

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VSTOP POCENI LETALSKIH PREVOZNIKOV  
NA SLOVENSKI TRG**

Ljubljana, oktober 2004

Matej Grabnar

## **IZJAVA**

Študent Matej Grabnar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.10.2004

Podpis:

# KAZALO

1. UVOD.....	1
2. LETALSKO PREVOZNIŠTVO.....	2
2.1. Zgodovina letalstva in razvoj potniškega prometa.....	2
2.2. Regulacija v letalskem prevozništvu.....	3
2.2.1. Regulacija v Evropi.....	4
2.3. Deregulacija v letalskem prevozništvu.....	4
2.3.1. Potek deregulacije v EU.....	4
2.3.2. Posledica: nastanek nizkocenovnih letalskih prevoznikov.....	5
3. KONCEPT POSLOVANJA NIZKOCENOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV.....	6
3.1. Vstop nizkocenovnih letalskih prevoznikov v panogo.....	6
3.1.1. Stroški letalskih družb.....	6
3.2. Temeljne značilnosti nizkocenovnih prevoznikov.....	7
3.3. Predstavitev največjih nizkocenovnih prevoznikov.....	9
3.3.1. Southwest Airlines.....	10
3.3.1.1. Širitev Southwesta.....	11
3.3.1.2. Poslovni model Southwesta.....	11
3.3.2. Nizkocenovni prevozniki v Evropi.....	13
3.3.3. Ryanair.....	13
3.3.3.1. Preusmeritev v nizkocenovnega prevoznika.....	13
3.3.3.2. Poslovni model Ryanaira.....	15
3.3.3.3. Prezem konkurenčne družbe Buzz.....	17
3.3.3.4. Problem letališča Charleroi.....	18
3.3.3.5. Prez Ryanairovega poslovnega leta 2004.....	19
3.3.4. EasyJet.....	20
3.3.4.1. Zgodovina EasyJeta.....	21
3.3.4.2. Poslovni model EasyJeta.....	22
3.3.4.3. Prezem konkurenčne družbe Go.....	24
3.3.4.4. Neuspešen prevzem DBA.....	25
3.3.4.5. Prez poslovnega leta 2003.....	25
3.3.4.6. Prvo polletje poslovnega leta 2004.....	26
3.3.5. Drugi evropski nizkocenovni prevozniki.....	26
3.3.6. Odzivi tradicionalnih letalskih prevoznikov na poceni prevoznike.....	27
3.3.7. Položaj NCP in njihova prihodnost.....	29
3.3.7.1. Trenutni položaj v Evropi.....	29
3.3.7.2. Napoved prihodnosti.....	30
3.3.7.3. Nova evropska zakonodaja.....	31
4. LETALSKO PREVOZNIŠTVO V SLOVENIJI.....	32
4.1. Adria Airways.....	32
4.1.1. Poslovno leto 2003.....	33
4.1.2. Letošnje poslovanje.....	34
4.2. Aerodrom Ljubljana.....	35
5. VSTOP EASYJETA V SLOVENIJO.....	37
5.1. Kronologija pogajanj.....	37
5.2. Uspešnost nove proge.....	38
5.3. Učinek in odziv na ostale interesne skupine.....	41
6. SKLEP.....	46
LITERATURA.....	48
VIRI.....	49



## 1. UVOD

Človek si je že od nekdaj želel leteti in naši predniki so z zavistjo opazovali ptice ter njihovo lahkotno premagovanje velikih razdalj. Iz grške mitologije je znano eno prvih posnemanj te večšine ptic, ki se je končalo tragično za Ikarja. Preteči je moralo veliko časa, preden je človeški um dozorel do te meje, da je to svojo željo lahko tudi v praksi uresničil. Od prvega poleta z balonom v Franciji leta 1783, preko vojaških lovcev in bombnikov v 1. in zlasti 2. svetovni vojni, do neslutene razmaha letalske industrije v drugi polovici 20. stoletja, je ta želja postala dosegljiva in uresničljiva velikim množicam ljudi. Danes »leteti« ne pomeni več ničesar posebnega – postalo je samoumevno. Letalski promet je v sodobni družbi za večino ljudi časovno in finančno najprimernejši za premagovanje večjih razdalj. V začetkih letalskega prevoznitva so prevladovali klasične letalske družbe v državni lasti, ki so izkoriščale monopol in preprečevale zdravo konkurenco, sledila je privatizacija nekaterih največjih družb, danes smo priča vse večjemu pojavu nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Ti so iz poslovanja odstranili vse nepotrebne stroške in z nižjimi cenami vozovnic odgovorili na povečano potrebo ljudi po cenovno čim ugodnejših letalskih potovanjih.

Dolgo časa se je ugibalo, kdaj bo tudi Slovenija dočakala prihod prvega nizkocenovnega letalskega prevoznika, dokler se to ni končno zgodilo 28. aprila 2004. Pristanek EasyJetovega letala na brniškem letališču ni pomenil le začetka novega obdobja v slovenskem turizmu, ampak je spodbudil tudi mene k razmišljanju in pisanju tega diplomskega dela. Menim, da je EasyJetov prihod močno povečal število turistov, predvsem britanskih, in s tem pozitivno vplival na slovenski turizem in turistično podobo Ljubljane in Slovenije. Poleg tega je ljubljanskemu letališču zagotovil nove potnike in večjo prepoznavnost, za slovenskega letalskega potnika pa povečal izbiro letalskih prevoznikov in tako prisilil Adrio Airways k znižanju cen letalskih vozovnic.

Te učinke bom skušal dokazati v diplomski nalogi, ki sem jo razdelil na 4 dele. Najprej bom opisal zgodovino letalstva in razvoj potniškega prometa, potek prestrukturiranja letalskega prevoza v Evropski uniji ter njegove posledice v obliki nastanka nizkocenovnih prevoznikov. Drugo poglavje je namenjeno opisu poslovanja novih prevoznikov, Southwest Airlinesu kot idejnemu vodji ter dvema najpomembnejšima evropskima posnemovalcema – Ryanairu in EasyJetu. V tretjem poglavju bom s predstavitvijo edinega rednega slovenskega letalskega prevoznika Adrie Airways ter letališča Brnik prikazal aktualno stanje v Sloveniji. Zadnje poglavje je najpomembnejše, saj obravnavam vstop EasyJeta v Slovenijo, kronologijo pogajanj z brniškim letališčem, uspešnost nove proge ter njegove učinke na ostale interesne skupine.

Glede na naravo diplomskega dela sem preučil članke v ekonomskih, poslovnih revijah in dnevnem časopisju ter se oprl na redno ažurirane strani na svetovnem spletu, saj se razmere v letalskem prevoznitvu spreminjajo iz dneva v dan.

## 2. LETALSKO PREVOZNIŠTVO

### 2. 1. Zgodovina letalstva in razvoj potniškega prometa

Za prelomnico v zgodovini letalstva štejemo prvi uspešni polet letala z bencinskim motorjem bratov Wright 17. decembra 1903 na obali Severne Karoline. Njunemu uspehu so kmalu sledila nova letala in uspešni poleti, 1. svetovna vojna (1914 – 1918) pa je razvoj letalstva še pospešila. Pomembno vlogo pri razvoju letalstva je odigrala tudi zahteva po čim hitrejšem prenosu pošte iz enega kraja v drugega, zlasti v ZDA (Aviation, 2004).

Do dvajsetih let 20. stoletja so prva, sprva manjša komercialna letala začela prevažati pošto, letalski bombniki prve svetovne vojne pa so zamenjali svoje poslanstvo in po koncu vojne namesto bomb začeli prevažati prve potnike. Vse večja hitrost letal ter njihova raznolikost sta omogočila prelet oceanov, polov in kontinentov. Skladno s tem so nastale prve letalske družbe, ki so imele točno določene proge ter vozne rede. Prva letalska družba – Deutsche Luftreedere je bila ustanovljena v Nemčiji 5. februarja 1919 in je povezovala Berlin z Leipzicom. Le tri dni za tem je začela delovati francoska Farman Company, ki je s predelanimi bombniki preko Rokavskega preliva povezovala London s Parizom. Najstarejša še obstoječa letalska družba, nizozemski KLM, je bila ustanovljena leta 1919 in je skupaj z Britanci povezovala Amsterdam in London. Kolonialne sile tistega časa (Velika Britanija, Francija, Nizozemska, Nemčija) so začele leteti v svoje kolonije širom sveta, kar je spodbudilo nastanek in razvoj domačih letalskih družb in industrije.

Posledica vsega tega je bil velik napredek pri izdelavi letal. Tako so v tridesetih letih postale konstrukcije letal kovinske in s tem odpornejše, letala so imela boljše letalne sposobnosti, z novimi instrumenti je bilo mogoče leteti tudi v slabih vremenskih razmerah, piloti so bili z radio postajo povezani z zemljo. Vse to se je poznalo tudi pri letalskih družbah, ki so se združevale in širile ter prepeljale vse več potnikov. V tem obdobju je bila daleč največja nemška letalska družba DLH – Deutsche Luft Hansa, ustanovljena leta 1926, ki je bila močna predvsem v Nemčiji in centralni Evropi (tretjinski delež trga), letela pa je tudi v ostale dele Evrope vključno s Skandinavijo in Moskvo ter v Perzijski zaliv. V tridesetih letih je imela prve čezoceanske lete v Južno Ameriko in celo v Azijo, dokler je ni ustavila 2. svetovna vojna. Leta 1938 je ameriški kongres sprejel Zakon o potniškem letalskem prometu (CAA), ki je začel regulirati potniški letalski promet na ozemlju ZDA. Ustanovili so Agencijo za potniški letalski promet (CAB), ki je imela vsa pooblastila za določanje cen letalskih vozovnic in pogojev vstopa in izstopa letalskih družb iz panoge. V tem času je bila ustanovljena tudi Air France (1933), španska Iberia (1940), po vojni pa leta 1953 še Lufthansa (Formation of Airlines, 2004).

Med 2. svetovno vojno je bil poudarek predvsem na vojaškem letalstvu, vendar so se vsa najnovejša tehnološka dognanja (npr.: reaktivni pogon, zmogljivejši motorji, kakovostnejši materiali) po vojni prenesla v civilno sfero. Leta 1945 so letala prepeljala že 9 milijonov potnikov, saj je postajal letalski prevoz v primerjavi z ostalimi oblikami relativno poceni.

V petdesetih letih je letalska industrija dobesedno poletela. Letalo z reaktivnim pogonom je omogočilo lete na daljših razdaljah ceneje in predvsem hitreje. Leta 1952 je svet doživel premierni let prvega reaktivnega potniškega letala De Havilland Comet. Čeprav je to potniško letalo močno skrajšalo čas potovanja, se je kmalu izkazalo za nevarno, saj so po dveh strmoglavljenjih ugotovili velike pomanjkljivosti v sami zgradbi materiala in vzdržljivosti ter ga umaknili iz prometa. Američani so izkoristili težave Britancev s Cometom ter pri razvoju svojega letala na reaktivni pogon upoštevali tudi najnovejša spoznanja o utrujenosti materiala. Rezultat je bil Boeing 707, ki je uspešno letel na čezoceanskih letih (Eagle Claw, 2004).

Šestdeseta leta so bila v znamenju druge generacije reaktivnih potniških letal, ki so omogočala še prijetnejša, udobnejša in cenejša potovanja. Konkurenca med letalskimi družbami in v letalski industriji je bila vse večja, kar je spodbudilo nova povezovanja. Naftna kriza leta 1973 je prekinila obdobje ugodnih gibanj v letalski industriji. Posledica je bila zniževanje stroškov letalskih družb in predvsem varčnejši letalski motorji. Do naftne krize so po letalskem prevozu povpraševali predvsem poslovneži ter višji in srednji razred, po tem obdobju so se pojavile nekatere letalske družbe, ki so z nižjimi cenami vozovnic pritegnile tudi ljudi z nižjimi dohodki. Z združitvijo dveh letalskih družb leta 1974 je nastal British Airways (BA), ki je vse do lanskega leta, ko sta se združila KLM in Air France, veljal za največjega letalskega prevoznika na svetu. Zaradi vse večjih kritik letalskih prevoznikov na račun CAA-ja so leta 1978 ameriške oblasti sprejele Zakon o deregulaciji zračnega prometa. V EU se je deregulacija začela 10 let kasneje in je bila končana leta 1997, posledica pa je bila nastanek novih, nizkocenovnih letalskih prevoznikov z drugačnim konceptom delovanja. Klasične letalske družbe so zaradi spremenjenih razmer v poslovanju začele medsebojno sodelovati in ustanavljati različne strateške povezave, kot so Star Alliance, Oneworld, SkyTeam in ostale (Taylor, 1989, str. 9-14).

Teroristični napad 11. septembra 2001 je radikalno spremenil odnos ljudi in držav do letalskih prevozov in dal močnejši poudarek na v zadnjih letih nekoliko zanemarjeno varnost. Število potnikov se je drastično zmanjšalo, številne letalske družbe, predvsem klasične, so zašle v izgubo, nekatere so tudi propadle, le redki, predvsem poceni prevozniki še danes poslujejo z dobičkom. Vojsna v Iraku in izbruh sarsa sta povzročila nadaljnje zastoje, vendar število prepeljanih potnikov v svetovnem merilu znova počasi raste in daje letalskim prevoznikom upanje na svetlejšo prihodnost.

## **2.2. Regulacija v letalskem prevozništvu**

Zaradi velikega pomena letalstva so v večini držav kmalu po ustanovitvi letalskih družb uvedli regulacijo letalskega prevoznništva. Regulacijo, ki jo je prevzela država, so opravičevali predvsem s potrebo po zaščiti pred monopolnimi cenami ter potrebo po zagotavljanju storitev manjšim mestom, hkrati pa so izboljšali varnostne razmere. (Caves, 1987, str. 287).

### 2.2.1. Regulacija v Evropi

Za razliko od ZDA je regulacija v Evropi potekala na dveh nivojih. Na državnem nivoju je večina držav zelo strogo regulirala notranji letalski promet, tako da so morale državne agencije odobriti vstop, cene in druge značilnosti. Pri tem je treba poudariti, da je večina poletov v Evropi mednarodnih, kar predstavlja razliko od razmer v ZDA. Vsaka država je štela suverenost svojega zračnega prostora in skušala povečevati tržni delež svojega nacionalnega prevoznika, ki je bil večinoma v državni lasti. Zaradi tega je prihajalo do številnih bilateralnih sporazumov, ki so določali, kateri prevozniki lahko letijo na posameznih progah. Značilni so bili tako imenovani »pool dogovori«<sup>1</sup>, kar pomeni, da so si prevozniki delili dobiček iz posameznih prog, na katerih je letelo več prevoznikov, na področju cen so v dogovorih uporabljali cene, ki jih je določila IATA (International Air Transport Association). Namen teh močnih kartelov je bil izključiti vsakršno konkurenco, tako cenovno kot tudi konkurenco z boljšimi in kakovostnejšimi storitvami, zato v tem pogledu to ni bila prava regulacija, ampak bolj zaščita posameznih trgov in proizvajalcev (Anžin, 1999, str. 11).

### 2.3. Deregulacija v letalskem prevozništvu

Državno reguliranje naj bi omogočalo in zagotavljalo zadovoljevanje širšega družbenega interesa in doseganje določene oblike pravičnosti. Vendar pa se je v prvi polovici sedemdesetih let regulacija v letalstvu začela kazati kot neoptimalna ureditev za to panogo. Eden izmed ugovorov je bil, da so regulacijske komisije, ki so bile ustanovljene za zaščito potrošnikov, pričele enačiti javni interes z interesom panoge, ki so jo regulirale, ter začele voditi nekakšen kartel prevoznikov. Empirični podatki so kazali, da bi z deregulacijo lahko povečali učinkovitost letalskih prevoznikov (Bailey, Graham, Kaplan, 1985, str. 29-31).

#### 2.3.1. Potek deregulacije v EU

V Evropski uniji regulacije niso sprostili naenkrat, ampak so se odločili za postopno deregulacijo, saj je deregulacija potekala hkrati s procesom nastajanja notranjega trga na vseh področjih mednarodne trgovine. Že od začetka razvoja Evropske unije leta 1957 so bili sistemi dvostranskih sporazumov, ki so kontrolirali letalsko prevoznništvo med članicami Evropske unije, v nasprotju s siceršnjo zapovedjo o neoviranem pretoku storitev. Tako je bilo letalsko prevoznništvo kljub začetni nameravani sprostitvi regulacije zaradi težav pri dogovarjanju izvzeto iz ukrepov proti omejevanju pretoka storitev. Prelomni dogodek v procesu deregulacije v EU predstavlja sklep sodišča EU iz leta 1974, ki je odločilo, da veljajo pravila Rimskega sporazuma tudi za letalsko prevoznništvo. Tako je bil sprejet prvi memorandum o prispevku EU k razvoju letalskih storitev. Z njim so želeli spodbuditi razpravo o nujnih spremembah v panogi, ki bi upoštevale in zblížale interes potrošnikov na eni ter interes letalskih prevoznikov in delavcev v panogi na drugi strani. Z drugim memorandumom iz leta 1984 so poskušali vzpostaviti take okvire delovanja panoge, ki bi omogočali izboljšati storitve, znižati cene ter vzpostaviti

---

<sup>1</sup> Dogovor o prevozu potnikov in delitvi prihodkov na določenih progah med letalskimi družbami.



konkurenco, ki bi pozitivno vplivala na letalsko panogo (Stasinopoulos, Vincent, 1990, str. 95-96).

Naslednji prelomni dogodek v procesu deregulacije je bila zahteva Sveta Evropske unije leta 1986, da EU poseže na področje cen, zmogljivosti in dostopa na trg. Zato je bil leta 1987 sprejet paket ukrepov za liberalizacijo in deregulacijo letalskega prevoznništva v EU. S tem paketom ukrepov, ki je stopil v veljavo 1. januarja 1988, so v letalskem prevozništvu uvedli večjo fleksibilnost in vzpostavili mehanizem za postopno liberalizacijo. Na področju cen poletov so določili, da mora cene odobriti država, v kateri je začetek poleta, skupaj z državo, v kateri je konec poleta, vendar se morajo cene gibati v določenih okvirih. Na področju dostopa na trg in delitve trga je bilo določeno, da lahko prevozniki iz ene države povečujejo svoj delež prometa na določeni progi toliko časa, dokler se giblje delež ene države v menjavi med državama med 40 in 60 odstotki. Ta paket ukrepov se nanaša tudi na konkurenco na trgu (Stasinopoulos, Vincent, 1990, str. 96-97).

Naslednji paket ukrepov je še bolj pripomogel k odprtju evropskega letalskega trga. Prevozniki so lahko do določene mere sami oblikovali cene, razen če sta se obe državi pritožili na višino cene, izbira letalskih prog pa je postala bolj liberalna. Postopoma so bile odpravljene tudi omejitve v zvezi z delitvijo prometa med dvema državama. Ta paket je vseboval tudi obljubo držav članic, ki so se zavezale k popolni liberalizaciji do 1. januarja 1993 (Stasinopoulos, 1992, str. 83-84). Prvega januarja 1993 je tako začel veljati najobsežnejši paket ukrepov, katerega namen je bil odpreti dvanajst nacionalnih trgov Evropske unije, skupaj s Švico in Norveško, ki sta z EU podpisali dogovor, ter letalskim prevoznikom omogočiti prosto konkurenco na odprtem, integriranem trgu. Letalski prevozniki so po sprejetju teh ukrepov lahko leteli kamorkoli, le da je bila začetna ali končna točka leta v njihovi matični državi. Prvega aprila 1997 je padla še zadnja ovira do popolne deregulacije, saj je postala izbira prog povsem prosta. Letalski prevozniki lahko sedaj opravljajo letalske prevoze tudi med državami, ki zanje niso matične, ter izvajajo notranje lete v drugih državah (Stasinopoulos, 1993, str. 123-125).

### **2.3.2. Posledica: nastanek nizkocenovnih letalskih prevoznikov**

Ta zadnja faza deregulacije je na stežaj odprla vrata konkurenci. Končalo se je obdobje tradicionalnih bilateralnih pogajanj o organizaciji letalskega prometa v evropskem ekonomskem prostoru. Zdaj domače linije niso več v domeni samo glavnih nacionalnih letalskih družb, ki so s svojim monopolom ohranjale visoke cene poletov. Letalske družbe so dobile svobodno in neomejeno pravico letenja na vseh letalskih progah znotraj zračnega prostora EU. Vzporedno s tem so se pojavile tudi vse močnejše težnje po privatizaciji letalskih družb, ki so pretežno v državni lasti. In kar je najpomembnejše, danes lahko v EU vsak državljan ene od članic EU, ki zadovoljuje določene finančne in varnostno – tehnične kriterije, ustanovi svojo letalsko družbo. Tako so na trg vstopili poceni letalski prevozniki.

### **3. KONCEPT POSLOVANJA NIZKOCENOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV**

#### **3.1. Vstop nizkocenovnih letalskih prevoznikov v panogo**

Vse te spremembe so vplivale na preobrazbo in pravi razcvet letalskega prometa. Prelomno leto za nadaljnjo zgodovino zračnega prometa je bilo leto 1978, ko se je sprostila regulacija v ZDA in je nastalo več kot 20 letalskih družb, vendar jih je zelo malo uspelo. Ameriške izkušnje so opogumile tudi evropske poslovneže, da so začeli ustanavljati lastne, poslovno naravnane letalske družbe. Tem družbam ni bilo toliko mar za širino ponudbe, ampak so se vrnile k osnovam, to je zgolj prevoznim storitvam. Tako je nastajala vse močnejša konkurenca znotraj panoge, svoje pa je naredila tudi ekonomska moč potnikov ter njihova možnost izbire tudi drugih oblik prevoza, predvsem železnice. Zato je bilo treba izbrati ustrezno strategijo za pridobitev konkurenčne prednosti pred tekmeci ter s tem izboljšati svoj položaj na trgu in ustvarjati dobiček. Tega so se dobro zavedali nizkocenovni prevozniki, ki so ključ do uspeha našli v Porterjevem konkurenčnem modelu, ki pravi, da je konkurenčno prednost mogoče pridobiti s čim večjo raznolikostjo storitev ali s čim nižjimi stroški. Poceni letalski prevozniki so se odločili za slednjo možnost. Predvsem nizki stroški oziroma strategija cenovne konkurence je tisto, kar loči poceni letalske prevoznike od tradicionalnih tekmecev.

##### **3.1.1. Stroški letalskih družb**

Za letalske storitve je značilno, da imajo visoke stalne stroške in nizke spremenljive stroške. Te stroške razdelimo na tri dele:

- stalni stroški, ki so stalni ne glede na spremenjeni obseg poslovanja. To so stroški osnovnih sredstev (letala), administrativni stroški, stroški zaposlenih v upravi, stroški oglaševanja in informacijskega sistema,
- spremenljivi stroški oziroma stroški potnikov, ki se spreminjajo z obsegom poslovanja oziroma s številom potnikov. Ti se nanašajo na rezervacije, prodajo vozovnic in zagotavljanje informacij potnikom. Sem spadajo še stroški čekiranja, hrane in pijače na letalih ter stroški prtljage in
- omejeno spremenljivi stroški oziroma stroški poletov, ki se spreminjajo s številom poletov. Tem se lahko izognemo, če letala ne letijo. Vključujejo stroške posadke, goriva, vzdrževanja, čiščenja, zakup časa, ki je določen za letališke storitve posameznemu prevozniku na letališčih, ter pregled letal.

Bailey, Graham in Kaplan (Bailey, Graham, Kaplan, 1985, str. 48-50) navajajo, da so predstavljali stroški poletov pri klasičnih letalskih družbah na začetku osemdesetih let skoraj 60 % delež vseh stroškov, sledili so jim stroški potnikov s 23 %, od tega jih je polovico odpadlo na stroške rezervacij in prodajo vozovnic, preostalih 18 % pa je bilo fiksnih stroškov. Ker je s številom potnikov povezanih le 23 % vseh stroškov, od tega pa jih je velik del neproporcionalnih, skušajo letalske družbe čimbolj izkoristiti kapacitete svojih letal, saj stroški

na potnika z večanjem števila potnikov hitro padajo. Zato prodajajo, predvsem nizkocenovni letalski prevozniki, svoje sedeže tudi po zelo nizki ceni, samo da jih zapolnijo.

### **3.2. Temeljne značilnosti nizkocenovnih prevoznikov**

Poslovna strategija poceni letalskih prevoznikov je preprosta. V ospredju sta varčevanje in zmanjševanje stroškov ter s tem neprestano zniževanje cen letalskih kart. To vključuje:

#### ***Sekundarna letališča***

Izbira letališča je zelo pomemben dejavnik za zniževanje stroškov, zato izbirajo nizkocenovni prevozniki za svoje polete letališča, kjer so storitve najcenejše. Ponavadi so to sekundarna, provincijska letališča v bližini večjih evropskih mest. Izogibajo se velikih letališč, kjer izgubijo veliko časa že s pripravo letal za polete. Storitve na manjših letališčih so hitrejše, tako da med pristankom in ponovnim vzletom mine le 20 do 30 minut, v nasprotju s tradicionalnimi letalskimi družbami, ki za to porabijo v povprečju uro do uro in pol. Ta letala lahko zato na dan opravijo več poletov, kot če bi pristajala na velikih letališčih, zato so osebje in letala bolje izkoriščena. Sekundarna letališča so prožnejša, manj zasedena, zato so zamude manjše in potniki hitreje pridejo na letala. Letališke pristojbine so na takšnih letališčih občutno nižje. Lokalne oblasti subvencionirajo prihod nizkocenovnih prevoznikov, saj potniki prispevajo k razvoju regije (Letalski prevozniki, 2004).

#### ***Leti od točke do točke***

Pomembna posebnost poceni letalskih prevoznikov so leti od točke do točke, kar pomeni, da potniku ni treba leteti v povezavi z drugimi destinacijami, ampak ponujajo samo enosmerne nepovezane lete na krajših razdaljah. To se odraža tudi v manjšem številu zaposlenih ter s tem povezanih nižjih stroških. S poleti od točke do točke se izognejo stroškom in zapletom, ki jih povzročajo letalskim družbam prenos prtljage ter prestopanje potnikov iz enega letala v drugega. Pri tem je potrebno poudariti, da v primeru odpovedanega leta potnik praviloma ne dobi povrnjenih stroškov, prevoznik pa tudi ne jamči, da bo potnik do kraja, zapisanega na vozovnici, prišel še isti dan. Nizkocenovni prevozniki tudi ne izplačujejo odškodnin za preveč prodanih vozovnic. To nameravajo z novimi evropskimi pravili kmalu spremeniti (Urbanija, 2002, str. 42).

V bližini pomembnejših mest vzpostavijo poceni letalski prevozniki svoje baze, iz katerih potem letijo na več destinacij. S teh destinacij ni mogoče neposredno leteti na drugo destinacijo, ampak se je potrebno najprej ustaviti v bazi in zamenjati letalo. Zasedenost letal je visoka, nizke cene ter pogostost letov pa predstavljajo veliko konkurenco cestnim in železniškim prevozom. Prav tako letijo samo na dobičkonosnih progah za razliko od klasičnih let. prevoznikov, ki morajo leteti tudi na progah, ki prinašajo izgubo (Regani, 2003, str. 6).

#### ***Letala***

Poceni letalski prevozniki imajo ponavadi v svoji floti le en tip letala, največkrat Boeingove 737. Odmik od tega pravila je leta 2002 naredil EasyJet, pri katerem se bo dosedanji Boeing 737 do leta 2008 pridružilo 120 novih Airbusov 319. Razlog za uporabo ene same vrste letala je

preprost: stroški vzdrževanja so občutno nižji, saj so mehaniki specializirani samo za en tip letala, potrebne so manjše zaloge rezervnih delov, tudi šolanje pilotov in osebja je cenejše. Letala so preurejena tako, da lahko sprejmejo do 30 % več potnikov, kar je posledica zmanjšanja števila stranišč in razdalje med sedeži. Prav tako ne potrebujejo prostorov za pripravo obrokov in hranjenje pijač, saj potnik med poletom ne dobi toplega obroka (Letalski prevozniki, 2004).

### ***Najemanje zunanjih izvajalcev***

Za storitve, ki so vezane na osnovno storitev – letalski prevoz, letalski prevozniki v večini primerov najemajo zunanje izvajalce. Ti popravljajo, pregledujejo, čistijo in oskrbujejo letala z gorivom, poskrbijo za prtljago potnikov itd. Takšno najemanje zunanjih izvajalcev ima tudi pomanjkljivosti v preveliki odvisnosti od le-teh. Zato večina poceni letalskih prevoznikov sama opravlja manjša vzdrževalna dela in preglede letala v svojih matičnih bazah, za večja popravila in preglede pa najamejo zunanje izvajalce. Prav tako so povezani s hoteli, izposojevalnicami avtomobilov, zavarovalnicami in telefonskimi operaterji, te storitve pa oglašujejo na svojih zelo obiskanih spletnih straneh. Za vsakega potnika, ki izkoristi to ponudbo, dobijo provizijo, s katero dodatno znižajo ceno svojih vozovnic ali ustvarijo dodatni dobiček. Potnika ne vidijo zgolj kot osebo, ki jo je treba prepeljati iz kraja v kraj, ampak kot priložnost, da s ponujanjem dodatnih storitev zaslužijo provizijo ter s tem dodatno izboljšajo svoj poslovni izid (Milijević, 2002, str. 24).

### ***Vozovnice***

Med elementi zniževanja stroškov poslovanja je za potnike najočitnejši ta, da nizkocenovni letalski prevozniki ne izdajajo papirnih letalskih vozovnic, ampak jih večino prodajo prek interneta in le za direktne lete, zato ni provizij raznim agentom. Preko telefona prodajo zelo majhen delež vozovnic, saj ima vsaka družba za prodajo in posredovanje informacij svoj klicni center, ki to storitev zaračuna, vozovnic preko potovalnih agencij pa ni mogoče kupiti. Potniki plačajo vozovnico preko interneta s kreditno kartico, za kar plačajo provizijo, ter si doma natisnejo potrdilo z identifikacijsko številko. S to številko na letališču dvignejo plastično kartico za večkratno uporabo, s katero se vkrcajo na letalo.

Rezervacij sedežev ni, potniki sedejo tja, kjer je prostor. Velja pravilo, da dobijo najboljše sedeže potniki, ki se vkrcajo prvi. Z vsem tem letalski prevozniki prihranijo pri izdaji vozovnic, kontrolnih kuponih za vstop v letalo ter pri drugih postopkih zaradi prestopanja. Programa za pogoste potnike ne ponujajo, šele v zadnjem času pa je možno zamenjati ime potnika, datum leta in odpovedati let. Vendar je doplačilo v primerjavi s povprečno ceno njihovih vozovnic dokaj visoko (Urbanija, 2002, str. 42).

### ***Udobje***

Potniki poceni letalskih prevoznikov se morajo odpovedati udobju, ki ga nudijo dražje klasične letalske družbe. Na poletih ne ponujajo toplih obrokov, brezplačnih prigrizkov in pijače. Na podlagi tržnih raziskav so namreč ugotovili, da si jih potniki na krajših razdaljah ne želijo. Raje imajo cenejše vozovnice in možnost, da si na letu posebej kupijo kak prigrizek. Tudi revije in časopise je treba dokupiti, ker potniki brezplačne revije puščajo na sedežih in s tem podaljšajo

čiščenje letala in povečujejo stroške. Zaradi zmanjšanja razdalje med sedeži je manj prostora za noge. Potniki morajo prevzeti prtljago po vsakem letu, četudi letijo naprej z isto družbo, namesto po premičnih hodnikih morajo hoditi po stopnicah. Pri prtljagi veljajo stroge omejitve, vsak dodaten kilogram je treba doplačati.

### **Zaposleni**

Velika pozornost je posvečena zaposlenim. V podjetju poskušajo vzpostaviti sproščeno ozračje, zaposlene nenehno pošiljajo na izpopolnjevanja. Pomembna je stimulacija osebja, saj so osnovne plače nizke, provizije od plačljivih dodatnih storitev pa visoke. Produktivnost zaposlenih je mnogo višja kot pri klasičnih letalskih družbah, posadka poleg svojih rednih opravil pomaga tudi pri čiščenju letala in s tem skrajša čas, ki ga letalo prebije na tleh. Na krovu letala nizkocenovne letalske družbe so ponavadi trije člani posadke, pri British Airwaysu (odslej BA) pa je na krovu primerljivih letal vsaj šest članov posadke. Do problemov lahko prihaja, ko imajo letala zamudo in manjše število zaposlenih ne zmore kvalitetno poskrbeti za vse potnike. Zaposleni prav tako niso člani sindikatov, saj jih poceni letalski prevozniki ne priznavajo (Piercy, 1999, str. 110).

Tabela 1: Prednosti in slabosti poceni in tradicionalnih letalskih prevoznikov.

<b>POCENI PREVOZNIKI</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- cena</li> <li>- olajšan nakup vozovnice preko interneta</li> <li>- krajše vkrcavanje</li> <li>- spoznavanje neznanih krajev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ni potniških razredov</li> <li>- ni rezervacije sedežev</li> <li>- ni povrnitve stroška vozovnice, če polet odpade ali je že prezaseden</li> <li>- ni prostora za delo z računalnikom</li> <li>- le direktni poleti (od točke do točke), brez povezav</li> <li>- oddaljenost letališč od večjih mest</li> </ul>
<b>TRADICIONALNI PREVOZNIKI</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- delitev potniških razredov</li> <li>- vrnitev denarja ob odpovedi poleta</li> <li>- možnost povezanih poletov</li> <li>- leti na večja letališča</li> <li>- zagotovljen rezerviran sedež (ponavadi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cena</li> <li>- daljše vkrcavanje</li> </ul>

Vir: Tkalec, 2002, str. 75.

### **3.3. Predstavitev največjih nizkocenovnih prevoznikov**

Čeprav se pričujoča diplomska naloga osredotoča na evropski prostor, ne moremo mimo predstavitve ameriške letalske družbe Southwest Airlines, saj gre za prvega poceni letalskega prevoznika na svetu, ki je s svojimi vizionarskimi idejami do temeljev pretresel letalski svet in postal zgled vsem novodobnim poceni letalskim prevoznikom, vključno s trenutnima zvezdama evropskega neba – Ryanairom in EasyJetom.

### 3.3.1. Southwest Airlines

Leta 1966 se je porodila zamisel o nastanku nove letalske družbe, ki bi povezovala tri največja mesta tako imenovanega »zlatega trikotnika« ameriške zvezne države Texas: Houston, Dallas in San Antonio. Ta tri mesta so doživljala zelo hitro gospodarsko rast in rast prebivalstva, razdalje med njimi pa so bile za hitro, udobno in poceni vožnjo z avtobusom ali avtomobilom prevelike. Leta 1967 je Southwest pri TAC (Komisiji za civilno letalstvo Texasa) vložil vlogo za polete med mesti »zlatega trikotnika«. Ta jo je leta 1968 odobrila, vendar so se na njeno odločitev pritožile tri letalske družbe, ki so že letele v Texasu – Braniff, Trans Texas (kasnejši Texas International) in Continental. Te konkurentke so zahtevale prepoved letenja Southwesta. Sojenje je trajalo več kot tri leta, poslovanje Southwesta je bilo skoraj onemogočeno še preden je poletelo prvo letalo, vse dokler ni vrhovno sodišče naposled odločilo v njegov prid in je tako 18. junija 1971 končno poletelo njihovo prvo letalo.

Ker začetni rezultati niso bili vzpodbudni, število potnikov na njihovih letih pa je iz dneva v dan zelo nihalo, so se pri Southwestu odločili za tvegan, a kot se je kasneje pokazalo, ključen korak za preobrat v poslovanju. Leta 1969 so v Houstonu zgradili novo, od mestnega središča oddaljeno letališče Houston Intercontinental, ki je zamenjalo dosedanjega Houston Hobby. Vse letalske družbe, vključno s Southwestom, so se tako preselile na novo letališče. Ker pa je Southwestu letenje na novem letališču prinašalo izgube, je 14. julija 1971, slab mesec po svojem prvem poletu, tvegati in pričel leteti na izpraznjeno letališče Hobby. Ta je bil namreč blizu centra mesta in je idealno ustrezal potrebam Southwestovih potnikov, takrat večinoma poslovnežev, ki so pogosto leteli na kratkih razdaljah in se vračali še isti dan. Herb Kelleher, soustanovitelj in glavni direktor družbe, se je upravičeno vprašal: »Zakaj bi se morali naši potniki peljati 45 minut do letališča, kjer se bodo vkrcali v letalo na polet, ki bo trajal vsega skupaj 40 minut?« (Medved, 2001, str. 9). Odločitev se je zelo hitro izkazala za pravilno, saj se je število potnikov podvojilo skoraj čez noč in Southwest je hitro preselil vse svoje lete z letališča Intercontinental na Hobby. Kmalu sta mu sledili tudi letalski družbi Braniff in Texas Intercontinental, vendar so Houstončani ostali zvesti Southwestu, ker jim je nudil več kot samo nizke cene: njegovi leti so bili točni, pri njihovih okencih za prodajo kart in prijavo na let ni bilo vrst in čakanja. Tako sta do sredine sedemdesetih let Braniff in Texas Intercontinental opustila lete na Houston Hobby. Podobna zgodba se je odvila tudi v Dallasu ob zgraditvi novega letališča Dallas – Forth Worth, ki je bil od središča Dallasa oddaljen 30 minut. Poslovneži, ki so leteli na kratkih razdaljah in so želeli hiter dostop v mesto in iz njega, so raje leteli s Southwestom iz letališča Love Field, oddaljenega 10 minut od centra Dallasa.

Kvalitetne storitve in odličen marketing so leta 1973 privedle Southwest do prvega dobička, zato je začel širiti svojo mrežo še v druga mesta znotraj Texasa. Do konca leta 1977 so povezovali že 7 mest znotraj Texasa (Medved, 2001, str. 7-10).

### 3.3.1.1. Širitev Southwesta

Zaradi regulacijskih pravil je bilo delovanje Southwesta omejeno le na zvezno državo Texas. Leta 1978 pa je bil sprejet Zvezni zakon o deregulaciji letalskega prevoznitva, po katerem so lahko letalske družbe svobodno letele tudi v druge zvezne države. Southwest je hitro izkoristil priložnost ter začel povezovati Houston in New Orleans. Septembra 1979 so sledili poleti med Dallasom in New Orleansom in pot za nadaljnji razvoj Southwesta je bila odprta. Do današnjega dne je Southwest vzpostavil lete na 60 letališčih med 59 mesti tridesetih zveznih držav ZDA (Airborne, 2004).

Tabela 2: Kazalci rasti letalske družbe Southwest Airlines za leta 1971, 2002 in 2003

Leto	1971	2002	2003
Število prepeljanih potnikov	108.554	63 mio	65,7 mio
Prihodki iz poslovanja (v mio USD)	2,1	5.522	5.937
Čisti dobiček/izguba (v mio USD)	- 3,8	241	442
Število letal	4	375	388
Povprečna zasedenost letal (v %)	ni podatka	65,9	66,8
Število zaposlenih konec leta	195	33.705	32.847
Število mest, v katera letijo	3	58	59

Vir: Investor relation, 2004.

### 3.3.1.2. Poslovni model Southwesta

V začetku svojega delovanja se je Southwest odločil za strategijo, od katere še do danes ni odstopil: nuditi najboljše storitve in najnižje cene za potnike, ki pogosto potujejo na kratkih razdaljah in med dvema točkama, ter zagotavljati zanesljiva delovna mesta za vse zaposlene. Pri poslovanju je Southwest takorekoč »obseden« z ohranjanjem nizkih stroškov z namenom maksimizirati profit, kar postavlja pred tržni delež.

Razvil je mrežo povezav, ki temelji na letih od točke do točke. Southwest se ne povezuje z drugimi letalskimi prevozniki, med drugim tudi zato, ker ni pripravljen preživljati dodatnega časa in denarja na tleh, ko bi čakal, da se bodo vkrcali potniki iz povezujočih letov, ki pogosto zamujajo. Družba verjame, da stranke z možnostjo izbire ne želijo imeti postanka na žariščnem letališču in prebiti dodatnega časa v zraku samo zato, da bi letalska družba napolnila letalo (Medved, 2001, str. 12).

Southwest se izogiba prenatrpanih letališč, kjer je težko pristati in ponovno vzleteti v kratkem času, zato izbira manj natrpana letališča, kjer je manj konkurence - to omogoča najučinkovitejšo izrabo letal, kar prinese manjše operativne stroške in zato tudi nižje cene vozovnic. Cenovna strategija podjetja je imeti neprestano nizke cene. Tudi tedaj, ko je povpraševanje večje od ponudbe, Southwest tega ne izkoristi za zvišanje cen, ampak raje poveča število letov in razširi trg, saj vidi konkurenco tudi v cestnem in železniškem prometu.

Veliko vlagajo v oglaševanje, s pomočjo katerega obveščajo stranke o nizkih cenah, pogostih letih, točnih prihodih in varnosti. Več kot 4 milijone ljudi je naročenih na Southwestovo tedensko internetno publikacijo »Click 'N Save e-mails«.

Pravo revolucijo so pri Southwestu povzročili pri vozovnicah. Bili so prva letalska družba s svojo spletno stranjo. Kot prvi od večjih letalskih prevoznikov so v začetku leta 1995 začeli s prodajo brezpapirnih vozovnic, ki so že od samega začetka družbe le enega razreda. Vkrnanje poteka po načelu: kdor se prej čekira, ima boljšo izbiro sedežev. S tem ima letalsko osebje manj dela, zato poteka vkrnanje hitreje, kar zniža stroške (Medved, 2001, str. 24).

Southwest je bil prvi, ki na letalu ni serviral obrokov, ampak je postregel le arašide in pijačo, prazen prostor, namenjen kuhinji in postrežnim vozičkom, pa je raje zapolnil z dodatnimi sedeži. Vendar pa je ponudil svojim potnikom kontinentalni zajtrk v letališki čakalnici namesto na letalu. Razlog je preprost: čakalnico lahko hitro počistijo potem, ko letalo že vzleti, če pa hrano servirajo med poletom, je letalo težko počistiti, ne da bi podaljšali čas, ki ga mora letalo prebiti na tleh.

Southwest je trenutno četrti največji prevoznik v ZDA po številu prepeljanih potnikov in vzorčni primer nizkocenovnega prevoznika. V svoji floti ima samo en tip letala – Boeing 737. Pravkar so dobili štiristoto letalo, še 85 pa jih pričakujejo. Flota z enotnim tipom letal in motorjev znižuje stroške vzdrževanja in povečuje kakovost zaposlovanja in šolanja pilotov. Zvestoba Boeingu in njegovi seriji 737 je pripeljala do boljših izhodišč pri pogajanjih za nakup novih letal. Večkrat na dan povezujejo 60 letališč, na katerih so samo lani s povprečjem 2800 letov na dan prepeljali 65,7 milijona potnikov. Southwestova flota je v povprečju stara 9,6 let. Povprečen let je dolg 568 milj in traja uro do uro in pol. V povprečju je njihov Boeing 737 v zraku 12 ur dnevno (7 letov na dan) v primerjavi s povprečjem 8,6 ur na dan pri ostalih prevoznikih. Povprečna cena vozovnice je 89,28 dolarja, povprečna dolžina leta pa 737 milj. Zelo pomembno pravilo, ki se ga Southwest drži je, da ne kupuje jumbo-jetov, ne leti na mednarodnih progah in se ne povezuje z drugimi letalskimi prevozniki.

Southwest je tudi edini prevoznik, ki že vseh 30 let posluje z dobičkom. Niti kriza po terorističnem napadu na newyorška nebotičnika niti izbruh sarsa mu nista prišla do živega. Posebno mesto v podjetju imajo zaposleni, ki so po besedah vodilnih oseb največje bogastvo podjetja. To se vidi v medsebojnem zaupanju, udeležbi zaposlenih v dobičku in delu. Southwest gradi svoj uspeh na spodbujanju podjetniške kulture, pripadnosti podjetju in medsebojnem zaupanju. Zaposleni, ki so delni lastniki družbe in visoko motivirani z ustvarjanjem potnikom prijaznega okolja, omogočajo uspeh družbe. V nasprotju z evropskimi nizkocenovnimi prevozniki so plače Southwestovih pilotov primerljive s tistimi, ki jih zaslužijo kolegi pri tradicionalnih prevoznikih. Že v Southwestovem poslanstvu je zapisano, da ustvarja zanesljiva delovna mesta. Da pa nudijo res dobre delovne pogoje, priča podatek iz lanskega leta, ko je kadrovski oddelek prejel 202.357 prošenj za 908 delovnih mest (Factsheets, 2004).



### **3.3.2. Nizkocenovni prevozniki v Evropi**

Uspešen Southwestov poslovni model je našel posnemovalce tudi v Evropi. Prvi nizkocenovni prevoznik je, potem ko se je zaradi finančnih težav preoblikoval iz klasičnega letalskega prevoznika, postal Ryanair leta 1991. Prvi letalski družbi, ki sta že od vsega začetka bili ustanovljeni kot nizkocenovna prevoznika, sta EasyJet (1995) in Debonair (1996). Slednji je že po treh letih doživel finančni zlom in prenehal z obratovanjem. Ryanair in EasyJet pa sta se razvila v največja ponudnika svoje vrste, ki se vsak dan borita z vse večjo konkurenco klasičnih in nizkocenovnih prevoznikov.

### **3.3.3. Ryanair**

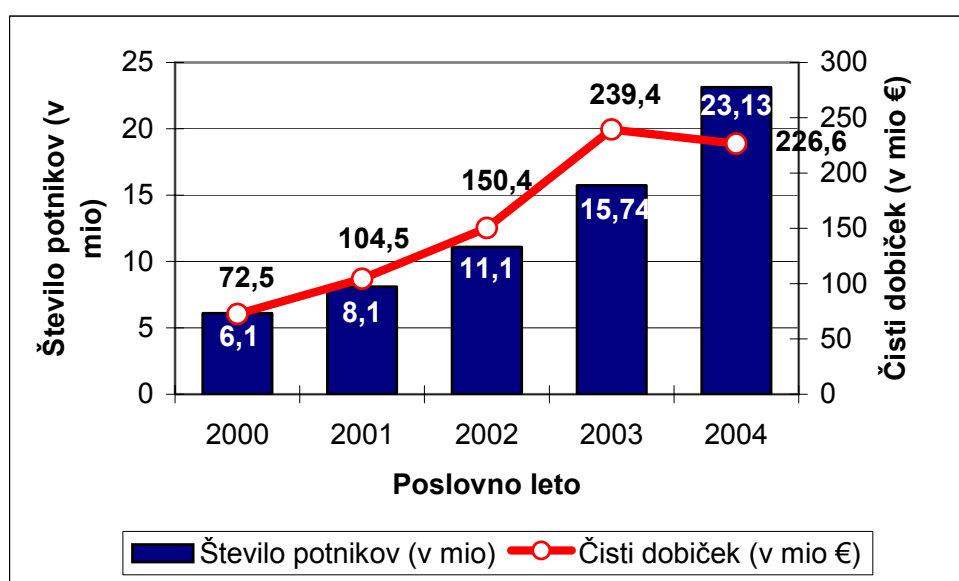
Ustanovitev Ryanaira leta 1985 je pomenila pomembno prelomnico v irski letalski zgodovini, saj je bila to ena prvih samostojnih letalskih družb, ki je načela monopol nacionalnega prevoznika Aer Lingusa. Prvo leto so leteli samo na progi Waterford (jugovzhodna Irska) – London (Gatwick) in s 15-sedežnim turbopropelerskim letalom prepeljali nekaj več kot 5000 potnikov. V letu 1986 je Ryanair načel monopol dveh nacionalnih prevoznikov: Aer Lingusa in British Airwaysa na eni najdražjih evropskih prog, ki je povezovala Dublin in London. Ponudil je 20% nižjo ceno od svojih konkurentov in je tako tistega leta z dvema dodatnima letaloma na obeh progah prepeljal 82.000 potnikov. Začel se je ozirati za pomembnimi mesti celinske Evrope, vendar ni dobil potrebnega dovoljenja za nadaljnjo širitev. Zato je konec leta 1986 kupil 85% delež angleške letalske družbe LEA (London European Airways) s sedežem v Lutonu, ki je povezovala Amsterdam in Bruselj z Londonom. S tem je Ryanair pridobil pravico poslovanja na teh progah. Ker je bila zasedenost letal zelo slaba (okoli 45-odstotna), je moral najprej opustiti povezavo z Amsterdamom, nato še z Brusljem in se zaradi slabih poslovnih rezultatov preusmeriti v čarterskega prevoznika, ki povezuje 65 različnih destinacij v Mediteranu in Evropi. Do konca leta 1987 so prepeljali 400.000 potnikov. Začetek leta 1988 je bil zelo obetaven, saj so odprli 4 nove proge na domačih tleh in s šestimi letali konec oktobra prepeljali milijontega potnika. Žal pa niso bili tako uspešni na finančnem področju, saj so pridelali izgubo v višini 6 milijonov irskih funtov. Naslednji leti sta bili še slabši. Čeprav se je število prepeljanih potnikov večalo, je imelo podjetje slab nadzor nad stroški (v floti štirinajstih letal so imeli kar 4 tipe letal), zato je izguba leta 1990 narasla že na 7 milijonov irskih funtov (Regani, 2003, str. 3).

#### **3.3.3.1. Preusmeritev v nizkocenovnega prevoznika**

Ko se je pet let po ustanovitvi družbe zdelo, da je njen konec neizbežen, je krmilo družbe prevzel sedanji direktor družbe Michael O'Leary. Ta je hitro spoznal, da mešanica sorazmerno nizkih cen in nejasno oblikovanih storitev ne bo prinesla uspeha, zato se je začel ozirati k drugačnim poslovnim modelom. Pravi recept je našel pri pionirju poceni letalskih prevozov – amerškemu prevozniku Southwest Airlines. O'Leary je začel posnemati njegov sistem, le da je bil pri njegovi izvedbi še bolj temeljit. Takoj so ukinili neprofitne proge in jih z 19 zmanjšali na vsega pet, iz flote so izločili turbopropelerska letala, občutno so znižali cene na ohranjenih progah, saj so 70% vseh sedežev vedno ponudili po najnižji možni ceni. Tako so imeli v letu 1991 s

prepeljanimi 700.000 potniki kljub škodi, ki jo je letalski industriji povzročila Zalivska vojna, prvič po ustanovitvi družbe dobiček v višini 300.000 irskih funtov. Naslednje leto so se predstavili javnosti z novo zunanjo podobo letal, ki je vsebovala Ryanairov logo ter irsko harfo v belo-modri barvi. Gostota poletov se je še povečala, dodane so bile nove proge med Irsko in Veliko Britanijo in število prepeljanih potnikov se je predvsem zaradi nenehnega zniževanja cen večalo. V letu 1994 so kupili prvih šest novih Boeingov 737, prepeljali več kot milijon in pol potnikov in imeli že četrto leto zapored dobiček. Na svojo deseto obletnico delovanja leta 1995 je Ryanair postal največji letalski prevoznik na progi London – Dublin ter največji irski letalski prevoznik na vseh progah, na katerih je letel. V tem letu je prepeljal že 2,25 milijona potnikov. Leto 1997 je bilo zaradi popolne deregulacije letalskega prometa znotraj EU in v Švici ter na Norveškem prelomno. Ryanair je lahko prvič svobodno poletel v kontinentalno Evropo in je ob vstopu na nove proge ponudil več kot 50% nižje cene od tistih, ki so jih na teh progah ponujali dotedanji letalski prevozniki. Začel je tekmovati z velikimi evropskimi letalskimi prevozniki kot so British Airways, Lufthansa, Air France, Alitalia, SAS, Aer Lingus ter z nizkimi cenami, točnostjo in pogostostjo poletov pridobival na svojo stran čedalje več potnikov. Istega leta so začeli kotirati na borzi, njihova tržna vrednost je bila ocenjena na 500 milijonov ameriških dolarjev. Leta 1998 so naročili 45 novih Boeingov 737-800, vrednih dve milijardi ameriških dolarjev (Regani, 2003, str. 4).

Slika 1: Rast števila potnikov in čistega dobička letalske družbe Ryanair v obdobju 2000 – 2004



Opomba: poslovno leto se konča 31. marca.

Vir: Ryanair, 2004.

Leta 2000 so vzpostavili svojo spletno stran [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com), preko katere je bilo po samo treh mesecih delovanja rezerviranih več kot 50.000 letalskih vozovnic na teden. Vsak teden so na njej ponudili nekaj vozovnic po izjemno ugodnih cenah. Naslednjega leta je bilo preko internetne strani rezerviranih že več kot 75% vozovnic, odprli so svojo prvo celinsko bazo na bruseljskem

letališču Charleroi. Leta 2002 so odprli svojo drugo bazo Frankfurt – Hahn in vzpostavili 26 novih prog, po internetu je bilo narejenih več kot 90 odstotkov vseh rezervacij, 44 dosedanjim letalom pa se bo do leta 2010 pridružilo še 150 novih Boeingovih letal serije 737-800. Leta 2003 so začeli s prevzemom KLM-ovega nizkocenovnega prevoznika Buzz in ga prestrukturirali, februarja odprli prvo bazo v Italiji (Milano – Bergamo), v aprilu je sledilo odprtje švedske baze Stockholm – Skavsta. Do konca leta so odprli 60 novih prog, prvič prehiteli EasyJet in se po številu potnikov povzpeli na prvo mesto med evropskimi nizkocenovnimi tekmeci. Letos so dodali še svojo deseto in enajsto bazo v Rimu (Ciampino) in Barceloni (Girona), po priljubljenosti prehiteli British Airways in postali najboljša britanska letalska družba. V poslovnem letu, ki se je končalo 31. marca 2004, so prepeljali rekordnih 23,13 milijona potnikov in postali drugi največji evropski letalski prevoznik za Lufthanso. Ryanair ima trenutno 11 baz in 149 letalskih prog, s katerimi povezuje 84 mest v 16 evropskih državah (Ryanair, 2004).

### **3.3.3.2. Poslovni model Ryanaira**

Tipičen primer, kaj vse je mogoče doseči z nizkimi stroški, je Ryanair, ki je že postal največji evropski nizkocenovni prevoznik. Posluje z dobičkom, ker je odpravil vse storitve in stroške, brez katerih lahko še prevaža potnike.

Ryanair se izogiba velikih vozlišč, kot sta Frankfurt ali London – Heathrow, raje pristaja na poceni sekundarnih letališčih, ki so nekoliko oddaljeni od velikih letališč oziroma velikih mest. Zato morajo potniki, ki potujejo z Ryanairom, pri svojih stroških upoštevati tudi pot z letališča do kraja, kamor so namenjeni. V Parizu letijo z letališča Beauvais, ki je 80 kilometrov oddaljeno od centra Pariza, letališče Hahn je kar 100 kilometrov oddaljeno od Frankfurta, podobno je s Charlerojem pri Bruslju, Lübeckom namesto Hamburga itd. Lahko se zgodi, da je javni prevoz z londonskega letališča Stansted, ki je glavna Ryanairova baza, v center mesta celo dražji kot let iz Trsta v London. Ravno zaradi sekundarnih letališč, ki so v veliko primerih opuščena vojaška letališča, je vozovnica lahko poceni, saj so letališke pristojbine na teh letališčih občutno nižje. V zameno za pripeljane potnike na ta letališča, ki so imela do tedaj zelo malo ali nič potnikov, si Ryanair izbori od 15- do 20-letne pogodbe, po katerih lahko plačuje samo dolar in pol pristojbin za potnika. Povprečna pristojbina na evropskih letališčih se giblje med 15 in 22 dolarji na potnika. Letališče Charleroi v Belgiji, katerega problematika bo podrobneje predstavljena kasneje, je Ryanairu znižalo takse, omogočilo uporabo hangarja ter dalo subvencije. Gospodarska zbornica Strasbourga je Ryanairu plačala za promoviranje poletov v mesta na vzhodnem delu Francije, podobna zgodba se je odvijala na celovškem letališču. Na manjših letališčih je večja možnost, da od pristanka do novega vzleta mine samo 25 minut, kar je okoli trikrat hitreje kot pri klasičnih letalskih prevoznikih in mu omogoča več poletov na dan (Regani, 2003, str. 5).

Ryanair uporablja samo en tip letal, Boeinge 737 s 130 do 189 sedeži, zato je vzdrževanje preprostejše. Trenutno ima v svoji floti 72 letal, od tega jih je šest prevzel od Buzza, podpisal je pogodbo z Boeingom, ki mu bo do leta 2010 dostavil 150 novih letal 737-800. S tem bo Ryanair svojo floto v šestih letih povečal na 250 letal, kar mu bo omogočilo, da bo lahko prepeljal 50

milijonov potnikov na leto. O nakupu novih letal so se pogovarjali tudi z Airbusom, vendar je Michael O'Leary povedal, da Boeing po izkušnjah sodeč ponuja boljšo stroškovno učinkovitost poslovanja kot drugi izdelovalci letal. Ryanairova letala sprejmejo do 30% več potnikov, in sicer zaradi zmanjšanja števila sanitarij, ukinitve prostorov za pripravo obrokov in namestitve dodatnih sedežev (Ogrožen prevzem Deutsche BA s strani EasyJeta, 2004).

Tabela 3: Ryanairova flota

Letalo	<b>Boeing 737-800</b>	<b>Boeing 737-200</b>	<b>Boeing 737-300</b> (Buzzova flota)
Število letal	51	15	6
Število sedežev	189	130	148

Vir: Ryanair, 2004.

Zelo visoka produktivnost Ryanairovega osebja je pomembna postavka pri zniževanju stroškov. Tako so lansko leto prepeljali v povprečju več kot 10.000 potnikov na zaposlenega, pri EasyJetu slabih 3500 in pri Southwestu »le« 2000. Pri klasičnih letalskih prevoznikih je slika še dosti slabša, pri British Airwaysu so imeli denimo lani v povprečju samo 736 prepeljanih potnikov na zaposlenega. Okrnjene storitve Ryanairu omogočajo, da ima na krovu letala samo dva strežnika v primerjavi s petimi, ki jih potrebujejo velike letalske družbe. Družba kljub novim nakupom svoja letala dobro izkorišča, saj je stopnja obremenjenosti (razmerje med številom potnikov in vsemi sedeži) 81-odstotna, v povprečju so letala v zraku 11 ur dnevno, pri British Airwaysu na primer samo 7 ur. Medtem ko ima British Airways v vsakem trenutku vsaj 10 letal v mirovanju (stand by), ima Ryanair v uporabi vse (Povečano število potnikov pri Ryanair, 2004). Za večjo produktivnost imajo zaposleni, ki jih je trenutno 2300, majhne osnovne plače in visoke premije za uspeh. Ta sistem spodbujevanja se je do sedaj zelo dobro obnesel. Ryanairov kapitan letala leti povprečno 900 ur na leto, kar je 50% več kot pri BA, zato pa zasluži več kot 100.000 funtov letne plače, kar je za irske razmere zelo dobro plačilo (Urbanija, 2002, str. 42).

Po letu 2000, ko so pri Ryanairu vzpostavili svojo internetno stran, večino vozovnic prodajo na svetovnem spletu. Lansko leto so tako prodali že skoraj 95% vseh vozovnic, kar jih po deležu vozovnic, prodanih po internetu, uvršča v sam vrh letalskih družb. S tem se družba izogne stroškom tiskanja, trženja in distribucije ter plačila provizije agencijam, kar se prenese na nižjo ceno vozovnice. Analitiki ocenjujejo, da s prodajo prek interneta prihranijo okoli 6 milijonov dolarjev letno. Ne ponujajo programa za pogoste potnike, šele v zadnjem času je možno zamenjati ime potnika, datum leta in odpovedati let, vendar je doplačilo v primerjavi s povprečno ceno njihovih vozovnic dokaj visoko. Sprememba imena stane od 35 do 50 evrov, za spremembo datuma odhoda se prav tako doplača od 15 do 30 evrov in razlika v ceni prejšnjega in novega leta. Tudi oblikovanje cen in popustov je razmeroma enostavno (Ryanair, 2004).

Na svojih letalih Ryanair ne ponuja toplih obrokov in brezplačne pijače in časopisov. Za dodatno plačilo je sicer mogoče dobiti osvežilne pijače (plastenka vode stane približno tri dolarje) in

prigrizke, ne pa tudi kave («preveč zamudna priprava»), arašidov («od njih ni drugega kot smeti») in kock ledu (samo z zadnjim naj bi na leto prihranili 50.000 dolarjev) (Urbanija, 2002, str. 42). Tako je Ryanair spremenil strošek v priložnost za dodaten zaslužek. Načrtujejo še bolj neudobna potovanja, a s tem tudi nižje stroške in, kar je za potnike najpomembnejše – še nižje cene vozovnic. Letalske sedeže, ki jih je bilo mogoče do sedaj nagniti nazaj, bodo odstranili in jih nadomestili z nepremičnimi naslonjali, ker morajo vsako leto v enem letalu nadomestiti povprečno 40 pokvarjenih pregibnih sedežev. Nova letala bodo tudi brez rolojev na oknih, zato bodo za 195.000 evrov cenejša, potniki bodo morali zdržati tudi brez naslonjal za glavo (Ryanair zmanjšuje udobje, 2004). Novi ukrepi naj bi se obrestovali tudi potnikom, ki bodo potovali samo z ročno prtljago. V Ryanairu načrtujejo, da bi ti leteli ceneje kot preostali, pred vkrcanjem se jim ne bi bilo treba prijaviti na let, razmišljajo tudi o povečanju teže ročne prtljage (Usenik, 2004, str. 8).

Čeprav imajo nizkocenovni letalski prevozniki točko preloma že pri napol praznih letalih, si Ryanair vedno prizadeva za zapolnitev kapacitet. Cene vozovnic znižuje toliko časa, dokler ne gredo dobro v prodajo. Ugotovili so, da je za njih ugodneje, če imajo polno letalo in nižje cene, kot na pol prazno letalo s standardnimi cenami. Rezervacije sedežev niso mogoče, potniki sedejo tja, kjer je prostor; ponujajo samo en razred vozovnic.

Ryanair svoje storitve oglašuje zelo agresivno, v svojih oglasih pogosto primerja svoje cene s konkurenco. Leta 2001 se je zapletel v spor z BA, ko je trdil, da so njegove cene petkrat nižje. BA se je pritožil na oglaševalsko zbornico ter dokazoval, da so trditve Ryanaira pretirane in je razlika »le« trikratna. Nazadnje je moral Ryanair sporen oglas umakniti, a škoda je bila British Airwaysu že storjena (Regani, 2004, str. 7).

Ryanair leti le od točke do točke, s tem se izogne kompliciranemu sistemu povezav preko žariščnih letališč, premeščanju prtljage in potnikov iz enega letala v drugega, kar še vedno velja za največjo težavo letalskih prevoznikov, in s tem zmanjša število potrebnega osebja. Zaradi tega ima družba zelo nizke operativne stroške. Za prestopanje na druga letala in prenašanje prtljage morajo potniki poskrbeti sami. Stopnic za vstopanje in izstopanje v letalo na letališčih ne najemajo od storitvenih podjetij, ampak uporabljajo svoje. V primeru odpovedanega leta potnikom ne povrnejo stroškov, prav tako ni nobenih odškodnin za preveč prodanih vozovnic (Urbanija, 2004, str. 37).

### **3.3.3.3. Prevzem konkurenčne družbe Buzz**

Ryanairova politika je že od začetka temeljila na tem, da se ne povezuje ali prevzema drugih družb. Vendar pa je bila, kot je dejal O'Leary, ponudba za prevzem Buzza tako ugodna, da je niso mogli zavrniti. Buzz je bil nizkocenovna podružnica nizozemskega letalskega prevoznika KLM. Huda konkurenca in agresivna cenovna vojna so privedli družbo Buzz do poslovanja z izgubo, zato se je KLM odločil, da ga proda Ryanairu za 20,1 milijona evrov, kar je bilo za 3,8 milijona evrov manj od prvotno nastavljenega zneska. Prodajo so sklenili aprila 2003, Ryanair se je s KLM dogovoril, da bo s prvim majem prevzel 12 Buzzovih linij in šest letal Boeing 737,

delo je pri Ryanairu dobilo tudi 130 od 600 prej v Buzzu zaposlenih ljudi. Dejanske stroške nakupa je O'Leary ocenil na okoli 5 milijonov evrov, manj je bilo naporov pri usklajevanju vodstva, saj Buzz deluje iz letališča Stansted, ki je tudi Ryanairova baza v Veliki Britaniji. S tem nakupom je Ryanair pridobil še polovico pravic za vzletanje in pristajanje na tem letališču in načrtoval, da bo Buzz že v enem letu ustvaril dobiček in prepeljal še enkrat več potnikov, to je 4 milijone. Še prej so rešili Buzzova problema dragih letal in prenatrpanih (prevelikih) letališč, na katere je letel. Tako je izginilo ime Buzz, ki se je uspešno integriralo v Ryanairovo strategijo in pripomoglo k temu, da je Ryanair letos prvič prehitel EasyJet po številu prepeljanih potnikov in postal največji evropski nizkocenovni prevoznik (Letalski promet, 2004).

#### **3.3.3.4. Problem letališča Charleroi**

Najprej je treba pojasniti, zakaj zaplet z letališčem Charleroi zasluži samostojno točko obravnave. Sklep evropske komisije bo najverjetneje zgled za vse ostale tovrstne pritožbe in bo gotovo zahteval spremembe poslovanja nizkocenovnih letalskih prevoznikov in zviševanje cen vozovnic, s čimer bodo Ryanairu in ostalim tovrstnim prevoznikom prirezali krila.

Aprila 2001 je letališče Charleroi blizu Bruslja postalo prva celinska evropska baza Ryanaira. Takrat so z letališčem v Charleroiu sklenili 15-letno pogodbo, ki je letalski družbi dala vrsto ugodnosti, kot so za polovico nižje letalske takse od običajnih, močno znižani prispevki za letališke storitve ter sredstva za promocijo posameznih povezav. Charleroi se je iz malega letališča z manj kot 200.000 potniki na leto spremenil v zelo frekventno letališče, odprli so številne nove prodajalne in nova delovna mesta. S tem so bile zadovoljne lokalne oblasti in potniki, ki so lahko potovali poceni. Nezadovoljne so bile seveda velike letalske družbe, ki so zaračunavale precej dražje karte in izgubljale posel, ter osrednje bruseljsko letališče Zaventem, ki mu je kljub ugodni legi na obrobju mesta po letu 2001, ko je s poleti iz Belgije začel Ryanair, promet precej upadel. Zato so slednji leta 2002 vložili pri Evropski komisiji pritožbo za presojo sodelovanja med letališčem Charleroi in Ryanairom. Evropska komisija je letos razsodila, da je del pomoči, ki jo Ryanair prejema za uporabo letališča Charleroi, v neskladju s pravili EU o podeljevanju državnih pomoči ter zato terja njeno povračilo. Celotna tožba bi bila brezpredmetna, če bi bilo letališče Charleroi v zasebni lasti, vendar se je izkazalo, da je njegova lastnica valonijska vlada. EU dovoljuje več vrst državne pomoči za razvoj regionalnih letališč in nizkoprorračunskih letalskih povezav, med njimi podpora za odpiranje novih letalskih povezav, ki pa sme trajati največ pet let. Za nezakonite pa je razglasila znižane letališke takse in znižane prispevke za letališke storitve ter enkratne subvencije za odpiranje novih letalskih povezav, če niso omejene v času in obsegu (Evropska komisija od Ryanaira terja povračilo neupravičenih pomoči, 2004).

Ryanair, ki je v letih od 2001 do 2003 dobil 15 milijonov evrov pomoči, bo po ocenah komisije moral vrniti od 25 do 30 odstotkov nelegalno pridobljene pomoči, kar je okoli 4 milijone evrov. Odločitev komisije so pozdravili Ryanairovi tekmeci, predvsem združenje evropskih letalskih prevoznikov (AEA), ki predstavlja 30 največjih evropskih klasičnih letalskih družb. Komisija ob tem ocenjuje, da bo imela odločitev pozitiven vpliv na celotno nizkocenovno letalsko industrijo,

hkrati bo poskrbljeno za večjo konkurenčnost na trgu. Ryanair s stališči komisije ne soglaša in je konec maja na njeno odločitev vložil tudi uradno pritožbo na sodišču v Luxemburgu, ki bo v naslednjih mesecih zadevo še enkrat preučilo. Zaenkrat je moral Ryanair nekoliko zvišati cene svojih vozovnic (po ocenah Bruslja za 6 do 8 evrov na potnika), zaprl je povezavo Charleroi - Stansted, še vedno pa od tam leti na 11 drugih destinacij (Kenda, Prijatelj, 2004, str. 7).

Vendar s tem še ni konec težav za Ryanaira, saj je Evropska komisija dobila novo pritožbo v zvezi z (ne)upravičenostjo pridobitve 400.000 evrov subvencij letno od francoskega državnega letališča Pau. V Franciji je moral Ryanair, potem ko je sodišče ugodilo pritožbi podružnice letalske družbe Air France, ukiniti letalsko povezavo v Strasbourg. Nekateri analitiki kot morebitne nove tarče za preiskavo evropske letalske komisije omenjajo Ryanairovo letališče v Španiji – Malaga, francosko letališče v Montpellieru in italijanski letališči v Pisi in Benetkah. Tudi v avstrijski letalski družbi Austrian Airlines, ki tako kot Ryanair leti iz Celovca, poudarjajo, da je Ryanair od koroške deželne vlade deležen nelegalnih ugodnosti (Kenda, 2004, str. 8).

### 3.3.3.5. Prerez Ryanairovega poslovnega leta 2004

Irski ponudnik poceni poletov Ryanair je v poslovnem letu, ki se je končalo 31. marca 2004, odprl dve novi bazi Rim - Ciampino in Barcelona - Girona ter povečal število svojih destinacij še za 73 novih na 150. Prevezel je 18 novih letal Boeing 737-800 s 189 sedeži, prvič v svoji zgodovini prepeljal več kot 2 milijona potnikov v enem mesecu (julij 2003), prevzel letalskega prevoznika Buzz, prehitel BA na evropskem trgu in postal najtočnejši letalski prevoznik v Evropi.

Tabela 4: Primerjava izbranih kazalcev poslovanja družbe Ryanair za poslovni leti 2003 in 2004

Leto	31. marec 2003	31. marec 2004	Indeks
Število prepeljanih potnikov	15,74 mio	23,13 mio	147
Prihodki iz poslovanja (v mio €)	842,5	1.074,2	128
Čisti dobiček (v mio €)	239,4	226,6	95
Število letal	54	62	115
Povprečna zasedenost letal (v %)	85	81	96
Povprečna cena vozovnic (v €)	46,48	39,97	86
Število zaposlenih konec leta	1.746	2.288	131
Število mest, v katera letijo	77	150	214

Vir: Annual Reports - 2004, 2004.

To se je odrazilo tudi v poslovnih rezultatih, saj je irski letalski prevoznik ustvaril 1,074 milijarde evrov prihodkov, ki so se v primerjavi z letom prej zvišali za 28%. Prvič po 15 letih so se soočili z manjšim čistim dobičkom, ki se je znižal za 5% na 226,6 milijona evrov. Zaradi občutno nižjih cen letalskih vozovnic se je število prepeljanih potnikov letos zvišalo za kar 47%

na 23,13 milijona potnikov, s čimer so prehiteli svojega največjega konkurenta EasyJet in postali največji nizkocenovni letalski prevoznik v Evropi.

Letos so na poslovanje družbe najbolj vplivale neugodne razmere na trgu vključno s šibkostjo britanskega funta, občutno višja cena nafte, čeprav so nadomestili stara letala z novimi, ki so poleg večjega števila sedežev odlikujejo tudi s precej manjšo porabo goriva, ter predvsem močna cenovna konkurenca po vsej Evropi. Ryanair je sicer sam sprožil cenovno vojno z visokimi popusti, s katerimi hoče speljati potnike uveljavljenim letalskim družbam, kot sta BA in Lufthansa, ter doseči visok tržni delež. Svoje so dodali tudi odpiranje novih prog, zimski upad povpraševanja, sodba evropske komisije o vrnitvi nedovoljenih državnih subvencij (Charleroi in drugi), vojna v Iraku in grožnja terorističnih napadov (Annual Reports - 2004, 2004). Treba je poudariti še en dejavnik (navaja ga Urbanija v Gospodarskem vestniku), in sicer povečane zmogljivosti. Vse do minulega leta je povpraševanje sledilo hitrosti širjenja Ryanairovih zmogljivosti, zdaj pa so očitno njegove zmogljivosti prehitelo povpraševanje. Ryanair je samo v zadnjih dveh letih svoje zmogljivosti vsako leto povečal za polovico. Sam O'Leary je priznal, da je bilo treba cene na nekaterih progah znižati še za dodatnih 30%, da je lahko obdržal izkoriščenost zmogljivosti, vendar je kljub temu januarja skoraj tretjina sedežev ostala prazna. Ryanair je svoje zmogljivosti tako povečal, da je zmanjkalo ljudi, ki bi hoteli potovati (Urbanija, 2004, str. 37).

Vseeno pri Ryanairu napovedujejo povečano število prepeljanih potnikov, in sicer za okoli 20% na 28 milijonov do izteka novega poslovnega leta marca 2005. V spodnji tabeli, ki primerja letošnje poslovno četrtletje z lanskim, je Ryanair še izboljšal svoje poslovanje v vseh pomembnih kazalcih, saj je povečal število potnikov, prihodke in tudi čisti dobiček. V naslednjih petih letih načrtuje podvojitve števila prepeljanih potnikov na kar 50 milijonov (First Quarter Results – 30 June 2004, 2004).

Tabela 5: Primerjava izbranih kazalcev rasti družbe Ryanair za prvo četrtletje poslovnih let 2004 in 2005

Leto	30. junij 2003	30. junij 2004	Indeks
Število prepeljanih potnikov	5,1 mio	6,6 mio	128
Prihodki (v mio €)	245,2	302,8	123
Čisti dobiček (v mio €)	43,8	53,1	121

Vir: First Quarter Results – 30 June 2004, 2004.

### 3.3.4. EasyJet

Mediji vsakič znova povezujejo ime Ryanair z njegovim direktorjem O'Learyjem. Očitno je, da lahko podjetje uspešno posluje le z vodjo, ki ima vizijo in se z vsem srcem preda svojemu delu in podjetju. Tako ima Southwest svojega Kelleherja, EasyJet pa Steliosa Haji-Ioannouja. Stelios, eden izmed treh sinov grškega ladjarskega magnata, je svojo poklicno kariero začel že pri 21



letih, sprva v očetovem podjetju, ker pa tam niso bili dovolj odprti za njegove napredne ideje, se je kmalu odločil stopiti iz očetove sence in iti na svoje. Tako je leta 1995, star komaj 28 let, ustanovil nizkocenovno letalsko družbo EasyJet. Čeprav takrat še nihče ni slutil, da bodo poceni letalski prevozniki tako uspešni, je bil Stelios prepričan, da bo s svojo letalsko družbo pritegnil veliko potnikov. Leta 1995 je začel delovati z londonskega letališča Luton, kjer ima EasyJet svojo bazo, in ponujal enosmerno letalsko karto za 29 funtov do Edinburgha in Glasgowa z izvirnim sloganom: »Iz Londona na Škotsko za ceno enega para kavbojk«. Odziv je bil odličen, saj EasyJet danes leti na 50 letališč širom Evrope in ponuja 179 destinacij (McCosker, 2003, str. 2).

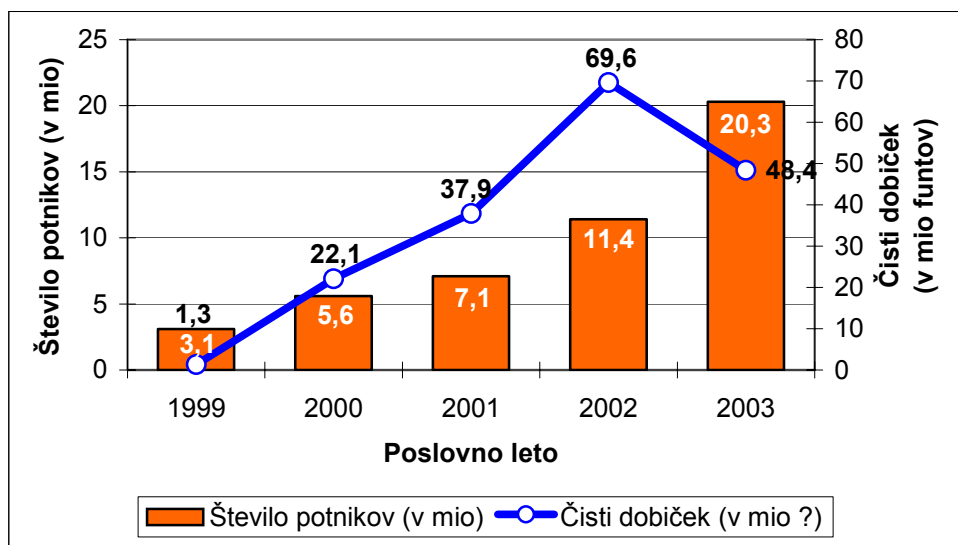
### **3.3.4.1. Zgodovina EasyJeta**

EasyJet je začel delovati marca 1995 z londonskega letališča Luton z dvema najetima Boeingoma 737 v veliki oranžni stavbi, imenovani EasyLand. Stelios je že od samega začetka poskušal minimizirati birokracijo in formalnosti ter ustvariti karseda sproščeno vzdušje v podjetju. Zato omenjena stavba nima pisarn, vsi zaposleni, razen pilotov, so brez kravata in imajo dostop do informacijskega sistema podjetja, vodilni zaposleni so brez tajnic. Na takšno organizacijsko kulturo namiguje že samo ime »easy«. Do konca leta so leteli na treh progah in ustanovili telefonski rezervacijski sistem. Leta 1996 so začeli leteti z lastnimi letali in ponujati lete v druge države EU. Aprila 1997 so vzpostavili svojo internetno stran [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com), ki je sprva ponujala le informacije o letalski družbi, že naslednje leto je bilo možno na tem naslovu rezervirati in kupiti letalske vozovnice. Kupili so 12 novih Boeingov 737-300, ki so jim jih dostavili do leta 2000. Marca 1998 so kupili 40% delež švicarskega čarterskega prevoznika TEA Basel AG. Ker je število potnikov nenehno naraščalo, so naročili dodatnih 15 Boeingov 737-700. V začetku leta 1999 so vzpostavili drugo bazo v Liverpoolu, povečali lastniški delež v švicarski družbi TEA, jo preimenovali v EasyJet Switzerland in odprli tretjo bazo v Ženevi. Ker so začeli z njo prevzemati potnike nacionalnemu prevozniku Swissairu na progi Ženeva – Barcelona, je poskušala Švica zaščititi Swissair in družbi EasyJet Switzerland preprečiti nadaljnje poslovanje. Slednja se je zato prekvalificirala v čarterskega prevoznika in ponovno vzpostavila letalsko povezavo med tema mestoma, le da so morali vsakemu potniku zagotoviti prenočišče in prevoz z letališča do centra mesta.

Vsi nizkocenovni prevozniki se niso znašli tako dobro kot EasyJet, tega leta je na primer prenehal delovati Debonair, katerega propad je po mnenju Steliosa zakrivil BA. Do novembra 1999 so pri EasyJetu prodali prek interneta že milijonto vozovnico, samo v nadaljnjih petih mesecih se je ta številka povzpela že na 2 milijona. Leta 2000 so naročili še 17 Boeingov 737-700, junija prepeljali desetmilijontega potnika, začeli kotirati na borzi, družba BA pa je napovedala prodajo svoje nizkocenovne podružnice Go. Marca 2001 so slavili pomembno zmago proti Swissairu, saj se je ta umaknil s proge Ženeva – Barcelona, EasyJet Switzerland pa je zopet začel poslovati kot nizkocenovni prevoznik z rednimi linijami. Avgusta 2002 je EasyJet prevzel poceni letalskega prevoznika Go in začel uvajati enoten videz ter delovanje obeh družb. Oktobra so dobili prvi Airbus 319 izmed sto dvajsetih, ki bodo dostavljeni v naslednjih petih

letih. Zadnja širitev EU je pomenila odprtje novih prog v srednji in vzhodni Evropi, med drugim tudi povezavo našega Brnika z londonskim letališčem Stansted (Infopack History, 2004).

Slika 2: Rast števila potnikov in čistega dobička EasyJeta v obdobju 1999 - 2003



Opomba: poslovno leto se konča 30. decembra.

Vir: EasyJet, 2004.

### 3.3.4.2. Poslovni model EasyJeta

EasyJet upošteva poslovni koncept, ki je značilen tudi za druge poceni prevoznike. V nasprotju s tradicionalnimi letalskimi prevozniki, ki imajo precej kompleksnejše poslovanje, v EasyJetu radi poudarjajo svojo prožnost, s katero precej prihranijo pri stroških. EasyJet je bila prva evropska letalska družba, ki je izkoristila ogromen potencial interneta, saj je že leta 1997 vzpostavila svojo internetno stran: [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com) in preko nje že aprila naslednjega leta prodala prve letalske vozovnice. Čeprav so se na začetku srečavali s pritožbami potnikov na račun dostopnosti in varnosti internetnega nakupa vozovnic, so do oktobra 1999 prodali milijonto vozovnico, osem mesecev pozneje pa že trimilijonto. Ker je internet najcenejši distribucijski kanal, z njim namreč odpade izdaja papirnatih vozovnic, rezervacije sedežev, družba nima svojih agencij in ne plačuje provizij potovalnim agencijam, so pri EasyJetu spodbujali potnike k čim večji rabi interneta na različne načine. Tako je vsak potnik deležen 5 funtov popusta ob nakupu vozovnice preko interneta, vse promocijske cene in razni popusti so vezani le na internetno prodajo, s čimer takorekoč "prisilijo" svoje kupce k obisku strani; če želi kupec rezervirati in kupiti vozovnice več kot dva tedna pred svojim letom, lahko to naredi le preko interneta. Ker je cenovna politika EasyJeta taka, da je zgodnji nakup vozovnice cenejši, s tem še dodatno spodbudijo internetne nakupe. Ko se namreč bliža datum odhoda letala, je vse več ljudi za vozovnico pripravljeno plačati več, s tem pa se cene zvišujejo. Lani so na ta način prodali skoraj 98% vseh vozovnic, kar je odličen rezultat, sploh če upoštevamo, da je internet relativno nova tehnologija, tudi kot distribucijski kanal v evropski letalski industriji, ki je leta 2002 prek interneta prodala le okoli

7% vseh vozovnic. Zato ni čudno, da se EasyJet oglašuje kot "Najbolj priljubljena letalska družba na internetu" (the Webs favourite airline) (Information Pack, 2004).

Tabela 6: Primerjava kazalcev internetnih nakupov vozovnic in zasedenosti letal družbe EasyJet v obdobju 1997 - 2003

<b>Poslovno leto, končano 30. septembra</b>	<b>Nakup vozovnic preko interneta (v %)</b>	<b>Zasedenost letal (v %)</b>
1997	ni podatka	61,2
1998	ni podatka	75,0
1999	50,0*	ni podatka
2000	65,1	80,8
2001	86,5	83,0
2002	90,9	84,8
2003	97,9	84,1

Vir: McCosker, 2003; opomba: prvo polno leto prodaje vozovnic preko interneta.

EasyJet je do pred kratkim uporabljal samo letala tipa Boeing 737, ki jih praviloma uporabljajo skoraj vsi ponudniki poceni letalskih prevozov, saj naj bi bilo njihovo vzdrževanje najcenejše, poleg tega piloti ne potrebujejo dragega šolanja. Povprečna starost letal je samo tri leta, nobeno ni starejše od petih let, kar jih uvršča med najmlajše flote na svetu. Ryanair ima nekatera letala stara tudi 15 let, kar je EasyJet s pridom izkoriščal pri samopromociji. Stelios je ocenil, da so nova letala stroškovno učinkovitejša, saj porabijo manj goriva, njihovo vzdrževanje pa je zaradi manjšega števila okvar cenejše. Stara letala stalno zamenjujejo z novimi in s tem ohranjajo moderno in tehnično sodobno floto, s katero hočejo zagotoviti visoko stopnjo varnosti svojim potnikom (McCosker, 2003, str. 6).

Oktobra 2002 je EasyJet osupnil analitike s podpisom pogodbe o dobavi 120 letal Airbus A 319. Stelios je moral dolgo časa prepričevati ostale delničarje o smotnosti zamenjave dobavitelja letal. Njegovi argumenti so bili: zelo ugodna cena, zagotovitev večjega udobja svojim potnikom, večja zanesljivost ter nižja poraba goriva. Nova letala naj bi po izračunih družbi prihranila 10% stroškov v primerjavi z dosedanjimi letali. Airbusova letala s 156 sedeži sprejmejo 7 potnikov več kot dosedanji B 737-700, poleg tega bo Airbus sodeloval pri šolanju EasyJetovih pilotov.

Tabela 7: EasyJetova flota

<b>Letalo</b>	<b>Airbus A 319</b>	<b>Boeing 737-700</b>	<b>Boeing 737-300</b>
Število letal	20	26	46
Število sedežev	156	149	148

Vir: Aircraft and Fleet Information, 2004.

Prvih 20 Airbusov so že dostavili, še 100 jih morajo do leta 2007. Po tem datumu ima EasyJet možnost naročiti še dodatnih 120 Airbusovih letal po zelo ugodni ceni. Verjetno bo EasyJet to možnost tudi izkoristil, razmišljajo pa tudi o večjih letalih (A320 in A321). Trenutno imajo v floti 92 letal (Aircraft and Fleet Information, 2004).

Pri družbi se trudijo za čim večjo izkoriščenost letal, zadnja leta se ta giblje okoli 84 odstotkov. Za razliko od Ryanaira, ki leti na izključno sekundarna, od centra mesta precej oddaljena letališča, uporablja EasyJet manjša, prožnejša letališča v centru mesta ali na njegovem obrobju. Tako je eno izmed treh londonskih letališč tudi Gatwick, kjer pristaja Adria Airways, berlinsko letališče Schoenefeld je le 18 kilometrov izven centra mesta, v Parizu pristaja na letališču Orly (14 kilometrov izven mesta) ter Charles de Gaulle, ki ga uporabljajo tudi klasični letalski prevozniki, podobno je z rimskim Ciampinom itd. EasyJetovo letalo je po pristanku spet v zraku že po pol ure ali manj, kar poveča izkoriščenost njihovih letal.

V začetnih letih delovanja so za razne storitve, kot so oskrbovanje letal z gorivom, vkrcavanje ljudi na letala in oskrba njihove prtljage, najemali zunanje izvajalce, z večanjem poslovanja pa je postalo stroškovno smotrnejša ustanovitev lastnih storitvenih služb, predvsem na velikih EasyJetovih bazah. Od leta 2000 skrbi za potnike in njihovo prtljago EasyJet Service, za letala pa EasyJet Ramp (McCosker, 2003, str. 4).

Od letošnjega 12. julija je EasyJet ukinil omejitev teže za osebno prtljago, ki jo potniki lahko imajo pri sebi med poletom. Namesto tega velja omejitev velikosti, ki ustreza prtljažnemu prostoru nad letalskimi sedeži. Da potniki med osebno prtljago ne bi imeli pretežkih torb ali kovčkov, v EasyJetu dodajajo, da teža ne sme presegati normalnih okvirjev, kar v praksi pomeni, da lahko potnik spravi prtljago v prtljažni prostor brez tuje pomoči. Za ta korak se je družba odločila, ker želi potnikom omogočiti hitrejši odhod z letališča, kar ustreza zlasti tistim, ki potujejo poslovno (Budal, 2004, str. 4).

Na poletih ne ponujajo obrokov, vključenih v ceno vozovnice, vendar lahko potniki na krovu letala izbirajo med različnimi prigrizki in pijačami, ki jih ponuja njihov EasyKiosk. Ironija je, da je omenjeni EasyKiosk pobral že več nagrad za najboljšo letalsko catering službo. Veliko vlogo igra tudi tržni oddelek, ki ne propagira samo EasyJeta ampak tudi vzporedne Steliosove družbe, ki vključujejo EasyRentacar in EasyInternetcafe (Company Overview, 2004).

#### **3.3.4.3. Prevzem konkurenčne družbe Go**

Leta 1998 je BA ustanovil svojo nizkocenovno podružnico Go kot odgovor na poceni letalske prevoznike v Veliki Britaniji, pri čemer so se zgledovali po EasyJetu. Z baznim letališčem na londonskem Stansteadu se je Go počasi širil in leta 2000 povezoval 20 destinacij ter prijavil prvi dobiček v višini 4,2 milijona funtov. Ravno zaradi dobrih rezultatov družbe je bila odločitev BA o prodaji svoje podružnice Go toliko bolj presenetljiva, vendar je BA trdil, da Go ne spada več v njegov koncept prestižne letalske družbe. Tako so družbo Go junija 2001 za 110 milijonov

funtov prodali kapitalski družbi 3i in verjetno hitro obžalovali svojo odločitev. Pod novim vodstvom je Go namreč v samo enem letu povečal število destinacij na 38, prepeljal 50% več potnikov kot leto poprej in povečal dobiček na 17 milijonov funtov. Avgusta 2002 je kapitalska družba 3i z ogromnim dobičkom prodala Go EasyJetu za 374 milijonov funtov. S tem je EasyJet okrepil svoj tržni položaj na vseh pomembnejših evropskih trgih in postal največji ponudnik poceni letalskih prevozov v Evropi (McCocker, 2003, str. 8).

#### 3.3.4.4. Neuspešen prevzem DBA

Nemška podružnica British Airwaysa (DBA), ki večinoma leti le na domačih nemških progah, je že od svoje ustanovitve leta 1992 poslovala z izgubo. Zato se je leta 2002, ko je imela DBA trikrat večjo izgubo od načrtovane, njen lastnik BA odločil za njeno prodajo. Glavni kupec EasyJet, ki je imel po nakupni opciji do 31. marca 2003 možnost, da kupi nemško letalsko družbo, je opustil možnost prevzema, saj s piloti DBA ni uspel skleniti dogovora o novi kolektivni pogodbi. EasyJet bi s prevzemom razširil svojo dejavnost tudi na nemški trg, saj je njegov cilj postati največji nizkocenovni prevoznik v Nemčiji, ki lahko sčasoma postane tudi največji trg poceni poletov. Novi kolektivni pogodbi je, ne glede na to, da bi se plače večine pilotov celo zvišale, nasprotovalo pilotsko združenje Cockpit, katerega člani so bili tudi piloti DBA. Ti se v tej zadevi s svojim združenjem niso strinjali, a so bili pri tem neuspešni, saj bi z novim plačnim sistemom posredno ogrozili ugoden položaj v združenju močno zastopanih Lufthansinih pilotov. Paradoksalno bi s propadom DBA največ pridobila prav Lufthansa, saj se ostali ponudniki poceni poletov, Ryanair, Hapag - Lloyd Express in Germania, usmerjajo predvsem na evropske cilje (Ogrožen prevzem Deutsche BA s strani EasyJeta, 2004).

#### 3.3.4.5. Prerez poslovnega leta 2003

EasyJet je poslovno leto, končano 30. septembra 2003, pričakal s skoraj 932 milijoni funtov prihodkov, kar je kar 69% več (skoraj polovico porasta je prispeval Go) kot v istem obdobju lani.

Tabela 8: Primerjava izbranih kazalcev rasti družbe EasyJet za poslovni leti 2002 in 2003

Leto	30. september 2002	30. september 2003	Indeks
Število prepeljanih potnikov	11,4 mio	20,3 mio	179
Prihodki iz poslovanja (v mio £)	551,8	931,8	169
Čisti dobiček (v mio £)	69,6	48,4	70
Število letal	64	74	116
Povprečna zasedenost letal (v %)	84,8	84,1	99
Povprečna cena vozovnic (v £)	46,37	43,28	93
Število zaposlenih konec leta	3.100	3.372	109
Število mest, v katera letijo	84	105	125

Vir: Annual Report and Accounts 2003, 2004.

V njem so bili vštetí stroški prevzema konkurenčnega podjetja Go in stroški, ki so jih imeli pri pripravi na možni nakup nemške letalske družbe Deutsche BA, vendar nakupa nato niso izvršili. Čisti dobiček se je v primerjavi z poslovnim letom 2002 znižal za dobrih 30% na 48,4 milijona funtov. V EasyJetu so nadaljevali cenitev letalskih povezav in jih v povprečju glede na leto prej pocenili za 6,7% na 43,28 funta. Po zaslugi nižjih cen, pridobitve petih Airbusov A 319 ter odprtja 21 novih prog, jim je uspelo povečati število potnikov za kar 79% na 20,3 milijona (52% porasta je prispeval Go). Postali so drugi največji letalski prevoznik po številu prepeljanih potnikov na londonskem letališču Gatwick ter v Amsterdamu in prvi v Ženevi.

### 3.3.4.6. Prvo polletje poslovnega leta 2004

Ker se pri EasyJetu poslovno leto konča 30. septembra, je smiselno predstaviti še rezultate prvega polletja poslovnega leta 2004, saj podatki za celo leto do zaključka te diplomske naloge še niso na voljo. V polletju, ki se je končalo marca, je EasyJet zabeležil 18,5 milijona funtov izgube, kar je za 5,9 milijona funtov manj kot polletje poprej, število potnikov pa se je zvišalo na 10,8 milijona. Ključne vzroke za slabe rezultate vidijo v močnem pritisku konkurence in nepričakovano majhnem številu potnikov med velikonočnimi prazniki, v visoki ceni nafte ter nerealnem cenovnem gibanju.

Kljub temu je EasyJet, v nasprotju z BA, ki je zaradi visokih cen goriva od maja 2004 dvignil cene vseh svojih povratnih vozovnic za pet funtov, napovedal, da se cene prevozov pri njem zaradi dragega goriva ne bodo višale. Pri EasyJetu so celo prepričani, da bo zaradi dviga cen manj ljudi potovalo z BA, kar se bo poznalo tudi pri poslovnih rezultatih družbe (Interim Results 2004, 2004).

Tabela 7: Primerjava izbranih kazalcev rasti družbe EasyJet za prvo polletje poslovnih let 2003 in 2004

Leto	31. marec 2003	31. marec 2004	Indeks
Število prepeljanih potnikov	9,3 mio	10,8 mio	116
Prihodki (v mio £)	372,6	439,7	118
Bruto dobiček/izguba(v mio £)	- 24,4	- 18,5	76

Vir: Interim Results 2004, 2004.

### 3.3.5. Drugi evropski nizkocenovni prevozniki

**Air Berlin** se je že leta 1979 začel ukvarjati s čarterskimi prevozi, od septembra 2002 ponuja poceni lete po zgledu Ryanaira. Zelo dobre povezave ima s sredozemskimi počitniškimi destinacijami, leti pa tudi v večja evropska mesta, severno Afriko in na Kanarske otoke (Airberlin, 2004).

**BMI Baby** je poceni podružnica angleške letalske družbe British Midland Airway. Ustanovljena je bila na začetku leta 2002, povezuje 20 evropskih mest (BMI Baby, 2004).

**Deutsche BA** je nemška podružnica British Airwaysa, ki že od svoje ustanovitve leta 1992 posluje z izgubo. Lansko leto so propadla pogajanja o prodaji DBA konkurentu EasyJetu. DBA zaenkrat še deluje in leti v osem nemških mest ter v Nico in Ibizo (DBA, 2004).

**Germania** je bila prav tako več kot 20 let čarterski prevoznik, po septembru 2001 so se repositionirali v NCP. Zelo razvejano mrežo destinacij imajo v Nemčiji, Avstriji in Švici, letijo pa tudi v priljubljene počitniške kraje nemških turistov (Palma de Mallorca, Ibiza, Istanbul) (Germania, 2004).

**Germanwings** je poceni podružnica letalske družbe Eurowings Luftwerks. Iz svojih dveh nemških baz Koeln - Bonn in Stuttgart - Echterdingen leti z Airbusi po celi Evropi, med drugim tudi v Zagreb in Split (Germanwings, 2004).

**Hapag – Lloyd Express** je leta 2002 ustanovil evropski turistični koncern TUI, ki del svojih storitev veže tudi na svojega letalskega prevoznika (cenejši hoteli za potnike, ki se prevažajo s Hapag – Lloydom). S svojih treh nemških baz letijo na 22 destinacij (HLX, 2004).

**Sky Europe** je prva poceni letalska družba s sedežem v vzhodni Evropi. Imajo tri baze v Slovaški, Poljski in Madžarski. Letijo na 18 destinacij, med drugim tudi v Zadar, Split in Dubrovnik (Sky Europe, 2004).

Družba **Virgin Express** je bila ustanovljena leta 1992 pod imenom Euro Belgian Airlines, leta 1996 jo je prevzela Bransonova klasična letalska družba Virgin Atlantic in ji dala današnje ime. Uporabljajo Boeinga 737, s katerimi povezujejo 17 evropskih mest (Virgin Express, 2004).

### 3.3.6. Odzivi tradicionalnih letalskih prevoznikov na poceni prevoznike

Problemi, ki so po 11. septembru letalskim prevoznikom odnesli dobrih sto tisoč delovnih mest in povzročili rekordne skupne izgube v višini preko deset milijard dolarjev, so se postopoma kopičili skoraj četrt stoletja. Leto 1978, ko se je sprostil ameriški letalski trg, je bilo za nadaljnjo zgodovino zračnega prometa prelomno, saj je nanj vdrla konkurenca, ki se je vrnila k osnovam, to je zgolj prevoznim storitvam. Nov veter je zavel iz družbe Southwest Airlines, sledila mu je množica posnemovalcev. Ameriški nacionalni prevozniki so se bili prisiljeni spustiti v cenovno tekmo, ki se za marsikoga finančno ni izšla.

Podobno se je zgodilo v devetdesetih letih tudi v Evropi, ko so se z nastankom enotnega zračnega prostora EU pojavile družbe Ryanair, EasyJet, Go in njim podobne. Krčenje stroškov je bilo sicer že na seznamu letalskih družb, cenejši prevozniki so postali le še dodatna težava. Čeprav se je število potnikov nenehno povečevalo, pravega dobička prevozniki niso mogli doseči. Profitna stopnja, ki je zelo nizka, niti v cvetočih devetdesetih letih ni preseгла šestih odstotkov, ko pa so ljudje nenadoma spremenili še svoje potovalne navade, se je slika močno spremenila. Posebno mesto v celotnem ozadju krize tradicionalnih letalskih družb imajo tudi državni interesi. Večini držav pomeni lastna letalska družba nekakšen državni interes, ki ga le stežka izpustijo iz svojih rok. Zato jih vsej deregulaciji navkljub želijo zavarovati s prevoznimi pogoji in lastniškimi omejitvami (Tkalec, 2002, str. 75). Zadnji tak primer je italijanski nacionalni letalski prevoznik Alitalia, ki je v zadnjih enajstih letih zabeležil le en sam dan brez rdečih števil, sedaj pa terja od države kot večinske lastnice obljubo o neodpuščanju zaposlenih

ter 400 milijonov evrov pomoči, ki jih je Bruselj že odobril (Hočevar, 2004, str. 24). Zato so NCP le zadnji, a zelo nevarni kamen v mozaiku, ki je nacionalne družbe prisilil k ukrepanju:

- klasični letalski prevozniki so poskušali nizkocenovne prevoznike na tistih progah, ki si jih delijo, z močno znižanimi cenami izriniti. Seveda so se poceni prevozniki pritožili, a je na sodišču zelo težko dokazati plenilske cene klasičnih letalskih družb (Carney, 2001, str. 55),
- veliko klasičnih letalskih prevoznikov je ustanovilo svoje poceni podružnice, ki naj bi konkurirale Ryanairu, EasyJetu in ostalim. Tako je BA ustanovil Go in DBA, KLM Buzz in KLMuk, Virgin Atlantic ima poceni družbo Virgin Express itd. Vendar so bile matične klasične letalske družbe velikokrat deležne kritik in pritožb na uradu za varstvo konkurence, saj naj bi svojim poceni podružnicam omogočale boljše pogoje financiranja, ugodnejše nakupe goriva in letal ter olajšale pridobivanje mest na letališčih. Kljub temu se je v praksi ta strategija izkazala za neuspešno, pogosto je prihajalo do kanibalizacije med matico in podružnico, poznavalci menijo, da matice tudi niso obvladovale stroškov svojih »diskontnih« hčera, ki niso sodile v podjetniško kulturo velikih prevoznikov, zato so pogosto podružnice zašle v težave, pokupili so jih večji NCP. Tako je Ryanair kupil KLM-ov Buzz, EasyJet pa Britishev Go (Cohen, 2001, str. 16),
- letalske družbe imajo na vsakem letališču zakupljena mesta, ki jim določajo dnevno število poletov. Zato se je na nekaterih letališčih, kot je londonski Gatwick, vnel dvoboj med nizkocenovnimi in klasičnimi prevozniki, saj slednji pogostokrat držijo mesta, čeprav so nezasedena, in s tem omejujejo konkurenco; NCP poskušajo uveljaviti zakon, ki bi taka početja preprečeval,
- prihod poceni ponudnikov je povzročil stroškovno tekmo med uveljavljenimi in novimi družbami. Tradicionalni letalski prevozniki tako odpuščajo zaposlene, nekateri, kot na primer piloti, pod bremenom odpuščanja pristajajo na precej manjše osebne dohodke. Vendar je krčenje stroškov že obrodilo sadove, saj leti Air France v notranjem prometu s skoraj enakimi stroški po prevoženem kilometru na potnika (7,5 centa) kot EasyJet (7,1 centa), tudi druge nacionalne družbe so svoje stroške v notranjem prometu znižale za 10 do 40 odstotkov. Stroške znižujejo tudi s sklepanjem alians z drugimi klasičnimi letalskimi prevozniki. Svoje doda še država, ki včasih ščiti svoje nacionalne družbe, kot se je zgodilo EasyJetu v Švici, nekatere jim dodeljujejo tudi subvencije, kot v zadnjem primeru z Alitalio, kar pa ni vedno dobro, saj včasih s tem le umetno podaljšujejo slab položaj in preprečujejo korenite spremembe. Poleg tega zahtevajo od svojih nacionalnih prevoznikov tudi vzdrževanje nedobičkonosnih prog, zato jih ti težje opuščajo. NCP pa letijo samo na dobičkonosnih progah in tam odtegujejo dobiček nacionalnim družbam (Statistika, 2004),
- vse več klasičnih letalskih prevoznikov teži k temu, da potniki v ekonomskem razredu plačajo nižjo ceno, vendar jih po zgledu poceni prevoznikov čedalje manj razvajajo. Tipični primer sta Lufthansa in Austrian Airlines, ki sta opustila obroke na poletih, krajših od ene ure, tudi pri Adrii Airways so obroke precej skrčili. Na drugi strani pa so potniki v poslovnem razredu, kjer so vozovnice lahko nekajkrat dražje, deležni vse večje pozornosti. Potnikov poslovnega razreda je sicer precej manj, na Adriinih letalih jih je v



povprečju četrtina vseh potnikov, vendar prinesejo več prihodka kot vsi ekonomski potniki. Zato jim letalske družbe ponujajo še več udobja, več možnosti obrokov, večjo izbiro časopisov, različne druge storitve, ugodnosti v obliki zbiranja dodatnih milj, nekatere družbe pa so šle še dlje in nagrajujejo poslovne potnike tudi z možnostjo dodatnega potnika v ekonomskem razredu (Tkalec, 2002, str. 75),

- nekatere družbe, kot je skandinavski Sterling, se odločijo za popoln prestop med poceni letalske ponudnike, vendar zaradi obstoječega načina poslovanja in raznovrstnih tipov letal v svoji floti težko konkurirajo NCP (Sterling History, 2004). Druge družbe gredo v nasprotno smer in se osredotočijo samo na poslovni razred, kjer je že sedaj zelo ostra konkurenca, poleg tega je poslovni razred zelo podvržen nihanjem v povpraševanju zaradi gospodarskih ciklov in drugih nestabilnosti. Ti prevozniki se pogosto srečujejo še s problemom presežnih zmogljivosti in premajhne zasedenosti letov, potniki poslovnega razreda, ki so v večini primerov uslužbenci velikih podjetij in državnih institucij, pa se morajo zaradi varčevanja svojih delodajalcev vedno pogosteje odločati za ekonomski razred ali celo NCP (Cohen, 2001, str. 16).

### **3.3.7. Položaj NCP in njihova prihodnost**

#### **3.3.7.1. Trenutni položaj v Evropi**

Medtem ko so si evropski cenovno ugodni prevozniki v zadnjih letih odrezali znaten kos letalskega trga, je evropska letalska prevozniška dejavnost že peto leto zapored sklenila z izgubo, ki je leta 2003 dosegla okoli 2 milijardi dolarjev. Evropsko združenje letalskih prevoznikov AEA, katerega član je tudi slovenski nacionalni letalski prevoznik Adria Airways, ugotavlja, da se letalski prevozniki še vedno soočajo s posledicami terorističnega napada na ZDA, zalivske vojne in izbruha sarsa, svojo vlogo igra tudi tekma med evropskimi in ameriškimi družbami ter predvsem konkurenca nizkocenovnih prevoznikov. Letalski promet sicer malenkostno narašča, vendar z nizko stopnjo, tako da bo trajalo dolgo, preden bodo tradicionalne letalske družbe prepeljale toliko potnikov kot pred krizo (Špende, 2003, str. 8). Združenje AEA s sedežem v Bruslju povezuje 30 letalskih prevoznikov iz Evrope, zaposluje 350.000 oseb in upravlja z 2500 letali. Njeni člani so leta 2003 prepeljali okoli 305 milijonov potnikov, letos napovedujejo od 5- do 10-odstotno rast. Nekaj priložnosti vidijo zaradi povečane potrebe po mobilnosti tudi v razširjenem prostoru EU.

Lani so imeli nizkocenovni prevozniki v Evropi okoli 17-odstotni tržni delež ali 65 milijonov prepeljanih potnikov, pri tem sta si trg delila predvsem Ryanair s 37% in EasyJet s 33% deležem, vendar si zaenkrat še ne konkurirata, saj letita vsak na svojih progah (Pavlin, 2003, str. 127). Zaradi skupnih interesov se je 11 evropskih ponudnikov poceni letalskih prevozov konec leta 2003 organiziralo v vseevropsko združenje nizkocenovnih prevoznikov ELFAA (European Low Fares Airline Association's), ker želijo izboljšati svoje nastopanje in okrepiti svoj vpliv v Evropski uniji. Enajst članic ELFAA ima trenutno 204 letal, ki prepeljejo 49 milijonov potnikov in imajo 15% delež v notranjem evropskem prometu. Vidnejši člani so Ryanair, Air-Berlin, Sky Europe, Sterling in Hapag-Lloyd Express, ki jih skrbi, da bi jih zaradi njihovih interesov ostale

organizirane letalske družbe uničile. Na mednarodni ravni namreč že obstajajo Zveza evropskih regijskih letalskih družb (ERAA), Zveza evropskih letalskih družb (AEA) in Mednarodna zveza letalskih prevoznikov (IATA) (Elfaa, 2004).

### 3.3.7.2. Napoved prihodnosti

Ryanair, EasyJet, Germanwings, Hapag – Lloyd Express in drugi kažejo, kakšno možnost za rast imajo ponudniki poceni letalskih prevozov v Evropi. Danes nihče več ne dvomi, da si bodo v prihodnjih letih izbojevali še večji tržni delež, a ocene glede tega, kolikšen bo, se močno razlikujejo. Tradicionalni prevozniki so upali, da med njimi in novimi akterji ne bo več neposredne konkurence, a so ti začeli poleg turistov meriti tudi na poslovneže, ki velikim družbam še edini zagotavljajo dobiček, tako ostane velikim le upanje na medsebojno tekmovanje poceni prevoznikov, kar že poteka. Ryanair in EasyJet sta že sprostila omejitve glede prtljage, kar ustreza predvsem poslovnežem, oba sta povečala število dnevniških povezav med mesti, poleg tega pristaja EasyJet tudi na velikih letališčih. Prvi mož Ryanaira Michael O'Leary pravi: »Najkasneje v petih letih v Evropi ne bo več poslovnih razredov in vsi bodo leteli z nami. Vlade zaenkrat svojim ministrom še dovolijo leteti v poslovnih razredih, s čimer neposredno subvencionirajo letalske družbe. Podjetja, ki bodo svojim managerjem dovolila leteti v poslovnem razredu, bodo trošila denar delničarjev. A to se bo spremenilo.« (Gospodarstvo po svetu, 2004). Čeprav se zdijo njegove napovedi pretirane, poslovni potniki že niso več pripravljeni plačati kakršnekoli cene. Poslovne vozovnice praviloma plačujejo podjetja in ne posamezniki iz lastnega žepa, zato se je iskanje najugodnejšega prevoza že dodobra ustalilo v zavesti evropskih managerjev. Tako na primer pri Nestléju namesto na velike popuste in udobnost konvencionalnih letalskih prevoznikov že nekaj let stavijo na EasyJeta in Ryanaira. Lete v poslovnem razredu so omejili na potovanja, daljša od šestih ur. Doslej zaradi netočnosti ali odpovedi poletov poceni prevoznikov niso imeli omembe vrednih slabih izkušenj. Nestlé je zaenkrat še vedno prej izjema kot pravilo, a prav mogoče mu bo sledilo veliko posnemovalcev, ki bodo vsem ugodnostim in udobju navkljub raje prestopili iz poslovnega razreda k poceni prevoznikom, vsaj na krajših letih. Tako bodo NCP lahko postali v bodoče močan magnet za poslovneže, če bodo ob cenovni ugodnosti še naprej nizali nove, večjim središčem bližje lokacije poletov (Tkalec, 2002, str. 75).

Konkurenca med samimi NCP iz dneva v dan narašča, cene vozovnic še naprej drastično padajo, nenapisano pravilo, da med seboj ne tekmujejo, pa je z letošnjim poletnim voznim redom že preteklost, saj se je BMI Baby z novimi linijami z Gatwicka zavestno podal v neposredno tekmo z Ryanairom in EasyJetom, ki letita na istih destinacijah. »Trg postaja vse bolj zasičen in že zdavnaj ne zadošča več rivalstvo z dražjimi konvencionalnimi prevozniki. Trg se spreminja in nizkocenovni prevozniki postajamo med seboj konkurenčni« pravi Tony Davis, direktor BMI Baby. Strokovnjaki pravijo, da bo prihodnja zima usodna za marsikaterega letalskega prevoznika. V zadnjih mesecih so propadli štirje poceni prevozniki iz Irske, Velike Britanije in Skandinavije, na dolgi rok naj bi preživelo le nekaj teh prevoznikov (Šmon, 2004, str. 30-31). O močni konkurenci priča podatek, da sta se morala Ryanair in EasyJet prvič po dolgih letih soočiti z manjšim dobičkom. Vseeno Ryanair do marca 2005, ko se konča poslovno leto, napoveduje

okoli 20-odstotno povečanje števila prepeljanih potnikov, svoje stroške in cene vozovnic naj bi letos znižal za 20%, prihodki pa naj bi še naprej bliskovito rasli. Po petih letih naj bi se število prepeljanih potnikov podvojilo na okoli 50 milijonov (Ryanair optimistično v letošnje leto, 2004). Nekatere analize napovedujejo, da naj bi se v dveh letih tržni delež NCP zvišal na 30 odstotkov (Pavlin, 2003, str. 127).

Znana svetovalna družba McKinsey v svoji raziskavi sicer predvideva nadaljnjo rast števila potnikov, a v prihodnje ta ne bo več tako hitra. Od leta 2007 naj bi bila stopnja rasti manjša, tako da bi pripeljala do združevanj v segmentu, na koncu naj bi ostali samo dva do trije NCP. Upadajočo rast naj bi povzročili predvsem trije dejavniki: vse večja konkurenca med nizkocenovnimi ponudniki v mednarodnem prometu, utrjen položaj nacionalnih družb v domačem prometu in prevlada organizatorjev potovanj in njihovih čarterskih družb na trgu agencijskih potovanj (Statistika, 2004).

### **3.3.7.3. Nova evropska zakonodaja**

Evropska komisija budno spremlja ravnanje poceni prevoznikov. Prvi, a pomembni korak k izenačitvi pogojev poslovanja za evropske letalske družbe je bilo sprejetje odločitve, ki je irskemu Ryanairu naložila povračilo neupravičeno prejetih državnih pomoči za uporabo letališča Charleroi blizu Bruslja, še več podobnih pritožb že čaka na nadaljnjo obravnavo. AEA zato poziva komisijo k sprejetju zakona, ki bi določal stopnjo letaliških taks, podpira pa tako imenovane marketinške sklade (Pavlin, 2003, str. 127), ki sredstva, do katerih so upravičeni vsi prevozniki, namenjajo za odpiranje novih prog. Evropska komisarka Loyola de Palacio načrtuje smernico, ki bo zapovedovala plačilo odškodnine za preveč prodanih vozovnic (Urbanija, 2002, str. 42). V zadnjih letih so postale velik problem zamude v letalskem prometu, zato je Evropska komisija že spisala stroga pravila, ki naj bi začela veljati februarja leta 2005, in so pisana na kožo predvsem potnikom. Po novem zakonu bodo morale letalske družbe zaradi odpovedi leta ali njegove zamude ne glede na to, ali bodo temu botrovale vremenske razmere, težave letalskih kontrolorjev, letališke stavke ali bodo za zamudo krive same letalske družbe, plačati potnikom razna nadomestila, kot so stroški prenočišča, hrane, taksija, telefonskih klicev itd. Lani je vsak peti redni let na evropskih progah zamujal več kot 15 minut, zato se letalski prevozniki tovrstnih finančnih groženj zelo bojijo (Nosi nas EasyJet, 2004). Raziskava britanskega sveta uporabnikov letalskega prometa je pokazala, da nizkocenovni EasyJet odpove manj letov kot British Airways; v zadnjih 12 mesecih je na tisoč poletov odpovedal le 5,75 poleta, medtem ko jih je moral BA kar 14,8. Letno poročilo britanske uprave za civilno letalstvo ugotavlja, da je EasyJet tudi eden najzanesljivejših prevoznikov, na njegovo storitev se je pritožil le eden na vsakih 126.000 potnikov (EasyJet ima manj odpovedanih poletov kot British Airways, 2004).

ELFAA se je v imenu svojih članic že pritožila na Londonsko vrhovno sodišče, saj meni, da bo delovanje njenih članic z uveljavitvijo novih zakonov močno ogroženo. Nesprejemljiva se jim zdijo nadomestila potnikom za zamude ali odpovedi letov, za katere vzroke niso odgovorni sami, denimo slabo vreme ali stavke letaliških delavcev. Motijo jih tudi enake zahteve do tradicionalnih in nizkocenovnih prevoznikov, čeprav imajo slednji precej nižje cene vozovnic.

Poleg tega naj ne bi potnik nizkocenovnega prevoznika pričakoval nikakršnega nadomestila v primeru odpovedi ali zamude leta, saj gre pri njih za drugačno filozofijo poslovanja. Potniki imajo zato možnost dodatnega zavarovanja, ki jim krije tako tveganje. ELFAA opozarja tudi na druge, konkurenčne prevozne sektorje, kot so avtobusni in železniški prevozi, kjer taki zakoni ne veljajo (Elfaa- pritožba, 2004).

## 4. LETALSKO PREVOZNIŠTVO V SLOVENIJI

Čeprav imamo v Sloveniji 11 letalskih prevoznikov z veljavnim spričevalom zračnega prevoznika (AOC) in 3 javna letališča, lahko govorimo le o enem rednem letalskem prevozniku – Adrii Airways in enem pravem letališču – Aerodromu Ljubljana. Ostalih 10 prevoznikov je omejenih na majhna letala, s katerimi opravljajo poslovne lete, manjše prevoze tovora in panoramske polete (najbolj znana sta GIO – Poslovna aviacija in Solinar d.o.o). Portoroški aerodrom ima značaj regionalnega letališča, mariborsko letališče pa se z novim lastnikom Preventom po stečaju le počasi pobira.

### 4.1. Adria Airways

Slovenija ima kljub svoji majhnosti nacionalnega letalskega prevoznika Adria Airways, ki se ponaša z več kot 40-letnimi izkušnjami v čarterskem in rednem letenju. Ustanovljena je bila kot podjetje za čarterske polete leta 1961, v osemdesetih je začela opravljati storitve še na rednih progah in postala članica Mednarodnega združenja za letalski promet (IATA). Sedanja mreža Adrie povezuje Ljubljano z več kot 40 kraji predvsem v Evropi, tedensko opravijo približno 140 poletov na rednih progah, vzpostavljenih z Amsterdamom, Brusljem, Københavnom, Dunajem, Dublinom, Frankfurtom, Istanbulom, Londonom, Manchestrom, Moskvo, Münchnom, Ohridom, Parizom, Prištino, Podgorico, Sarajevom, Skopjem, Splitom, Tel Avivom, Tirano in Zürichom. Pozimi leta 2001 je podjetje začelo poslovati v državah članicah EU na progi Dunaj – Frankfurt in spomladi leta 2003 še na progi Dunaj – München. Poleg rednega letenja opravlja tudi čarterske polete, ki so večinoma sezonski, najpogostejše ciljne države so Grčija, Španija, Turčija in Tunizija. Sedež podjetja je v Ljubljani, predstavništva ima v 16 evropskih državah, njena flota je mlada in sodobna ter obsega 8 letal – tri Airbuse A 320 in pet letal Canadair oz. Bombardier Jet CRJ 200.

Tabela 8: Adriina flota

Letalo	<b>Airbus A 320</b>	<b>Canadair Jet CRJ 200</b>
Število letal	3	5
Število sedežev	162	48

Vir: Adriina flota, 2004.

V nasprotju z modelom nizkocenovnih prevoznikov ima Adria v svoji majhni floti dva tipa letal, pri čemer med njima ni bistvene razlike v dometu in hitrosti potovanja, razlika je le v velikosti

letala in številu potnikov, ki jih letalo sprejme. Vendar ima Adria tudi dva različna tipa poletov, čarterske polete do turističnih destinacij in nekatere redne polete, na katerih napolni večji Airbus, ter vsakodnevne redne polete, kjer so potniki večinoma poslovneži in zato zadostuje manjši Canadair. Adria pri iskanju najboljše kombinacije med stroški in potrebami potnikov ne more uporabljati samo enega tipa letal (Predstavitev Adrie, 2004).

Kot regionalni letalski prevoznik Adria uspešno krepi svojo udeležbo v evropskem povezovanju, je partnerska družba Lufthanse in s tem posredno drugih članic Star Alliance, kot so SAS, Singapore Airlines, United in ostali, letos septembra je bila tudi sama sprejeta v največje svetovno letalsko zaveznitvo. Adria z vstopom v Star Alliance sicer izgublja svojo popolno neodvisnost, vendar lahko potniki pričakujejo nižje cene in boljše storitve, Adria pa boljše prodajo storitev skozi rezervacijski sistem zaveznitva in več potnikov na ljubljanskem letališču ter letih na Balkan. S poleti pod skupno oznako (code-share) z Lufthanso, Air Francem, Austrian Airlines in Aeroflotom svojim potnikom zagotavljajo dostop do svetovnih mrež teh letalskih prevoznikov. Sodelujejo tudi s Croatia Airlines in Montenegro Airlines, sporazumi s številnimi drugimi letalskimi prevozniki pa omogočajo potovanje z Adriino vozovnico po vsem svetu. Adria je tudi član distribucijskega sistema Amadeus (Stergar, 2004, str. 13).

Z uvedbo strategije upravljanja odnosov s strankami (CRM) so v Adrii postavili potnika in njegovo zadovoljstvo v središče poslovanja, saj se zavedajo, da so kakovost, razumevanje in osebni pristop ključni dejavniki ohranjanja zvestobe potnikov. Julija 2002 so postali prvi in edini pooblaščen servisni center v Evropi za letala CRJ kanadskega izdelovalca Bombardier. Podjetje je marca 1996 končalo postopek lastninjenja, sedanja lastniška sestava je naslednja: Kapitalska družba d.d. ima 56%, Slovenska odškodninska družba d.d. 20%, NFD investicijski sklad d.d. 12%, Infond investicijska družba d.d. 5%, Zlata Moneta d.d. 1%, Zvon ena holding 1% in zaposleni 5%.

Z vstopom v EU je morala Adria prilagoditi poslovanje evropskim pravilom, med njimi varnostnim pravilom, varstvu okolja in se navsezadnje spopasti z liberalizacijo letalskega prometa že prvi dan vstopa v EU v obliki EasyJetovega prihoda na Brnik (Predstavitev Adrie, 2004).

#### **4.1.1. Poslovno leto 2003**

Adria Airways je v letu 2003 nadaljevala s trendom vsakoletnega povečevanja števila prepeljanih potnikov. Prepeljala je 864.368 potnikov, kar je za 6% več kot leta 2002, večina prometa je bilo na rednih progah, na katerih je z Adrio potovalo 758.391 potnikov oziroma 5% več kot leto poprej. Za 13% se je povečal čarterski promet, kjer so prepeljali 105.977 potnikov. Na progi med Dunajem in Frankfurtom, ki je Adriina prva redna proga med državami Evropske unije, so prepeljali skoraj 4% vseh potnikov (31.785), kar je 69-odstotno povečanje glede na leto 2002. Povprečni dnevni izkoristek letal je bil 9,33 ur, v povprečju so imeli 7,7 minut zamude na let (4,2% manj kot v enakem obdobju lani), kar jih postavlja med točnejše evropske prevoznike v letu 2003. Prihodek Adrie je znašal 121,6 milijona evrov, dosegli so skoraj 451.000 evrov

dobička, kar je za malenkost manj kot v predlanskem letu. Čeprav je bilo v lanskem letu v letalski panogi izgubljenih na tisoče delovnih mest, v Adrii niso odpuščali delavcev, ampak so povečali njihovo produktivnost. Temeljito so prenovili tudi svojo spletno stran [www.adria-airways.com](http://www.adria-airways.com), ki je sedaj bolj prilagojena uporabnikom, olajšuje postopek rezervacije letalske vozovnice, nudi izčrpne informacije o Adrii in vseh njenih storitvah, s čimer želijo potnike še bolj spodbuditi k obisku strani. Ob dodatnem letalu Canadair, ki so ga v promet uvedli februarja, so povečali število poletov na že obstoječih destinacijah in dodali novo povezavo Dunaj – München (Adria novice 2003, 2004). V družbi 30 evropskih prevoznikov, združenih v AEA, se je Adria v lanskem letu po točnosti poletov uvrstila na osmo mesto, izgubili so 58 kosov prtljage, kar je manj kot en kovček na 10.000 potnikov<sup>2</sup> (Bojc, 2004, str. 14).

V okviru Adriinega evropskega centra za vzdrževanje Bombardierjevih letal so od septembra 2002 do konca leta 2003 uspešno opravili tehnično vzdrževalna dela na 86 letalih tipa CRJ 200 in CRJ 700 drugih letalskih prevoznikov, za leto 2004 so njihove zmogljivosti že skoraj polno zasedene (Poslovno leto 2003, 2004).

Tabela 9: Primerjava izbranih kazalcev rasti družbe Adria Airways za poslovni leti 2002 in 2003

Leto	31. december 2002	31. december 2003	Indeks
Število prepeljanih potnikov	814.156	864.368	106
Prihodki iz poslovanja (v 1000 SIT)	28.232.530	29.794.755	106
Čisti dobiček (v 1000 SIT)	119.946	106.688	89
Število letal	7	8	114
Povprečna zasedenost letal (v %)	54,7	55,5	101
Število zaposlenih konec leta	534	539	101

Vir: Poslovno leto 2003, 2004.

#### 4.1.2. Letošnje poslovanje

Za letošnje leto so si pri Adrii postavili več ciljev, in sicer: še večja kakovost storitev, vključitev v Regional Star Alliance, povečanje prodaje vozovnic preko spleta, kar bo širilo in pocenilo ponudbo potniku in zniževalo Adriine stroške, povečanje števila letov za 11% in prepeljanih potnikov za 7%, razširitev ponudbe za vzdrževanje letal A 320 za tretje osebe, uvajanje kontrolinga v poslovanje družbe in izboljšanje zavarovalnih pogojev od marca 2004 dalje. Rezultati so že tu, saj je v letošnjih prvih sedmih mesecih potovalo z Adrio 503.550 potnikov, kar je za 7% več kot v enakem obdobju lani. Adria je letos povečala število poletov na rednih progah za 7% in čarter letih za 9%. Največ potnikov je potovalo na rednih progah iz Ljubljane v Frankfurt, Pariz, München, Istanbul in na Dunaj, povečuje pa se tudi promet na Adriini liniji v London in med Dunajem in Frankfurtom. Tudi čarterski leti, ki jih Adria v sodelovanju s turističnimi agencijami izvaja za priljubljene sredozemske destinacije, so polni, število potnikov

<sup>2</sup> V prvih petih mesecih letošnjega leta so pri BA izgubili kar 160 kosov prtljage na 10.000 potnikov in tako po podatkih AEA zasedli prvo mesto v Evropi.

se je v primerjavi z lani povečalo za 20%. Kot novost je mogoče na Adriinih spletnih straneh rezervirati in kupiti vozovnico tudi za potovanje, ki se začne v tujini, saj je bilo do sedaj to možno narediti le za lete iz Ljubljane. Za nakup po internetu so na voljo tudi zelo ugodne cene letalskih vozovnic od 23.800 tolarjev dalje (Letošnje poslovanje, 2004).

## 4.2. Aerodrom Ljubljana

Letališče Ljubljana je glavno in osrednje letališče Republike Slovenije, ki z opravljanjem letalskih in komercialnih storitev pokriva potrebe pretežnega dela države, delno tudi obmejnih območij sosednjih držav. Prvo letalo je pristalo na Brniku konec leta 1963, od takrat je promet stalno naraščal, tako da so leta 1987 prepeljali dobrih 886.000 potnikov. Leto 1991 je bilo prelomno, saj je z osamosvojitvijo Slovenije letališče Ljubljana postalo osrednje državno letališče in se hkrati zaradi političnih in vojnih dogodkov na tleh nekdanje Jugoslavije soočilo z znatnim upadom prometa. Tako je leta 1992, po temeljiti prenovi letališča, prek njega potovalo le 249 tisoč potnikov, slovenski letalski prevoznik Adria Airways pa je postal največji partner Aerodroma Ljubljana. Šele leta 1999 so presegli število prepeljanih potnikov iz predosamosvojitvenega leta 1987. Leto 2001 je bilo za svetovni letalski promet zelo slabo, kar je občutilo tudi ljubljansko letališče. Postopoma so ga začela ogrožati še ostala letališča v regiji, predvsem tržaško, celovško in graško, ker je začel na njih pristajati Ryanair. Ostali vzroki za odliv potnikov z Brnika so bili še pomanjkanje povezav, čarterski promet, ki ga je na drugih letališčih več, in visoke cene vozovnic, kar je po ocenah ljubljanskega letališča samo leta 2002 privedlo do odliva 100.000 Slovencev letno na sosednja letališča v Benetkah, Trstu, Zagrebu, Celovcu, Gradcu in na Dunaj (Pinterič, 2003, str. 126). Zato je Aerodrom Ljubljana začel iskati nove prevoznike ter s tem nove destinacije in povečanje števila letov. Kljub odhodu Aeroflota in Swiss Internationala v letu 2003 je bil trud poplačan, saj je začel s 1. majem 2004 povezovati Ljubljano z Londonom nizkocenovni prevoznik EasyJet, vzpostavljene so bile tudi nove linije prevoznikov Austrian Airlines in madžarskega Maléva (Vzpostavitev novih linij, 2004).

Letališče Ljubljana upravlja delniška družba Aerodrom Ljubljana, katere največja lastnica je država s 50,67% lastniškim deležem, Kapitalska družba ima 7,49% delež, Slovenska odškodninska družba pa 6,82%. Med pomembnejšimi posameznimi lastniki sta še investicijska družba Maksima (7,01%) ter Zavarovalnica Triglav (4,09%) (Predstavitev ljubljanskega letališča, 2004).

Poslanstvo družbe je zagotavljati vsem uporabnikom varno, točno, visokokakovostno izvajanje letalskih in komercialnih storitev ter skrb za razvoj v skladu z zahtevami prevoznikov in Evropske unije. Osnovne dejavnosti obsegajo:

- upravljanje letališča z zagotavljanjem pristankov in vzletov letal, uporabo infrastrukture in potniškega terminala,
- izvajanje storitev zemeljske oskrbe letal, potnikov ter tovora in

- izvajanje raznih komercialnih dejavnosti, kot so zagotavljanje ustrezne trgovinske, gostinske in druge ponudbe ter parkiranja osebnih vozil potnikov in obiskovalcev letališča, oddajanje poslovnih prostorov in izvajanje skladiščno-logističnih storitev.

V zadnjem desetletju so letališče popolnoma reorganizirali in prenovili, saj so povečali pristaniško ploščad, prenovili in razširili potniško stavbo, obnovili vzletno-pristajalno stezo, podaljšali vozno stezo, posodobili svetlobno-navigacijski sistem, zgradili hangar splošnega letalstva ter letališko ploščad pred njim, razširili parkirišče za osebna vozila, zgradili garažni objekt za tehnična vozila za sprejem in odpravo letal, rekonstruirali servisno cesto, dogradili tehnično varovanje, komunalno in energetska infrastrukturo ter modernizirali objekte za tovorni promet (Predstavitev ljubljanskega letališča, 2004).

V prihodnjih petih letih bo letališče Ljubljana namenilo za investicije 12 milijard tolarjev, s katerimi nameravajo zgraditi parkirno hišo s 1300 parkirnimi mesti in pisarniškimi poslovnimi prostori za lastno uporabo ter za različna podjetja. Najkasneje do pomladi 2006 bodo začeli graditi nov, 20.000 kvadratnih metrov velik potniški terminal, saj je sedanji premajhen in tehnološko zastarel. Stari terminal bo namenjen le prihodu potnikov in bo s hodnikom povezan z novim odhodnim, ki bo imel mostove za vstop v letala. Poleg tega bo imel pestre komercialne storitve in bogato gostinsko, trgovsko in servisno ponudbo. Odločili so se tudi za nakup zemljišča, na katerega bi radi proti Cerkljam premaknili cesto, ki pelje mimo letališča, načrtujejo pa še izgradnjo manjšega hotela, skladišč ter stolpa za nadzor letenja. Poleg tega potekajo pogovori z več prevozniki, tudi nizkocenovnimi, zaenkrat je podpisana pogodba z Air Francom, ki bo jeseni začel leteti na progi Ljubljana - Pariz ter z EasyJetom na novi progi Ljubljana – Berlin (Aerodrom Ljubljana bo v naslednjih petih letih za investicije namenil 12 milijard tolarjev, 2004).

Tabela 10: Primerjava izbranih kazalcev rasti družbe Aerodrom Ljubljana v obdobju 1999 – 2003

<b>Leto</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Število potnikov	895.540	991.693	894.130	872.966	928.397
Operacije letal	27.219	29.965	29.050	28.571	31.737
Tovor (v tonah)	11.093	12.396	12.403	12.021	12.018
Prihodki iz poslovanja (v mio SIT)	4.157	4.656	4.523	4.640	4.871
Čisti dobiček (v mio SIT)	1.001	1.157	943	1.553	1.827
Investicijska vlaganja (v mio SIT)	866	784	704	618	1.841

Vir: Primerjava izbranih kazalcev, 2004.

Po krajši krizi lahko znova govorimo o rasti prometa, saj se je v poslovnem letu 2003, ki sovpada s koledarskim, močno povečal promet s premiki letal v primerjavi s preteklim letom (za 11,1% na 31.737 premikov letal), število prepeljanih potnikov se je povečalo za 6% na 928.397, prihodek za 5% na 4.871 milijonov tolarjev, čisti dobiček je narasel za 18% na 1.827 milijonov



tolarjev. Promet v obdobju od januarja do junija leta 2004 je bil v primerjavi z letom 2003 v porastu, tako v številu premikov letal kot tudi z vidika potnikov in oskrbljenega tovora. V prvem polletju leta 2004 so sprejeli in odpravili skupaj 15.951 letal, kar je za 6,4% več kot v enakem obdobju lani, prepeljanih je bilo 431.022 potnikov (10,2% povečanje), oskrbljenih je bilo 6.070 ton tovora, kar je za 2,9% več kot v enakem obdobju lani. Za letos načrtujejo največ potnikov v zgodovini Brnika – milijonti potnik naj bi prišel novembra (Prvo polletje leta 2004, 2004).

## **5. VSTOP EASYJETA V SLOVENIJO**

Doslej smo lahko Slovenci z nizkocenovnimi letalskimi prevozniki leteli v vsa velika evropska mesta le iz tržaškega, celovškega in graškega letališča. Po letošnjem 28. aprilu smo tudi v Sloveniji končno dočakali spremembe v zračnem prevozu in kot posledica prihoda britanskega EasyJeta je zdaj moč za sorazmerno nizko ceno poleteti tudi z ljubljanskega letališča.

### **5.1. Kronologija pogajanj**

Po navedbah Vinka Možeta, direktorja Aerodroma Ljubljana, so že leta 2000 začeli iskati NCP, ki bi bil pripravljen leteti v Slovenijo. V medijih se je kot najresnejši kandidat pojavljal irski Ryanair, vendar so pogovori potekali tudi z drugimi letalskimi družbami. Novodobni letalski turisti želijo priti na kraj dopustovanja čim ceneje, tam več potrošiti, zato je veliko število takih turistov v interesu lokalnih turističnih agencij in organizacij. To dejstvo spretno izkoriščajo NCP, ki v zameno za določeno število prepeljanih potnikov prejemajo plačilo teh organizacij, s tem pa znižajo cene svojih vozovnic. Zato so v letu 2003 Aerodrom Ljubljana in še štiri podjetja ustanovila konzorcij Spot (Slovenska pot oziroma Slovenian power of tourism), ki je zbral denar za pridobitev NCP na brniško letališče. Ob pobudniku Aerodromu Ljubljana so to še Zavod za turizem Ljubljana, Globtour, Istrabenz in Sava z dvema hotelskima podjetjema. Namen konzorcija je pripeljati čimveč letalskih gostov v Slovenijo, zlasti iz Velike Britanije, Skandinavije, Francije, Rusije in Izraela, tudi s poceni letalskimi prevozniki. Takšno organiziranost poznajo tudi v tujini, denimo v Avstriji in Italiji, kjer se najprej začnejo povezovati lokalne skupnosti, šele nato se jim pridruži gospodarstvo. Pri nas je zaradi neuspelega povezovanja lokalnih skupnosti najprej stopilo skupaj gospodarstvo. Člani Spota pričakujejo, da se bodo povezani lahko potegovali tudi za sredstva sklada za regionalni razvoj in za denar iz strukturnih skladov. K Spotu so povabili tudi Adrio in Kompas Holidays, ki se vabilu nista odzvala. Prva zaradi nestrinjanja s konzorcijevo politiko dodeljevanja denarja, direktor Kompassa Janez Pergar pa je zavrnil vsakršno vključevanje v združenje, ki ni prijazno do slovenskega nacionalnega prevoznika. Kasneje je pristopil v konzorcij ljubljanski BTC (Pihlar, 2003, str. 8).

Aerodrom Ljubljana je sprva nameraval v Slovenijo pripeljati letalsko družbo Ryanair, vendar so bili njeni pogoji za konzorcij očitno nesprejemljivi. Na koncu je bila, po več kot enoletnih pogajanjih, podpisana desetletna pogodba z EasyJetom, ki je s 148-sedežnimi Boeingi 737-300 od 28. aprila 2004 začel vsakodnevno povezovati Ljubljano z Londonom in prinesel Slovincem dostopna, zanesljiva in poceni letalska potovanja. Podrobnosti pogodbe so seveda poslovna skrivnost, vendar pri Aerodromu pravijo, da gre za klasično komercialno pogodbo, po kateri

EasyJet plačuje višje letališke pristojbine kot Adria Airways, ker pripelje manj potnikov. EasyJet se je v pogodbi zavezal, da bo pripeljal določeno število potnikov pod določenimi pogoji, za kar mu konzorcij Spot plačuje, sam pa pokriva razliko v ceni s provizijo hotelirjev in gostincev, ki jih na svoji spletni strani poveže z nakupom vozovnice za zeleno destinacijo. Ljubljansko letališče tudi ne oskrbuje EasyJetovega letala z vodo in čistilnim servisom, zato lahko vzleti z Brnika že 20 minut po pristanku (Bošnik, 2004, str. 6).

Ob prihodu na ljubljansko letališče je Yannis Capodistrius, vodja EasyJetovega marketinga za Grčijo, Italijo, Slovenijo in Madžarsko izjavil: »EasyJet bo na novi progi iz Ljubljane letel s 109.000 sedeži in približno 90.000 potniki letno. Ciljamo na razprodane sedeže, neodvisno od sezone in stanja na trgu. Naše izkušnje iz ostalih evropskih trgov kažejo na to, da cenovno ugoden letalski prevoznik ne zmanjša števila potnikov drugim prevoznikom na letalskih progah, ampak skupni trg prepeljanih potnikov občutno naraste. Verjamemo, da bo naš prihod v Slovenijo pozitivno vplival na slovenske potnike in slovenski turizem.« Na ljubljanskem letališču so bili zaradi EasyJetovega prihoda prav tako zelo zadovoljni in so napovedali vsaj 85.000 novih potnikov letno, predvsem britanskih, kar bo pomembno vplivalo tudi na njihovo poslovanje (Prihod EasyJeta, 2004).

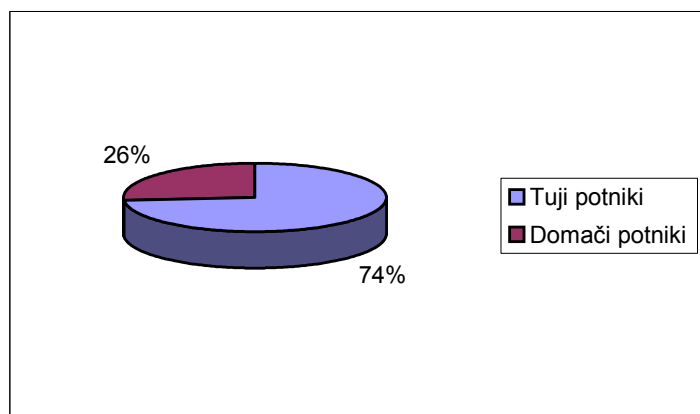
## **5.2. Uspešnost nove proge**

Od 12. februarja 2004 so kupci že lahko rezervirali letalske vozovnice, za katere je treba odšteti najmanj 22,65 evra za enosmerno oziroma najmanj 45,30 evra ali slabih 11.000 tolarjev za povratno vozovnico. Takšna cena vključuje vse pristojbine, nakup po internetu s kreditno kartico stane 1450 tolarjev (ne glede na število vozovnic), po telefonu pa je nakup dražji za 300 tolarjev (enosmerna vozovnica) ali 600 tolarjev (povratna vozovnica). Prodaja je presegla vsa pričakovanja, saj je bilo že mesec dni pred prvim poletom na ljubljansko letališče kupljenih 21.000 vozovnic, skoraj 90% potnikov je rezerviralo lete v Ljubljano, kar 87% vseh potnikov je bilo Britancev. Trend se je nadaljeval tudi v naslednjih tednih, ko je na brniškem letališču 28. aprila 2004 končno pristal prvi nizkocenovni letalski prevoznik. Sedaj EasyJetovo letalo vsakodnevno vzleta z londonskega letališča Stansted od nedelje do petka ob 12.45 ter pristane na Brniku ob 15.55. Z ljubljanskega letališča vzleta ob 16.15, na Otoku pa pristane ob 17.25, le ob sobotah velja nekoliko spremenjen urnik: s Stansteda vzleti ob 12.15, na Brnik pa prileti ob 15.25. Na Brniku je dve uri pred odhodom odprto tudi okence za izdajo vozovnic, ki se zapre pol ure pred odhodom, vozovnice pa je moč plačati s kreditno kartico (EasyJet, 2004).

EasyJet je z novo progo zadel v polno, saj je v prvih treh mesecih med Slovenijo in Veliko Britanijo prepeljal že 24.000 potnikov, med njimi je bilo 73% tujcev, večina od njih Britancev, in 27% Slovencev. Njihova struktura je raznovrstna: 60% je bilo turistov, 16,5% poslovnežev, več kot 70% potnikov je bilo starih od 25 do 54 let. Do konca letošnjega koledarskega leta bo EasyJet prepeljal nekaj čez 60.000 potnikov, če bo njihovo število naraščalo linearno. Ob odprtju proge so pri EasyJetu na podlagi povprečne zasedenosti sedežev njihovih letal (ta je okoli 84-odstotna) napovedali 90.000 potnikov, a se je proga izkazala za uspešnejšo od povprečja, zato sedaj napovedujejo 100.000 potnikov. Te napovedi potrjujejo podatki za prve tri mesece, saj so

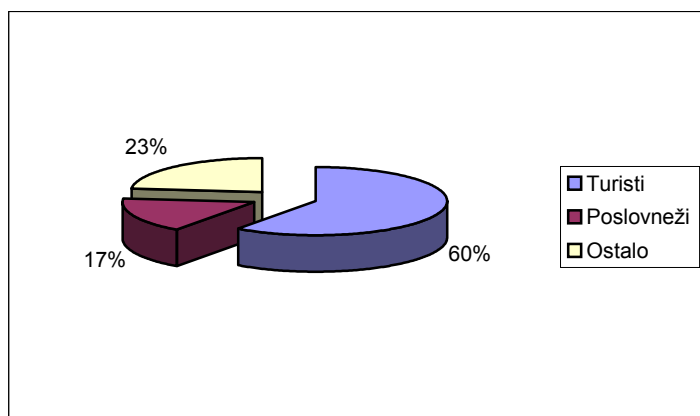
EasyJetove zmogljivosti od prvega poleta med Londonom in Ljubljano zasedene 93%, EasyJetov tržni delež na progi pa je 65-odstoten. EasyJet je konec letošnjega maja poslal več kot milijonu svojih rednih potnikov elektronsko pismo s podrobno predstavitvijo Slovenije, kjer so posebej opisani Ljubljana, Bled, Postojnska jama, Lipica in slovenska obala s Portorožem in Piranom (Gruden, 2004, str. 12).

Slika 3: Prerez prepeljanih potnikov na EasyJetovi progi med Ljubljano in Londonom od maja do julija 2004



Vir: Gruden, 2004, str. 12.

Slika 4: Struktura prepeljanih potnikov na EasyJetovi progi med Ljubljano in Londonom od maja do julija 2004



Vir: Gruden, 2004, str. 12.

Adria je lani kot edina prevoznica na tej progi prepeljala nekaj manj kot 44.000 potnikov, kar pomeni, da bo приход britanskega prevoznika bistveno povečal število prepeljanih potnikov na tej progi<sup>3</sup> (Več potnikov v London, 2004).

<sup>3</sup> Lani je bilo na relaciji med Ljubljano in Londonom v maju prepeljanih le 4000 potnikov, letos maja pa skoraj 13.000.

V EasyJetu želijo imeti na novi progi večji delež slovenskih potnikov, vendar se zavedajo, da poceni letalska vozovnica ne zniža dovolj zelo visokih stroškov obiska Velike Britanije, še zlasti Londona. Nasprotno je za Britance Slovenija v paketu s poceni letalsko karto še cenejša, kar se seveda pozna v strukturi potnikov (Gruden, 2004, str. 12).

V času od 4. do 19. junija 2004 je bila za naročnika Aerodrom Ljubljana izvedena raziskava med EasyJetovimi potniki, ki letijo med Ljubljano in Londonom. Anketiranje je potekalo osebno v letališki zgradbi Aerodroma Ljubljana. Poglavitni cilji raziskave so bili ugotoviti kje in kako so potniki izvedeli za EasyJetove polete na omenjeni liniji, kje in kako so potniki rezervirali let, končno destinacijo potnikov, na kakšen način so potniki rezervirali namestitev v Veliki Britaniji in kako potniki označujejo letališče Brnik. Med tujimi potniki so raziskovalci ugotavljali, kje so potniki izvedeli za Slovenijo, kje so bivali, kam so potovali, razloge, za kaj prihajajo v Slovenijo, kaj jim je najbolj všeč in kaj najbolj pogrešajo.

V času raziskave je bilo anketiranih 168 slovenskih potnikov, ki so predstavljali 25,7% vseh anketiranih EasyJetovih potnikov. Povprečna struktura slovenskih potnikov, ki potujejo iz Slovenije v London je bila naslednja: 55% moških, 23,46% potnikov je bilo v starostni skupini 25 do 34 let, 27,94% visoko kvalificiranih s povprečnim osebnim dohodkom gospodinjstva več kot 450.000 tolarjev. Za več kot polovico potnikov je bila končna destinacija v Veliki Britaniji London, tja so potovali v največji meri zaradi turizma ali poslovno. Največ potnikov, ki so odšli v Veliko Britanijo, je bivalo pri prijateljih ali sorodnikih, tisti potniki, ki te možnosti niso imeli, so rezervirali namestitev največkrat neposredno (po priporočilu prijateljev, ki so tam že bili) preko EasyJetove spletne strani ali v turistični agenciji. Pri ocenjevanju letališča Brnik so najvišje ocene dodelili urejenosti letališča in parkirišč, prijaznosti letališkega osebja, najnižje, vendar še vedno nad povprečjem, pa so bile ocenjene gostinske storitve.

Anketiranih je bilo tudi 486 tujcev, ki so predstavljali 74,3% vseh anketiranih EasyJetovih potnikov, 75,5% le-teh je bilo državljanov Velike Britanije. Povprečna struktura tujih gostov, ki so pripotovali v Slovenijo iz Londona, je bila sledeča: 59% moških, 40,42% potnikov je bilo v starostni skupini od 25 do 34 let, 38,22% je bilo visoko kvalificiranih s povprečnim letnim osebnim dohodkom od 30.000 do 57.000 evrov. Najpogostejši razlogi za izbiro Slovenije kot destinacije so bili: cenovno dostopne karte, da so o Sloveniji slišali že veliko zanimivega ter da je naša država poceni in zelo priljubljena destinacija. Večina potnikov je bivala v Sloveniji do 7 dni v hotelu s štirimi zvezdicami, in sicer več kot polovica v Ljubljani, ostali pa v krajih, kot so Bled, Bohinj, Portorož, Piran, Bovec in Kranjska Gora; za dodatne dnevne aktivnosti so v povprečju porabili od 21 do 50 evrov. Daleč najbolj priljubljeno mesto med potniki je Ljubljana z Ljubljanskim gradom, sledi ji Bled, najbolj priljubljene restavracije so tiste s tradicionalno slovensko hrano, najljubši bari se prav tako nahajajo v Ljubljani. Največji vtis so na tujce v Sloveniji naredili Blejsko jezero, prečudovita in raznolika pokrajina ter prijazni ljudje. Zelo zanimiv podatek je, da kar 92% potnikov razmišlja o ponovnem obisku Slovenije (EasyJetova raziskava med slovenskimi in tujimi potniki, 2004).

### 5.3. Učinek in odziv na ostale interesne skupine

#### *Adria Airways*

Odnos med Adria Airways in Aerodromom Ljubljana je imel v preteklosti veliko vzponov in padcev. Velikokrat je šlo za medsebojna obtoževanja in dokazovanja, zdaj pa je videti, da je prihod EasyJeta vendarle prisilil oba k normalnemu poslovnemu sodelovanju. Jedro zadnjega spora je bil prihod NCP v Slovenijo, ki so se ga v Adrii bali in poskušali preprečiti že v lanskem letu, ko so prijaviteli Aerodrom Ljubljana uradu za varstvo konkurence. Niso namreč soglašali s subvencijami, ki so namenjene NCP za povezavo z Brnikom, saj je država večinska lastnica ljubljanskega letališča. Vinko Može je obtožbe očitno uspešno zanikal (pravi da gre izključno za promocijska sredstva), saj EasyJet že prejema Spotov denar (Pinterič, 2003, str. 126).

Ker je bil prihod NCP v Slovenijo neizbežen, so že pred prvim pristankom EasyJetovega letala sprejeli vrsto ukrepov, s katerimi so poskušali zadržati in povečati število potnikov na svoji liniji Ljubljana – London – Ljubljana. Prvi ukrep se je nanašal na posebne, znižane cene vozovnic za povratne lete na tej relaciji od 15. marca do 31. oktobra. Na voljo je bilo 7500 sedežev na vseh poletih v tem obdobju, cena vozovnice, ki je bila namenjena izključno dvema osebama, je stala 35.700 tolarjev z vsemi taksami vred. To je bila cena za dve osebi, edina pomanjkljivost je bila, da jih je bilo mogoče kupiti le od 1. do 6. marca, zamenjava vozovnice ali sprememba imena pa ni bila mogoča. Druga novost, ki je bila predstavljena marca 2004, je možnost nakupa letalskih vozovnic na Adriinih spletnih straneh tudi za potovanja, ki se začnejo v tujini. Za določeno časovno obdobje, katerega konec pri Adrii niso objavili in še vedno traja, so pri Adrii za nakup letalske vozovnice po internetu, ki mora biti opravljen najmanj 21 dni pred odhodom (minimalni čas bivanja: vikend; maksimalni čas bivanja: 7 dni), pripravili posebno ponudbo enosmernih vozovnic od 22.900 tolarjev dalje, tudi za London. Število sedežev je omejeno, letališke pristojbine in ostale dajatve niso vključene v ceno (Adria Privilege Club ugodnosti, 2004). Marca 2004 sta se Adria in Kompas Holidays tudi strateško povezala in ponujata ugodnejša potovanja in počitnice (Kompas Holidays in Adria Airways krepita sodelovanje, 2004). Tako so se pri Adrii na nizkocenovnega tekmeca v Sloveniji dobro pripravili, njegov prihod je direktor Adrie Brane Lučovnik pospremil z naslednjim komentarjem: »To je danes nujno zlo. Vedeli smo, da bo do tega enkrat prišlo. Konkurenca je vedno koristna, in če bodo pri Britancih zbudili večje povpraševanje po našem trgu, imamo tudi mi več možnosti. Sicer pa imamo za letos čarterske polete dobro zasedene.« O ugodnih cenah EasyJetovih letalskih vozovnic, povratna stane najmanj 25 evrov, pa pravi: «To je le ena od cen. Vsak prevoznik oglašuje najnižjo, ima pa veliko drugih, višjih cen. Njihove cene so ugodne, ker gre za drugačen način letenja, vendar so ugodne tudi naše. Poleti bomo tudi mi ponudili še več vozovnic po nižjih cenah.« To so tudi uresničili, saj za polete na progi Ljubljana – London – Ljubljana med 15. aprilom in 15. oktobrom nagrajujejo vse svoje člane Privilege Cluba (člani postanete tako, da pošljete izpolnjeno prijavnico Adrii) z dvojnimi točkami, ki jih dobijo za vsak let, poleg tega imajo potniki še vrsto drugih ugodnosti. Ob nakupu katerekoli Adriine letalske vozovnice vsaj 7 dni pred začetkom potovanja za ceno ekonomskega razreda nudijo polet v poslovnem razredu, vendar mora biti povratni let v roku enega tedna (Adria Privilege Club ugodnosti, 2004).

Ob pregledu statističnih podatkov o prepeljanih potnikih se je potrdila teza, da prihod NCP poveča promet tradicionalnim prevoznikom na tej progi. Resda se je delež Adriinih potnikov na Brniku po prvem maju, ko so začeli pristajati še Austrian Airlines, Malev in EaysJet, znižal od 94,7% v prvih treh mesecih na 87,2% (zajetih je prvih šest mesecev letošnjega leta), vendar so istočasno prepeljali za 7,7% več potnikov kot v istem obdobju lani, več je tudi potnikov na progi, ki povezuje Ljubljano z Londonom (Prvo polletje leta 2004, 2004). Seveda jim je to uspelo le z znižanjem cen in ostalimi zgoraj navedenimi ugodnostmi.

### ***Ryanair***

Pri Ryanairu zaradi EasyJetovega prihoda v Slovenijo ne nameravajo znižati cen vozovnic, saj tako kot tekmeci tudi oni vsak dan odprejo kakšno novo progo. Njihove cene vozovnic so v povprečju nižje kot EasyJetove, zato jih nova proga v Slovenijo ne skrbi. Morebitnega nadaljevanja pogajanj z Aerodromom Ljubljana nočejo komentirati, zaenkrat prepeljejo vsako leto v London okoli 200.000 potnikov iz Trsta in 85.000 iz Celovca (Kenda, 2004, str. 5).

### ***Aerodrom Ljubljana in napoved EasyJetove proge Ljubljana – Berlin***

Na Brniku so z letošnjim poslovanjem zelo zadovoljni, saj je EasyJetov prihod izpolnil vsa njihova pričakovanja. Samo v letošnjem maju, ko so na ljubljansko letališče začeli leteti trije tuji letalski prevozniki – madžarski Malev, Austrian Airlines in britanski EasyJet, se je od maja lani število potnikov tujih letalskih prevoznikov povečalo kar za 90%. Ustrezno se je zvišalo tudi število premikov tujih letal, in sicer za 70%. Po moji oceni je ljubljansko letališče s prihodom EasyJeta veliko pridobilo, ne samo kratkoročno, ampak predvsem dolgoročno. Na prvem mestu bi izpostavil desetletno pogodbo, ki zagotavlja Brniku stalen dotok potnikov. S tem se povečuje prepoznavnost letališča in regije, kar privablja nove letalske prevoznike, hkrati pa prisili letališče v nenehno izboljševanje in razvijanje konkurenčnih prednosti. Do letošnjega leta je bil delež Adriinih potnikov na ljubljanskem letališču več kot 90%, kar je vodilo v pretirano medsebojno odvisnost in slabše odzivanje na zahteve trga, s prihodom EasyJeta pa se stanje počasi normalizira.

Zaradi dobrega sodelovanja ljubljanskega letališča z EasyJetom ter zelo dobre zasedenosti letal med Ljubljano in Londonom so pri EasyJetu za čas po 25. novembru 2004 napovedali novo nizkocenovno letalsko povezavo Ljubljane, tokrat z Berlinom, ki je njihova glavna nemška baza. Sedeži so že naprodaj od 4.750 tolarjev za enosmerno ali 9.500 tolarjev za povratno vozovnico, vse takse so že vključene. Stroški plačila s kreditno kartico so 1450 tolarjev ne glede na število vozovnic. Ljubljansko letališče bodo z berlinskim Schönefeldom povezovali z novim Airbusom A 319, ki bo lahko sprejel 156 potnikov. V slabem mesecu po najavi nove proge, s katero pričakujejo predvsem veliko nemških potnikov, so do sredine avgusta prodali prvih tisoč vozovnic, v letu 2005 pa nameravajo prepeljati okoli 100.000 potnikov (Miko, 2004, str. 14).

### ***Slovenski turizem***

Prihod britanskega nizkocenovnega prevoznika je v zadnjih letih zagotovo eden najboljših turističnih projektov v Sloveniji. Čeprav so ga slovenski turistični delavci večinoma sprejeli z odprtimi rokami, je bil vseeno prisoten strah pred manj premožnimi gosti, ki bi s svojim

(nekulturnim) obnašanjem povzročili nenaklonjenost domačega prebivalstva (zlasti v Ljubljani), kot se je to zgodilo v Pragi in Budimpešti. Vendar so se vse bojazni izkazale za neutemeljene in EasyJet je močno popravil statistiko britanskih gostov v Sloveniji. Do letošnjega maja, ko je EasyJet odprl svojo povezavo s Slovenijo, ni bilo zaznati opaznega povečanja števila britanskih gostov. Tako je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije v prvih treh mesecih letošnjega leta obiskalo Slovenijo 383.071 turistov, kar je za 3% več kot v enakem obdobju lani. Malce večje zanimanje Britancev (za 11%) je treba po mojem mnenju pripisati predvsem vstopu Slovenije v EU in večji medijski pozornosti naši državi v lanskem letu, ko so bralci britanskih časopisov Guardian in Observer ter obiskovalci spletne izdaje Guardian Unlimited izbrali Slovenijo za najbolj priljubljeno evropsko turistično državo (Porast turističnega obiska v prvem trimesečju, 2004). A pravi porast je napočil šele s prvim pristankom EasyJetovega letala na brniškem letališču, saj je bilo v mesecu maju v turističnih objektih zabeleženo 60% povečanje števila britanskih turistov v primerjavi z majem 2003. Ta trend se nadaljuje še danes, kar je razvidno tudi iz spodnje tabele (Stat, 2004).

Tabela 11: Primerjava števila britanskih in vseh tujih turistov v Sloveniji v obdobju od januarja do avgusta 2003 in 2004

Mesec	Prihod britanskih turistov			Prihod vseh tujih turistov		
	Leto 2003	Leto 2004	Indeks	Leto 2003	Leto 2004	Indeks
januar	1.760	1.953	111	65.650	68.932	105
februar	2.466	2.663	108	55.867	62.012	111
marec	1.804	2.021	112	71.743	71.026	99
april	2.160	2.765	128	102.339	105.409	103
maj	4.364	6.983	160	127.294	146.388	115
junij	6.087	9.982	164	144.922	146.371	101
julij	8.557	11.980	140	185.109	198.067	107
avgust	9.262	13.244	143	231.977	238.936	103
<b>Skupaj</b>	<b>36.474</b>	<b>52.523</b>	<b>144</b>	<b>987.339</b>	<b>1.056.453</b>	<b>107</b>

Vir: Stat, 2004.

Z EasyJetom se pripelje vsak dan okoli sto tujih turistov, med katerimi je večina Britancev. Ti ostanejo v Sloveniji v povprečju 3 do 4 dni, kar se seveda pozna tudi pri nastanitvah. Hoteli v Ljubljani, Bledu, Portorožu in drugod se dobro polnijo, večji obisk se pozna tudi v termalnih zdraviliščih in Postojnski jami. Večina potnikov se odpravi najprej v Ljubljano, kjer so bili letošnje poletje britanski turisti med najštevilčnejšimi, od tam pa nadaljujejo z obiski ostalih delov Slovenije. V ljubljanskem TICu (Turistično informacijskem centru) ocenjujejo, da se po mestu vsak dan sprehaja do 400 EasyJetovih potnikov. Tudi z njihovo pomočjo želijo v prestolnici zvišati povprečno dobo bivanja turistov, ki je bila v letu 2003 dva dneva, in povprečno dnevno porabo na turista, ki je trenutno 114 evrov (v Spotu ocenjujejo, da je povprečna dnevna poraba EasyJetovega potnika okoli 125 evrov). Hkrati želijo dvigniti

povprečno zasedenost ljubljanskih nastanitvenih zmogljivosti ter spremeniti imidž Ljubljane. Do pred kratkim je bila znana predvsem kot poslovno in kongresno mesto, sedaj pa se vse bolj razvija v priljubljeno turistično destinacijo (Gruden, Žižek, 2004, str. 6).

### *Več izbire za slovenske potnike*

Doslej so številni Slovenci namesto Brnika raje izkoristili ugodne povezave iz sosednjih letališč, glavni krivec sta bila predvsem Ryanair in večja izbira čarterskih letov. S prihodom EasyJeta v Slovenijo in znižanja cen vozovnic našega nacionalnega letalskega prevoznika Adria Airways lahko upravičeno pričakujemo prerazporeditev dela teh potnikov na brniško letališče.

V naslednjem sestavku je prikazana primerjava med Brnikom in sosednjimi letališči, ki imajo neposredno povezavo z Londonom, saj menim, da so bile pri tej destinaciji največje cenovne razlike, ki so marsikaterega Slovenca zvale na tržaško, graško in celovško letališče, od koder leti EasyJetov največji tekmelec Ryanair. Zaradi relativne bližine slovenske meje je v primerjavo vključeno še zagrebško letališče, ni pa mariborskega, saj je njegova usoda še vedno nejasna. Z letošnjim oktobrom sicer napovedujejo oživitev delovanja, ko naj bi novi lastnik mariborskega letališča slovenjgraški Prevent pripeljal avstrijskega prevoznika Styrian Spirit, ki bo vsakodnevno letel iz Maribora prek Salzburga v Pariz.

- **Ljubljansko letališče:** Z Londonom ga povezujeta dva prevoznika: Adria Airways, ki pristaja na londonskem letališču Gatwick, ter EasyJet, ki pristaja na letališču Stansted. Brnik je osrednje slovensko letališče z dobrimi cestnimi povezavami s celo Slovenijo, vendar z večjo oddaljenostjo od mesta Ljubljane (25 km). Do letališča je organiziran avtobusni prevoz iz Kranja in Ljubljane, privatni avtobus iz Ljubljane računa za enosmerno vožnjo 1000 tolarjev, taksi pa okoli 7000 tolarjev. Adria organizira prevoz do ljubljanskega letališča iz Maribora, Zagreba in Reke. Trenutno je na Brniku v izgradnji parkirna hiša s 1300 parkirnimi mesti, ki bo zgrajena do leta 2005, tako da je trenutno na voljo 1000 parkirnih mest. Dnevno parkiranje stane 1370 tolarjev, če ostane avto na parkirišču 4 do 7 dni, pa stane dnevno parkiranje 1080 tolarjev (Aerodrom Ljubljana, 2004).
- **Tržaško letališče:** Iz tržaškega letališča v kraju Ronchi dei Legionari leti sedem letalskih družb, a ima le Ryanair neposredno povezavo z Londonom (letališče Stansted). Letališče je oddaljeno 22 km od slovenske meje, iz Nove Gorice traja vožnja z avtom pol ure, iz Kopra manj kot uro. Tudi iz Ljubljane se pride relativno hitro, saj avtocesta pelje skoraj do letališke stavbe. Letališče ima 1000 varovanih parkirnih mest, cena dnevnega parkiranja je 8,5 evra ali dobrih 2000 tolarjev, vsak naslednji dan od drugega dne naprej pa stane 7,4 evra ali skoraj 1800 tolarjev. Direktnih avtobusnih povezav med letališčem in Slovenijo ni, vendar vozi iz Trsta avtobus do letališča, ki povezuje mesto in železniško postajo, s katere vozijo direktni vlaki v Ljubljano. Na internetni strani tržaškega letališča lahko za razliko od spletnih strani ostalih primerjanih tujih letališč zasledimo celotno ponudbo tudi v slovenščini (Tržaško letališče, 2004).



- **Celovško letališče:** Tu ima neposredno povezavo z londonskim Stanstedom prav tako le družba Ryanair. Letališče je oddaljeno 30 km od mejnega prehoda Ljubelj, 65 km od Kranja in 90 km od Ljubljane. Železniške in avtobusne povezave s Slovenijo so slabe, zato je najboljša izbira avto. Parkirišče sprejme 400 avtomobilov, celodnevno parkiranje stane 10 evrov oziroma 2400 tolarjev, tedensko 48 evrov ali 11.500 tolarjev (Celovško letališče, 2004).
- **Graško letališče:** Na letališče pristaja sedem letalskih družb, z Londonom (letališče Stansted) ga povezuje Ryanair. Avtobusna in železniška povezava med Slovenijo in Gradcem je dobra, letališče in graško železniško postajo povezuje avtobus. Letališče je od Ljubljane oddaljeno 190 km, od Celja 115 km, od Murske Sobote 95 km in od Maribora 65 km. Cena dnevnega parkiranja je 7,25 evra oziroma 8,25 evra, dvodnevnega 16,50 evra, šest do osem dnevno parkiranje pa stane 49,50 evra, kar je primerljivo s Trstom (Graško letališče, 2004).
- **Zagrebsko letališče:** Hrvaška Croatia Airlines edina povezuje hrvaško metropolo z londonskim letališčem Heathrow. Povezava s Slovenijo je dobra tako v avtobusnem, železniškem in cestnem prometu. Med Ljubljano in zagrebškim letališčem je razdalja 150 km, do Novega mesta 80 km in do Krškega 60 km. Parkirišče sprejme 400 avtomobilov, dnevno parkiranje stane 30 kun oziroma 950 tolarjev (Zagrebsko letališče, 2004).

Čeprav je po doslej znanih podatkih večina EasyJetovih potnikov med Ljubljano in Londonom Britancev, sem se pri svoji primerjavi omejil le na slovenske potnike in njihovo možnost izbire najcenejše vozovnice za omenjeno relacijo. Upošteval sem lete iz zgoraj opisanih letališč do Londona, poizvedbe so bile narejene v četrtek, 30. septembra 2004, za povratno vozovnico za eno osebo na spletnih straneh letalskih družb ter preko njihovih predstavništev, pri Adrii Airways in Croatii Airlines velja cena vozovnice za ekonomski razred. Pri tem je treba opozoriti na veliko spremenljivost cen povezav pri nizkocenovnih prevoznikih, zato so spodnji izračuni zgolj informativni. Njihova začetna cena vozovnice je namreč zelo nizka, potem pa se s prodajo vozovnic počasi dviguje. Splošno pravilo je, da je treba vozovnice rezervirati čim prej, saj so zadnji sedeži najdražji, lahko celo dražji kot pri klasičnih letalskih družbah. To pomeni, da tisti, ki hočejo leteti zadnjo minuto, skoraj vedno dobijo prosti sedež. Kjer je bilo na voljo več načinov plačila (po internetu, telefonu, osebno), sem izbral najcenejšo možnost. V ceno so že vključeni vsi davki, pristojbine in provizije, ki jih družbe zaračunajo za plačilo s kreditno kartico. Omejitve glede teže prtljage so med prevozniki približno enake, večje so le razlike plačila pri spremembi imena potnika ali datuma potovanja. NCP zaenkrat ne nudijo nadomestila v primeru odpovedanega leta. Adria Airways ima trenutno 20 različnih ponudb za polet med Ljubljano in Londonom, najcenejša povratna vozovnica (akcijska) stane z vsemi taksami 40.000 tolarjev, vendar je zelo restriktivna, saj ni mogoča zamenjava datuma ali imena, povratni let mora biti v roku enega tedna, najmanjši čas med poletoma je vikend, vozovnica se kupi najmanj 3 tedne pred poletom preko interneta. Podobne ponudbe ima tudi Croatia Airlines. Razlika je tudi v letališčih, na katerih pristajajo te družbe v Londonu. Najboljše povezave s centrom Londona ima zaradi podzemne železnice glavno londonsko letališče Heathrow, kamor pristaja hrvaška Croatia

Airlines. Letališče Stansted, kamor pristajata Ryanair in EasyJet ter Adriino letališče Gatwick, sta bolj oddaljeni od centra mesta. Avtobusna in železniška povezava med njima in centrom mesta je dobra, cene voženj približno enake (malce čez deset funtov v eno smer oziroma blizu 4000 tolarjev). Zaradi vseh teh razlik vozovnice klasičnih in nizkocenovnih letalskih družb niso enoznačno primerljive. Cene letalskih vozovnic so ponavadi višje konec tedna in nižje sredi tedna. Zato sem izbral lete, katerih dan prihoda v London je torek in dan odhoda sobota.

Tabela 12: Primerjava cen povratnih vozovnic (v SIT)<sup>4</sup> za polet na progi Ljubljana – London – Ljubljana po različnih datumih (poizvedba je bila opravljena 30. septembra 2004)

<b>Datumi poleta/ Prevozniki</b>	<b>5. do 9. oktober 2004</b>	<b>19. do 23. oktober 2004</b>	<b>9. do 13. november 2004</b>	<b>7. do 11. december 2004</b>
<b>Adria Airways (polet z Brnika)</b>	136.189	136.189	136.189	136.189
<b>EasyJet (polet z Brnika)</b>	52.776	42.276	16.276	14.276
<b>Ryanair (polet iz Trsta)</b>	51.214	40.414	8.095	8.095
<b>Ryanair (polet iz Celovca)</b>	32.645	13.445	13.445	13.445
<b>Ryanair (polet iz Gradca)</b>	38.496	22.896	26.496	26.496
<b>Croatia Airlines (polet iz Zagreba)</b>	119.230	119.230	119.230	119.230

Vir: Internetne strani navedenih letalskih družb; Telefonski klici v njihova predstavništva, 2004.

Na podlagi zgornje tabele zlahka ugotovimo, da imata najnižje cene nizkocenovna prevoznika, večja dilema je, katerega izmed njiju izbrati in s katerega letališča potovati. Mislim, da bo Ryanair pritegnil predvsem Slovence iz obmejnih krajev blizu njegovih letališč, večina prebivalcev Slovenije pa se bo, če le razlika v ceni ne bo prevelika, raje odločila za EasyJetov let iz Brnika.

Kot sem poudaril že zgoraj, imata Adria in Croatia Airlines za to destinacijo več različnih cen vozovnic, tako da bi lahko leteli z Adrio od 5. do 10. oktobra za 40.000 tolarjev, kar je ceneje od EasyJeta in Ryanairovega poleta iz Trsta. Zato je ta tabela zgolj informativna.

## 6. SKLEP

Velike potrebe današnje družbe po čim hitrejši in predvsem čim cenejši mobilnosti so ustvarile popolnoma nove razmere na trgu letalskega prometa. Nizke cene letalskih vozovnic in obenem poslovanje z dobičkom je postalo osnovno, mnogim klasičnim letalskim družbam nedosegljivo

<sup>4</sup> Ryanairove cene so preračunane iz evrov v SIT po tečaju 1€ = 240 SIT.

merilo. Pa vendar je uspešno poslovanje tudi v takih pogojih možno. Najlepši primer za to so novi ponudniki poceni letalskih storitev, ki so v zadnjih letih zabeležili rekordne rasti poslovanja in rekordne dobičke. Na svetovnem trgu letalskih prevozov so pomenili revolucijo zlasti v odnosu do potnikov v letalskem prometu, na manjših trgih, kot je denimo slovenski, pa so vidne tudi posledice za celotno državo.

Konec aprila 2004 smo torej tudi v Sloveniji dobili prvega takega nizkocenovnega prevoznika EasyJet. V nalogi sem analiziral uvodoma predvidene učinke tega prihoda in prišel do sledečih zaključkov.

Letalski potniki so z njegovim prihodom veliko pridobili, saj je izbira letalskih prevoznikov zdaj večja, Slovencem je končno dostopna poceni povezava z Londonom (povratna vozovnica že za 45,30 evra) in posredno z ostalimi večjimi evropskimi mesti (Rim, Ženeva, Pariz), konec novembra bo odprta še nova proga Ljubljana – Berlin. Naš nacionalni letalski prevoznik Adria Airways je moral zaradi tega znižati cene letalskih vozovnic in svojim potnikom ponuditi še nekatere druge ugodnosti (npr. nagrajevanje svojih članov za lete iz Ljubljane v London z dvojnimi točkami, nakup letalskih vozovnic na njihovi spletni strani tudi za lete, ki se začenjajo v tujini, itd.). To je Adria nato prineslo celo več potnikov kot prejšnja leta in kot je bilo sprva predvidevano. To pomeni, da je trg dovolj velik za oba letalska prevoznika.

Na drugi strani lahko govorimo o pozitivnih posledicah za vso slovensko državo, še posebej za slovenski turizem. EasyJet je v letošnjem poletju več kot milijonu svojih rednih potnikov poslal elektronsko pismo z obširno predstavitvijo Slovenije in njene pestre turistične ponudbe. Tako je napravil naši državi verjetno največjo brezplačno reklamno akcijo do zdaj ter na ta način gotovo pripomogel k naši prepoznavnosti na evropskem zemljevidu veliko bolj kot letošnja oglasna kampanija Slovenske turistične organizacije.<sup>5</sup> Slovenijo je v prvih osmih mesecih letošnjega leta obiskalo 7% vseh turistov več kot v enakem obdobju lani, od tega kar za 44% več britanskih turistov. Če upoštevamo samo zadnje štiri mesece, ko je začel leteti EasyJet, je porast še večji, skoraj 52-odstoten. Pri vsem tem je pomembno predvsem, da bo večja zmogljivost letalskih prevozov omogočila prihode gostov skozi celo leto in ne le v glavni turistični sezoni. S tem so zadovoljni tudi na ljubljanskem letališču Brnik, saj so uspeli zaustaviti vsakoletno upadanje prometa, še več, letos bodo prvič v svoji zgodovini prepeljali več kot milijon potnikov.

Nizkocenovni prevozniki so v zadnjih letih dodobra spremenili letalski trg. Če so si lahko nekdanje letalske prevoze privoščili le bogatejši sloji prebivalstva in poslovneži, je sedaj tak način potovanja postal dostopnejši širšim množicam. Slovenija je s tem postala ena izmed destinacij na zemljevidu nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ki bodo verjetno sčasoma obvladovali notranje celinske letalske prevoze, in še tesneje vpeta v globalne povezave. Promet pa je nedvomno eden ključnih dejavnikov globalizacije in gospodarstva.

---

<sup>5</sup> Slovenija kot država in kot turistična destinacija do sedaj v svetu namreč ni bila dovolj znana in prepoznavna, slovenski zračni prostor pa je bil sorazmerno zaprt in s slabimi letalskimi povezavami.

## LITERATURA

1. Anžin Janez: Pomen strateških povezav v letalskem prevozništvu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 44 str.
2. Bailey Elizabeth E., Graham David R., Kaplan Daniel P.; Deregulating the Airlines. Cambridge : The MIT Press, 1985. 243 str.
3. Bojc Saša: Če lastnika ni, gre na dražbo. Delo, Ljubljana, 1.9.2004, str. 14.
4. Bošnik Lucija: Aerodrom Ljubljana: Cena Aerodromovih delnic bo še rasla. Finance, Ljubljana, 12.7.2004, str. 6.
5. Budal Martina: EasyJet ukinil omejitev teže za osebno prtljago. Večer, Maribor, 6.7.2004, str. 4.
6. Carney Dan: Predatory Pricing: Cleared for Take Off. Business Week, B.k., 14.5.2001, str. 55.
7. Caves W. Douglas et al.: An Assesment of the Efficiency Effects of USA Airline Deregulation via an International Comparison. Bailey E. Elizabeth, ed., Public Regulation. Cambridge : The MIT Press, 1987, str. 287-288.
8. Cohen Amon: Cheap Flights Reach Greater Hights. Financial Times, B.k., 23.10.2001, str. 16.
9. Gruden Mateja: Rečem le to: širimo se zelo hitro. Delo, Ljubljana, 13.8.2004, str. 12.
10. Gruden Mateja, Žižek Katja: Skoraj za polovico več gostov kot lani. Delo, Ljubljana, 14.9.2004, str. 6.
11. Hočevar Tone: Polomljena krila Alitalie. Delo, Ljubljana, 27.8.2004, str. 24.
12. Kenda Albina, Prijatelj Marko: Ryanair bo še ponujal poceni vozovnice. Finance, Ljubljana, 4.2.2004, str. 7.
13. Kenda Albina: Za Ryanair se odpira nova fronta. Finance, Ljubljana, 6.2.2004, str. 8.
14. Kenda Albina: V Ljubljano prihaja poceni prevoznik EasyJet. Finance, Ljubljana, 13.2.2004, str. 5.
15. McCosker Philip: EasyJet: The Largest Low Cost Airline in Europe. Worcester : Worcester Business School, University College Worcester, 2003. 12 str.
16. Medved Nina: Dejavniki uspeha letalske družbe: primer Southwest Airlines. Diplomsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.
17. Miko Klavdija: Ceneje je le, če ostanete doma. Delo (Priloga ONA), Ljubljana, 24.8.2004, str. 14-15.
18. Milijević Jure: Poceni letalska potovanja. Življenje in tehnika, Ljubljana, 53(2002)9, str. 20-28.
19. Pavlin Barbara: Letalski prevozi: Kdo bo reševal letalsko industrijo? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 22.12.2003, str. 127.
20. Piercy Nigel: Tales from the Marketplace: Reinvesting the Airline Bussines. B.k.: Butterworth&Heineman, 1999. 360 str.
21. Pihlar Tatjana: Uspešni pogovori o Ryanairu na Brniku. Dnevnik, Ljubljana, 22.5.2003, str. 8.
22. Pinterič Jan: Adria Airways in Aerodrom Ljubljana: Zakaj je lani na druga letališča odšlo 100.000 potnikov? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 24.2.2003, str. 126.
23. Regani Shirisha: Ryanair: The »Southwest« of European Airlines. Hyderabad : ICFAI Center for Management Research, 2003. 12 str.
24. Stasinopoulos Dinos: The Second Aviation Package of the European Community. Journal of Transport Economics and Policy, London, 26(1992), 1, str. 83-87.

25. Stasinopoulos Dinos: The Third Phase of Liberalization in Community Aviation and the Need for Supplementary Measures. *Journal of Transport Economics and Policy*, London, 27(1992), 3, str. 124-138.
26. Stasinopoulos Dinos, Vincent Daniel: The Aviation Policy of the European Community. *Journal of Transport Economics and Policy*, London, 24(1990), 1, str. 95-100.
27. Stergar Aleš: Koristi za potnike in prevoznike. Delo, Ljubljana, 9.9.2004, str. 13.
28. Šmon Stanka: Koliko prostora je še na nebu?. Sobotna priloga, Ljubljana, 22.5.2004, str. 30-31.
29. Špende Romana: Letalska krila v EU so težka od izgub. Dnevnik, Ljubljana, 5.12.2004, str. 8.
30. Taylor H. J. Michael: Jane`s Encyclopedia of Aviation. London : Jane`s Publishing Company, 1998. 948 str.
31. Tkalec Robert: Uživajte! Letalske družbe tare kriza. Manager, Ljubljana, 15.4.2002, str. 75.
32. Urbanija Anamarija: V središču: Zračni pirati ne poznajo krize. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 18.2.2002, str. 42.
33. Urbanija Anamarija: Vse Ryanairove subvencije. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2.6.2003, str. 57.
34. Urbanija Anamarija: Trd pristanek Ryanaira. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 9.2.2004, str. 37.
35. Usenik Boštjan: Ryanair: brez prtljage ceneje in hitreje na letalo. *Finance*, Ljubljana, 15.7.2004, str. 8.

## VIRI

1. Adria novice. [URL: <http://www.adria-airways.com/index.asp?p=press&l=sl&m=18&a=6>], 14.9.2004.
2. Adriina flota. [URL: <http://www.adria-airways.com/index.asp?p=fleet&l=sl>], 12.9.2004.
3. Adria Privilege Club ugodnosti, 2004. [URL: <http://www.adria-airways.com/index.Asp?p=apc&sl&m=5>], 20.9.2004.
4. Aerodrom Ljubljana. [URL: <http://www.lju-airport.si>], 25.9.2004.
5. Aerodrom Ljubljana bo v naslednjih petih letih za investicije namenil 12 milijard tolarjev. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=851411>], 14.9.2004.
6. Airberlin. [URL: <http://www.airberlin.com>], 3.9.2004.
7. Airborne. [URL: [http://www.southwest.com/about\\_swa/airborne.html](http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html)], 10.8.2004.
8. Aircraft and Fleet Information. [URL: [http://www.easyjet.com/en/about/infopack\\_aircraft.html](http://www.easyjet.com/en/about/infopack_aircraft.html)], 30.8.2004.
9. Annual Reports – 2004. [URL: [http://www.ryanair.com/investor/results/resultsjun\\_04.doc](http://www.ryanair.com/investor/results/resultsjun_04.doc)], 23.8.2004.
10. Annual Report and Acconts 2003. [URL: <http://www.easyjet.com/common/img/FY2003EZJAnnualReportandAcconts.pdf>], 2.9.2004.
11. Aviation. [URL: <http://www.eb.com/aviation>], 2.8.2004.
12. BMI Baby. [URL: <http://www.bmibaby.com>], 3.9.2004.
13. Celovško letališče. [URL: <http://www.klagenfurt-airport.at>], 25.9.2004.
14. Company Overview. [URL: [http://www.easyjet.com/en/about/infopack\\_overview.html](http://www.easyjet.com/en/about/infopack_overview.html)], 1.9.2004.
15. DBA. [URL: <http://www.flydba.com>], 3.9.2004.
16. Eagle Claw. [URL: <http://www.members.lycos.co.uk/EagleClaw>], 3.8.2004.
17. EasyJet. [URL: <http://www.easyjet.com>], 2.8.2004.

18. EasyJet ima manj odpovedanih poletov kot British Airways. [URL: <http://tux.kabi.si/si21/modules.php?op=modload&name=XML-news&file=index&ShowContent=32665&cat=6>], 12.9.2004.
19. EasyJetova raziskava med slovenskimi in tujimi potniki. [URL: <http://www.ntz-nta.si/default.asp?id=4451>], 18.9.2004.
20. Elfaa. [URL: <http://www.elfaa.com>], 7.9.2004.
21. Elfaa - pritožba. [URL: [http://www.elfaa.com/documents/ELFAApressrelease-DBCfilingofcase4May2004\\_001.pdf](http://www.elfaa.com/documents/ELFAApressrelease-DBCfilingofcase4May2004_001.pdf)], 7.9.2004.
22. Evropska komisija od Ryanaira terja povračilo neupravičenih pomoči. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=816902>], 22.8.2004.
23. Factsheets. [URL: [http://www.southwest.com/about\\_swa/press/factsheet.html](http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html)], 10.8.2004.
24. Formation of Airlines. [URL: [http://www.eb.com/formation\\_of\\_airlines](http://www.eb.com/formation_of_airlines)], 2.8.2004.
25. First Quarter Results – 30 June 2004. [URL: [http://www.ryanair.com/investor/results/results\\_05.doc](http://www.ryanair.com/investor/results/results_05.doc)], 25.8.2004.
26. Germania. [URL: <http://www.gexx.de>], 3.9.2004.
27. Germanwings. [URL: <http://www.germanwings.com>], 3.9.2004.
28. Graško letališče. [URL: <http://www.flughafen-graz.at>], 25.9.2004.
29. HLX. [URL: <http://www.hlx.com>], 3.9.2004.
30. Gospodarstvo po svetu. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=832971>], 8.9.2004.
31. Infopack History. [URL: [http://www.easyjet.com/EN/about/infopack\\_history.html](http://www.easyjet.com/EN/about/infopack_history.html)], 25.8.2004.
32. Information Pack. [URL: <http://www.easyjet.com/en/about/infopack.html>], 27.8.2004.
33. Interim Results 2004. [URL: [http://www.easyjet.com/common/img/2004-05-05\\_interimResults.pdf](http://www.easyjet.com/common/img/2004-05-05_interimResults.pdf)], 2.9.2004.
34. Investor relations. [URL: [http://www.southwest.com/investor\\_relations/swaar03.pdf](http://www.southwest.com/investor_relations/swaar03.pdf)], 10.8.2004.
35. Kompas Holidays in Adria Airways krepi sodelovanje. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=826812>], 20.9.2004.
36. Letalski prevozniki. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=573963>], 5.8.2004.
37. Letalski promet: hud boj na nemškem trgu. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=740708>], 20.8.2004.
38. Ogrožen prevzem Deutsche BA s strani easyJeta. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=737602>], 14.8.2004.
39. Letošnje poslovanje. [URL: <http://www.adria-airways.com/index.asp?p=press&l=sl&m=18>], 12.9.2004.
40. Nosi nas EasyJet. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=820122>], 12.9.2004.
41. Porast turističnega obiska v prvem trimesečju. [URL: [http://www.slovenia-tourism.si/pictures/press/attachments\\_1/2004/STOnovice\\_maj2004-slov1\\_836.doc](http://www.slovenia-tourism.si/pictures/press/attachments_1/2004/STOnovice_maj2004-slov1_836.doc)], 22.9.2004.
42. Poslovno leto 2003. [URL: <http://www.adria-airways.com/PDF/AdriasloKP03.pdf>], 12.9.2004.
43. Povečano število potnikov pri Ryanairu. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=775730>], 15.8.2004.
44. Predstavitev Adrie. [URL: <http://www.adria-airways.com/index.asp?p=present&l=sl>], 14.9.2004.

45. Predstavitev ljubljanskega letališča. [URL: <http://www.lju-airport.si/vsebina.asp?IDM=66>], 15.9.2004.
46. Prihod EasyJeta. [URL: <http://tux.kabi.si/si21/modules.php?op=modload&name=XML-news&file=index&ShowContent=32665&cat=6>], 12.9.2004.
47. Primerjava izbranih kazalcev. [URL: <http://www.lju-airport.si/vsebina.asp?IDM=68>], 12.9.2004.
48. Prvo polletje leta 2004. [URL: <http://www.lju-airport.si/vsebina.asp?IDm=70>], 16.9.2004.
49. Ryanair. [URL: <http://www.ryanair.com>], 12.8.2004.
50. Ryanair optimistično v letošnje leto. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=813465>], 10.9.2004.
51. Ryanair zmanjšuje udobje. [URL: [http://www.siol.net/novice/default.asp?site\\_id=1&page\\_id=4&article\\_id=1404021721290120](http://www.siol.net/novice/default.asp?site_id=1&page_id=4&article_id=1404021721290120)], 18.8.2004.
52. Sky Europe. [URL: <http://www.skyeurope.com>], 3.9.2004.
53. Stat. [URL: <http://www.stat.si>], 23.9.2004.
54. Statistika: Redkejši zrak za diskontne prevoznike. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=770695>], 5.9.2004.
55. Sterling History. [URL: [http://www.sterlingticket.com/en/com\\_sterling\\_en/rutekort\\_en.htm](http://www.sterlingticket.com/en/com_sterling_en/rutekort_en.htm)], 5.9.2004.
56. Tržaško letališče. [URL: <http://www.aeroporto.fvg.it/>], 25.9.2004.
57. Več potnikov v London. [URL: [http://www.siol.net/novice/default.asp?site\\_id=4&article\\_id=1404082014243620](http://www.siol.net/novice/default.asp?site_id=4&article_id=1404082014243620)], 19.9.2004.
58. Virgin Express. [URL: <http://www.virgin-express.com>], 3.9.2004.
59. Vzpostavitev novih linij. [URL: <http://www.lju-airport.si/vsebina.asp?IDM=58>], 13.9.2004.
60. Zagrebško letališče. [URL: <http://www.zagreb-airport.hr>], 25.9.2004.





# PRILOGE

Priloga 1: Letalske proge EasyJeta



Vir: EasyJet, 2004.

Priloga 2: Letalske proge Ryanaira



Vir: Ryanair, 2004.

Priloga 3: Letalske proge Adrie Airways



Vir: Adria Airways, 2004.