. SOUTHWEST medse sprejema posameznike, ki jih družita strast in navdušenje do dela z ljudmi. Bodoče sodelavce sprejmejo po skrbnem preverjanju znanj, sposobnosti in osebnosti.

³⁴ Na geografskih trgih, ki se razvijajo v smeri večje cenovne elastičnosti poslovnih potnikov, je zelo verjetno, da se bodo nizkstroškovni prevozniki odločali za prilagajanje drugačnim zahtevam. Poudariti velja, da se je doslej le VIRGIN BLUE odločil za diferencirano trženje dveh storitev. Gre za tvegano odločitev, saj ogroža vzdržnost v stroških.

Zanimanje za delo pri prevozniku SOUTHWEST AIRLINES dobro pojasnjuje dejstvo, da se je ta družba uvrstila med pet najboljših delodajalcev v ZDA (Gittell, 2003, str. 25). VIRGIN BLUE svoje zaposlene sprejema kot člane ekipe, ki s svojo inovativnostjo poskrbijo, da potniki doživijo svežo in prijetno izkušnjo (Careers, 2007).

Čeprav razlike pri ravnanju z zaposlenimi med nizkostroškovnimi in tradicionalnimi letalskimi prevozniki niso velike, bi izpostavil naslednje dejstvo. Medtem ko tradicionalni letalski prevozniki v procesu rekrutiranja kabinskega osebja bolj izpostavljajo izgled, urejenost in nastop, nizkostroškovni v bodočih sodelavcih iščejo motivacijo in strast do dela.

5.9.2 Karizmatični voditelji in lastniki nizkostroškovnih letalskih prevoznikov

Preteklost dokazuje, da ima podjetniški talent posameznikov močan vpliv na uspešnost nizkostroškovnih letalskih prevoznikov (Doganis, 2002, str. 56). Sposobni voditelji so ključni za uspeh vsake podjetniške zamisli in ko gre za idejo o radikalno spremenjeni trženjski strategiji v dejavnosti letalskih prevozov, ni nič drugače. Na poti do uspeha so nizkostroškovne prevoznike vodili izredni posamezniki. Z dokazano sposobnostjo v preteklih podjetniških podvigih in s karizmatično osebnostjo so bili sposobni mobilizirati finančne in človeške vire, da so se združili ob ideji o poceni letalskih prevoznih.

Herb Kelleher in Rollin King, ki sta ustanovila in vodila SOUTHWEST AIRLINES v 36-ih letih dobičkonosnosti, si zaslužita biti omenjena prva. Pri RYANAIR-u sta to pred kratkim preminuli Tony Ryan in predsednik uprave Michael O'Leary. Že omenjeni David Neeleman je vse svoje življenje povezan z dejavnostjo letalskih prevozov. Sprva je bil zaposlen pri MORRIS AIR-u, ki ga je kasneje tudi vodil, sledila je zaposlitev pri SOUTHWEST AIRLINES-u, sodeloval pa je tudi pri ustanovitvi kanadskega WESTJET-a. V februarju leta 1999 je Neelman ustanovil letalsko družbo JETBLUE z namenom ponuditi nizke voznine in visoko kakovost storitev za svoje potnike. JETBLUE je danes hitro rastoča, prepoznavna in uspešna letalska družba. Sir Richard Branson je z družabniki lastnik prevoznika VIRGIN BLUE, ciprški Grk Sir Stelios Haji-Ioannou pa EASYJET-a, ki je najpomembnejši del njegovega premoženja, združenega v skupino easyGROUP (Thomas, 2006, str. 36). V Angliji izobražen malezijski podjetnik Tony Fernandez je v letu 2001 od malezijske vlade prevzel visoko zadolženo letalsko družbo AIR ASIA. V letu 2006 je skupina AIR ASIA prepeljala več kot 9 milijonov potnikov in pri tem zaslužila 50 milijonov USD (\$) (Thomas, 2007, str. 56).

V zaključku poglavja o posebnostih trženja nizkostroškovnih letalskih prevoznikov želim ta spoznanja povezati še s stroškovnim vidikom poslovanja nizkostroškovnih letalskih prevoznikov (poglavje 4). Namen je na kratko povzeti osnovne razlike v elementih trženjskega načrtovanja med uspešnim nizkostroškovnim in tipičnim tradicionalnim letalskim prevoznikom ter prepoznati vzroke za zniževanje stroškov, ki jih zaradi posebnosti trženja nizkostroškovni prevozniki izkoriščajo v svoj prid. Več v Tabeli 10.

Tabela 9: Primerjava trženjskega načrtovanja uspešnega nizkostroškovnega in tipičnega tradicionalnega prevoznika

Letalski prevoznik	Tradicionalni	Nizkostroškovni	Vzvodi za poslovanje z nižjimi stroški
Generična strategija	Diferenciacija	Vodenje v stroških	
Vodenje operacij	Povezovanje mest preko vozlišč. Z mreženjem letov je vzpostavljena povezava s številnimi točkami (letališči) na kratkih, regionalnih in/ali zelo dolgih, medcelinskih letih. Za različne namene potrebujejo različna letala; flota ni standardizirana. Stopnja uporabe flote je povprečna. Zaposleni so praviloma člani sindikalnih združenj. Tako povezani so si uspeli izboriti številne ugodnosti, nadomestila in nagrade.	Letenje od točke do točke, brez presedanja ali možnosti povezanih letov. Leti so praviloma na kratkih razdaljah znotraj regij. Mlada in poenotena flota, katere stopnja uporabe je zelo visoka. Kratki postanki in visoka zasedenost kabine med leti. Pogosti "outsourcing" zalednih storitev (oskrbe). Zaposlene sestavljajo povečini mladi in sproščeni posamezniki, ki se strinjajo s povečanim obsegom dela in izvajanju širšega nabora opravil. Zaposleni praviloma niso člani v sindikalnih združenjih.	1. mlada in poenotena flota – nizki stroški vzdrževanja in letenja; 2. kratki postanki – letala so več v zraku; 3. poenotena flota – nižji stroški šolanja posadke; 4. visoka produktivnost zaposlenih; 5. šibek sindikalni boj – nižji stroški zaposlenih na račun manjšega obsega izplačila nadomestil za dnevnice, nočitve, nagrade itd.
Trg	Ciljni trg obsega številne segmente potnikov, katerim se prevozniki prilagajajo z različnimi razredi storitve. Vedno so v konkurenčnem boju z ostalimi tradicionalnimi letalskimi prevozniki. Konkurenčne prednosti uveljavljajo z diferenciacijo kakovosti storitve (urnik in frekvenca poletov, ugodnosti v programih zvestobe, ponudbe dopolnilnih storitev med letom, ugodnosti na letališčih, ki so povečini glavna mestna letališča).	Ciljni trg obsega predvsem segment potnikov, ki v svojem prostem času letijo na poletih znotraj regije, in segment poslovnežev (v veliki večini samozaposlenih), ki so visoko občutljivi na ceno poleta. Osnovna in enostavna storitev: poceni, varen in točen polet iz točke A v točko B; ostala ponudba je na voljo za doplačilo. Majhna fleksibilnost v primeru sprememb urnika ali odpovedi poletov. Uporaba sekundarnih letališč.	1. nižji strošek letaliških pristojbin; 2. manj zamud na letališčih; 3. odsotnost stroškov nadomestila v primeru odpovedi ali zamude letov; 4. nizki stroški nadomestila na izgubljene kose prtljage; 5. ponudba hrane na letalu ni strošek, pač pa prihodek.
Prodaja in rezervacijski sistem	Zelo kompleksen rezervacijski sistem zaradi mreženja letov. Veliko posrednikov pri prodaji.	Učinkovit rezervacijski sistem, saj gre za neposredno prodajo enostavne storitve, povečini preko spletnih strani, ob odsotnosti posrednikov. Spodbujanje prodaje dodatnih (komplementarnih) storitev.	1. nižji stroški vzdrževanja informacijskega sistema; 2. nizki stroški prodaje preko spletnega portala; 3. izredno nizek je strošek posredovanja pri prodaji (provizije), saj posredovanja skoraj ni; 4. visok delež prihodkov (in predvsem zaslužkov) od prodaje dodatnih (komplementarnih) storitev.

Vir: Avtor, 2008.

6 Možnost vstopa nizkstroškovnih letalskih prevoznikov na trg medcelinskih poletov

Pojav nizkstroškovnih letalskih prevoznikov je fenomen, ki je povzročil pravo revolucijo v letalskem potniškem prometu. Njihova aktivnost je bila do sedaj z redkimi izjemami omejena na krajše lete znotraj geografskih regij. Zgodovina sicer pozna poskuse ponuditi bistveno cenejši prevoz kot konkurenca tudi na medcelinskih razdaljah. Pri tem bi izpostavil znan in priljubljen SKYTRAIN Freddie Lakerja, ki je pred 30-imi leti povezal London in New York. Čeprav je SKYTRAIN začel kot čarter prevoznik, je kmalu ponujal enosmerne vozovnice, ki jih je bilo mogoče kupiti na letališču na dan odleta. Vozovnica je stala £ 59. SKYTRAIN se je v času svetovne recesije in naftne krize upiral pet let in tudi ob pomoči nelojalne konkurence končal leta 1982 kot močno zadolženo podjetje (Dobson, 1995, str. 39).

V času, ko uspešni nizkstroškovni prevozniki prevzemajo vse pomembnejšo vlogo na regionalnih trgih, se pogosteje razmišlja o prenosljivosti trženjske strategije nizkstroškovnih prevoznikov na daljše polete. Naštevam dejstva, ki so pripomogla, da je ideja pridobila na veljavi.

- ✓ Napovedana je skoraj 5-odstotna rast letalskega potniškega prometa v naslednjih 20-ih letih (GMF, 2007, str. 32).
- ✓ Azijsko gospodarstvo je v obdobju konjunktore.
- ✓ Uspeh trženjske strategije nizkstroškovnih letalskih prevoznikov v vseh geografskih regijah, kar dokazuje njeno univerzalnost in robustnost. To sem ugotovil v tretjem poglavju.
- ✓ Dogovorjen sporazum »Open skies« o postopni liberalizaciji med trgoma EU in ZDA. Sporazum je pričel veljati 30. 5. 2008. Prevozniki se po novem brez omejitev odločajo o svoji ponudbi letov čez Atlantik, saj za vzpostavitev povezav ne potrebujejo predhodnega dovoljenja s strani pristojnih oblasti odhodne in namembne države (Kaufman, 2007).
- ✓ Napoved dveh uspešnih nizkstroškovnih letalskih prevoznikov, RYANAIR-a in AIR ASIA, da bosta ponudila poceni lete tudi na medcelinskih poletih (Lagorce, 2007).
- ✓ SOUTHWEST AIRLINES v ZDA uspešno ponuja lete, ki so daljši od 4 ure (Gittell, 2003, str. 144).
- ✓ Nove generacije potniških letal z vgrajenimi naprednimi tehnologijami napovedujejo nižje operativne stroške poletov, kar neposredno vpliva na zmožnost letalskega prevoznika, da ponudi ugodno ceno poleta (Thomas, 2007, str. 24).

Zaradi razmišljanj v smeri prenosljivosti trženjske strategije nizkstroškovnih ponudnikov z regionalnih na medcelinske polete v nadaljevanju preverjam naslednjo tezo: Na dolgih, medcelinskih letih koncepta nizkstroškovne strategije poslovanja ni mogoče uspešno izvajati s posnemanjem trženjske strategije nizkstroškovnih letalskih prevoznikov na kratkih letih znotraj regij. Drugačne potrebe potnikov in dolžina leta zahtevajo njeno prilagoditev.

Tezo bom preveril v štirih fazah:

1. Presoja o tem, kateri elementi trženjske strategije z regionalnih letov so prenosljivi na medcelinske.
2. Analiza potencialnih prihrankov iz naslova prenesene trženjske strategije.
3. Ocena povpraševanja po takšni storitvi.
4. Predvidevanja odziva konkurence na potencialno nizkostroškovno konkurenco na dolgih progah.

6.1 Opredelitev in ločnica med kratkim in dolgim poletom

Meja med kratkim (angl. *short-haul*) in dolgim poletom (angl. *long-haul flight*) ni enoznačna. Kriteriji za določitev te meje so namreč lahko različni. Čas leta je prva možnost, preletena razdalja pa druga. Delitev lahko določajo tudi geografske ovire. Primer so leti iz Evrope, ki jo na zahodu omejuje Atlantik, na jugu pa Sahara. Stroka si je enotna, da je let med Ljubljano in Parizom kratek polet in da se let med Parizom in New York-om razume kot dolg. Literatura pa je nedosledna, ko let traja 5–6 ur. Toliko namreč lahko traja let med zahodno in vzhodno obalo ZDA. Z namenom odpraviti morebitne dvome pri razumevanju pojmovanja predlagam delitev, ki vključuje tudi kategorijo srednje dolgega poleta, ki se v stroki vse pogosteje uporablja. Dolet širokotrupnih letal nove generacije se je namreč znatno povečal in zgornja meja dolgega poleta se je premaknila znatno višje. Število mestnih parov, ki jih dandanes brez vmesnih postankov lahko povžejo letala, se je ustrezno povečalo.

Kategorizacija poletov glede na dolžino:

- ✓ **Regionalni, kratek polet:** Trajanje leta je do 6 ur. V tem času lahko letalo poveže mesti na oddaljenosti do 4.000 km. Letalski prevozniki na teh relacijah praviloma uporabljajo manjša, ozkotrupna letala s številom sedežev, ki ne presega številke 200.
- ✓ **Medcelinski, srednje dolg polet:** Trajanje leta je med 6-imi in 10-imi urami. Med tipičnimi poleti te delitve je primer leta med mestnima paroma London (VB) in New York (ZDA).
- ✓ **Medcelinski, zelo dolg polet:** Trajanje leta je daljše od 10-ih ur. Najdaljši komercialni let v ponudbi je relacija, ki povezuje mesti Singapur in New York (ZDA) na oddaljenosti 15.345 km. Let traja 18 ur (Singapore air makes longest flight, 2008). Letalski prevozniki na teh letih uporabljajo izključno širokotrupna letala.

Trajanje poleta med mestnimi pari na različnih celinah pogosto sovпада z geografsko ločnico med kratkim in dolgim poletom, zato delitev zavoljo boljšega razumevanja poenostavljam na kratke-regionalne in dolge-medcelinske lete.

6.2 Regulacija trga medcelinskih poletov s strani državnih oblasti

Skozi svojo zgodovino so bili trgi letalskih prevozov omejeni s pravili, ki so jih sprejeli politiki in vlade držav. Vlade so vršile nadzor in odločale, kam bodo prevozniki leteli, kakšno storitev

bodo ponujali in tudi za kakšno ceno (Dobson, 1995, str. 22). Svoj vpliv so uveljavljale tudi skozi lastništvo letalskih družb. Upravičeno lahko domnevamo, da so v takšnem okolju politične odločitve pogosto določale naravo, obseg in geografsko delitev povpraševanja.

Vse od začetka komercialnih letov za potnike so oblasti določale relacije, na katerih bodo prevozniki smeli ponujati svojo storitev. Za vstop na relacijo so namreč morali letalski prevozniki pridobiti ustrezno odobritev državnih institucij, ki je določala tudi število ponujenih sedežev in pogostost povezav med mestnima paroma. Nepredstavljivo glede na današnjo prakso je tudi dejstvo, da so pristojne institucije preprečevale cenovno konkurenco (Wells, 2003, str. 212).

Danes, po več kot 50-ih letih, je mednarodni letalski potniški promet manj, a še vedno zelo dosledno reguliran. Mednarodni leti so praviloma odobreni s strani državnih oblasti vpletenih držav. Podpisani bilateralni sporazumi³⁵ omejujejo vstop na trg, nadzorujejo število prepeljanih potnikov in se vmešavajo v cenovno politiko ponudnikov (čeprav danes v veliko manjši meri kot v preteklosti). V času globalizacije je letalskim prevoznikom še vedno pogosto odrečena ali vsaj omejena pravica do čezmejnih kapitalskih povezav, združevanja in prevzemov (Doganis, 2006, str. 171).

Pred kratkim, točneje 31. 3. 2008, je začel veljati sporazum »odprtega neba« (angl. *Open Skies*) med EU in ZDA. Sporazum omogoča prevoznikom, da se prosto odločajo za povezavo med mestnimi pari in oblikujejo svojo ponudbo. Samo njihova je tudi odločitev o voznem redu in vozninah. Ta sporazum sicer evropskim letalskim prevoznikom ne dovoljuje kabotaže³⁶, medtem ko je to dopuščeno letalskim družbam v rokah pretežno ameriškega kapitala (Lagorce, 2007).

Čeprav ostaja postopnost deregulacije mednarodnih trgov negotova, je jasno, da se razvoj trgov spreminja v tej smeri. Poleg že omenjenega podpisa sporazuma o »odprtem nebu« med ZDA in EU le-ta vrednoti podpis podobnega sporazuma tudi z Indijo (Razvijanje politike civilnega letalstva do Republike Indije, 2005, str. 2). Nekateri letalski prevozniki sprejemajo spremembe kot grožnjo svojemu položaju na trgu, spet drugi kot izredno priložnost. Jasno pa je, da bodo te spremembe izzvale prilagajanje letalskih prevoznikov na nove razmere. Določeni tradicionalni letalski prevozniki, ki so doslej v odsotnosti resnejše konkurence uživali prevladujoč položaj na trgu, bodo izpostavljeni novim nevarnostim spremenjenega trženjskega okolja.

V poglavju o internacionalizaciji trženjske strategije (poglavje 3) sem ugotovil, da je bila deregulacija trga pogoj za hitro rast poslovanja in naraščajočo vlogo nizkostroškovnih letalskih prevoznikov. Predvidevam, da bo prav deregulacija mednarodnih letov spodbudila poskuse prenosljivosti trženjske strategije tudi na dolge, medcelinske lete. Tej trditvi pritrujuje dejstvo, da je kmalu po objavi podpisa sporazuma o »odprtem nebu« med ZDA in EU nizkostroškovni

³⁵ (angl. *ASA – Air Service Agreements*)

³⁶ Kabotaža (angl. *cabotage*). Pravica letalskih prevoznikov, da znotraj tujega teritorija ponujajo in izvajajo lete.

letalski prevoznik RYANAIR naznanil, da namerava ob prelomu desetletja ponuditi polete med Evropo in ZDA za ceno enosmerne vozovnice od 10 €³⁷ naprej (Lagorce, 2007).

6.3 Prenosljivost trženjske strategije nizkstroškovnih letalskih prevoznikov z regionalnih na medcelinske lete

Osrednja lastnost nizkstroškovnih letalskih prevoznikov je – kot že samo ime pove – sposobnost storitev ponuditi ceneje kot to počno neposredni konkurenti. Trženjska strategija predstavlja način, kako to prednost doseči. Pri proučevanju posebnosti nizkstroškovnih letalskih prevoznikov sem prepoznal elemente trženjskega spleta, kjer nizkstroškovni letalski prevozniki uspejo ustvariti prihranke pred konkurenco in jih prenesti v ceno vozovnice. Prenosljivost trženjske strategije nizkstroškovnih prevoznikov na medcelinske lete je v veliki meri odvisna od sposobnosti ustvarjati te prihranke tudi na bistveno daljših letih. V nadaljevanju predstavljam seznam elementov trženjskega načrtovanja, kjer so uspešni regionalni nizkstroškovni prevozniki učinkovitejši od konkurence. Predvidevam tudi, kaj se s temi prihranki zgodi, če se povprečna dolžina leta znatno poveča.

- ✓ **Razredi ponudbe:** Na medcelinskih letih je povpraševanje poslovnih potnikov relativno pomembnejše kot na regionalnih (Calder, 2002, str. 114). Omenjeni potniki so pripravljeni za storitev odšteti veliko denarja, a v zameno tudi veliko pričakujejo (npr: spalni sedeži, boljša hrana in druga ugodja). S potniki v prednjem delu kabine, ki za letalsko karto plačajo več tisoč evrov, mejni strošek sedežev v ekonomskem razredu bistveno upade. Zapolniti letalo samo s sedeži s pripadajočo ponudbo ekonomskega razreda, četudi s povečanjem gostote sedežev do skrajno dopustnih meja sprejemljivega udobja, in ob tem dobro zaslužiti, bi bilo težko. Potreba po večrazredni ponudbi je zelo smiselna.
- ✓ **Nalet – izkoriščenost letal:** Na medcelinskih letih je glede na podatke tradicionalne konkurence težko podaljšati čas, ko so letala že v zraku. Širokotrupna letala prevoznikov LUFTHANSA in KLM so dnevno po 15–16 ur v zraku (Wells, 2003, str. 79). To je več kot pa SOUTHWEST-ovih 14 ur naleta dnevno (Gittell, 2003, str. 98). Zaradi časovnih omejitev ter potreb po rednem vzdrževanju bi bilo skrajno nepraktično dnevni nalet še povečati.
- ✓ **Zasedenost letala:** Uspešni nizkstroškovni letalski prevozniki beležijo povprečno med 70 % in 80 % zasedenosti razpoložljivih sedežev (Doganis, 2006, str. 171). Tradicionalni letalski prevozniki na dolgih poletih dosegajo povprečne deleže zasedenosti, ki presegajo 80 % (Doganis, 2006, str. 171). Upošteva se zapisano sklepamo, da je možnost doseganja prihrankov glede na konkurenco pri tem elementu vsaj močno omejena, če že ne nemogoča.

³⁷ Seveda gre za promocijsko vozino, ki jo je potrebno razumeti kot akcijo pospeševanja prodaje in generiranja pozornosti medijev in javnosti. Lastna cena, oziroma strošek, na razpoložljiv sedež kilometer bo po vsej verjetnosti višji.

- ✓ **Poenostavitev storitve – manj ugodnosti:** Nizkostroškovni letalski prevozniki na regionalnih letih niso imeli težav s poenostavitvijo storitve in z odstranitvijo vseh ugodnosti, ki so bile pred tem za letalskega potnika samoumevne (obrok in pijača med letom, razpoložljiv časopis letalske družbe, določen sedežni red itd.). Potniki nizkostroškovnih letalskih prevoznikov so pristali na skromnejšo storitev in se odpovedali ugodnostim v zameno za cenejšo voznino. Na medcelinskih letih so fiziološke potrebe potnikov vseeno močnejše izražene, kar pomeni, da bodo morebitni nizkostroškovni letalski prevozniki na medcelinskih letih to morali upoštevati. Gotovo bo potrebno potnikom ponuditi hrano in pijačo, četudi proti plačilu. Da bi lahko na letalu postregli s hrano, bodo prevozniki žrtvovali del dragocenih površin v letalu za potrebe shranjevanja in priprave hrane. Kabinsko osebje bo na račun dodatnega dela veliko bolj obremenjeno; velika verjetnost je, da bo morala biti ekipa v kabini tudi številčnejša. Ohraniti prihranke, ki jih iz tega naslova glede na tradicionalne prevoznike unovčijo nizkostroškovni na regionalnih letih, je zato težje.
- ✓ **Zabavno-interaktivne vsebine:** Uspešni nizkostroškovni letalski prevozniki na regionalnih letih praviloma ne omogočajo teh vsebin, so pa izjeme (npr: JETBLUE). Pričakovati je, da bi se potniki na 7 in več urnih letih precej dolgočasili, v kolikor jim prevoznik teh vsebin ne bi omogočil. Ponuditi potnikom zabavo prav tako povzroči stroške (nabava, vzdrževanje, dodatna teža), kakršnim so se nizkostroškovniki na regionalnih poletih izognili in to izkoristili v svoj prid.
- ✓ **Alokacija sedežnega reda** je še en element ponudbe, ki so mu potniki na medcelinskih letih – za razliko od regionalnih – naklonjeni in so se mu manj voljni odpovedati. To dodatno zmanjša vrzel v stroških glede na tradicionalne letalske prevoznike in zmanjšuje potencial cenovne konkurenčne prednosti. Nekateri potniki namreč želijo sedeti ob oknu, drugi ob hodniku, spet tretji pri zasilnih izhodih, kjer je praviloma več prostora za noge. V želji zagotoviti si sedež v trenutku rezervacije so pripravljeni plačati določeno ceno. Za nizkostroškovne prevoznike na medcelinskih letih bi bilo smiselno, če bi izbiro zelenega sedišča ponudili proti plačilu.
- ✓ **Neposredna prodaja letov prek domačih spletnih strani** je bila uvedena s strani nizkostroškovnih letalskih prevoznikov, ki so tako obšli drage globalne rezervacijske sisteme in organizatorje potovanj. V zgodnejši fazi je to pomenilo znatne prihranke v stroških, a ta prihranek glede na tradicionalno konkurenco se zmanjšuje s posvojitvijo rešitve tudi s strani preostalih letalskih prevoznikov. Vsem nizkostroškovnim letalskim prevoznikom na medcelinskih letih torej ne ostane drugega kot omogočiti to prodajno pot tudi svojim potnikom. Večje letalske družbe, kot so BRITISH AIRWAYS, LUFTHANSA ali AMERICAN AIRLINES, prodajo pomemben delež vozovnic na domačih trgih preko svojih spletnih strani, a na tujih ostajajo odvisni od potovalnih agentov in globalnih distribucijskih sistemov (O'Toole & Ionides, 2005, str. 43). Vsepovsod tam, kjer zaradi nedostopnosti do spleta elektronskega nakupa ne bi bilo mogoče opraviti, bi moral prevoznik poskrbeti za alternativno prodajo, da bi obšel drage potovalne agencije in

globalne distribucijske sisteme. V Braziliji nizkostroškovni prevoznik GOL nakup letov omogoča v trgovskih centrih, poštah in bencinskih črpalkah. Zaradi geografske razpršenosti trgov in pomembne vloge segmenta poslovnih potnikov bo za nizkostroškovne letalske prevoznike na dolгих letih smiselna vključitev v globalne rezervacijske sisteme in sodelovanje s posredniki.

- ✓ **Mreženje letov:** Na medcelinskih letih mrežni letalski prevozniki zbirajo potnike v glavnih regijskih letališčih-voziščih. Dolg polet, ki se začne v vozišču prve, se konča v vozišču druge celine, kjer potniki ponovno presedejo na regionalni let do namembne destinacije. Takšen način mreženja (angl. »hub and spoke« način) je v primerjavi z neposrednim letom med mestnim parom privlačen predvsem zaradi svoje ekonomike (Alderighi, 2005, str. 328). Prevozniki lahko izkoristijo izdaten priliv potnikov iz notranjosti celine in uporabijo večja širokotrupna letala z nižjimi operativnimi stroški na razpoložljiv sedež. Prav tako lahko povečajo frekvenco povezave med vozišči in s tem izboljšajo vozni red. Slabost tega načina je v potrebi po presedanju, kar dolžino poti in porabljenega časa podaljša.

V zasledovanju nizkih stroškov operacij in prihrankov bi nizkostroškovnim letalskim prevoznikom na dolгих progah gotovo ustrezala uporaba velikega letala s čim več sedeži (npr: A380 z 850-imi sedeži v ekonomskem razredu³⁸). Postavlja pa se vprašanje, ali je tako veliko letalo sploh mogoče napolniti, in to večkrat dnevno brez načina mreženja letov. Pri tem razmišljanju je zelo pomemben podatek, da 50–80 % potnikov, ki z KLM-om priletijo v Amsterdam ali z LUFTHANSO v Frankfurt, presede na drugo letalo do končne destinacije v notranjosti celine. 85 % potnikov, ki jih AMERICAN AIRLINES pripelje iz Manchester-ja v Chicago, nadaljuje svojo pot z letališča na drugem letalu (Alderighi, 2005, str. 330). Ti podatki dokazujejo, kako pomemben je način mreženja, oziroma priliv potnikov iz notranjosti celine do vozišča.

Dejstvo, da se tako v ZDA kot v Evropi nizkostroškovniki navkljub izpolnjenim osnovnim pogojem za mreženje ne odločajo, veliko pove. Obstajajo namreč letališča, od koder prevozniki povezujejo večino svojih destinacij. RYANAIR iz Stansteda (London, VB) povezuje skoraj vse svoje destinacije (Route map, 2007). Ponudba kombinacije dveh (do treh) letov od odhodne do namembne destinacije zahteva ustrezno (beri: dražjo) informacijsko podporo, usklajenost voznega reda in točnost letov. Tudi morebitni stroški, povezani z zamudo povezave zavoljo napake prevoznika, nizkostroškovne prevoznike odvrčajo od mreženja letov.

Glede na to, kako pomemben je element mreženja letov na medcelinskih letih, domnevam, da bodo imeli večje možnosti za uspeh tisti nizkostroškovni letalski prevozniki, ki bodo to upoštevali pri oblikovanju svoje ponudbe. Lastnik nizkostroškovnega letalskega prevoznika AIR ASIA je z idejo o nizkostroškovnem

³⁸ Podatek velja za največje število sedežev enotnega razreda, ki ga predpostavlja proizvajalec največjega potniškega letala na trgu.

letalskem prevozu med celinami že tako daleč, da je novoustanovljeno podjetje AIR ASIA X naročilo 15 širokotrupnih 396-sedežnih letal A330. Novi prevoznik namerava povezati pomembne baze AIR ASIE s Stansted-om (London – VB), ki je RYANAIR-ovo najpomembnejše letališče (Buyck, 2007). Jasno je, da namera izkorišča prav princip mreženja letov, pa čeprav bo kombiniranje letov prepuščeno potniku in bo zahtevalo nakup večjega števila vozovnic.

- ✓ **Uporaba cenejših, sekundarnih letališč:** Marsikateri nizkostroškovni letalski prevoznik povezuje cenejša letališča, ki so praviloma manj obljudena, a tudi bolj odročna od urbanih središč. Nizkostroškovni prevozniki na medcelinskih letih bodo pri izbiri letališč preverjali njihovo opremljenost in infrastrukturo, povezavo z mestnimi središči ter seveda ceno (takse + pristojbine). S tem ko so letala nepretrgoma več ur v zraku in manj na zemlji, sta gneča na letališčih in posledične zamude manj pomembna dejavnika.
- ✓ **Stroški dela:-** Največje prihranke si nizkostroškovni letalski prevozniki na medcelinskih letih v primerjavi s tradicionalno konkurenco lahko obetajo pri stroških dela. Novoustanovljena družba nedvomno ima možnosti pridobiti delovno silo, ki je vsaj sprva pripravljena delati za nižje plačilo. V želji izboljšati svoj položaj se s časom zaposleni nagibajo k članstvu v sindikalnih združenjih. Sindikati imajo pomembno pogajalsko moč, ko gre za pogovore o višini plač, in zato močan vpliv na usodo podjetja. Poudariti pa velja, da prihranki pri stroških dela na medcelinskih letih vseeno ne bodo tolikšni kot so na regionalnih letih. Razloge gre iskati tudi v dejstvu, da mora prevoznik na medcelinskih letih poskrbeti za nastanitev osebja, ko ti preživijo noč na tujem letališču. Stroški teh namestitev pa se med konkurenti ne razlikujejo.

Domnevamo lahko, da bo nizkostroškovni letalski prevoznik težil k vzdrževanju števila kabinskega osebja pri najnižje dopustnem minimumu ene/enega na 50 potnikov, čeprav bi to pomenilo precejšnjo obremenitev za zaposlene (Pinkham, 2003, str. 29). Na regionalnih poletih strežno osebje nima tolikšnega dela kot pa na medcelinskih poletih in vzdrževanje minimalnega števila osebja nima hujših posledic za varnost ali kakovost storitve med letom. Na medcelinskih poletih bi bilo za nizkostroškovne prevoznike smiselno, da v zasledovanju nizkih stroškov dela zaposlijo cenejšo delovno silo, ne pa manj osebja. Podobno strategijo imata THAI INTERNATIONAL ali družba EMIRATES (McDonnald, 2006b, str. 33).

Ob koncu tega poglavja povzemam razmišljanje o prenosljivosti elementov trženjskega načrtovanja uspešnih nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na medcelinske lete v Tabeli 10.

Tabela 10: Prenosljivost elementov trženjskega načrtovanja uspešnih nizkstroškovnih letalskih prevoznikov na medcelinske lete

Elementi trženjskega načrtovanja kot področja stroškovne učinkovitosti	Regionalni nizkstroškovni letalski prevozniki	Prenosljivost na medcelinske lete
Enotni razred ponudbe	Da.	Potreba po večrazredni ponudbi. Poudarjena pomembnost zaslужka v prednjem delu kabine (potrebna višja raven ponudbe).
Razporeditev sedežev	Minimalno odmerjen prostor za potnika. Ni sedežnega reda.	Daljši kot je let, pomembnejše je udobje med letom. Straniščnih prostorov mora biti več, hodniki prostornejši.
Visoka izkoriščenost letal (št.ur/dan v zraku)	Visoka in ključna za doseganje prihrankov.	Na medcelinskih letih že dosežena s strani tradicionalnih prevoznikov.
Zasedenost letala	Visoka.	Tradicionalni prevozniki dosegajo že zelo visoke odstotke zasedenosti na medcelinskih letih.
Enostavnost storitve	Popolna, z določenimi uslugami/dodatki, za katere pa je potrebno plačati.	Omejena, s potrebo ponuditi določene dodatke/usluge, v odvisnosti od dolžine leta.
Preskrba s hrano in pijačo	Osnovna, za doplačilo.	Na dolgih letih potniki tovrstno ponudbo višje vrednotijo. Visoka potreba po vsaj enem obroku.
Zabavne vsebine med letom	Praviloma jih ni v ponudbi oziroma so na voljo proti plačilu.	Na dolgih letih potniki tovrstno ponudbo višje vrednotijo. Če na kratkih letih teh vsebin ne pogrešajo, se je na dolgih letih težje boriti proti dolgočasju.
Neposredna prodaja prek lastnih spletnih strani in elektronska vozovnica	Zgodnji inovatorji na tem področju.	Neposredna prodaja prek spleta je favorizirana prodajna pot. Pomembno je poudariti, da je zaradi veliko večje geografske razpršenosti potnikov med regijami in pomena poslovnih potnikov smiselna vključitev v globalne rezervacijske sisteme (GDS) in razmislek o posredni prodaji preko turističnih agencij.
Programi zvestobe	Le redki nagrajujejo zvestobo potnikov.	Veliko pomembnejši.
Vozni red/destinacije	Neposredne povezave med mestnimi pari.	Pomembna vloga velikih letališč-vozlšč , v katera se steka veliko potnikov iz širše regije.
Flota	Praviloma en tip letala.	Da, čeprav različne potrebe po kapaciteti in doletu letala glede na izbrano destinacijo silijo ponudnike v diverzifikacijo flote.
Tovor	Ne.	Potrebno. Za tradicionalne prevoznike predstavlja tovarni promet pomemben vir prihodka.
Hitri obrati letal na letališčih	Zelo pomembni.	Načeloma manj pomembni, saj so letala več v zraku. Daljša je tudi tehnična priprava letala pred odletom.
Sekundarna letališča	Zaradi nižjih pristojbin favorizirana izbira.	Uporaba sekundarnih letališč je možna, a odvisna od njihove infrastrukture (dolžina steze) in prometnih povezav letališča.
Posadka	Visoka produktivnost osebja.	Osebe je zaradi varnostnih regulativ in večje obremenjenosti (zahtevnejši catering) številčnejše. Produktivnost je vedno mogoče še izboljšati.

Vir: Avtor, 2007.

6.4 Ocena stroškovne vrzeli med tradicionalnimi letalskimi prevozniki in nizkstroškovnimi konkurenti na medcelinskih letih

V predhodnem poglavju sem analiziral prenosljivost elementov trženjske strategije uspešnih nizkstroškovnih letalskih prevoznikov na medcelinske lete in prepoznal možnosti za prihranke. V nadaljevanju bom te prihranke ovrednotil in ocenil obseg potencialne cenovne konkurenčne prednosti nizkstroškovnega prevoznika na medcelinskih letih v primerjavi s tradicionalno konkurenco.

Zanima nas razlika v višini voznine, ki bi zaradi stroškovne vrzeli lahko nastala med zdajšnjimi ponudniki in novo nizkostroškovno konkurenco. Kot že omenjeno v enem izmed predhodnih poglavij je cena najpomembnejši kriterij pri nakupni odločitvi potnika. Potniki bi se bili namreč pripravljeni odpovedati udobju v zameno za poceni, a pravočasen in varen let. Če bo storitev znatno cenejša, povpraševanje ne bo izostalo.

Najavljene namere iz letalske industrije napovedujejo ustanovitev nizkostroškovnih letalskih ponudnikov na medcelinskih letih, ki v svojih strategijah mreženja letov zaenkrat ne predvidevajo (Francis *et al*, 2006, str. 89). Primerjava le-teh z najpomembnejšimi tradicionalnimi prevozniki, kot so BRITISH AIRWAYS (VB), LUFTHANSA (NEM) ali AIR FRANCE (FRA), ne pride v poštev, saj ti kombinirajo tako kratke kot dolge lete. Nizkostroškovnega prevoznika na dolgih letih bom zato primerjal s tradicionalnim prevoznikom, ki leti izključno na dolgih letih in se principa mreženja ne poslužuje. Najboljša izbira, ki se ponuja, je letalski prevoznik VIRGIN ATLANTIC AIRWAYS.

VIRGIN ATLANTIC je leta 1984 ustanovljena angleška letalska družba v lasti Richarda Branson-a (51-odstotno lastništvo) in njegove Virgin Group ter letalskega prevoznika SINGAPORE AIRLINE-s (49 %). Ponuja izključno medcelinske polete v ZDA, Indijo, Japonsko, JV Azijo, Afriko in Avstralijo iz svojih glavnih londonskih letališč: Heathrow in Gatwick. Vozni red sestavlja 30 destinacij, ki jih povezuje flota 37-ih širokotrupnih letal (All about us [Virgin Atlantic], 2008).

6.4.1 Analiza operativnih stroškov

V Tabeli 11 navajam primerjavo med različnimi tipi letalskih prevoznikov. Na voljo so podatki o prometu in operativnih stroških, ki so za namen analize razdeljeni na pomembnejše stroškovne kategorije. Za namen primerjave je za nas najpomembnejši podatek strošek na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK). Najnižje stroške na RSK ima čarterski prevoznik THOMSONFLY (0,0314 £). Na prvi pogled preseneča, da so stroški enega najpomembnejših evropskih nizkostroškovnih prevoznikov EASYJET-a višji (0,0441 £). Pričakovali bi namreč, da so EASYJET-ovi stroški nižji. Dejstvo, da je povprečna dolžina leta prevoznika THOMSONFLY (2.233 km) bistveno daljša od EASYJET-a (893 km), potrjuje, da podatka nista primerljiva. Daljši kot je let, nižji so stroški na enoto. Stroški, ki bi jih lahko razumeli kot fiksne (priprava letala, vkrcanje, izkrcanje, vzpenjanje na potovalno višino, takse na letališčih itd.), se namreč porazdelijo na več preletenih kilometrov. To dejstvo je potrebno vzeti v zakup, tudi ko v Tabeli 11 beremo podatke nacionalnega prevoznika BRITISH AIRWAYS ali regionalnega prevoznika FLYBE, katerega leti so najkrajši.

Povprečna dolžina leta prevoznika VIRGIN ATLANTIC (7.750 km) dokazuje, da gre za prevoznika na izključno dolgih letih. Kot takšen je zelo primeren za nadaljnjo analizo in primerjavo, saj se od nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na dolgih letih pričakuje, da bodo premoščali podobne razdalje.

Tabela 11: Operativni stroški letov izbranih letalskih prevoznikov v letu 2004

Tip letalskega prevoznika	tradicionalni-mrežni	regionalni	regionalni	nizkостроškovni	čarter	medcelinski
Dolžina leta	kratki + dolgi	kratki	kratki	kratki	kratki + dolgi	dolgi
Ime letalskega prevoznika	BA (British Airways)	British Airways CITYEXPRESS LTD	Flybe	easyJet	Thomsonfly	Virgin Atlantic
Razpoložljivi sedež-kilometri (RSK)	126.904.259	4.220.409	2.899.205	23.610.349	23.767.582	39.508.205
Prodani sedež-kilometri (PSK)	96.293.388	2.320.901	1.987.831	19.033.018	21.244.585	30.508.205
Strošek na RSK	0,0483	0,0968	0,0906	0,0441	0,0314	0,0337
Strošek na RSK (PLC vozovnice)	0,0637	0,1760	0,1321	0,0547	0,0351	0,0436
Povprečna zasedenost	76	55	69	81	89	77
Število preletenih kilometrov (v 000)	537.319	61.046	31.745	157.992	93.261	114.259
Število poletov	244.064	91.287	70.494	176.920	41.763	16.207
Povprečna dolžina leta	2.202	669	450	893	2.233	7.050
Število potnikov	29.069.008	3.280.471	3.986.722	21.089.011	8.656.545	4.350.136
Število naletenih ur	805.077	127.992	83.674	304.833	135.442	144.178
IZKAZ USPEHA						
Prihodki iz dejavnosti						
v okviru voznega reda						
prevoz potnikov	6.161.470	360.761	242.884	1.029.300		1.147.640
dodatna prtljaga	17.401					
prevoz tovora						2.979
prevozi poštnih pošilk	482.130					127.722
izven voznega reda						
čarter polet	7.307				877.073	
tovori						
izredni prihodki	14.138	25.247	3.276	61.700	21.417	63.959
SKUPAJ PRIHODKI	6.682.446	386.008	246.160	1.091.000	898.490	1.342.300
Stroški dela						
posadka	329.192	35.339	14.967	64.675	65.268	52.250
doklade in drugi stroški posadke	54.255	50.107	10.400	8.075	213.444	7.376
kabinsko osebje	330.600	12.789	4.604	22.859	25.868	48.160
doklade in drugi stroški kabinskega osebja	209.754	0	2.757	3.999	5.623	37.708
Letalsko gorivo in olja	1.036.173	49.190	28.584	146.900	100.925	252.388
Zavarovanje letal in opreme ter nezavarovane izgube	9.194	1.059	114	2.683	7.991	4.398
Najem letal in opreme	371.829	49.933	29.735	96.400	63.461	154.016
Usposabljanje posadke	1.539	5.190	1.621	10.460	2.369	3.738
Stroški vzdrževanja	616.263	34.540	24.720	102.000	63.142	137.485
Izguba vrednosti letal in rezervnih delov	478.362	5.212	55	21.300	22.376	38.158
Izguba vrednosti zemljišč in opreme	138.912	526		4.000	1.256	14.533
Vzletno pristajalne pristojbine	158.475	11.015	22.676	2.683	27.599	26.884
Stroški navigacije	289.473	34.522	13.095	87.700	51.060	56.844
Stroški oskrbe na letališčih ter pristojbine za parkiranje	196.367	36.965	19.246	111.300	54.504	48.080
Stroški postajališč	386.167		1.370			32.529
Oskrba potnikov med letom	292.112	16.831	7.905			114.800
Stroški, povezani z vkrcavanjem potnikov	24.577	10.150	40.283	174.262		34.001
Zavarovanje potnikov	40.975	3.235	1.029	17.138	1.069	4.658
Stroški prodaje	55.057	42	1.181	13.600		14.382
Rezervacije		7.404	3.006			35.601
Oglaševanje in pospeševanje prodaje	190.443	1.514	11.535	30.500	1.375	33.144
Provizije	365.735	11.053	6.641			46.756
Stroški vodenja in administracije	395.171	31.408	17.037	119.966	30.723	96.496
Stroški, povezani s prevozom tovora	160.976		110			36.015
Drugi stroški iz dejavnosti	841	523			7.409	
SKUPAJ STROŠKI	6.130.760	408.547	262.561	1.040.500	745.462	1.330.400
DOBIČEK (IZGUBA) IZ DEJAVNOSTI	551.686	22.539	16.401	50.500	153.028	11.900

Vir: UK Airline financial tables, 2006.

Izračun operativnih stroškov nizkostroškovnega prevoznika na medcelinskih letih sem opravil po metodi, ki jo opisujem v naslednjih treh korakih:

- ✓ **1. korak:** Nizkostroškovni letalski prevozniki na medcelinskih letih bodo morali prekositi že tako zelo visoko zasedenost uveljavljenih prevoznikov, da bi poglobili vrzel v stroških do konkurence. Stroške VIRGIN ATLANTIC-a bom zato preračunal s 77-odstotne na predpostavljeno 90-odstotno zasedenost. Ob tem velja poudariti, da VIRGIN ATLANTIC ponuja tri razrede ponudbe³⁹, kar med drugim pomeni, da za potnika odmerja različno površino v kabini glede na izbran razred ponudbe. Oceno stroška na razpoložljiv sedež-kilometer je zato potrebno izračunati ob predpostavki enake zasedenosti izključno ekonomskega razreda. Skromnejše odmerjen prostor za potnike pomeni več sedežev v letalu⁴⁰, kar sem tudi upošteval pri preračunu operativnih stroškov prevoznika VIRGIN ATLANTIC na 90-odstotno zasedenost sedežev.
- ✓ **2. korak:** V analizi prenosljivosti elementov trženjskega načrtovanja uspešnih nizkostroškovnih prevoznikov z regionalnih na medcelinske polete sem ugotovil, kje si lahko nizkostroškovni letalski prevoznik na medcelinskih letih obeta prihranke v primerjavi s tradicionalno konkurenco. Upošteva te ugotovitve sem stroške namišljenega nizkostroškovnega prevoznika na medcelinskih letih, kjer prihranki niso možni, prevzel od VIRGIN ATLANTIC-a (90-odstotna zasedenost), pri ostalih pa izhajal iz EASYJET-ovih stroškovnih postavk. Med prve sodijo stroški, na katere izbrana trženjska strategija nima posebnega vpliva (gorivo, zavarovanja, stroški nastanitve posadke in kabinskega osebja, usposabljanje posadke, stroški vzdrževanja, navigacije), v drugo skupino pa sodijo stroški, kjer bi prenos nizkostroškovne strategije z regionalnih na medcelinske lete prispeval k znižanju operativnih stroškov (stroški posadke in kabinskega osebja, stroški oskrbe in pristojbine na letališčih, stroški vkrcanja potnikov, prodaje, oglaševanja in pospeševanja prodaje ter administracije). Rezultat izračuna je strošek na razpoložljiv sedež-kilometer (strošek na RSK) namišljenega nizkostroškovnega letalskega prevoznika na medcelinskih poletih. Izbira EASYJET-a za stroškovno referenco je precej logična, saj gre za drugega največjega nizkostroškovnega letalskega prevoznika v Evropi, ki za razliko od RYANAIR-a povezuje tudi uveljavljena mednarodna letališča.
- ✓ **3. korak:** Primerjava stroškov na razpoložljiv sedež-kilometer med namišljenim nizkostroškovnim prevoznikom in prevoznikom VIRGIN ATLANTIC na primeru leta med mestoma London (VB) in Chicago (ZDA).

Iz Tabele 12 lahko razberemo, da je strošek na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) pri VIRGIN ATLANTIC-u 0,0337 £, medtem ko je ta strošek pri namišljenem nizkostroškovnem letalskem prevozniku na medcelinskih letih 0,0168 £, torej za skoraj 51 odstotkov nižji. Če izločimo vpliv različne konfiguracije sedežev v kabini in predpostavimo, da tudi VIRGIN ATLANTIC ponuja le

³⁹ Ekonomski (»Economy«), višji ekonomski (»Premium Economy«), poslovni razred (»Upper Class Suite«) (All about us [Virgin Atlantic], 2008).

⁴⁰ Letalo Airbus A340-300, kakršno uporablja tudi VIRGIN ATLANTIC, ima v tipični razporeditvi v treh razredih 295 sedežev. V enak trup, pa čeprav gre za drug tip letala – A330-300, namerava Air Asia X (napoved nizkostroškovnega prevoznika na medcelinskih letih) zapolniti s 396-imi sedeži (Buyck, 2007).

najnižji, ekonomski razred storitve, potem se stroškovna vrzel zmanjša na 33 odstotkov (0,0168/0,0251).

Tabela 12: Primerjava stroškov na razpoložljiv sedež-kilometer med namišljenim nizkstroškovnim prevoznikom na dolgem poletu in tradicionalno konkurenco z aplikacijo na povezavo med mestoma London (VB) in Chicago (ZDA)

Tip letalskega prevoznika	medcelinski	medcelinski	nizkstroškovni
Dolžina leta	dolgi	dolgi	dolgi
Ime letalskega prevoznika	Virgin Atlantic	Virgin Atlantic (90% zasedenost, samo ekonomski razred)	Namišljen nizkstroškovni letalski prevoznik na medcelinskih letih
Razpoložljivi sedež-kilometri (RSK)	39.508.205	53.034.743	53.034.743
Prodani sedež-kilometri (PSK)	30.508.205	47.731.269	47.731.269
Strošek na RSK	0,0337	0,0251	0,0168
Strošek na PSK (PLC ⁴¹ vozovnice)	0,0436	0,0279	0,0187
Povprečna zasedenost	77	90	90
Povprečna dolžina leta	7.050	7.050	7.050
Število potnikov	4.350.136	6.770.413	6.770.413
Število naletenih ur	144.178	144.178	144.178
PRIMER: Strošek na potnika London–Chicago (6395 km)	278,87	178,25	119,46
STROŠKI			
Stroški dela			
posadka	52.250	52.250	30.590
doklade in drugi stroški posadke	7.376	7.376	7.376
kabinsko osebje	48.160	48.160	7.339
doklade in drugi stroški kabinskega osebja	37.708	37.708	37.708
Letalsko gorivo in olja	252.388	252.388	252.388
Zavarovanje letal in opreme ter nezavarovane izgube	4.398	4.398	4.398
Najem letal in opreme	154.016	154.016	154.016
Usposabljanje posadke	3.738	3.738	3.738
Stroški vzdrževanja	137.485	137.485	137.485
Izguba vrednosti letal in rezervnih delov	38.158	38.158	38.158
Izguba vrednosti zemljišč in opreme	14.533	14.533	14.533
Vzletno-pristajalne pristojbine	26.884	26.884	246
Stroški navigacije	56.844	56.844	56.844
Stroški oskrbe na letališčih ter pristojbine za parkiranje	48.080	48.080	10.196
Stroški postajališč	32.529	32.529	0
Oskrba potnikov med letom	114.800	114.800	0
Stroški, povezani z vkrcavanjem potnikov	34.001	34.001	55.945
Zavarovanje potnikov	4.658	4.658	4.658
Stroški prodaje	14.382	14.382	4.366
Rezervacije	35.601	35.601	0
Oglaševanje in pospeševanje prodaje	33.144	33.144	33.144
Provizije	46.756	46.756	0
Stroški vodenja in administracije	96.496	96.496	38.514
Stroški, povezani s prevozom tovora	36.015	36.015	0
Drugi stroški iz dejavnosti		0	0
SKUPAJ STROŠKI	1.330.400	1.330.400	891.641

Vir: UK Airline financial tables, 2006; Avtor, 2008.

⁴¹ PLC – polna lastna cena.

6.4.2 Ocena rentabilnosti poslovanja namišljenega nizkostroškovnega prevoznika na medcelinskih letih

Potniki bodo v zameno za skromnejšo ponudbo pričakovali ustrezno nižjo voznino. Koliko bo ta nižja, sem poskušal ugotoviti na primeru relacije London (VB)–Chicago (ZDA). Najprej sem v Tabeli 12 izračunal strošek, ki ga ima namišljeni nizkostroškovni letalski prevoznik s prevozom potnika na poletu med Londonom in Chicagom. Ta je enak 119,48 £, strošek povratnega leta pa 238,96 £. Če poenostavim, je to najnižja dopustna povprečna voznina, ki zagotavlja mejno rentabilnost poslovanja ob predpostavljani 90-odstotni zasedenosti potniškega prostora. To ceno lahko primerjam s ponudbo VIRGIN ATLANTIC-a na isti relaciji.

Najugodnejša cena, ki jo na tej relaciji za povratni let ponuja VIRGIN ATLANTIC, je 307 £ (Book a flight [Virgin Atlantic], 2007). Zanimivo, da tako BRITISH AIRWAYS kot AMERICAN AIRLINES, ki tudi povezujeta glavni letališči teh mest, ponujata povsem enako najnižjo ceno za povratni let⁴² v ekonomskem razredu. Upošteva je izračun v Tabeli 12 lahko ugotovimo, da so operativni stroški VIRGIN ATLANTIC-a za povratni let na relaciji London–Chicago enaki 557,74 £. Četudi ima VIRGIN ATLANTIC visoke operativne stroške, mu to ne preprečuje znižati voznino v ekonomskem razredu pod lastno ceno poleta na potnika. Takšno ravnanje lahko pojasnimo z dejstvom, da veliko višje voznine, ki jih zaračunava potnikom v poslovnem ali prvem razredu subvencionirajo ponudbo ekonomskega razreda. Z vozninami na povratnih letih, ki v poslovnem razredu dosegajo 5.862 £ in v prvem razredu 9.442 £, je po kriteriju prihodka potnik iz prvega razreda vreden toliko kot 30 takšnih, ki potujejo v ekonomskem razredu (Book a flight [Virgin Atlantic], 2007).

Potnikom, ki so za let pripravljeni odšteti toliko denarja, je poleg vsega udobja in vrhunske postrežbe potrebno ponuditi tudi pogoste lete, da lahko optimalno izkoristijo svoj čas. Pogosti leti pa pomenijo tudi manj petičnih potnikov na letalu in veliko preostalih razpoložljivih sedežev. Ker letalo mora odleteti in ker bodo stroški zagotovo nastali (delež fiksnih stroškov v strukturi stroškov je $\frac{3}{4}$; preračun iz Tabele 12), je za letalskega prevoznika zelo pomembno, da zapolni kar največ sedežev, pa čeprav pod lastno ceno. Prihodek, ki se pri tem ustvari, je nadvse pomemben, ko gre za končni izkupiček leta.

VIRGIN ATLANTIC z zasluži v višjih razredih ponudbe vpliva na cenovno konkurenčnost in uspešnost namišljenega nizkostroškovnega prevoznika na medcelinskih letih. Prav zaradi tega bomo verjetno pričali odločitvam nizkostroškovnih prevoznikov na medcelinskih letih, da oblikujejo ponudbo tudi za poslovne potnike, torej posameznike, ki so za let pripravljeni odšteti nekoliko več. Diferenciacija ponudbe pa ne bo niti približno tako široka, da bi lahko govorili o razmerju 1:30 v ustvarjenem prihodu med produktoma (kot smo to ugotovili na primeru VIRGIN ATLANTIC-a).

⁴² Poizvedba, opravljena preko spletnih strani ponudnikov VIRGIN ATLANTIC, BRITISH AIRWAYS in AMERICAN AIRLINES, odhodni let 20. 9. 2007, povratek teden dni kasneje. V vseh ponudbah prevozniki povezujejo letališči Heathrow (London) in O'Hare (Chicago) (Booking na spletnih straneh prevoznikov VIRGIN ATLANTIC, BRITISH AIRWAYS in AMERICAN AIRLINES, 2007).

Kakšno cenovno konkurenčno prednost lahko namišljeni nizkostroškovni letalski prevoznik na medcelinskih letih ob tem spoznanju sploh pričakuje? Najnižja dopustna povprečna voznina se ne sme spustiti pod prag rentabilnosti, ki je v primeru povratnega leta med Londonom in Chicagom 238,69 £. Zelo verjetno je, da bo prevoznik poskušal upravljati s prihodkom in cene prilagodil sezoni, času nakupa in zasedenosti letala. Cene bodo zato različne, a to na najnižjo dopustno povprečno voznino ne vpliva. V kolikor predpostavimo, da VIRGIN ATLANTIC kot predstavnik tradicionalnega, izključno medcelinskega prevoznika lahko vzdrži v subvencioniranju voznin ekonomskega razreda, potem je razlika v višini voznine komaj 23-odstotna (238,69 £/307 £). Če močno poenostavim, potem lahko predstavim izbiro, pred kakršno se bo potnik pred povratnim letom na relaciji London–Chicago znašel:

- ✓ **Ponudba VIRGIN ATLANTIC-a:** Prevoznik povezuje osrednji letališči Heathrow (London) in O'Hare (Chicago). Potnik v ekonomskem razredu lahko pričakuje, da mu bo odmerjen sedežni prostor velikosti $0,361 \text{ m}^2$ ($32'' \times 17,5''$)⁴³. Ob vstopu na letalo ga bo na sedežu pričakal zavojček s slušalkami, zobno ščetko, pokrivalom za oči in par svežih nogavic. Potnika bo med letom kratkočasil zabavno-interaktivni sistem, postrežen pa mu bo tudi brezplačen topel obrok s pijačo. Cena povratne vozovnic: 307 £ (SeatGuru, 2007).
- ✓ **Ponudba namišljenega nizkostroškovnega letalskega prevoznika:** Prevoznik bo povezoval sekundarni mestni letališči Stansted (London) in Midway (Chicago), kjer lahko pričakuje nižje letališke pristojbine. Za potnike to predstavlja daljši in dražji transfer v središče mesta. Odmerjen prostor bo z $0,31 \text{ m}^2$ ($31'' \times 15,5''$) skromnejši (Buyck, 2007). Potnika bo kratkočasil preprost sistem zabavno-interaktivnih vsebin, od katerih bo del omogočen proti plačilu. Hrana in pijača bosta prav tako na voljo proti plačilu. Cena povratne vozovnice (najmanj): 238,69 £.

Preprost izračun v Tabeli 12 potrdi razliko v operativnih stroških izvajanja letov med namišljenim nizkostroškovnim prevoznikom na medcelinskih letih in tradicionalno konkurenco (VIRGIN ATLANTIC), a vpogled v cene vozovnic, ki jih za povratne lete v ekonomskem razredu zaračunava VIRGIN ATLANTIC, kaže drugačno sliko.

6.5 Potencialno povpraševanje potnikov po nizkostroškovni ponudbi na medcelinskih letih

Ko so nizkostroškovniki osvajali trge po Evropi, so voznine v primerjavi s konkurenco vsaj prepolovili (Doganis, 2006, str. 174). Potniki so se udobju na regionalnih letih odpovedali in se raje odločili za prihranek. Kot smo ugotovili v Tabeli 10, se zdi, da potnik na medcelinskih letih nekatere ugodnosti višje vrednoti in se jim težje odreče. Povedano drugače, tem ugodnostim se je pripravljen odreči za primerljivo višje prihranke. Ob tem velja dodati, da so uveljavljeni tradicionalni letalski prevozniki v takšnem položaju, da lahko s subvencioniranjem svoje ponudbe v ekonomskem razredu izničijo cenovno konkurenčno prednost nizkocenovnih

⁴³ Ugodje, ki ga je deležen potnik na poletu, je v veliki meri določeno s površno prostora, ki mu je odmerjen. Industrija se poslužuje enote mere »seat pitch«, ki jo predstavlja razdalja med vrstama sedežev. Merjena je v palcih.

tekmecev. Kolikor uspešneje prodajo sedeže v premijskih razredih, tolako ostreje lahko nastopijo do svoje nizkstroškovne konkurence.

Čeprav opravljen izračun ne upošteva vseh razsežnosti, ki vplivajo na potencialno konkurenčno prednost, vseeno ponuja naslednji sklep. Prilagojena trženjska strategija nizkstroškovnih letalskih prevoznikov z regionalnih na medcelinske lete pomembno prispeva k znižanju stroškov, a prihranek pri stroških ne predstavlja prepričljive konkurenčne prednosti. Prihranek je preprosto prenizek, da bi opravičil bolj siromašno ponudbo, ki jo predpostavlja prenešana trženjska strategija. Ta je gotovo šibkejša kot bi sicer lahko bila, predvsem zaradi možnosti uveljavljenih tradicionalnih letalskih prevoznikov, da ponudbo svojega ekonomskega razreda subvencionirajo s prihodki iz naslova prodaje sedežev v premijskih razredih. Ta sposobnost lahko v veliki meri določa moč/šibkost nizkstroškovne konkurence na medcelinskih letih, še posebej če ta ne bo sposobna sicer nižjim vozninam dodati drugih prednosti.

Prehajanja s površinskih oblik transporta na zračni ne gre pričakovati. Za potovanja na dolgih relacijah med celinami se že danes množično poslužujemo letalskega prevoza. To pomeni, da je rast obsega povpraševanja prikrajšana za pomemben vir, ki še vedno napaja rast prometa nizkstroškovnih letalskih prevoznikov na regionalnih poletih. Nizkstroškovni prevozniki so znotraj regij ustvarili nove tržne segmente, kot so na primer dopustniki, ki se ob koncih tedna pogosto odpravljajo na oddih v bolj oddaljene kraje. Veliko jih je daleč od doma kupilo počitniške hišice in stanovanja, k čemur jih je gotovo spodbudilo tudi dejstvo, da je prevoz poceni, hiter, varen in zanesljiv. Ko presojam možnosti za uspeh nizkstroškovnih prevoznikov na medcelinskih letih, ocenjujem, da priložnosti za nastanek novih tržnih segmentov niso primerljive z razvojem regionalnih trgov po vstopu nizkstroškovnih prevoznikov. Pričakovati pa je, da bodo dopustniki pri načrtovanju letnih počitnic upoštevali razpoložljivost poceni letov tudi na medcelinskih relacijah. Pri tej nakupni odločitvi je seveda pomembno, kolikšen delež v skupnih stroških dopustovanja predstavlja cena letalske vozovnice. V tem smislu je zanimiva ciljna skupina potnikov, ki obiskujejo prijatelje in sorodnike. Glede na to, da za njihovo bivanje poskrbijo gostitelji, predstavlja nakup letalske vozovnice visok delež proračuna za preživljanje počitnic.

Obstaja verjetnost, da bodo nizkstroškovni letalski prevozniki na medcelinskih letih uspešni na zelo obljudenih relacijah, primer kakršne je Sydney–Singapore, kjer že skromen tržni delež predstavlja polno letalo. Pri tem je pomembno vedeti, da nizek tržni delež prevoznika močno izpostavlja konkurenčnim pritiskom. Konkurenca bo namreč pozorno spremljala nove vstopne panoge z namenom obvarovati svoj položaj na trgu. Prav odziv uveljavljenih prevoznikov bo pomembno krojil usodo nizkstroškovnih prevoznikov na medcelinskih letih. V kolikor bodo spodbudili trg in tržni delež pridobivali na račun rasti, potem bodo uveljavljeni letalski prevozniki bolj naklonjeni sobivanju. Bolj kot bodo nizkstroškovniki na medcelinskih letih svoj obseg dejavnosti povečevali na račun uveljavljenih, bolj oster odziv gre pričakovati. Prav zaradi tega so pomembne ocene, koliko naj bi vstop nizkstroškovnikov doprinesel k rasti trga. Stimulacija naj bi se gibala le med 10 % in 20 % (Ionides, 2006).

Razvoju nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na medcelinskih letih so najbolj naklonjene razmere v Aziji. Gre za regije, katerih gospodarstva dosegajo zelo visoke stopnje gospodarske rasti. Na Kitajskem, v Indiji in Rusiji se življenjski standard izboljšuje, čeprav tudi na račun poglobljanja socialnih razlik. Demografska gibanja so ugodna. Razvoj turizma spodbuja migracije. Želim poudariti, da Azija zaenkrat še ne pozna čarter letalskih prevoznikov, ki so v nekaterih trženjskih elementih primerljivi z nizkostroškovnimi letalskimi prevozniki. Izredno veliko Azijcev študira ali pa so zaposleni v tujini. Segment potnikov, ki potujejo z namenom obiskati sorodnike ali prijatelje, je zato primerno velik.

6.6 AIR ASIA X – poskus prenosa nizkostroškovne trženjske strategije z regionalnih na medcelinske lete

Novoustanovljeni malezijski letalski prevoznik je prvi polet med Kuala Lumpurjem (Malezija) in Zlato obalo (Avstralija) opravil v novembru 2007. Zase trdijo, da so prva prava nizkostroškovna letalska družba na medcelinskih poletih. Družba ustanoviteljica – Fly Asian Express – je odkupila franšizo od uspešnega nizkostroškovnega letalskega prevoznika AIR ASIA. Ta dogovor ji omogoča izkoristiti prepoznavnost že uveljavljene blagovne znamke, uporabo spletnega portala in možnost operativnega sodelovanja s ciljem doseči medsebojne sinergije (Buyck, 2007).

Z izbranega matičnega letališča v Kuala Lumpurju (nizkostroškovni terminal) bodo povezovali mesta v Evropi, Kitajski, Indiji in Avstraliji. Letalska družba naj bi v svoji zrelosti ponujala $\frac{3}{4}$ vseh letov znotraj regije – Azije. To ji namreč narekuje večkulturnost Malezije, katere prebivalci se bodo pogosto vračali domov k družinam in prijateljem. Kot trdijo, jih zanimajo povezave med mestnimi pari, ki so med seboj oddaljeni vsaj štiri ure leta. AIR ASIA X uporablja nova letala A330-300 evropskega proizvajalca AIRBUS. Sprva jih bodo uporabljali 3, njihovo število pa bo do konca četrtega poslovnega leta naraslo na 20. Izbira letala je zelo pomembna, saj gre za nakup najpomembnejšega osnovnega sredstva, ki bistveno vpliva na stroškovno osnovo, pa naj gre za nakupno ceno, ekonomičnost delovanja ali stroške vzdrževanje (Buyck, 2007).

Potnike želijo prepričati s cenejšimi vozovnicami in preprosto, a kakovostno storitvijo. Voznine bodo v povprečju 50 % nižje od konkurence. Bistveno nižji bi zato morali biti tudi operativni stroški. Ti naj bi bili za nizkostroškovnega letalskega prevoznika AIR ASIA X enaki 0,094 £ (1,9 USD) na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) v letalu, medtem ko so operativni stroški najpomembnejšega tradicionalnega prevoznika te regije, SINGAPORE AIRLINES, med 1,97 £ in 2,64 £ (4–5 USD) na razpoložljiv sedež-kilometer (Thomas, 2007, str. 24).

Poslovni strategiji vodenja v stroških je prilagojena tudi trženjska strategija. Ta je v dobršni meri prilagojena trženjski strategiji nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na regionalnih letih, a z nekaterimi posebnostmi. Glavne značilnosti so naslednje (Air Asia X – Long haul Low cost, 2007):

- ✓ V povprečju 50 odstotkov nižje voznine od konkurence.

- ✓ Dva razreda ponudbe. Osnovni – ekonomski – in premijski s sedeži z možnostjo preloma v popolnoma ravno posteljo. Glede na to, da bo njihovo letalo A330-300 opremljeno s 396-imi sedeži, lahko sklepamo, da bo premijskih sedežev zelo malo. Sedeži v njihovem ekonomskem razredu bodo imeli naklon 31", kar je še sprejemljivo, bodo pa precej ožji, saj jih bo v vrsti 9 namesto standardnih 8.
- ✓ Osredotočenost na dodatne prihodke iz komplementarnih dejavnosti. Za razliko od nizkostroškovnih prevoznikov na regionalnih poletih tudi prevoz tovora.
- ✓ Hrana in pijača, interaktivno-zabavne vsebine med letom – več udobja na sedežih je na voljo le proti plačilu.
- ✓ Plačilo prtljage glede na njeno težo.
- ✓ Sedežni red je na voljo le proti plačilu, kar praviloma ni praksa nizkostroškovnikov na regionalnih letih.
- ✓ AIR ASIA X bo letališča povezovala le neposredno, iz točke v točko. Predvideno je tudi mreženje letov s sorodno družbo AIR ASIA. S tem želijo razširiti zaledje povpraševanja po njihovi storitvi. Letalska vozovnica za povezana leta bo enotna in jo bo mogoče kupiti na isti spletni strani.
- ✓ Neposredna prodaja prek spleta in tudi prodaja preko turističnih agencij.
- ✓ Z željo zmanjšati operativne stroške bo AIR ASIA X uporabljala samo en tip letala. Z istim namenom je ciljni dnevni nalet 16 ur.

Ne glede na to vsekakor pogumno in odločno namero AIR ASIE X na podlagi opravljene analize ugotavljam, da bo prenos trženjske strategije nizkostroškovnih prevoznikov na medcelinske lete le pogojno uspešen. Prihranki so preprosto preskromni, da bi se množica na ceno prevoza občutljivih potnikov odpovedala udobju, ki jim ga danes nudijo tradicionalni letalski prevozniki. Poleg tega velja upoštevati tudi moč tradicionalnih prevoznikov, da se uspešno branijo pred »napadi« nizkostroškovne konkurence. Za to imajo na vojo dva pomembna vzvoda:

- ✓ Čas in zavedanje, da je potrebno biti pozoren na potencialno nevarnost, ki jo prej omenjeni poskusi vstopa na trg predstavljajo.
- ✓ Izredno visoki zasluži v višjih razredih ponudbe, ki omogočajo subvencioniranje voznin v ekonomskem razredu.

Nekateri poskusi vstopa na trg nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na medcelinskih letih bodo vsekakor uspešni, a odločilno na smer razvoj trga ne bodo vplivali. Vpliva in moči, ki so jo nizkostroškovniki dosegli na regionalnih letih znotraj regij, ne morejo doseči.

Sklep

Idejo poslovnega modela nizkostroškovnih letalskih prevozov odlikuje enostavnost storitve ob učinkoviti uporabi virov in izvedbi procesov. SOUTHWEST AIRLINES je ameriška letalska družba, ki je konec 70-ih let kot prva tej ideji podredila trženjsko načrtovanje in izvajanje storitve.

Z opuščanjem pravil regulacije trga letalskih prevozov s strani državnih oblasti je trženjska strategija nizkostroškovnih prevoznikov v 90-ih letih prestopila meje ZDA in botrovala uspehu nizkostroškovnih letalskih prevoznikov v Evropi, Aziji, Avstraliji, Braziliji in tudi drugod. Prisotnost in razvoj uspešnih letalskih prevoznikov na vseh pomembnejših regionalnih trgih potrjujeta prenosljivost trženjske strategije v času in prostoru.

Nizkostroškovni letalski prevozniki predstavljajo uspešen poskus izvajanja strategije vodenja ob nizkih stroških. Pri tem zadovoljujejo osnovno potrebo po prevozu s ponudbo varnega in zanesljivega poleta po bistveno nižjih cenah od tradicionalne konkurence. To jim zagotavlja dobičkonosnost in trajno konkurenčno prednost na trgu letalskih prevozov. Na regionalnem, evropskem trgu, sta RYANAIR in EASYJET v letu 2004 izvajala storitev z 68 % oziroma 46 % nižjimi stroški na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK) v primerjavi s predstavniki tradicionalne konkurence. Stroškovno vrzel pojasnjujejo prihranki v vseh najpomembnejših stroškovnih kategorijah, kot so: stroški dela, infrastruktura, letala in goriva, prodajne poti in administracija, svoje pa prispeva tudi v povprečju večja gostota sedežev v letalih nizkostroškovnih prevoznikov.

Izvor prihrankov je v posebnostih trženja, ki so lastne nizkostroškovnim prevoznikom. Med proučevanjem posebej izbranih uspešnih nizkostroškovnih prevoznikov različnih regij sem ugotovil, da ravnajo med seboj zelo podobno. Prepoznal sem tiste posebnosti trženjskega spleta, ki jih razločujejo od ostalih ponudnikov na trgu in jim zagotavljajo vzdržno poslovanje z nizkimi stroški.

Z analizo prenosljivosti trženjske strategije nizkostroškovnih prevoznikov z regionalnih na medcelinske lete sem potrdil tezo, da le-te ni mogoče uspešno prenesti na medcelinske lete. Izračun je sicer potrdil, da bi nizkostroškovni prevoznik na medcelinskih letih s prilagojenim trženjskim spletom uspešnih nizkostroškovnih prevoznikov storitev lahko izvajal z do 23 % nižjimi stroški na razpoložljiv sedež-kilometer (RSK). Spoznanje, da izredno visoki zaslužki tradicionalnih prevoznikov v višjih razredih ponudbe slednjim omogočajo subvencioniranje voznin ekonomskega razreda, usodno znižuje konkurenčno prednost nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na medcelinskih letih. Poskusi vstopa na trg nizkostroškovnih letalskih prevoznikov na medcelinskih letih bodo zato le izjemoma uspešni in na smer razvoja trgov ne bodo pomembneje vplivali.

Literatura in viri

1. About us [Jetblue]. Najdeno dne 1. julija 2007 na spletnem naslovu <http://www.jetblue.com/about/>.
2. About us [Ryanair]. Najdeno 30. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ryanair.com/site/EN/about.php?page=About&culture=GB&pos=HEAD>.
3. About us [Westjet]. Najdeno 24. marca 2008 na spletnem naslovu <http://c3dsp.westjet.com/guest/home.shtml?language=EN&fromSplash=true#>.
4. Air Asia. Najdeno dne 27. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.airasia.com/site/my/en/home.jsp>.
5. Air Asia X – Long haul low cost. Najdeno 28. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.airasia.com/site/en/pageWithMenu.jsp;jsessionid=BBD2646193573C33540C9A43AD1FFE5B?id=1d26e523-ac1e00ae-c5d9c100-56ae2b88&reference=aax>.
6. Airline on-time statistics and delay causes. Najdeno dne 22. avgusta 2007 na spletnem naslovu http://www.transtats.bts.gov/OT_Delay/OT_DelayCause1.asp?pn=1.
7. Airline punctuality at UK airports. Najdeno dne 22. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.flightontime.info/scheduled/scheduled.html>.
8. Airline reviews [SKYTRAX]. Najdeno 29. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.airlinequality.com/Forum/sth_west.htm.
9. Alderighi, M. (2005). Network competition-The coexistence of hub-spoke and point-to-point systems. *Journal of Air Transport Management*, 11 (11), 328-334.
10. All about us [Virgin Atlantic]. Najdeno dne 1. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.virgin-atlantic.com/en/gb/allaboutus/index.jsp>.
11. Annual 2006 punctuality statistics. Najdeno dne 24. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.caa.co.uk/application.aspx?catid=33&pagetype=65&appid=11&mode=detail&id=2670>.
12. Annual traffic and ops (World airlines) [ATA – Air Transport Association]. Najdeno 17. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.airlines.org/economics/traffic/World+Airline+Traffic.htm>.
13. Beirne, M. (2006a). Airlines seek new ways to reward frequent flyers. *Brandweek*, 47 (35), 13.
14. Beirne, M. (2006b). On a wing and a ding. *Brandweek*, 47 (38), 22-23.
15. Bieger, T. & Laesser, C. (2004). The market entry of low-cost airlines (LCA): Implications for mode choice between Switzerland and Germany. *Conference paper STRC 2004*. Ascona.
16. Book a flight [Virgin Atlantic]. Najdeno 13. julija 2007 na spletnem naslovu <http://www.virgin-atlantic.com>.
17. Bureau of Transportation Statistics – U.S. Department of Transportation. Najdeno 21. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.transtats.bts.gov/carriers.asp?pn=1>.
18. Buyck, C. (2006). Rising in the east. *Air Transport World*, 11 (5), str. 24.
19. Buyck, C. (2007). AirAsiaX plans September launch with jam-packed A330s. Najdeno dne 20. junija 2007 na spletnem naslovu <http://www.atwonline.com/news/story.html?storyID=9285>.

20. Calder, S. (2003). *No Frills: The truth behind the Low-Cost Revolution in the Skies*. London: Virgin.
21. Careers [Virgin Blue]. Najdeno 12. junija 2007 na spletnem naslovu <http://www.virginblue.com.au/AboutUs/Careers/index.htm>.
22. CMO – Current market outlook (2006). Seattle: Boeing
23. Corporate Air Travel Survey [IATA]. Najdeno na dne 31. julija 2007 na spletnem naslovu http://www.iata.org/ps/intelligence_statistics/cats/index.htm.
24. Creaton, S. (2005). *Ryanair: How a Small Irish Airline Conquered Europe*. London: Aurum Press.
25. Customer Bill of Rights [Jetblue]. Najdeno dne 3. julija 2007 na spletnem naslovu <http://www.jetblue.com/about/ourcompany/promise/index.html>.
26. DING [Southwest Airlines]. Najdeno 16. novembra 2007 na spletnih straneh http://www.southwest.com/hotfares/signup.html?ref=cns_ding_hp.
27. Dobson, A.P. (1995). *Flying in the face of competition*. Burlington: Ashgate Books.
28. Doganis, R. (2002). *Flying Off Course*. (3rd ed.) London, New York: Routledge.
29. Doganis, R. (2006). *The airline business*. (2nd ed.) London, New York: Routeledge.
30. Dunning-Mitchell L., Ezard K. & Panariello A. (2007). The World Airline Rankings. *Airline Business*, 23 (8), 75.
31. Easyjet. Najdeno dne 31. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.easyjet.com/en/book/index.asp>.
32. Erdener, K. (1993). Successful marketing for survival: The airline industry. *Management decision*, 31 (5), 32-42.
33. European low cost carriers [OAG white paper]. Najdeno 16. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.oag.com/oag/website/com/en/Press+Room/Press+Releases+2006/OAG+publish+European+Low-Cost+Carrier+White+Paper+600506>.
34. Fact sheet-Economic and social benefits of air transport [IATA]. Najdeno 11. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/economic_social_benefits.htm
35. Fiorello, B. A. (2007). *Marketing study of SOUTHWEST AIRLINES*. Najdeno dne 30. avgusta 2007 na spletnem naslovu http://www.coursework.info/Detailed/University/Business_and_Administrative_studies/Marketing/Marketing_Study_of_Southwest_Airlines_L73680.html.
36. Flint, P. (2006a). It's the capacity stupid. *Air Transport World*. 11 (6), 56-57.
37. Flint, P. (2006b). The American way. *Air Transport World*. 11 (9), 40.
38. Filippi, N., Piga, A.C. & Bachis, E. (2001). *Booking and flying with Low Cost Airlines*. Nottingham: Nottingham University Business School.
39. Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. & Aicken M. (2006). Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography*, 14 (4), 83-94.
40. Get sponsorship [Jetblue]. Najdeno dne 29. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.jetblue.com/about/promotions/about_promoGetSpons.html.
41. Gittell Hoffer, J. (2003). *The Southwest Airlines way*. Columbus: McGraw-Hill.
42. GMF-Global Market Forecast 2005-2026 (2006). Blagnac Cedex: Airbus.
43. GOL. Najdeno dne 24. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.voegol.com.br/INT/>.

44. Hawn, C. (2006). Extra Virgin. *Business 2.0.*, 7 (7), 91-93.
45. Holloway, S. (2003). *Straight and Level: Practical Airline Economics*. (2nd ed.) Burlington: Ashgate.
46. IATA report: 2006 safest year in aviation. Najdeno 18. aprila 2007 na spletnem naslovu http://www.domain-b.com/aero/20070418_safest.htm.
47. ICAO DATA. Najdeno 22. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.icaodata.com/>.
48. *Indian carrier orders 100 firm Airbus A320 Family aircraft* (2005, 16. junij). Airbus press release. Najdeno 14. julija 2007 na spletnem naslovu http://www.airbus.com/en/presscentre/pressreleases/pressreleases_items/06_16_05_Indigo_A320s_English.html.
49. Ionides, N. (2006, 26. april). Dream or reality? *Airline business*. Najdeno 26. aprila 2006 na spletnem naslovu <http://www.flightglobal.com/articles/2006/04/26/206201/dream-or-reality.html>.
50. Jones, L. (2005). *Easyjet: The story of England's biggest Low Cost Airline*. London: Aurum Press.
51. Kaufman, D. (2007). *Discounters are in for the long hauls*. Najdeno dne 27. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2007/10/14/travel/14prac.html?pagewanted=print>.
52. *Key findings of the new low cost airline report [Center for Asia pacific Aviation]*. Najdeno 15. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.centerforaviation.com/infobank/publish/article_263.shtml.
53. Kotler, P. & Lane Keller, K. (2006). *Marketing management* (12th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.
54. Lagorce, A. (2007). *Ryanair CEO on the prowl for cheap long-haul fleet*. Najdeno dne 5. junija 2007 na spletnem naslovu <http://marketwatch.com/news>.
55. Lawton, T.C. (2002). *Cleared for take-off: Structure and strategy in low fare airline business*. Aldershot: Asgate publishing.
56. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. (6th ed.) Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Prentice Hall.
57. Malaval, P. & Benaroya, C. (2003). *Aerospace Marketing Management: Manufacturers * OEM * Airlines * Airports * Satellites * Launchers*. New York: Springer.
58. McDonnald, M. (2006a). Distribution unchained or unchanged. *Air Transport World* 11, (6), 24-28.
59. McDonnald, M. (2006b). When to tie the not. *Air Transport World*, 11 (8), 32-34.
60. *No-frills carriers: revolution or evolution? A Study by the Civil Aviation Authority* (2006). Najdeno 20. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.caa.co.uk/docs/33/CAP770.pdf>.
61. O'Toole, K. & Ionides, N. (2006). Points of sale. *Airline Business*, 21 (6), 42-45.
62. Pearce B. & Smyth M. (2006). *Airline cost performance. IATA Economics Briefing N5*. Ženeva: IATA.
63. Pinkham, R. (2003). The low cost question. *Airline Business*, 19 (12), 29.
64. Porter, E. M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

65. Premium economy [Virgin Atlantic]. Najdeno dne 18. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.virginblue.com.au/Personal/Services/Seating/PremiumEconomy/index.htm>.
66. Razvijanje politike civilnega letalstva do Republike Indije [Sporočilo komisije]. Najdeno 5.9.2007 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/prelex>.
67. Route map [Ryanair]. Najdeno 22. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.ryanair.com/site/EN/dests.php?flash=chk&culture=GB&pos=HEAD>.
68. SeatGuru (2007). Najdeno dne 15. junija 2007 na spletnem naslovu http://www.seatguru.com/Virgin_Atlantic_Airways/Virgin_Atlantic_Airways_Airbus_A346_2.php.
69. Singapore air makes longest flight. Najdeno dne 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://edition.cnn.com/2004/BUSINESS/06/28/singapore.airline/>
70. Shaw, S. (2004). *Airline marketing and management*. (5th ed.) Aldershot: Asgate publishing.
71. SKYTRAX. Najdeno 16. avgusta 2007 na spletnem naslovu http://www.airlinequality.com/Product/seat_intro.htm.
72. Sorensen, J. (2006). *Low cost airlines launch a new batch of frequent flier programs all over the globe*. Najdeno dne 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://ideaworkscompany.com>.
73. Southwest airlines – Boarding School. Najdeno dne 11. avgusta na spletnem naslovu <http://www.southwest.com/help/boardingschool/>
74. Stellin, S. (2006). A first class product. *Fast Company*, 12 (9), 97-98.
75. Straus, B. (2007). *Ryanair reports record profit, plans Stansted service reduction*. Najdeno 1. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.atwonline.com/news/story.html?storyID=9740>.
76. Taneja, K. N. (2004). *Simpli-Flying: Optimizing the Airline Business Model*. Aldershot: Ashgate publishing.
77. Thomas, G. (2002). Asia's absent revolution. *Air Transport World*, 7 (9), 42-47.
78. Thomas, G. (2006a). Will China go low-cost. *Air Transport World*, 11 (5), 36.
79. Thomas, G. (2006b). All New Airline. *Air Transport World*, 11 (10), 32-42.
80. Thomas, G. (2006c). Taking care of the business. *Air Transport World*, 11 (10), 54-58.
81. Thomas, G. (2007). AirAsia's new worlds. *Air Transport World*, 12 (4), 24.
82. UK Airline financial tables 2006 [CAA]. Najdeno na spletu 8.7.2007 na spletnem naslovu <http://www.caa.co.uk>.
83. Wallace, J., Tiernan, S. & White, L. (2006). Industrial Relations Conflict and Collaboration: Adapting to a low fares business model in Aer Lingus. *European Management Journal*, 24 (5), 338-347.
84. Wells, A. T. & Chadbourne, B. D. (2002). *General Aviation Marketing and Management*. (2nd ed.) Malabar: Krieger publishing company.
85. Wells, A. T. & Wensveen, J. G. (2003). *Air Transportation: A Management Perspective*. (5th ed.) Florence: Brooks Cole.
86. Wensveen, J. G. (2004). *Wheels Up: Airline Business Plan Development*. Florence: Brooks Cole.

87. Westermann, D. (2006). (Realtime) dynamic pricing in an integrated revenue management and pricing environment: An approach to handling undifferentiated fare structures in low-fare markets. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15 (4), 389-405.
88. Worldwide International arrivals by purpose of visit. World Tourism Organisation, *Global insight*. Najdeno 30. julija 2007 na spletnih straneh <http://www.world-tourism.org>.
89. WynBrandt, J. (2004). *Flying High: How JetBlue Founder and CEO David Neeleman Beats the Competition... Even in the World's Most Turbulent Industry*. New York: John Wiley & Sons.