

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ STRATEGIJE TRŽENJA POSLOVNEGA RAZREDA
PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.

Ljubljana, september 2009

MAŠA KMET

IZJAVA

Študentka Maša Kmet izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Andreja Muževiča, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.09.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ANALIZA PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.	2
1.1 NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA	2
1.2 DEJAVNOST IN POSLOVNI MODEL PODJETJA	3
1.3 STRATEGIJA TRŽENJA PODJETJA	4
1.3.1 STORITEV PODJETJA	4
1.3.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE PODJETJA	4
1.3.3 TRŽNE POTI PODJETJA.....	5
1.3.4 CILJNI SEGMENTI PODJETJA	5
2 POSLOVNI RAZRED V LETALSKI INDUSTRIJI	5
2.1 STORITEV POSLOVNEGA RAZREDA	7
2.2 POSLOVNI RAZRED TRADICIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	8
2.3 POSLOVNI RAZRED REGIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	10
2.4 POSLOVNI RAZRED IN NIZKOCENOVNI PREVOZNIKI	11
2.5 POSLOVNI RAZRED PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.	12
2.5.1 STORITEV POSLOVNEGA RAZREDA	13
2.5.2 CENA POSLOVNEGA RAZREDA	13
2.5.3 STRATEGIJA TRŽENJA POSLOVNEGA RAZREDA	13
2.5.4 IZPOSTAVITEV PROBLEMA POSLOVNEGA RAZREDA	14
3 LETALSKO PREVOZNIŠTVO V SLOVENIJI	15
3.1 AERODROM LJUBLJANA	15
3.2 SLOVENSKI LETALSKI POTNIK	17
3.3 KONKURENČNA PREVOZNA SREDSTVA	19
4 RAZVOJ STRATEGIJE TRŽENJA POSLOVNEGA RAZREDA PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.	19
4.1 SEGMENTIRANJE TRGA	20
4.2 IZBOR CILJNEGA TRGA	24
4.3 POZICIONIRANJE	25
4.4 OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA SPLETA	27
4.4.1 STORITEV	28
4.4.1.1 Neopredmeteni elementi storitve poslovnega razreda Adrie Airways.....	30
4.4.1.2 Fizični elementi storitve poslovnega razreda Adrie Airways	30
4.4.1.3 Blagovna znamka Adria Airways Business Class.....	31
4.4.2 CENA.....	31
4.4.2.1 Določanje cene	32
4.4.2.2 Ugodnosti	33
4.4.3 TRŽNE POTI	33
4.4.3.1 Poslovalnice Adria Airways.....	34
4.4.3.2 Spletna prodaja	34
4.4.3.3 Poslovni servisi	35
4.4.3.4 Lastna nabavna služba podjetja.....	35
4.4.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE	35
4.4.4.1 Oglaševanje	36
4.4.4.2 Pospeševanje prodaje	37
4.4.4.3 Odnosi z javnostmi in publiciteta.....	37
4.4.4.4 Neposredno trženje.....	37
4.4.4.5 Sporočilo komuniciranja	38
4.4.5 LJUDJE	39
4.4.6 PROCES	40

4.4.7 FIZIČNO OKOLJE	41
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	45
PRILOGE	

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ZNAČILNOSTI TRADICIONALNIH PREVOZNIKOV.....	9
SLIKA 2: ZNAČILNOSTI REGIONALNIH PREVOZNIKOV	10
SLIKA 3: PRIKAZ POVEZANOSTI DRŽAVNEGA BOGASTVA IN UPORABO LETALSKEGA PREVOZA.....	18
SLIKA 4: SEGMENTACIJA POTNIKOV NA EVROPSKEM TRGU LETALSKEGA PREVOZNIŠTVA DO LETA 2010.....	22
SLIKA 5: IZBOR CILJNEGA TRGA POTNIKOV PODJETJA ADRIE AIRWAYS D.D.	25
SLIKA 6: PERCEPCIJSKI ZEMLJEVIDI.....	26
SLIKA 7: MOLEKULARNI MODEL SHOSTACKOVE – PRIMER POTNIŠKE LETALSKE STORITVE.....	29
SLIKA 8: APLIKACIJA KONKURENČNE PREDNOSTI	36

KAZALO TABEL

TABELA 1: RAZLOGI ZA IZBIRO LETALSKEGA PREVOZNIKA	8
TABELA 2: SEGMENTIRANJE LETALSKIH POTNIKOV PO POTNIŠKIH RAZREDIH.....	21
TABELA 3: DELEŽ POTUJOČIH POTNIKOV ADRIE AIRWAYS V SLUŽBENE NAMENE V EKONOMSKEM IN POSLOVNEM RAZREDU	23

UVOD

Diplomsko delo prikazuje razvoj strategije trženja poslovnega razreda Adrie Airways. Za temo diplomske naloge sem se odločila zaradi tega, ker sem dve leti med študijem, delala kot stevardesa na letalih Adrie Airways in sem opazila, da v poslovnem razredu potuje zelo malo potnikov, predstavlja pa priložnost, ki jo zamuja z vsakim odhodom letala. Pri tem moram poudariti, da sem letela na letalih Airbus A320, ki dopuščajo razvoj in udobje v poslovnem razredu, sedaj pa Adriina flota obsega manjša potniška letala CRJ, večja izposojena letala Boeing pa imajo po mojem opažanju večje število sedežev, saj so namenjena predvsem Adriinim čarter poletom. Poslovni potniki so pogosto dobili premalo, kot bi lahko za ceno, ki so jo plačali. Pri preliminarnem raziskovanju poslovnega razreda Adrie Airways, sem med ključne potencialne probleme uvrstila: ne oglaševanje storitve poslovnega razreda, slabo informiranje o možnostih potovanja v poslovnem razredu, premalo dodane vrednosti v primerjavi z ekonomskim razredom, majhen trg potnikov na slovenskem trgu, konkurenčna prevozna sredstva, avto in vlak ter prihod nizkocenovnih prevoznikov na ljubljansko letališče.

Diplomsko delo temelji na hipotezi, da obstaja zaenkrat še neizkoriščen potencial poslovnega razreda, za katerega je potrebno razviti učinkovito strategijo trženja. Repozicioniranje poslovnega razreda bi zahtevalo določeno prilagoditev in investicijo, ki bi se na dolgi rok povrnila z dobičkom in večjo prepoznavnostjo med poslovnimi potniki. Segment poslovnega razreda je potencialna konkurenčna prednost, ki temelji na boljšem poznavanju potreb porabnikov na trgu in njihovem izpeljevanju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Cilj prvega dela je skozi analizo notranjega okolja ugotoviti, v kakšnem stanju je Adria Airways. Predstavila bom probleme, s katerimi se sooča slovenski nacionalni prevoznik. S podrobno analizo bom izluščila določene konkurenčne prednosti, ki jih ima Adria Airways, kot majhen, mlad, fleksibilen, centralno geografsko lociran regionalni prevoznik. Cilj drugega dela je na podlagi analogije že zbranih podatkov izkoristiti konkurenčne prednosti in jih vpeljati v učinkovito strategijo trženja.

Uvodu sledi notranja analiza podjetja. V drugem poglavju bom opredelila poslovni razred v letalski industriji. V nadaljevanju diplomskega dela bom predstavila letalski potniški promet v Sloveniji in njemu konkurenčne prevozne storitve. Metodologija uporabljena v prvem delu diplomskega dela zajema tržno raziskavo Barclaycard, ki razkriva potrebe in navade poslovnih potnikov ter statistične podatke Statističnega urada Republike Slovenije, ki prikazujejo uporabo določenih prevoznih storitev med Slovenci.

V drugem delu diplomskega dela, bom postavila okvir strategije trženja poslovnega razreda, kjer bom naredila segmentacijo trga letalskih potnikov in izbrala ciljni trg. Za doseg trženjskega cilja je potrebno določiti trženjski splet, ki je pri storitveni dejavnosti sestavljeno iz storitve, cene, tržnih poti, trženjskega komuniciranja, ljudi, procesa in fizičnih dokazov. Strokovni model uporabljen v drugem delu diplomskega dela je molekularni model

Shostackove, iz katerega so razvidne značilnosti storitve na primeru potniške letalske storitve. Zaradi potrebe po ugotovitvi dejanskega stanja v podjetju Adria Airways, bom izvedla intervju z zaposlenimi Adria Airways na področju trženja, predstavila bom tudi podatke tržnih raziskav Adria Airways iz preteklih let. Percepcijski zemljevidi prikazujejo trenutno in želeno stanje poslovnega razreda Adria Airways. Uporabljena je tudi raziskava Fakultete za družbene vede, ki obsega rabo interneta in spletnega nakupovanja v Sloveniji. Prav tako bom analizirala primere dobrih praks, poslovne razrede določenih letalskih družb, kot sta na primer po Barclaycard raziskavi že sedmo leto zapovrstjo najpriljubljenejši letalski prevoznik British Airways in primer repozicioniranja zastarele in pozabljene letalske družbe Czech Airlines, s katerimi bom prišla do določenih ugotovitev in idej za predloge Adria Airways, ki jih bom strnila v zaključku.

1 ANALIZA PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.

V pričujočem poglavju, analiza podjetja bom na kratko predstavila nastanek in razvoj podjetja Adria Airways d.d., opisala poslovni model podjetja in trenutno strategijo trženja. Predstavila bom storitev poslovnega razreda v okviru Adria Airways na katero se bom nanašala v diplomski nalogi.

1.1 NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA

Adria Airways, edini redni slovenski letalski prevoznik, je regionalni mrežni prevoznik, ki ima za seboj več kot 48 let izkušenj kot čarterski in redni letalski prevoznik. Ustanovljena je bila leta 1961, kot čarterski prevoznik, ki je letela na dolgih linijah v obe Ameriki, Afriko in Daljni Vzhod. Sestava njenih potnikov so bile predvsem jugoslovanske etnične skupine, skupine evropskih turističnih agencij, Rdeči križ in Združeni narodi. Ker je bil čarterski promet pretežno sezonski, z visokim povpraševanjem poleti in precej nizkim pozimi, je Adria v poznih šestdesetih začela leteti tudi redne linije. Povezovala je vse jugoslovanske kraje z več nemškimi mesti, njeni potniki pa so bili pretežno jugoslovanski migranti zaposleni v zahodni Nemčiji. V osemdesetih pa se je z modernizacijo flote večalo število povezav, in Adria je iz Ljubljane preko Beograda letela v Ciper, München, London, Tel Aviv in Pariz. Danes, Adria Airways Slovenijo preko ljubljanskega letališča povezuje s šestindvajsetimi rednimi poleti (glej Prilogo 1).

Od leta 1985 je Adria Airways članica mednarodne letalske organizacije International Air Transport Association (v nadaljevanju IATA), katere naloga je, da deluje kot posrednik med letalskimi družbami in potniki. Letalskim družbam omogoča varno, zanesljivo in ekonomično delovanje, potnikom pa poenostavlja in znižuje stroške postopka prevoza (International Air Transport Association, 2008).

Adria Airways je od decembra 2004 članica največjega globalnega strateškega združenja Star Alliance (glej Prilogo 2), ki letalskim družbam omogoča, da svojim potnikom zagotovijo udobno potovanje in široko mrežo poletov po celem svetu. S programom pogostih potnikov (angl. *frequent flyer program*) »Miles & More« pa omogoča potnikom, ki so člani, da zbirajo milje ob vsakem poletu in so tako deležni določenih bonitet. Poleg članstva v Star Alliance, pa ima Adria Airways skupne dogovore o letenju pod skupno oznako (angl. *code-share*) sporazume sklenjene z naslednjimi letalskimi družbami Lufthansa, Austrian Airlines, Aeroflot, Montenegro Airlines, Swiss International Airlines, LOT Polish Airlines, Air One in Ukraine International Airlines. Namen teh dogovorov je zagotovitev boljših povezav potnikom, Adria pa ima dostop do distribucijskih in prodajnih poti omenjenih partnerjev. Tako je Adria Airways komercialno povezana z več kot 100 letalskimi prevozniki, kar omogoča Adria potnikom potovanje po vsem svetu (Adria Airways, 2007, str. 38; Association of European Airlines, 2006, str. 22; Star Alliance, 2009).

1.2 DEJAVNOST IN POSLOVNI MODEL PODJETJA

Poleg osnovne dejavnosti, to je rednega in čarterskega letalskega prevoza potnikov, Adria Airways ponuja tudi servisno-vzdrževalna dela na letalih CRJ in Airbus A320 za tretje osebe (B2B), prevoz tovora z letali A320, CRJ in tovornimi letali SAAB 340 (glej Prilogo 3). Večino prihodkov prinaša redni promet, sledi komplementarna dejavnost čarterski prevoz, prevoz tovora, vzdrževanje letal za tretje osebe in druge dejavnosti, kot so panoramski preleti slovenskih krajev ter prevozi potnikov s trosedežnimi letali do vseh večjih mest s športnimi letališči in do bližnjih letališč v sosednjih državah (Adria Airways, 2007, str. 31-38; Adria Airways, 2008).

Glede na dosedanje strategije in vstop v globalno združenje Star Alliance, Adria Airways zasleduje poslovni model mrežnega prevoznika, katerega namen je, da svojim potnikom ponuja globalno mrežo poletov, sama pa se povezuje s partnerskimi letalskimi prevozniki. Izbran poslovni model predstavlja konkurenčno prednost pred nizkocenovnimi prevozniki, za konkurenčnost pa ga je potrebno nadgrajevati in nenehno izpopolnjevati. Cilj Adria Airways je, da s kakovostno storitvijo povečuje zvestobo potnikov, ohranja konkurenčnost in povečuje svojo razpoznavnost kot cenovno ugoden, točen in kvaliteten prevoznik, ki svojim odjemalcem ponuja vrhunske storitve z inovativnim delom svojih zaposlenih (Adria Airways, 2006, str. 20; Adria Airways, 2007, str. 13).

Po statistikah združenja evropskih letalskih prevoznikov Association of European Airlines (v nadaljevanju AEA), je v obdobju od aprila do oktobra 2008 slovenski prevoznik glede na odstotek planiranih letov in dejansko izpeljanih letov na četrtem mestu. Po točnosti odhodov letal je pod povprečjem evropskih prevoznikov (v letu 2007 je bil nad povprečjem). Visoko nad povprečje pa se uvršča pri pogrešani prtljagi, saj je izmed 31 članic, Adria na sedmem mestu (Association of European Airlines, 2007; Association of European Airlines, 2008).

1.3 STRATEGIJA TRŽENJA PODJETJA¹

Vizija Adrie je, da želi biti uspešen evropski letalski prevoznik z moderno floto, ki se razvija in raste. Z dosegom najvišjega nivoja kakovosti storitve želijo doseči zadovoljstvo svojih potnikov in odjemalcev drugih storitev, hkrati pa ohraniti prepoznavnost svoje lastne blagovne znamke (Adria Airways, 2006, str. 26).

1.3.1 STORITEV PODJETJA

Glavna dejavnost in storitev, ki jo ponuja Adria Airways in ji prinaša tudi največ prihodkov, je prevoz potnikov v rednem potniškem prometu. Znotraj prevoza potnikov iz enega kraja v drug, ponuja dva razreda udobnosti potovanja, to je ekonomski razred in poslovni razred. Razreda se razlikujeta po hitrosti, kratkotrajnosti potovanja, pred in po samem letu, udobnosti in priročnosti ter postrežbi in udobju na letalu. Potniku je s tem omogočena raznolika ponudba in možnost izbire.

Adria Airways opravlja pogoste lete na atraktivne destinacije, ki so zanimive za različne segmente potnikov, tako za poslovne kot turistične potnike. Časi poletov potnikom ustrezajo, saj pri oblikovanju urnikov aktivno sodelujejo. Le tako se lahko prilagodi njihovim potrebam in željam. Hitra odzivnost in prilagodljivost letalske družbe se kaže po prilagajanju cen in po odpiranju novih linij, ki so zanimive tako za poslovneže, kot tudi za turiste (Adria Airways, 2006, str. 26; Predavanja International Marketing, 2007).

Zadovoljstvo potnikov s storitvami, Adria Airways dvakrat letno spremlja z merjenjem zadovoljstva na letih preko Centra za stike s potniki. Zvestobo potnikov pa krepijo z aktivnostmi v okviru programov zvestobe za potnike »Miles & More« in za podjetja »Adria Corporate Card« (Adria Airways, 2007, str. 30).

1.3.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE PODJETJA

Adria Airways je v začetku leta 2006 prenovila in posodobila vsebino in obliko posredovanja informacij. Pri izbiri lika so uporabili stevardeso, ki poseblja varnost, prijaznost, udobje in gostoljubnost, lastnosti, ki opredeljujejo blagovno znamko slovenskega nacionalnega prevoznika. Z objavo nizkih cen, želi privabiti cenovno občutljivega kupca (glej Prilogo 4). S tem želi pridobiti potnike, ki bi sicer potovali z nizkocenovnimi prevozniki. Potnike želijo osvestiti, da niso le nizkocenovni prevozniki tisti, ki ponujajo nizke cene letalskih vozovnic. Sami potniki pa so tudi že večkrat priznali, da so leti nizkocenovnih prevoznikov celo dražji od Adriinih. Poleg tega je cilj tržnega komuniciranja promocija spletne strani, kot primarnega medija komuniciranja in s tem povečanje obiska in prodaje letalskih vozovnic preko spleta ter

¹ V diplomski nalogi se bom nanašala na Adriino dejavnost rednega potniškega prevoza.

povečanje zavedanja o izboljšani storitvi zaradi članstva v skupini Star Alliance (Adria Airways, 2006, str. 33; Tekavec, 2006).

1.3.3 TRŽNE POTI PODJETJA

Adria Airways prodaja letalske vozovnice preko spleta, lastne prodajne mreže, pooblaščenih agencij oz. prodajalcev letalskih vozovnic.

1.3.4 CILJNI SEGMENTI PODJETJA

Letalsko prevoznništvo na splošno ima širok ciljni segment in cilja na različno občinstvo. S prevozom iz ene destinacije na drugo, zadovoljuje potrebe številnih ciljnih segmentov, ki se med seboj razlikujejo demografsko, geografsko, psihografsko in vedenjsko (Kotler, 2004, str. 288).

Razmerje moških in žensk, ki potujejo z letalom je približno enako. Približno od 60% do 70% vseh potnikov potuje iz službenih razlogov, tako v ekonomskem kot v poslovnem razredu. Ostali razlogi za potovanje z letalom so turizem, družinske vezi v tujini, študentje, obiski sorodnikov zaposlenih v tujini. Turistični potniki potujejo večinoma med vikendi, etnični potniki pa med prazniki in sezonskimi počitnicami. Tudi turistična potovanja zahtevajo višji dohodek, kar pomeni višjo izobrazbo. Prav tako je potrebno omeniti, da je polovica Adriinih potnikov tujcev. Potniki, ki pogosto potujejo so poslovni potniki oz. potniki, ki potujejo iz službenih razlogov (Interni podatki Adrie Airways, 2008).

2 POSLOVNI RAZRED V LETALSKI INDUSTRIJI

Zadnjih nekaj let je bilo za letalsko industrijo precej turbulentnih². Dogajale so se spremembe, ki so zaradi nepripravljenosti in slabe strategije reševanja problemov, mnoge ustaljene letalske družbe pahnilo v krizo. Letalske družbe so bile prisiljene svojo dejavnost prilagoditi novonastalim razmeram. Nekoč zaprt trg se je z deregulacijo in liberalizacijo, naenkrat odprl in povečala se je konkurenca, porabniki pa smo dobili možnost izbire. Prišli so nizkocenovni prevozniki, ki porabnikom za nizko ceno ponujajo prevoz do želene destinacije, tradicionalne letalske družbe, pa so zaradi tega pričele zniževati stroške in zniževati cene letalskih vozovnic. Zaradi večanja tržnega deleža in širjenja priložnosti na globalnem trgu, so se začele združevati v strateška zaveznikstva. Omenjene spremembe, so pripeljale do pravega razcveta letalske industrije. Na trgu letalskega potniškega prometa, sta se izoblikovala dva poslovna modela kamor uvrščamo večino letalskih prevoznikov, tradicionalni oz. mrežni in nizkocenovni prevoznik oz. prevoznik, ki izkorišča tržne niše³ (Krašnja, 2005, str. 44).

² Globalni trendi v letalskem prevoznikstvu so predstavljeni v Prilogi 5.

³ Segmentiranje letalskih prevoznikov je podrobneje predstavljeno v Prilogi 6.

Značilnost in konkurenčna prednost, ki jo ponuja večina tradicionalnih letalskih prevoznikov svojim potnikom, je možnost izbire udobja in servisa ter višina cene na vsakem letu. Običajno letalske družbe ponujajo do tri razrede – prvi razred, poslovni razred in ekonomski razred – ampak različne letalske družbe ponujajo različne nivoje storitve v posameznem razredu. Na primer nekatere letalske družbe imajo prvi razred opremljen s posteljami, druge ne. Nekatere ponujajo izbiro med več programi, druge imajo omejeno ponudbo video storitev. Nekatere ponujajo dodatne storitve, kot je na primer organiziran prevoz s šoferjem na in iz letališča, za katerega se je potrebno predhodno dogovoriti. V poslovnem razredu imajo zopet nekateri prevozniki postelje, drugi ne. Nekatere ponujajo širok izbor video programov, druge zopet ponujajo manj možnosti izbire (International Air Transport Association, 2005, str. 177).

Poslovni razred v letalu pomeni višji razred potovanja in višji nivo oskrbe potnika. Nivo storitve in udobja je višji, kot pri ekonomskem razredu in nižji kot v prvem razredu. Poslovni razred bi lahko označili kot luksuzno storitev, ki jo letalska družba ponuja potnikom. Cena letalske vozovnice v poslovnem razredu je višja od ekonomskega razreda. Poslovnega razreda pa ne ponujajo vse letalske družbe. Nizkocenovni prevozniki ne ponujajo poslovnega razreda. Nekateri prevozniki pa so ga v zadnjih letih zaradi trenda zniževanja stroškov in padanja cen celo ukinile. Omenjeno je storil regionalni letalski prevoznik BMI iz Velike Britanije, ki potnikom sedaj ponuja le en razred na vseh, razen petih linijah. Kljub temu imajo poslovni potniki možnost doplačila za fleksibilnost letalske vozovnice, na letalu pa sedijo v sprednjem delu kabine z ostalimi poslovnimi potniki (Fearis, 2005).

Poslovni razred pomeni potovalne okoliščine na letalu, ki so boljše od pogojev, če bi potovali ceneje (Business class, b.l.). Ponudba poslovnega razreda je za letalske družbe pomembna, saj se po tem diferencira od nizkocenovnih letalskih prevoznikov z inovativno storitvijo in profesionalnim osebjem pa tudi od ostalih tradicionalnih oz. regionalnih letalskih prevoznikov.

Letalske družbe, ki letijo na kratkih linijah, in njihove storitve, so pogosto tudi »feeder⁴« donosnim storitvam dolgih linij velikim tradicionalnim letalskim družbam, na katerih so si rezervirali vozovnico poslovnega ali prvega razreda. Zaradi omenjenega mora biti storitev na obeh linijah na podobnem nivoju, tako na dolgem kot na kratkem letu. Umik poslovnega razreda pri regionalnih družbah bi bil zaradi tega kontradiktoren (Tracking Patterns, 2005).

⁴ Regionalni prevozniki so pogosto "feeder" ostalim letalskim prevoznikom zaradi tega, ker nimajo dovolj velikega trga in tako delujejo kot dopolnilo večjim letalskim družbam. Regionalni prevoznik pripelje potnike do osrednjega letališča velikih mednarodnih letalskih družb, od koder jih te prepeljejo na destinacije (Adria Airways, 2006, str. 31).

2.1 STORITEV POSLOVNEGA RAZREDA

Potrebe poslovnih potnikov se močno razlikujejo od potreb in zahtev ekonomskih oz. turističnih potnikov. Prav tako, se potrebe skozi čas spreminjajo. Na kar pa kažejo raziskave, ki so narejene na to temo.

Poslovni potniki niso več pripravljeni plačevati visokih cen letalskih vozovnic, ki so jih tolerirali v devetdesetih. Tako poslovni kot ekonomski potniki povprašujejo po nižjih cenah, visoki frekventnosti letov in preprostejši ter bolj učinkoviti storitvi (Hansson et al., 2002).

Namen storitve poslovnega razreda je predvsem, da je postopek celotnega potovanja hitrejši, udobnejši in zanesljiv. Najbolje če so vsa opravila avtomatizirana in čimbolj preprosta. V splošnem okviru storitve poslovnega razreda, ki veljajo za letalske prevoznike s ponudbo poslovnega razreda, svojemu potniku ponujajo naslednje ugodnosti⁵:

- možnost storniranja letalske karte v zadnjem hipu,
- možnost nakupa letalske karte v zadnjem hipu,
- posebno okence za prijavo na let,
- prednost pri vkrcanju prtljage (angl. *priority baggage*),
- večja dovoljena teža prtljage,
- možnost uporabe poslovnega salona,
- pester izbor časopisov,
- večji razmak med sedeži na letalu,
- bogatejši servis ponudbe hrane in pijače na letalu,
- prednost pri izkrcanju iz letala,
- prednost pri prejemu prtljage.

Zaradi spreminjajočih se trendov te dinamične industrije, so narejene raziskave, ki raziskujejo potrebe in navade poslovnih potnikov. Vsako leto tako raziskavo izvede angleški Barclaycard Business⁶ in velja za najbolj obširno tovrstno raziskavo v Veliki Britaniji. V diplomskem delu se nanašam na dve zaporedni raziskavi, in sicer raziskavo iz let 2006/07 in raziskavo iz leta 2008. V raziskavi 2006/07 je bilo anketiranih 2.500, v raziskavi 2008 pa je bilo zajetih 3.397 lastnikov Barclaycard Business kartic, ki so predsedniki uprav, direktorji podjetij, managerji, starih od 18 do 66 let (The Barclaycard Business, 2006; The Barclaycard Business, 2008).

Dandanes poslovno potovanje še zdaleč ne pomeni več potovanja v poslovnem razredu. Rezultati raziskave so pokazali, da le 10% potnikov, ki potujejo zaradi posla, izbere poslovni razred tudi na kratkih letih. 36% potnikov izbere poslovni razred izključno na dolgih letih in le 8% na obeh, 35% ga ni izbralo na nobenem, 11% pa ni podalo odgovora. Kot razloge za potovanje v poslovnem razredu so podali naslednje odgovore, boljša storitev (25%), udobneje

⁵ V Prilogi 7 primerjam ugodnosti storitve, ki jih prinaša potovanje v poslovnem razredu na primeru naslednjih letalskih družb: Air France, British Airways in Lufthansa.

⁶ Barclays je banka iz Velike Britanije, ki ponuja poslovne kreditne kartice Barclaycard Business.

za delo (18%), pravila podjetja (20%), bolj prilagodljiv (8%), moj položaj si to zasluži (12%), vrednost za denar (2%), brez odgovora (15%) (The Barclaycard Business, 2006).

Tabela 1 prikazuje razloge za izbiro letalskega prevoznika razvrščene po pomembnosti, glede na dve raziskavi, in sicer v razmaku desetih let. Razlogi za izbiro letalske družbe so vedno bolj osredotočeni na samo storitev (The Barclaycard Business, 2006). Na omenjeno raziskavo se bom nanašala tudi v drugem delu diplomskega dela.

Tabela 1: Razlogi za izbiro letalskega prevoznika

Obdobje 1996/97	Obdobje 2005/06
Zanesljivost (54%)	Izbira linije (48%)
Udobje (35%)	Zaupanje prevozniku (42%)
Hiter check-in (33%)	Storitev (31%)
Center za stike s potniki (23%)	Prilagodljivost (31%)
Boljša varnost (20%)	Stroški (27%)

Vir: The Barclaycard Business, 2006.

V Evropi se je ustavil padec deleža poslovnih potnikov, kar pomeni, da so se tradicionalni prevozniki uspešno prilagodili novim tržnim razmeram, predvsem s politiko intenzivnejše diferenciacije cen in storitev. Trend naj bi se nadaljeval, saj bo po napovedih raziskave Barclaycard, približno polovica vseh poslovnih potnikov do leta 2015, kot najpomembnejši razlog za izbiro letalskega prevoznika, smatrala izboljšano storitev. Zaradi povpraševanja po izboljšanih storitvah in boljših delovnih pogojih, se bo število poslovnih potnikov, ki potujejo v poslovnem razredu dvignilo iz 25% v letu 2005/06 na približno 33% leta 2015 (Adria Airways, 2007, str. 53; The Barclaycard Business, 2006).

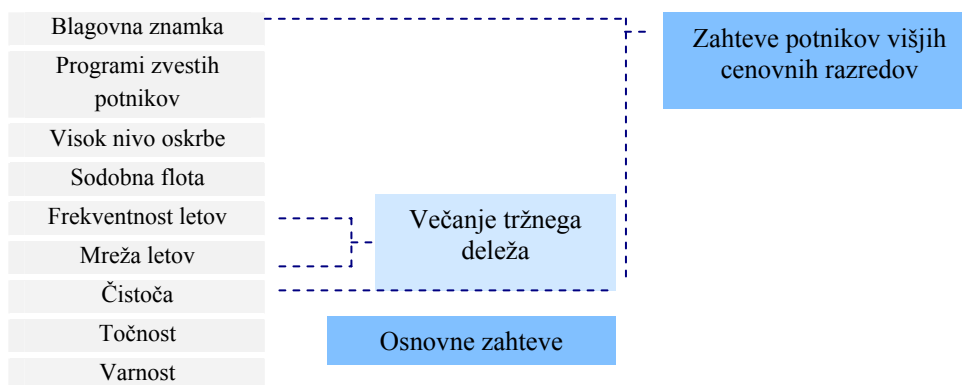
Napovedi bodo posledično vplivale tudi na Adria Airways. Zaradi tega se je potrebno strateško pripraviti na prihodnost in slediti trendom, ki se dogajajo v letalski industriji, saj se bo lahko zaradi svoje majhnosti in fleksibilnosti hitreje prilagodila spremembam, kot večji konkurenti. Za povečanje števila poslovnih potnikov se je potrebno predhodno pripraviti in zadovoljiti tako bolj osnovne potrebe ekonomskih potnikov, kot tudi ugoditi zahtevam poslovnih potnikov. Sledenju trendom, se je mogoče prilagoditi z razvojem dejavnosti in storitev, ki so trenutno zapostavljene, vendar imajo visok potencial.

2.2 POSLOVNI RAZRED TRADICIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

Na Sliki 1 so prikazane lastnosti, ki jih imajo tradicionalni mrežni letalski prevozniki (glej Prilogo 8). Iz stališča potnika mora vsaka letalska družba zagotoviti določene minimalne zahteve, ki so osnova vsaki uspešni letalski družbi. Pomembno je, da je letalski prevoznik varen, točen in čist, v smislu, da je oprema sodobna in kabinsko osebje profesionalno. Naslednja stopnja, ki jo zasledujejo mrežni prevozniki je večanje frekventnosti letov in dobra

mreža povezav iz žariščnega letališča⁷. Prevoznik želi ponuditi število letov in optimizirati zasedenost sedežev do prelomne točke, kjer maksimira svoj dobiček in kjer prevladajo zahtevnejši potniki na lokalnem trgu, ki odhajajo iz žariščnega letališča ali končujejo pot. Za dopolnitev procesa optimizacije ima ponavadi prevoznik sodobno floto, visok nivo oskrbe, saj konstantno dopolnjuje in izboljšuje storitev. Vsi ti dejavniki gradijo blagovno znamko, ki jo bodo potniki z višjimi zahtevami in ki prinašajo največje donose, cenili (Berardino, 1998, str. 108 – 109).

Slika 1: Značilnosti tradicionalnih prevoznikov



Vir: Berardino, *Integrating Airline Strategy and Marketing: Handbook of Airline Marketing*, 1998, str. 108, slika 9-2.

Pri tradicionalnih letalskih prevoznikih, je v poslovnih razredih trenuten trend na dolgih linijah, ponudba raznovrstnih udobnih sedežev in postelj. S tem svojim potnikom ponujajo na eni strani dovolj prostora za nemoteno delo, na drugi strani pa raztegljivost sedeža v posteljo, na katerem lahko mirno zaspi. Sedeži so opremljeni z ekrani z najnovejšo tehnologijo.

Vedno več letalskih družb se poslužuje preimenovanja poslovnega oz. prvega razreda, saj želi svoji storitvi še dodati vrednost. Tako se je na primer letalskim družbam Continental, Air Canada, SAS, Air France in Delta pri tem pridružil tudi Air New Zealand, ki so nadomestili prvi in poslovni razred s »poslovnim premier razredom«, ki ima širok usnjen sedež, ki se preoblikuje v posteljo (Class War, 2005; Fearis, 2005).

Nekatere letalske družbe ponujajo »ekonomski razred plus« oz. »premium ekonomski razred«, ki vključuje nekoliko več prostora za noge in boljše sedeže, kot v običajnem ekonomskem razredu, posebne obroke, več dovoljene prtljage, velik izbor video programov in možnost telefoniranja. Cena je ponavadi za 25% višja od standardnega ekonomskega razreda. Vlaganjem navkljub, standardni ekonomski razred ostaja še vedno najbolj popularen razred v katerem poslovneži potujejo. Po Barclaycard raziskavi sodeč se je kar 55% anketiranih izreklo, da najpogosteje potujejo v standardnem ekonomskem razredu (The Barclaycard

⁷ Žariščna letališča so običajno locirana ob velikih mestih, kjer je veliko potniškega potenciala in s tem ustvarjajo donose (Krašnja, 2005, str. 48).

Business, 2008; Class War, 2005; Fearis, 2005; International Air Transport Association, 2005, str. 177).

2.3 POSLOVNI RAZRED REGIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

Regionalni letalski prevozniki⁸ večino letenja opravljajo na rednih letih dolžine 550 km in povezujejo majhna in velika letališča. Polovica potnikov potuje zaradi posla. Flota je v povprečju mlajša od 10,5 let, vključuje moderna ter okolju prijazna letala, kjer je v povprečju 68 sedežev in 54% flote je sestavljene iz reaktivnih letal. 98% potnikov potuje na rednih linijah. Regionalna aviacija je najhitreje rastoči segment letalskega prometa z več kot 9% letno rastjo skozi zadnjih deset let (European Regions Airline Association, 2007). Povprečna dolžina Adriinega rednega poleta je 1.036 km, povprečen čas poleta pa traja 1 uro in 30 minut. Povprečna starost Adriinih letal je 9,8 let, vključuje pa moderna in varčna reaktivna letala.

Berardino (1998, str. 114 – 115) navaja, da regionalni prevozniki, kot vsi ostali uspešni prevozniki, zadovoljujejo minimalne potrebe kot so varnost, točnost in čistost letala, kar prikazuje Slika 2. Običajno opravljajo lete med trgi, kjer je velik segment poslovnih potnikov in kjer nimajo konkurence. Že v izhodišču so potniške kabine urejene tako, da zadovoljujejo pričakovanja poslovnih potnikov. Potniki pa so deležni visokega nivoja oskrbe, ki prispeva k ugledu blagovne znamke.

Slika 2: Značilnosti regionalnih prevoznikov

»Lokalna« blagovna znamka	
Visok nivo oskrbe, vrhunsko izveden	
Produktni vodja, prilagojen velikosti trga	
Brez lastnega žariščnega letališča	
Redni prevoz do žariščnih letališč drugih prevoznikov	
Čistoča	-----
Točnost	Osnovne zahteve
Varnost	

Vir: Berardino, Integrating Airline Strategy and Marketing: Handbook of Airline Marketing, 1998, str. 113, slika 9-7.

Kakorkoli pa imajo regionalni prevozniki zaradi kratke dolžine posameznih letov pri postavljanju strategije poslovnega razreda več težav, saj je nesmiselno v majhna letala, ki jih imajo regionalni prevozniki, za dvourni let postavljati udobne, velike sedeže, ki se spremenijo

⁸ Definicija in opredelitev regionalnega letalskega prevoznika je obrazložena v Prilogi 9.

v posteljo. Zaradi tega predlagam, da poiščejo alternativne možnosti, kako upravičiti obstanek in uporabnost poslovnega razreda v letalu.

Letalska družba, ki cilja, tako na poslovne, kot na turistične potnike, se ne more zanašati na obliko kabine, ki je usmerjena v čim nižje operativne stroške in čim večjo gostoto sedežev. Namesto tega morajo razviti večizdelčno filozofijo, ki prikazuje različne nivoje storitve, kar pa s seboj prinaša visoke stroške. Ko letalske družbe iščejo svojo konkurenčno prednost, kabino oblikujejo vedno bolj privlačno, kar pa dosežejo z novimi in dragimi sedeži in razmakom med sedeži. Na kratkih linijah so pri večini letalskih družb sedeži v obeh razredih enaki, razlikujejo se le razmaki med sedeži, ki so v prvih nekaj vrstah večji. Razreda se ločujeta s premikajočo se zaveso, odvisno od povpraševanja po sedežih v poslovnem in ekonomskem razredu. Problem pri taki filozofiji je udobje sedeža v poslovnem razredu, še posebej za potnike, ki morajo sedeti na srednjem sedežu od treh. Rešitev, ki se jo nekatere družbe že poslužujejo je postavitve spremenljivih sedežev, ki pa so dragi in tudi težji, kot standardni sedeži. Poleg visoke cene sedeža, pa je ob polni zasedenosti kabine, na voljo tudi manj sedežev (Shaw, 2004, str. 152 – 154).

2.4 POSLOVNI RAZRED IN NIZKOCENOVNI PREVOZNIKI

Poslovni model nizkocenovnega letalskega prevoznika vsebuje tri ključne dejavnike⁹ (Binggeli & Pompeo, 2002; Schneiderbauer & Fainsilber, b.l., str. 18 – 19):

- ponuja preprost proizvod (brez obrokov in pijače, brez časopisov, brez sedežnega reda, brez poslovnih salonov na letališčih, brez programov zvestobe, brez povezav za prtljago in potnike, en sam potovalni razred, brez povrnitev in brez možnosti spremembe rezervacije na drugega letalskega prevoznika),
- pozicioniran tako, da cilja na turistične potnike in cenovno občutljive poslovne potnike, ki jih prepelje z enim tipom letal z več sedeži od točke do točke na frekventnih kratkih letih med sekundarnimi letališči,
- nizki operativni stroški, ker ni potovalnih agentov in nizke provizije pri izdaji vozovnic, ker ni dragih računalniških sistemov ter visoka produktivnost.

Poslovni potniki, ki letijo z nizkocenovnimi prevozniki, so manj obremenjeni s tradicionalnim udobjem poslovnega razreda – več prostora za noge¹⁰, večji sedeži, bogatejši obroki na letalu. Kljub vsemu pa želijo ugodnosti, kot so dostop do poslovnega salona na letališču in večjo fleksibilnost (Class War, 2005).

Popularnost nizkocenovnih prevoznikov se je povečala tudi med poslovnimi potniki, še posebej cenovno občutljivimi. Z dozorevanjem trga, pa naraščajo tudi pričakovanja porabnikov. Nizkocenovni prevozniki sedaj omogočajo dostop do letališke čakalnice, ki jo je možno pred letom plačati (od 12 £), na voljo pa je na 33 letališčih. S to strategijo pa želijo

⁹ Primerjava stroškov tradicionalnih in nizkocenovnih prevoznikov je prikazana v Prilogi 10.

¹⁰ Primerjava konfiguracije letal tradicionalnih in nizkocenovnih prevoznikov je obravnavana v Prilogi 11.

privabiti nove poslovne potnike. V čakalnici ponujajo brezplačno pijačo, prigrizke, udobne sedeže in dostop do poslovnih pripomočkov. EasyJet ocenjuje, da je 30% njihovih potnikov, poslovnih potnikov. Prav tako ponujajo neomejeno težo in količino ročne prtljage, s čimer so ciljali na poslovne potnike, ki jim ni potrebno čakati na oddano prtljago po prihodu letala na letališču (EasyJet focuses on business travellers, 2004; Johnson, 2004).

Raziskava Barclaycarda je pokazala, da je najpriljubljenejši nizkocenovni prevoznik med poslovnimi potniki EasyJet. Po napovedih raziskave, nizkocenovniki ne bodo beležili povečanja povpraševanja po letih med poslovnimi potniki. Razlogi za izbiro potovanja z nizkocenovnim prevoznikom, pa so sledeči: odhodna letališča so blizu službe (40%), nizki stroški (27%), dostop do letov (27%), preprostost in prilagodljivost (23%), nivo storitve osebja (8%) (The Barclaycard Business, 2006).

2.5 POSLOVNI RAZRED PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.

Začetki Adriinega poslovnega razreda segajo v leto 1990 s posodobitvijo flote, ko je Adria Airways dobila sprva 156¹¹ sedežni Airbus A320 in z intenzivnejšim code-share sodelovanjem z Lufthanso (Interni podatki Adrie Airways, 2008).

Adria Airways kot članica strateškega združenja Star Alliance paše v sfero tradicionalnih letalskih prevoznikov. Letalske družbe, ki so v združenju Star Alliance ponujajo na svojih letih poslovni in ekonomski razred. Z vstopom v združenje, je morala Adria zagotoviti določene zahteve, med drugim tudi zagotoviti poslovni in ekonomski razred. Pomen poslovnega razreda za Adria Airways je ponudba enakovrstnih storitev, ki jih ponujajo članice. Na primer potnik potuje iz New Yorka do Ljubljane, prestopa v Frankfurtu in če potnik potuje v poslovnem razredu iz New Yorka v Frankfurt, mora tudi Adria Airways iz Frankfurta v Ljubljano ponuditi poslovni razred. Poleg obveznosti Adrie v primerjavi s storitvami, ki jih ponujajo drugi člani združenja, tudi konkurenčna prednost v primerjavi z nizkocenovnimi in ostalimi konkurenčnimi prevozniki daje pomen Adriinemu poslovnemu razredu.

Na letnem nivoju Adria Airways prepelje približno 80.000 potnikov v poslovnem razredu, kar je manj kot tržni potencial (glej rezultate raziskave Barclaycard, na str. 7), ki naj bi po raziskavi znašal 10% vseh prepeljanih potnikov. Največ potnikov v poslovnem razredu je na dolgi liniji Moskva in na kratkih linijah Bruselj, Frankfurt, München, Dunaj, Zürich, Frankfurt – Dunaj (Interni podatki Adrie Airways, 2008).

¹¹ V letu 2003 so vsa tri 156 sedežna letala Airbus A320 postala 162 sedežna letala.

2.5.1 STORITEV POSLOVNEGA RAZREDA

Glede na obseg delovanja, ki ga ima Adria Airways, povprečna dolžina leta je 1 do 2 uri, jo uvrščamo med regionalne letalske prevoznike. Udobje poslovnega razreda na letalu pri Adrii Airways postavlja kot manj pomembno, kot ostale pritikline, ki sodijo k storitvi poslovnega razreda, kot je na primer: posebno okence za prijavo na let, večja dovoljena količina prtljage za vnos na letalo, večja dovoljena teža prijavljene prtljage, posebna linija na letališču pri varnostnem pregledu, možnost uporabe poslovnega salona na letališču (glej Poglavje 3.1), postopek vkrcanja prtljage je hitrejši, na letalu so poslovni potniki prvi pri izbiri časopisov, na letalu je večje udobje – večji razmak med sedeži, od ostalih potnikov so ločeni s premično zaveso, če letalo ni polno, je sedež poleg potnika prost, postrežba je bogatejša – snack nadomestijo obroki, postreženi na porcelanastem servisu – odvisno od dolžine leta hladni ali topli obroki, brezplačna ponudba alkoholnih pijač, pri izkrcanju ima prednost poslovni potnik, prav tako prejme prtljago med prvimi. V celoti je samo potovanje udobnejše in hitrejše.

2.5.2 CENA POSLOVNEGA RAZREDA

Postavitev cene je odvisna od posamezne letalske družbe, vendar večina letalskih družb ponuja minimalno dve različni ceni v prvem razredu, tri različne cene v poslovnem razredu in do 26 različnih cen v ekonomskem razredu. Cena na sedež se postavi odvisno od izvora in destinacije posameznega potnika (International Air Transport Association, 2005, str. 178). Zaradi visokih cen letalskih vozovnic v poslovnem razredu, pa veliko potnikov, ki potujejo v poslovne namene, potujejo v ekonomskem razredu. Adria Airways pa v ta namen ponuja možnost nakupa letalske vozovnice poslovnega razreda, v vrednosti cene ekonomskega razreda, vendar pogoj je, da jo potnik kupi sedem dni pred poletom. Poleg te cene ima Adria Airways še dve ceni za poslovni razred (glej Prilogo 12).

2.5.3 STRATEGIJA TRŽENJA POSLOVNEGA RAZREDA

Storitev programa lojalnosti Adrie Airways, ki cilja direktno na podjetja in poslovne potnike je »Adria Corporate Card«. Podjetjem, katerih zaposleni veliko potujejo v službene namene, poleg individualnega programa lojalnosti »Miles & More«, ponuja nagrade za zvestobo in ugodnosti tudi podjetjem, s katerim želijo doseči, da bi čim več potovali z Adrio. Kot vsak sistem lojalnosti tudi »Adria Corporate Card«, podjetjem ponuja določen bonus na določeno število zbranih točk. Podjetja lahko izbirajo med brezplačnimi vozovnicami, prevozom v poslovnem razredu ali prevozom dodatnih 20 kg prtljage. V sistem je vključenih približno 300 slovenskih podjetij. Člane Adria Airways informira z direktno pošto, podjetja prejemajo izpis stanja, novice in obvestila o posebnih akcijah in ugodnostih, ki jih lahko koristijo (Adria Airways, 2008; Interni podatki Adrie Airways, 2008).

Adria Airways poslovnega razreda ne oglašuje direktno, zaradi kratke dolžine letov in izhajajo iz tega, da njihovi potniki potujejo tudi na dolgih letih in poznajo poslovne razrede drugih prevoznikov. Oglaševali bi ga le pod pogojem, ko bi potnikom ponujali nekaj zares posebnega. Indirektno pa ga oglašujejo skozi oglaševanje njihovih t.im. image oglasov – potujte z nami, varno, udobno, prijazno, kar pa implicira na pogostost letov, prijaznost osebja in korektnost servisa. Slogan »Doma nad oblaki« je namenjen poslovnim in ekonomskim potnikom.

2.5.4 IZPOSTAVITEV PROBLEMA POSLOVNEGA RAZREDA

Zbrana dejstva so me pripeljala do ugotovitve problematike poslovnega razreda Adrie Airways. Zaradi trenutne flote, ki obsega manjša letala, je poslovni razred okrnjen in ne dopušča širjenja poslovnega razreda. Možnosti na večjih letalih, kot so 162 sedežni Airbus A320 bi to dopuščale, saj je v poslovnem razredu na voljo več sedežev in prostora za ročno prtljago ter plašče, kot na manjših 48 oz. 50 sedežnih regionalnih letalih CRJ 200 oz. 86 sedežnih letalih CRJ 900, s katerimi Adria Airways leti na večini rednih prog.

Pri zasedenosti poslovnega razreda lahko govorimo tudi o poslovnih linijah, kjer je veliko poslovnih potnikov, te linije pa so Moskva, Bruselj, Frankfurt, Dunaj, München, Priština, Frankfurt – Dunaj (Interni podatki Adrie Airways, 2008). Problem vidim tudi v neizkoriščenosti poslovnega razreda na ostalih Adriinih progah, kjer je manjše število poslovnih potnikov ali pa jih sploh ni. Z osredotočenostjo na točno določene proge, bi z učinkovito strategijo trženja privabili potnike, da bi potovali v Adriinem poslovnem razredu.

Prav tako pa se večina službenih potovanj odvija na točno določene dneve, in sicer nedelja popoldan, ponedeljek, torek, sredo so udarni dnevi za odhode na službena potovanja, medtem ko so sredo, četrtek in petek dnevi ko se poslovni potniki vračajo iz poslovnih potovanj (Interni podatki Adrie Airways, 2008).

Problem poslovnega razreda Adrie Airways vidim tudi v tem, da se potnike ekonomskega razreda velikokrat »upgrade-a« v poslovni razred. Tako je pravi potnik poslovnega razreda pogosto prikrajšan za udobje, ki bi ga lahko imel. Poleg, bi bil lahko prazen sedež, ki bi potniku omogočil več prostora in udobja. Morda pa je ravno to razlog, da Adria Airways ne želi posodobiti poslovnega razreda.

Naslednji problem je tudi konfiguracija izposojenih letal, ki si jih Adria Airways izposodi predvsem od čarterskih prevoznikov. Konfiguracija letala prilagojena za čarterske polete je umestitev čim večjega števila sedežev v letalu. Tako ima poslovni potnik, ki sedi na začetku letala, enako prostora za noge, kot potnik v zadnji vrsti ekonomskega razreda. Tudi s tem trpi ugled poslovnega razreda Adrie Airways, saj poslovnemu potniku ne more zagotoviti enakega nivoja storitve vsakokrat ko leti.

Pomanjkljivost vidim tudi v tem, da Adria Airways pogostokrat pozabi izpostaviti poslovni razred in ga ne oglašuje posebej. Kljub temu, da pri obstoječi ponudbi niso inovativni, menim, da bi morali poudarjati prednosti potovanja v poslovnem razredu, pred ekonomskim razredom.

3 LETALSKO PREVOZNIŠTVO V SLOVENIJI

Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) navaja, da je zračni prevoz potnikov, ki ga opravlja slovenski letalski prevoznik v mednarodnem prevozu, v zadnjih letih močno naraščal (glej Prilogi 13 in 14). Zaradi trenutne finančne krize pa je promet Adria Airways močno upadel. AEA navaja, da je potniški promet slovenskemu nacionalnemu prevozniku upadel za 14,7% v prvih treh mesecih letošnjega leta, v primerjavi z enakim obdobjem lani. Povprečje upada prometa letalskim družbam združenja AEA pa znaša 9,5% za enako obdobje (Association of European Airlines, 2009; Černe, 2007; Šegan & Zlobec, 2007).

3.1 AERODROM LJUBLJANA

Aerodrom Ljubljana je osrednje in glavno letališče Republike Slovenije, ki izvaja letališke in druge komercialne storitve za okoliško regijo. Prvo letalo je na brniškem letališču pristalo konec leta 1963 in od takrat promet stalno narašča (glej Prilogi 15 in 16). Največ potnikov je bilo v letu 2006, prepeljanih na relacijah z letališči Frankfurt, Pariz (Charles de Gaulle), Istanbul (Ataturk), London (Stansted) in Dunaj (Schwechat). Pri tem je potrebno omeniti, da na londonsko letališče Stansted leti nizkocenovni prevoznik EasyJet, Adria Airways pa leti na Gatwick (Aerodrom Ljubljana, 2007; Zlobec, 2006; Zlobec 2007).

Večina prometa na Aerodromu Ljubljana je rednega, saj kar 85% potnikov potuje na rednih linijah, od tega je 70% poslovnih potnikov, 20% potnikov, ki zapušča Slovenijo preko Brnika, pa nadaljuje let preko evropskih vozlišč.

Aerodrom Ljubljana ima za Adria Airways velik pomen, saj je edino slovensko letališče na katerega pristajajo letala Adria Airways. Letališče predstavlja za Adria sedež operativnega dela podjetja. Na letališču imajo tudi svoj hangar, kjer izvajajo popravila letal CRJ. Z izgradnjo novega terminala na Aerodromu, si Adria obeta celoten terminal samo zase, s katerim bo veliko privarčevala.

Potnikom in ostalim uporabnikom letališča, Aerodrom Ljubljana zagotavlja varno, točno in kakovostno izvajanje letaliških in drugih komercialnih storitev. Kot dopolnilo celotne storitve potnikom poslovnega razreda, Aerodrom Ljubljana nudi možnost uporabe poslovnega salona. Čakalnica je udobna in prostorna, odmaknjena od gneče in hrupa in potnikom omogoča, da ob počitku ali delu v miru počakajo na odhod letala. V poslovnem salonu je potnikom na voljo

samopostrežni bife z brezplačno hladno in toplo pijačo ter prigrizki, izbor slovenskih in evropskih časopisov, televizija, telefon, faks, internet in javni monitor s podatki o odvijanju prometa v odhodu. Po Barclaycard raziskavi sodeč je v porastu uporaba telefonske, spletne in video konferenčne tehnologije. Najbolj popularna je telefonska (46%), sledita ji spletna (15%) in video konferenčna tehnologija (14%) (Aerodrom Ljubljana, 2008; The Barclaycard Business, 2008).

Adria Airways, kot letalski prevoznik ne mora vplivati na vsebino ponudbe poslovnega razreda na Aerodromu Ljubljana, saj poslovni salon oskrbuje letališče samo. Adriin potnik, ki kupi karto poslovnega razreda ima možnost brezplačnega obiska v poslovnem salonu, stroške koriščenja poslovnega razreda, pa krije prevoznik (Interni podatki Adrie Airways, 2008).

- KONKURENČNA LETALIŠČA

Ljubljanskemu letališču znaten del potnikov in tovora prevzema tudi šest konkurenčnih letališč, ki so od ljubljanskega oddaljeni v radiju 150 km, in sicer letališča v Celovcu, Beljaku, Benetkah, Zagrebu, Trstu in Gradcu. Največjo konkurenco predstavljajo slednji trije, ti so mu z obširnejšo ponudbo čarter letov in cenovno ugodnejših letalskih prevoznikov leta 2002 odvzeli 100.000 slovenskih potnikov. Posledica tega je, da je letališče začelo privabljati nove prevoznike. Prebujati pa sta se začela tudi portoroško in mariborsko letališče, ki vodstvu Aerodroma Ljubljane ne dela nobenih skrbi, saj naj bi potnikov iz mariborskega okrožja vedno imeli malo. Oživitvev Aerodroma Maribor je smiselna, saj letališča na obrobju Slovenije prepeljejo veliko slovenskih potnikov. Eno izmed takih je graško letališče, ki letno prepelje 200.000 slovenskih potnikov. Eno letališče namreč pokriva območje od 150 do 200 km (Grabnar, 2004, str. 35; Matejčič, 2007; Volfand, 2005). Tudi na portoroško letališče bi moralo poleti leta 2007 pristajati JATovo letalo, ki naj bi povezovalo slovensko primorje z Beogradom in Rimom, pa se to ni zgodilo.

- KONKURENCA NA AERODROMU LJUBLJANA

Od vstopa Slovenije v Evropsko unijo se je konkurenčnost na slovenskem letalskem trgu znatno povečala. Poleg osmih tradicionalnih letalskih prevoznikov na brniško letališče trenutno leti tudi nizkocenovni prevoznik, ki konkurira slovenskemu nacionalnemu prevozniku z vsakodnevnimi leti v London (na letališče Stansted, Adria leti na letališče Gatwick) (Aerodrom Ljubljana, 2009).

Po mnenju predsednika uprave Adrie Airways, pa so s prihodom nizkocenovnih prevoznikov na brniško letališče pridobili vsi, saj so Adriini leti v London polni, ker ljudje več potujejo, povečuje pa se tudi število turistov. Kljub veliki razpoložljivosti letov iz letališča Brnik na primer v Pariz (dva leta Air France in dva leta Adrie Airways na dan) pa veliko potnikov v Pariz potuje preko Dunaja, Münchna, Frankfurta, zaradi boljših nadaljnjih letalskih povezav (Interni podatki Adrie Airways, 2008; Tekavec, 2006).

Adria Airways je kot članica Star Alliance v zemljevid združenja postavila tudi to osrednje slovensko letališče. Drugo združenje, ki leti na brniško letališče je Sky Team s francoskim Air France in češkim Czech Airlines. Za združenje Oneworld pa letita finski Finnair in madžarski Malév.

Adria Airways je kljub vstopu konkurenčnih letalskih prevoznikov ohranila svoj tržni delež, merjen v celotnem številu potnikov, prepeljanih na Adriinih letalih iz Ljubljane in znaša 73%. Pozicijo ohranjajo s tržnim komuniciranjem, stalnim stikom s trgom in širjenjem mreže poletov preko Aerodroma Ljubljana (Adria Airways, 2007, str. 27).

Pri postavljanju konkurenčne prednosti, pa se je potrebno zavedati tudi kritičnih dejavnikov. Pridobivanje tujih potnikov je za Adria Airways ovirano, saj so tuji potniki bolj naklonjeni domačim letalskim prevoznikom, prevoznikom, ki jih poznajo in jim zaupajo. Na primer francoski potniki, ki potujejo iz Pariza v Ljubljano, raje potujejo z Air Franceom, kot z Adria, kljub ugodnejši ceni letalske vozovnice (Interni podatki Adria Airways, 2008).

Porter je za doseg konkurenčne prednosti predlagal tri konkurenčne strategije, in sicer stroškovno vodstvo, diferenciacijo in osredotočenje (Alamdari & Fagan, 2005, str. 379 – 380; Kotler, 2004, str. 106). Adria Airways upošteva vse tri konkurenčne strategije, in sicer stroškovno vodstvo dosega z zniževanjem stroškov prodaje in posredovanja, zaradi katerih lahko postavlja nižje cene sicer omejenemu številu letalskih vozovnic na določenih linijah in s tem konkurira tako nizkocenovnim prevoznikom, kot tudi ostalim letalskim prevoznikom na konkurenčnih linijah (na liniji v Pariz Air France, na liniji v Podgorico Montenegro Airlines, na liniji v Istanbul Turkish Airlines). S to strategijo pridobivajo predvsem cenovno občutljive potnike. S strategijo diferenciacije pa se lahko osredotoči na poslovnega potnika in mu ponudi edinstveno storitev, ki mu prinaša koristi.

3.2 SLOVENSKI LETALSKI POTNIK

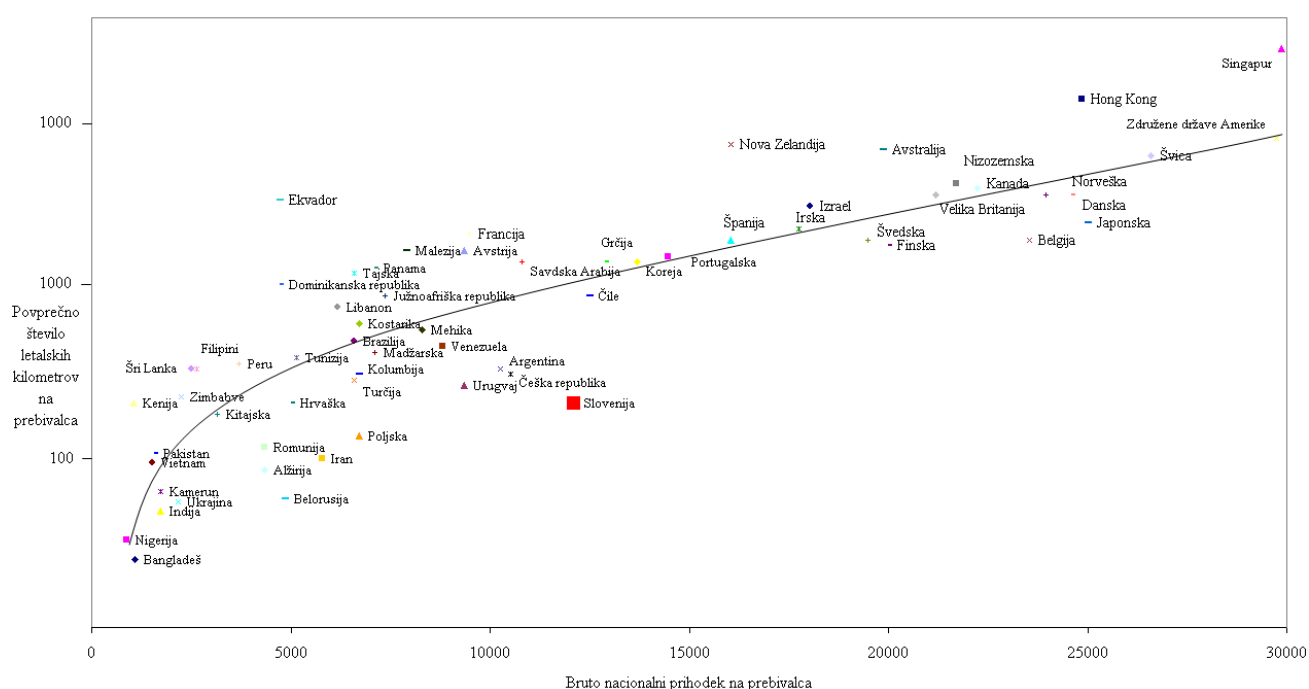
Slovenski potniki so zaradi specifičnosti Slovenije po geografski legi in bližine sosednjih držav po uporabi letalskega in železniškega prevoza pod evropskim povprečjem uporabe letih. Tisti slovenski potniki, ki pa uporabljajo letalski transport, ga uporabljajo veliko in pogosto. Zaradi letalskih povezav iz Avstrije, Nemčije, Italije gredo slovenski potniki do teh letališč z avtomobilom. Prav tako večina slovenskih potnikov letuje na Hrvaškem, kamor se prav tako odpravijo z avtomobilom. Po statističnih podatkih¹², ki se nanašajo na prvo četrtletje leta 2007, je bil cilj 37,4% zasebnih potovanj po Evropi Hrvaška, sledile so Italija (17,4%), Avstrija (10,3%), Bosna in Hercegovina (5,9%) in Francija (5,4%). Za enako obdobje je bilo najpogosteje uporabljeno prevozno sredstvo pri zasebnih potovanjih, osebni avto (85,3%), drugo najpogosteje uporabljeno prevozno sredstvo je bil avtobus (7,4%) in tretje letalo (5,1%). Poslovni turisti so za enako obdobje za 62,8% poslovnih potovanj

¹² Statistični podatki o poslovnih in zasebnih potovanjih slovenskega prebivalstva so prikazani v Prilogi 17.

uporabili osebni avto, za 16,1% letalo, za 10,9% pa avtobus (Glinšek, 2007; Interni podatki Adrie Airways, 2008).

Praviloma je višji odstotek turističnih potovanj pri tistih narodih, kjer imajo prebivalci višji osebni dohodek, razen če obstajajo omejitve prehoda državljanov iz države v državo. Raziskave kažejo porast števila turističnih potnikov in poslovnih potnikov (Doganis, 2002, str. 183 – 184). Omenjeno pa po raziskavah sodeč, ne velja za Slovenijo oz. velja le do določene meje. Na Sliki 3 je prikazano razmerje med bruto nacionalnim proizvodom in uporabo letalskega prevoza. Slovenija je glede na državno bogastvo nekje na sredini, vendar je uporaba letala, kot prevoznega sredstva zelo nizka. Iz te Slike lahko sklepamo, da Slovenci v primerjavi z ostalimi državami, kljub dobri situiranosti, ne potujemo veliko z letalom.

Slika 3: Prikaz povezanosti državnega bogastva in uporabo letalskega prevoza



Vir: Riley, *Economics Case Study: The European Airline Market, 2003, slika 2.*

Problematika, ki pesti slovensko letalsko družbo je torej tudi nizko koriščenje letala kot prevoznega sredstva. Zaradi omenjenega se mora Adria Airways osredotočiti tudi na potnike iz tujih trgov. Slovenija ima centralno lego, zaradi česar je privlačna tudi za tuje potnike in ne le domače. Geografsko lego trgov, ki jih Adria Airways s svojimi leti povezuje, lahko razdelimo na slovenski trg z obmejnimi regijami, trg zahodne Evrope in trg jugovzhodne Evrope. Prevoz s slovenskim prevoznikom bi jim bil tako iztočnica Slovenije kot zanimiva turistična destinacija, poslovna priložnost ali pa tranzicija v jugovzhodno Evropo. Obenem pa to predstavlja tudi priložnost, saj lahko število letov naraste (Adria Airways, 2006, str. 35).

3.3 KONKURENČNA PREVOZNA SREDSTVA

Zaradi kratkih razdalj med evropskimi prestolnicami, ki jih Adria Airways večkrat dnevno povezuje z Ljubljano in sedaj dolgih in utrujajočih varnostnih postopkov na letališču, se ljudje pogosto odločijo tudi za alternativna prevozna sredstva, kot sta vlak in avto.

Po podatkih iz SURS-a se je v letu 2006 z javnimi prevoznimi sredstvi slovenskih prevoznikov v cestnem in železniškem prevozu peljalo nekaj več kot 54 milijonov potnikov. Cestni javni prevoz se je v primerjavi z letom 2001 zmanjšal za 47%, železniški prevoz pa se je povečal za 11% (Šegan & Zlobec, 2007).

4 RAZVOJ STRATEGIJE TRŽENJA POSLOVNEGA RAZREDA PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.

Potočnik (2005, str. 55, 58) navaja, da strateško trženjsko načrtovanje samo po sebi ne zagotavlja uspeha, vendar pa je za uspešno doseganje ciljev nujno potrebno. Razlog za propad številnih podjetij je slabo načrtovanje svojih trženjskih dejavnosti, saj podjetja posledično ne poznajo svojih odjemalcev ali ponujajo nekakovostne izdelke. Podjetja z načrtovanjem opredelijo trženjske cilje in oblikujejo uspešne trženjske strategije. Strategija trženja obsega segmentiranje, izbiranje in preučevanje ciljnega trga, pozicioniranje ter oblikovanje trženjskega spleta.

Trženjski načrt mora vsebovati več, kot pa le zadovoljitev potreb porabnikov. Potrebno je, da jih zadovolji višje kot pa konkurenca. Porabniki izberejo tiste ponudnike, ki ponujajo najboljšo vrednost. Če podjetje nima konkurenčne prednosti, bo izgubilo tržni delež ali pa bo moralo znižati cene, da bi ga obdržalo. V osemdesetih je Swissair prenehal biti najljubši prevoznik poslovnih, ampak ne zaradi tega, ker se je poslabšal, pač pa zaradi tega, ker sta British Airways in SAS izboljšala in preseгла Swisairovo storitev (Doyle, 1998, str. 49).

Letalske družbe bi se morale pri povečevanju donosov in pri postavljanju trženjske strategije osredotočiti na tri področja, in sicer morajo identificirati segment potnikov, ki jih želijo oskrbovati, ugotoviti njihove zahteve in jih uskladiti s stopnjo, ki je podjetju še donosna. Drugi korak je nenehno izboljševanje podobe proizvoda in ponujene storitve ali vsaj tistih, ki so identificirane kot pomembne v tržnih raziskavah. Namen takih izboljšav je diferenciacija družbe od ostalih. Pri tem je potrebno biti inovativen in nenehno izboljševati ponujeno storitev na tleh in v zraku, saj po letu ali dveh konkurenca stori enako. Družbe, ki letijo kratke lete kot konkurenčno prednost velikokrat ponujajo visoko pogostost letov, procedure pri prijavi na let, gostoto sedežev, prehrano med letom in podobno. Inovativnost pri tem je zelo težka. Izboljšave je možno narediti na področjih, ki bi skrajšali čas potovanja in udobnosti na letalu. Na primer avtomatizirana prijava na let, več prostora na letalu za ročno prtljago in plašče. Izboljšana storitev pa lahko pomeni višje stroške. Potrebno je najti ravnovesje med tem kar je izvedljivo in kaj je zaželeno. Tretji aspekt pa je, da morajo biti zaposleni v letalski

družbi in vsi ki z njimi sodelujejo usmerjeni na porabnika. Potrebno je zagotoviti, da so pričakovanja potnikov dosežena, kar pa pripelje do zvestobe potnikov, ki so pod takimi pogoji tudi pripravljeni plačati višjo ceno. Zmožnost, da dosežejo omenjeno, pa je delno povezana s proizvodom in storitvijo, ki jo letalska družba ponudi, delno pa tudi z vedenjem zaposlenih in kulturo. Od prvega poizvedovanja, rezervacije leta, do prevzema prtljage po končanem letu, se bodo potniki srečali z mnogimi zaposlenimi. Če bo katera izkušnja od srečanj v celotnem procesu z zaposlenimi neprijetna ali nezadovoljiva, lahko vrže slabo luč na letalsko družbo. Kakovost osebnih stikov je najpomembnejši dejavnik v storitveni industriji. Spletna prodaja in avtomatizacija bo zmanjšala število osebnih stikov, kar pa bo privedlo do še večjega poudarka tistih, ki ostajajo (Doganis, 2006, str. 275 – 277).

4.1 SEGMENTIRANJE TRGA

Porabniki se med seboj razlikujejo po svojih potrebah, percepcijah in preferencah. Segmentiranje trga je proces razdelitve celotnega heterogenega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. Podjetje ne more zadovoljiti potreb vseh kupcev na velikem trgu in za podjetje je bolj ugodno, da se osredotoči na tiste tržne segmente, ki jih lahko najbolj uspešno zadovolji. Tržni segment je skupina posameznikov, gospodinjstev ali organizacij s podobnimi značilnostmi glede porabe izdelkov ali storitev. Podjetja delijo večje trge na manjše segmente za lažje oblikovanje trženjskega spleta, ki bi čim bolj ustrezal potrebam izbranih segmentov. Ko se podjetje odloči, koliko segmentov bo oskrbovalo, oblikuje tržne ponudbe za vsak segment posebej. Spremenljivke segmentiranja so značilnosti posameznikov skupin, na podlagi katerih podjetje razdeli celotni trg na segmente (Potočnik, 2005, str. 154, 168).

Trg končnih porabnikov se najpogosteje segmentira po naslednjih porabnikovih značilnostih (Kotler, 2004, str.:287 – 296):

- Geografsko segmentiranje: delitev trga v različne geografske enote, kot so narodi, države, regije, občine, mesta in soseske.
- Demografsko segmentiranje: delitev trga na podlagi spremenljivk kot so starost, spol, dohodek, poklic, izobrazba, narodnost, družbeni sloj.
- Psihografsko segmentiranje: delitev trga porabnikov na podlagi njihovega življenjskega sloga, osebnosti in vrednot.
- Vedenjsko segmentiranje: delitev trga kupcev v skupine na podlagi njihovega znanja o nečem, stališč do nečesa. Vedenjske spremenljivke so priložnost, koristi, uporabniški status, pogostnost uporabe, raven zvestobe, pripravljenost kupca in stališča.

Pri segmentaciji letalskih potnikov se bom osredotočila na segmentacijo potnikov, ki jo običajno izvajajo letalski prevozniki, t.j. segmentiranje potnikov glede na razred v katerem potujejo in glede na prevoznika, ki ga izbirajo. Znotraj tega lahko potnike segmentiramo po porabnikovih značilnostih. Najprej pa bom prikazala pomembnost vloge segmentiranja letalskih družb.

Trg je potrebno segmentirati zaradi potreb, ki se od porabnika do porabnika razlikujejo. Potrebno je ustvariti ločene ponudbe za posamezen segment. Če bi letalska družba ravnala z vsemi svojimi potniki enako, bi bili poslovni potniki nezadovoljni z nivojem storitve določene za povprečnega potnika in študentje, ki jim primanjkuje denarja, bi bili nezadovoljni s povprečno ceno, ki bi jo morali plačati za letalsko karto. Razvoj ločenih blagovnih znamk za vsak segment posebej doprinese večje zadovoljstvo za oba segmenta (Doyle, 1998, str. 68).

Za prikaz pomembnosti vloge segmentiranja pri rasti in večanju donosnosti lahko uporabimo strategijo moderne letalske družbe. V začetku letalske industrije, letalske družbe svojih potnikov in trga niso segmentirale. Kmalu pa je postalo jasno, da se potniki razlikujejo po svojih pričakovanjih. Poslovni potniki so cenili prikladnost, udobje in servis, medtem ko so turistični potniki gledali predvsem na ugodno ceno (Doyle, 1998, str. 66).

Tabela 2: Segmentiranje letalskih potnikov po potniških razredih

Razred	Potniki	Cena (£)	Spremenljivi stroški (£)	Dohodek (£)	Spremenljivi stroški (£)	Fiksni stroški (£)	Dobiček (£)
<i>Nediferencirana strategija</i>							
	240	250	20	60.000	4.800	50.000	5.200
<i>Diferencirana strategija</i>							
Ekonomski	144	250	20	36.000	2.880		
Poslovni	72	500	40	36.000	2.880		
Prvi	24	1000	100	24.000	2.400		
Skupaj	240			96.000	8.160	50.000	37.840

Vir: Doyle, Marketing Management and Strategy, 1998, str. 67, tabela 3.2.

V Tabeli 2 je prikazana cenitev in stroški za letalskega prevoznika, za let iz Londona do New Yorka z letalom s 300 sedeži in 80% pričakovano zasedenostjo letala. Če bi sledili nediferencirani strategiji in ponudili en potniški razred, bi vodstvo, ki bi želelo 80% zasedenost letala, ponudilo letalsko vozovnico v višini 250 £. V tem primeru, bi bil dobiček 5.200 £. Kmalu je postalo jasno, da bi bili poslovni potniki in premožnejši potniki pripravljeni plačati veliko več za boljši servis in več udobja. Kot rezultat, so letalske družbe ubrale diferencirano strategijo in ponudile potnikom tri razrede – ekonomski, poslovni in prvi razred, po zelo različnih cenah. Prva posledica je bila povečanje dohodka in donosnosti. Naslednja pa je bila ugotovitev, da diferencirana storitev zadovolji potrebe vseh potnikov s tem, da jim ponudijo vrednote, ki jih posamezni tip potnika favorizira (Doyle, 1998, str. 66 – 67).

Letalski potniki se razlikujejo po razlogih za potovanje. Motiv za potovanje z letalom je lahko poslovne ali pa turistične narave, z glavno razliko, da poslovnega potovanja potnik ne plača sam, pač pa podjetje za katerega dela, turistični potnik pa vozovnico plača sam. Razloga za turistično potovanje sta dva, in sicer obisk k sorodnikom ali prijateljem in počitniško potovanje. Ponavadi tovrstna potovanja opravljajo čarter prevozniki in ne regionalni. Omeniti

je potrebno še majhen delež potnikov, ki ne sodijo v katero izmed gornjih kategorij. To so študentje, ki potujejo iz kraja študija, potnike, ki potujejo zaradi zdravstvenih razlogov in migrante, ki se selijo v drugo državo (Doganis, 2002, str. 183 – 184).

Slika 4 prikazuje segmentacijo letalskih potnikov na evropskem trgu letalskega prevoznitva do leta 2010. Nizkocenovni prevozniki so pozicionirani tako, da ciljajo na turistične potnike in cenovno občutljive poslovne potnike, ki iščejo pogostost letov kratkih linij med dvema krajema, ki sta povezana z neobljudenimi sekundarnimi letališči (Schneiderbauer & Fainsilber, b.l., str. 19). Poslovni potniki regionalnih letalskih prevoznikov, so potniki, ki letijo na kratkih linijah, zahtevajo visoko kvaliteto storitve in niso cenovno občutljivi. Cenovno občutljive poslovne potnike na kratkih linijah pa prepeljejo nizkocenovni letalski prevozniki. Glede na to, da zaenkrat še ne obstaja nizkocenovni letalski prevozniki na dolgih linijah, cenovno občutljive poslovne potnike prepeljejo veliki tradicionalni prevozniki.

Slika 4: Segmentacija potnikov na evropskem trgu letalskega prevoznitva do leta 2010



Vir: Schneiderbauer & Fainsilber, b.l., str. 19, slika 2.

Adria Airways oskrbuje več segmentov potnikov:

- segment turističnih potnikov, ki potujejo na Adriinih čarter letih,
- segment turističnih potnikov na rednih linijah,
- segment migrantov,
- segment potnikov, ki obiskujejo sorodnike ali so na šolanju v tujini, ki potujejo v ekonomskem razredu,
- segment poslovnih potnikov, ki potujejo v ekonomskem razredu in
- segment poslovnih potnikov, ki potujejo v poslovnem razredu.

Vsi segmenti potnikov se močno razlikujejo po potrebah in željah. Podjetje se mora teh razlik zavedati in svojim potnikom ponuditi storitev, ki jo pričakujejo.

Zaradi centralne geografske lege, lahko trge na katerih Adria Airways opravlja prevoze, razdelimo na (Adria Airways, 2006, str. 35):

- slovenski trg potnikov z obmejnimi regijami, prevoz potnikov iz Slovenije na destinacije zahodne in jugovzhodne Evrope,

- zahodnoevropski trg potnikov, prevoz potnikov iz destinacij zahodne Evrope v Slovenijo in preko Slovenije na destinacije jugovzhodne Evrope ter prevoz potnikov med državami Evropske unije,
- jugovzhodni trg Evrope, prevoz potnikov iz destinacij jugovzhodne Evrope v Slovenijo in preko Slovenije na destinacije v zahodno Evropo in
- »off-line« trge, na katerih ima Adria Airways svoje zastopnike, vendar na destinacije na trgu ne letijo, na primer ZDA in Češka.

Podjetje tako lahko ustvari izdelek ali storitev, ki ustreza izbranemu segmentu in postavi ceno, ki je primerna za ta segment. Podjetje izbere najboljšo tržno pot in najboljše poti za trženjsko komuniciranje, lažje pa si ustvari tudi sliko o svojih tekmecih, ki se potegujejo za isti segment (Kotler, 2004, str. 279).

Zaradi dejavnikov poslovne uspešnosti se morajo prevozniki osredotočiti predvsem na pričakovanja potnikov. Pomembna je namreč vrednost, ki jo storitvi pripisuje posamezen segment potnikov. Poslovni potnik na primer višje vrednoti visoko frekventnost letov, ustrezen vozni red, točnost, hitro odvijanje procedur pri prijavi na let, letališke storitve, fleksibilnost letalske vozovnice, izročanje oddane prtljage in servis na letalu. Za turiste, potnike ekonomskega razreda, predstavlja pomemben motiv za potovanje dovolj nizka cena prevoza in direkten let. Za potnike na dolgih linijah je pomembna medsedežna razdalja, možnost razvedrila in kakovostna oskrba med letom (Adria Airways, 2006, str. 31; Shaw, 2004, str. 26 – 34).

Tabela 3: Delež potujočih potnikov Adrie Airways v službene namene v ekonomskem in poslovnem razredu

Mesec	Delež potujočih potnikov Adrie v službene namene v %
April 2004	66,5
Oktober 2004	70,3
April 2005	73,4
Oktober 2005	73,4
Junij 2006	64,7
November 2006	58,2
Junij 2007	56,1
November 2007	63,5

Vir: Interni podatki Adrie Airways, 2008.

Glede na razlog potovanja potnikov Adrie Airways je največji delež potnikov, ki potuje v službene namene. Tabela 3 prikazuje delež potujočih potnikov razvrščenih glede na razlog potovanja v službene namene v ekonomskem in poslovnem razredu skupaj. Ob zadnjem merjenju je delež potnikov močno narasel. Od vseh potnikov v tem obdobju jih je 55,4%

službeno potovalo v ekonomskem razredu in 81,3% v poslovnem razredu (Interni podatki Adrie Airways, 2008).

Demografski profil potnika Adrie Airways na službenem potovanju glede na merjenje novembra 2007 je sledeč. V merjenem obdobju je 45,5% žensk, ki je potovalo na letalih Adrie Airways, potovalo v službene namene. V merjenem obdobju je delež moških na službenem potovanju 67,9%. Iz tega lahko sklepamo, da je tipičen potnik na poslovnem potovanju moški. 63,3% potnikov na službenem potovanju je bilo višje oz. visoko izobraženih. Delež potnikov na poslovnem potovanju z osnovno izobrazbo je 22,2%, s poklicno izobrazbo 36,1%, s srednjo izobrazbo pa 42,9%. Iz tega lahko sklepamo, da je tipičen potnik na poslovnem potovanju oseba z višjo oz. visoko izobrazbo. 70% potnikov na službenem potovanju je bilo v starostnem razredu od 30 do 45 let, v starostnem obdobju od 46 do 60 let je bilo 59,3% potnikov, do 30 let je bilo 53,6% potnikov, v starosti nad 60 let pa 18,1% potnikov. Iz tega lahko sklepamo, da je poslovni potnik star od 30 do 60 let. Iz navedenih podatkov lahko sklepam, da je poslovni potnik od 30 do 45 let star visoko izobražen moški. Delež žensk na poslovnih potovanjih v zadnjih letih narašča in se giblje med 45 do 50% (Interni podatki Adrie Airways, 2008).

4.2 IZBOR CILJNEGA TRGA

Ko podjetje določi tržne segmente, jih mora ovrednotiti in med njimi izbrati ciljne trge, ki jih lahko zadovolji superiorno. Pri izbiri ciljnega trga se podjetje lahko osredotoči na en sam segment, na nekaj segmentov, na določen izdelek, na določen trg ali na celoten trg. Ni vedno nujno, da se podjetje odloči za najbolj donosen segment. Podjetje se lahko odloči, da cilja na določen tržni segment, ki je trenutno zapostavljen, ampak ima visok potencial rasti oz. nizek pritisk konkurence (Blythe, 2003, str. 110; Kotler, 2004, str. 303).

Trženjska strategija mora biti grajena okoli segmenta, kar pomeni, da mora biti vsak izmed elementov trženjskega spleta narejen tako, da ustreza potrebam segmenta. Določitev ciljnega trga ne more biti dosežena brez natančnega razumevanja potreb in želja segmenta. Brez tega se podjetje ne more odločiti, kaj bo ponudilo ciljnemu trgu, da bi se razlikovalo od konkurence pri porabnikih (Blythe, 2003, str. 112).

Zaradi razpršitve tveganja podjetja je privlačna selektivna specializacija ali osredotočenje podjetja na nekaj segmentov, vsak izmed teh pa je privlačen in primeren. Ni nujno, da je med segmenti sinergija, vendar je vsak izmed njih obetaven vir zaslužka (Kotler, 2004, str. 299). Tak izbor ciljnega trga ima večina letalskih prevoznikov, saj so osredotočeni na potnike ekonomskega in poslovnega razreda in tak primer je tudi Adria Airways.

Pri storitvi poslovnega razreda, je potrebno predhodno razčistiti kdo sploh predstavlja ciljni trg v segmentu poslovnih potnikov, ali so to dejanski potniki, ki potujejo ali njihove tajnice, ki imajo proste roke pri izbiri letalskega prevoznika ali potovalni agenti oz. službe v večjih

podjetjih, ki so zadolžene za nakupe (Shaw, 2004, str. 15 – 18). Glede na razširjenost potovalnih agencij, tega trga ne gre zanemariti. Kljub vsemu pa je sam potnik glavni pri izbiri prevoznika, saj bo, če bo s storitvijo zadovoljen oz. nezadovoljen, izrazil željo po potovanju z določenim prevoznikom ne glede na to, kdo mu bo letalsko vozovnico rezerviral.

Obstoječo izbrano ciljno skupino potnikov Adria Airways turističnih potnikov in obstoječih poslovnih potnikov, bom razširila na premožnejše potnike in mlajše poslovneže, ki se šele uveljavljajo in potujejo v ekonomskem razredu ter jim podati dober razlog zakaj plačati višjo ceno in potovati v poslovnem razredu (glej Sliko 5). Tržni potencial je osredotočenje in izboljšanje ponudbe za poslovne potnike in premožnejše potnike, ki želijo biti deležni visoke kvalitete storitve in so zanj pripravljene tudi plačati več.

Slika 5: Izbor ciljnega trga potnikov podjetja Adria Airways d.d.

	Turistični potniki	Cenovno občutljivi potniki	Upgrade	Poslovni potniki, ki zahtevajo visoko kvaliteto storitev
Kratke linije	Adria Airways charter prevozi in prevozi potnikov v ekonomskem razredu		Adria Airways regionalni prevoznik	
Dolge linije				

Prav tako bom razširila obstoječ ciljni trg od 30 do 45 let visoko izobraženih moških na visoko izobražene ženske v enakem starostnem obdobju, saj delež žensk, ki potuje v službene namene narašča.

4.3 POZICIONIRANJE

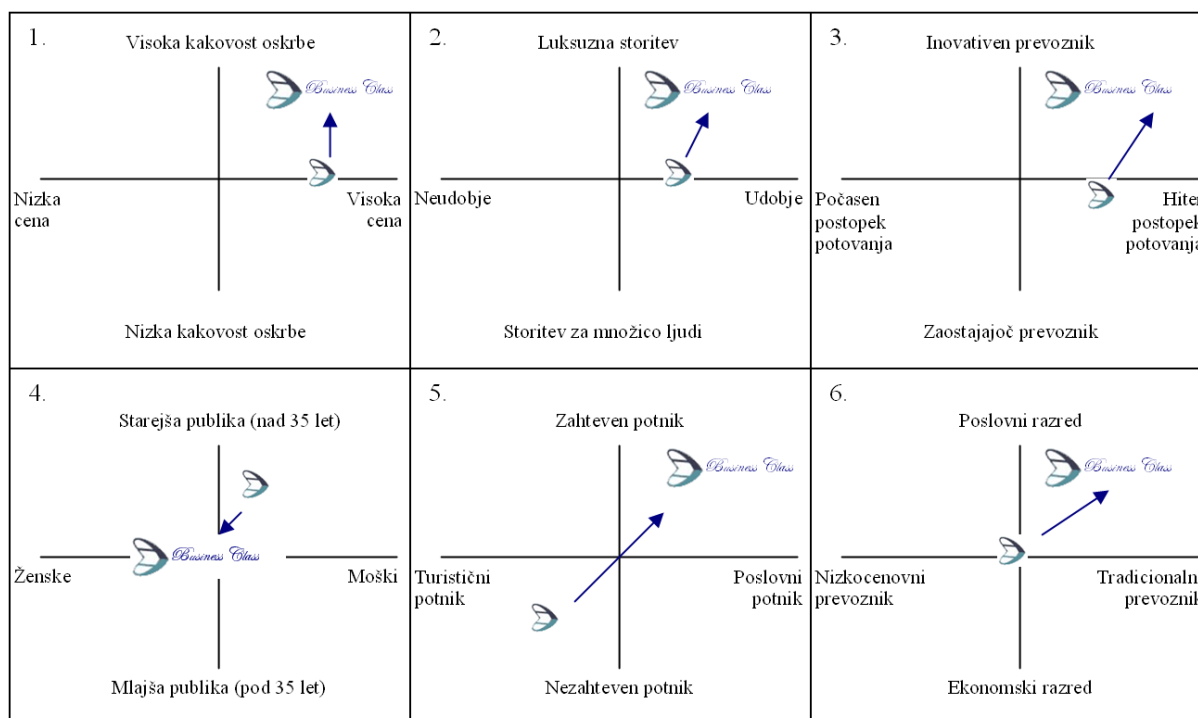
Po izbiri ciljnega trga, podjetje glede na svoj tržni položaj in moč oblikuje glavne razlikovalne značilnosti svoje ponudbe glede na ponudbo konkurentov. Te razlikovalne značilnosti se lahko nanašajo na izdelke, storitve, zaposlene in podobo, ki si jo o podjetju ustvarijo kupci. S pozicioniranjem pa podjetje določa, katero od razlikovalnih značilnosti bo posebej poudarilo in za ta izdelek ustvarilo enkratno prodajno ponudbo (Potočnik, 2005, str. 169).

Pozicioniranje je po Kotlerju definirano kot oblikovanje edinstvene ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj. Rezultat pozicioniranja je uspešno ustvarjena ponujena vrednost, ki je razlog zakaj naj bi kupci izdelek kupili. Pozicioniranje se začne pri izdelku, vendar pozicioniranje ni nekaj kar izdelku narediš, pač pa kar narediš v mislih morebitnega kupca. To pa pomeni, da izdelek pozicioniraš v mislih morebitnega kupca. Podjetja morajo občasno izvesti revizijo prednosti in slabosti svoje

blagovne znamke. Tu in tam bodo ugotovila, da morajo blagovno znamko repositionirati zaradi spremenjenih preferenc kupcev ali novih konkurentov (Kotler, 2004, str. 308 – 309, 435).

Za ugotovitev trenutnega stanja pozicije določenega proizvoda ali storitve znotraj segmenta se uporabljajo percepcijski zemljevidi (Blythe, 2003, str. 113 – 116). Na podlagi preliminarnih raziskav in ugotovitev sem zbrana dejstva predstavila v percepcijskih zemljevidih (glej Sliko 6) in pozicionirala prihodnost poslovnega razreda Adria Airways.

Slika 6: Percepcijski zemljevidi



Trenutno je blagovna znamka Adria Airways pozicionirana tako, da ni več le sinonim za letalske povezave in letala, pač pa ime oddaja novo, svežo energijo in zbuja asociacije na potovanja, turizem, povezanost dežel, celin in sveta, hitrost in dostopnost, širino storitev in nov življenjski slog. Adria Airways leti varno, prijazno in udobno (Adria Airways, 2007, str. 11). Nivo oskrbe je glede na višino cene prenizek in ga je potrebno ciljni skupini primerno zvišati. Udobje na letalu je velikosti in konfiguraciji letal primerno, zaposleni namreč skrbijo za primerno posedanje v letalu. Pri poslovnem razredu gre za luksuzno storitev, ki ni namenjena množici ljudi, gre za segmentiranje potnikov. Glede na prilagajanje tehnološkim inovacijam in novostim, se Adria Airways zaradi svoje velikosti, trgu hitro prilagaja in mu sledi. Poslovni razred mora biti dosegljiv tudi mlajši populaciji poslovnega razreda, ki sicer potujejo v ekonomskem razredu. Poslovni potnik je zahteven potnik, česar se morajo zavedati tako upravitelji letalskih prevoznikov kot tudi zaposleni, ki so v neposrednem stiku s potniki.

Menim, da se je Adria Airways iz razloga oglaševanja nizkih cen na posameznih turističnih destinacijah, predvsem v mislih mladih slovenskih popotnikov pozicionirala kot nizkocenovni

letalski prevoznik. Mladi spremljajo ugodne ponudbe letalskega prevoznika in potujejo samo kadar so ugodne cene, ali pa sploh ne potujejo. Zaradi obstoja in nadaljevanja tradicije poslovnega razreda, je sedaj naloga Adria Airways, da se osredotoči tudi na oglaševanje poslovnega razreda, ki se že z obstoječo ponudbo močno razlikuje od ekonomskega razreda in tako repositionira v percepciji porabnikov.

Za uspešno repositioniranje poslovnega razreda Adria Airways, predlagam tudi postavitev novega imena poslovnemu razredu, saj gre navsezadnje za dodano vrednost staremu poslovnemu razredu. Glede na trende v tujini, bi ga lahko poimenovali na primer »Adria Airways poslovni premier razred«. Na ta način bi že s samim novim imenovanjem, vzbudili pozornost potnikov.

Primer dobre prakse uspešnega repositioniranja letalske družbe je primer češkega nacionalnega letalskega prevoznika Czech Airlines. Družba je bila močno predana ideji, da postane moderen in dinamičen vzhodnoevropski letalski prevoznik na globalnem trgu in da je tako kot sama Češka predana spremembam. Potrebno je bilo dvigniti ugled, privabiti nove potnike in si pridobiti poseben ugled med poslovnimi potniki. Czech Airlines je bila neznana mladi generaciji evropskim nizkocenovnim potnikom in mednarodnim poslovnim potnikom. Enako kot Adria Airways, se je moral tudi Czech Airlines že prvi dan z vstopom v Evropsko unijo maja 2004, spopasti s konkurenco nizkocenovnih, kot tudi ostalih nacionalnih letalskih prevoznikov, ki so začeli leteti v Prago. Češki prevoznik se je moral repositioniranja lotiti od začetka, saj niso imeli nobenih informacij o svojih potnikih, kako družbo sprejemajo in nobene zgodovine oglaševanja. Družba se je morala popolnoma prevzgojiti. O svoji ponudbi, so morali pričeti razmišljati čisto drugače; ponuditi potnikom **izkušnjo** in ne samo let oz. prevoz, govoriti o **strankah** in ne le potnikih in ponuditi **storitev** hkrati z varnostjo. Začeti so morali s tem, da so ugotovili s čim se lahko razlikujejo od ostalih. Varnost, zanesljivost in kabinsko osebje, naj bi bili za potnike modernih letalskih družb samoumevne in na teh področjih, letalski prevoznik ne mora biti edinstven. Ugotovili so, da sta Lufthansa in British Airways močna vzgleda v smislu kakovosti in profesionalnosti in je najbolje, da povzamejo njihov občutek in izgled. Strategija se je osredotočila na **čar potovanja**, idejo, ki vsebuje privlačnost Češke in Prage, kot romantične, skoraj mistične destinacije. Želeli so spomniti ljudi, da je potovanje raziskovanje in ne le prevoz od točke A do točke B, kar je dandanes včasih pozabljeno zaradi poceni potovanj. S tem se je Czech Airlines tudi dobro pozicioniral, stran od nizkocenovnih prevoznikov (Silbershatz, 2006).

4.4 OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA SPLETA

Kotler (2004, str. 15) v definiciji trženjskega spleta navaja, da je to skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja za doseg trženjskega cilja. Izbiranje in preučevanje ciljnega trga sta podlagi za oblikovanje trženjskega spleta, ki ga sestavljajo izdelek oz. storitev, cena, tržna pot, tržno komuniciranje. Za številne storitve velja, da so proces, v katerem je znanje in vedenje izvajalca storitve odločujoče za rezultat, ki pa predstavlja porabnikovo zadovoljstvo.

Zaradi tega moramo štirim sestavinam trženjskega spleta za storitve, dodati še tri dodatne instrumente, ki so: ljudje, postopki in fizično okolje. Naloga podjetja je čimbolj prilagoditi trženjski splet zahtevam ciljnega trga. Strategije trženjskega spleta morajo poudarjati predvsem konkurenčne prednosti podjetja, saj če podjetje ne naredi nečesa bolje kot njegovi konkurenti, si ne bo pridobilo konkurenčne prednosti. Nekateri avtorji dodajajo sedmim instrumentom trženja storitev še produktivnost in kakovost (Lovelock & Wirtz, 2004, str. 22; Potočnik, 2005, str. 53, 58, 425).

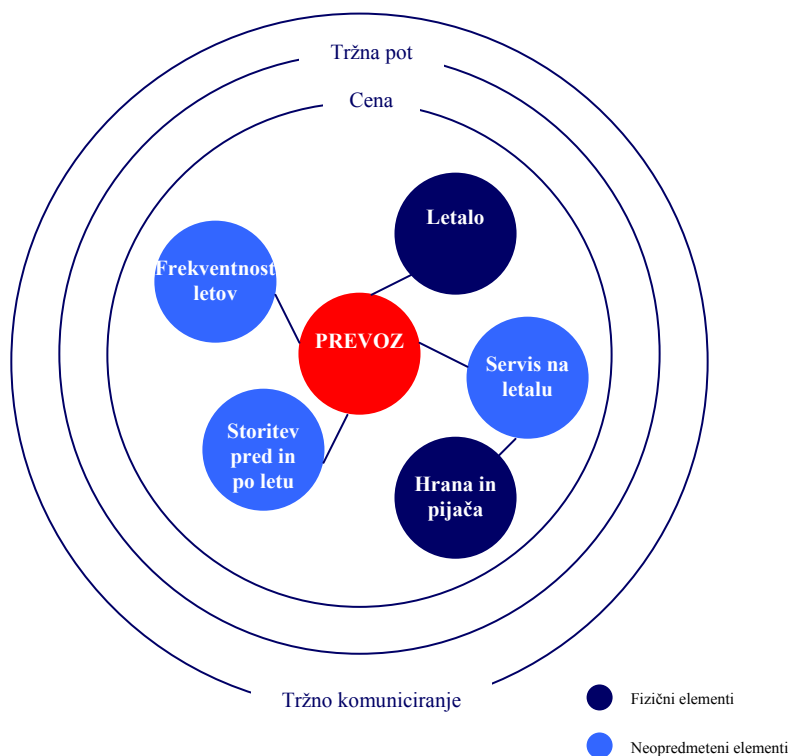
4.4.1 STORITEV

Osnova vsake blagovne znamke so proizvodi oz. storitve, saj jih navsezadnje porabniki kupijo in uporabijo. Če podjetje preveč obljubi in premalo da, bodo porabniki razočarani. Potrebna je nenehna inovativnost, ki porabnikom zagotavlja, da kupujejo najbolj sodoben proizvod, ki je v tej kategoriji na izbiro (Van Gelder, 2003, str. 45).

Pri storitvah so pomembne štiri značilnosti, in sicer neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost. Letalsko podjetje ponuja eno glavno, osrednjo storitev, ki jo dopolnjujejo dodatne storitve in podporni izdelki. Letalski potniki kupijo prevozno storitev. Celotno potovanje vključuje oprijemljive stvari, kot so hrana in pijača na letalu, vozovnica in revije v letalu. Storitve temelji na fizičnem izdelku – letalu, vendar je bistvo nakupa storitev. Proizvod letalske industrije je neotipljiv, takoj minljiv in ga ni mogoče shraniti. Povzroča pa zadovoljstvo ali razočaranje kupca. Jedro proizvoda spremljajo dodatne storitve, ki olajšajo uporabo bistva proizvoda, mu dodajo vrednost in diferenciacijo celotni izkušnji kupca (glej Prilogo 18) (Kotler, 2004, str. 446; Lovelock & Wirtz, 2007, str. 69).

Za slikovit prikaz »bistva trga« je Lynn Shostack razvila molekularni model prikazan na Sliki 7. Na sredini je jedro, porabnikova primarna potreba, povezana z nizom drugih storitev. Kot kemijska formula, se pri spremembi enega elementa, spremeni celotno bistvo. Okoli molekul je niz pasov, ki predstavljajo ceno, tržno pot in tržno komuniciranje. Molekularni model pomaga prepoznavati fizične in neopredmetene elemente vključene v storitev. Na primeru letalske družbe, neopredmetene molekule predstavljajo prevoz, frekventnost letov in storitev pred, med in po letu. Letalo samo, hrana in pijača postrežena med letom, pa so fizični elementi (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 70).

Slika 7: Molekularni model Shostackove – primer potniške letalske storitve



Vir: Lovelock & Wirtz, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 2007, str. 69, slika 3.1.

Glede na to, da je po v prejšnjih poglavjih omenjeni raziskavi Barclaycard Travel Survey med poslovnimi potniki najbolj priljubljen British Airways, sem pod drobnogled vzela njihovo najvišjo – »premium« storitev, na kratkih linijah, imenovano Club Europe. Pri British Airways-u se zavedajo, da potovanje ni samo let. Stremijo k temu, da bi svojim potnikom zagotovili najboljšo potovalno izkušnjo, od rezervacije in prijave na let, do poleta in pristanka. Svojim potnikom ponujajo veliko mrežo poletov in visok nivo udobnosti, prikladnosti in prilagodljivosti. Urnik je prilagojen potnikom in omogoča prihod domov ob koncu istega delovnega dne. Ponujajo tudi fleksibilne letalske karte, ki omogočajo brezplačno zamenjavo leta. Letališča na katera letijo so centralna, kar omogoča potnikom časovni in denarni prihranek, saj se izognejo dolgim transferjem. Prihranek časa omogočajo tudi s spletno prijavo na let, eno uro pred odhodom. S tem si potniki prihranijo čas, saj jim ni treba čakati v vrsti in imajo večjo možnost izbire sedeža. Natisnejo si lahko vstopni karton in po prihodu na letališče odidejo neposredno na varnostni pregled in v čakalnico. Če imajo več kot dve ročni prtljagi, lahko ostalo prtljago oddajo na za to namenjenem mestu (imenujejo ga Fast Bag Drop). Ob prijavi na letališču, imajo poleg standardnih okenc na izbiro tudi kioske. Iz londonskih letališč imajo možnost hitrih vrst mimo varnostnega pregleda v čakalnico. Čakalnica namenjena poslovnim potnikom je prijetna za delo ali sprostitev, saj nudi spekter poslovnih pripomočkov, mirne predele izbranih letališč, možnost priključitve prenosnega računalnika in priklop na internet ter brezžični internet, prigrizke, vino in osvežilne pijače. V letalski kabini poslovnim potnikom nudijo več prostora, ločeni so od ostalih potnikov na začetku letala. Poleg udobnih usnjenih sedežev, so na voljo odeje in blazine ter veliko prostora za noge. Med letom samim jih čakajo topli in hladni prigrizki, primerno času dneva,

postreženi na Royal Doulton porcelanu. Bar, vključno s šampanjcem, je del strežbe na vsakem letu. Z nakupom Club Europe letalske karte potnik avtomatično postane član Executive Cluba, njihovega programa zvestobe potnikov, ki jih nagradi vsakič, ko poletijo (British Airways, 2008).

4.4.1.1 Neopredmeteni elementi storitve poslovnega razreda Adria Airways

Neopredmeteni elementi storitve poslovnega razreda Adria Airways so:

- prevoz potnika iz ene destinacije na drugo,
- fleksibilnost letalske vozovnice,
- pogostost, rednost in točnost prevoznika,
- storitev pred letom: prijava na let in oddajanje prtljage, čakanje v letališki čakalnici,
- storitev med letom: postrežba na letalu, ustrežljivost kabinskega osebja, udobje na letalu, objave pilotov, brezžična povezava na internet¹³,
- storitev po letu: bližina terminala, hitra dostava prtljage.

Pri neopredmetenih elementih so pomembna srečanja z zaposlenimi, ki dajejo vtis o celotni storitvi. Več kot jih je, bolj nujno je priskrbeti fizične elemente, ki so fizični dokaz in vodilo o značilnosti in kakovosti storitve (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 70).

Ker so leti Adria Airways v povprečju kratki, krajši od dveh ur, je potrebno razmišljati o alternativah udobja poslovnega razreda. Potnikom je potrebno zagotoviti priročnost in čim enostavnejšo ter kvalitetno storitev, ki jo izvaja prilagodljivo in prijazno osebje. Za kvaliteten izkoristek časa čakanja na letališču, pa je potrebno potniku omogočiti možnost nemotenega dela. Zelo pomembno je brezhibno delovanje brezžičnega oz. žičnega interneta, uporabe telefona in telefaksa. Med letom pa je smotrna uvedba brezžične povezave na internet.

4.4.1.2 Fizični elementi storitve poslovnega razreda Adria Airways

Fizični elementi storitve poslovnega razreda Adria Airways so naslednji:

- letalska vozovnica,
- revija na letalu: Adria Airways In-Flight Magazine,
- obrok in pijača na letalu,
- letalo.

¹³ Možnost brezžične povezave na internet med letom postaja vedno bolj popularna. Kar 49% anketiranih je naklonjenih omenjeni storitvi (The Barclaycard Business Travel Survey 2008, 2008).

4.4.1.3 Blagovna znamka Adria Airways Business Class

Blagovna znamka je kompleksni simbol, ki lahko sporoča šest ravni pomenov (Kotler, 2004, str.: 418 – 419):

- Lastnosti: Prikladnost letalskih linij, točnost in rednost, moderna flota, hitra odzivnost in prilagoditev okolju, urejenost potniške kabine, gostoljubnost kabinskega osebja, odzivnost in prijaznost centra za stike s potniki in prodajnega osebja, objave pilotov.
- Koristi: Varen, reden, točen prevoz potnikov iz ene destinacije na drugo s prijaznim osebjem.
- Vrednote: Adria Airways se zavzema za kakovostno storitev in varnost potnikov.
- Kultura: Slovenija, kot matična država Adrie Airways, lahko tujcem simbolizira prijazne, gostoljubne, dobro organizirane in natančne ljudi.
- Osebnost: Mladost, tradicijo, prilagodljivost.
- Uporabnik: Mlajši, visoko izobražen moški na vrhuncu svojih moči, z družino, aktiven na več področjih, ki mu tehnologija ne predstavlja nobenih ovir.

Po mnogoterih napovedih, med drugim tudi po raziskavi Barclaycard, bo v prihodnjih nekaj letih za izbiro prevoznika bistvena izboljšana storitev, ki jo letalska družba ponuja svojim potnikom. V primeru poslovnega razreda Adrie Airways, predlagam poudarek predvsem na samo doživetje in izkušnjo profesionalno izpeljanega potovanja ter poudarku, pa čeprav ne najbolj inovativne, na lastnosti poslovnega razreda. Z doživetjem in enkratno izkušnjo bi se lahko približali segmentu premožnejših potnikov, ki potujejo v ekonomskem razredu.

4.4.2 CENA

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki prinaša prihodek, druge sestavine namreč delajo stroške. Cene so tudi tista sestavina trženjskega spleta, ki jo najlaže in najhitreje prilagodimo. Prav tako pa tudi sporoča trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka in blagovne znamke podjetja. Postavljena mora biti tako, da kupci ne dvomijo o kakovosti kupljenega, če je cena prenizka oz. je ne bi želeli kupiti, ker je cena previsoka (Kotler, 2004, str. 417; Van Gelder, 2003, str. 45).

Podjetja, ki so v konkurenčnih dejavnostih, morajo v raziskovalne namene spremljati cene konkurenčnih podjetij. Nemogoče je prezreti vpliv cenovne konkurence pri proizvodih, kjer je diferenciacija proizvodov kompleksna oz. v industrijah, kjer se kupci ne zavedajo razlike med proizvodi. Ena takih industrij je prav letalska industrija. Letalske družbe so pod velikim vplivom cen konkurentov, cenovna strategija pa je osnovno konkurenčno sredstvo letalske družbe. Doseganje cen vozovnic konkurenčne družbe je pomembna strategija za preživetje v industriji. Ko podjetje uporablja cenovno konkurenčnost, postavi enako ceno ali nižjo, da premaga konkurenco. Podjetje, ki tekmuje na podlagi cene, mora biti dovolj fleksibilno, da jo hitro zniža. Organizacija mora reagirati hitro in agresivno, da bi bila takšna strategija učinkovita (Luck et al., 1989, str. 256).

Pri cenah letalskih vozovnic je potrebno omeniti, da je le-ta sestavljena iz dveh delov, in sicer cene letalske vozovnice in letališke takse. Do nedavnega so letalske družbe oglaševale le ceno letalske vozovnice, poleg pa so s pomanjšano pisavo pripisali, da letališke pristojbine niso vštete v ceno. Ponavadi pristojbine znašajo enako kot cena letalske vozovnice.

4.4.2.1 Določanje cene

Cena se postavlja na podlagi treh dejavnikov: stroški, konkurenca, vrednost kupcu. Stroški postavijo spodnjo mejo cene, cene konkurentov in cena nadomestnih izdelkov dajejo orientacijo za določitev cene. Mnenje kupcev o edinstvenih značilnostih izdelka pa postavlja zgornjo mejo cene. Podjetja izberejo metodo določanja cen, ki vključuje enega ali več izmed teh dejavnikov. Nekatere metode za določanje cen so naslednje (Kotler, 2004, str. 480; Lovelock & Wirtz, 2007, str. 127):

- Določanje cen na podlagi pribitka: Najpreprostejša metoda za določanje cen je, da stroškom izdelka dodamo standardni pribitek.
- Določanje cen na podlagi ciljnega donosa: Pri določanju cen na podlagi ciljnega donosa, podjetje določi ceno, ki bi prinesla ciljno stopnjo donosnosti naložbe (ROI).
- Določanje cen na podlagi zaznane vrednosti: Podjetja morajo posredovati vrednost, ki so jo obljubila v okviru ponujene vrednosti in kupci morajo to vrednost tudi zaznati. Podjetja uporabljajo druge sestavine trženjskega spleta, kot so oglaševanje in prodajno osebje, da sporočijo in poudarijo zaznano vrednost v zavesti kupcev.
- Določanje cen na podlagi trenutnih cen na trgu: Pri določanju cen na podlagi trenutnih cen na trgu, podjetje določi ceno v največji meri na podlagi cen konkurentov. Podjetje lahko zaračuna enako, več ali manj kot glavni konkurenti.

Cena letalske vozovnice v poslovnem razredu je bistveno višja od cene letalske vozovnice v ekonomskem razredu (glej Priloge 12 in 19), kar je treba opravičiti s primernim nivojem storitve. Razlika v polni ceni prevoza med poslovnim in ekonomskim razredom se giblje od 10% do 30%, odvisno od destinacije. Tarifa poslovnega razreda omogoča menjavo datumov brez doplačila, možno jo je rezervirati in prevzeti kadarkoli pred letom, v primeru odpovedi potovanja pa potniku ne zaračunajo penalov. Poslovni potniki imajo v primeru polne zasedenosti letala prednost pri potrjevanju iz liste čakanja. Člani »Miles & More« kluba, pa s poslovno tarifo prejmejo večje število točk (Interni podatki Adria Airways, 2008).

Na podlagi predstavljenih metod za določanje prodajne cene, predlagam da Adria Airways določa ceno za poslovni razred na podlagi zaznane vrednosti. Predpogoj za določeno ceno je, da se pokrijejo vsi nastali stroški. Adria Airways v storitvi poslovnega razreda na določenih linijah namreč nima konkurence. V ceno vozovnice poslovnega razreda mora biti vključena fleksibilnost letalske vozovnice, kar pomeni, da se lahko potnik v zadnjem trenutku premisli o potovanju.

4.4.2.2 Ugodnosti

V okviru strateške organizacije Star Alliance, katere članica je Adria Airways potniki zbirajo milje. Število milj je odvisno od destinacije in cene letalske vozovnice. Določeno število milj prinaša potnikom brezplačne letalske vozovnice, večjo dovoljeno težo prtljage, potovanje v višjem razredu in podobno. Slabost tega programa je, da milje propadejo po določenem času.

Milje zbrane s potovanji na »Miles & More« kartici, potnik lahko koristi v svoje zasebne namene. Letalsko karto lahko podari drugemu ali jo porabi za počitnice. Predlagam, da Adria Airways poslovnim potnikom ponudi možnost nakupa cenejše letalske vozovnice za svojega partnerja oz. dodatnega potnika v ekonomskem razredu. Poslovnežem, ki jim podjetje ne plača letalske karte v poslovnem razredu, pa da možnost doplačila za potovanje v poslovnem razredu, če seveda kapacitete na letalu za tisti let to dopuščajo. Potnika bi lahko povprašali na letališču, če bi želel doplačati, da bi potoval v poslovnem razredu. Primer: potnik ima že tako preveč prtljage in bi moral doplačati kilograme za prtljago. Glede na to, da je v poslovnem razredu dovoljena večja količina prtljage, bi potnik plačal dodatek, da sedi v poslovnem razredu in imel hkrati odobreno večjo količino prtljage.

Poslovnim potnikom, pa Adria Airways nudi še eno obliko zbiranja milj, to je »Adria Corporate Card«, ki prinaša določene ugodnosti podjetjem, katerih zaposleni potujejo na Adriinih linijah. Te so na primer brezplačne vozovnice, potovanje v poslovnem razredu, kadar je kupljena vozovnica za ekonomski razred, brezplačen prevoz dodatnih 20 kg prtljage. Potrebno je opozoriti, da se »Adria Corporate Card« in »Miles & More« kartica izključujeta, zato mislim, da bi morala Adria uvesti spremembo, da se kartici ne bi izključevali, saj je kartica »Miles & More« osebna kartica posameznika, »Adria Corporate Card« pa poslovna kartica podjetja.

4.4.3 TRŽNE POTI

Večina podjetij ne prodaja neposredno končnemu kupcu, ampak je med njimi in končnimi porabniki ena ali več tržnih poti, tržnih posrednikov, ki opravljajo različne funkcije. Z uporabo posrednikov in njihove večje učinkovitosti je omogočena široka razpoložljivosti in večja dostopnost izdelkov ciljnim segmentom (Kotler, 2004, str. 530).

Navezujoč se na tržno raziskavo Raba interneta v Sloveniji 2007 je delež uporabnikov interneta relativno visok, saj se je 66% vprašanih v populaciji od 12 do 65 let izreklo za internetne uporabnike. Najpogostejši so tisti uporabniki, ki imajo dokončano univerzo, sledijo jim respondenti z dokončano višjo ali visoko šolo. V zadnjih letih pa podatki kažejo, da se je povečal delež posameznikov, ki so naročili oz. kupili izdelke ali storitve preko spleta (glej Prilogo 20) (Raba interneta v Sloveniji, 2008). Glede na rezultate, je trženje preko neposredne tržne poti najprimernejše v obliki spletne prodaje, saj podjetju ne predstavlja nobenih večjih

stroškov in obveznosti do ponudnika ter doseže širši krog ljudi. Za prepoznavnost podjetja je pomembna tudi osebna prodaja preko svojih poslovalnic.

Poslovni potniki najpogosteje rezervirajo potovanje preko spletne strani. Omenjeno metodo koristi 56% anketiranih, 17% jih pokliče zunanjega potovalnega agenta oz. poslovni servis, 13% jih uporabi intranet sistem v podjetju oz. internega potovalnega agenta, 6% jih rezervira na dan potovanja, 9% uporabi druge metode (The Barclaycard Business, 2008).

4.4.3.1 Poslovalnice Adria Airways

Adria Airways ima svoja predstavništva in prodajna mesta v 25 različnih državah, med njimi v Ljubljani, na Aerodromu Ljubljana, v Londonu, Parizu, Moskvi, Frankfurtu, Münchnu, Zagrebu, Zürichu, Bruslju in na Dunaju (Adria Airways, 2008). S predstavništvi po Evropi skrbi za prepoznavnost letalske družbe in Slovenije, kot matične države ter s prodajnim osebjem odraža kulturo podjetja in države.

4.4.3.2 Spletna prodaja

Uporaba interneta med porabniki narašča, prav tako narašča spletna prodaja letalskih vozovnic. Zaradi nižjih stroškov poslovanja, nizkocenovni prevozniki pospešujejo prodajo vozovnic preko spleta. Irski nizkocenovni prevoznik ima kar 98% spletno prodajo vozovnic (Ryanair, 2004).

Prednosti, ki jih prinaša nakup letalske vozovnice preko spleta so enostavna uporaba, priročnost, preglednost. Adria Airways s svojo spletno stranjo www.adria.si ponuja potnikom hiter pregled aktualne cenovne ponudbe in novosti v poslovanju podjetja. Spletna stran je nenehno posodobljena in prilagojena željam in potrebam obiskovalcev (Adria Airways, 2007, str. 30). V primeru vprašanj uporabnikov, pa je na voljo brezplačna telefonska številka. Poleg omenjene spletne strani, je možno Adriino vozovnico kupiti preko www.miles-and-more.com. Smotrna pa bi bila tudi prodaja preko drugih spletnih kanalov, na primer www.expedia.com.

Za Virgin Atlantic Airways je spletna stran izjemnega pomena, saj se veliko njihovih potnikov preko spleta prijavi na let, naroči obroke ali rezervira sedež. Tipičen proces nakupa letalske vozovnice poteka preko spleta ali preko potovalnih agentov. Njihova spletna stran potnikom ponuja prikladnost, kot tudi zaupanje v varnost postopka. Sestavljena mora biti tako, da je uporaba preprosta in enostavna (Traylor, 2006).

Novost pri spletni prodaji je elektronska vozovnica, ki shranjuje informacije, ki jih je imela prej papirnata vozovnica. Koristi prinaša tako potnikom, letalskim družbam, kot tudi potovalnim agentom. Potniku prinaša prikladnost pri spremembi planov v zadnji minuti, učinkovitejšo uporabo spletnih zmogljivosti za rezervacijo in check-in, prav tako pa je potniki

ne morajo več izgubiti. Potovalni agenti prihranijo pri tiskanju, vzdrževanju in distribuciji vozovnic. Popolna implementacija elektronske vozovnice bo letalski industriji prihranila vsaj 3 milijarde \$ letno, saj je strošek elektronske vozovnice 1 \$, vrednost papirne vozovnice pa je 10 \$. (International Air Transport Association, 2007).

Zaradi široke dostopnosti interneta, predlagam, da bi Adria Airways poslovnim potnikom ponudila možnost enostavne spremembe leta preko spleta vsaj 24 ur pred odhodom letala.

4.4.3.3 Poslovni servisi

Poslovnim potnikom najbolj priročna in uporabljena tržna pot je nakup Adriinih vozovnic poslovnega razreda preko pooblaščenih poslovnih servisov. V Sloveniji je sedem večjih poslovnih servisov, ki so specializirani za servis poslovnih potnikov in dobro poznajo njihove potrebe. Na primer v Novem mestu je poslovni servis, ki oskrbuje Renault in vsi zaposleni govorijo francosko, da s podjetjem brez težav komunicirajo. Vsaj 70% poslovnih potnikov se poslužuje poslovnih servisov oz. imajo lastno nabavno službo v podjetju (Interni podatki Adrie Airways, 2008).

4.4.3.4 Lastna nabavna služba podjetja

Velika podjetja imajo lastne nabavne službe, ki se ukvarjajo z nakupom letalskih vozovnic oz. nakup opravijo tajnice potnikov. Omenjene službe se obrnejo na poslovalnico Adrie Airways oz. na kateregakoli pooblaščenega prodajnega agenta. Predlagam, da bi Adria Airways imela pripravljene določene ugodnosti za agente v posameznih podjetjih, ki kupujejo izključno le Adriine vozovnice.

4.4.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Sodobno trženje od podjetij zahteva, da ponujajo dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost. Poleg tega morajo podjetja komunicirati s sedanjimi in morebitnimi kupci in javnostjo. Splet tržnega komuniciranja je sestavljen iz petih oblik komuniciranja (Kotler, 2004, str. 563 – 564):

- Oglaševanje: Vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev s strani znanega naročnika.
- Pospeševanje prodaje: Kratkoročne spodbude za spodbujanje poskusa ali nakupa izdelka ali storitve.
- Odnosi z javnostmi in publiciteta: Programi za promocijo ali ohranjanje podobe podjetja ali njegovih izdelkov.
- Osebna prodaja: Osebni stik z enim ali več morebitnimi kupci z namenom opraviti predstavitev, odgovoriti na vprašanja in pridobiti naročila.

- Neposredno trženje: Uporaba telefona, telefaksa, elektronske pošte ali interneta za neposredno komuniciranje.

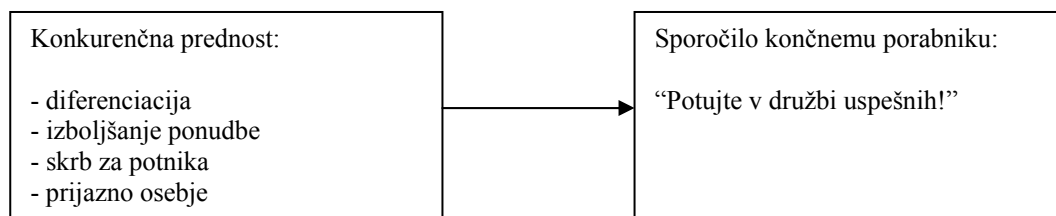
Komunikacijski cilji so lahko spoznavni, čustveni ali vedenjski, kar pomeni, da bo podjetje skušalo priti v posameznikovo zavest, spremeniti porabnikov odnos ali ga pripraviti do dejavnosti. Pri pripravi sporočila, morajo tržniki upoštevati vsebino, zgradbo, obliko in vir sporočila. Tržno komuniciranje mora biti odraz blagovne znamke (Kotler, 2004, str. 563; Van Gelder, 2003, str. 45).

Letalska družba Czech Airlines pri tržnem komuniciranju uporablja rdečo barvo, ki simbolizira strast, saj so vizualno pozicionirali družbo skozi češko tradicijo obrti obdelovanja kristala. Pri tržnem komuniciranju so uporabili citate znanih čeških luministov, s katerim so povečali moč dediščine na pameten in spreten način (Silbershatz, 2006).

V pričujočem diplomskem delu gre za repozicioniranje obstoječega poslovnega razreda, ki je v očeh posameznika že postavljen. Zaradi tega je pri postavitvi nove strategije trženja poslovnega razreda, posodobitve in novosti pri izboljšanju storitve poslovnega razreda, izjemnega pomena predstavitev le-tega in pravilna komunikacija. Gre predvsem za nadgradnjo obstoječih temeljev za doseg dolgoročnih ciljev, obrambo pred konkurenco in pridobivanje novih zadovoljnih potnikov. Za uspešno pozicioniranje prenovljenega poslovnega razreda bi z oglaševanjem v izbranih medijih, na primer Adria Airways In-flight magazine in spletni strani Adrie Airways poudarjali ugodnosti in lastnosti prenovljenega poslovnega razreda. Pri tem je potrebno osvestiti ljudi, da se poslovni razred močno razlikuje od ekonomskega razreda in nizkocenovnih prevoznikov, po strukturi sopotnikov kot tudi nivoju storitve.

Na Sliki 8 je prikazana aplikacija konkurenčne prednosti in sporočilo »Potujte v družbi uspešnih!«, ki je namenjeno ciljnemu občinstvu poslovnega razreda.

Slika 8: Aplikacija konkurenčne prednosti



4.4.4.1 Oglaševanje

Adria Airways v zadnjih letih oglašuje v tiskanih medijih, kot tudi v oglasih na televiziji, radiu, velikih, t.i. »jumbo« plakatih in spletnih straneh. Dvakrat letno – pozimi in poleti

izdajajo brošure z voznim redom Adriinih letal, potnikom pa je na letalu na voljo brezplačen izvod revije Adria Airways In-Flight Magazine, ki izhaja šestkrat letno.

Letalske družbe, kot so Virgin Atlantic Airways in British Airways oglašujejo poslovni razred v revijah, ki jih bere njihovo ciljno občinstvo, na primer britanska revija Traveller, časopis Herald Tribune. Na svojih spletnih straneh imajo predstavljene potovalne razrede, kjer si posameznik lahko ogleda, kaj pričakovati od posameznega razreda. Letalske družbe Air France, Czech Airlines, in Turkish Airlines pa izdajajo tudi brošuro s predstavitvijo poslovnega razreda, ki je potnikom na ogled v poslovnih letaliških salonih (glej Prilogo 21).

Podobno predlagam Adria Airways, da prične z oglaševanjem poslovnega razreda v slovenskih časopisih, ki jih berejo poslovneži, na primer časnik Finance, časopis Delo. Ciljna publika pa je enaka tudi v revijah, ki jih izdajajo plačilne kartice, na primer Diners Club Magazine in Diners Club Exclusive Magazine, ki jih pošilja Diners Club lastnikom plačilnih kartic. Adria Airways bi po moji presoji lahko opremila spletno stran z informacijami o obeh razredih in predstavila ponudbo storitve tako ekonomskega, kot tudi poslovnega razreda ter sestavila brošuro namenjeno samo poslovnemu razredu.

4.4.4.2 Pospeševanje prodaje

Adria Airways prodajo pospešuje s programi zvestobe »Miles & More«, Star Alliance in »Adria Corporate Card«. Poleg tega pa ima akcije nagrajevanja svojih potnikov, in sicer ko so prepeljali milijontega potnika, je le-ta potoval zastonj (Adria Airways, 2008).

4.4.4.3 Odnosi z javnostmi in publiciteta

Eno izmed tržnih komuniciranj, ki jih Adria uporablja za prepoznavnost je sponzorstvo. S tem želijo ljudem prikazati dobrotelost družbe in družbeno zavedanje. Adria Airways ponavadi sponzorira kulturne, športne in družbene dogodke in projekte (Predavanja International Marketing, 2007).

Na uradni spletni strani ponuja gradiva za predstavnike za tisk z različnimi sporočili, o odprtju novih prog, ponudbi novih cen, posodobitvi svojih letal, posodobitvi flote in podobno. Vsakoletno izhajajo letna poslovna poročila, ki so na voljo na Adriini uradni spletni strani.

4.4.4.4 Neposredno trženje

Adria Airways se poslužuje neposrednega trženja, s katerim ima direkten kontakt s poslovnim potnikom. Preko baze podatkov, ki jo ima z Adria Corporate Card, zbira informacije o destinacijah in pogostosti potovanja posameznih potnikov in potnike obvešča o aktualnih

ugodnostih in zbranih točkah. Podobno je pri »Miles & More« programu. Sporočila pošilja preko elektronske pošte ali pa naslovljene pošte.

Po lastnih izkušnjah sodeč, menim, da Adria Airways nima dobro vzpostavljenega neposrednega trženja. Preko spleta sem se že mnogokrat prijavila na prejemanje pošte, vendar je nisem nikoli prejela. Adria Airways bi se za neposredno trženje lahko zgledovala po letalskih družbah Finnair in Air France.

4.4.4.5 Sporočilo komuniciranja

Adria Airways si s tržnim komuniciranjem prizadeva razlikovati od konkurence. Namen aktivnosti tržnega komuniciranja je osveščanje potencialnih potnikov o konkurenčnih prednostih, ponudbi letov (vključno s ponudbo globalne mreže poletov, ki jo ponuja v okviru strateškega zavezištva s Star Alliance) in storitvah visoke kakovosti in varnosti. Jedro Adriinega oglaševanja je prijazna stewardesa, ki obenem nastopa kot nosilka vrednot, ki so prijaznost, varnost in udobje (Adria Airways, 2007, str. 6, 21, 27).

Strategija trženjskega komuniciranja sledi strateškim ciljem trženja Adrie Airways. Cilji so zgraditi bolj jasno in privlačno podobo Adrie Airways v očeh javnosti, pospešiti prodajo prek spleta doma in v tujini, povečati prihodke iz trženja lastnih medijev in okrepiti zvestobo potnikov. Osnovni cilji tržnega komuniciranja so promoviranje rednih prog, povečanje zavedanja o ugodnih cenovnih ponudbah, povečanje zavedanja o izboljššanem proizvodu zaradi regionalnega članstva v Star Alliance in promoviranje spletne strani kot primarnega medija komuniciranja (Adria Airways, 2007, str. 27, 30).

Glavno sporočilo komuniciranja je, da je z Adrio svet manjši, dostopnejši in hitreje ter ugodneje dosegljiv. Kljub cenovni ugodnosti, ostaja Adria Airways prevoznik, ki ga odlikujejo razvejana mreža letov, kakovostna storitev in poudarjena skrb za potnika (Adria Airways, 2007, str. 30).

S trženjskim komuniciranjem, ki je usmerjeno predvsem v promocijo novih rednih linij, je izdelana komunikacijska strategija, ki je objavljena v slovenskih in tujih medijih. Ciljno publiko nagovarjajo s prepoznavnim vizualnim likom stewardese in verbalno konstanto, sloganom »Doma nad oblaki«. Oglaševanje poteka v Sloveniji, na tujih trgih pa predvsem v Albaniji, Italiji, Španiji, Rusiji, Veliki Britaniji, Nemčiji, BiH in Črni Gori. Komuniciranje v tujini temelji na promociji Slovenije kot zanimive turistične destinacije in Adrie Airways kot kakovostnega prevoznika, ki z dostopnimi cenami letalskih vozovnic nudi najboljšo povezavo s Slovenijo (Adria Airways, 2007, str. 30).

S predstavljenim trženjskim komuniciranjem Adria Airways cilja na cenovno občutljive potnike, ki bi sicer potovali z avtom, vlakom, nizkocenovniki ali pa se za potovanje sploh ne bi odločili. Z osredotočanjem na turistične potnike, zapostavlja poslovne in premožnejše

potnike, ki bi želeli kakovostno uslugo. Kljub vsemu pa z vrednotami, kot so varnost, prijaznost in sodobnost sporočajo obema tipoma potnikov. Z oglaševanjem poslovno in turistično zanimivih destinacij in široko mrežo poletov obveščajo tako poslovne kot ekonomske potnike. S ponudbo ugodnih cen, pa ciljajo na cenovno občutljivega potnika, ki potuje v ekonomskem razredu.

Pri trženjskem komuniciranju in sporočilu za kupce letalskih vozovnic poslovnega razreda je pomembno obveščanje o prednostih le-tega. Te pa so večja dovoljena teža prtljage, večja dovoljena količina vnosa prtljage na letalo, sistem prijave in odjave na let v zadnji minuti, kar potniku omogoča optimalen izkoristek časa. Pri oglaševanju poslovnega razreda bi bilo potrebno poudariti, da bodočega poslovnega partnerja, poleg na golfu, lahko spoznaš tudi na sosednjem sedežu poslovnega razreda v letalu Adria Airways. Prav tako menim, da bi morali poudarjati, da če kupiš vozovnico v ekonomskem razredu sedem dni pred letom, potuješ v poslovnem razredu. Z oglaševanjem Adriinega poslovnega razreda, bi se Adria še bolj oddaljila od nizkocenovnih prevoznikov, saj svojim potnikom v obeh razredih nudi več in bolj kakovostno storitev. Zaradi ponudbe poslovnega razreda na letalu, je kakovost storitve v ekonomskem razredu višja, saj je osebje enako.

Oglaševanje poslovnega razreda je lahko omejeno le na določene medije, na primer na revijo Adria Airways In-Flight Magazine in na Adriino spletno stran. Revija ima veliko branost in morda bi jih lahko še distribuirali ob vsaki izdaji na določene lokacije. Možna je tudi povezava z drugimi revijami in časopisi, na primer s časopisom Finance in revijo Diners Club Magazine. Slogan bi se lahko glasil »Potujte v družbi uspešnih!«.

4.4.5 LJUDJE

Glede na to, da večino storitev izvajajo ljudje oz. zaposleni, imajo izbira, usposabljanje in motiviranje zaposlenih velik vpliv na porabnikovo zadovoljstvo. V idealnem primeru, zaposleni izžarevajo sposobnost, skrbnost, odzivnost, zavzetost, sposobnost premagovanja problemov in dobronamernost (Kotler, 2004, str. 450).

Podjetje mora imeti zaposlene, ki podpirajo blagovno znamko ob najbolj pomembnih trenutkih, to je ob stikih s kupci, kjer se izkušnja s podjetjem začne. Z vidika porabnika je srečanje z zaposlenimi najpomembnejši dejavnik zadovoljstva celotne storitve. Prodajno osebje je vez med podjetjem in odjemalci, saj pooseblja podjetje in mu prinaša pomembne informacije o odjemalcih (Kotler, 2004, str. 661; Lovelock & Wirtz, 2007, str. 311; Van Gelder, 2003, str. 45).

Adria Airways svojim zaposlenim posveča posebno pozornost, saj se v upravi zavedajo, da so dobri odnosi s partnerji in porabniki začenjajo pri njih. Stevardese se postale nove glasnice njihovih vrednot, ki so varnost, prijaznost in udobnost. Adria Airways je postala letalska

družba, ki je prepoznavna po prijaznosti osebja in pozornosti do potnikov, odlikuje pa se tudi po odzivnosti, prilagodljivosti in osebnem pristopu (Adria Airways, 2007, str. 11).

Osebje v storitveni dejavnosti predstavlja vir zvestobe porabnikov in konkurenčno prednost. Način kako storitev predstavijo zaposleni, ki imajo stik s porabniki, predstavlja pomemben vir diferenciacije (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 311). Zaradi tega je vpljudnost in profesionalnost kabinskega osebja za Adria Airways izjemnega pomena. Predlagam, da Adria Airways dela v smeri izboljšanja zadovoljstva in prijaznosti zaposlenih do svojih potnikov. Na linijah s pretežno poslovnimi potniki bi bilo smiselno narediti izbor najboljšega kabinskega osebja in le-ti bi lahko stregli v poslovnem razredu.

4.4.6 PROCES

Procesi oz. postopki so arhitektura storitve. Opisujejo metodo in zaporedje v katerem deluje celoten sistem storitve. Natančno je določeno kako se med seboj povezujejo, da dosežejo vrednost ponudbe, ki je bila porabniku obljubljena. Pri storitvah, kjer imajo veliko stika s porabniki, porabnik predstavlja bistveni del in sam postopek postane njihova izkušnja. Učinkovit postopek omogoča, da zaposleni, ki so v stiku s porabnikom storitve svoje delo opravijo čim boljše (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 25, 232).

Postopki zajemajo niz zaporednih in vzporednih aktivnosti, ki jih mora porabnik storitve opraviti, da jo uspešno izpelje. Prav tako pa postopki obsegajo vse ostale spremljajoče aktivnosti, potrebne za izvedbo storitve (Potočnik, 2005, str. 426).

Pričakovanja poslovnih potnikov so drugačna od pričakovanj in potreb turističnih potnikov. Pri poslovnih potnikih je najpomembnejši čim hitrejši celoten postopek pred in po letu. Hiter postopek prijave na let, brez čakanja na varnostni pregled, čimprejše vkrcanje in izkrcanje iz letala, prevzem prtljage. Prav tako je pomembna možnost spremembe datuma ali ure letalske vozovnice (Doganis, 2002, str. 188 – 189; Krašnja, 2005, str. 64).

Postopek celotnega potovanja poslovnega potnika mora potekati čim bolj enostavno in čim manj časa. Adria Airways je že uvedla prijavljanje na let preko spleta, vendar zaenkrat le na določenih linijah, Aerodrom Ljubljana pa je to storitev že omogočil na vseh linijah. Tako je možna prijava na let preko spleta, pod pogojem, da potnik nima prtljage oz. ima le ročno prtljago. V ta namen predlagam uvedbo posebnega okenca na letališču, kjer lahko potnik, ki se je na let prijavil preko spleta, lahko oddal tudi svojo prtljago. Storitve je na voljo na večjih evropskih letališčih.

Glede na to, da gre pri poslovnem razredu za luksuzno storitev, predlagam, da Adria Airways postopek tudi izpelje v celoti kot luksuzno storitev. Ob prihodu potnika na letališče z lastnim avtomobilom, bi ga tam pričakal šofer, ki bi avtomobil prevzel in ga parkiral v garaži.

Postopek bi deloval podobno kot v prestižnih hotelih. Potnik bi to željo sporočil pred letom ali takrat ko se prijavi na let preko spleta in postrežček bi ga na letališču pričakoval.

Zaradi lahkotnosti celotnega potovanja poslovnega potnika, predlagam tudi možnost rezervacije taksijev ob nakupu letalske vozovnice. Adria Airways bi imela pogodbo z določeno taksi službo, ki ima dobro podobo v očeh javnosti in ponujala možnost cenejšega prevoza poslovnih potnikov na letališče. Taksi služba bi imela bolj udobne avtomobile, ki bi bili podaljšek udobja celotnega potovanja z Adrio. Pred odhodom na letališče se potniku ne bi bilo potrebno obremenjevati s prevozom, saj bi ga taksi avtomatično čakal na dogovorjeni lokaciji. Nedvomno, bi bila storitev še posebej praktična za tujce.

Nedavno so na Aerodromu Ljubljana vzpostavili hitro vrsto za varnostni pregled, ki je na voljo potnikom poslovnega razreda. Tako jim ni več treba čakati v dolgih vrstah z ostalimi potniki. S tem se je postopek čakanja poslovnim potnikom skrajšal in delo lahko nadaljujejo v poslovnem salonu na letališču.

4.4.7 FIZIČNO OKOLJE

Fizično okolje zajema videz, opremo in vzdušje v objektih, oglaševalski material, obleko, različne kartice, se pravi fizične dokaze izvedbe storitve (Potočnik, 2005, str. 425).

Vedno več storitvenih podjetij, hotelov, restavracij, bolnic in ostalih storitvenih podjetij ugotavlja, da je fizično okolje, kjer se storitev izvaja, pomembna komponenta njihovega trženjskega spleta in navsezadnje tudi odraz vrednosti. Storitveno okolje sporoča in določa pozicioniranje storitve in celotne podobe podjetja, oblikuje produktivnost zaposlenih in tudi porabnika storitev ter predstavlja glavno komponento konkurenčne prednosti. Ker je kakovost storitve težko oceniti objektivno, porabniki pogosto uporabijo fizično okolje, kot pomemben znak kakovosti. Dobro oblikovano fizično okolje, povzroči, da se porabniki dobro počutijo in poveča njihovo zadovoljstvo (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 288 – 289, 308).

Češki letalski prevoznik ponuja tudi izkustvene elemente blagovne znamke Czech Airlines, vse od Czech Airlines muzeja in pokušanja vin v poslovnih salonih, do lastnega vonja blagovne znamke (Silbershatz, 2006).

Dizajn je nujno potreben, ker daje letalskim družbam priložnost, da se diferencirajo od ostalih, pa naj bo to fizični izdelek na letalu, dizajn servisa ali pa poslovni salon na letališču. Virgin Atlantic Airways Clubhouses so letališki poslovni saloni, ki združujejo vse omenjene elemente. Potniki imajo možnost uživanja lepotilnih tretmajev in vodnjakov v njihovih salonih, hkrati pa lahko uporabljajo vse poslovne aplikacije, ki jih potrebujejo. Dizajn pomaga potniku narediti potovanje od točke A do točke B zanimiv dogodek (Traylor, 2006).

Adria Airways sledi razvoju v svetu in želi potnikom ponuditi čim bolj enostaven in pregleden produkt nakupa njihovih storitev, zaradi česar so uvedli elektronsko vozovnico.

Leta 2006 so pri Adrii Airways povečali prihodke iz naslova trženja številnih obstoječih medijev, kot sta Adria Airways In-Flight Magazine in notranjost letala ter uvedli trženje novih medijev, med katerimi je najopaznejša zunanja podoba letal. Tako je eno letalo CRJ oglaševalo družbo Hit d.d., drugo pa Zavarovalnico Triglav (Adria Airways, 2007, str. 10).

Udobje in izgled notranjosti letala variira od posameznega letala. Vsem je skupno, da je poslovni razred ločen od ekonomskega s premično zaveso, ki se med letom zagrne. Sedeži na večini letal tipa CRJ so v usnjenih preoblekah. Potniki poslovnega razreda imajo običajno več prostora za noge. Izjema je del Adriine flote, ki je najet. V letalih je namreč čim večje število sedežev.

Adria svojo floto nenehno posodablja v skladu s povpraševanjem. Podjetje letala najema za določen čas in jih kupuje. Ker flota ni fiksna, je mogoče floto prilagajati strategiji poslovnega razreda.

Naslednji izmed fizičnih dokazov je Adria Airways In-Flight Magazine, ki izhaja šestkrat letno. V njej najdemo zanimive vsebine o Sloveniji, njenih prebivalcih in kulturi, ki potnikom med letom krajšajo čas. Revija je bila tudi večkrat nagrajena. Ob vsaki izdaji revije, bi lahko predstavljali svoje poslovne potnike in njihovo delo.

Prav tako pomemben dejavnik fizičnega okolja storitve je izgled zaposlenih. Urejenost uniformiranega kabinskega osebja je odraz celotnega podjetja in blagovne znamke.

SKLEP

Adria Airways, edini slovenski redni letalski prevoznik, se je moral v preteklih letih močno boriti za svoj obstanek in položaj na trgu. Poleg vplivov zunanjih okoliščin, SARS epidemija, napadi na Združene države Amerike in Irak in posledično zvišanje cen nafte, so na letalske družbe vplivali tudi notranji šoki, ki so se jim morale prilagoditi. Nadaljevanje procesa liberalizacije in »odprtega neba«, udar globalnih alians, novo nastali nizkocenovni prevozniki, ki so nastajali kot gobe po dežju in spremenjena distribucija letalskih vozovnic – preko spleta, so le nekatere izmed njih. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, se je »odprlo slovensko nebo« in na ljubljansko letališče so pričela pristajati letala drugih tradicionalnih in nizkocenovnih letalskih družb.

Finančna kriza je prizadela tudi našega nacionalnega prevoznika. Letalski potniški promet je močno upadel. Letalske družbe bodo morale ponovno varčevati in občutno zmanjševati stroške. Potrebni pa bodo tudi ukrepi, ki zajemajo odpuščanja delavcev, svoj delež pa bodo morale prispevati tudi vlade, in sicer na področju obdavčitve, infrastrukture in regulacije

(Letalstvo plove v izgubo, 2009). Delež potnikov se bo zmanjšal, vendar pa lahko Adria pridobi na drugih segmentih. Priložnost lahko vidimo pri potnikih oz. podjetjih, ki so prej najemala privatna letala, sedaj pa bodo morali zaradi varčevanja potovati z redno linijo, vendar v poslovnem razredu.

Po pregledu notranjega stanja podjetja sem ugotovila nekatere konkurenčne prednosti, ki jih ima Adria Airways in jih lahko uporabi v svojo korist. Adria Airways dosega konkurenčno prednost s stroškovnim vodstvom, kot tudi z diferenciacijo storitve. Konkurenčno prednost stroškovnega vodstva dosega z zniževanjem stroškov prodaje in posredovanja, pri čemer pa lahko na trgu ponudi nizke cene letalskih vozovnic na atraktivne destinacije, s čimer uspešno konkurira ostalim, tako tradicionalnim, kot tudi nizkocenovnim letalskim prevoznikom na slovenskem trgu. S to strategijo pa pridobivajo predvsem cenovno občutljive potnike, ki potujejo v Adriinem ekonomskem razredu. S strategijo diferenciacije pa se osredotoča tudi na poslovnega potnika, saj ponuja poslovni razred, kot veliki tradicionalni prevozniki, kot sta na primer Lufthansa in British Airways.

Po raziskavi Barclaycard Business Travel Survey sodeč, je tržni potencial potnikov, ki bi potovali v poslovnem razredu 10%, ki pa ga Adria, po podatkih, ki sem jih prejela, še ni dosegla. S tem lahko potrdim hipotezo, postavljeno v uvodu diplomskega dela, da obstaja zaenkrat še neizkoriščen potencial poslovnega razreda Adrie Airways. Podjetje ima zaradi svoje majhnosti in fleksibilnosti realno možnost prilagoditve in lahko zadovolji zahtevne potrebe svojih obstoječih poslovnih potnikov in pridobi nove. Kot podjetje, ki povezuje svet s Slovenijo in obratno, se mora prilagoditi svetovnim trendom, to je izboljšanje storitve poslovnega razreda, ki že postaja glavni razlog za izbiro prevoznika v tej nasičeni industriji. Hkrati pa je tudi v skladu z vizijo Adrie, da ponudi najvišji nivo kakovosti storitve in s tem doseže zadovoljstvo svojih potnikov.

Tržna raziskava Barclaycard me je pripeljala do potrditve moje domneve, da je za preživetje luksuzne storitve, kot je na primer poslovni razred pri letalski družbi, potrebna diferenciacija in dodajanje vrednosti posamezni storitvi, ki blagovno znamko visoko pozicionira v očeh porabnikov. Po njihovih napovedih, naj bi polovica vseh poslovnih potnikov do leta 2015, kot najpomembnejši razlog za izbiro letalskega prevoznika smatralo izboljšano storitev.

Ciljni trg Adria Airways poslovnega razreda sem razširila na premožnejše potnike in mlajše poslovneže, tako ženske kot tudi moške, ki se šele uveljavljajo v poslovnem svetu in potujejo v ekonomskem razredu. Tržni potencial je osredotočenje in izboljšanje ponudbe za poslovneže in premožne, ki želijo biti deležni visokega nivoja storitve in so zanjo pripravljeni tudi plačati več. Dejstvo je namreč, da so poslovni potniki bolj zahtevni.

Iz razloga oglaševanja nizkih cen letalskih vozovnic se je v mislih predvsem mladih pozicionirala kot nizkocenovni letalski prevoznik, pa čeprav to po konceptu ni. Zaradi obstoja in nadaljevanja tradicije poslovnega razreda, je smiselno, da se Adria Airways osredotoči tudi na oglaševanje poslovnega razreda, ki se že z obstoječo ponudbo razlikuje od ekonomskega

razreda in tako v celoti blagovno znamko Adria Airways višje pozicionira v percepciji porabnikov.

Predlagam, da se Adria Airways zavoljo bolj donosnega poslovnega razreda osredotoči na konkurenčno strategijo diferenciacije in poslovnim potnikom ponudi posebno storitev, boljše od konkurence. Konkurenčno prednost lahko doseže z ustrežljivim, gostoljubnim in prijaznim osebjem. Zaradi razdelitve stroškov in obojestranskih interesov, naj skupaj s Slovensko turistično organizacijo s tržnim komuniciranjem vstopi na tuje trge in predstavi Slovenijo kot državo odličnih poslovnih priložnosti in Adria Airways kot prevoznika uspešnih poslovnežev. Adria Airways mora izkoristiti prednosti in jih poudarjati pri tržnem komuniciranju, s čimer pa bo tudi pridobila boljše prepoznavnost med poslovnimi potniki.

Z zbrano analogijo in analizo dobrih praks sem našla rešitve, ki lahko pripomorejo k razvoju poslovnega razreda Adria Airways. Na podlagi dejstev in predlogov, ki sem jih v diplomski nalogi predstavila, predlagam, da Adria Airways naredi kvantitativno raziskavo na vzorcu ljudi in v raziskavo vključi tudi neslovenske letalske potnike.

Vodje letalskih družb ne gre kriviti za zunanje faktorje, ki so pripeljali podjetje do rdečih števil, gre jih pa kriviti za počasen odziv, ki bi podjetje spravilo iz rdečih števil in ponovno začelo prinašati dobiček (Doganis, 2006, str. 282). Zaradi tega, podjetju predlagam, da se raziskave loti čim prej, saj z vsakim odhodom ne-optimalno napolnjenega letala izgubljajo zaslužek. Potniku, pa začnejo čim prej ponujati več kot le sedež. Ponudijo naj, spomina vredno in pomembno izkušnjo z Adria Airways!

LITERATURA IN VIRI

1. Adria Airways d.d. (2006). Letno poročilo Adria Airways 2005. Ljubljana: Adria Airways d.d.
2. Adria Airways d.d. (2007). Letno poročilo Adria Airways 2006. Ljubljana: Adria Airways d.d.
3. *Adria Airways*. Najdeno 4. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.adria-airways.com>
4. Adria Airways d.d. (2008). Letno poročilo Adria Airways, 2007. Ljubljana: Adria Airways d.d.
5. *Adria Airways*. Najdeno 7. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.adria-airways.com>
6. *Adria Airways*. Najdeno 5. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.adria-airways.com>
7. *Aerodrom Ljubljana*. Najdeno 27. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.lju-airport.si/>
8. *Aerodrom Ljubljana*. Najdeno 28. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.lju-airport.si/>
9. *Aerodrom Ljubljana*. Najdeno 22. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.lju-airport.si/vsebina.asp?IDM=57>
10. Air France. (2005). *L'espace premiere*. (interno gradivo).
11. *Air France*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.aifrance.com>
12. *Air France Corporate*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://corporate.airfrance.com/en/strategy/competition/low-cost-carriers/index.html>
13. Airbus. (2006). Global Market Forecast 2006 – 2025. Blagnac: Airbus.
14. Alamdari, F. & Fagan, S. (2005). Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines. *Transport Reviews*, 25(3), 377-392.
15. Association of European Airlines. (2006). AEA Yearbook 06. Bruselj: AEA.
16. Association of European Airlines. (2007, 30. april). AEA Consumer Report for 1st Quarter 2007. Najdeno 14. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.aea.be/aeaweb/site/webRSC/SerQlty/DL/CR07-Q1.pdf>
17. Association of European Airlines. (2008, 5. december). AEA Consumer Report - Summer 2008. Najdeno 22. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://files.aea.be/News/PR/Pr08-038.pdf>
18. Association of European Airlines. (2009, 5. maj). European Airline Traffic in March. Najdeno 30. junija 2009 na spletnem naslovu <http://files.aea.be/News/PR/Pr09-011.pdf>
19. Atkinson, J. & Wilson, I. (1996). *Strategic Marketing: Cases, Concepts and Challenges*. London: HarperCollins Publishers.
20. The Barclaycard Business. (2006). The Barclaycard Business Travel Survey 2005/06. Najdeno 13. junija 2007 na spletnem naslovu http://www.barclaycardbusiness.co.uk/docs/tibs/tibs2005_06_survey.pdf

21. The Barclaycard Business. (2008). The Barclaycard Business Travel Survey 2008. Najdeno 3. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.barclaycardbusiness.co.uk/information_zone/travel/2008_survey_results.pdf
22. Berardino, F. (1998). *Integrating Airline Strategy and Marketing: Handbook of Airline Marketing*. New York: McGraw-Hill.
23. Bieger, T. & Laesser, C. (2004). *The market entry of low cost airlines (LCA): Implications for mode choice between Switzerland and Germany*. Najdeno 25. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.strc.ch/conferences/2004/Bieger_Laesser_Low_Cost_STRC_2004.pdf
24. Binggeli, U. & Pompeo, L. (2002). Hyped hopes for Europe's low-cost airlines. Najdeno 28. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.mckinseyquarterly.com/Hyped_hopes_for_Europes_low-cost_airlines_1231
25. Blythe, J. (2003). *Marketing Strategy*. Berkshire: McGraw-Hill.
26. Boeing. (2006). Current Market Outlook 2006. B.k.: Boeing.
27. *British Airways*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.britishairways.com/travel/ba1.jsp/ceexp/public/en_gb
28. Business class. (b.l.). V *Cambridge Dictionaries*. Najdeno 17. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://dictionary.cambridge.org/define.asp?key=10469&dict=CALD>
29. Class War. (2005, 11. november) *Travel Weekly*, str. 12-13.
30. Černe, S. (2007, 15. november). Transport, Slovenija, september 2007. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 16. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1260
31. Doganis, R. (2002). *Flying off Course* (3rd ed.) New York: Routledge.
32. Doganis, R. (2006). *The Airline Business* (2nd ed.) New York: Routledge.
33. Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy* (2nd ed.). Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
34. EasyJet focuses on business travellers. (2004, 10. junij). *Travel Trade Gazette UK & Ireland*, 2669, 9.
35. European Low Fares Airline Association. (2004). Liberalization of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment. Najdeno 20. april 2007 na spletnem naslovu <http://www.elfaa.com/documents/ELFAABenefitsofLFAs2004.pdf>
36. *European Regions Airline Association*. Najdeno 3. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.eraa.org/inside-era/aboutera/whatwedo.php>
37. Fearis, B. (2005). One class fits all. *Travel Weekly*, 1778, 55-55.
38. Glinšek, E. (2007, 16. julij). Turistična potovanja domačega prebivalstva, Slovenija, 1. četrtnje 2007 – končni podatki. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 14. junij 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1005
39. Government Accountability Office. (2006). Airline Deregulation. Washington: GAO.
40. Grabnar, M. (2004). *Vstop poceni letalskih prevoznikov na slovenski trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Hansson, T., Ringbeck, J. & Franke, M. (2002). Airlines: A New Operating Model – Providing Service and Coverage Without the Cost Penalty. *Booz, Allen, Hamilton*.

- Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.boozallen.com/media/file/118291.pdf>
42. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
 43. International Air Transport Association. (2005, 28. oktober). IATA passenger tariff coordination and interlining. Najdeno 17. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.iata.org/nr/rdonlyres/6dd8904d-0b7b-4d10-b0bf-eb25230679df/0/entire_document.pdf
 44. International Air Transport Association. (2006). *International Air Transport Association: Airline Cost Performance*. B.k.: IATA.
 45. International Air Transport Association. (2007). Fact Sheet: Electronic Ticketing. Najdeno 25. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/e-ticketing.htm
 46. *International Air Transport Association*. Najdeno 23. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.iata.org>
 47. *Introducing Star Alliance, 2004*. Najdeno 28. aprila 2007 na spletnem naslovu http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/200409_Introducing_Star_Alliance.pdf
 48. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 49. Johnson, K. (2004, 21. julij). Europe's Discount Airlines Add Frills. *Wall Street Journal*, str. 2.
 50. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: Naklada Mate d.o.o..
 51. Krašnja, J. (2005). *Strateški okvir tržnega prilagajanja letalskih družb konkurenčnim razmeram na trgu EU* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 52. Lepoša, N. (2007). *Možnosti vstopa podjetja Medex d.d. na švedski trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 53. *Letalstvo plove v izgubo*. (2008, 9. december). Najdeno 2. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/72446>
 54. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
 55. Luck, J.D., Ferrell, O.C. & Lucas, H.G. Jr. (1989). *Marketing strategy and plans* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
 56. *Lufthansa*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/info_and_services/on_board?nodeid=1771468&l=en&cid=1000390&blt_p=US&blt_l=en&blt_t=Info_and_Services&blt_e=Info%20und%20Service&blt_n=On%20board&blt_z=Business%20Class&blt_c=US%7Cen%7CInfo_and_Service%7CInfo%20und%20Service%7COn%20board%7CBusiness%20Class
 57. Matejčič, K. (2007, 21. maj). Novo vodstvo, stara politika v Aerodromu Ljubljana. *Finance*. Najdeno 22. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/?MOD=show&id=182247&src=pj210507>
 58. Mühlbacher, H., Leihls, H. & Dahringer, L. (2006). *International Marketing: A global Perspective* (3rd ed.). London: Thomson.

59. *Nadzorniki Aerodroma Ljubljana upravi podelili nagrado.* (2007, 18. april). Najdeno 8. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/novice.php?novica=6962>
60. *Network Facts & Figures, 2007.* Najdeno 28. aprila 2007 na spletnem naslovu http://www.staralliance.com/int/press/facts_figures/Network%20Facts%20and%20Figures%20January%202007.pdf
61. Neufville, R. (2005). The future of secondary airports: Nodes of a parallel air transport network? Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://ardent.mit.edu/airports/ASP_papers/Cahiers%20S%20du%20Transport%20English%2005—20Neufville.pdf
62. *Nova povezava z Brusljem.* Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu http://24ur.com/naslovnica/novice/gospodarstvo/20071120_3110600.php
63. *Oneworld.* Najdeno 22. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.oneworld.com>
64. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse* (2. izd.). Ljubljana: GV.
65. Predavanja International Marketing. (2007). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Raba interneta v Sloveniji. (2007, november). Uporaba interneta 2007. Najdeno 14. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.ris.org/uploadi/editor/1210328301Uporaba%20interneta_2007.pdf
67. Riley G. (2003). *Economics Case Study: The European Airline Market.* B.k.: Tutor2u.
68. *Ryanair.* (2004). Najdeno 25. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/present/051104_investorday.pdf
69. Schneiderbauer, D. & Fainsilber, O. (b.l.). *Low-Cost Airlines Gaining Momentum in Europe.* Najdeno 3. maja 2007 na spletnem naslovu www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/3-Low-Cost%20Airlines.pdf
70. Schneiderbauer, D. & Fainsilber, O. (2002). *Impact of Low Cost Airlines.* B.k.: Mercer Management Consulting.
71. Shaw, S. (2004). *Airline Marketing and Management.* Hants: Ashgate Publishing Limited.
72. Shearman, P. (1998). *The Future Development of Airline Marketing: An International Air Transport Association (IATA) Study: Handbook of Airline Marketing.* New York: McGraw-Hill.
73. Silbershatz, S. (2006, 8. maj). Brand Papers – Rebranding: Branding from scratch. *Brand Strategy*, str. 32.
74. *Skyteam.* Najdeno 22. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.skyteam.com>
75. *Star Alliance.* Najdeno 22. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.staralliance.com>
76. Šegan, V. & Zlobec, M. (2007, 9. november). Transport, Slovenija, 2006. *Statistični urad Republike Slovenije.* Najdeno 16. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1233
77. Tekavec, V. (2006, 31. julij). Nizkocenovniki pridejo in odidejo. *Delo*, str. 6.
78. Tracking Patterns. (2005). *Business Travel World*, 8-8.
79. Traylor, B. (2006, 3. junij). Beyond the boarding pass. *Advertising Age*, 77(10), 15-16.
80. Turkish Airlines Türk Hava Yollari. (b.l.). *Business Class.* (interno gradivo).

81. Van Gelder, S. (2003). *Global Brand Strategy*. London: Kogan Page.
82. Volfand, J. (2005). Formula za pol milijona letalskih turistov. *Aerodrom Ljubljana*, št. 23. Najdeno 28. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.lju-airport.si/vsebina.asp?IDM=85>
83. Zea, M. & Feldman, D. (1998). *Going Global: The Risks and Rewards of Airline Alliance-Based Network Strategies: Handbook of Airline Marketing*. New York: McGraw-Hill.
84. Zlobec, M. (2006, 15. december). 17. december – svetovni dan letalstva. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 16. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=614
85. Zlobec, M. (2007, 5. september). Zračni transport, Slovenija 1998 – 2006. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 16. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1052
86. Zupančič, S. (2002). *Ekonomika transporta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: ADRIA AIRWAYS D.D.	3
PRILOGA 2: RAZVRSTITEV SVETOVNIH LETALSKIH DRUŽB GLEDE NA PRIPADNOST POSAMEZNIM STRATEŠKIM ZAVEZNIŠTVOM	6
PRILOGA 3: DEJAVNOSTI PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.	8
PRILOGA 4: OGLASI ADRIA AIRWAYS	9
PRILOGA 5: GLOBALNI TRENDI V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU	10
PRILOGA 6: SEGMENTIRANJE LETALSKIH PREVOZNIKOV	20
PRILOGA 7: UGODNOSTI STORITVE POSLOVNEGA RAZREDA NA PRIMERU LETALSKIH DRUŽB: AIR FRANCE, BRITISH AIRWAYS, LUFTHANSA	21
PRILOGA 8: ZNAČILNOSTI TRADICIONALNIH OZ. MREŽNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	22
PRILOGA 9: ZNAČILNOSTI REGIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	23
PRILOGA 10: PRIMERJAVA STROŠKOV TRADICIONALNIH IN NIZKOCENOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	24
PRILOGA 11: PRIMERJAVA KONFIGURACIJE LETAL NIZKOCENOVNIH IN TRADICIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	25
PRILOGA 12: CENIK LETALSKIH VOZOVNIC ADRIE AIRWAYS NA RELACIJI LJUBLJANA – PODGORICA - LJUBLJANA	26
PRILOGA 13: RAST PROMETA POTNIKOV NA LETALIŠČIH DRŽAV EU	27
PRILOGA 14: EKONOMSKE NAPOVEDI O RASTI LETALSKEGA PROMETA	28
PRILOGA 15: REDNI LETALSKI PREVOZNIKI NA AERODORMU LJUBLJANA V OBDOBJU OD LETA 2003 DO LETA 2009	29
PRILOGA 16: AERODROM LJUBLJANA D.D.	30
PRILOGA 17: POSLOVNA IN ZASEBNA POTOVANJA SLOVENSKEGA PREBIVALSTVA ZA OBDOBJE PRVO ČETRTLETJE 2007	34
PRILOGA 18: OSNOVNI ELEMENTI IZDELKA	35
PRILOGA 19: CENA LETALSKE VOZOVNICE ADRIE AIRWAYS V EKONOMSKEM RAZREDU	36
PRILOGA 20: UPORABA INTERNETA V SLOVENIJI	37
PRILOGA 21: REKLAMNE BROŠURE POSLOVNEGA RAZREDA	38
PRILOGA 22: POMEN LETALSTVA	39
PRILOGA 23: SWOT ANALIZA	40
PRILOGA 24: KONKURENČNA PREDNOST	42
PRILOGA 25: INTERVJU ADRIA AIRWAYS, 2008	43

PRILOGA 1: ADRIA AIRWAYS D.D.

ZAČETKI ADRIE AIRWAYS

Začetki Adrie Airways segajo v leto 1961, ko je bila pod imenom Adria Aviopromet ustanovljena kot čarterski letalski prevoznik in je povezovala ozemlje takratne Jugoslavije z medcelinskimi poleti v obe Ameriki, Afriko in Daljni vzhod. Lete je opravljala večinoma za evropske organizatorje potovanj, slovenske izseljence, Rdeči križ in Združene narode. Takratna flota je obsegala štiri letala DC 6B (54 – 102 potnikov). Leta 1969 so floto zaradi evropske konkurence posodobili in kupili 150 sedežne McDonell Douglas DC 9. V naslednjih nekaj letih se je povečalo povpraševanje po letih na jadransko obalo, kar pa je zahtevalo nadaljnjo razširitev in posodobitev. V sredini sedemdesetih so bila poglobljena dejavnost Adrie Airways čarterski poleti za nemške, britanske, francoske in skandinavske potovalne agencije v priljubljena obalna letovišča ob Jadranu Dubrovnik, Split, Pulj in Tivat. Kot redna obiskovalka vseh glavnih evropskih letališč je Adria slovela za enega najbolj zanesljivih čarter prevoznikov v Evropi. Da bi zadostila povpraševanju, je Adria vstopila na domači trg in povezala Ljubljano z vsemi pomembnimi mesti v Jugoslaviji. V začetku osemdesetih je Adria pridobila pet 167 sedežnih sodobnih letal MD 80 in se razširila na mednarodni trg. Leta 1983 je vzpostavila prve redne polete na progi Ljubljana – Beograd – Larnaca. Naslednje leto si je delovanje na regionalnih letališčih omogočila z nakupom dveh 48 sedežnih letal Havilland Dash 7. V naslednjih letih je Adria razširila svojo mrežo rednih poletov v München, London in Pariz. Število potnikov je stalno naraščalo, leta 1987 pa je doseglo rekordnih 1.740.000 potnikov. V osemdesetih je postala članica Mednarodnega združenja za letalski promet – IATA. Adria si je vedno prizadevala, da je šla v korak s tehnološkim napredkom v letalski industriji in tako zagotavljala varna, učinkovita in ekonomična potovanja. Adria je v devetdeseta leta v stopila s tremi 168 sedežnimi letali Airbus A320. Takrat je tudi uvedla številne nove destinacije iz Ljubljane v glavnem v evropska mesta. Čarterski poleti, pa so bili sezonski, najpogostejši na sredozemske turistične destinacije. Ko je 25.06.1991 republika Slovenija razglasila samostojnost, je Uprava za civilno letalstvo Jugoslavije, ki je bila takrat še vedno pristojna za slovenski zračni prostor Adrii za tri mesece prepovedala letenje. Začetek 1992 je Adria ponovno pričela s svojo dejavnostjo na veliko manjšem tržišču. Večina čarterskih destinacij na obalo Jadrana je postala nedostopna, saj je ozemlje spadalo pod druge države. Celotna struktura poslovanja se je drastično spremenila, saj so do takrat 90% vseh prihodkov prinašali čarterski posli, po prelomnici pa so 70% prihodka prinašali redni poleti. Leta 1995 je Adria pričela s »code-share« sodelovanjem z nemškim nacionalnim prevoznikom Lufthansa. V novih tržnih razmerah, so morali takratno floto trinajstih letal zmanjšati. V letu 1998 je Adria floto posodobila s tremi 48 sedežnimi okolju prijaznimi reaktivnimi letali Canadair Regional Jet CRJ 200 LR, ki ponujajo primerljiv dolet kot letala Airbus A320 in omogoča prilagodljivost na vsej mreži poletov. Do novega tisočletja je bila Adria osredotočena na opravljanje regionalnih poletov predvsem po Evropi, nenehno je dodajala nove destinacije in povečevala sodelovanja z evropskimi letalskimi prevozniki, floto pa si je povečala s še dodatnim letalom CRJ 200 LR. Leta 2002 je Adria Airways razširila svojo dejavnost, saj jo je kanadski proizvajalec letal Bombardier Aerospace Canada izbral za

svoj prvi evropski vzdrževalni center za letala Canadair Regional Jet. Adria tako opravlja servisno-vzdrževalna dela za druge prevoznike na vseh tipih letal CRJ, v letu 2005, pa je delovanje razširila na letala tipa Airbus A320. Decembra 2004 je Adria dosegla strateški cilj in postala regionalna članica največjega strateškega letalskega združenja na svetu Star Alliance (Adria Airways, 2009).

ČLANSTVA ADRIE AIRWAYS V MEDNARODNIH LETALSKIH ORGANIZACIJAH

Članstva v mednarodnih letalskih organizacijah (Adria Airways, 2007, str. 38):

- IATA (International Air Transport Association),
- AEA (Association of European Airlines),
- ERA (European Regions Airline Association),
- MITA (Multilateral Interline Traffic Agreements – pax),
- MITA (Multilateral Interline Traffic Agreements – cargo),
- ICAO (International Civil Aviation Organization),
- ECAC (European Civil Aviation Conference),
- ECAA – European Common Aviation Area),
- JAA – (Joint Aviation Authorities).

LASTNIŠKA STRUKTURA ADRIE AIRWAYS

Adria Airways je marca 1996 končala postopek lastninjenja, lastniška struktura na dan 31.12.2007 je sledeča: Kapitalska družba, d.d. ima 78%, Slovenska odškodninska družba, d.d. 10%, Zvon Dva holding, d.d. 4%, NFD Holding, d.d. 4%, Infond investicijska družba, d.d. Zvon Ena holding, d.d. in ostali delničarji (Adria Airways, 2008, str. 19).

POSLOVANJE ADRIE AIRWAYS

V Tabeli 1 prikazujem poslovanje podjetja Adria Airways v zadnjih petih letih, in sicer število prepeljanih potnikov in količino prepeljanega tovora.

Tabela 1: Poslovanje Adrie Airways v obdobju od 2005 do maja 2009

Leto	Število prepeljanih potnikov	Količina prepeljanega tovora
2005	944.288	3.035 ton
2006	1.018.007	4.091 ton
2007	1.136.431	4.510 ton
2008	1.302.172	2.321 ton
Do maj 2009	385.814	754 ton

Vir: Adria Airways, 2009.

LETALSKE POVEZAVE IN FLOTA ADRIA AIRWAYS

Sedaj Adria Airways Slovenijo preko ljubljanskega letališča povezuje z šestindvajsetimi rednimi poleti (glej Sliko 1) v Amsterdam, Atene, Barcelono, Bruselj, Bukarešto, Dublin, Dunaj, Frankfurt, Istanbul, Kijev, København, London, Madrid, Manchester, Moskvo, München, Ohrid, Pariz, Podgorico, Prištino, Sarajevo, Skopje, Stockholm, Tirano, Varšavo in Zürich. Pozimi 2001 je začela leteti na medevropski liniji med Dunajem in Frankfurtom. Nenehno pa išče nove možnosti, kamor širi svojo mrežo poletov, zaradi tega pa tudi večja svojo floto. Trenutno ima v operativni rabi 17 letal. V lasti ima tri 162 sedežna letala A320, dve 68 sedežni letali CRJ 900, pet 48-50 sedežnih letal CRJ 200 in eno tovorno SAAB 340, najetih pa ima eno 48-50 sedežno letalo CRJ 100, eno 48-50 sedežno letalo CRJ 200, eno 167 sedežno letalo Boeing 737-400, eno 112 sedežno letalo Boeing 737-500 in dve tovorni letali SAAB 340 (Adria Airways, 2009).

Slika 1: Mreža rednih letalskih linij Adria Airways v letu 2009



Vir: Adria Airways, 2009.

**PRILOGA 2: RAZVRSTITEV SVETOVNIH LETALSKIH DRUŽB GLEDE NA PRIPADNOST
POSAMEZNIH STRATEŠKIM ZAVEZNIŠTVOM**

V Tabeli 2 so prikazane letalske družbe glede na pripadnost posameznim strateškim zavezništvom.

Tabela 2: Letalske družbe glede na pripadnost posameznim strateškim zavezništvom

STAR ALLIANCE	SKYTEAM	ONEWORLD
Air Canada	Aeroflot	American Airlines
Air China	Aeromexico	British Airways
Air New Zealand	Air France – KLM	Cathay Pacific
ANA	Alitalia	Finnair
Asiana Airlines	China Southern	Iberia
Austrian	Continental Airlines	JAL Japan Airlines
bmi	CSA Czech Airlines	LAN
Egyptair	Delta Air Lines	Malev
LOT Polish Airlines	Korean Air Lines	Qantas
Lufthansa	Northwest	Royal Jordanian
Scandinavian Airlines		
Shanghai Airlines	Združene članice:	Združene članice:
Singapore Airlines	Air Europe	Air Nostrum
South African Airways	Copa Airlines	American Connection
Spanair	Kenya Airways	American Eagle
Swiss		BA Connect
TAP Portugal		BMED
Thai		Comair
Turkish Airlines		GB Airways
United		Jetconnect
US Airways		LAN Express
		LAN Peru
Regionalne članice:		Loganair
Adria Airways		QantasLink
Blue 1		Sun-Air
Croatia Airlines		

Vir: Network Facts & Figures, 2007; Star Alliance, 2009; Oneworld, 2009; Skyteam, 2009.

STAR ALLIANCE

Največje letalsko strateško zavezništvo, katerega članica je tudi Adria Airways je Star Alliance, ki je bilo ustanovljeno maja 1997 in velja za prvo resnično globalno letalsko združenje. Ustanovitveni partnerji Star Alliance so bili Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International in United Airlines. Do danes so se jim pridružile še naslednje letalske družbe Air China, Air New Zealand, ANA Asiana Airlines, Austrian, bmi, Egyptair, LOT Polish Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, TAP Portugal, Turkish Airlines, US Airways. Leta 2005 so se združenju pridružili še trije regionalni prevozniki Adria Airways, Blue 1 in Croatia Airlines. Partnerji dnevno z 3.325 letali opravijo več kot 16.500 poletov na 912 letališč v 159 držav na svetu. Letno prepeljejo

več kot 499 milijonov potnikov, skupno pa imajo 393.559 zaposlenih (Introducing Star Alliance, 2004; Star Alliance, 2009).

Revija Business Traveller je v letih 2003, 2006 in 2007 izbrala organizacijo Star Alliance za najboljšo letalsko združenje. Prav tako jo je za najboljšo strateško združenje v letih 2003, 2005 in 2007 izbrala svetovna organizacija Skytrax, ki izvaja raziskave o standardih letalskih družb in vsako leto izbira poleg najboljših strateških združenj, tudi najboljšo svetovno letalsko družbo (Adria Airways, 2009).

SKYTEAM

Združenje Skyteam je bilo ustanovljeno leta 2000. Šteje 11 članic in 3 združene članice. Skyteamovi prevozniki dnevno opravijo 16.787 poletov na 905 destinacij v 169 državah z 2.496 letali. Neposredno zagotavljajo 356.998 delovnih mest. Letno prepeljejo 462 milijona potnikov, 152 milijona potnikov je v programu zvestih potnikov. Na 447 letališčih imajo svoje poslovne salone (Skyteam, 2009).

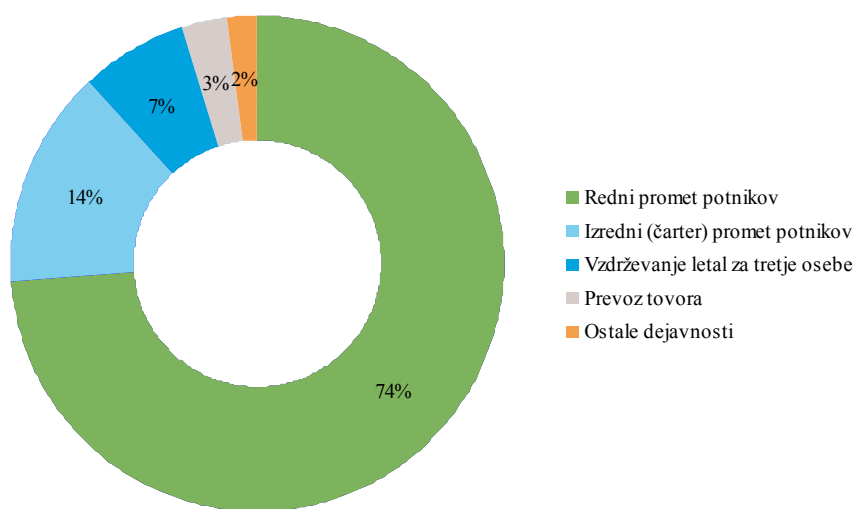
ONeworld

Združenje Oneworld letos praznuje 10 obletnico od ustanovitve. Ima 10 članic, ki letijo na več kot 675 različnih destinacij po celem svetu. Prepeljejo skoraj 320 milijonov potnikov na 2.200 letalih (Oneworld, 2009).

PRILOGA 3: DEJAVNOSTI PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.

Glavne dejavnosti Adrie Airways so prevoz potnikov v rednem in čarterskem prometu, prevoz tovora, vzdrževanje letal za tretje osebe, oddajanje letal v najem, šolanje letalskega osebja in ostale dejavnosti. Večino prihodkov (glej Sliko 2) je v letu 2005 prinašal redni promet (74%), sledili so čarterski promet (14%), servisiranje letal (7%), tovor (3%) in ostale dejavnosti (2%), kot so panoramski poleti in prevoz potnikov s trosedežnimi letali na športna letališča v Sloveniji (Adria Airways, 2006, str. 34, 38).

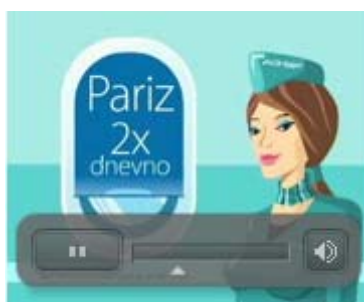
Slika 2: Sestava čistih prihodkov od prodaje 2005



Vir: Adria Airways, 2006, str. 34.

PRILOGA 4: OGLASI ADRIA AIRWAYS

Slika 3: Oglas Adrie Airways, ki sporoča frekventnost letov na posamezno destinacijo



Vir: Adria Airways, 2008.

Slika 4: Oglas Adrie Airways, ki sporoča ceno letalske vozovnice, spletno stran in slogan »Doma nad oblaki«



Vir: Adria Airways, 2008.

Slika 5: Oglas Adrie Airways, ki sporoča frekventnost letov na novo odprte linije in pripadnost združenju Star Alliance



Vir: Adria Airways, 2008.

PRILOGA 5: GLOBALNI TRENDI V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU

Poslovno okolje podjetja na splošno delimo na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 2002, str. 1). Na podlagi zunanje analize in analize konkurence bom ugotovila, s kakšnimi priložnostmi in nevarnostmi se Adria Airways sooča ter kateri so ključni elementi, s katerimi lahko izpopolni svojo konkurenčno prednost.

Letalski prevoz predstavlja najmlajšo in najbolj dinamično prevozno panogo. Vloga in interes posameznih držav v zračnem prevozu je zaradi uporabnosti letal v vojaške namene že od vsega začetka poudarjena. Zaradi velike vpletenosti držav v razvoj in delovanje poslovnega letalstva, zračni prevozniki povsod po svetu uživajo posebne pravice javnega in nacionalnega prevoznika. Pomembne prednosti letalskega prevoza so hitrost, varnost, točnost in rednost poletov. Varnost zračnega prevoza je največja med vsemi prevoznimi panogami. Zagotavlja jo visoko razvita avtomatizacija, računalniško vodenje letal in letališč ter varnostna oprema. V zadnjem času predstavlja največjo nevarnost zračnega prevoza terorizem (Zupančič, 2002, str. 258 – 259).

Letalska industrija je sama po sebi nestabilna, saj se konstantno bojuje z novimi okoliščinami in omejenostmi, tako zunanjimi kot notranjimi. To je posebej veljalo za prvih nekaj let novega tisočletja. Začetek 21. stoletja je bilo obdobje, ki je bilo za letalski svet precej turbulentno. Počasno propadanje, ki so ga nekatere letalske družbe čutile do leta 2000, je bilo v naslednjem letu kritično. Sledili so množični dogodki – napad na Združene države Amerike septembra 2001, napad na Irak spomladi 2003, SARS epidemija, naraščanje cen goriva leta 2004 – ki so počasno umiranje poglobile v najdaljšo krizo, ki jih je letalska industrija kadarkoli zabeležila. Za nekatere letalske družbe je namreč kriza prerasla v katastrofo. Letalske družbe so izgubljale več milijonov dolarjev. Prvič v povojni zgodovini se je tudi zgodilo, da so bankrotirali veliki nacionalni letalski prevozniki, kot so Sabena, Swissair in Balkan Bulgarian Airlines, ki so prenehali s poslovanjem (Doganis, 2006, str. 1; Krašnja, 2005, str. 9).

Mnogim strokovnjakom se zdi mednarodno letalsko prevoznništvo zanimivo, dinamično in napredno in da deluje na novem področju tehnoloških inovacij. Malo se jih zaveda, da je dolgoročni profit industrije kljub svojemu čaru na meji in ciklični. V zadnjih nekaj desetletjih so pet do šestim letom sprejemljivega dobička sledile dve do štiri leta zmanjšanja dobička in v primeru mnogih letalskih družb, izgube (Doganis, 2006, str. 1).

Skozi to obdobje so se morale letalske družbe ukvarjati ne samo z zunanjimi šoki, pač pa tudi z dinamičnimi in nestabilnimi notranjimi okoliščinami. Nadaljevanje liberalizacije in »odprtega neba«, udar globalnih alians, novi nizkocenovni letalski prevozniki, spletna prodaja in distribucija ter privatizacija državnih letalskih družb so samo nekateri dejavniki, s katerimi

so se morali ukvarjati v letalski industriji, medtem ko so vztrajno padale cene letalskih vozovnic in s tem donosi (Doganis, 2006, str. 1).

REGULIRANJE LETALSKEGA PROMETA

Zupančič (2002, str. 187) regulacijo v prevozu opredeli kot vse administrativne, organizacijske, upravne in kvalifikacijske omejitve, ki jih država postavlja prevoznikom. Njihov glavni namen je urejanje notranjega trga, posredno pa vpliva tudi na tuje prevoznike v posamezni državi.

Kmalu po ustanovitvi letalskih družb so v večini držav uvedli regulacijo letalskega prometa. Regulacijo je prevzela država in tako nadzorovala destinacije letalskih družb, pogostost in planiranje letenja, določanje cen, izboljšali pa so tudi varnostne standarde. Vlada je z reguliranjem preprečevala letalskim družbam cenovno konkurenčnost. Pri opisovanju sistema regulacije je potrebno razlikovati med domačimi storitvami, ki se rešujejo v eni državi in mednarodne storitve, kjer so potrebni dogovori vsaj med dvema državama (Shaw, 2004, str. 51 - 52). Tako se regulacija med ZDA in Evropo razlikuje, saj je večina prometa v slednji mednarodnega.

Večina držav v Evropi je zelo strogo regulirala notranji promet na nacionalnem nivoju. Državne agencije so morale odobriti vstop, cene in druge značilnosti. Vsaka država je ščitila suverenost svojega zračnega prostora in želela povečati tržni delež svojega nacionalnega prevoznika, ki je bil večinoma v državni lasti. Zaradi tega je bilo sklenjenih veliko bilateralnih sporazumov, ki dovoljujejo letenje letalskih prevoznikov na določenih linijah. Med letalskimi družbami je veliko dogovorov, ki določajo cene, delitev trga in kapacitete. Značilni so bili t.i. »pool dogovori«, kar je pomenilo, da so si prevozniki delili dobiček iz posameznih linij, na katerih je opravljalo transport več prevoznikov. V dogovorih so uporabljali cene, ki jih je določila IATA. Namen teh močnih kartelov je bil izključiti vsakršno konkurenco, tako cenovno kot konkurenco z boljšimi in kakovostnejšimi storitvami, zato v tem pogledu, to ni bila prava regulacija, ampak bolj zaščita posameznih trgov in proizvajalcev (Krašnja, 2005, str. 16).

V tem obdobju so delovale na takratnem jugoslovanskem območju tri letalske družbe, in sicer Yugoslav Airlines (JAT), Adria Airways in Aviogenex. JAT in Adria sta določena za redni in čarterski promet na domače in tuje destinacije, medtem ko je Aviogenex letel samo čarter linije. Pred osamosvojitvijo Slovenije, je Adria Airways povezovala jugoslovanska mesta s preostalimi evropskimi mesti. Turiste iz Nemčije, Velike Britanije, Francije in Skandinavije, je s čarterskimi poleti prevažala v mesta na jadranski obali, Pula, Split, Dubrovnik, Tivat. Z rednimi poleti pa je prevažala migrante iz več nemških mest v Zagreb, Beograd, Sarajevo, Skopje in Split. Po letu 1991 se je za Adrio zgodil preobrat, saj turistične agencije zaradi nemirov na trgu bivše Jugoslavije niso želele tvegati potovanj svojih potnikov. Sledila je prepoved letov iz Ljubljane, zato je bilo za nekaj časa letališče v Celovcu slovensko okno v svet. Po več kot dvo in pol mesečni prepovedi letenja se Adria ni vdala v usodo, temveč se je

ob pomoči slovenske vlade in ministrstev borila za obstanek in obstala ter zopet začela z letenjem iz Ljubljane v Moskvo, Frankfurt, Pariz, London, Tirano, München in Zürich. Po osamosvojitvi Slovenije so bile prekinjene vse bilateralne pogodbe za prometne pravice Adria Airways, ki jih je sklenila z dvanajstimi evropskimi državami Jugoslavija. Z obnovitvijo letih, pa je Adria ponovno lahko nemoteno letela (Interni podatki Adria Airways, 2008).

DEREGULACIJA IN LIBERALIZACIJA ZRAČNEGA PROMETA

Regulacija, ki je v letalstvu že skoraj od obstoja panoge, se je začela kazati kot nič več najboljša ureditev. Eden izmed ugovorov v ZDA je bil, da so regulacijske komisije, ki so bile ustanovljene za zaščito porabnikov, pričele enačiti javni interes z interesom panoge, ki so jo regulirale ter začele voditi nekakšen kartel prevoznikov. Empirični podatki so pokazali, da bi z deregulacijo lahko povečali učinkovitost letalskih prevoznikov (Krašnja, 2005, str. 21).

Deregulacija pomeni nasprotno od regulacije in je po Zupančiču (2002, str. 187) definirana kot zmanjševanje administrativnih, organizacijskih, upravnih in kvalifikacijskih omejitev v posamezni državi. V mednarodnem prevozu se srečujemo s protekcionizmom in z liberalizacijo.

Z liberalizacijo letalskih storitev bi v industrijo tako privabili več novih ponudnikov, ki bi vzpodbudili konkurenco z nastankom novih letalskih družb, obstoječe pa bi lahko rasle. Z uvedbo deregulacije se je povečala konkurenca med letalskimi družbami, letalski promet se je začel večati, kupci pa so imeli koristi od nižjih cen kart na eni strani in izboljšanja storitev na drugi strani. Cene letalskih vozovnic so v povprečju padle za 40% od leta 1980. Zaradi povečane liberalizacije in močne ekonomije se je letalski promet povečal za 30% od leta 2000 (Airbus, 2006, str. 3; Government Accountability Office, 2006, str. 3 – 8).

Vzporedno z ZDA se je tudi Evropa, s sicer precej drugačnim pristopom nagibala k odprtemu nebu. Strategija ZDA je bila bilateralna, kar pomeni, da se je izvedba odprtega neba promovirala od ene države skozi niz bilateralnih pogodb. Na drugi strani pa je razvoj enojnega neba v Evropi potekal in bil dosežen z multilateralnimi dogovori članic Evropske unije. Z multilateralnimi dogovori je bilo v Evropi doseči več deregulacije, kot z bilateralnimi dogovori v ZDA (Doganis, 2006, str. 45).

Cilja letalske liberalizacije in pravična ter odprta konkurenca sta se dosegala postopoma. Decembra 1987 je prišlo do prvega pomembnega dosežka na ravni celotne Evropske unije, po letu 1984, ko je prišlo do prvega letalskega sporazuma med Veliko Britanijo in Nizozemsko. Omenjeni režim je predstavljal liberalnejše cene vozovnic. Prisilil je prekinitev enakomernega deljenja kapacitet skupnih poti letalskih družb dveh držav in pospešil vstop novih letalskih družb z možnostjo vstopa na trg. Veliko medletalskih dogovorov bi bilo nekonkurenčnih in nelegalnih, če ne bi bilo uslišanih določenih oprostitev. Te oprostitve je objavila Evropska unija avgusta 1988 in je pokrivala vse dogovore med letalskimi družbami Evropske unije v odnosu z uskladitvijo kapacitet, dohodkom kartela, pristojbinami, dodelitvijo stez in

razporeditev, računalniškimi rezervacijskimi sistemom ter vodenjem potniškega in tovornega prometa. Junija 1990 je Ministrstvo Evropske unije uvedlo nov paket določitev liberalizacije. Te so rešile omejevanje določanja cen, omejitve kapacitet in vstop na trg. Tretji paket usklajuje tri medsebojno povezane predpise, ki so učinkovito ustvarile režim odprtega neba za letalske storitve v Evropski uniji. Prvi predpis je odprt dostop do trga. Letalske družbe članic EU lahko brez omejitev kapacitet delujejo z vsemi prometnimi pravicami na katerikoli ruti znotraj EU, četudi so te rute izven lastne države. Vlade jim lahko naložijo le omejitve v okoljevarstveni in infrastrukturni kapaciteti, regionalnem razvoju ali zemeljski operativi, vendar morajo vse prepovedi opravičiti. Drugi predpis prepoveduje nadzor cen. Letalske družbe imajo popolno svobodo pri določanju cen letalskih vozovnic in tovornih tarif. Grabežljivost in pretirane cene pa vseeno kontrolirajo. Tretji predpis usklajuje kriterij za dovoljenje delovnih licenc in letalske delovne certifikate članic EU. Večina letalske družbe mora biti v lasti in nadzoru katerekoli izmed članic EU, njenih državljanov ali podjetij, ampak ne nujno državljanov in podjetij v državi v kateri je letalska družba registrirana (Doganis, 2006, str. 45 – 47).

Ključnega pomena je tretji paket, ki je šel dlje od bilateralnih dogovorov v ZDA iz dveh pomembnih aspektov. Multilateralni dogovor za odprte neba velja za celotno regijo in ne samo za dve državi posebej. Dvostranski dogovori niso spremenili nacionalnih pravil, tretji paket pa je prvič eksplicitno dovolil čezmejno večinsko lastništvo, ki daje pravico državljanom EU in podjetjem članic, da ustanovi in upravlja letalsko družbo v katerikoli drugi državi EU ali da kupi tako letalsko družbo (Doganis, 2006, str. 47).

Bistvena sprememba se je zgodila, ko se je maja 2004 EU pridružilo deset novih članic, med njimi tudi Slovenija. Vse so sprejele tretji paket in pravila konkurenčnosti, vendar z različnimi tranzitnimi dogovori, da so se postopno pripravile in nato odprle svoj trg za polno silo konkurence. Kot rezultat ima European Common Aviation Area osemindvajset držav – večino Evrope in zanjo velja režim odprtega neba (Doganis, 2006, str. 48).

Preden je bil evropski letalski promet dereguliran v sredini devetdesetih let, je bil trg razdeljen. Redni prevozniki, so se osredotočali predvsem na poslovne potnike in so pokrivali 75% linij znotraj Evrope. Čarter prevozniki pa so obvladovali preostalih 25%. Kapacitete letal so prodajali turističnim agencijam, ki so sonca željne potnike iz hladne severne Evrope prevažali na plaže južne Evrope. Oba segmenta prevoznikov, sta se predramila z vdorom nizkocenovnih prevoznikov, ki so se primarno osredotočili na turistične potnike in malo manj na poslovne (Binggeli & Pompeo, 2002).

Evropskim pravilom o varnosti in varstvu okolja, je morala z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, Adria Airways prilagoditi svoje poslovanje. Že prvi dan se je morala spopasti z liberalizacijo letalskega prometa, saj je na brniško letališče priletel angleški nizkocenovnik EasyJet. Kljub prihodu nizkocenovnega letalskega prevoznika EasyJet na brniško letališče leta 2004 in krepitvi konkurence predvsem na področju rednega prometa, pa se trend povečevanja števila prepeljanih potnikov in večanja mreže poletov Adrie Airways nadaljuje. Adria

Airways zaradi širjenja mreže letov veča svojo floto. Liberalizacija je za Adria Airways pomenila nevarnost, vendar pa hkrati tudi priložnost, ki se je pokazala z ustanovitvijo nove letalske povezave med Frankfurtom in Dunajem (Adria Airways, 2008; Grabnar, 2004, str. 33).

NIZKOCENOVNI LETALSKI PREVOZNIKI

Posledica liberalizacije zračnega prometa je nastanek nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ki z ugodnimi cenami konkurirajo letalskim družbam predvsem na kratkih linijah in belijo lase tradicionalnim letalskim družbam. Tržni delež si večajo tudi s poslovnimi potniki, ki jih je vedno več na letalih nizkocenovnih prevoznikov. Pojavitev in hitra rast nizkocenovnih prevoznikov je povečala konkurenčnost v letalski industriji in prisilila ostale letalske družbe, da ponovno pregledajo in izboljšajo svojo storitev.

Tržni delež nizkocenovnih prevoznikov se iz leta v leto močno povečuje. Po raziskavah sodeč, se bo do leta 2010 njihov tržni delež popeteril iz 5% leta 2000 na 25% do leta 2010. Del tržnega deleža bo odvezel mrežnim prevoznikom, mednarodnim in regionalnim ter čarter prevoznikom, povečalo pa se bo tudi skupno število potnikov. Uspeh nizkocenovnih letalskih prevoznikov je neizbežen, saj imajo jasno začrtano poslovno smer, ki zadovoljuje potrebe dela letalskih potnikov, ki želijo priti na zeleno destinacijo brez presedanja in poceni. Nekatere napovedi pa vseeno niso tako črnoglede za tradicionalne prevoznike, saj se bo njihova dolgoročna rast na evropskem trgu ustavila. Nizkocenovni segment je v Evropi manjši kot v ZDA in dobro uveljavljeni nacionalni in čarter prevozniki lahko ustavijo napade na turistične in poslovne potniške segmente. Prav tako je omejen evropski trg poslovnih potnikov, saj je manjše število linij, ki bi imelo dovolj prometa, da bi nizkocenovni prevozniki obdržali frekvenco letov, ki bi privlačila poslovne potnike (Binggeli & Pompeo, 2002; Schneiderbauer & Fainsilber, b.l., str. 18 – 19).

Napovedi kažejo, da bodo v prihodnosti nizkocenovni prevozniki še naprej rasli, še posebej v Aziji (Airbus, 2006, str. 3).

Pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih ne obstaja standardni model ali definicija o tem, kaj nizkocenovni prevoznik je. Termin vključuje cel niz letalskih prevoznikov, ki se med seboj razlikujejo po tipu linij in nivoju storitve, ki ga potnikom ponujajo. Na eno strani je na primer irski nizkocenovni letalski prevoznik Ryanair, ki ponuja potnikom lete iz sekundarnih letališč in privablja kupce z zelo nizkimi cenami vozovnic. Na drugi strani pa ameriški JetBlue ponuja lete iz glavnih letališč in se trži z sloganom »Najboljša storitev po nizki cenah!«. Koncept nizkocenovnih prevoznikov vsebuje naslednje karakteristike (Binggeli & Pompeo, 2002; International Air Transport Association, 2006, str. 13; Schneiderbauer & Fainsilber, b.l., str. 18-19):

- storitev od točke do točke,
- ponuja preprost proizvod, en sam razred storitev, brez letališkega poslovnega salona, brez povezav za prtljago, brez sedežnega reda, brez časopisov, brez programov zvestobe,

- kratke linije iz sekundarnih letališč¹⁴,
- osredotočenje na cenovno občutljive porabnike, predvsem turiste,
- omejene storitve na letalu z doplačilom za nekatere storitve, kar pomeni, da na letalu ni obrokov,
- nizke cene vozovnic, s poudarkom na cenovno konkurenčnost,
- brez možnosti spremembe rezervacije na drugega letalskega prevoznika,
- ponujene različne cene letalskih vozovnic, povezane s polnostjo letala in/ali dolžino časa pred odhodom,
- ni potovalnih agentov in dragih računalniških sistemov, večina rezervacij narejenih preko interneta – nizki operativni stroški,
- velika frekventnost letov posameznih letal s kratkimi vmesnimi postanki – visoka produktivnost,
- flota sestavljena iz samo enega ali dveh tipov letal,
- privatna podjetja, s preprostim vodstvom in zgornja struktura s strateškim odločanjem.

Nekatere nekoč tradicionalne oz. regionalne letalske družbe, so se preoblikovale v nizkocenovne letalske prevoznike. Eden izmed takih je nekoč regionalni letalski prevoznik FlyBe iz Velike Britanije (Johnson, 2004).

Adria Airways se kot regionalni mrežni prevoznik loči od koncepta nizkocenovnega prevoznika. Adria leti na linijah, na katerih nizkocenovni prevozniki ne letijo. Zaradi potrebne prilagodljivosti regionalnega letalskega prevoznika ima Adria na voljo več različnih velikosti letal (Tekavec, 2006). Prav tako nizkocenovniki ne ponujajo visokega nivoja oskrbe potnikom med letom, medtem ko Adria ga.

ZNIŽEVANJE STROŠKOV LETALSKIH PREVOZNIKOV

Za obstanek in konkurenčnost letalskih družb je pomembna stroškovna učinkovitost. Nizke cene letalskih vozovnic so trenutni trend letalskih družb. Vsekakor pa to ne pomeni, da je vsaka letalska družba nizkocenovna. Družbe, ki ponujajo dodatne storitve s katerimi ciljajo na določen segment kupcev, ki želijo plačati in dobiti več, se ukvarjajo s tem kako ustvariti čim bolj ekonomične stroške glede na donose, ki jih višji standard storitve dosega (International Air Transport Association, 2006, str. 5).

Letalske družbe so prisiljene zniževati stroške poslovanja, da lahko ostanejo konkurenčne drugim družbam. K zniževanju stroškov je v zadnjih petdesetih letih prispevala tudi učinkovita izgradnja letal, saj so se obratovalni stroški letalskih družb znatno znižali zaradi tehnologije varčnosti letal. Tako imajo letalske družbe z novejšo floto nižje stroške na sedež na kilometer in lahko tržijo nižjo ceno vozovnice (Shearman, 1998, str. 98).

¹⁴ Sekundarna letališča dopolnjujejo primarna letališča v metropolitanskih sistemih z več letališči (Neufville, 2005, str.3). Primera sekundarnega letališča sta na primer letališče Beauvais, ki je iz Pariza oddaljen 80 km, letališče Stansted, ki je iz Londona oddaljen 70 km.

Primerjava stroškov tradicionalnih in nizkocenovnih letalskih prevoznikov kaže, da so stroški nizkocenovnih letalskih prevoznikov od 33 do 65% nižji. Prav tako je visoka razlika stroškov na enoto med nizkocenovnimi prevozniki med seboj. Stroški družbe Ryanair so 64% nižji kot stroški nizkocenovnega prevoznika Virgin Express. Razlike so tako velike, ker delujejo v popolnoma različnih poslovnih in storitvenih modelih, saj si s tem pridobivajo konkurenčno prednost na trgu (Alamdari & Fagan, 2004, str. 388 – 389).

Nizkocenovni letalski prevozniki imajo nižje stroške na enoto zaradi naslednjih dejavnikov (Binggeli & Pompeo, 2002; Schneiderbauer & Fainsilber, 2002, str. 13):

- tesno postavljeni sedeži v letalu, s katerimi dosežejo večjo kapaciteto 148 namesto 126 sedežev omogočijo nizkocenovnim prevoznikom, da ponudijo letalske vozovnice od 50 do 70 nižje cene vozovnic¹⁵,
- večja frekventnost uporabe letal, zaradi krajšega čakanja med leti, saj je logistika enostavnejša (10,7 ur namesto 8,4 ur),
- nižji stroški zaposlenih, zaradi večje produktivnosti, nižjih plač in manjšega števila osebja (brez strežbe),
- do 65 nižji stroški letališč, zaradi poletov iz sekundarnih letališč,
- brez provizij turističnim agencijam, zaradi visoke internetne prodaje,
- nižji stroški v bazi zaradi preprostejših in učinkovitejših procesov.

Mercerjeva raziskava ponuja nekaj možnosti, kot odgovor tradicionalnih prevoznikov nizkocenovnim letalskim prevoznikom. Ena izmed možnosti, ki je kratkoročno lahko uspešna, je ponudba nizkih cen letalskih vozovnic na linijah, kjer jim konkurirajo nizkocenovni letalski prevozniki. Končno pa lahko privede do dolgoročne razvrednotene vrednosti. Druga možnost je, da se družba umakne iz državnih in medevropskih letov, kar pa posledično zmanjša zvestobo potnikov. Tretja možnost je postavitve lastne nizkocenovne družbe. Obe blagovni znamki se morata strogo ločiti, da je omogočena konkurenčna stroškovna struktura in agresivna strategija rasti v nizkocenovnem segmentu (Schneiderbauer & Fainsilber, b.l., str. 19 – 20).

Na drugi strani so tradicionalni prevozniki, ki imajo bolj kompleksen način delovanja. Njihov poslovni model je naperjen k temu, da ponuja svojim porabnikom na voljo veliko destinacij, fleksibilnost (na primer ponudba sedežev v zadnji minuti, ponudba višjega razreda, sprememba leta) in ugodnosti (na primer posebni obroki, možnost čakanja na let v posebnih čakalnicah, zabava med letom). Model deluje na visoko sofisticiranem informacijskem sistemu in infrastrukturi, da optimizira osnovno vrednost, ki je prepeljati kogarkoli iz kjerkoli, kamorkoli (Hansson et. al., 2002, str. 4).

Pasti globalizacije in vstopa Slovenije v Evropsko unijo, so se pokazale leta 2005, ko je Adria Airways poslovno leto prvič po nekaj letih sklenila z negativnim poslovnim izidom. Največji

¹⁵ Povprečna cena enosmerne vozovnice na mednarodni medevropski liniji nizkocenovnega prevoznika je 50 € do 85 €, medtem ko je cena istega leta z British Airways ali Lufthanso 180 € do 200 €. Cene so izračunane po prihodkih posameznega leta, deljeno s številom potnikov (Binggeli & Pompeo, 2002).

pritisk na operativne stroške predstavljajo stroški goriva in stroški dela. Povečanje stroškov dela je bila posledica povečanja števila letal, letov in nove dejavnosti – vzdrževanje letal za tretje osebe. Tako je dodatne stroške ustvarila rast cen nafte, občutno pa je narasel tudi tečaj ameriškega dolarja, ki je povečal odplačilo dolgoročnega kredita, ki ga je Adria najela za financiranje novega 50 sedežnega letala CRJ 200. Ostali trendi so narekovali padanje povprečnega prodajnega kupona in s tem manjšanje prihodkov od prodaje. Boj za znižanje stroškov in povečanje prodaje ter ciljanje na zaenkrat še neizkoriščen segment potnikov, je Adria Airways začela z oglaševanjem prodaje letalskih vozovnic preko spletne strani, kar znižuje stroške prodaje in posredovanja. Oblikovali so posebne ponudbe, ki so bile namenjene izključno nakupom preko spleta. S tem pa so pridobili tudi cenovno najelastičnejši in doslej relativno neizkoriščen segment potnikov. Spletna prodaja omogoča tudi poenostavitev tarifne strukture, s tem pa ima potnik na izbiro več ugodnejših vozovnic, zlasti če vozovnico kupi dovolj zgodaj pred letom (Adria Airways, 2006, str. 14, 33).

ZDRUŽEVANJE LETALSKIH PREVOZNIKOV V STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA

Kot odgovor na nizkocenovne prevoznike, da bi si letalske družbe povečale svoj tržni delež na domačem trgu in razširile priložnosti na globalnem trgu, so se v devetdesetih začele združevati v alianse. Njihov cilj je združiti regionalne in mednarodne sile partnerskih alians in tako ustvariti čvrste mednarodne mreže, ki ustvarjajo višji standard konkurenčne storitve. Vključenje letalske družbe v strateško zavezništvo, da manj poznanim ali slabše pozicioniranim letalskim prevoznikom več kredibilnosti (Silbershatz, 2006; Zea & Feldman, 1998, str. 545).

Strateško povezovanje v alianse je značilno za tradicionalne oz. mrežne prevoznike in ne nizkocenovne. Eden izmed razlogov je ponudba povezovalnih letov, ko potnik v primeru, da ni direktne povezave, doseže cilj s kombinacijo letov enega ali več prevoznikov, ki so združeni v isto alianso (Krašnja, 2005, str. 44).

Pridružitve letalske družbe v alianso ima veliko prednosti in tudi nekaj slabosti. Trženjske prednosti velikega področja in razširjene mreže so (Doganis, 2006, str. 87; Shearman, 1998, str. 98):

- privlačnost široko razširjene in medsebojno povezane mreže, ki ponuja vse možne destinacije,
- razširjena mreža ponuja veliko bolj privlačne programe zvestobe, še posebej poslovnim potnikom,
- ponudba vseh destinacij preprečuje predajo potnikov drugim prevoznikom na vmesnih postajah,
- prevlada na trgu na več vozliščih oz. žariščnih letališčih,
- možnost prisiliti konkurenco na določenih rutah s cenovno vodilnostjo, povečanjem števila letov in spremembo urnikov letov,
- promet povezan skozi vozlišča podpira visoko frekventnost storitev na področja, ki se širijo od vozlišča,

- močnejši distribucijski sistem skozi katerega dostopajo turistične agencije na številnih trgih, prevozniki si delijo resurse, kot so na primer prodajne agencije,
- maksimiranje ugodnosti velike oglaševalske potrošnje,
- zagotovljen nivo oskrbe skozi svetovno mrežo, kljub spremembi tipa letala oz. letalske družbe,
- povečana moč trženja, ki nastane iz skupnega in združenega trošenja in trženja.

Spremljajoče slabosti pa so lahko na primer nestrinjanja oz. drugačna mnenja partnerjev, izguba avtonomije in kontrola kakovosti, neuskklajena pričakovanja, slaba medsebojna komunikacija. Vendar pa bodo pomanjkljivostim navkljub, alianse ostale pomemben dejavnik konkurenčnega letalskega okolja. Za uspešno pridružitve je potrebno definirati skupno vizijo in strategijo partnerstva, ustanoviti alianso, ki je usklajena z vizijo in strategijo in aktivno vodenje razvojnega procesa zaveznitva (Shearman, 1998, str.98; Zea & Feldman, 1998, str. 548).

V zadnjih desetih letih od leta 1997 so bile ustanovljene naslednje alianse Star Alliance, SkyTeam, Oneworld, Wings in Qualiflyer, a so se do danes obdržale le prve tri (Zea & Feldman, 1998, str. 548).

Združenje v alianso pa prinaša prednosti in ugodnosti potnikom posameznih letalskih družb, saj v aliansah obstajajo programi zvestih potnikov. Članom ponujajo potovanja v višjem razredu, brezplačne vozovnice tudi na letih partnerskih letalskih družb, ko zberejo zadostno število prepotovanih milj. Posredujejo tudi pri storitvah telefonskih operaterjev, hotelov, najemu avtomobilov in si tako skušajo zagotoviti lojalnost potnikov (Berardino, 1998, str. 108).

Z vstopom Adria Airways v članstvo Star Alliance si je Adria Airways razširila mrežo poletov na cel svet, saj kljub temu, da ne leti na vse destinacije po svetu, je s članstvom v združenju ponudila to možnost svojemu potniku.

SODOBEN PORABNIK

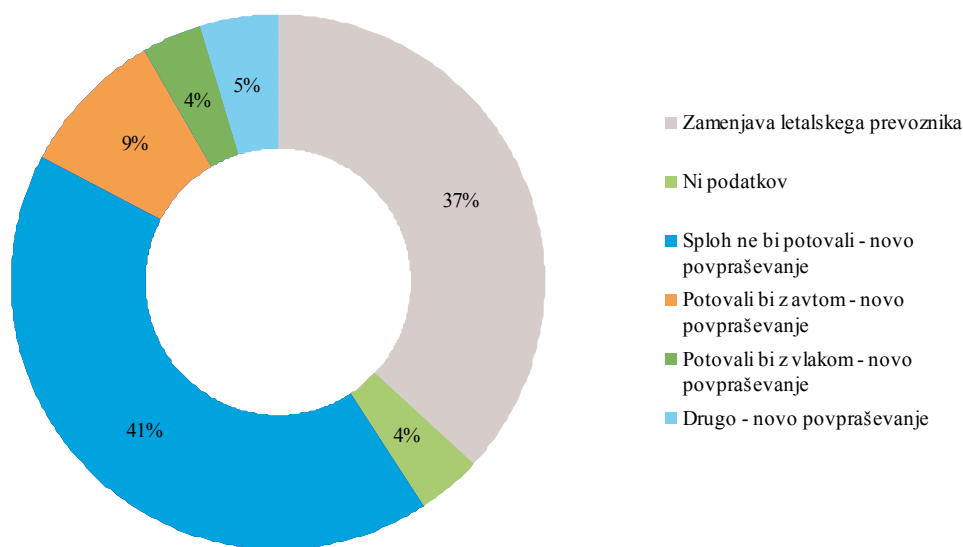
Globalizacija in digitalna revolucija je spremenila tudi navade porabnikov. Sodoben porabnik lahko izbira med vrsto ponudnikov, ko se odloča za način potovanja. Na voljo ima več informacij, internet, kjer lahko med seboj primerja ugodnosti različnih ponudnikov na tržišču.

Glede na prevoženo razdaljo, lahko letalske prevoznike delimo na letalske prevoznike kratkih linij, do 500 km, srednjih linij, od 500 do 1000 km in dolgih linij nad 1000 km. Kratkim linijam in srednje dolgim letalskim linijam konkurira cestni prevoz, avto in avtobus, vlak, ki ima na izbiro več potniških razredov. Pri letalskih prevoznikih pa lahko izbirajo med mrežnimi prevozniki in nizkocenovnimi prevozniki (Bieger & Laesser, 2004, str. 3 – 4).

Številne raziskave so pokazale, da so čas potovanja, stroški potovanja, pogostost in s tem tudi fleksibilnost storitve, prikladnost, zanesljivost ter poznavanje, najboljši opisovalci pri razlagi preferenc načina potovanja. Dokazano je, da je izbira potovanja kompleksna odločitev. Kljub številnim možnim faktorjem, obstajajo primeri, ko nimamo izbire. Zmožnost, združevanje različnih aktivnosti in ljudi ter pravni razlogi lahko znatno zmanjšajo možnost izbire (Bieger & Laesser, 2004, str. 6 – 7).

Za večino potnikov, ki potujejo z nizkocenovnimi prevozniki, lahko rečemo, da niso prebežniki od tradicionalnih prevoznikov. Prej so to potniki, ki jih nizke cene letalskih vozovnic vzpodbudijo k letenju, saj bi drugače odšli na pot z avtom ali z vlakom, ali pa sploh ne bi šli (glej Sliko 6). Večina teh potnikov je počitniških potnikov, nekateri so delavci ali samozaposleni poslovneži, ki redno potujejo. Pogostost letov EasyJeta je v povprečju trije leti na dan na isti liniji, v primerjavi z Ryanairovima dvema letoma. To odgovarja nekaterim poslovnim potnikom in družbe se borijo da bi bilo do 50% potnikov, ki potujejo poslovno. Poslovni potniki so največkrat pogosti uporabniki letalskih storitev (Binggeli & Pompeo, 2002; Doganis, 2002, str. 186).

Slika 6: Delež novega povpraševanja



Vir: European Low Fares Airline Association, Liberalization of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airport, Regions and the Environment, 2004, str. 7, slika 3.

Motivacija po potovanju ima vpliv tudi na pogostost potovanja in na trajanje potovanja. Poslovni potniki potujejo pogosteje, trajanje celotnega potovanja pa je ponavadi krajše. Raziskava iz leta 1999 narejena na letališču Heathrow kaže, da je večina turističnih potnikov, ki je potovalo iz letališča ostalo v tujini več kot dva tedna, medtem ko se je 21% poslovnih potnikov, ki so potovali na mednarodnih linijah, vrnilo še isti ali pa naslednji dan (Doganis, 2002, str 186).

PRILOGA 6: SEGMENTIRANJE LETALSKIH PREVOZNIKOV

Trenutno je letalski trg razdeljen na pet različnih tipov prevoznikov: veliki mednarodni prevozniki (Air France, British Airways, Lufthansa), manjši nacionalni prevozniki (Alitalia, Iberia), nacionalnim prevoznikom konkurenčni lokalni prevozniki (British Midland, Spanair), regionalni prevozniki (Air Lib, Eurowings) in čarter prevozniki (Schneiderbauer & Fainsilber, b.l., str. 18).

Po raziskavi sodeč, bodo do leta 2010 ostali v letalskem prevozništvu le še trije segmenti letalskih prevoznikov: mrežni prevozniki, nizkocenovni prevozniki in čarter prevozniki. Vsak izmed velikih mednarodnih prevoznikov (British Airways, Lufthansa in Air France) se bodo postavili kot vodje alians in tako dominirali na obeh segmentih potovanj, tako na trgu znotraj Evrope kot na medcelinskih trgih. Z raznovrstnimi storitvami in cenami, bodo še naprej privabljali različne segmente potnikov. Večina regionalnih in nacionalnim prevoznikom konkurenčni prevozniki bo pristopilo v alianse in dopolnilo storitev velikim prevoznikom, ki bodo prepeljali potnike na končne destinacije. Po napovedih tretjina današnjih prevoznikov in njim konkurenčnim prevoznikom ne bo dočkala leta 2010. Nizkocenovni prevozniki bodo pridobili pomemben delež trga znotraj Evrope, in sicer bodo prevažali turistične potnike in cenovno občutljive poslovne potnike. Njihova konkurenca bo prav tako evropska železnica. Dolgoročno gledano bodo na evropskem trgu ostali največ trije veliki nizkocenovni prevozniki. Čarter prevozniki bodo še naprej izgubljali tržne deleže znotraj Evrope zaradi nizkocenovnih prevoznikov. Za obstoj svoje tržne niše turističnih prevoznikov, bodo morali okrepiti sodelovanje s turističnimi agencijami (Schneiderbauer & Fainsilber, b.l., str. 18 – 19).

**PRILOGA 7: UGODNOSTI STORITVE POSLOVNEGA RAZREDA NA PRIMERU LETALSKIH DRUŽB:
AIR FRANCE, BRITISH AIRWAYS, LUFTHANSA**

Tabela 3: Storitve poslovnega razreda posameznih letalskih družb

	Air France <i>“L’Espace Affaires”</i>	British Airways <i>“Club Europe”</i>	Lufthansa <i>“Business Class”</i>
Prijava na let in na letališču	Preko spleta, hitra oddaja prtljage na letališču Check-in okenca na letališču	Preko spleta, hitra oddaja prtljage na letališču Check-in okenca na letališču Osebnostno na check-in kiosku na letališču	Preko spleta Check-in okenca na letališču Osebnostno na check-in kiosku na letališču Check-in po telefonu, check-in preko SMS
Na letalu	Oznaka prtljage z oznako »priority« Na letališču CDG in JFK: zaščita prtljage s plastičnim ovojem Poslovni salon s priključki – internet, elektrika, telefaks, telefon Prigrizki in pijača Več prostora za noge Ločena kabina od ostalih Ponudba dobre hrane in vina Široki, udobni sedeži	Hitra vrsta za varnostni pregled Poslovni salon s priključki – internet, elektrika, telefaks, telefon Prigrizki in pijača Več prostora za noge Ločena prostorna kabina od ostalih potnikov Ponudba dobre hrane in vina Široki, udobni, usnjeni sedeži	Poslovni salon s priključki – internet, elektrika, telefaks, telefon Prigrizki in pijača Več prostora za noge Srednji sedež vedno ostane prazen Ločena kabina od ostalih Ponudba dobre hrane in vina 5 cm širši in udobnejši sedeži, kot v ekonomskem razredu Več prostora v omarah namenjenim za hranjenje osebne prtljage
Po letu	Izkrcanje iz letala med prvimi potniki Prednostna dostava prtljage Na letališču CDG: prostorna tuš kabina za osvežitve, likalnica za zmečkane obleke, bogat zajtrk	Izkrcanje iz letala med prvimi potniki Prednostna dostava prtljage	Izkrcanje iz letala med prvimi potniki Možnost prevoza od letala do letališča s posebnim vozilom, ki čaka za avtobusom Prednostna dostava prtljage Na določenih letališčih možnost osvežitve in priprave na poslovni sestanek

Vir: Air France, 2008; British Airways, 2008; Lufthansa, 2008.

PRILOGA 8: ZNAČILNOSTI TRADICIONLANIH OZ. MREŽNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

Tradicionalni oz. mrežni letalski prevozniki izkoriščajo prednost žariščnih letališč in si s tem večajo svoj tržni delež, saj delujejo iz enega ali dveh žarišč. Osnovni namen, da letalska družba ustvari žarišče je, da dominira oz. prevladuje v lokalnem prometu z izboljšanjem storitve in preseže kar je pričakovano pri preprosti operaciji od točke do točke. Tako lahko zahteva premijo za lokalne storitve, kar pa ne mora storiti na trgih, kjer je veliko povezav med leti in je velika konkurenca. Mrežni prevoznik optimizira lete iz žarišča, da prevladuje v lokalnem prometu in maksimira dobiček. Mrežni prevoznik je uspešen takrat ko poveže zadostno količino letov skozi žarišče in dvigne pogostost in ponudbo sedežev na nivo, s katerim imajo drugi prevozniki težavo tekmovati. Z večjo gostoto letov in prisotnostjo v mestu, lahko letalski prevoznik pričakuje več kot zadosten delež trga, povečanje tržnega deleža in s tem donos. Ta donos prinašajo časovno občutljivi potniki poslovnega razreda, ki plačajo premijo za prikladnost urnika, ki ga ponuja žariščni operater. Istočasno se znižajo stroški, saj letalski prevoznik leti z večjimi letali in uporablja letališko osebje bolj intenzivno kot drugače (Berardino, 1998, str. 106 – 107).

PRILOGA 9: ZNAČILNOSTI REGIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

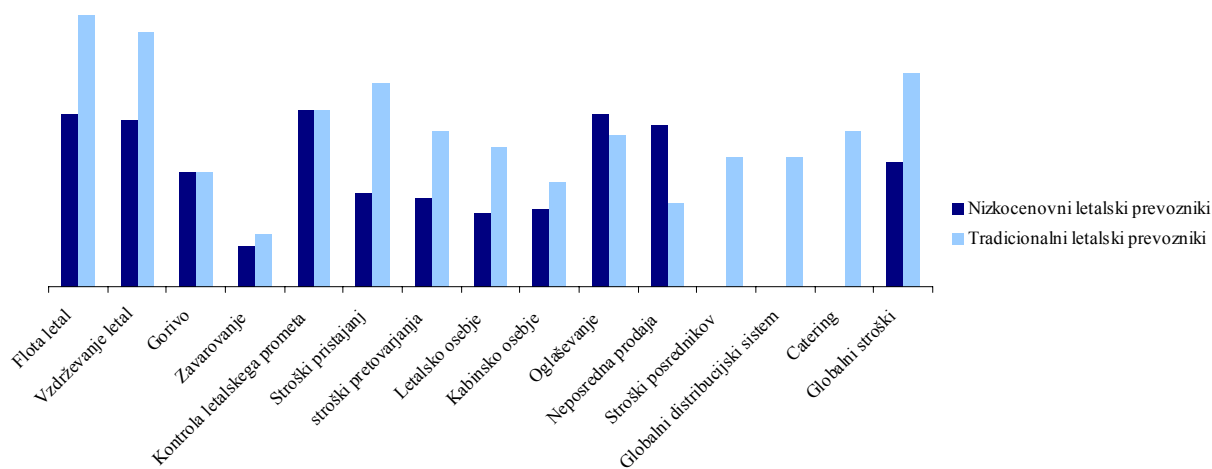
Regionalni letalski prevozniki so prevozniki, ki ponujajo svojo storitev manjšim okrajem, ki imajo veliko letov in povezav z večjimi mesti. Njihov namen je biti »feeder« večjim letalskim družbam. Regionalni prevoznik pripelje potnike do osrednjega letališča velikih mednarodnih letalskih družb, od koder jih te prepeljejo na destinacije, kamor regionalni prevozniki zaradi velikosti flote oz. premajhnega povpraševanja ne letijo. Zaradi velikosti flote, je poslovanje regionalnih prevoznikov fleksibilnejše od poslovanja velikih prevoznikov, kakovost storitve pa se lahko z njimi primerja. Na trgih z relativno majhnimi potniškimi potenciali s takšno specializacijo dosega konkurenčno prednost pred nizkocenovnimi in velikimi mrežnimi prevozniki (Adria Airways, 2006, str. 31).

Proces liberalizacije je vstop na tuje trge poleg nizkocenovnim prevoznikom, omogočil tudi regionalnim letalskim prevoznikom. Novonastali letalski prevozniki že konkurirajo večjim prevoznikom na nekaterih donosnih linijah, ali pa dopolnjujejo njihovo storitev. Regionalni prevozniki se od nacionalnih prevoznikov razlikujejo predvsem po velikosti in načinu delovanja. Gre za letalske družbe, ki izkoriščajo tržne niše (Krašnja, 2005, str. 55).

PRILOGA 10: PRIMERJAVA STROŠKOV TRADICIONALNIH IN NIZKOCENOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

Slika 7 prikazuje razmerje stroškov tradicionalnih in nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Gre za primerjavo naslednjih faktorjev: letala, vzdrževanje letal, gorivo, zavarovanje, kontrola letalskega prometa, stroški pristajanj, stroški pretovarjanja, letalsko osebje, kabinsko osebje, oglaševanje, neposredna prodaja, stroški posrednikov, globalni distribucijski sistem, catering in celotni stroški. V primerjavi s tradicionalnimi letalskimi prevozniki, so celotni stroški od 30% do 40% nižji pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih.

Slika 7: Primerjava stroškov tradicionalnih in nizkocenovnih letalskih prevoznikov

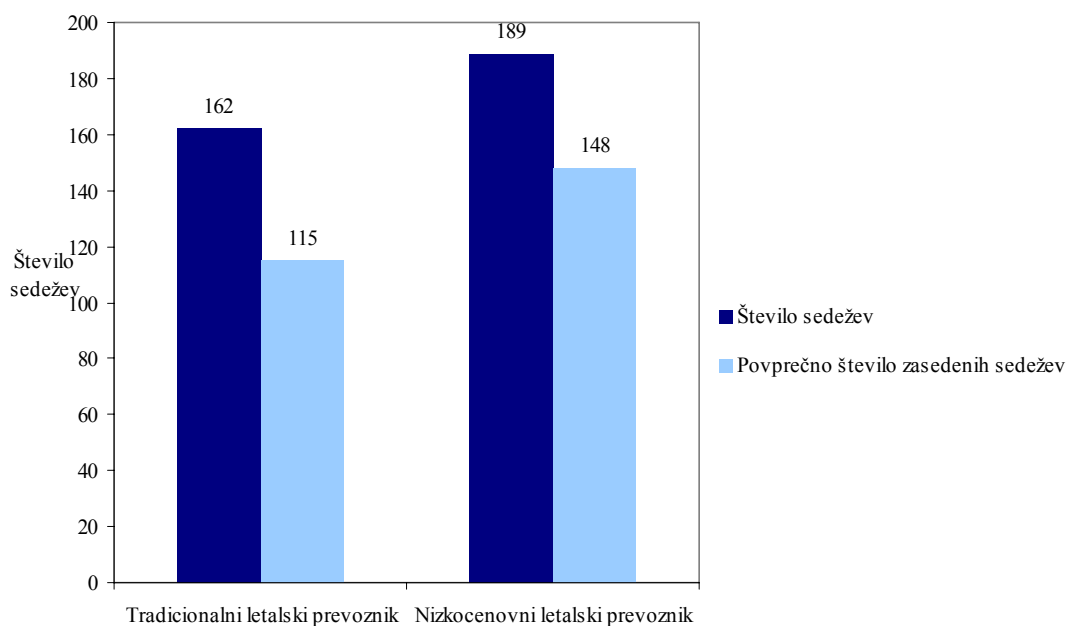


Vir: Air France Corporate, 2009.

PRILOGA 11: PRIMERJAVA KONFIGURACIJE LETAL NIZKOCENOVNIH IN TRADICIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

Slika 8 prikazuje razliko v konfiguraciji sedežev in zasedenosti sedežev v letalih tradicionalnega in nizkocenovnega letalskega prevoznika na primeru letala Boeing 737-600. Povprečno število sedežev v takem letalu pri tradicionalnem prevozniku je 162, pri nizkocenovnem pa 189. Pri tradicionalnem prevozniku je zasedenost takega letala približno 71% (115 sedežev), medtem ko je zasedenost letala nizkocenovnega prevoznika 78% (148 sedežev) (European Low Fares Airline Association, 2004).

Slika 8: Razlike v konfiguraciji letal, primer Boeing 737-600



Vir: European Low Fares Airline Association, *Liberalization of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airport, Regions and the Environment*, 2004, str. 31, slika 25.

**PRILOGA 12: CENIK LETALSKIH VOZOVNIC ADRIE AIRWAYS NA RELACIJI LJUBLJANA –
PODGORICA - LJUBLJANA**

Tabela 4: Prikaz cen po razredih in s pogojem določenega števila dni nakupa pred odhodom

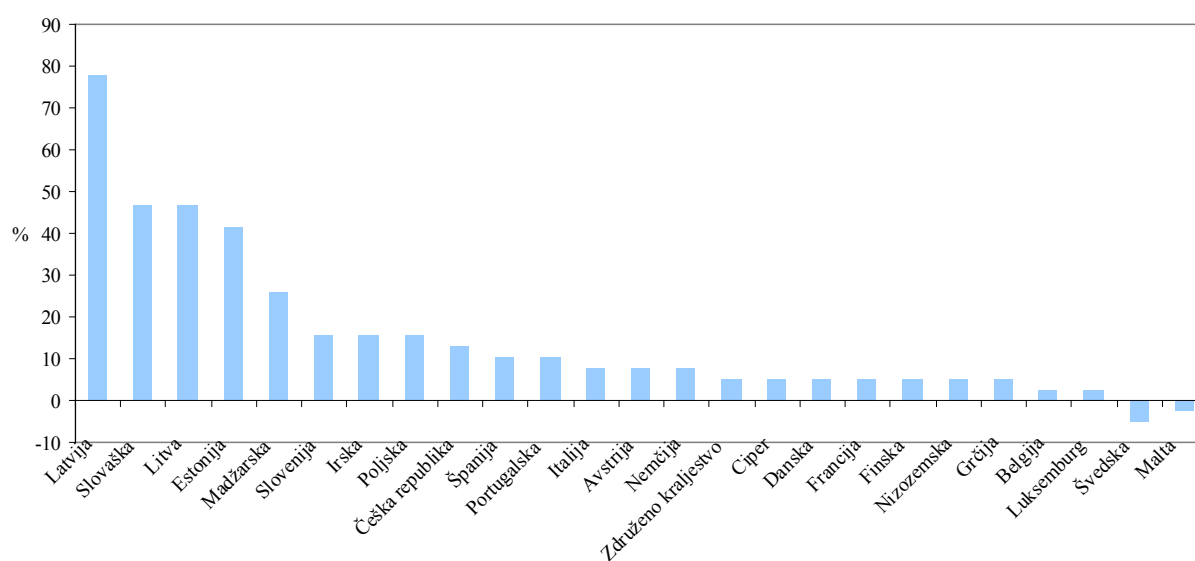
	Koda razreda	Razred potovanja	Cena (€)	Št. dni nakupa pred odhodom
01	C	Poslovni razred		-
02	C	Poslovni razred	602	-
03	D	Poslovni razred	480	-
04	Y	Ekonomski razred	440	-
05	Z	Poslovni razred	440	7
06	B	Ekonomski razred	370	2+
07	M	Ekonomski razred	310	5+
08	M	Ekonomski razred	290	+
09	M	Ekonomski razred	289	+
10	H	Ekonomski razred	279	+
11	H	Ekonomski razred	270	10+
12	Q	Ekonomski razred	250	+
13	Q	Ekonomski razred	230	21+
14	V	Ekonomski razred	220	+
15	W	Ekonomski razred	200	+
16	S	Ekonomski razred	180	+

Vir: Interni podatki Adrie Airways, 2008.

PRILOGA 13: RAST PROMETA POTNIKOV NA LETALIŠČIH DRŽAV EU

Na Sliki 9 je prikazana rast prometa potnikov na letališčih držav Evropske unije v letu 2005, glede na leto 2004. Promet potnikov se je v obdobju povečal na skoraj vseh letališčih držav članic Evropske unije. Slovenija je po porastu števila potnikov na šestem mestu, za Latvijo, kjer so zabeležili najvišji porast (77%), Slovaško (46%), Litvo (44%), Estonijo (41%) in Madžarsko. Najnižja rast prometa potnikov je bila zabeležena v Luksemburgu (1,9%). Na Švedskem je promet padel za 3,3%, prav tako pa je padel tudi promet potnikov na Malti za 1,2%.

Slika 9: Rast prometa potnikov na letališčih držav EU v letu 2005 glede na leto 2004










































Vir: Zlobec, 17. december – svetovni dan letalstva, 2006.

PRILOGA 14: EKONOMSKE NAPOVEDI O RASTI LETALSKEGA PROMETA

Svetovne napovedi kažejo, da se bo letalski potniški promet v prihodnjih dvajsetih letih še povečeval. Letna ekonomska rast se bo povečala za 3,1% letno, potniški promet pa se bo v povprečju na leto povečeval za 4,9%. Povodi za rast letalskega prometa bodo na različnih trgih, zaradi različnih razlogov, in sicer zaradi liberalizacije letalskega trga in povečana kupna moč ljudi. Mrežni prevozniki in nizkocenovni prevozniki, sta dobičkonosna poslovna modela na evropskem trgu. K uspešnosti so prispevali predvsem inovativnost v razvoju storitev, zniževanje stroškov in osredotočenost na produktivnost dela. Tudi evropski potniški promet se bo približal svetovnemu povprečju, in sicer na 4,8% v naslednjih dvajsetih letih. Pričakovati je, da bo ostal domači in medregijski promet na krepkih 4,6%. Kot rezultat se bo v dvajsetih letih podvojila flota evropskih potniških prevoznikov. Nizkocenovni prevozniki bodo še naprej rasli predvsem zaradi tedenskih migracij delovne sile, ki so pogojene s cenovno ugodnostjo in dosegljivostjo. Nekaterim evropskim letalskim prevoznikom se je uspelo dogovoriti za opravljanje letov z drugimi letalskimi družbami, da so si znižale stroške na določenih tržnih segmentih, kot so linije s pretežno turističnimi potniki ali linije z državami v razvoju. To jim je omogočilo nadaljevanje prodaje letov na trge, ki imajo večji riziko in obdržalo dobičkonosno storitev. Največji vzpon v prihodnjih letih pa naj bi imeli globalni prevozniki s široko mrežo letov (Airbus, 2006, str. 46 – 49; Boeing, 2006, str. 4 – 9, 32).

**PRILOGA 15: REDNI LETALSKI PREVOZNIKI NA AERODORMU LJUBLJANA V OBDOBJU OD
LETA 2003 DO LETA 2009**

Tabela 5: Redni letalski prevozniki na Aerodromu Ljubljana v obdobju od leta 2003 do leta 2009, označeni s pripadnostjo posameznemu strateškemu združenju

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Adria Airways 	Adria Airways 	Adria Airways 	Adria Airways 	Adria Airways 	Adria Airways 	Adria Airways 
Aeroflot 						
	Air France 	Air France 	Air France 	Air France 	Air France 	Air France 
			Air One 	Air One 		
	Austrian Airlines 	Austrian Airlines 				
				Brussels Airlines	Brussels Airlines	
Czech Airlines 	Czech Airlines 	Czech Airlines 	Czech Airlines 	Czech Airlines 	Czech Airlines 	Czech Airlines 
	EasyJet* 	EasyJet* 	EasyJet* 	EasyJet* 	EasyJet 	EasyJet 
				Finnair 	Finnair 	Finnair 
JAT Airways 	JAT Airways 	JAT Airways 	JAT Airways 	JAT Airways 	JAT Airways 	JAT Airways 
		LOT Polish Airlines 	LOT Polish Airlines 	LOT Polish Airlines 		
	Malév 	Malév 	Malév 	Malév 	Malév 	Malév 
Montenegro Airlines 				Montenegro Airlines	Montenegro Airlines	Montenegro Airlines
Swiss Int. Air Lines 						
			Turkish Airlines	Turkish Airlines	Turkish Airlines	Turkish Airlines
			Wizz Air* 	Wizz Air* 		

Legenda:



logotip Star Alliance



logotip SkyTeam



logotip OneWorld



* nizkocenovni prevoznik

Vir: Aerodrom Ljubljana, 2007; Aerodrom Ljubljana, 2008; Aerodrom Ljubljana, 2009.

PRILOGA 16: AERODROM LJUBLJANA D.D.

Potniško tovorna letališča v Sloveniji so le tri, in sicer letališče Ljubljana, letališče Maribor in letališče Portorož. Kljub velikemu številu letališč na majhnem ozemlju, je najpomembnejše letališče Aerodrom Ljubljana, ki velja za glavno in največje letališče v Sloveniji. Letališče Maribor je drugo največje letališče v Sloveniji, ki se po stečaju in z novim lastnikom Prevent Global, d.d. postavlja na noge. Portoroško letališče pa ima značaj regionalnega letališča. Prav tako je v Sloveniji registriranih trinajst spričeval letalskih prevoznikov, pa vseeno lahko govorimo le o enem rednem slovenskem letalskem prevozniku Adria Airways.

PREGLED ZGODOVINE AERODROMA LJUBLJANA

Leta 1987 so zabeležili rekordni promet 886.248 potnikov, ki so ga presegli šele leta 1999. Leto 1991 je bilo za ljubljansko letališče prelomno, saj je z osamosvojitvijo Slovenije letališče Ljubljana postalo osrednje državno letališče, hkrati pa se je soočilo z znatnim upadom prometa zaradi političnih in vojnih dogodkov na področju nekdanje Jugoslavije. Leta 1992 je iz prenovljenega letališča potovalo le 248.851 potnikov, letalski prevoznik Adria Airways pa je postal največji partner Aerodroma Ljubljana. Leto 2001 je bilo tudi za slovensko osrednje letališče zelo slabo leto, saj je zaradi napadov na ZDA število potnikov čez noč upadlo. V naslednjih letih se je promet potnikov močno povečal, saj je preko ljubljanskega letališča potovalo v letu 2006 1,33 milijona potnikov, kar je v primerjavi z letom poprej za skoraj 9% več, v primerjavi z letom 2004, pa kar 27% več (Aerodrom Ljubljana, 2007; Zlobec, 2006; Zlobec, 2007).

LASTNIŠKA STRUKTURA AERODROMA LJUBLJANA

Družba Aerodrom Ljubljana, d.d. je od leta 1997 registrirana kot delniška družba, katere večinski delež ima država s 50,67% lastniškim deležem, Kapitalska družba, d.d. ima 7,36% delež, Slovenska odškodninska družba, d.d. pa 6,82% delež. Med večjimi posameznimi lastniki so še Zavarovalnica Triglav, d.d. (3,98%) in Publikum Trezor d.o.o. (2,67%), NLB Skladi – Globalni delniški sklad (1,35%), KD Rastko, delniški vzajemni sklad (1,27%), Delniški vzajemni sklad Triglav Steber I (1,19%), KD Galileo, vzajemni sklad (0,72%) in Adriatic Slovenica d.d. Koper, kritno premoženje (0,56%) (Aerodrom Ljubljana, 2009).

POSŁANSTVO IN VIZIJA AERODROMA LJUBLJANA

Poslanstvo Aerodroma Ljubljane je zagotoviti varno, točno in visokokakovostno izvajanje letalskih in drugih komercialnih storitev. Hkrati pa skrbeti za razvoj letališča v skladu z zahtevami prevoznikov, potnikov in zahtev Evropske unije. V zadnjem desetletju so letališče popolnoma prenovili in prestrukturirali, saj so zgradili hangar za splošno letalstvo, uredili ploščad za splošno letalstvo, zgradili sodobno opremljeno parkirno hišo s poslovnim prizidkom, razširili parkirno ploščad za letala. Zaradi težnje po dosegi 1,6 milijona potnikov do leta 2010, 2 milijona potnikov po letu 2015, 50.000 operacij letal leta 2013 in

omogočenega sprejema 15.000 ton tovora, nameravajo v prihodnjem desetletju še povečati svoje kapacitete. V letu 2006 so pričeli s prenovo in dograditvijo obstoječega terminala. V načrtu pa imajo še izgradnjo novega potniškega terminala, izgradnja nove garažne hiše, predstavitev glavne ceste Kranj – Mengeš proti severu in odkup zemljišč, da bodo pridobili prostor za dograjevanje in večanje poslopij, zgraditi drugo vzletno-pristajalno stezo, zgraditi poslovno – logistični center s skladišči, hotelom, trgovskim in poslovnim centrom ter garažo (Aerodrom Ljubljana, 2007).

Tabela 6 prikazuje število prepeljanih potnikov iz oz. na Aerodrom Ljubljana razdelano po posameznih destinacijah. Največ potnikov potuje v oz. iz članic Evropske unije, po številu potnikov ji sledi ostala Evropa in Azija. Najmanj potnikov potuje iz oz. v Afriko, Avstralijo in Oceanijo ter azijske republike nekdanje Sovjetske zveze.

Tabela 6: Prepeljani letalski potniki razdelani po destinacijah – letališki potniški promet, 2006

	Potniki (1000)	2006/2004	2005/2004	2006/2005
Prihod/Odhod	1.327,3	126,9	116,3	109,1
EU – 25	864,0	142,6	129,7	109,9
Ostala Evropa	260,1	105,7	92,1	114,8
Azija	147,8	96,9	97,5	99,4
Ostalo	57,4	137,8	133,6	103,2

Vir: Zlobec, Zračni transport, Slovenija 1998 – 2006, 2007.

Tabela 7: Prvih deset držav po številu prihodov/odhodov potnikov na/iz ljubljanskega letališča, 2006

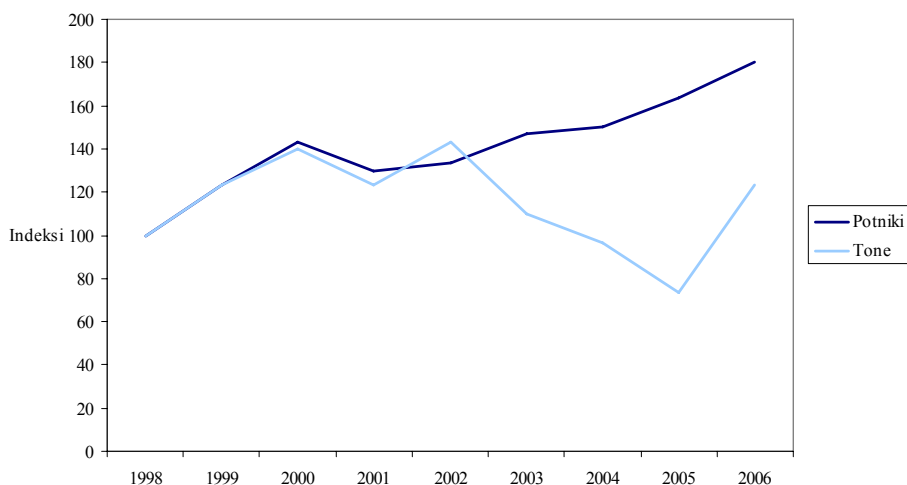
Država prihoda/odhoda	Zaporedno mesto v letu 2005	Zaporedno mesto v letu 2006	Potniki (1000)	2006/2004	2005/2004	2006/2005
Nemčija	1	1	205,0	106,8	133,1	80,2
Združeno Kraljestvo	2	2	183,0	158,1	135,4	116,8
Turčija	3	3	123,7	99,3	96,7	102,7
Francija	4	4	115,8	151,2	121,8	124,1
Srbija in Črna Gora	6	5	90,8	115,8	96,2	120,4
Grčija	5	6	85,8	177,7	157,4	112,9
Avstrija	7	7	74,1	111,2	98,1	113,4
Belgija	10	8	66,7	204,1	110,9	184,0
Makedonija	8	9	46,5	107,2	97,4	110,0
Tunizija	9	10	38,3	139,4	143,7	97,0

Vir: Zlobec, Zračni transport, Slovenija 1998 – 2006, 2007.

Tabela 7 prikazuje zaporedje prvih deset držav po številu prihodov oz. odhodov potnikov iz oz. na letališče Brnik. Največ potnikov je prišlo oz. odšlo v Nemčijo, sledi ji Združeno Kraljestvo, Turčija, Francija, Srbija in Črna Gora. V primerjavi s preteklimi leti na večini teh destinacij število potnikov narašča, kar nam prikazujejo izračunani indeksi glede na preteklo leto. Tako je glede na leto 2005, v letu 2006 za 84% več potnikov na destinaciji v Belgijo, zmanjšalo pa se je število prepeljanih potnikov v Nemčijo (19,8%) in Tunizijo (3%). Kljub temu je število prepeljanih potnikov v oz. iz Nemčije najvišje.

Slika 10 prikazuje rast števila prepeljanih letalskih potnikov iz oz. na letališče Brnik. Glede na leto 1998 je število potnikov v devetih letih močno naraslo in še narašča. Prav tako ponovno naraščajo tone prepeljanega tovora, zaradi novih tovornih linij med Slovenijo in ostalimi evropskimi mesti.

Slika 10: Indeksi zračnega prevoza potnikov in blaga, Slovenija 1998 – 2006 (1998 = 100)



Vir: Zlobec, Zračni transport, Slovenija 1998 – 2006, 2007.

Glede na leto 2004, se je v letu 2005, promet potnikov na letališčih Evropske unije povečal za 7%, na Aerodromu Ljubljana, pa se je povečal kar za 16%. Letalski potniški promet se je od leta 2001 v letu 2005 močno povečal, saj je preko ljubljanskega letališča potovalo dobra 1,2 milijona potnikov. V letu 2006 pa 1,33 milijona potnikov, kar je za skoraj 9% več, kot preteklo leto, v primerjavi z letom 2004 pa za 27% več (Zlobec, 2006; Zlobec, 2007).

Tabela 8: Primerjava izbranih kazalcev rasti družbe Aerodrom Ljubljana v obdobju 2002 – 2007

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Število potnikov	872.966	928.397	1.048.238	1.218.896	1.334.355	1.524.028
Operacije letal	28.571	31.737	35.502	37.767	40.991	46.517
Tovor (v tonah)	12.021	12.018	11.780	11.560	15.308	21.717

Vir: Aerodrom Ljubljana, 2009.

V Tabeli 8 so prikazani posamezni kazalci, ki kažejo, da promet na Aerodromu Ljubljana vsako leto narašča.

Število potnikov na čarterskih poletih v poletnih mesecih leta 2006 je bilo podobno kot leto poprej. Največ čarterskih poletov je opravila Adria Airways, njeno ponudbo pa je dopolnilo še dvanajst tujih prevoznikov. Najbolj priljubljene turistične destinacije so bili kraji ob Sredozemskem morju, in sicer predvsem grški otoki, turška Antalya, severno afriške države – Tunizija, Egipt in Maroko. Prav tako pa so bile popularne počitnice ob Črnem morju, Jadranskem morju, Italiji, Malti in Španiji. V obdobju med leti 2004 in 2006 se je povečalo število potnikov, ki so potovali na relaciji med Slovenijo in drugimi državami članicami Evropske unije. V letu 2006 je bilo takih potnikov 864.000. V primerjavi z letom 2004 je v države članice Evropske unije ali iz njih potovalo za skoraj 43% več potnikov, v primerjavi z letom 2005 pa 10% več potnikov (Zlobec, 2006; Zlobec, 2007).

V primerjavi z letom 2001, je bilo v Sloveniji leta 2006 prepeljanih za 27% več potnikov. Močno pa je naraslo tudi število potnikov, ki so pripotovali na slovenska mednarodna letališča in iz njih odpotovali, in sicer za 51%. Statistika za mesec september 2007 kaže tudi upad prihoda potnikov skozi cestne mejne prehode in za 16,1% povečanje potniškega prometa na letališčih, v tej primerjavi (Černe, 2007; Šegan & Zlobec, 2007).

KONKURENCA NA AERODROMU LJUBLJANA

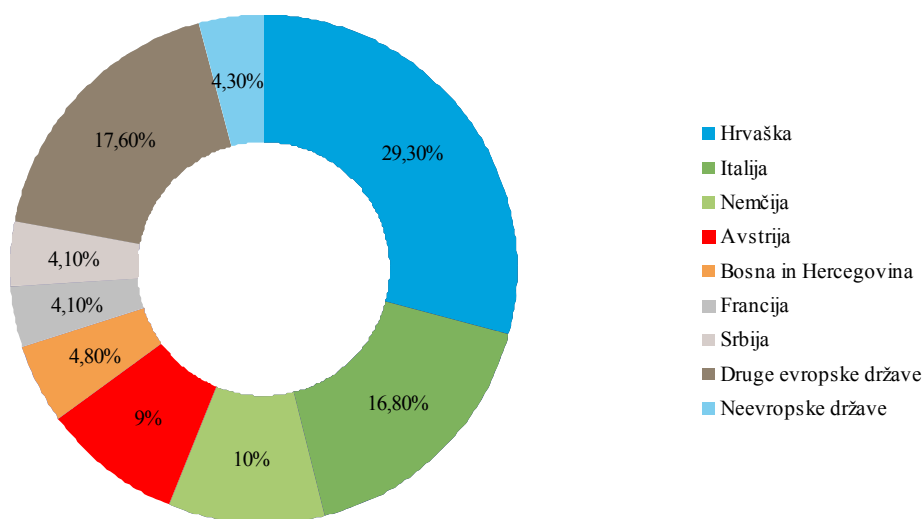
V letu 2006 je bilo na brniškem letališču več kot 1,3 milijona potnikov. Dotedanjim prevoznikom so se pridružili še turški letalski prevoznik Turkish Airlines, ki je vzpostavil povezavo med Ljubljano in Istanbulom, srednje in vzhodno evropski nizkocenovni prevoznik Wizz Air je začel leteti iz Ljubljane v London in Bruselj, Adria Airways pa je svojo mrežo letov razširila s tremi novimi linijami Rim, Barcelona in Tirana. Povečal pa se je tudi tovorni promet, saj se je prevožen tovor povečal za 32% in presegel 15.000 ton. Razlog za to je podpis pogodbe s podjetjem DHL Express za izvajanje logističnih procesov v coni na Brniku in vzpostavitev dnevne tovarne povezave cargo prevoznika UPS med Brnikom in Kölnom. Tudi Adriina flota se je povečala v zadnjih letih za dve tovarni letali, ki delujeta na progah med Ljubljano in Sarajevom in Ljubljano in Frankfurtom. Sredi meseca novembra 2007 je Brussels Airlines, predhodnica je bila Sabena, pričel z rednimi poletmi med Ljubljano in Brusljem. Pričakujejo da se bo proga obdržala tudi po končanem predsedovanju Slovenije Evropski uniji leta 2008, saj po mnenju predstavnikov Brussels Airlines, Slovenija doživlja uspešen gospodarski razvoj in ima s smučarskimi središči, sodobnimi zdravilišči in obmorskim turizmom velik turistični potencial (Adria Airways, 2007; Nadzorniki Aerodroma Ljubljana upravi podelili nagrado, 2007; Nova povezava z Brusljem, 2008).

**PRILOGA 17: POSLOVNA IN ZASEBNA POTOVANJA SLOVENSKEGA PREBIVALSTVA ZA
OBDOBJE PRVO ČETRLETJE 2007**

Po statističnih podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je na poslovno potovanje, v Slovenijo ali v tujino odšlo okoli 80.000 ali 4,6 % prebivalcev Slovenije, starih 15 let ali več. Poslovno je potovalo 5,6 % moške populacije in 3,8 % ženske populacije. V prvem četrletju leta 2007 je bilo zabeleženih okoli 121.000 poslovnih potovanj. 22,5 % poslovnih potovanj je potekalo znotraj Slovenije, 77,5 % pa v tujini. Velika večina zasebnih (95,1 %) in poslovnih potovanj (97,0 %) v tujini je potekala v Evropi. Najpogostejše ciljne države poslovnih potovanj so bile Nemčija (23,7 %), Italija (17,9 %) in Hrvaška (14,3 %) (Glinšek, 2007).

Slika 11 prikazuje turistična potovanja prebivalcev Slovenije v tujini po ciljnih destinacijah za prvo četrletje 2007. Na grafu je jasno prikazano, da je najpogostejša destinacija za turistična potovanja Hrvaška z 29,3 %, sledijo ji Italija z 16,8 %, Nemčija z 10 %, Avstrija z 9 %, Bosna in Hercegovina z 4,8 %, Francija in Srbija z 4,1 %, 17,6 % predstavljajo druge evropske države, 4,3 % pa neevropske države.

Slika 11: Turistična potovanja prebivalcev Slovenije v tujini po ciljnih destinacijah, 1. četrletje 2007

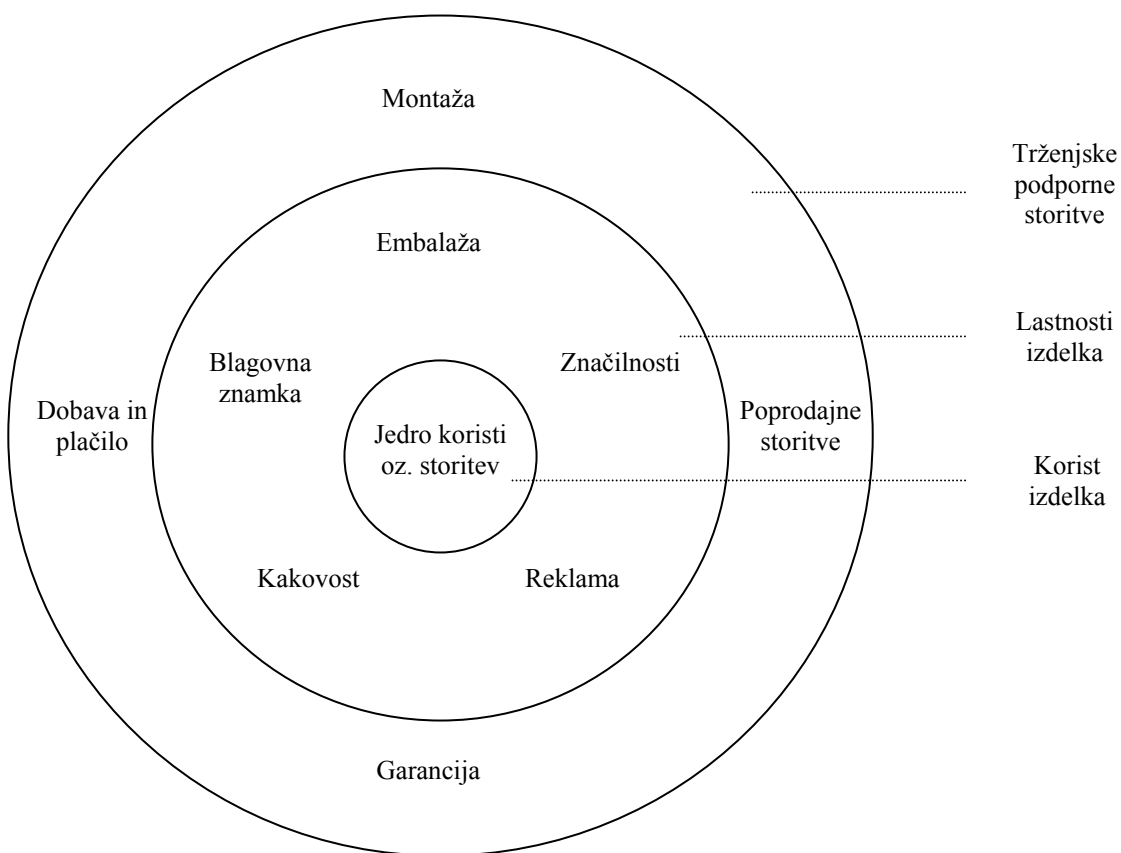


Vir: Glinšek, Turistična potovanja domačega prebivalstva, Slovenija, 1. četrletje 2007 – končni podatki, 2007, slika 1.

PRILOGA 18: OSNOVNI ELEMENTI IZDELKA

Kotler (2004, str. 407) opisuje izdelek s tremi elementi: lastnosti, koristi in podporne storitve, ki so prikazani na Sliki spodaj. Lastnosti izdelka so povezani s samim bistvom oz. jedrom izdelka in vključujejo elemente, kot so značilnosti izdelka, kakovost, reklama, blagovna znamka, ime proizvoda in embalaža. Koristi izdelka je kar porabnik dojame kot zadovoljitev potrebe. Podporne trženjske storitve vključujejo vse elemente, ki jih podjetje ponudi kot dodatek osnovnemu izdelku, na primer montaža, dobava, poprodajne storitve, servis, garancije in ugled blagovne znamke.

Slika 12: Osnovni elementi izdelka



Vir: Luck, Ferrel & Lucas, *Marketing Strategy and Plans*, 1989, str. 237, slika 9-1.

PRILOGA 19: CENA LETALSKE VOZOVNICE ADRIE AIRWAYS V EKONOMSKEM RAZREDU

Pri postavljanju cen v ekonomskem razredu se držijo načela določanja cen na podlagi trenutnih cen konkurence na trgu. S posebnimi ponudbami se je Adria Airways prilagajala trgu in konkurenci ter s tem povečala zanimanje za letenje z Adria Airways. S privlačnimi cenami namreč želijo privabiti tudi tiste potnike, ki morda sicer sploh ne bi potovali z letalom. Kot odgovor nizkocenovnim prevoznikom, ki so ponujali letalski prevoz za 1 €, je Adria pričela ponujati prevoz po nizkih cenah, na primer 99 €. Trend padanja cen letalskih vozovnic v svetu se je odrazil tudi na povprečni doseženi vrednosti letalske vozovnice v rednem prometu Adria Airways, ki se je v letu 2006 zmanjšala za 1%. Povprečna cena vozovnice pa naj bi se po napovedih zniževala tudi v prihodnje, kar pa pomeni, da je potrebno povečati kapacitete in doseči ekonomije obsega ob aktivni rasti prodaje (Adria Airways, 2007, str. 7, 31, 53).

Kljub temu, da je v veliko primerih vozovnica Adria Airways nižja kot vozovnica nizkocenovnega prevoznika, se porabniki odločijo za nakup vozovnice pri nizkocenovnem prevozniku, saj so se nizkocenovniki globoko usidrili v porabnike s ponudbo nizkih cen vozovnic. Nizkocenovni prevozniki so se v percepciji ljudi pozicionirali tako, da ponujajo najnižje cene.

PRILOGA 20: UPORABA INTERNETA V SLOVENIJI

Tabela 9: Delež posameznikov, ki so naročili oz. kupili izdelke ali storitev preko interneta v zadnjih letih

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EU (27 držav)			15%	18%	20%	23%
EU (25 držav)			16%	18%	21%	24%
EU (15 držav)	13%	15%	21%	21%	23%	27%
Euro območje	9%	12%		17%	20%	23%
Belgija				11%	14%	15%
Bolgarija			1%		2%	2%
Češka		3%	3%	3%	7%	8%
Danska	24%	16%	22%	26%	31%	43%
Nemčija	17%	24%	29%	32%	38%	41%
Estonija			4%	4%	4%	6%
Irska		5%	10%	14%	21%	26%
Grčija	1%	1%	1%	2%	3%	5%
Španija	2%	5%	5%	8%	10%	13%
Francija					19%	26%
Italija	3%	4%		4%	5%	7%
Ciper			3%	4%	5%	8%
Latvija			2%	3%	5%	6%
Litva		1%	1%	1%	2%	4%
Luksemburg	13%	18%	32%	31%	35%	37%
Madžarska			2%	5%	5%	7%
Nizozemska	15%	18%		31%	36%	43%
Avstrija	8%	8%	13%	19%	23%	26%
Poljska			3%	5%	9%	11%
Portugalska	2%	2%	3%	4%	5%	6%
Romunija			0%		1%	2%
Slovenija			4%	8%	8%	9%
Slovaška			6%	6%	7%	10%
Finska	11%	14%	24%	25%	29%	32%
Švedska	24%	21%	30%	36%	39%	39%
Velika Britanija	25%	24%		36%	38%	44%
Makedonija			1%		1%	
Turčija			0%	1%		
Islandija		20%	25%	28%	31%	32%
Norveška		24%	31%	35%	47%	48%

Vir: Raba interneta v Sloveniji, 2008, str. 59, tabela 27.

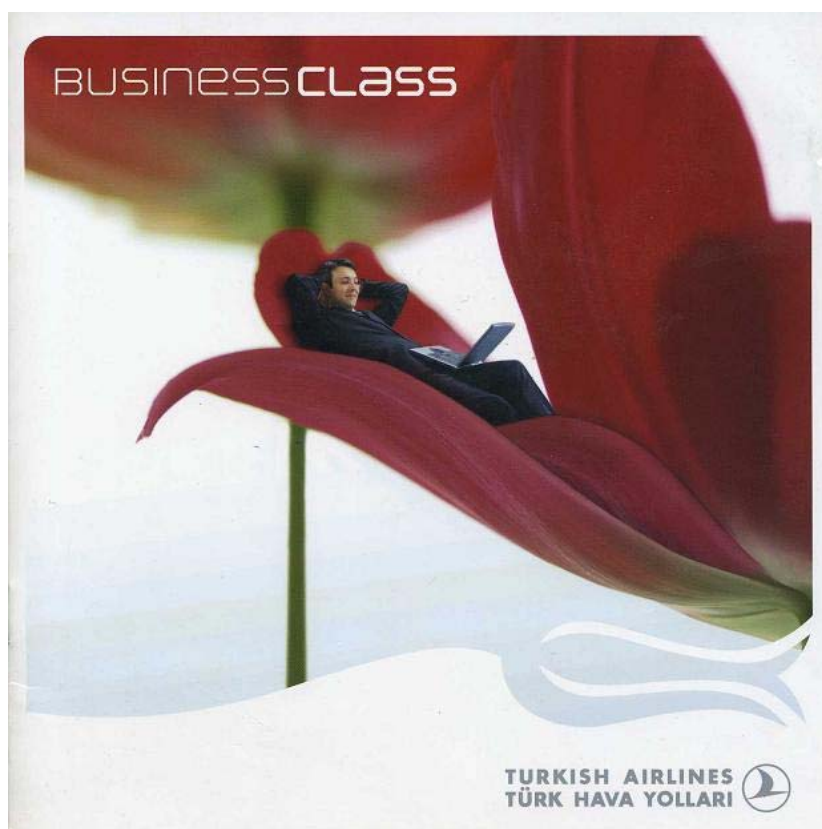
PRILOGA 21: REKLAMNE BROŠURE POSLOVNEGA RAZREDA

Slika 13: Reklamna brošura za prvi razred letalske družbe Air France



Vir: Air France, 2005.

Slika 14: Reklamna brošura za poslovni razred letalske družbe Turkish Airlines



Vir: Turkish Airlines Türk Hava Yollari, (b.l.).

PRILOGA 22: POMEN LETALSTVA

Nekomu letalstvo pomenijo počitnice, poslovne poti, obiske pri sorodnikih in prijateljih – možnost povezave s svetom, z ljudmi, z novim obzorjem. Vsekakor letalstvo prinaša veliko več koristi. Samo v Evropi letalstvo, posredno ali neposredno, zaposluje več kot 7,5 milijona ljudi. Letalski prevoz prispeva do 8% evropskega BDP in Evropska unija ga je priznala kot nenadomestljiv instrument za evropsko rast sedaj in v prihodnjih letih. Letalski prevoz omogoča dostop do izobčenih delov sveta in tako ponuja nove poslovne in zaposlitvene priložnosti. 25% prodaje vseh podjetij je odvisnih od letalskega prevoza in 60% teh navaja, da ima letalski prevoz močan vpliv na njihov posel. Učinkovite letalske poti povečujejo produktivnost in zaposlovanje, privabljajo investitorje ter spodbujajo inovacije. Letalski prevoz ohranja možnost preživetja regijam, ki so vezane izključno na turizem, saj prinaša dohodke trgovcem, gostincem in hotelirjem. Prav tako ima velik vpliv na druge industrije, kot so kmetijstvo, ribištvo, gradbeništvo in obrt. Evropske letalske poti so pomembne za povezovanje evropskih regij med seboj, za povezovanje evropskih političnih centrov in povezovanje Evrope s preostalim svetom, kar povečuje medsebojno povezanost, blaginjo in politično vplivnost. Brez letalskega transporta koncept »enotnega trga« verjetno ne bi deloval. Letalske povezave imajo nenadomestljivo vlogo pri humanitarni pomoči državam, ki jim pretijo naravne katastrofe, lakota ali vojne, saj dostavljajo pošiljke, zdravniške ekipe in druge intervencije na predele, ki so sicer odrezani od sveta. Letalo je edino prevozno sredstvo, ki omogoča potovanje ljudem z zmanjšano mobilnostjo in otrokom brez spremstva. Prav tako razširja možnost izbire porabnikom, saj dandanes ni več problem dobiti izven sezonskega sadja in zelenjave, časopisov in knjig, ki rastejo oz. izhajajo na drugem koncu sveta. Z možnostjo globalnega poslovanja, se je povečala konkurenčnost, cene padajo, proizvodi pa postajajo vedno bolj kakovostni. Ne glede na to kje, v zraku ali na tleh, vsak svetovljan ima od letalstva koristi (Association of European Airlines, 2006, str. 13).

PRILOGA 23: SWOT ANALIZA

Pri razvoju trženjske strategije, se morajo podjetja zavedati svojih prednosti (angl. *strengths* – S) in slabosti (angl. *weaknesses* – W), potreb priložnosti (angl. *opportunities* - O) in nevarnosti konkurence (angl. *threats* - T). Ti štirje elementi pa predstavljajo SWOT analizo, ki jo predstavljam v pričujočem poglavju na primeru podjetja Adria Airways d.d. (Hollensen, 2003, str. 170).

Ovrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti imenujemo analiza SWOT. Analiza zunanjega okolja je analiza priložnosti in nevarnosti, analiza notranjega okolja pa je analiza prednosti in slabosti. Z analizo SWOT preučujemo trenutno trženjsko stanje. Ugotovitev priložnosti in problemov še ne pove, kaj storiti, ampak je podlaga za oblikovanje trženjske strategije. Priložnosti so rezultat poslovne moči podjetja in ugodnih okoliščin, v katerih podjetje deluje. Nevarnosti pa so posledica slabosti podjetja in neugodnih okoliščin. Dobra SWOT analiza lahko pomaga podjetju razviti strategijo poudarjanja prednosti, minimiziranja slabosti, izkoriščanja prednosti ter izogibanju nevarnostim okolja (Kotler, 2004, str. 102, 104; Lepoša, 2007, str. 23; Potočnik, 2004, str. 57).

Tabela 10: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Adria Airways d.d. iz vidika poslovnega razreda – SWOT matrika

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - dva razreda: poslovni in ekonomski razred - turistično in poslovno zanimive destinacije - točnost in rednost prevoza - nenehno širjenje letalskih povezav - moderna flota: novejša in bolj varčna letala - nižji stroški poslovanja: varčna in fleksibilna flota - storitve med letom - dolgoletne izkušnje - vodilni položaj na trgu - raznolikost operacij in dejavnosti - združenje v strateško alianso - učinkovito zniževanje distribucijskih stroškov (stroškov prodaje in posredovanja) preko prodaje letalskih vozovnic preko spleta - centralna geografska pozicija države in matičnega letališča Adria Airways - programi zvestobe za poslovne potnike »Adria Airways Corporate Card« - programi zvestobe potnikov združenja Star Alliance »Miles & More« za posamezne potnike - ponudba globalne mreže poletov - povezanost z več kot 100 svetovnimi letalskimi prevozniki 	<ul style="list-style-type: none"> - premajhna osredotočenost na poslovnega potnika - bližina konkurenčnih letališč - majhnost slovenskega trga - slabo koriščenje letalskega prevoza slovenskih potnikov

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - rast trga - najem enega terminala na Aerodromu Ljubljana - implementacija učinkovite strategije trženja poslovnega razreda - pomembnost in uveljavljenost slovenskega turizma in poslovne priložnosti - povečanje števila ljudi, ki bi potovalo z letalom - rast deleža poslovnih potovanj, zaradi potrebe po osebnem kontaktu in širjenja posla - liberalizacija zračnega prometa znotraj trga Evropske unije: uvedba novih linij kot so VIE – FRA - nov segment potnikov – segment potnikov nizkocenovnih prevoznikov, ki drugače sploh ne bi potovalo z letalom - odpiranje novih turistično in poslovno zanimivih linij - prodaja vozovnic preko spleta 	<ul style="list-style-type: none"> - visoki stroški cene nafte – goriva - rast obrestnih mer zaradi dolgoročnih posojil - liberalizacija zračnega prometa znotraj trga Evropske unije: povečanje konkurence na Aerodromu Ljubljana - nizkocenovni prevozniki: odvzem segmenta poslovnih potnikov - globalizacija

V Tabeli 10 prikazujem prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje Adria Airways iz vidika poslovnega razreda pred konkurenti na brniškem letališču ter z analizo zunanjega okolja ugotovljene priložnosti in nevarnosti, ki pretijo na trgu.

PRILOGA 24: KONKURENČNA PREDNOST

Spremembe na trgu so pripeljale do pravega razcveta letalske industrije. Iznajdljivi poslovneži so povsod po svetu začeli ustanavljati lastne, poslovno naravnane letalske družbe. Tem družbam ni bilo toliko za širino ponudbe, pač pa zgolj za osnovno ponudbo, to je prevozna storitev. Znotraj industrije je tako nastala močnejša konkurenca, prav tako pa se je izboljšala tudi ekonomska moč potnikov in njihova možnost izbire tudi drugih oblik prevoza. Za letalsko družbo je pomembno, da izbere ustrezno strategijo za pridobitev konkurenčne prednosti, si s tem izboljšati položaj na trgu in ustvarjati dobiček (Grabnar, 2004, str. 6).

Bistvo poslovne strategije podjetja je, da se razlikuje od ostalih na trgu in to imenujemo konkurenčna prednost. Brez konkurenčnosti na trgu, ne bi bilo potrebno postavljati poslovne strategije. Namen strateškega planiranja je, da je podjetje korak pred konkurenco. Konkurenčna prednost se pojavi takrat, ko podjetje preseže najtežjega konkurenta po kriteriju, ki je pomemben porabniku. Konkurenčna prednost je dosežena, ko podjetje najde vidik diferenciacije, ki jo ciljna publika zazna kot boljšo vrednost in zlahka ne mora biti podvojena od konkurence (Atkinson & Wilson, 1996, str. 16 – 17).

Konkurenčna prednost obstaja le, če so pripravljene porabniki ceniti ponujene koristi v zameno za višjo vrednost. Po ponudbah se podjetja včasih ne razlikujejo od drugih. V takih primerih morajo razviti razlike med seboj in svojimi konkurenti. Taka diferenciacija obsega kreativne rešitve, kot so uporaba novih tehnologij, razvoj koristi za porabnike, ki še niso ponujene ali promoviranje oz. distribuiranje na nov način (Mühlbacher et al., 2006, str. 335).

Porter je za dosego konkurenčne prednosti predlagal tri konkurenčne strategije, in sicer stroškovno vodstvo, diferenciacijo in osredotočenje. Vse tri strategije do neke mere upoštevajo nizkocenovni prevozniki. Temeljno načelo stroškovnega vodstva je, da si podjetje prizadeva, da bi doseglo najnižje proizvodne in distribucijske stroške, zato da lahko postavi najnižjo ceno in si s tem pridobi velik tržni delež. Nizkocenovni prevozniki ponujajo letalske vozovnice od 30 do 50% ceneje kot tradicionalni prevozniki. Pri strategiji diferenciacije se podjetje osredotoči na doseganje odličnosti in edinstvenosti na področju, ki je kupcu pomemben in mu prinaša koristi. Pomen strategije diferenciacije je, da si podjetje izbere attribute s katerimi se razlikuje od konkurentov. To strategijo uporabljajo nizkocenovni prevozniki v ZDA, da se razlikujejo od ostalih nizkocenovnih prevoznikov na trgu, in sicer uporabljajo drugačne poslovne modele. Nekatere ponujajo programe zvestih kupcev, druge ponujajo hrano in pijačo, dva različna razreda ali zabavo na letalu. Tretja strategija je strategija osredotočenja, s katerim se podjetje osredotoči na enega ali več ozko opredeljenih tržnih segmentov. Podjetje te segmente zelo dobro spozna in se odloči ali za stroškovno vodstvo ali za diferenciacijo. S tem doda vrednost produktu oz. storitvi (Alamdari & Fagan, 2005, str. 379 – 380; Kotler, 2004, str. 106).

PRILOGA 25: INTERVJU ADRIA AIRWAYS, 2008

Intervju sem izvajala sama, Maša Kmet, pogovarjala sem se z ga. Marina Haralovič in ga. Nadja Gantar na sedežu Adria Airways d.d., na Kuzmičevi ulici 7 v Ljubljani, dne 31.1.2008 ob 9 uri, trajal je 1 uro. Intervju sem posnela na diktafon. Vprašanja sem si predhodno pripravila.

Poslovni razred:

1. Definiranje poslovnega razreda.

Zaradi obsega delovanja, ki ga ima Adria Airways (v nadaljevanju AA), ki je regionalni prevoznik – povprečna dolžina leta od 1 ure do 2 uri letenja – je samo udobje poslovnega razreda manj pomembno, kot ostale pritikline, ki sodijo k storitvi poslovnega razreda, kot je na primer: posebno okence za prijavo na let, posebna linija na letališču pri varnostnem pregledu, možnost uporabe poslovnega salona na letališču, »priority baggage« - postopek vkrcanja prtljage je hitrejši, na letalu je večje udobje – večji razmak med sedeži, če letalo ni polno, je sedež poleg potnika prost, postrežba je bogatejša – snack nadomestijo obroki – odvisno od dolžine leta, topli ali hladni obroki, ponudba alkoholnih pijač je brezplačna, prav tako so poslovni potniki prvi pri izbiri časopisov, pri izkrcanju ima prednost poslovni razred. V celoti je samo potovanje udobnejše in hitrejše.

Poslovne salone oskrbujejo sama letališča. AA nima lastnih salonov. Nekateri prevozniki oz. posamezna združenja imajo letališke salone. Konkretno AA ne more vplivati na vsebino poslovnega salona, kaj ponuja. Konkretno na Aerodromu Ljubljana (v nadaljevanju AL), poslovni salon oskrbuje in organizira samo letališče. Potnik, ki kupi poslovno karto ima možnost brezplačnega obiska v poslovnem salonu, stroške koriščenja salona pa krije prevoznik.

Pomen poslovnega razreda za AA – AA paše v sfero tradicionalnih mrežnih prevoznikov in je članica strateškega združenja Star Alliance (v nadaljevanju SA). Letalske družbe, ki so v združenju SA ponujajo na svojih letih poslovni in ekonomski razred. V ponudbi storitve AA, je potrebno ponuditi enakovrstne storitve kot oni. Na primer nekdo v poslovnem razredu potuje iz New Yorka (JFK) v Frankfurt (FRA), mora imeti enako možnost tudi iz Frankfurta (FRA) v Ljubljano (LJU). Pomen je konkurenčna prednost v primerjavi z nizkocenovnimi prevozniki in tudi obveznost AA v primerjavi s storitvami, ki jih ponujajo drugi člani združenja.

Vpliv SA na poslovni razred AA. Zagotavljati poslovni in ekonomski razred. Pri vstopu v SA so morali zagotoviti določene zahteve. Ostala vsebina – kaj nuditi v poslovnem razredu – je prepuščena AA. Pri poslovnem razredu regionalnega prevoznika ni smiselno vlagati v posebne investicije in se tega niti noben regionalni letalski prevoznik ne poslužuje. Tisti letalski prevozniki, ko so to poizkusili, so kmalu ugotovili, da investicije ne bodo nikoli

poplačali. Eden izmed razlogov za to je, da je poslovni razred odvisen od sezonskih nihanj. Na primer v poletnih mesecih je poslovnih potnikov bistveno manj, v prazničnih obdobjih – maja, novembra in decembra ni poslovnih potnikov. V tem času je to mrtva investicija in se ne povrne nobenega denarja. Smisla vlaganja v samo udobnost na letalu v poslovnem razredu pri regionalnih prevoznikih ni. Drugače je to na dolgih letih, ko je potrebno koristno uporabiti čas med letom.

2. Od kdaj je poslovni razred na letalih AA?

Od leta 1990, ko je AA dobila A320. Sodelovanje z Lufthanso – bolj intenzivno, v smislu code-share sodelovanja.

3. Trenutna strategija poslovnega razreda Adrie Airways.

Ni bistvo poslovni razred kot tak, ampak je pomemben poslovni potnik. Poslovni potnik, je tisti potnik, ki potuje relativno pogosto. Razlog, da izbere določeno letalsko družbo za prevoznika, s katerim bo potoval, je zanj bistvenega pomena, kakšen je vozni red (pogostost poletov), točnost poletov in povezave z drugimi prevozniki. Fizično je za poslovnega potnika sam poslovni razred manj pomemben kot to, da ima na razpolago let kadar ga rabi in povezave, kakršne rabi, po relativno ugodni ceni (fleksibilna karta).

4. Ali je padla zasedenost poslovnega razreda z vstopom nizkocenovnih letalskih prevoznikov?

V Tabeli 11 so zbrani podatki o deležu potujočih potnikov, ki so potovali v poslovnem razredu Adrie Airways. Delež se giblje med 11% in 12%. Pri zadnjem merjenju, novembra 2007 je bil delež občutno nižji, padel je na 8,6%, vendar bo možno komaj pri naslednjem merjenju videti ali to res pomeni kakšen bistven preskok ali ne.

Tabela 11: Delež potujočih potnikov v poslovnem razredu Adrie Airways

Mesec	Delež potujočih potnikov v poslovnem razredu v %
April 2004	12,8
Oktober 2004	11,8
April 2005	13,2
Oktober 2005	11,4
Junij 2006	12,8
November 2006	12,6
Junij 2007	12,1
November 2007	8,6

Vir: Interni podatki Adrie Airways 2008.

Kot prikazuje Tabela 12, je glede na razlog potovanja potnikov Adrie Airways, pri zadnjem merjenju narasel delež potnikov, ki potujejo v službene namene, kljub padcu odstotka potujočih v poslovnem razredu, v enakem obdobju. Od vseh potnikov v tem obdobju, jih je 55,4% službeno potovalo v ekonomskem razredu in 81,3% v poslovnem razredu.

Tabela 12: Delež potujočih potnikov razvrščenih glede na razlog potovanja – službeni namen – v obeh razredih skupaj

Mesec	Delež potujočih potnikov razvrščenih glede na razlog potovanja v %
April 2004	66,5
Oktober 2004	70,3
April 2005	73,4
Oktober 2005	73,4
Junij 2006	64,7
November 2006	58,2
Junij 2007	56,1
November 2007	63,5

Vir: Interni podatki Adrie Airways 2008.

Kot že rečeno, prazniki in kombinacija prazničnih ter prostih dni bistveno lahko zanihajo delež poslovnih potnikov, saj jih v teh obdobjih ni.

Službena potovanja pa so konstantna. Približno od 60% do 70 % potnikov potuje službeno, kar je glede na strukturo potnikov AA logično, saj turistični potniki potujejo skozi vikende, etnični potniki med prazniki in počitnicami.

Statistike mesečne, letne, spremljanje zadovoljstva potnikov. Vsaka linija ima svojo specifikko: Moskva, Bruselj, Frankfurt, Dunaj, München, Frankfurt – Dunaj, bolj poslovne linije (linije v kombinaciji s SA). Moskva je edina linija, kjer je udobje na letalu najbolj pomembno zaradi same dolžine leta. Tudi na balkanskih linijah je nekaj poslovnih potnikov – Priština (PRN).

Nedelja popoldan, ponedeljek, torek, sredo so udarni dnevi za odhode na službena potovanja. Sreda, četrtek, petek so dnevi, ko se poslovni potniki vračajo iz službenih potovanj.

5. Opis poslovnega potnika.

Profil potnika Adrie Airways na službenem potovanju po zadnjem merjenju novembra 2007, merjeno v obeh razredih skupaj je sledeč:

V merjenem obdobju je 45,5% žensk, ki je potovalo na letalih AA, potovalo v službene namene. V merjenem obdobju je delež moških na službenem potovanju 67,9%. Iz tega lahko sklepamo, da je tipičen potnik na poslovnem potovanju moški.

Najvišji delež, to je 63,6%, potnikov na službenem potovanju je bilo višje oz. visoko izobraženih. Delež potnikov na poslovnem potovanju z osnovno izobrazbo je bilo 22,2%, s poklicno izobrazbo 36,1%, s srednjo izobrazbo pa 42,9%. Iz tega lahko sklepamo, da je tipičen potnik na poslovnem potovanju oseba z višjo oz. visoko izobrazbo.

Največji delež potnikov na službenem potovanju je bilo v starostnem obdobju od 30-45 let (70%), v starostnem obdobju 46-60 let je bilo 59,3% potnikov, do 30 let je bilo 53,6% potnikov, v starosti nad 61 let pa 18,1% potnikov. Iz tega lahko sklepamo, da je poslovni potnik star od 30 – 60 let.

Če bi delali oglasno kampanjo za poslovni razred, bi lahko iz teh podatkov določili, da je poslovni potnik od 30 – 45 let star moški, z družino, aktiven na več področjih, ki mu tehnologija ne predstavlja ovir, je bolj mlad kot star, vendar na vrhuncu svojih moči.

Tudi turistična potovanja zahtevajo višji dohodek, kar pomeni višjo izobrazbo.

Delež žensk na poslovnih potovanjih prav tako narašča in se giblje od 45 do 50%.

6. Oglaševanje poslovnega razreda.

AA samega poslovnega razreda ne oglašuje posebej, saj so leti kratki in izhajajo iz tega, da potniki AA potujejo tudi na dolgih letih in poznajo poslovne razrede drugih prevoznikov. Če AA ne ponuja potnikom nekaj zares posebnega, tega ni smiselno oglaševati.

Tuji prevozniki oglašujejo svoje poslovne razrede, zaradi udobja na daljših letih in v to tudi veliko investirajo. Udobje sedeža je trenutno v ospredju, na primer Austrian Airlines in Lufthansa z uvedbo modularnega sedeža dve leti nazaj. Ti prevozniki delajo na tem.

Oglaševanje poslovnega razreda: Direktno poslovnega razreda ne oglašujejo, indirektno pa delajo to skozi reklamo njihovih t.im. image oglasov – potujte z nami, hitro, varno, udobno, prijazno, kar pa implicira na pogostost letov, da smo prijazni in da je servis primeren. Slogan »Doma nad oblaki« je namenjen tako poslovnim in ekonomskim potnikom.

Potrebno je omeniti, da večina poslovnih potnikov, kart ne kupuje samih. Približno 10% jih kupi karto samih, vsaj 70% pa se poslužuje poslovnih servisov oz. imajo lastno službo v podjetju za nabavo letalskih vozovnic. Ti servisi se obrnejo na službo AA ali na kateregakoli prodajnega agenta. V Sloveniji je 7 večjih poslovnih servisov, ki so specializirani za servis poslovnih potnikov. Dobro poznajo njihove potrebe. Na primer agencija iz Novega Mesta servisira Renault in vsi govorijo dobro francosko. Zato, da bi čim več potovali z AA, ima AA sistem lojalnosti podjetij »Adria Corporate Card« (glej internet). Na določeno količino nakupov nudijo nek določen bonus podjetju, ne posamezniku. V sistemu je vključenih okoli

300 slovenskih podjetij. Te člane »Adria Corporate Card«, informirajo z direktno pošto, dobijo izpis stanja, kakor vsak program lojalnosti, novice, obvestila o posebnih akcijah, kar pomeni da na določeni progi občasno dobijo bonuse za potovanje na tej sami progi. Je marketinška pot, ki zares cilja na poslovnega potnika.

Miles & More program – SA člani – večina poslovnih potnikov je članov Miles & More programa in do njih AA pristopa z direktno pošto preko Miles & More, vendar pa je »Adria Corporate Card« sigurno bolj direkten (*glej spletna stran Miles & More* – prednosti, upgarde, prioritete, potnik si lahko kupi karto relativno poceni, ampak se poslužuje servisa poslovnega razreda, ker si to poplača z zasluženimi točkami). Program govori o pogostem potniku.

»Buy Economy Fly Business« kot neposredno oglaševanje poslovnega razreda. V ponudbi AA sta ceni, ki sta po znesku isti. Najvišja cena karte za nakup vozovnice v ekonomskem razredu je 440 €, če pa potnik kupi karto 7 dni pred letom, mu za isto ceno omogočimo namestitve v poslovnem razredu. S tem želijo vzpodbuditi nakup vozovnice za prevoz v poslovnem razredu, s tem da dajemo enako ceno, kot za prevoz v ekonomskem razredu. Vendar je to le ena cena, ki sovpada s prevozom v poslovnem razredu, sicer je pa še cena za poslovni razred. Če želi kupiti vozovnico 2 dni pred letom v poslovnem razredu znaša cena 480 €. Cene z oznako D+ so cene za poslovni razred. Vse ostale cene navzdol, so za prevoz v ekonomskem razredu. Cene veljajo za destinacijo Ljubljana – Podgorica – Ljubljana.

Vozovnice v poslovnem razredu se kupujejo relativno pozno.

7. Izvajanje anket samo za poslovni razred.

Anket samo za poslovni razred ne delajo. Dvakrat letno naredijo merjenje zadovoljstva potnikov na vzorcu njihovih letov. Anketa traja 3-4 tedne. Vršijo se v poslovnem in ekonomskem razredu, rezultati pa so deloma tudi ločeni lastni mreži letov na vzorcu potnikov.

8. Definicija slovenskega letalskega potnika.

Pogosti potnik v Sloveniji je poslovni potnik. Malo je pogostih potnikov v Sloveniji, ki ne bi potovali zaradi posla. Med pogoste potnike spadajo tudi taki, ki potujejo zaradi družinskih vezi, študentje, obiski sorodnikov zaposlenih v tujini, vendar je takih zelo malo.

Večina je poslovnih potnikov oz. potnikov, ki potujejo iz službenih razlogov.

Tisti potniki, ki letijo, letijo veliko. Veliko povezav je iz Avstrije, Nemčije, Italije, gredo z avtom. Slovenija nima dveh letališč. Cestni prevoz je obsežen. Kar se tiče počitnic, se do Hrvaške odpeljejo z avtom. Če pogledamo Slovence, kam gredo na počitnice, vidimo, da gre večina na Hrvaško – torej z avtom.

Članstvo – klub pogostih potnikov je klub veliko ljudi, ki pogosto potujejo.

9. Tržne poti do poslovnih potnikov.

Preko poslovnih servisov pooblaščenih prodajalcev letalskih vozovnic (na primer Globtour, Airpass, Concorde, Kompas). Osebe mora biti izšolano za rezervacije letalskih vozovnic. En del prometa je servisiranje poslovnih potnikov, ker je bistveno večji prihodek. Postopek je klic tajnice v podjetje, imajo določeno kontaktno osebo, vedo, da gredo na poslovno potovanje. Državne institucije od določenega ranga navzgor potuje v poslovnem razredu in navzdol v ekonomskem razredu.

Odstotek poslovnih potnikov, ki je precej stabilen, malo manj kot polovica je tujcev. S tem ko se gospodarske vezi krepijo je večkrat to, da pridejo v poslovnem razredu (pridejo od daleč). Pri podjetjih je zadnjih 5-6 let trend, da zaposleni potujejo v ekonomskem razredu, razen uprave – velja predvsem za Evropo. Upadanje sovpada z ekonomskim obnašanjem podjetij.

Lastna prodajna mreža – pogodbe s podjetji.

Prodaja na spletu.

Adria Airways:

1. Čas regulacije (Jugoslavija, osamosvojitve).

LJU je bila vedno matično letališče. Beograd, Skopje, Sarajevo, Podgorica, Priština.

2. Nizkocenovni prevozniki.

Na poslovni razred ne vplivajo. Lahko vplivajo na določeno progo ali pa v določenem obdobju. Določen odliv je bil. Tudi z vstopom Air France (v nadaljevanju AF), določen odliv je bil, sploh iz tujega trga, saj velja pravilo, da ima letalski prevoznik močnejšo tržno politiko tam kjer je doma. AA se prilagaja trgu s cenovno ponudbo in voznim redom in tako vzpostavi novo ravnotežje. Odvisno je od voznega reda – največ, tudi cena.

Na relaciji Ljubljana – Pariz (CDG) – Ljubljana so iz AL dnevno 4 leti, 2 AA in 2 AF, še vedno pa potniki potujejo preko Dunaja (VIE), Münchna (MUC), Frankfurta (FRA) v Pariz.

Potniki sigurno povprašujejo po drugih prevoznikih, ampak se jih nekaj vrača nazaj.

Tudi London, Dunaj, München, Frankfurt za letališče Heathrow. Dobijo transfer – časovno manj izgubijo. Povezava je skoraj vedno na prvem mestu.

3. Konkurenca.

Avto na kratkih linijah – Sarajevo, Dunaj, Zürich, München.

4. Aerodrom Ljubljana.

AA nima svojega terminala. Je v planu, vendar se sproti dogovarjamo z AL. Nova storitev – spletni check-in za vse linije iz LJU in za oba razreda potnikov, vendar za potnike brez prtljage.

Trend v avioprevozništvu je nemoten, hiter postopek, vendar pa se na drugi strani podaljšujejo časi zaradi varnosti.

Cilj razparceliranja toliko cen, je da tisti, ki lahko planira svojo pot 3 tedne vnaprej lahko kupijo za 230 €, dan pred letom pa je 440 €. Vsi, ki imajo namen potovati imajo možnost izbire. Spremljamo kako se letala polnijo in s kakšnimi cenami, in glede na to prilagajamo ponudbo prostih mest po posameznih tarifnih razredih.

Povprečna vrednost kupona se spremlja vsak mesec in vidimo, kako je na posameznih linijah, po posameznih dnevih.