

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROBLEMI V LETALSKEM PREVOZNIŠTVU:
PRIMER SWISSAIR**

Ljubljana, december 2002

JASNA KREK

I Z J A V A

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela,
ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo
diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. DEJAVNOST LETALSKEGA PREVOZNIŠTVA	2
1.1. Zgodovinski razvoj letalskega prevoznitva	2
1.2. Dejavniki uspešnega poslovanja v letalskem prevoznitvu	5
1.2.1. Dejavniki na strani povpraševanja	5
1.2.2. Dejavniki na strani ponudbe	6
1.2.3. Dejavniki okolja	7
2. LETALSKO PREVOZNIŠTVO NA PRELOMU TISOČLETJA	9
2.1. Deregulacija	9
2.1.1. Deregulacija v ZDA	9
2.1.2. Deregulacija v EU	10
2.2. Globalizacija	12
2.3. Učinek krize v letalskem prevoznitvu po 11. septembru	14
2.3.1. Razmere, drugačne od napovedi	14
2.3.2. Terorizem kot kaplja čez rob	15
2.3.3. Letalski trg še ni povsem prost	16
2.3.4. Posredne žrtve	17
2.3.5. Ostrejši varnostni ukrepi za vse udeležence	17
2.4. Vstop poceni letalskih družb	18
2.4.1. Triki za cenejše udobje	18
2.4.2. Pravi recept	20
2.4.3. Odnos EU do poceni prevoznikov	22
3. ZLOM SWISSAIRA	22
3.1. Zgodovina podjetja Swissair	23
3.1.1. Začetki Swissaira	23
3.1.2. Pionir na področju ekologije	24
3.1.3. Poguben potek širjenja	24
3.1.4. Konec ambiciozne letalske družbe	25
3.1.5. Nov uspeh z novim imenom	25
3.2. Kronologija zloma	25

3.3. Analiza razlogov	29
4. ZAMISLI O REŠEVANJU SWISSAIRA	31
4.1. Koncept preobrata v poslovanju.....	31
4.1.1. Leto 2000 najslabše v zgodovini Swissaira.....	31
4.1.3. Program reorganizacije	35
4.2. Ideja o “nacionalni” rešitvi.....	35
4.3. Ideja o Crossairu.....	38
4.4. Podjetje Swiss Air Lines kot rešitev	39
5. OCENA SMISELNOSTI REŠEVANJA SWISSAIRA	42
SKLEP	44
LITERATURA	47
VIRI	48

UVOD

Teroristični napadi 11. septembra 2001 na simbole moči ameriškega gospodarstva so močno pretresli celotno svetovno gospodarstvo. V prvih dneh po napadih so v javnost prihajale ocene o skorajda nepredstavljlivo visoki škodi, ki so jo najprej v največji meri utrpeli letalske družbe in zavarovalniška industrija. Leto dni po tragičnih dogodkih strokovnjaki menijo, da je praktično nemogoče oceniti njihov vpliv na svetovno gospodarstvo, saj so teroristi za napade izbrali zelo občutljiv trenutek, ko so se v ameriškem gospodarstvu že začeli kazati znaki prihajajoče recesije. Večina evropskih letalskih družb je že pred terorističnimi napadi na ZDA imela precejšnje težave, kar pomeni, da so bili vzroki precej globlje. Reševati jih bodo morale s preobrazbo, novimi poslovnimi povezavami in celo združevanjem v močnejše in konkurenčnejše družbe.

Po sedanjih ocenah 11. september, čeprav je povzročil šok in velikansko finančno škodo, ni bil prvi razlog za težave letalskih prevoznikov. Pospešil je krizo, ki se je razvijala že vse od leta 1978, ko so ZDA deregulirale svoj zračni prostor. Krčenje stroškov je bilo na vsakdanjem seznamu letalskih družb, cenejši prevozniki (Southwest, Ryanair) so bili le še dodatna ovira. Tudi nastanek enotnega evropskega letalskega prostora v devetdesetih letih je sprožil nastanek nove generacije letalskih ponudnikov. Prevozniki se niso znašli na robu propada zaradi terorističnih napadov. Zaradi njih so slabosti postale samo bolj vidne. V izjemnih okoliščinah so se jasno pokazale vse slabosti letalske panoge, v kateri ne vladajo normalne tržne zakonitosti kljub vsaj načelni sprostivni ameriškega letalskega trga pred četrto stoletja in evropskega trga pred slabim desetletjem. ZDA so namreč "odvezale mošnjo" le za domače letalske družbe, medtem ko za tuje še vedno veljajo številne omejitve tako pri naložbah v panogo kot dejavnostih v notranjem prometu. Neposredna škoda, ki so jo zaradi prisilne prizemljitve¹ pretrpeli ameriški letalski prevozniki in zaradi zaprtja ameriškega zračnega prostora tudi družbe, ki letijo v ZDA z drugih celin, je bila znatna in občutno negativno vplivala na finančno stanje družb, ki so se že prej srečevale s težavami.

V evropskem prostoru je kriza najbolj prizadela švicarskega letalskega prevoznika Swissair, ki je bil tako ali tako že v težavah. Podjetje Swissair, katerega prvo letalo je poletelo 26.3.1931, je 70 let pozneje propadlo. V delu izhajam iz hipoteze, da bi tudi brez 11. septembra 2001 Swissair šel v stečaj, morda le nekaj kasneje.

Namen dela je analizirati in oceniti vzroke zloma letalske družbe Swissair, ki je veljala za utelešenje švicarske odličnosti, točnosti in zanesljivosti. Diplomsko delo analizira razloge, ki so pripeljali do samega zloma Swissaira z analizo dogajanja v dejavnosti letalskega prevoznništva v preteklosti in na prelomu tisočletja ter po 11. septembru 2001.

¹ Prizemljiti pomeni v letalskem žargonu uvesti prepoved letenja.

Naloga je razdeljena na pet delov. Sprva orišem glavne zgodovinske okvire, znotraj katerih se je rojevala dejavnost letalskega prevoznništva, kakršno poznamo danes. V drugem sklopu predstavim situacijo v letalskem prevozništvu na prelomu tisočletja. Znotraj tega sklopa predstavim vpliv deregulacije, globalizacije in učinek krize v letalskem prevozništvu po 11. septembru 2001. V tretjem delu kronološko predstavim zlom Swissaira in iščem vzroke zloma. Sledi sklop poglavij, ki podrobneje orišejo zamisel o reševanju Swissaira, o konceptu preobrata v poslovanju, samo idejo o “nacionalni” rešitvi Swissaira ter idejo o novem podjetju Swiss Air Lines. Sledi poglavje, v katerem skušam oceniti smiselnost reševanja Swissaira glede na dosedanje rezultate nove družbe Swiss Air Lines.

Glavno oviro za dobro analizo izbrane teme je predstavljalo zbiranje točnih in ažurnih podatkov. Glede na naravo diplomskega dela sem preučila zlasti članke v ekonomskih in poslovnih revijah ter se oprla na informacije na internetu. Časovno sem se omejila na dogajanja do sredine leta 2002, kajti dogajanja v letalskem prevozništvu se praktično spreminjajo vsak dan.

1. DEJAVNOST LETALSKEGA PREVOZNIŠTVA

Dejavnost letalskega prevoznništva bom predstavila skozi zgodovinski razvoj letalskega prevoznništva. Nadaljevala bom z dejavniki, ki vplivajo na uspešno poslovanje v letalskem prevozništvu.

1.1. Zgodovinski razvoj letalskega prevoznništva

Zgodovina letalstva se začne z legendo iz klasične Grčije o mitoloških letalcih Dedalu in njegovem sinu Ikaru, ki sta na doma izdelanih krilih poskušala pobegniti iz zapora. Od njunega poskusa je preteklo več tisočletij in danes človek uporablja krila za premagovanje velikih razdalj v zelo kratkem času. Vmes je bila le kratka zgodba o poletih z baloni, ki pa se niso uveljavili. Pomembno prelomnico v zgodovini letalstva pomeni leto 1903. Decembra tega leta je bratoma Wright uspел polet z letalom z bencinskim motorjem. Prvi let je trajal 12 sekund in je bil dolg 36,5 metrov. V dokaz, da uspeh ni bil naključen, sta brata opravila še tri lete. Zadnji, četrti let, je trajal 59 sekund in je bil dolg 259,7 metrov. V takratnih časih je bilo navdušenje in domišljija gonilna sila “letalske industrije”. Ko so tudi drugi letalci spoznavali skrivnosti letenja, so družno sodelovali na mitingih, kjer so tekmovali za višje, dlje, za hitreje itd. (Šajn, 1993, str. 14).

Leta 1909 je Blériot s svojim letalom preletel Rokavski preliv in pristal v Angliji. Javnost se je takrat prvič zavedla pomena letala kot prevoznega sredstva. Dobra tri leta pozneje je Anthony Jannus odprl prvo redno linijo. Za prvega potnika velja nek premožen Američan, ki je za prvi polet plačal 400 takratnih dolarjev, kar je seveda ogromna vsota (Taylor, 1989, str. 9-14). Istega leta so napetosti v Evropi dosegle vrhunec z umorom prestolonaslednika Ferdinanda in razplamtela se je prva svetovna vojna. Letalo se je v

bojih sprva izkazalo kot zelo uporaben stroj za opazovanje nasprotnikovih položajev. Začela se je bitka za prevlado v zraku in z njo zahteve po vzdržljivih in vedno zmogljivejših letalih. Delavnice malih navdušenih izdelovalcev letal so se spremenile v velike tovarne, ki so do konca vojne na bojišča poslale več kot 200.000 primerkov. Vojna je spodbudila takratno letalsko industrijo, da je v razvoju novih letal delala vedno večje korake. Letala so se med seboj vse bolj razlikovala in nekatera med njimi so se izkazala kot primernejša za prevoz vojakov. Te vojake so po prvi svetovni vojni zamenjali potniki, vojaški piloti brez dela pa so unovčili svoje znanje letenja v domačih letalskih družbah. Prevozna sredstva so bili letalski bombniki prve svetovne vojne, le oznake so govorile o drugačnem poslanstvu. Razvoj potniških letal je zamrl, saj takratni obseg potniškega prometa po zraku ni nudil dovolj upravičene težnje po novem, prav za potnike razvitem letalu. Upanje letalske industrije se je nekoliko okrepilo ob povpraševanju potnikov po udobju, varnosti, zanesljivosti in večji hitrosti. Letalske družbe so spoznale prednosti medsebojnega združevanja, ki je znatno povečalo in racionaliziralo obseg njihovega poslovanja (Šuligoj, 2000, str. 2).

Med bremena takratne letalske industrije šteje visoko število letalskih nesreč, ki so v veliki meri zmanjševale priljubljenost vožnje z letali. Na drugi strani so v javnosti zelo odmevali dogodki, ki so samemu letalstvu v velik ponos. Prelet čez Atlantik, let čez severni in južni tečaj, oblet zemlje itd. Letala so se izkazala kot zelo primerna za transport pošte. Predvsem v Ameriki so v veliki meri izkoriščali večjo hitrost prenosa poštnih pošiljk. Velik finančni bum, ki je nastopil pred svetovno krizo v 1930-ih letih, je dal industriji novih moči. Potniki so se vse pogosteje odločali za letalski prevoz, izdelali so nova, zmogljivejša in udobnejša letala. Leta 1929 je bilo takšnih potnikov v ZDA 160.000, v svetu pa okoli 300.000 (Šuligoj, 2000, str. 3).

V tridesetih letih opazamo velik napredek pri izdelavi letal. Konstrukcije so postale kovinske, bolj odporne, z boljšimi letalnimi sposobnostmi, z novimi instrumenti je bilo moč leteti tudi v slabih razmerah, radio postaja je postala pilotova vez z zemljo. Tudi med drugo svetovno vojno je vojaški napredek prednjačil pred dinamiko potniškega prometa. Leta 1945 so letala prepeljala že 9 milijonov potnikov. V primerjavi z drugimi oblikami prevoza se je namreč vse bolj splačalo potovati z letali.

V petdesetih letih je letalska industrija dobesedno poletela. Reaktivni pogon, ki je prodril iz vojaškega v civilno letalstvo, je omogočal lete na daljše razdalje ceneje in hitreje. Britanski proizvajalec deHavilland je prvi izdelal potniško letalo Comet z dvema reaktivnima motorjema. S to tehnologijo so Britanci prehiteli do tedaj vodilno silo v letalski industriji – Ameriko. S Cometom pa ni šlo ves po načrtih. Zgodilo se je več nesreč, ki jih sprva ni bilo moč pojasniti. Comete so zato prizemljili. Šele kasneje so odkrili, zakaj so ta letala dobesedno razpadala v zraku. Šlo je za tedaj še neznan problem – utrujenost materiala. Američani so izkoristili težave angleške letalske industrije. Pri razvoju svojega letala na reaktivni pogon so upoštevali tudi najnovejša spoznanja o

utrujenosti materiala in Boeing-ov 707 je leta 1958 že letel na čezatlantskih poletih za družbo TWA.

Začetek šestdesetih let je v znamenju druge generacije reaktivnih potniških letal. Prevoz z letalom je postal udobnejši, prijetnejši in cenejši. Konkurenca med letalskimi družbami in v letalski industriji je postala vse hujša, kar je spodbudilo nova povezovanja. V šestdesetih letih se je letalski potniški promet povečeval z letno stopnjo 13,4 %, merjeno v PKM².

Naftna kriza leta 1973 je prekinila 14 let dolgo obdobje ugodnih gibanj. Čeprav letalske družbe in letalska industrija niso bile hude prizadete, je to leto postavilo nove smernice razvoja. Letalske družbe so vse večji pomen pripisovale zniževanju stroškov, industrija se je spopadla s tehnologijo varčnih letalskih motorjev. Stroškovna učinkovitost za letalske družbe in energijska varčnost za industrijo sta še danes vodilni smernici dinamike rasti. Vse do naftne krize so po letalskem prevozu povpraševali poslovneži, ki so bili prisiljeni potovati hitro in daleč ter posamezniki srednjega in višjega razreda zaradi prostega časa. Po tem obdobju so bile nekatere letalske družbe, kot na primer PeopleExpress, sposobne ponuditi veliko nižje cene vozovnic in so tako letalski prevoz približale ljudem z nižjimi dohodki (Taylor, 1989, str. 9–14).

Za letalske družbe je v zadnjih 20-ih letih značilna deregulacija zračnega prometa in privatizacija državnih letalskih družb. Leto 1978 je bilo prelomno za nadaljnjo zgodovino zračnega prometa, ko so ZDA deregulirale svoj zračni promet. Nanj je vdrla konkurenca, ki ji ni bilo mar za širino ponudbe, ampak se je vrnila k osnovam, to je zgolj prevozna storitvi. Nov veter je najprej zavel iz Southwesta – mimogrede, ta svetovno največja poceni letalska družba je bila lani v ZDA edina, ki je še vedno zaposlovala in prinašala spodoben dobiček – sledila mu je množica posnemovalcev. Ameriški nacionalni prevozniki so bili prisiljeni spustiti se v cenovno tekmo, ki se dolgoročno za marsikoga ni izšla. Za potnike se je letalski promet realno pocenil, z vidika letalskih družb so se zmanjšali dobički. Marsikateri letalski prevoznik se je zaradi novo nastalih razmer boril celo za preživetje.

Podobna zgodba se je zavrtela v Evropi po letu 1990, ko so z nastankom enotnega zračnega prostora članic EU prodrle družbe Ryanair, Easyjet, Go in njim podobne. Krčenje stroškov je bilo že tako ali tako na vsakdanjem seznamu letalskih družb. Število potnikov se je sicer nenehno večalo, okoli 5 % na letni ravni, a pravega dobička letalci niso mogli doseči. Profitna stopnja je ostajala zelo nizka, 3 % v letu 2000, in tudi v cvetočih devetdesetih ni preseгла 6 %. Vrednosti delnic letalskih družb so se redno gibale pod povprečjem borznega trga.

Letalska industrija še zdaleč ni vnovčila vseh svojih potencialov in upravičeno se lahko nadajamo, da se bo na tem področju zgodilo še veliko zanimivega. Zgodovinsko gledano

² PKM – potniški kilometer oziroma enota, ki nam poda vrednost za potnika, ki je z letalom preletel kilometer zračne razdalje.

letalstvo ni rezultat naključij, temveč je dolg evolutivni proces, odvisen od mnogih strateških, pravnih, tehnično - tehnoloških, ekonomskih ter drugih dejavnikov (državnih interesov in politik, obsega financiranja raziskovanj in razvoja izdelave, tehnološkega napredka itd.) (Perkič, 1998, str. 1).

1.2. Dejavniki uspešnega poslovanja v letalskem prevozništvu

Tekma sodobnih in mednarodno rastočih podjetij v letalskem prevozništvu ni sestavljena le iz nenehnih bitk za doseganje ustreznih cen storitev in s tem ustvarjanja čim višje dodane vrednosti na trgih, ampak vse bolj ustvarjanja takšnih konkurenčnih prednosti, ki jih neposredni in potencialni konkurenti na trgu le težko posnemajo in prevzemajo. Dejavnike, ki vplivajo na uspešno poslovanje v letalskem prevozništvu, lahko razdelimo na (Glas, 1997, str. 171):

- dejavnike na strani povpraševanja,
- dejavnike na strani ponudbe,
- dejavnike okolja.

1.2.1. Dejavniki na strani povpraševanja

Povpraševanje po transportnih storitvah je izpeljano iz povpraševanja po drugih dobrinah in storitvah, ki uporabljajo prevoz pri svojih storitvah (Glas, 1997, str. 171). Dejavnike na strani povpraševanja lahko razdelimo na:

- a) cenovna elastičnost povpraševanja: turisti imajo bistveno višjo cenovno elastičnost povpraševanja po letalskem prevozu kot poslovni potniki. Poslovnežem je časovni dejavnik pogosto pomembnejši kakor cena. Vendar v zadnjem času poceni letalske družbe privabljajo čedalje več poslovnih potnikov. Pomembno je, da se letalske družbe zavedajo, kakšna so pričakovanja potnikov. Potniki ne pričakujejo popolne in brezhibne storitve pri poceni letalskih družbah, zato se tudi ne pritožujejo. Southwest, svetovno največja poceni letalska družba, je imela septembra 2001 samo eno pritožbo od skupaj 263.000 potnikov. Zadovoljstvo potnikov se kaže v doseganju ali preseganju njihovih pričakovanj, iz tega izhaja zvestoba potnikov in dolgoročni uspeh podjetja (Feeling frugal, 2002, str. 13).
- b) cene alternativnih oblik transporta: močno vlogo imajo necenovni dejavniki kot so hitrost storitve, zanesljivost, fleksibilnost, v zadnjem času predvsem varnost. Letalski prevozniki se bodo morali vedno bolj osredotočiti na varnost letalskega prometa. Poslovno to pomeni, da bodo morali v svojih marketinških in PR-strategijah vse bolj poudarjati vidik varnosti. V svojih proračunih bodo te letalske družbe morale vse večji del neposrednih sredstev namenjati zagotovitvi prav tega vidika. Povečal se bo trend povpraševanja po letih, po eni strani zaradi povečane potrebe po varnosti, po drugi strani zaradi predvidenega daljšega čakanja na letališčih. Novim zahtevam se bodo

morali podrediti izdelovalci letal in letalske družbe, ki bodo morale dopolniti izobraževalne programe za člane posadk in zemeljskega osebja. Nova varnostna pravila namreč zadevajo skrbnejšo kontrolo potnikov in njihove prtljage, tovora in pošte, višjo raven usposabljanja za zemeljsko osebje, poostren nadzor nad dostopom do občutljivih območij letališča oziroma letal, definicijo tehničnih značilnosti varnostne opreme in nenazadnje usklajeno klasifikacijo potencialno nevarnih predmetov, ki jih je mogoče vkrcati v potniško kabino (Krautberger, 2001, str. 25). Značilen je psihološki odziv ljudi po terorističnem napadu: izraža se v obliki preplaha in odpora do letenja. Drugo vprašanje je, ali je tak paničen odziv tudi racionalen. Znano je namreč, da se varnost letalskega prometa po vsaki katastrofi ali tragediji samo poveča. A dejstvo ostaja: letalske družbe se v takih položajih soočajo z izredno kriznim položajem, kako prepričati potnike o varnosti njihovih prevozov. Teroristični napad na ZDA je napovedal novo poglavje v varnosti zračnih poletov.

- c) konkurenca med letalskimi prevozniki, ki je čedalje močnejša. Poleg nenehnega boja s konkurenco, ki ga je v Ameriki izraziteje čutili že od leta 1978, v Evropi pa od uvedbe skupnega letalskega trga v začetku devetdesetih let, so se namreč letalski prevozniki, ki so bili prisiljeni zniževati cene, že nekaj časa spopadali tudi z naraščanjem stroškov. Številni so imeli težave zaradi prehitrega širjenja in prevzemanja drugih družb, ki so jim sčasoma postale precejšnje breme. V Evropi je 28 letalskih družb, če ne upoštevamo manjših regionalnih. V ZDA, ki so večji trg v letalskem prevozništvu, je le 7 večjih letalskih družb. Nekateri srednje veliki letalski prevozniki, kot sta Swissair in Sabena, so imeli probleme, ker niso dovolj veliki, da bi bili kos tržnim voditeljem in po drugi strani premajhni, da bi zapolnila tržne niše. Letalske družbe bodo morale težave reševati s preobrazbo, novimi poslovnimi povezavami in združevanjem v močnejše in konkurenčnejše družbe. V Evropi naj bi čez nekaj let prevladovali trije oziroma štirje veliki letalski prevozniki. Tako naj bi evropski potniški zračni promet dolgoročno obvladovale tri velike družbe: British Airways, Lufthansa in Air France. Morda bo nastala še četrta zveza, vendar so možnosti za kaj takega precej majhne. Vsaka od njih bo tesno sodelovala z eno od največjih ameriških letalskih družb (American Airlines, United Airlines in Delta Airlines). Te družbe bodo imele nekakšen monopol nad čezoceanskimi in medcelinskimi poleti. Druge letalske družbe bodo prisiljene takšne polete omejiti ali celo ukiniti in se usmeriti na prevoze znotraj svoje ožje regije. Tam jih čakajo zasebne letalske družbe, ki so precej bolj prilagodljive in ob nižjih storitvah ponujajo precej nižje cene za polete. Vse torej čaka neusmiljen boj za potnike in tovor (Pavlin, 2001, str. 20).

1.2.2. Dejavniki na strani ponudbe

Dejavnike na strani ponudbe lahko razdelimo na:

- a) koncentracija: na ravni države je koncentracija ponudbe, če upoštevamo hkrati vse vrste transporta, sorazmerno nizka. Drugače je, če opazujemo le določene relacije in

določene vrste prevoza. Običajno velja, da je koncentracija nižja na relacijah, kjer je obseg prevoza velik, npr. na čezoceanskih poletih med Evropo in ZDA, na relacijah med velikimi mesti itd.

- b) pogoji vstopa: vstop v letalsko prevoznništvo je relativno težak, kajti panoga je kapitalno intenzivna konkurenca pa neusmiljena. Dosedanji prevozniki z agresivno politiko izrivajo novince.
- c) značilnosti stroškov: stroški v letalski panogi so tako visoki, da upad števila potnikov družbe takoj porine v izgubo. Panoga je namreč kapitalno intenzivna in če ni prihodkov, stroški še vedno ostanejo. Zato bi bilo treba razviti nov model poslovanja, ki bi zagotavljal, da bi se stroškov znebili tako hitro, kakor hitro se znižajo prihodki. Sedanji sistem, po katerem letalske družbe letala najamejo ali jih kupijo, je preveč tog. (Urbanija, 2001, str. 54). Najemne pogodbe silijo letalske družbe, da letala uporabljajo v določenem obdobju ne glede na tržne zahteve. Nekdo drug bi moral prevzeti tveganje lastništva letal. Stroški so se povečali tudi zaradi višjih plač, ki so jih učinkovito izsilili piloti in zaposleni v dejavnostih, tesno povezanih z letalskimi prevozi. Podobno kakor družbe so se tudi njihovi uslužbenci začeli povezovati. Globalni sindikalni aktivizem je dobil nenavadno veliko moč. Sindikati, ki so imeli zaradi omenjenih zvez na voljo ustrezne podatke, so zlahka primerjali profite in plače različnih družb, pri svojih zahtevah pa so se zgledovali po najbolje plačanih, torej ameriških kolegh. Pod pritiskom so se znašle zlasti letalske družbe z dobičkom. Stavka ali celo samo grožnja stavke odženeta potnike h konkurenci. Večina letalskih družb zato hitro popusti pred zahtevami pilotov ali drugega osebja. Številne družbe so nedavni teroristični napad izkoristile za odpuščanje, ki so si ga že več let želele. Številni poznavalci obžalujejo, da ameriška vlada denarne pomoči družbam ni pogojevala s temeljitimi reformami tudi v smislu odnosov med delodajalci in delavci (Repovž, 2001, str. 10).

1.2.3. Dejavniki okolja

Vsekakor je pomembno biti pozoren na dejavnike okolja:

- a) cena nafte: v letu 1998 je bilo potrebno za sodček nafte odšteti slabih 10 \$ (Šuligoj, 2000, str. 31). V tem letu je bila rast potniškega prometa zelo visoka. To ni bilo naključje, saj velik del stroškov, ki nastanejo pri letalskem prevozu, predstavlja letalsko gorivo. Preprosto bi si lahko mehanizem predstavljali na naslednji način: višje cene goriva zvišajo stroške. Višji stroški pomenijo višje voznine, višje voznine nižji obseg povpraševanja. Poudariti je potrebno, da mehanizem, po katerem določajo voznine letalske družbe, zelo slabo prevaja spremembe v cenah letalskega goriva. Tako lahko sklepamo, ker padec cen goriva od 25 \$ leta 1997 na 10 \$ za sodček leta 1998, ni prinesel bistvenih znižanj voznin (Šuligoj, 2000, str. 31). Znano je tudi, da je naftna kriza v sedemdesetih letih zavrla takratno rast potniškega prometa. Očitno je,

da povezava med ceno nafte in vozninami obstaja, le izmeriti jo je težko, predvsem zato, ker je razvidno, da ne veljajo enaki vzvodi pri določanju voznin, ko gre za znižanje oziroma zvišanje cen goriva.

Po lanskoletnem terorističnem napadu na ZDA se je že prvi dan po napadu povišala cena nafte, saj je bilo potrebno za sodček odšteti že 31 \$. Članice naftnega kartela OPEC so si v naslednjih dnevih prizadevale obdržati ciljno ceno nafte, ki naj bi znašala do 28 \$ za sodček. Cene nafte so se zaradi strahu pred recesijo začele zniževati. Nedvomno drži, da lahko visoke cene goriva v naslednjih dvajsetih letih resno ogrozijo predvideno dinamiko rasti letalskega prevoznitva (Kruhar, 2002).

- b) splošne gospodarske razmere: pojevanje gospodarske rasti običajno najprej prizadene letalske družbe. Tudi prihajajočo ameriško recesijo so zaznale med prvimi. Ameriško gospodarstvo je bilo že dolgo pred terorističnim napadom na ZDA v velikih težavah, ki niso bile brez odziva na svetovnih trgih. Potrebno je poudariti odvisnost drugih gospodarstev (zlasti evropskega) od gospodarskih razmer v ZDA. Globalna gospodarska recesija je povzročila, da so nekatere dejavnosti, med njimi zlasti letalska industrija, veliko izgubile.
- c) politični in zakonski dejavniki: posebno mesto v celotnem ozadju letalskih prevoznikov imajo državni interesi. Večini držav pomeni "lastna" letalska družba nekakšen državni interes. Zato jih kljub deregulaciji skušajo zavarovati z lastniškimi omejitvami in prevoznimi pogoji. Posledica tega je, da se letalski prevozniki iz ZDA in EU ne smejo kapitalsko povezovati, zato ne morejo ukrotiti previsokih stroškov, kar bi ekonomija obsega olajšala. Kljub deregulaciji v zadnjih 20-ih letih vztrajajo pri tem, da imajo še vedno nadzor nad panogo. ZDA so sicer izpeljale obširno deregulacijo, a ta velja le za ameriške družbe. Nobena tuja družba ne more biti lastnica več kot četrtine glasovalnih delnic katerekoli ameriške letalske družbe. Čeprav so ZDA z drugimi državami (razen z Veliko Britanijo) podpisale sporazume o "odprtem nebu", ti tujim družbam omogočajo samo pristanek na kateremkoli letališču v ZDA, ne dovoljujejo pa jim, da bi v ZDA, na največjem letalskem trgu, ustanovile družbo.

Tudi Evropa ne dovoljuje, da bi nadzor nad njenimi družbami prevzeli tujci, saj je njihove deleže omejila na 49,9 %. Medtem ko je družbam iz držav EU dovoljeno leteti kjerkoli v Evropi, dvostranski sporazumi z ZDA pomenijo, da lahko prevozniki letijo na drugo stran Atlantika le s svojih letališč. Lufthansa na primer ne more leteti v New York iz Londona, Air France pa ne more uvesti poletov iz Frankfurta v Los Angeles (Urbanija, 2001, str. 54).

- d) ekologija in okoljevarstveni lobiji: mogoče v Sloveniji še nimamo pravega občutka, kako močna in vplivna so lahko okoljevarstvena gibanja, saj pravzaprav nimamo izkušnje, kjer bi se okoljevarstveni lobiji uspešno uprli možni škodi za naravo. V Evropi lahko že navzven vidimo, kako močni so ti lobiji. V mislih imam predvsem

politične stranke, ki zelo uspešno delujejo v parlamentih in vladah. Ker vlade oziroma oblasti odločajo o možnem širjenju letališč in nadzoru letalskega potniškega prometa, lahko s prej omenjeno prisotnostjo okoljevarstvenih političnih strank ugotovimo, v kolikšni meri bo kompromis oviral zdrav razvoj letalskega potniškega prometa. IATA, ki predstavlja združenje letalskih prevoznikov, ugotavlja, da je predlagan kompromis zavoljo okolja že previsoka ovira za zdrav razvoj potniškega prometa. Strožji kot so okoljevarstveni predpisi, bolj ovirana je dinamika razvoja potniškega prometa (Šuligoj, 2000, str. 30).

Zaključek bi lahko bil sledeč. Nedvomno drži, da na letalsko prevoznništvo vpliva mnogo dejavnikov. Močna konkurenca med prevozniki, trend zmanjševanja stroškov, visoke cene goriva lahko v naslednjih letih ogrozijo predvideno dinamiko rasti v letalskem prevozništvu.

2. LETALSKO PREVOZNIŠTVO NA PRELOMU TISOČLETJA

Letalsko prevoznništvo je že od svojega začetka zelo zanimivo tako za javnost kot za državo. Splošno stanje gospodarstva močno vpliva na položaj letalskega prevoznništva. Na prelomu tisočletja so opazni vplivi deregulacije, globalizacije in posledice terorističnega napada 11. septembra na ZDA. Na drugi strani je zanimiv vstop poceni letalskih prevoznikov, ki neovirano rastejo kljub težavam, ki pestijo ostale letalske prevoznike.

2.1. Deregulacija

Regulacija, ki je v letalstvu obstajala skoraj ves čas obstoja panoge, se je začela kazati kot neoptimalna ureditev za to panogo. Eden izmed ugovorov je bil, da so regulacijske komisije, ki so bile ustanovljene za zaščito potrošnikov, pričele enačiti javni interes z interesom panoge, ki so jo regulirale ter začele voditi nekakšen kartel prevoznikov. Empirični podatki so kazali, da bi z deregulacijo lahko povečali učinkovitost letalskih prevoznikov. V ZDA so tudi ekonomisti začeli dvomiti o potrebi po ohranjanju regulacije ali državne lastnine v letalskem prevozništvu. ZDA so kot prva država deregulirale letalsko prevoznništvo. Dva najpomembnejša razloga za opustitev regulacije sta bila (Anžin, 1999, str. 12):

- regulacija zavira inovacije, s tem pa tehnološko učinkovitost,
- regulacija spodbuja letalske prevoznike k opravljanju storitev v neoptimalnem obsegu - na svoji proizvodni funkciji se nahajajo v neoptimalni točki.

2.1.1. Deregulacija v ZDA

Do deregulacije je prišlo v letih 1977 in 1978 zaradi tega, ker regulacija ni dajala zaželenih rezultatov. Vzrok temu so bili najverjetneje letalski prevozniki, ki so svoje

prevoze opravljali znotraj posameznih držav. Letalski prevozniki v ZDA, ki niso prečkali meja posameznih zveznih držav ali mednarodnih voda, so bili izvzeti iz nadzora CAB³, tako da je bila le-ta nezmožna, da se uspešno spopade s problemi v panogi. Potrebna je bila reforma. Mnogi so nasprotovali ukinitvi regulacije oziroma spremembam, še najbolj finančno šibkejše letalske družbe, ki so se bale vstopa konkurentov na njihove najbolj dobičkonosne proge. Na drugi strani so spremembo najbolj zagovarjali manjši prevozniki, ki so do tedaj poslovali le znotraj posameznih zveznih držav in bi jim deregulacija odprla nove trge in omogočila širitev (Bailey, Graham, Kaplan, 1985, str. 34-47).

28. oktobra 1978 je bil sprejet Zakon o deregulaciji letalskega prevoznništva (Airline Deregulation Act), ki je predvideval postopno odpravo vloge CAB. Prišlo je do sprememb, ker CAB ni več kontroliral vstopa in izstopa letalskih prevoznikov in ni več določal cen prevozov. Del nalog je predal Ministrstvu za pravosodje (gre za kontrolo združitve letalskih prevoznikov, dogovorov med prevozniki, itd.), del pa Ministrstvu za transport (gre za naloge na področju mednarodnih pogajanj ter zagotavljanja storitev manjšim mestom) (Bailey, Graham, Kaplan, 1985, str. 34-47).

Deregulacija v ZDA je v prvi fazi vodila do hitrega tržnega vstopa starih in novih letalskih prevoznikov ob spremljajočem znižanju cen letalskih vozovnic, naraščajoči raznolikosti storitev in pod pritiskom letalskih družb, da postanejo bolj učinkovite.

2.1.2. Deregulacija v EU

V EU je proces deregulacije potekal drugače kot v ZDA, kjer so naenkrat popolnoma sprostili regulacijo. V EU je deregulacija potekala postopoma, hkrati s procesom ustvarjanja enotnega trga na vseh področjih mednarodne trgovine. Prelomni dogodek v procesu deregulacije v EU predstavlja sklep Sodišča ES iz leta 1974, da pravila Rimskega sporazuma iz leta 1957 veljajo tudi za letalsko prevoznništvo (Anžin, 1999, str. 13).

Naslednji prelomni dogodek je predstavljala zahteva Sveta Evropske skupnosti leta 1986, da ES poseže na področje cen, zmogljivosti in dostopa na trg. Leta 1987 je bil tako sprejet paket ukrepov za liberalizacijo in deregulacijo letalskega prevoznništva v ES. S tem paketom ukrepov za liberalizacijo, ki je stopil v veljavo 1. januarja 1988, je bila v letalskem prevozništvu uvedena večja fleksibilnost in vzpostavljen mehanizem za postopno liberalizacijo. Na področju cen so določili, da mora cene odobriti država, v kateri je začetek poleta, skupaj z državo, v kateri je konec poleta, vendar morajo biti cene v določenih okvirih. Ta paket ukrepov se nanaša tudi na področje zagotavljanja konkurence na trgu.

³ CAB (Civil aeronautics Board) – komisija za civilno letalstvo.

Drugi paket ukrepov za liberalizacijo je še posebej pripomogel k odprtju evropskega letalskega trga. Prevozniki so lahko do določene meje sami določali cene, izbira prog, na katerih bodo leteli letalski prevozniki, pa je postala bolj liberalna. Ta paket vsebuje tudi zavezo držav članic o popolni liberalizaciji do 1. januarja 1993 (Anžin, 1999, str. 13).

1. januarja 1993 je tako začel veljati tretji paket ukrepov, katerega namen je bil odpreti dvanajst nacionalnih trgov in letalskim prevoznikom omogočiti prosto konkurenco na odprtem, integriranem trgu. Letalski prevozniki imajo pravico leteti kamor hočejo, le da sta začetna ali končna točka leta v njihovi matični državi.

To določilo je predstavljalo problem za prevoznike iz drugih evropskih držav – nečlanice EU, npr. Swissair. Tako Swissair ni imel ne priložnosti, kot tudi ni bil tako fleksibilen. Na eni strani je bil trg EU s 350 milijoni prebivalcev, na drugi strani švicarski trg s 7 milijoni prebivalcev. Swissair je moral spremeniti način poslovanja. Postal je bolj decentraliziran, bolj fleksibilen, njihovo poslovanje je bilo reorganizirano, priti so morali bližje trgu. Svoje “področje delovanja” so ločili na več geografskih skupin, managerji so postali bolj odgovorni za poslovanje na posameznih letalskih linijah. Swissair je moral prav tako okrepiti svoj položaj na globalnem trgu, zato se je začel povezovati z evropskimi, ameriškimi in azijskimi prevozniki. Tako je še vedno ohranjal svoj ugled in kvaliteto storitev na trgu (Bartlett, Ghoshal, 1995, str. 421).

1. aprila 1997 je Evropa naredila še zadnji korak na 10-letni poti do popolne letalske deregulacije. Evropske letalske družbe lahko tako letijo med katerimakoli dvema mestoma v EU, še več, vsaka tehnično kvalificirana letalska družba lahko opravlja storitve znotraj katerekoli države. Ta zadnja faza deregulacije je na stežaj odprla vrata sproščeni konkurenci. Tako domače linije ne bodo več v rokah glavnih nacionalnih letalskih družb, ki so s svojim monopolom ohranjale zelo visoke cene poletov. Evropski prehod v politiko odprtega neba je bil mnogo bolj prijazen kot v ZDA, kjer je letalska deregulacija leta 1978 pomenila konec za mnoga letalska podjetja (npr. Pan American Airways Inc). Letalske karte so se pocenile za tretjino, letalski promet se je v 80-ih letih, ko so novi, poceni prevozniki (npr. American West in South-West Airlines) začeli ponujati cenovno ugodne polete “od točke do točke”⁴, povečal skoraj za dvakrat. Toda deregulacija v ZDA še zdaleč ni bila popolna. Večina od 180-ih letalskih družb, ki so se pojavile po letu 1978, je izginila, največje letalske družbe pa so medtem poglobile vezi.

V Evropi se je proces odvijal povsem drugače. Čeprav je liberalizacija začela bolj aktivno delovati šele po letu 1993, so cene letalskih prevoznikov pravzaprav naraščale. Na trg je vstopilo ducat novih prevoznikov (npr. Easy Jet in Virgin Express), toda ti so zapolnjevali predvsem tržne niše. Ostala je tudi določena ovira pri politiki odprtega neba v Evropi in sicer različni državni bilateralni dogovori, ki so se predvsem nanašali na polete v neevropske države. Ti dogovori še vedno zahtevajo, da so letalske družbe, ki letijo na teh

⁴ Prevod izraza point – to – point.

linijah, v večini v lasti državljanov tiste države, katere zastava je na repu letala. Tako npr. British Airways ne more opravljati storitev na liniji Pariz – New York, ker francosko – ameriški sporazum tega ne dopušča in ker British Airways ne sme biti lastnik ameriškega letalskega prevoznika (Anžin, 1999, str. 14).

2.2. Globalizacija

Globalizacija - če prilagodimo misel Lawrencea H. Summersa o svetovnih finančnih trgih - je kot letalo: kamorkoli želimo, pridemo z njim hitreje, udobneje, ceneje in največkrat varneje. Toda nesreča, če do nje pride, je videti veliko strašnejša kot dnevno umiranje mnogo večjega števila posameznikov v avtomobilskih nesrečah (Svetličič, 2002, str. 24).

“Da bi globalizacija lahko uspešno funkcionirala, mora prinesiti prednosti za vsakogar. Danes imamo velike razlike med državami in znotraj držav,” je prepričan generalni sekretar Organizacije združenih narodov Kofi Anan, ki je že leta 1999 velike svetovne konkerne pozval, naj sprejmejo določeno socialno odgovornost pri človekovih pravicah, delovnih razmerah in okolju. Nerešeni problemi, nastali z globalizacijo, naraščajoči prepad med revnimi in bogatimi, med državami in znotraj držav namreč skriva možne potencialne nevarnosti. Teroristični napad 11. septembra 2001 je samo eden od najbolj drastičnih primerov. Njegove gospodarske posledice se niso pokazale le v letalskem prometu in na borzi, vseobsegajoče so prizadele vso konjunkturo in vplivale na gospodarsko stanje v ZDA, v Evropi ter na drugih celinah (Kalčič, 2002).

Globalizacija gospodarstva je dosegla tako stopnja, da praktično ni države, ki bi se lahko izognila recesijam, ki se začno drugje. Gospodarstvo ZDA predstavlja dobro četrtino svetovnega gospodarstva, poleg tega prek Združenih držav tečeta kar dve tretjini svetovnega finančnega prometa (Šoštarč, 2001). Dejstvo je, da svetovno gospodarstvo še ni bilo tako povezano kot zdaj, v prihodnosti bo ta povezanost še večja. Prepletenost svetovnega gospodarstva je dosegla stopnjo, ko praktično ni države, ki je ne bi prizadelo dogajanje v drugih državah, zlasti če gre pri tem za ZDA. Globalna ekonomija je prinesla tudi globalni terorizem. Tragedija v finančnem centru je seveda pravi plaz, čigar posledice je silno težko preprečiti.

Teroristični napad na ZDA je pospešil prehod ameriškega gospodarstva v recesijo. Pri tem še posebej izstopajo nekateri dejavniki, ki negativno vplivajo na podjetja. Dodatni varnostni ukrepi povečujejo stroške potovanj, menjav in komunikacij. Primerjave z obema naftnima krizama (1973 in 1986) kažejo, da bodo zdajšnje gospodarske posledice sorazmerno manjše. OECD navaja, da ima 11. september 2001 zelo majhen vpliv na brezposelnost, inflacijo ter na spreminjanje sestave svetovnega gospodarstva. Napad na Pearl Harbor leta 1942 je na primer povzročil množično mobilizacijo ameriške delovne sile, kar je močno zmanjšalo ameriško brezposelnost (s 17,2 % leta 1939 na 1,9 % leta 1943). Na drugi strani je prva naftna kriza močno dvignila ameriško inflacijo (3,2 % leta 1972, 11 % leta 1974). Čepprav za ZDA v letu 2002 napovedujejo stopnjo brezposelnosti

nad 6,5 %, je to manj kot pri veliki gospodarski krizi leta 1929 (24,9 %) ali pri naftni krizi sredi sedemdesetih let (8,5 %). Vsekakor so bile ob naftnih krizah vse države pod vplivom sprememb, saj so se cene goriv dvigale za vse. Po 11. septembru se postavlja vprašanje, katere države so zdaj najbolj na udaru negativnih gospodarskih vplivov. V prvi skupini so tista gospodarstva, katerih rast je močno vezana na gospodarske cikle v ZDA (Stanovnik, 2002, str. 16).

Neposredna gospodarska škoda zaradi terorističnih napadov v Združenih državah bi lahko po zavarovalniških ocenah dosegla 20 milijard dolarjev. Posredna škoda bi lahko bila 150-krat večja od tega zneska, če upoštevamo zmanjšan obseg poslovanja svetovnih borz za približno tri bilijone ameriških dolarjev. Gospodarske rešitve ni mogoče doseči s paketom spodbud za gospodarstvo ZDA, za kar se nekateri močno zavzemajo, temveč z ukrepi za krepitev zaupanja, ki svetu zagotavljajo, da bo današnje gospodarstvo, povezano v svetovno omrežje, še naprej delovalo uspešno in nemoteno. Glavna lekcija iz zgodovine sodobnega gospodarstva je, da živimo v gospodarstvu, ki je povezano v svetovno omrežje. Večje motnje v svetovni trgovini, financah, pri potovanjih in v proizvodnji imajo hude posledice za svetovno gospodarstvo. Celo pred 11. septembrom je bila ta stvarnost že dokazana; svetovni gospodarski izpad je bil zaradi razblinjenega finančnega mehurčka Združenih držav hujši, kot se je prvotno predvidevalo, in povezave med trgi močnejše, kot se je na splošno mislilo. Ključni gospodarski odgovori na 11. september morajo zatorej podpreti globalizacijo in povrniti zaupanje vlad po vsem svetu v njen uspeh s tem, da bo postala učinkovita za vse narode, vključno z najrevnejšimi (Sachs, 2001, str. 5).

Večina evropskih letalskih družb je imela precejšnje težave že pred terorističnimi napadi na ZDA, kar pomeni, da so vzroki za zdajšnje težave precej globlje. Reševati jih bodo morale s preobrazbo, novimi poslovnimi povezavami in celo združevanjem v močnejše in konkurenčnejše družbe. Generalni direktor mednarodnega združenja letalskih prevoznikov (IATA)⁵ Pierre Jeaniot napoveduje, da si bosta letalska industrija in letalski prevozniki opomogli kaj kmalu, podobno kot sta si po zalivski vojni. Po njegovi oceni tudi vojaška operacija v Afganistanu ne bo imela premočnega vpliva na letalski promet. Ker primerjava obeh dogodkov ni povsem ustrezna, večina letalskih analitikov ocenjuje, da bo kriza vendarle trajala nekoliko dlje. Takšne razmere so hitro izkoristile številne države in začele svojim letalskim prevoznikom lajšati finančne težave, ki trajajo že nekaj let, vendar je takšnemu početju najbolj nasprotovala Evropska komisija. Ta je prepovedala belgijski vladi, da bi s proračunskim denarjem preprečila bankrot Sabene. Odločitev ni veljala za Švico, ki je izdatno pomagala Swissairu. Da bi vendarle omilile težave, so nekatere družbe znižale cene letalskih vozovnic. Pri United Airlinesu so ceno letalske karte v poslovnem razredu znižali za 50 %, v navadnem pa za 25 %. Nove cene oziroma popusti so veljali do konca leta 2001. Evropski prevozniki so se pritožili zaradi takšnih znižanj, kajti ameriške družbe so znižanja uporabila na račun pomoči, ki so jo dobile od države. Recesija v

⁵ IATA (International Air Transport Association) – mednarodno združenje letalskih prevoznikov, v prihodnje bom uporabljala kratico IATA.

letalski industriji in med letalskimi prevozniki bo pripeljala tudi do združevanj med vodilnimi družbami (Pavlin, 2001, str. 20).

2.3. Učinek krize v letalskem prevozništvu po 11. septembru

Dogodki v ZDA v začetku septembra so pomemben, vendar ne edini razlog za težave številnih letalskih družb in letalske industrije. Evropski letalski prevozniki so se pritoževali nad visoko državno pomočjo, ki jo je ameriška vlada namenila domačim letalskim prevoznikom, in nerazumevanjem evropskih oblasti, ki nekaterim prevoznikom ne bi dale finančne injekcije in bi jih pustile propasti. Po 11. septembru so se kar vrstile novice o težavah letalskih prevoznikov in številnih panog povezanih z njimi. Toda čeprav je ključni razlog za tako očiten izbruh krize v letalskem prometu res mogoče najti v terorističnih napadih na ZDA, so bile številne družbe v težavah že prej.

2.3.1. Razmere, drugačne od napovedi

IATA je še v začetku leta 2001 napovedovala, da bo povprečna letna rast svetovnega potniškega prometa v petih letih (med letom 2000 in 2004) 5,6-odstotna. Število letalskih potnikov naj bi tako naraslo za 150 milijonov, to je na skupno 643,1 milijonov na leto. Še večja naj bi bila rast tovornega prometa, in sicer 6,7-odstotna, oziroma naj bi v petih letih narasla za 6,6 milijona ton, to je na skupno količino 23,8 milijonov ton v letu 2004 (Krautberger, 2001, str. 25).

Takšne optimistične napovedi so temeljile predvsem na statistikah za leto 2000, ko so članice IATA dosegle 5,2-odstotno rast potniškega prometa. Skupno je v svetu število prepeljanih potnikov naraslo za 9 % in doseglo najvišjo raven rasti po letu 1992. Vendar se kljub rekordni rasti števila potnikov letalske družbe niso mogle pohvaliti tudi z enakovredno rastjo dobička, saj je konkurenca zahtevala "davek" pri cenovni politiki.

Že prvo polletje leta 2001 je pokazalo, da je bil optimizem v petletnih razvojnih napovedih prenašljiv. Januarja 2001 je letalski potniški promet v primerjavi z januarjem 2000 sicer narasel za približno 10 %, vendar so junija letalske družbe v povprečju dosegle le enoodstotno rast. Skupno polletno povprečje je tako ostalo pri treh odstotkih. Precej slabše se je godilo tovornemu sektorju, saj je promet po rasti med januarjem in marcem tako upadel, da se je polletno povprečje spustilo za minus tri odstotke. Glede na stanje na trgu letalskega prevoznništva so se v združenju IATA odločili za novo ocenitev oziroma napoved gibanja v letalskem prevozništvu po 11. septembru. Njihova napoved je temeljila na mnenju njihovih članov letalskih družb in na njihovi napovedi, ki so jo izdelali pred 11. septembrom. Stanje v letalskem prevozništvu naj bi se po njihovih ocenah normaliziralo do leta 2003 (IATA's revised forecast, 2002)⁶. Posledice terorizma so močno občutile tudi

⁶ Glej Tab. 1, na str. 15.

evropske letalske družbe, ki so škodo ocenile na 775 milijonov evrov, medtem ko so pred tragičnimi dogodki napovedovale 645 milijonov evrov dobička (Kruhar, 2002).

Tabela 1: Napoved letne stopnje rasti števila potnikov v letalskem prevozništvu

Letna stopnja rasti (v odstotkih)	2001	2002	2003	2004	2005	AAGR ⁷
SKUPAJ MEDNARODNI PROMET	-2,1 (3,9)	0,9 (4,9)	7,9 (5,0)	5,9 (4,7)	5,0 (4,7)	3,5 (4,7)
Severno Atlantski	-10,5	1,6	11,7	5,3	4,8	2,3
Pacifiški promet	-9,5	-5,7	7,5	4,5	4,0	-0,1
Evropa-Daljni Vzhod	-3,0	0,5	6,6	5,7	5,3	3,0
Evropa -Srednji Vzhod	-11,0	1,7	7,0	6,6	4,9	1,6
Evropa-Afrika	-0,8	2,0	6,0	6,0	4,8	3,6
Severna Amerika-Latinska Amerika	-0,9	-4,0	8,8	6,5	5,2	3,0
Južni Pacifik – Daljni Vzhod	1,1	1,0	3,0	4,0	4,0	2,6
Evropa – Latinska Amerika	0,1	0,5	7,1	6,2	5,5	3,8
Znotraj Evrope	0,1	1,5	8,6	5,9	4,3	4,0
Znotraj Daljnega Vzhoda	0,9	4,2	5,6	6,8	7,0	4,9
Znotraj Latinske Amerike	-2,7	0,5	7,7	6,0	5,0	3,2
SKUPAJ DOMAČI PROMET	-5,9 (1,8)	-1,2 (2,7)	7,3 (3,2)	4,5 (3,1)	3,8 (3,2)	1,6 (2,8)
SKUPAJ	-4,6 (2,6)	-0,5 (3,5)	7,5 (3,9)	5,0 (3,8)	4,2 (3,8)	2,2 (3,5)

Opomba: Originalna (pred 11. septembrom 2001) napoved stopnje rasti števila potnikov v letalskem prevozništvu od leta 2001 do leta 2005 je navedena v oklepaju.

Vir: IATA's revised forecast, 2002.

2.3.2. Terorizem kot kaplja čez rob

V začetku septembra 2001 se je zgodilo še nekaj, česar analitiki niso mogli predvideti. Po ugrabitvi štirih ameriških potniških letal, ki so svoj polet končala kot vodljive bombe, so bile letalske družbe med prvimi in največjimi poslovnimi žrtvami. Še zlasti glede na ameriški pravni sistem in prakso pogosto neverjetnih odškodninskih tožb so se med prvimi odzvale zavarovalnice in zaščitile svoje poslovne interese. Zavarovalnice so namreč enostransko odstopile od člena pogodbe, po katerem so jamčile za škodo, povzročeno bodisi z vojno ali terorističnim napadom. Zato so države znotraj EU in tudi nekatere druge za nekaj tednov prevzele zavarovalniški riziko. Zavarovalnice in pozavarovalnice so se po napadih dobro znašle. Povečale so premije za zavarovanja,

⁷ AAGR (average annual growth rate) - pomeni povprečno letno stopnjo rasti.

hkrati pa so iz pogodb izključile jamstva v primeru terorističnih napadov in vojn (Kruhar, 2002).

Letalske družbe, lastnice ugrabljenih letal, so namreč postale najbolj očitna tarča pričakovanih odškodninskih tožb, vse druge družbe pa potencialne kandidatke, da se jim kdaj v prihodnosti zgodi kaj podobnega. Nekatere vlade so odziv zavarovalnic dokaj hitro precej ublažile nekatere vlade. V ZDA so bili še posebno radodarni, pa tudi EU je za ublažitev posledic sprejela ukrepe, ki so jih nekatere članice tudi takoj začele izvajati.

Neposredna škoda, ki so jo zaradi zaprtja ameriškega zračnega prometa pretrpeli ameriški letalski prevozniki in družbe, ki letijo v ZDA z drugih celin, je znatna in je negativno vplivala na finančno stanje družb, ki so se že prej srečevale s težavami. Težave so se še poglobile zaradi zmanjšanja števila potnikov, ki so se poletom odpovedali tako zaradi strahu kot iz povsem praktičnih razlogov. Število potnikov je namreč v ZDA upadlo kar za 35 %, drugod po svetu pa za 20 do 25 % (Krautberger, 2001, str. 25).

2.3.3. Letalski trg še ni povsem prost

V izjemnih okoliščinah so se tako rekoč v trenutku pokazale vse slabosti letalskih panog, kjer ne vladajo normalne tržne zakonitosti kljub vsaj načelni sprostitev ameriškega letalskega trga pred četrt stoletja in evropskega trga pred slabim desetletjem. Združene države so namreč "odvezale mošnjo" le za domače letalske družbe, medtem ko za tuje še vedno veljajo številne omejitve tako pri naložbah v panogo kot dejavnostih v notranjem prometu. Še več težav imajo evropske letalske družbe, ki so ujete v zanke skupne evropske zakonodaje, hkrati pa naj bi upoštevale nacionalne interese. Ti so poslovni, predvsem pa simbolični, saj številne države na lastne letalske družbe še vedno gledajo kot na državni oziroma prestižni simbol. Takšne simbole so nekateri pripravljene vzdrževati tudi z izdatno državno pomočjo, kar je v precejšnjem nasprotju s politiko EU.

Zaradi takih prizadevanj seveda prihaja do trenja med posameznimi članicami in Evropsko komisijo v Bruslju, kjer je komisarka za energetiko in transport Loyola de Palacio jasno poudarila, da v EU ne bo mogoče obdržati vseh letalskih družb, ki jih pojmujejo kot državni simbol, in še ostale številne regionalne prevoznike. Njeno prizadevanje, da bi preprečila finančne injekcije družbam, ki že tako ali tako slabo poslujejo in bi jih bilo treba preoblikovati, je še dodatno ogroženo zaradi velikodušnosti ZDA, ki so svojim družbam priskočile na pomoč kar s 15 milijardami dolarjev. Evropske letalske družbe zdaj svarijo pred konkurenco in morebitno zlorabo državne pomoči za ponudbo nižjih cen medcelinskih poletov ameriških družb (Krautberger, 2001, str. 25).

2.3.4. Posredne žrtve

Glede na kompleksnost letalskega prevoza so s težavami letalskih družb povezane tudi številne druge dejavnosti. Med prvimi so izdelovalci letal, ki že spreminjajo proizvodne načrte in se pripravljajo na pritiske letalskih družb, ki bodo želele preklicati ali vsaj spremeniti svoja dolgoročna naročila. Tudi letalska industrija je namreč med manj prilagodljivimi in ujeta v bolj ali manj prikrite državne interese. Boeing na eni in Airbus na drugi strani Atlantika bosta verjetno prisiljena spremeniti ne le razvojne, ampak tudi proizvodne načrte. Pričakovati je namreč povpraševanje po drugačnih letalih kot doslej, in to ne le kar zadeva njihove zmogljivosti, ampak predvsem glede varnosti.

Prav varnost bo v prihodnje bolj pomembna in bo ločena na varnost povezano predvsem s tehničnimi vidiki, kot so konstrukcija letal, njihovo vzdrževanje in podobno ter zaščito pred namernimi dejanji, kot so ugrabitve, podtikanje bomb in podobno. Novim zahtevam se bodo morali podrediti tako izdelovalci letal kot letalske družbe, ki bodo morale dopolniti izobraževalne programe za člane posadk in zemeljskega osebja.

Tudi letališča so imela precejšnjo škodo zaradi zmanjšanja števila potnikov, poleg tega bodo morala veliko več vlagati v varnostno infrastrukturo. Pri tem je treba omeniti, da bo ta zalogaj zlasti hud za ameriška letališča. Ta so bila namreč pri varnostnih postopkih pogosto precej manj dosledna kot evropska. Razloge je mogoče iskati v tem, da so številni evropski poleti mednarodni in da so v Evropi infrastrukturo gradili še v času, ko notranje evropske meje niso bile tako odprte, kot so zdaj. Poleg tega se je Evropa s terorizmom in ugrabitvami precej bolj neposredno soočala že pred desetletji in je temu primerno okrepila varnostne predpise, ki jih bodo v ZDA začeli dosledneje izvajati šele zdaj (Krautberger, 2001, str. 25).

2.3.5. Ostrejši varnostni ukrepi za vse udeležence

Poostrene varnostne ukrepe na evropskih letališčih, s katerimi se bomo brez dvoma še pogosteje srečevali, je sprejela tudi EU. Pri tem je treba pohvaliti predlagatelje, da niso zaostri le ukrepov, s katerimi se srečajo potniki, ki so nazadnje tako ali tako potencialne žrtve. Nova varnostna pravila namreč zadevajo skrbnejšo kontrolo potnikov in njihove prtljage pa tudi tovora in pošte, višjo raven usposabljanja za zemeljsko osebje, poostren nadzor nad dostopom do občutljivih območij letališča oziroma letal, definicijo tehničnih značilnosti varnostne opreme in nenazadnje usklajeno klasifikacijo potencialno nevarnih predmetov, ki jih ni mogoče vkrcati v potniško kabino. Za vse ukrepe v letalskem prometu velja, da jih bo treba izpeljati skrbno in razumno, ne pa nepremišljeno in na podlagi trenutne prizadetosti ali čustvenih razlogov.

2.3.6. Vpliv na cene letalskih prevozov

Letalstvo je kapitalno intenzivna dejavnost s precej fiksnimi stroški. V ZDA so izračunali, da morajo vsako letalo zapolniti najmanj tri četrtine svojih sedežev, če želijo imeti kaj dobička. Zato so se mnoge letalske družbe odločile za najrazličnejše racionalizacijske ukrepe: vse od odpuščanja delavcev pa do najrazličnejših prevzemov (Turk, 2001).

Cene bodo rasle zaradi povečanih stroškov (povečani varnostni ukrepi), kar bo povečalo tržni delež cenejših prevoznikov, kot je npr. Ryanair (Novak, 2002, str. 28). Finančna realnost ni tako rožnata. Pomembno je poudariti, da je letalski promet, merjen v PKM (enota nam poda vrednost za potnika, ki je z letalom preletel kilometer zračne razdalje), že kar nekaj časa rasel hitreje kot gospodarska rast, prihodek letalskih družb pa je v zadnjih 20-ih letih zaostajal za svetovnim BDP (The unpalatable truth, 2001, str. 61).

2.4. Vstop poceni letalskih družb

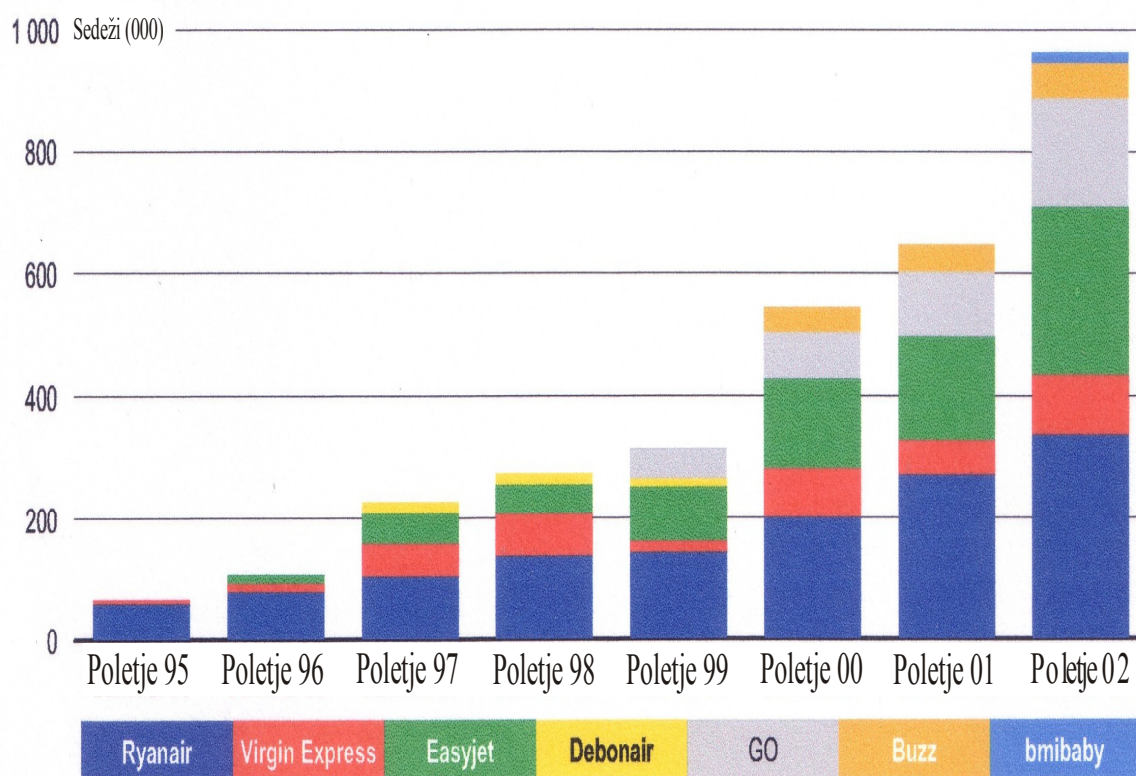
2.4.1. Triki za cenejše udobje

Medtem ko so uveljavljeni prevozniki lani zaradi recesije in znanih dogodkov izgubili petino potnikov, so tako imenovane poceni⁸ družbe napovedovale dvomestno rast prodaje in dobička. V nasprotju z velikimi namreč poceni družbe kot so poleg Ryanaira na primer še Easyjet, Go in Buzz, v zadnjem lanskem četrtletju krize v letalskem prevozništvu niso občutile. Neovirano rastejo še naprej in s svojega prvotnega – britanskega – trga čedalje bolj drezajo v celinsko Evropo. Na muhi imajo zlasti Nemčijo in Francijo. Če naj verjamemo njihovim napovedim, bodo menda do leta 2010 obvladovale 25 % notranjeevropskega zračnega prometa. Po napovedih Easyjeta bodo dotlej prevzele 80 % prometa na kratkih progah. Ryanair je v lanskem septembru, mesecu terorističnih napadov na ZDA, prepeljal 10 % več potnikov kot avgusta in tretjino več kot v enakem mesecu leto prej. Go, nekoč last British Airways, jih je prepeljal celo 40 % več (Urbanija, 2002, str. 42).

Vendar ne gre samo za evropski pojav. Lani sta bili v ZDA družbi Southwest in AirTran edini, ki sta imeli dobiček. Poceni ponudnikom je v pomoč priskočilo to, da ne letijo v ZDA in da so njihovi poleti samo neposredni, brez prestopanja. To dvoje je bilo namreč glavni vir dobička velikih in ta vir je po 11. septembru najbolj presahnil. Poleg tega imajo poceni ponudniki zaradi vitke organizacije le polovične stroške in imajo dobiček tudi pri napol praznih letalih, medtem ko veliki zaslužijo, če sta zasedeni dve tretjini sedežev v letalu. In nazadnje, veliki so morali zaradi krize svoje omrežje hitro razredčiti in so zato za poceni ponudnike manjši tekmeči. Tudi veliki ameriški prevozniki so si “opekli prste” s poceni posli, saj svojim konkurentom niso bili kos korenitim rezom pri stroških, ki svoj posel že od vsega začetka gradijo na povsem drugačnih osnovah (Urbanija, 2002, str. 42).

⁸ Prevod izraza “lowcost”, ponekod “budget” airline.

Slika 1: Število zasedenih sedežev na teden pri poceni letalskih prevoznikih



Vir: "No-frills" carriers' weekly seats, 2002.

Tabela 2: Dobiček/izguba tradicionalnih in poceni letalskih prevoznikov od januarja 2001 do decembra 2001

TRADICIONALNI LETALSKI PREVOZNIKI			
	Tržni kapital v mio \$	% dobiček/izguba glede na kapital	Neobdavčen dobiček 2001 v mio \$
AIR FRANCE	3,345	-34	17
ALITALIA	1,392	-48	-436
BRITISH AIRWAYS	3,550	-50	-742
KLM	562	-47	-260
LUFTHANSA	5,824	-42	-82
POCENI LETALSKI PREVOZNIKI			
EASYJET	1,929	22	64
RYANAIR	1,312	23	109

Vir: Capell, 2002, str. 17.

Na krovu njihovih letal tako ni nobene postrežbe, brezplačne pijače ali časopisov. Pri tem prihranijo približno 6 %. Poleg tega v svoja letala zbašejo do tri ducate sedežev več, tako

da zmanjšajo razdalje med njimi, zredčijo pa tudi stranišča. To prinese še 16 % prihranka. Tudi vse formalnosti so veliko bolj preproste. Vozovnice prodajajo le po elektronski poti in le za direktne polete. Rezervacij sedežev ni, potniki sedejo pač tja, kjer je prosto. S tem prihranijo pri izdaji vozovnic, kontrolnih kuponih za vstop v letalo, a tudi pri dragih postopkih zaradi prestopanja. Skupaj s črtanjem programov za pogoste potnike in čakalnic to prinese 10 % prihrankov. Na podeželskih letališčih, na katerih večinoma pristajajo, so pristojbine za letališke formalnosti nizke, zamude so manjše in potniki pridejo hitreje v letala. Letala prebijejo na tleh manj časa in zato lahko opravijo nekaj poletov več na dan, zato so osebje in letalo bolje izkoriščeni. To prinese 3 % prihranka. S prodajo vozovnic prek interneta namesto prek potovalnih agencij privarčujejo 5 %. Manj osebja, ki je denarno zelo spodbujeno, manj togih pristojnosti in oddajanje vzdrževanja in storitev na tleh zunanjim sodelavcem, vse to prihrani do 6 % (Urbanija, 2002, str. 42).

Tako eni kot drugi imajo svoje prednosti, s katerimi polnijo sedeže svojih letal. Letalske družbe tipa Ryanair vse stavijo le na ceno. Oglas : “Edino, kar vam lahko zagotovimo, je nizka cena,” pove več kot dovolj in potniki, za katere čas potovanja ni na prvem mestu, prisegajo nanje (Tkalec, 2002, str. 76).

2.4.2. Pravi recept

Vse to je najbolj do potankosti vidno v poslovnem modelu irskega prevoznika Ryanairja. Njegov ustanovitelj, podjetnik Tony Ryan, je krmilo družbe leta 1990, pet let po ustanovitvi, ko se je zdelo, da je njen konec neizbežen, saj ni mogla zdržati tekme z irskim državnim prevoznikom Aer Lingusom, predal sedanjemu šefu Michaelu O'Learyju. Ta je hitro spoznal, da mešanica do neke mere nizkih cen in nejasno oblikovanih storitev ne bo prinesla uspeha.

Pravi recept je našel pri pionirju poceni letalskih prevozov, pri ameriškem prevozniku Southwest Airlinesu, ki že več kot trideset let prevaža potnike po znižanih tarifah. O'Leary je njegov sistem posnemal, a je bil pri njegovi izvedbi še bolj temeljit. Pri Ryanairu je za dodatno plačilo sicer mogoče dobiti osvežilno pijačo, a ni mogoče dobiti kave (“preveč zamudna priprava”) in arašidov (“od njih ni drugega kot smeti”). Uporabljajo samo en tip letala, razmeroma ozke boeinge 737 s 130 do 189 sedeži, zato je vzdrževanje preprostejše. Stopnic storitvenih podjetij na letališčih ne najemajo, za vstop v letala uporabljajo svoje lestve. Izogibajo se velikih vozlišč, kot sta Frankfurt ali London-Heathrow, namesto tega uporabljajo poceni letališča, ki so od velikih precej oddaljena (London-Stansted, Charleroi pri Bruslju,...). Na manjših letališčih lažje uspe umetnija, da od pristanka do novega vzleta mine samo 25 minut, in ne ena ura in več, kolikor je v navadi. Najpomembnejše je spodbujanje osebja. Spodbujajo jih majhne osnovne plače in visoke premije za uspeh. Kapitan letala leti povprečno 820 ur na leto, kar je 300 ur več kot pri državnem Aer Lingusu, zato pa zasluži več kot 100.000 funtov letne plače, kar je za irske razmere visoka plača.

Po mnenju poznavalcev čakajo Ryanair hude preizkušnje, saj so sprejeli preveliko breme. Družba naj bi rasla po 20- do 25-odstotni letni stopnji. Če verjamemo O'Learyju, bo Ryanair že v treh letih med Londonom in Frankfurtom prepeljal trikrat več potnikov kot Lufthansa. Res pa je, da že zdaj zasluži več od nje. V tretjem četrtletju poslovnega leta, ki se konča konec marca, se je njegov dobiček povečal za 35 %, na 29 milijonov evrov. Medtem ko je Ryanair za poslovno leto 2001/2002 računal na 130 milijonov čistega dobička, je Lufthansa v najboljšem primeru upala na čisto ničlo.

Strokovnjaki pravijo, da je taka rast v ostrem nasprotju s strategijo Southwest Airlinesa. Pri tem velikem ameriškem zgledu računajo na zmerno rast. Odkar je Ryanair naročil sto novih letal boeing 737-800 (in jih še petdeset rezerviral), kar je največje naročilo za to vrsto letala doslej, so vanje uprte vse oči. Nakup namerava financirati z izkupičkom izdaje 26 milijonov novih delnic, kar naj bi prineslo 162 milijonov evrov (Urbanija, 2002, str. 43).

Različni prevozniki imajo svoje prednosti, s katerimi polnijo svoje sedeže. Poceni prevozniki jamčijo le za nizko ceno.

Tabela 3: Prednosti in slabosti poceni in tradicionalnih prevoznikov

POCENI PREVOZNIKI	
Prednosti	Slabosti
Cena	Ni potniških razredov
Olajšan nakup vozovnice – internet	Ni rezervacije sedežev
Spoznavanje krajev, za katere še niste slišali	Ni povrnitve stroška vozovnice, če polet odpade ali je že prezaseden
Krajše vkrcavanje	Ni prostora za delo z računalnikom
	Le direktni poleti (od točke do točke), brez povezav
	Oddaljenost letališč od večjih mest
TRADICIONALNI PREVOZNIKI	
Prednosti	Slabosti
Delitev potniških razredov	Cena
Vrnitev denarja ob odpovedi poleta	Daljše vkrcavanje
Možnost povezanih poletov	
Leti na večja letališča	
Zagotovljen rezerviran sedež (ponavadi)	

Vir: Tkalec, 2002, str. 76.

2.4.3. Odnos EU do poceni prevoznikov

Evropska komisija je že pokazala, da bo spremljala ravnanje poceni prevoznikov. Tako namerava ugotoviti, ali je družba Ryanair od belgijske vlade in oblasti pokrajine Valonije dobila posebne finančne ugodnosti, da je aprila 2001 na letališču Charleroi blizu Bruslja odprla svojo prvo bazo v celinski Evropi. Letališče je delna last pokrajine Valonije. Državna pomoč letalskim družbam je namreč v okviru predpisov EU strogo omejena (Plešnar, 2001, str. 8).

Eden pomembnih razlogov za uspešno poslovanje Rynaira je v uporabi "drugorazrednih" letališč, kjer so stroški izrazito nižji. Mednje sodi tudi Charleroi, ki je od Bruslja oddaljen 50 kilometrov oziroma bistveno dlje kot tamkajšnje mednarodno letališče. Ryanair je zaradi očitkov tradicionalnih letalskih prevoznikov že nekaj časa pod drobnogledom evropske komisije, češ da jim nepošteno jemlje potnike in mu krajevne oblasti v posameznih državah celo plačujejo, da "pripelje potnike na manj stranska letališča" (Plešnar, 2001, str. 8).

Kako zelo se lahko razplete spor zaradi pristajalnih pristojbin, kaže primer Belfasta. Tam sta si družbi Go in Ryanair priborili precejšnje popuste, kar sta izvedeli British Airways in British Midlands, ki sta zahtevali pristajanje in vzletanje po enakih pogojih. Go in Ryanair sta trdila, da letališke opreme ne uporabljata toliko kot veliki družbi, in ker v letalu ni postrežbe, se zato poveča obisk gostov v letališki restavraciji. Rezultat tega prerakanja je bil, da British Airways sploh ne pristaja več v Belfastu, British Midlands pa se je umaknil na bližnje manjše letališče. Zato Ryanairu grozi, da bodo spodletela pogajanja z nekaterimi drugimi letališči, ki niso pripravljena javnih sredstev prelivati v žepe zasebnih podjetij (Urbanija, 2002, str. 43).

Sicer nihče ne dvomi o tem, da si bodo poceni ponudniki v prihodnjih letih izbojevali še večji tržni delež, a ocene glede tega, kolikšen bo, se zelo razlikujejo. Veliki vsekakor upajo, da v manj kriznih časih med njimi in novimi tekmeci ne bo več neposredne konkurence, saj merijo na različne tržne segmente, eni na poslovneže, drugi na dopustnike, ki v zakup jemljejo daljše dovozne poti, medtem ko je poslovnežem časovni dejavnik pogosto pomembnejši kakor cena. Resnica je tudi, da vsi poceni ponudniki ne pristajajo v provinci. Buzz in Easyjet pristajata tudi na velikih letališčih. Veliki upajo, da se bodo poceni ponudniki v prihodnje bojevali tudi med seboj, to pa bo v prid velikim (Urbanija, 2002, str. 43).

3. ZLOM SWISSAIRA

V predstavitvi zloma Swissaira bom najprej predstavila zgodovino Swissaira, nadaljevala bom s kronološko predstavitvijo poteka zloma, zaključila pa z analizo razlogov zloma.

3.1. Zgodovina podjetja Swissair

Preden bom začela s potekom zloma Swissaira bom najprej opisala zgodovino Swissaira od samega začetka do pogubnega konca.

3.1.1. Začetki Swissaira

26. marec 1931 lahko štejemo za rojstvo Swissaira. Nastal je kot spojitev dveh manjših letalskih družb Ad Astra Aera AG in Basler Luftverkehr (Balair). Novoustanovljena družba se je imenovala Swissair. Njihov prvi let je bil z letalom Fokker FVIIb in Lockheed Orion, ki je letel na progi Zürich - München - Dunaj. Flota je štela 13 letal, število zaposlenih je bilo 64, delniški kapital je znašal 800.000 švicarskih frankov. Leta 1934 so presenetili svet s prvo evropsko stevardeso Nelly Diener. 2.7.1934 je prišlo na letalu Curtiss Condor do letalske nesreče, v kateri je umrlo devet potnikov in trije člani posadke (med njimi Nelly Diener). Po dvanajstih letih letalskega prometa v Švici je bila to prva nesreča, v kateri so umrli potniki. Od leta 1934 so sodelovali s proizvajalcem letal Douglas in mu ostali zvesti vse do 1990. Od DC-2 do MD-11 je Swissair posedoval skoraj vsa najboljša letala, ki so bila takrat na voljo (Swissair history, 2002).

Smrt dveh vodilnih mož je Swissair pahnila v krizo. 9.5.1937 se je Walter Mittelholzer smrtno ponesrečil na dopustu v visokogorju. Dobrih šest mesecev pozneje je po kratki, hudi bolezni umrl Balz Zimmermann. Konec leta 1939 je bilo zaposlenih 180, konec leta 1940 pa le še 95 zaposlenih. Leta 1943 je bila izredna skupščina delničarjev, na kateri so povečali delniški kapital od 200.000 na 1.000.000 švicarskih frankov. Druga svetovna vojna (Švica ni bila vpletena v drugo svetovno vojno) je Swissairu prinesla premor, kajti redni leti so bili moteni med letom 1940 in 1945, kar pa ni ustavilo Swissair na njegovi poti do uspeha. Leta 1947 je Swissair prevzel letalsko družbo Alpair, delniški kapital so povečali na 20 milijonov švicarskih frankov. Istega leta so pričeli z medcelinskimi poleti na progi Ženeva – New York, in sicer z letalom DC-4. Medtem ko so se druge letalske družbe osredotočale na moderno floto letal za daljše polete, se je Swissair zavedal, da so krajši in srednje dolgi poleti prav tako pomembni. Število zaposlenih se je konec leta 1950 povzpelo na 1510. Leta 1952 se je uprava na novo organizirala. Uvedli so štiri nove oddelke: finance, promet in prodaja, operacije, tehnika. Konec leta 1960 je število zaposlenih doseglo 7.332.

V zgodnjih 60-ih letih so turbopropelerska letala, na primer Convair 440, letela le še na manj pomembnih progah. deset let kasneje je Swissair postal finančno dovolj močan, da je lahko izboljšal svojo floto letal. Lahko je celo delno vplival na razvoj Douglasovih reaktivnih letal. Celo pri Boeingu, ki s svojimi inovacijami ni ravno impresioniral Swissair, razen z B-747, je bil Swissairov ugled dovolj močan, da so razvili novo verzijo posebej za njih. B-747-300 je bil leta 1983 lansiran posebej za Swissair leta. V 90-ih je Swissair dopolnil floto še z Airbusom A310. Konec leta 1990 se je število zaposlenih povzpelo na 19.883.

Leta 1997 so ustanovili SAirGroup holding, katerega direktor je bil Phillippe Bruggisser. Znotraj SAirGroup so oblikovali štiri skupine: SairServices, SairLogistics, SairRelations, Sairlines. V zadnjo skupino sta spadala Swissair in Crossair. 2.9.1998 se je zgodila največja tragedija Swissaira. Letalo MD-11 HB-IWF je na poti iz Ženeve proti New Yorku strmoglavilo v morje. Umrlo je vseh 215 potnikov in 14 članov posadke.

3.1.2. Pionir na področju ekologije

Najmodernejša flota letal na svetu ne bi prav veliko pomenila, če se Swissair ne bi uveljavljal še na drugih področjih. Eno od teh področij je bila predanost okolju. Leta 1991 so eni izmed prvih predstavili okolju prijazen projekt. Ta politika je posebej poudarjala manj hrupna letala, čemur je sledilo letalo CFM56-5B. Swissairova predanost okolju se je kazala tudi v uporabi odpadnega lesa in papirja za ogrevanje podjetja. V ta namen, so izvedli tudi reorganizacijo v podjetju in tako so lažje sledili marketinškim ciljem predanosti okolju (Die Swissair story, 2002).

3.1.3. Poguben potek širjenja

Swissair je vseskozi rad sodeloval z drugimi letalskimi družbami. Leta 1958 je pričel sodelovati z letalsko družbo SAS (Scandinavian Airlines System). Kasneje so to združenje obnovili in še povečali z družbo KLM. Nova zveza se je imenovala KSS Group. Leta 1971, ko se je zvezi pridružila še francoska letalska družba UTA, so se preimenovali v KSSU Consortium. V začetku 80-ih so dosegli magično mejo 100 milijonov potnikov, leto kasneje so praznovali svojo 50 obletnico. Leta 1989 so se povezali z Delto Air Lines in Singapore Airlines ter SAS. Zveza je propadla in leto dni kasneje so ustanovili novo zvezo EQA (European Quality Alliance), v kateri so bile članice Austrian Airlines, Finnair, SAS in Swissair. Leta 1997 je sledila njihova nova zveza Atlantic Excellence, v kateri so bile članice Austrian Airlines, Sabena, Delta Air Lines in Swissair. Ta zveza je predstavljala njihovo prvo čezatlantsko povezavo med Evropo in Severno Ameriko. V konkurenci s Star Alliance in njej podobnim zvezam, so leto kasneje ustanovili popolnoma novo zvezo, Qualiflyer Group, v kateri je bilo deset letalskih družb: Swissair, Austrian Airlines, Sabena, TAP Air Portugal, Turkish Airlines, AOM, Crossair, Lauda Air, Tyrolean Airways in Air Littoral. V večini teh manjših evropskih letalskih družbah je svoj delež imel Swissair⁹. Mnogo strokovnjakov je napovedovalo, da zveza na trgu ne bo uspela preživeti, kar je postalo realnost leta 2001 (History, 2002).

Phillipe Bruggisser je bil odpuščen in nadomestil ga je bivši šef Crossaira Moritz Suter. Po pregledu finančnega stanja Swissaira je takoj odstopil s položaja. Kmalu zatem je nastopil Mario Corti, na katerega je padla večina upov za reševanje Swissaira. Corti je bil mož hitrih odločitev, porabil je velike vsote denarja, da je osvobodil Swissair njegovih

⁹ Glej Tab. 4, na str. 31, kjer je navedeno v katerih letalskih družbah je Swissair imel delež.

obveznosti od Sabene in Air Liberté. LTU je opozoril, da bo moral pričeti poslovati z dobičkom do konca leta 2003, v nasprotnem primeru naj bi Swissair prodal svoj delež.

3.1.4. Konec ambiciozne letalske družbe

Program "Spremembe 2001" naj bi Swissair vrnil v uspešne čase. Kljub vsem težavam je bil v letu 2000 proglašen za najboljšo evropsko letalsko družbo. Ogromne obveznosti, ki so jih imeli do tujih letalskih družb, so bile pozabljene, v Swissairu pa niso hoteli priznati resnosti nastalih težav. Zadnji udarec jim je zadal teroristični napad na ZDA 11. septembra 2001. Prizadet je bil celoten letalski promet, še posebej promet v ZDA, kar je imelo močan vpliv na Swissair. Dve vodilni švicarski banki UBS in Credit Suisse Group sta priskočili na pomoč. Sabeni, prav tako tudi LTU so sporočili, da denarja ne bodo dobili. 30. septembra 2001 banki nista želeli več finančno podpirati Swissair in dva dni kasneje, 2. oktobra 2001, je Swissair bankrotiral. Bankrot uglednega Swissaira so mnogi Švicarji dojeli kot nacionalno katastrofo. Denar so zbirali iz različnih virov in s pomočjo posojila vlade je Swissair letel še do 28.10.2001, potem pa je njihova hčerinska družba Crossair nadaljevala polete, dokler se niso odločili o prihodnosti letalske družbe. Glavni namen pomoči je bilo rešiti regionalnega prevoznika Crossair, ki ga sam bankrot ni neposredno prizadel, glede na to, da je posloval relativno neodvisno. Crossair je prevzel floto letal in osebja Swissaira (Swiss Airline history, 2002).

3.1.5. Nov uspeh z novim imenom

Hčerinsko podjetje propadlega Swissaira, sicer regionalni prvoznik Crossair, je s pomočjo vladnega in podjetniškega reševalnega paketa oblikoval novo letalsko družbo, registrirano z imenom Swiss Air Lines. Nova letalska družba Swiss je prevzela večino kratkih in dolgih poletov, ki jih je opravljal Swissair, letala Swiss Air Lines pa so prvič poletela 31. marca 2002 (Swiss Air Lines - naslednik letalskih družb Swissair in Crossair, 2002).

3.2. Kronologija zloma

Za lažje razumevanje sem potek zloma Swissaira predstavila kronološko od 23.1.2001 do 31.3.2002, ko so prvič vzletela letala nove družbe Swiss Air Lines.

- | | |
|-----------|--|
| 23.1.2001 | Uprava SAirGroupa je poudarila, da je potrebno spremeniti njihov položaj in pričeti z reorganizacijo v podjetju. Phillipe Brugisser, predsednik uprave družbe SAirGroup, je bil odpuščen. P. Brugisser je v času svojega predsedovanja kupoval deleže v številnih manjših, finančno nestabilnih letalskih družbah (Prada, 2001, str. 5). |
| 16.3.2001 | Mario A. Corti, ki je bil dotlej finančnik v švicarski multinacionalki Nestlé, je prevzel odgovornost kot predsednik uprave SAirGroup. Nanj je padla večina upov o reševanju Swissaira. |

- 2.4.2001 SAirGroup je objavil letno bilanco za leto 2000, v kateri je bila prikazana rekordna izguba v višini 2.885 milijonov švicarskih frankov. Leto 2000 je bilo po finančni plati najslabše v zgodovini Swissair/SAirGroup. Kot glavni dejavnik slabega rezultata so navedli obsežno investiranje v druge letalske družbe.
- 23.4.2001 SAirGroup se je odločil za prodajo svoje hotelske verige Swissôtel Hotels & Resorts. Konec maja 2001 je vseh 23 hotelov pričelo upravljati podjetje Raffles Holdings. V Rafflesu, ki ima center v Singapuru, so se odločili, da bodo poslovali še naprej pod blagovno znamko Swissôtel. Hotelsko verigo so prodali za 410 milijonov švicarskih frankov (Swissôtel Hotels&Resorts to be sold to Raffles Holdings, 2002).
- 1.6.2001 Napoved programa "Spremembe 2001", ki naj bi doprinesel k boljšim poslovnim uspehom družbe. Sam program naj bi omogočil prihranek stroškov v višini 500 milijonov švicarskih frankov. Kljub varčevanju naj bi še vedno zagotavljali kvalitetno ponudbo svojim potnikom. Program naj bi začeli nemudoma izvajati, prvo fazo naj bi se začeli izvajati od 1.7.2001 naprej. Program "Spremembe 2001" naj bi imel takojšnje učinke na notranjo strukturo in naj bi doprinesel k ozdravitvi podjetja. Eden glavnih ciljev je bil odpraviti nepotrebne hierarhične stopnje in preveč kompleksne strukture v vseh skupinah SAirGroupa (Swissair Group initiates "2001" change programme to save at least CHF 500 million, 2002).
- 15.6.2001 Francoska letalska družba Air Liberté/AOM, v kateri je imel Swissair manjši delež, je vložila prošnjo za stečaj (Swissair grounds fleet, 2002).
- 12.7.2001 Predstavitev celotnega obširnega programa reorganizacije SAirGroupa, ki naj bi sledil naslednjim ciljem:
 - reševanje problemov, ki so dediščina preteklih slabih odločitev, zlasti sovlaganja v deficitarne letalske družbe,
 - zagotavljanje finančne stabilnosti,
 - osredotočanje na jedro poslovanja,
 - spremljanje kazalcev, ki naj bi pokazali rezultate,
 - izboljšanje medsebojnih delovnih odnosov (Chronologie der Ereignisse im Jahr 2001, 2002). Prav tako so poudarili, da bodo v prihodnje tesneje sodelovali s svojo hčerinsko letalsko družbo Crossair.
- 17.7.2001 Swissair je obljubil belgijski vadi, da bo svoj 49,5-odstotni delež v belgijski letalski družbi Sabena do oktobra 2001 povečal na 85-odstotni delež (Swissair grounds fleet, 2002).

- 27.7.2001 Francosko sodišče dovoli Swissairu, da se umakne iz svojega deleža v AOM/Air Liberté (Swissair grounds fleet, 2002).
- 30.8.2001 Objava polletnega poročila in napoved o prodaji večinskega deleža SAirGroupa v dveh svojih hčerinskih podjetjih, in sicer v Swissportu in Nuanceu. Ob polletju je skupina Swissair dosegla slabe rezultate, saj je imela 234 milijonov švicarskih frankov izgube. V enakem obdobju leta 2000 je imela tri milijone švicarskih frankov dobička. Načrtovali so, da jim bo prodaja premoženja v prihodnjih 18 mesecih prinesla okoli 4,5 milijarde švicarskih frankov. Večino teh sredstev naj bi namenili odplačevanju dolgov (Učakar, 2001, str. 82).
- 11.9.2001 Teroristični napad na ZDA.
- 17/22.9.2001 Opozarjanje na skrajno kritično finančno situacijo v SAirGroup. Skupina Swissair je leto 2000 zaključila z izgubo v višini 2,9 milijarde švicarskih frankov. V prvem polletju leta 2001 je ustvarila že 234 milijonov švicarskih frankov izgube pred obdavčitvijo (Chronologie der Ereignisse im Jahr 2001, 2002).
- 24.9.2001 Nedavni teroristični napad na ZDA in njegov vpliv na letalsko industrijo je prizadel tudi Swissair. To je pomenilo nov preobrat v njihovem poslovanju in SAirGroup je objavil novo reorganizacijo letalske družbe in sorodnih dejavnosti, prav tako so izpostavili potrebo po dokapitalizaciji v bližnji prihodnosti. Vlada je izpostavila potrebo, da bo moral javni in privatni sektor, politiki, banke in švicarska podjetja sodelovati pri dokapitalizaciji. Predstavili so zamisel o novi letalski družbi z imenom "Swiss Air Lines", ki naj bi nastala kot združitev Swissaira in Crossaira, za mesto vodilnega pa so imenovali Andre Doséja (Swissair Group to restructure its airline activities, 2002).
- 29/30.9.2001 SAirGroup zaprosi za državno pomoč švicarsko vlado. Največji švicarski banki UBS in Credit Suisse Group sta ponudili milijardo švicarskih frankov posojila, a s tem denarjem bi rešili le nekatere dele podjetja. O tem je razpravljala tudi vlada, ki je solastnica podjetja.
- 1.10.2001 Swissair zaprosi za stečajni postopek (zaščita), saj bi tako omogočili preživetje tistim delom podjetja, ki so še prinašali dobiček.
- 2/3.10.2001 Prizemljitev Swissairove flote. Zaradi likvidnostnih težav je Swissair do nadaljnjega ustavil vse svoje polete. Podjetje je sporočilo, da se z bankami dogovarjajo o zagotovitvi dodatnih sredstev za nadaljnje obratovanje. Banki UBS in Credit Suisse Group sta zahtevali, da Swissair

v zameno za finančno pomoč vse svoje še dobičkonosne dejavnosti prenese na svojo hčerinsko družbo Crossair, v kateri je imel Swissair 70,4-odstotni delež. Švicarska vlada, ki ima v Swissairu triodstotni delež je zavrnila ponudbo bank, da bi sodelovala pri dokapitalizaciji Crossaira z nakupom 30-odstotnega deleža. "Edina dolgoročna rešitev za švicarsko letalsko družbo je tista, ki jo predlagajo in financirajo zasebni vlagatelji," je poudaril švicarski finančni minister Kaspar Villiger. UBS in Credit Suisse Group sta prevzela nadzor nad najbolj zdravimi deli letalske družbe za največ 1,35 milijarde švicarskih frankov. Od tega bo skupina Swissair dobila samo 260 milijonov švicarskih frankov in premostitveno posojilo v višini 250 milijonov frankov, ki naj bi družbi v stečaju omogočilo, da posle, povezane z letalskim prevozom, ohrani pri življenju, dokler zanje ne najde kupcev (Evropske letalske družbe računajo na pomoč vlad, 2002).

- 3.10.2001 Švicarska vlada je odobrila premostitveni kredit v višini 450 milijonov švicarskih frankov, kar naj bi Swissairu omogočilo, da ponovno pošljejo letala v zrak in normalno poslujejo vsaj do 28.10.2001, ko naj bi Crossair prevzel poslovanje. Ta kredit je razjezil komisijo EU. Sporazum (sicer še ne ratificiran) med EU in Švico narekuje usklajevanje takšnih ravnanj, čeprav Švica ni članica EU.
- 5/21.10.2001 Švicarski minister za transport Moritz Leuenberger, minister za gospodarstvo Pascal Cauchepin in minister za finance Kasper Villiger so razpravljali s švicarskimi gospodarstveniki o položaju Swissaira. Na pogajanjih so govorili o ustanovitvi in financiranju novega švicarskega letalskega prevoznika. Država, podjetja in posamezniki so zbrali 4,2 milijarde švicarskih frankov in nacionalno letalsko družbo rešili pred propadom. Največ so govorili o tako imenovanem modelu 26/26, po katerem naj bi Crossair prevzel 26 letal za srednje in 26 letal za dolge razdalje (Inkret, 2001, str. 104).
- 24.10.2001 SAirGroup je bil prisiljen napovedati odpuščanje zaposlenih ter izvesti radikalne spremembe v svojem poslovanju. Približno 9.000 zaposlenih v njihovi skupini naj bi ostalo brez službe, od tega 4.500 v Švici (Swissair Group seeking solutions for the financing of salaries and severance benefits, 2002).
- 1.2.2002 Predstavitev nove celostne podobe švicarskega nacionalnega letalskega prevoznika, ki je nastal po združitvi zdravega dela Swissaira in hčerinske družbe Crossair. Podjetje bo odslej nosilo ime Swiss.

- 25.3.2002 Zapleti s plačami pilotov. Spor o plačah je sprožila zahteva približno 1.100 novih Crossairovih pilotov, ki vztrajajo, da so njihove plače enake plačam 850 pilotov, ki jih je Crossair prevzel od propadlega Swissaira. Slednji, ki so sicer že pristali na 35-odstotno znižanje, naj bi namreč prejeli višje plače kot piloti družbe Crossair (Inkret, 2002, str. 98).
- 31.3.2002 Letalo novega švicarskega nacionalnega prevoznika Swiss so kljub zapletom s plačami pilotov prvič poletela po načrtih. Družba Swiss naj bi prevzela večino kratkih in dolgih letov, ki jih je opravljala propadla letalska družba Swissair. Flota družbe Swiss bo štela 128 letal (Swissair je mrtev, naj živi Swiss, 2002).

3.3. Analiza razlogov

Če odmislimo posledice tragičnih dogodkov v ZDA, se je Swissairova pot navzdol začela pravzaprav že mnogo prej. Po pisanju londonskega časnika The Economist so bili glavni razlogi za stečaj naslednji:

- a) Swissair ni bil dovolj velik, da bi sledil tržnim vodjem, niti ni bil dovolj majhen, da bi zapolnil tržne niše: Evropa ima 28 večjih letalskih družb, če ne upoštevamo manjših, regionalnih prevoznikov. ZDA, ki so večji letalski trg, imajo le sedem večjih letalskih družb (A scary Swiss meltdown, 2001, str. 55).
- b) Swissairov naslednji problem je bil, da je lociran v državi z visokimi stroški (a high-cost country). Dodaten problem je, da Švica ni članica EU. To pomeni, da Swissair ni imel možnosti svobode širjenja znotraj Evrope. Leta 1992 so se Švicarji odločili, da ne pristopijo k skupnemu gospodarskemu trgu (EWR). Po tej odločitvi so zaradi neenakih pogojev poslovanja iskali najrazličnejše poti povezovanja, kar pa ni obrodilo zelenih uspehov (Varga Novljan, 2001, str. 5). Poskušali so se povezati v globalno zvezo. Njihov poskus zveze Global Excellence po izstopu Austrian Airlines in Singapore Airlines ni bil uspešen. Njihov kasnejši poskus z zvezo Atlantic Excellence se prav tako po izstopu Delta Air Lines ni uspešno končal (A scary Swiss meltdown, 2001, str. 55).
- c) Swissairova strategija majhnih partnerjev po Evropi. To naj bi bil glavni razlog, da je letalska družba s 70-letno zgodovino zašla v težave. Razlog za neuspešno širjenje so nekateri pripisovali McKinseyu, ki je eno izmed najuglednejših svetovalnih podjetij na svetu. Po pisanju Business Weeka naj bi McKinsey svetoval Swissairu, da naj kupi deleže v nekaterih manjših evropskih letalskih prevoznikih, kar naj bi ga pahnilo v pogubo. Avtorji članka so se spraševali, koliko bi bil lahko razlog za njihove težave sodelovanje z McKinseyem, vendar niso dali natančnega odgovora. Ideja je bila, naj Swissair svoje letalske storitve poveča od zagotavljanja vzdrževanja letal do zagotavljanja hrane letalskim družbam, kajti to naj bi povečalo njihove prihodke in

dobiček. McKinsey je na obtožbe dejal, da ne more biti odgovoren za stečaj Swissaira, saj ni sodeloval pri izvajanju predlagane strategije (Inside McKinsey, 2002).

Po pisanju Financ, ki so za mnenje povprašale strokovnjaka, ki je želel biti neimenovan, to naj ne bi držalo. McKinsey naj bi izdelal dve strategiji razvoja Swissaira – povezovanje z večjo zvezo prevoznikov ali ustvarjanje lastne zveze, tudi z nakupi letalskih prevoznikov. Swissair se je odločil za zadnje, vendar pri nakupu podjetij ni imel srečne roke (Je McKinsey kriv za stečaj Enrona in Swissaira?, 2002).

Swissair je pod znamko Qualiflyer Group iskal povezave z drugimi manjšimi letalskimi družbami. Pod takratnim vodstvom Phillipa Bruggisserja je kupil delež v naslednjih letalskih družbah: v belgijski Sabeni (49,5-odstotni delež), v treh manjših francoskih letalskih družbah, Air Littoral, AOM in Air Liberté, v poljski letalski družbi LOT, LTU v Nemčiji; TAP na Portugalskem, ter South African Airlines¹⁰. Ti partnerji naj bi postali njihove stranke na področju zagotavljanja prehrane ter drugih letaliških storitev. Swissair je namreč zgradil ali kupil podjetja za oskrbo prehrane na letalih, vzdrževanje letal in samo letališko oskrbo. Namesto pričakovanih pozitivnih učinkov so te naložbe za družbo postale “mlinski kamen okoli vratu”. Problem v privabljanju letalskih družb je bil, da se Swissair ni mogel primerjati z letalskimi družbami kot so Lufthansa, Air France, British Airways ali KLM. Privabil jih je lahko edino tako, da je kupil njihove deleže. V ta namen je Swissair zapravil okoli milijardo USD. Postavili so zahtevo, da njihovi partnerji vključijo vse Swissairove storitve. To je v bistvu pomenilo, da so si kupovali stranke. Pravi problem je nastal potem, ko so spoznali, da imajo pravzaprav vse letalske družbe, v katerih so kupili deleže, finančne težave. Francoske družbe niso mogle konkurirati Air Franceu. Tako so prinašale veliko izgubo, imele pa so malo svobode pri odločanju. Sabeni je pravzaprav šlo slabo, še preden je delež kupil Swissair. Njihov načrt o svojem hubu¹¹ v Bruslju ni uspešno deloval. Potniki so imeli raje direktne linije. Problemi v Sabeni in treh francoskih letalskih družbah so vplivali na slabo poslovanje Swissaira, kateremu ni uspelo dovolj hitro zmanjševati stroškov. Swissairu se je kasneje uspelo izmotati iz obveznosti do treh francoskih letalskih družb, prav tako tudi do Sabene (A scary Swiss meltdown, 2001).

V dnevniku The Wall Street Journal Europe so izpostavili še naslednje vidike:

- d) Švicarska vlada ne bi smela ponuditi svoje pomoči. Pomoč švicarske vlade je bi bila pričakovana in prevelika, da jim z njeno pomočjo ne bi uspelo. Na drugi strani naj bi ta pomoč omogočila samo kratkoročno likvidnost. Evropske vlade se sicer že nekaj časa umikajo državnemu lastništvu v podjetjih. Mnoga podjetja, med njimi je bil tudi Swissair, upajo na pomoč vlade v kriznih situacijah, kar pa naj ne bi stimulatивно vplivalo na samo poslovanje v podjetju (Eisinger, 2001, str. 14).

¹⁰ Glej Tab. 4, na str. 31.

¹¹ Izraz “hub” pomeni matično letališče, na katerem ima določen letalski prevoznik dominantni položaj (to je pomembno za ZDA, kjer je več letalskih družb, v Evropi pa imajo velike letalske družbe svoj “hub” praktično na letališču glavnega mesta svoje države).

- e) Mario Corti, predsednik uprave družbe SAirGroup, naj ne bi smel poskušati reševati Swissaira. Mario Corti, ki je imel vzdevek "Super Mario", je poskušal vrniti Swissair v stare, dobre čase. Za Swissair je bilo že prepozno, kajti prejšnje vodstvo je storilo toliko napak, da jih ni bilo mogoče več rešiti. Najboljše kar naj bi Mario Corti storil, je priznanje, da ni bilo moč ničesar več storiti. Corti naj bi čim prej poskušal dokapitalizirati Swissair in prodati čim več premoženja (Eisinger, 2001, str. 14).

Tabela 4: Letalske družbe, v katerih je Swissair imel svoj delež

LETALSKE DRUŽBE, V KATERIH JE SWISSAIR IMEL SVOJ DELEŽ (v odstotkih)	
Crossair (švicarski regionalni prevoznik)	70,4
Sabena (belgijski nacionalni prevoznik)	49,5
TAP Air Portugal (portugalska letalska družba)	34,0
LOT Polish Airlines (poljska letalska družba)	37,7
Air Liberté (francoska letalska družba)	49,0
AOM (francoska letalska družba)	49,0
Air Littoral (francoska letalska družba)	49,0
Volare (italijanska letalska družba)	49,9
South African Airways (južno afriška letalska družba)	20,0
LTU (nemška letalska družba)	49,5

Vir: Sparaco, 2001, str. 24.

4. ZAMISLI O REŠEVANJU SWISSAIRA

Zamisli o reševanju Swissaira bom najprej predstavila s pomočjo koncepta preobrata v poslovanju. Sledila bo predstavitev ideje o "nacionalni" rešitvi, nadaljevala bom z idejo o Crossairu, zaključila pa s predstavitvijo novega podjetja Swiss Air Lines.

4.1. Koncept preobrata v poslovanju

4.1.1. Leto 2000 najslabše v zgodovini Swissaira

Čeprav so analitiki napovedovali, da bodo finančni rezultati poslovanja švicarskega letalskega prevoznika leta 2000 negativni, je obseg izgub vendarle presenetil. V uradnem poročilu Swissair/SAirGroup so poudarili, da so izgube v višini 2,885 milijarde švicarskih frankov posledica obsežnih naložb v Belgiji, Franciji in Nemčiji ter visokih cen letalskega goriva in vse močnejše konkurence.

Tabela 5: Vlaganja SAirGroupa

	1999	2000	Sprememba
Vloženi kapital (v mio CHF, 31.12)	8.360	7.203	-13,8%
Donos na vloženi kapital (v %)	7,7	-36,0	-43,7%

Vir: Plešnar, 2001a, str. 3.

Tabela 6: Letna bilanca SAirGroupa za leto 2000

	1999	2000
Prihodki iz poslovanja (v mio CHF)	13.002	16.229
Dobiček/izguba iz poslovanja (v mio CHF)	643	-2.592
Neto dobiček/izguba (v mio CHF)	273	-2.885
Neto dobiček/izguba na delnico (v CHF)	24,52	-235,66

Vir: 2000 financial statements of the SAirGroup, 2002.

Prihodki iz poslovanja skupine SAirLines¹² so se v letu 2000 povečali med 10 % in 15 %. Kljub temu je bil rezultat konec leta slab. Swissair je zabeležil izgubo v višini 195 milijonov švicarskih frankov (prihodki iz poslovanja so znašali 5.791 milijonov švicarskih frankov), Crossair je zabeležil izgubo v višini 25,4 milijonov švicarskih frankov (prihodki iz poslovanja so znašali 1.275 milijonov švicarskih frankov), Balair je prav tako zabeležil izgubo v višini 25 milijonov švicarskih frankov (prihodki iz poslovanja so znašali 133 milijonov švicarskih frankov). Strm porast cen letalskega goriva je bil eden izmed glavnih razlogov za tako slabe rezultate. Swissair je imel za gorivo 56 % višje stroške kot v letu 1999. Crossairu so se stroški goriva glede na leto 1999 povečali celo za 75 %. Celotna skupina SAirLines, če upoštevamo še dejavnost Flightleasa¹³, je imela konec leta 2000 dobiček iz poslovanja v višini 35 milijonov švicarskih frankov (Sizable net loss for 2000, 2002).

Tabela 7: Dobiček iz poslovanja znotraj SAirGroupa za leto 2000 in 1999

V mio CHF	1999	2000
SAirLines	188	35
SAirLogistics	6	99
SAirServices	165	162
SAirRelations	269	300
Ostalo	46	7

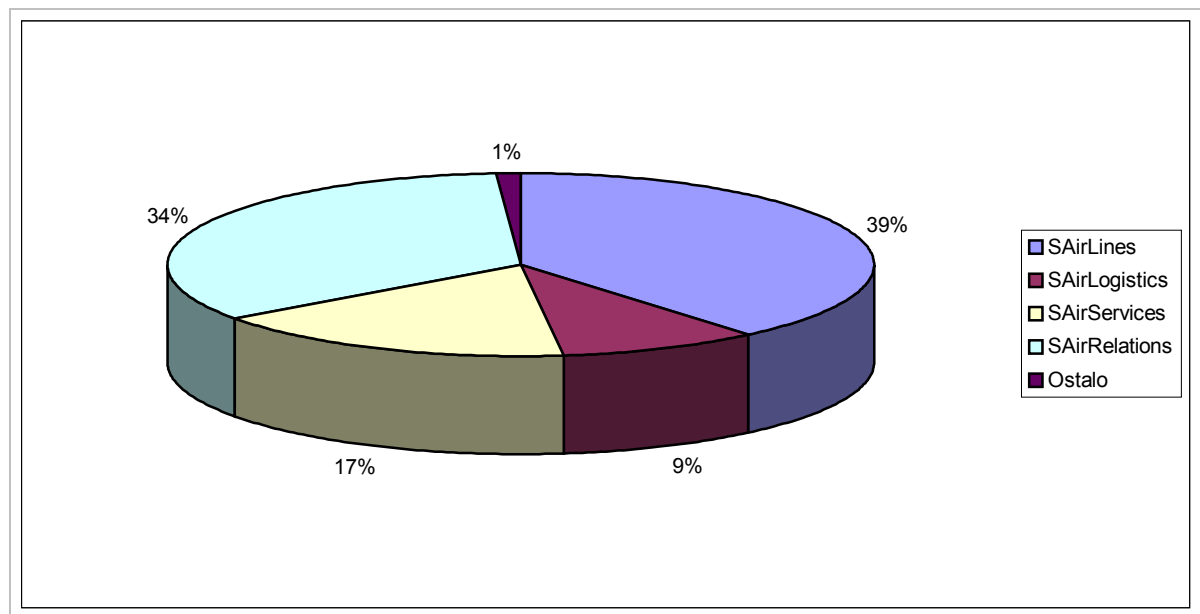
Vir: 2000 financial statements of the SAirGroup, 2002.

¹² SAirLines je eden od štirih delov SAirGroupa, znotraj katerega so bile naslednje letalske družbe: Swissair, Balair, Crossair. V to skupino je spadal tudi Flightlease.

¹³ Flightlease je skrbel predvsem za financiranje letalske flote.

V nasprotju s SAirLines so dejavnosti, povezane z letalskimi posli, objavile vzpodbudne rezultate. SAirLogistics je imel 27-odstotno povečanje prihodkov iz poslovanja glede na prejšnje leto, prav tako se mu je povečal dobiček iz poslovanja. SAirServices je povečal prihodke iz poslovanja za 32 % glede na prejšnje leto, dobiček iz poslovanja pa se mu je zmanjšal zaradi vlaganj SR Technics v ZDA in povečanih stroškov Swissporta. SAirRelations je povečal dobiček iz poslovanja za 12 % glede na prejšnje leto. K temu dobičku iz poslovanja so največ prispevali Gate Gourmet (dobiček iz poslovanja za leto 2000 je znašal 187 milijonov švicarskih frankov), Nuance Group (dobiček iz poslovanja za leto 2000 je znašal 74 milijonov švicarskih frankov) ter Swissôtel (dobiček iz poslovanja za leto 2000 je znašal 34 milijonov švicarskih frankov)¹⁴.

Slika 2: Prihodki iz poslovanja znotraj SAirGroupa za leto 2000¹⁵, v odstotkih



Vir: 2000 financial statements of the SAirGroup, 2002.

Vzrok tako slabih rezultatov je bil v največji meri slab rezultat poslovanja letalskih družb, v katerih je Swissair imel svoj delež. Te letalske družbe so v večini leto 2000 zaključile z izgubo¹⁶.

4.1.2. Program “Spremembe 2001”

Glede na najslabši finančni rezultat poslovanja Swissaira/SAirGroupa, ki so ga dosegli v letu 2000, je bilo nujno potrebno hitro ukrepati. Odločili so se za obsežen varčevalni program “Spremembe 2001”¹⁷. Glavni namen Swissaira je bil do konca leta privarčevati

¹⁴ Glej Tab. 7, na str. 32.

¹⁵ SAirGroup je bil razdeljen na štiri dele: **SAirLines** (Swissair, Balaircta, Crossair, Flightlease), **SAirServices** (Swissport, SRTechnics, Atraxis, Avireal), **SAirLogistics** (Swisscargo, Cargologic, Swiss Global Cargo) in **SAirRelations** (Swissôtel, Gate Gourmet, Rail Gourmet, Restorama, Guormet Nova, the Nuance Group).

¹⁶ Glej Tab. 8, na str. 34.

¹⁷ Prevod izraza “Change 2001”.

najmanj 500 milijonov švicarskih frankov. V programu so izpostavili naslednje ključne probleme, ki jih je bilo potrebno odpraviti:

- a) SAirGroup je izčrpal svoja finančna sredstva do limita, še posebej z vlaganjem v tuje letalske družbe z resnimi težavami.
- b) Struktura v oddelkih podjetja je preveč okorna, kar povzroča:
 - nepotrebne stroške,
 - oviro pri kvalitetni komunikaciji med zaposlenimi,
 - težko razumljivo strukturo znotraj skupine,
 - oslabitev občutka pripadnosti skupini.
- c) Zaupanje v vodstvo skupine je zaradi povečanega zanimanja medijev in zaradi razburjenosti s strani javnosti upadlo (Annual result 2000, 2002).

Tabela 8: Dobiček/izguba za leto 2000 v letalskih družbah, kjer je Swissair imel delež

	2000 (v mio CHF)
Sabena	-51
AOM	-237
Air Littoral	-3
LTU	-498
Volare Group	-30
South African Airways	16
LOT	7

Vir: 2000 financial statements of the SAirGroup, 2002.

Glede na probleme, ki so jih izpostavili, so si začrtali naslednje cilje:

- a) Potrebna je čimprejšnja ozdravitev Swissaira oziroma pomembno je, da Swissair in dejavnosti, povezane z letalskimi posli, začnejo poslovati čimprej s pozitivnimi finančnimi rezultati.
- b) Letalske družbe morajo pokriti vsaj svoje stroške. Enaka merila morajo biti postavljena tako za Swissair, kot za Crossair in Sabeno.
- c) Dejavnosti, povezane z letalskimi posli, morajo prinesiti več kot samo pokritje stroškov. Glavni stebri v tej dejavnosti so: Gate Gourmet, The Nuance Group, SRTechnics, Swisscargo, Swissport.
- d) Potrebna je nova, radikalna struktura znotraj skupine, ki jo je potrebno čimprej vzpostaviti. Poudarek je na:
 - odpravi hierarhičnih stopenj in okornih struktur,
 - jasno bistvo organizacije in popolna odgovornost,
 - hitro odločanje,
 - izkoriščanje prednosti delovanja kot skupina.
- e) Predvsem je pomembno, da Swissair/SAirgroup ostane visoko odziven na potrebe njihovih potnikov.
- f) Investirali bodo samo še v dobičkonosne projekte (Annual result 2000, 2002).

Napovedali so tudi črtanje ustreznega števila delovnih mest in številne premestitve in nove zasedbe na vodilnih položajih. Poleg prihranka pri stroških in znatnega izboljšanja donosa naj bi do konca leta dosegli občutno znižanje uporabljenega kapitala. Skupina Swissair naj bi bila po novem bolj osredotočena na letalska prevoznika Swissair in Crossair, ki bosta še vedno ločena prevoznika, vendar bo njuno poslovanje precej bolj usklajeno (Swissair zmanjšuje zadolženost, 2002).

4.1.3. Program reorganizacije

Obširen program reorganizacije SAirGroupa so pričeli izvajati julija 2001, v njem pa so predstavili naslednje podrobnosti programa:

- Likvidnostne težave so nameravali odpraviti s pomočjo posojila v višini 1 milijarde švicarskih frankov, ki so ga zagotovile naslednje banke: Credit Swiss First Boston, Deutsche Bank in Citibank.
- Izognili so se odgovornosti do francoske letalske družbe Air Littoral in zaustavili so kakršnokoli nadaljnje investiranje.
- AOM/Air Liberté sta bila že v stečajnem postopku.
- Program "Spremembe 2001" so obogatili s programom dezinvestiranja.
- O prihodnosti Sabene se bodo dogovorili z belgijsko vlado.
- Čarterska letalska družba Balair naj bi svoje kratke polete predala Crossairu, dolge polete (v primeru, da bodo dobičkonosni) pa Swissairu.
- Informacijski oddelek Atraxis bodo združili s podobnim oddelkom, ki ga vodi Lufthansa.
- Storitve Rail Gourmeta, Restorama, Gourmet Nova, ki Swissairova letala oskrbujejo s hrano in pijačo, bodo zamenjali za storitve britanskega Compassa.
- Napovedali so prodajo naslednjih hčerinskih podjetij: Swissôtel, Avireal, Panalpina, Swissport, The Nuance Group. S prodajo premoženja naj bi zagotovili v prihodnjih 18 mesecih 4,5 milijarde švicarskih frankov, večino sredstev pa naj bi namenili odplačevanju dolgov.
- Za letalsko družbo LTU so napovedali krčenje stroškov ter izboljšanje poslovanja do leta 2003.

Prihodnost SAirGroupa naj bi bila zasnovana na osnovni dejavnosti (letenje) letalskih prevoznikov Swissaira in Crossaira. Ključnega pomena je vzdrževanje obeh letalskih družb, Swissaira in Crossaira, znotraj enega sistema oziroma skupine (SAirGroup loss hits industry high, 2001).

4.2. Ideja o "nacionalni" rešitvi

Prva žrtev krize, ki je po 11. septembru 2001 zajela celoten letalski promet, je bil Swissair. Skupina Swissair je imela dvajsetkrat več dolgov kot je bila njena tržna kapitalizacija. Njena pot navzdol se je začela že mnogo prej, program reorganizacije je sicer rahlo izboljšal poslovanje, vendar je bilo tudi zanj že prepozno. Teroristični napad na

ZDA je povzročil upad števila potnikov, kar je seveda pomenilo upad prihodkov za Swissair, ki je bil že tako v resnih težavah. SAirGroup je 29.9.2001 zaprosil za pomoč švicarska podjetja in vlado, da bi pridobil nujno potrebna finančna sredstva in se rešil stečaja (Varga-Novljan, 2001, str. 4).

Swissair je 1.10.2001 postal prva evropska letalska družba, ki je morala prijaviti "moratorij" za odplačevanje dolgov v višini 17 milijard švicarskih frankov in s tem dejansko sprožila stečajni postopek. Izhod iz težav so mu lahko omogočili le država, banki in podjetja. Država, podjetja in posamezniki so zbrali 4,2 milijarde švicarskih frankov in nacionalno letalsko družbo rešili pred propadom. Več kot 18 podjetij, med njimi tudi znana multinacionalka Nestlé, so prispevala skoraj polovico, 1,9 milijarde švicarskih frankov, večinoma z nakupom novih delnic Crossaira. Zvezne, kantonalne in lokalne vlade so v rešilni paket prispevale 2,3 milijarde švicarskih frankov. "Jasno je, da je najbolje, če linije z glavnimi gospodarskimi in finančnimi središči vzdržujemo z lastno letalsko družbo"¹⁸ (Domoljubje rešilo Swissair, 2002).

Swissair je prešel v roke dveh švicarskih bank UBS in Credit Suisse, ki sta vse dobičkonosne letalske proge prenesli na regionalno letalsko družbo Crossair, v kateri je imel Swissair 70,4-odstotni delež. Švicarska vlada je skupaj s podjetji in bankama sestavila rešilni paket¹⁹ (Stečajno slovo skupine Swissair, 2002).

Tabela 9: Rešilni paket

REŠILNI PAKET JE DOLOČAL:
Skupina Swissair, njena letalska družba in lizinska podružnica Flightlease prijavijo moratorij za odplačevanje dolgov.
UBS in Credit Suisse kupita 70,4 % Swissairov delež v Crossairu za 260 milijonov švicarskih frankov in odobrita 250 milijonov frankov premostitvenega posojila.
Crossair dobi 500 milijonov švicarskih frankov posojila in 350 milijonov švicarskih frankov novega kapitala.
Crossair do 28. oktobra prevzame približno dve tretjini letalskih prog Swissaira.
Swissair odpusti 2.560 zaposlenih.
Skupno floto obeh družb zmanjšajo s 162 na 134 letal.
Swissair ustavi plačila vsem podružnicam v tujini.

Vir: Michael, 2001, str. 10.

¹⁸ Citirano po švicarskem finančnem ministru Kaspar Viligerju.

¹⁹ Glej Tab. 9, na str. 36.

Primer rešilnega paketa nazorno kaže na to, da švicarska vlada svojemu nacionalnemu prevozniku ni dovolila, da bi propadel. Swissair je bil veliko več kot letalska družba, bil je nacionalna ikona, ki je desetletja predstavljal zgled kvalitet kot so: preciznost, točnost in poštenost. Swissairov propad je imel vpliv na splošno zaupanje ljudi v švicarsko gospodarstvo. Prav nihče se ne zavzema za to, da bi morala vsaka država imeti nacionalnega izdelovalca čevljev, večina pa strastno zagovarja mnenje, da je letalska družba tako pomembna za identiteto države kot zastava ali himna. ZDA so tudi nekaterim svojim znanim družbam dovolile (na primer družbi Pan American) izginiti, a tudi ameriška vlada vztraja na tem, da potrebuje državno politiko zračnega prometa. Njen program "Fly America" pomeni, da morajo potniki, ki potujejo po naročilu vlade in državnih organizacij, uporabljati storitve domačih ameriških družb (Urbanija, 2001, str. 54).

Švica ima eno izmed najmočnejših gospodarstev v Evropi, njen BDP na prebivalca znaša 31.000 ameriških dolarjev. Stopnja nezaposlenosti znaša le 2,1 %. Švica ima kar pet podjetij na seznamu 100-ih največjih svetovnih podjetij (Fairlamb, 2002, str. 19). Swissair je bil simbol švicarske zanesljivosti, varnosti, kakovosti, učinkovitosti, dobičkonosnosti in točnosti. Predstavljal je eno izmed uglednejših švicarskih podjetij. Država s 7 milijonov prebivalcev ima več multinacionalk. Švicarske banke, farmacevtska podjetja, urarji in še bi lahko našteali, imajo v svetu precejšen ugled. Bankrot Swissaira so v Švici sprejeli kot nacionalno sramoto. Ugled države, ki je imela lastnosti doslednosti, zvestobe in reda v zakonodaji, je bil po njihovem mnenju močno prizadet (A chill in the Alpine air, 2001, str. 69).

Propad Swissaira je močno pretresel švicarsko gospodarstvo. Finančne posledice na gospodarstvo jih niso toliko prizadele kot samo dejstvo, da je v stečaju eno izmed najbolj uglednih švicarskih podjetij. "Katastrofa", ki je prizadela Švico, je sprožila mnogo polemik o tem, kdo je glavni krivec propada Swissaira. Mnogi so izpostavljali dejstvo, da je preveč politikov v upravnih odborih podjetij ter da se izvaja slaba kontrola nad poslovanjem upravnih odborov podjetij. To naj bi bilo vidno v padcu produktivnosti in učinkovitosti v večih sektorjih. V kriznih primerih računajo na pomoč vlade, ki pa po svoje pritiska na bančni sektor. "Napad" na bančno diskretnost lahko ogrozi bančni sektor. Nekateri so ponudili kot rešitev dovolitev vstopa tuji konkurenci. Vendar Švica je država, ki je demokratično orientirana in oblast pripada predvsem ljudstvu. Vse pomembnejše odločitve se izvajajo s pomočjo referendumov, kar sicer zmanjša fleksibilnost države oziroma pomeni predvsem počasnejše reagiranje države v kriznih situacijah. Na drugi strani je EU, kjer oblast prihaja od vrha navzdol. Švicarji so se marca 2001 s 77 % odločili, da so proti vstopu v EU. Švicarji so se odločili, da je za državo bistvenega pomena, da imajo svojo nacionalno letalsko družbo in so storili vse, da so jo obdržali (Fairlamb, 2002, str. 18–19).

Evropska komisija je pojasnila, da obsežne državne pomoči letalskim prevoznikom v nečlanicah unije lahko daljnosežno in škodljivo vplivajo na gospodarsko preživetje

podobnih družb v uniji. Tak je tudi primer v ZDA, kjer je vlada nacionalnim letalskim družbam namenila okrog 15 milijard državne pomoči in s tem omogočila znižanje cen letalskih vozovnic za čezatlantske lete. Evropska komisija je sklenila, da bo ukrepala proti neevropskim letalskim prevoznikom, ki ponujajo letalske vozovnice po dumpinških cenah in tako evropske letalske družbe obvarovala pred nelojalno konkurenco iz tretjih držav. Z ukrepi želi komisija evropske prevoznike postaviti v enakopraven položaj s prevozniki iz neevropskih držav, ki si nizke cene letalskih vozovnic lahko privoščijo zaradi visokih državnih pomoči (EU: Ukrepi proti neevropskim letalskim prevoznikom, 2002).

4.3. Ideja o Crossairu

Crossair je bil ustanovljen leta 1975 kot regionalni švicarski prevoznik. Hčerinska družba Swissaira je postal leta 1991. V začetku so imeli le tri propellerska letala, v katerih je bilo le 18 sedežev. Crossair je hitro napredoval in kmalu je postal vodilni regionalni prevoznik v Evropi, večkrat je bil proglašen za najboljšega regionalnega prevoznika. Osredotočeni so bili na krajših poletih znotraj Evrope (Crossair takes conservative posture in new Swiss role, 2002).

Vladni, podjetniški in bančni reševalni paket je predvideval dokapitalizacijo Crossaira (hčerinska družba Swissaira, v katerem je imel 70,4-odstotni delež). Banki UBS in Credit Suisse sta postali lastnici 70-odstotni deleža v Crossairu, preostali delež pa je pripadal švicarski vladi in privatnim investitorjem. Crossair naj bi prevzel najbolj dobičkonosne dele Swissaira, glavnina dolga pa naj bi ostala v prvotni službi. Vodstvo Crossaira je ostalo v rokah André Doséja, poslovanje Swissaira pa je prevzel 28. oktobra 2001 (Application for a moratorium of debt enforcement for part of the SAirGroup, 2002).

Tabela 10: Letalska flota Swissaira in Crossaira

	SWISSAIR	CROSSAIR
Število zaposlenih	7.299	3.263
Število letal	76	76
Število destinacij/držav	210/75	81/26

Vir: Swissair Group to restructure its airline activities, 2002.

André Dosé, vodilni mož Crossaira, je predstavil tri možne opcije o sestavi flote, ki naj bi jo Crossair prevzel od Swissaira:

- V primeru, da jim uspe zbrati 2,4 milijarde ameriških dolarjev, bi prevzeli 26 letal za daljše polete in 26 letal za krajše polete.
- V primeru, da jim uspe zbrati 1,74 milijarde ameriških dolarjev, bi prevzeli 15 letal za daljše polete in 26 letal za krajše polete. To bi pomenilo izgubo 14.500 delovnih mest.

- V primeru, da jim uspe zbrati 1,65 milijarde ameriških dolarjev, ne bi prevzeli Swissairove flote. To bi pomenilo izgubo 27.000 delovnih mest (Crossair chairman outlines three options for taking over Swissair, 2001).

Dosé je poudaril, da je odločitev odvisna od tega, koliko denarja jim bo uspelo zbrati. Država, podjetja in posamezniki so zbrali 4,2 milijarde švicarskih frankov, kar je bilo dovolj, da so se lahko odločili za “model 26/26”. Crossair je prevzel dve tretjini Swissairovih poletov, kar je pomenilo izgubo 9.000 delovnih mest, od tega 4.500 v Švici. Swissairovo floto za daljše polete so zmanjšali s 35 letal na 26, floto za krajše polete pa so zmanjšali s 41 na 26 letal. Crossair je tako prevzel skupno 52 Swissairovih letal²⁰. Njihov načrt je bil ohraniti visoko kakovost, vendar je bilo kljub temu nujno, da je Crossair močno oklestil stroške poslovanja. Crossair je zaposlil tudi del Swissairovih pilotov, ki so pristali na 35-odstotno znižanje plač (Two more Swissair divisions file for bankruptcy protection, 2001).

Tabela 11: Crossairova flota letal

CROISSAIROVA FLOTA		SWISSAIROVA FLOTA	
Tip letala	Število letal	Tip letala	Število letal
Saab 340 Cityliner	2	Boeing MD – 11	12
Saab 2000	29	Airbus A330 – 200	14
Embraer ERJ145	18	Airbus A320	20
Avro RJ85 Jumbolino	4	Airbus A321	6
Avro RJ100 Jumbolino	16		
Boeing MD – 83	7		
SKUPAJ	76	SKUPAJ	52

Vir: Crossair fleet renewal not affected by addition of Swissair operations, 2001.

Crossair je leto 2001 zaključil s konsolidirano izgubo v višini 314 milijonov švicarskih frankov, medtem ko je izguba v letu 2000 znašala 25,4 milijona švicarskih frankov. Promet skupine se je v letu 2001 povečal za 9 %, zato so bili prepričani, da bi brez posledic septembrskih terorističnih napadov in bankrota Swissaira lahko v letu 2001 poslovali z dobičkom (Crossair v rdečih številkah, 2002).

4.4. Podjetje Swiss Air Lines kot rešitev

Crossair je s pomočjo vladnega in podjetniškega reševalnega paketa oblikoval novo letalsko družbo, registrirano kot Swiss Air Lines. Novo celostno podobo podjetja bo odslej nosilo ime Swiss in lastniki upajo, da bo vrnilo ugled švicarskim letalskim prevoznikom. Ohranili so znak belega križa na rdečem polju, ki ga imajo vsa njihova

²⁰ Glej Tab. 11, na str. 39.

letala na repu, le bela barva je postala bolj dominantna. Ime Swiss pa je na letalih napisano v štirih jezikih: nemškem, francoskem, italijanskem in retoromanskem. Novo ime in znak predstavljata stik večih kultur, mednarodnost in stopnjo kvalitete Švice. V novega prevoznika so vložili 4,7 milijarde švicarskih frankov. Njena letala pa so prvič poletela 31. marca 2002 z začetkom poletnega voznega reda. Vodstvo je prevzel dotedanji šef Crossaira André Dosé (Švicarji znova v težavah, 2002).

Že v samem začetku je Swiss začel zelo ambiciozno, kajti poudarjali so udobnost in zanesljivost, vse to so poudarjali tudi za ekonomski razred. Njihov načrt je ponuditi najboljši prvi razred na svetu. Predvsem pa je njihova želja, da ne bi postali le ena izmed mnogih letalskih družb na svetu, kajti letalska družba po njihovem mnenju predstavlja državo, iz katere prihaja. Kvalitete Swissaira so bile dolgo časa prepoznavne v svetu in prav to želi nadaljevati oziroma obuditi Swiss.

Nova letalska družba naj bi temeljila na Crossairovem pristopu zagotavljanja visoko kakovostne storitve, vendar z občutno nižjimi stroški kot je posloval Swissair. Prvotno se bodo osredotočili na polete od točke do točke²¹ znotraj Evrope, obdržali pa bodo tudi dobičkonosne daljše polete. To bo vključevalo polete v Azijo, kjer je že Swissair vzpostavil močan trg, prav tako pa tudi Srednji Vzhod in Afrika. Nadaljevali bodo tudi s poleti v Severno Ameriko. Njihov cilj pa je zmanjšati število transfernih potnikov iz trenutnih 60 % na manj kot 40 % do leta 2004 (Swissair Group to restructure its airline activities, 2002). Družba Swiss je prevzela večino kratkih in dolgih poletov, ki jih je opravljala propadla družba Swissair. Flota nove družbe Swiss je sprva štela 128 letal, kasneje so sestavo flote spremenili²². Družba naj bi po Doséjevi oceni v Evropi dosegla 6-odstotni tržni delež letalskega posla. Swiss je po poletnem načrtu letov zagotavljal prevoze do 180 različnih ciljev v 60 državah (Swissair je mrtev, naj živi Swiss, 2002).

Swiss načrtuje spremembo sestave flote letal od leta 2002 pa do 2006, to pomeni modernizacijo in standardizacijo njihovih letal. Floto letal za daljše polete (sestavlja jo 13 letal Airbus 330 in 13 letal Boeing MD 11) bodo spremenili tako, da bodo letala tipa MD 11 zamenjali s 13 novimi Airbusi A340. S tem bodo dosegli:

- povečanje učinkovitosti letal s pomočjo nižjih stroškov (manjša poraba goriva, nižji stroški vzdrževanja),
- bolj učinkovito razporejanje posadke na letalu,
- zmanjšanje povprečne starosti letalske flote.

²¹ Prevod izraza point - to - point.

²² Glej Tab. 12, na str. 41.

Tabela 12: Sestava flote letalske družbe Swiss Air Lines dne 30.6.2002

	Število sedežev	Število letal	Povprečna starost letal
Saab 2000 Concordino	50	29	5,8
Embraer ERJ 145	49	25	1,1
Avro RJ 85	82 – 97	4	9,0
Avro RJ 100	82 – 97	15	5,5
Airbus A319/320/321	110 – 186	7/11/8	5,0/5,3/5,2
Airbus A330	196 – 230	13	3,0
Boeing MD 11	241	13	9,4
Boeing MD 83	156	8	12,5
SKUPAJ		133	5,4

Vir: The Swiss fleet, 2002.

Tabela 13: Sestava flote letal letalske družbe Lufthansa in British Airways v letu 2002

LUFTHANSA		BRITISH AIRWAYS	
Tip letala	Št. letal	Tip letala	Število letal
Canadair CRJ 100/200	43	Concorde	7
Canadair CRJ 700	10	Boeing 747 – 400	56
Avro RJ 85	18	Boeing 777	45
Boeing 737 – 500/300	27/29	Airbus A 319/320	38
Airbus A 319/320/321	75	Boeing 737 – 400	33
Airbus A 310	4	Boeing 737 – 500	2
Airbus A 300 – 600	12	Boeing 757 – 200	26
Airbus A 340 – 200/300	6/28	Boeing 767 – 300	16
Boeing 747 – 400	30	RJ – 100	1
Boeing 757 – 200/300	16/13		
Boeing 767 – 300	9		
MD 11	14		
747 – 200F	8		
SKUPAJ	342		236

Vir: Fleet, 2002 in Aircraft fleet, 2002.

Swiss načrtuje zamenjavo 6 letal tipa MD 11 za Airbus A340 v letu 2003, ostali del flote pa bodo obnovili v letu 2004 (Financial result for the first half-year 2002, 2002). Floto letal za krajše polete (sestavlja jo 19 letal Avro RJ, 29 letal Saab 2000 in 7 Airbusov A319) bodo zamenjali z novimi letali, primernimi za krajše in regionalne polete: Embraer 170 (70 sedežev), Embraer 195 (108 sedežev). Letala Embraer bodo predvsem povečala udobje potnikom. Prvo letalo Embraer 170 načrtujejo v letu 2003, ostala naj bi zamenjali do leta 2007. Swissova čarterska flota letal ima trenutno 8 letal tipa MD 83, katera v letu 2003 načrtuje zamenjati z letali Airbus A320 (Financial result for the first half-year 2002, 2002). Njihova strategija izboljšanja letalske flote je bila nujna, kajti če vzamemo za primer floto letal Lufthanse ali British Airwaysa, lahko vidimo, da imata letalski družbi, ki obvladujeta evropski letalski promet, zelo sodobno letalsko floto²³.

5. OCENA SMISELNOSTI REŠEVANJA SWISSAIRA

Pri oceni smiselnosti bom predvsem izhajala iz dosedanjih poslovnih rezultatov, ki so jih dosegli v prvi polovici leta 2002. Upoštevala bom predvsem načrt poslovanja, ki si ga je Swiss postavil za leto 2002 in rezultate primerjala z načrtovanimi.

Crossair je v prvem četrtletju (do 31. marca 2001, ko je Swiss prevzel poslovanje) zabeležil izgubo v višini 190 milijonov švicarskih frankov, kar je bilo za 100 milijonov frankov manj kot so predvideli v poslovnem načrtu. V skladu z njim naj bi celoletna izguba letalske družbe znašala 1,1 milijarde švicarskih frankov. Uspešen je bil predvsem začetek poletne sezone pri medcelinskih poletih, kjer so največ prometa dosegli s poleti v Severno Ameriko. Nadpovprečen promet so zabeležili tudi na progah v Bangkok in Hongkong (Družba Swiss v prvem polletju preseгла načrtovano število potnikov, 2002). Nova švicarska letalska družba Swiss je v prvih šestih mesecih prepeljala 5,17 milijona potnikov in dosegla 66,1–odstotno zasedenost letal, kar je bilo več od načrtovane. Število potnikov in zasedenost letal je preseгла polletne načrte, tako da bodo v celotnem letu 2002 presegli načrtovano število deset milijonov potnikov. V prvem polletju so zabeležili izgubo v višini 447 milijonov švicarskih frankov²⁴.

Tabela 14: Rezultati poslovanja Swissa v prvem polletju leta 2002

	Prvo polletje 2002
Prihodki iz poslovanja (v mio CHF)	1.754
Neto izguba (v mio CHF)	- 447
Neto izguba na delnico (v CHF)	- 9,07

Vir: Financial result for the first half – year 2002, 2002.

²³ Glej Tab. 13, na str. 41.

²⁴ Glej Tab. 14, na str. 42.

Tabela 15: Rezultati poslovanja Crossaira od leta 1999 do leta 2001

	2001	2000	1999
Prihodki iz poslovanja (v mio CHF)	1.393	1.275	1.165
Neto dobiček/izguba (v mio CHF)	- 314	- 25	53
Skupno število potnikov	5.939.157	6.293.005	5.996.527
Zasedenost letal (v odstotkih)	52	53	54

Vir: Key figures for Crossair for the past three years, 2002.

Glede na rezultate, ki so jih dosegli v polletju, so na dobri poti k realizaciji svojih načrtov in k pozitivnemu poslovanju Swissa. Rezultati nam povedo več, če naredimo primerjavo s prejšnjimi leti. Realno primerjavo je težko narediti, kajti za preteklo obdobje moramo vzeti rezultate poslovanja Crossaira²⁵.

Reševanje Swissaira je imelo svoje prednosti in slabosti. Če analiziramo vse prednosti in slabosti, ki jih je prineslo reševanje Swissaira in ustanovitev Swiss Air Linesa prinesla, je delež prednosti večji kot delež slabosti²⁶.

Glavni cilji, ki so jih postavili za leto 2003, so:

- povečati zasedenost letal v prvi polovici leta 2003,
- povečati prihodke iz poslovanja,
- izboljšanje poslovanja s tovorom,
- upoštevati bo potrebno, da v letu 2003 ne bo določenih stroškov (lansiranje blagovne znamke Swiss, prebarvanje letal...), kar bo konec leta pripomoglo k boljšemu rezultatu poslovanja.

V Swissu so odločeni, da bodo te cilje dosegli, razen v primeru morebitnih političnih in ekonomskih kriz (Financial result for the first half-year 2002, 2002).

²⁵ Glej Tab. 15, na str. 43.

²⁶ Glej Tab. 16, na str. 44.

Tabela 16: Prednosti in slabosti reševanja Swissaira

DOKONČNI ZLOM SWISSAIRA	
Prednosti	Slabosti
Stečajni postopek omogoči preživetje delom podjetja, ki so prinašali dobiček	Propad Swissaira "vrže slabo luč" na celotno švicarsko gospodarstvo.
Izognili so se dolžnosti plačevanja dolgov letalskim družbam, v katerih so imeli delež.	Propad Swissaira kot nacionalna sramota.
	Povzroči 9.000 brezposelnih, od tega 4.500 v Švici.
	Izgubijo zaupanje svojih potnikov kot kvalitetna letalska družba.
	Negativne posledice tudi v letalskih družbah, kjer je Swissair imel svoj delež.
FORMIRANJE SWISS AIR LINES	
Prednosti	Slabosti
Linije z glavnimi gospodarskimi in finančnimi središči vzdržujejo z lastno letalsko družbo.	Ne upoštevajo zakonodaje EU, ki ne dovoljuje državne pomoči letalskim družbam.
Ohranijo nacionalno letalsko družbo.	Nakopljejo si jezo držav in njihovih letalskih družb, kjer je Swissair imel delež (npr. belgijska družba Sabena).
Pridobijo nova delovna mesta.	Tudi ostala podjetja v Švici lahko po tem zgledu računajo na pomoč države v kriznih situacijah.
Nadaljujejo zgodbo Swissaira in s tem podprejo željo Švicarjev.	

Vir: Fairlamb, 2002, str. 19.

SKLEP

Prva žrtev krize, ki je po 11. septembru 2001 zajela celoten letalski promet, je bil švicarski Swissair, katerega osnovno dejavnost (letenje) so ob koncu oktobra 2001, ko je že prekinil vse polete, prenesli na hčerinsko podjetje Crossair. Swissairu, ki se je s težavami boril že celo leto, je ameriška tragedija zadala končni udarec.

Problemi, ki so letalskim prevoznikom po lanskem septembru odnesli dobrih sto tisoč delovnih mest in povzročili rekordne skupne izgube, so se postopoma kopičili skoraj četrto stoletja. Letalska industrija je kapitalsko zelo intenzivna. Ko padejo prihodki, stroški ostanejo enaki ali pa so celo višji. Poleg nenehnega boja s konkurenco, ki ga je v Ameriki izraziteje čutili že od leta 1978, v Evropi pa od uvedbe skupnega letalskega trga v začetku devetdesetih let, so se namreč letalski prevozniki, ki so bili prisiljeni zniževati cene, že nekaj časa spopadali tudi z naraščanjem stroškov. Številni so imeli težave zaradi prehitrega širjenja in prevzemanja drugih družb, ki so jim sčasoma postale precejšnje breme. Letalski trg je namreč pogosto nepredvidljiv in trendi se hitro spreminjajo. Glede na visoke stroške pa je nepričakovan upad števila potnikov in s tem manjši priliv sredstev lahko usoden, kar je dokazal tudi lanski september.

Posebno mesto v celotnem ozadju krize letalskih prevoznikov imajo državni interesi. Večini držav pomeni "lastna" letalska družba (Slovenija ni pri tem nobena izjema) nekakšen državni simbol, ki ga težko izpustijo iz svojih rok. Zato jih vsej deregulaciji navkljub skušajo zavarovati z lastniškimi omejitvami in prevoznimi pogoji. Posledica življenja "v vati" je, da se letalski prevozniki iz ZDA in EU ne smejo kapitalsko povezovati, kot se to na primer dogaja v avtomobilski industriji. Zato prevozniki ne morejo ukrotiti previsokih stroškov, kar bi ekonomija obsega olajšala. Tako izgubljajo tudi bitko s cenejšimi letalskimi prevozniki, ki so začeli posegati tudi v najbolj donosen segment, to je med potnike poslovnega razreda. V izjemnih okoliščinah so se tako rekoč v trenutku pokazale vse slabosti letalske panoge, v kateri ne vladajo normalne tržne zakonitosti. ZDA so s 15 milijardami ameriških dolarjev priskočile na pomoč svojim letalskim družbam. Še več težav imajo evropske letalske družbe, ki so ujete v zanke skupne evropske zakonodaje, hkrati pa naj bi upoštevale nacionalne interese. Svoje letalske družbe so nekatere države pripravljene vzdrževati tudi z izdatno pomočjo, kar je v precejšnjem nasprotju s politiko EU.

Letalska industrija ni bila nikoli predmet popolne in poštene konkurence. Že od svojega začetka je pod vplivom najmočnejših lobijev v svetu, saj predstavlja sinonim za nacionalni interes držav. Politiki, predsedniki in predstavniki držav skušajo na najrazličnejše načine spodbujati svoja podjetja, hkrati pa z raznimi posegi omejujejo konkurenčna podjetja iz drugih držav. S temi naporji ne podpirajo le domačega letalskega prevoznika, ampak celotno gospodarstvo. Zaradi občutnih posledic letalskega prevoznitva na celotno gospodarstvo je ta veja strateško pomembna za vsako državo. Zaradi teh dejstev ne preseneča politična vpletenost države.

Primer Swissaira nam nazorno kaže, kako vlada ni dovolila propada svoje nacionalne letalske družbe. S pomočjo vladnega in podjetniškega paketa jim je uspelo ustanoviti novo letalsko družbo Swiss Air Lines ter tako nadaljevati zgodbo Swissaira. Smiselnost reševanja Swissaira je imela svoje pozitivne in negativne posledice. Glede na rezultate poslovanja, ki so jih dosegli v prvem polletju svojega delovanja, so na dobri poti k

ozdravitvi podjetja. Na odgovor na vprašanje, ali bo Swiss Air Lines uspel povrniti ugled kakovostnega, nacionalnega švicarskega prevoznika, bomo morali počakati.

Na drugi strani pravijo kritiki, da evropski letalski prostor ne potrebuje nobenih subvencij, temveč konsolidacijo, če se hoče srednjeročno postaviti na noge. V Evropi je preveč letalskih družb, ki si s prijateljsko pomočjo vlad privoščijo omrežje prog po vsem svetu, čeprav je njihov domači trg veliko premajhen za takšne posle. Kritiki pravijo, da je skrajni čas, da letalske družbe uvidijo, da ne more vsaka država z na pol praznimi letali leteti v kakšen Burundi.

Kakorkoli že, letalske družbe so in bodo v urejenih tržnih gospodarstvih vedno propadale, namesto njih se ustanovljajo nove. V takih letalskih družbah je nujno zagotavljati ustrezne pogoje, ki letalsko družbo kljub krizam pripeljejo do najbolj ugodnega položaja, kjer se bodo zagotovljeni maksimalni donosi, hkrati pa preprečevati vsako najmanjšo možnost, da bi podjetje prišlo v krizno obdobje in pri tem obstalo na mestu ter čakalo na pomoč države.

LITERATURA

1. Anžin Janez: pomen strateških povezav v letalskem prevozništvu. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 44 str.
2. Bailey E. Elizabeth, Graham R. David, Kaplan P. Daniel: Deregulating the airlines. Cambridge: The MIT Press, 1985. 243 str.
3. Capell Kerry et al.: Day of the discounters. Business Week, 11.2.2002, str. 16–17.
4. Eisinger Jesse: Swissair debacle at least provides investing lessons. The Wall Street Journal Europe. Brussel, 5.10.2001, str. 14.
5. Fairlamb David: Trouble in Paradise. Business Week, 29.7.2002, str. 18–19.
6. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
7. Inkret Primož: Swissair in švicarska vlada se pogajata. Kapital, Ljubljana, 5.11.2001, str. 104.
8. Inkret Primož: Zapleti v zvezi s plačili pilotov. Kapital, Ljubljana, 25.3.2002, str. 98.
9. Krautberger Marko: Letalski transport: strah pred letenjem ni edini krivec. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 29.10.2001, str. 25.
10. Michaels Daniel: Swissair seeks shield from its creditors. The Wall Street Journal Europe. Brussel, 2.10.2001, str. 10.
11. Novak Matic: Vpliv terorizma na letalsko industrijo. Pravna praksa, Ljubljana, 22, 20.6.2002, str. 28.
12. Pavlin Barbara: Čedalje globlja kriza evropskih prevoznikov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 17.12.2001, str. 20.
13. Perkič Štefan: Boeing in Airbus: tehnološka in ekonomska tekma in vloga države. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 40 str.
14. Plešnar Jože: Ryanair pod drobnogledom evropske komisije. Finance, Ljubljana, 12.2.2001, str. 8.
15. Plešnar Jože: Leto 2000 najslabše v zgodovini Swissaira. Finance, Ljubljana, 2.4.2001a, str. 3.
16. Prada Paulo: Gouvernement pledges loan for Swissair. The Wall Street Journal Europe. Brussel, 4.10.2001, str. 5.
17. Repovž Mitja: Velikani nalomljenih kril. Delo, Ljubljana, 6.10.2001, str. 10.
18. Sachs Jeffrey: Gospodarstvo po 11. septembru. Finance, Ljubljana, 3.10.2001, str. 5.
19. Sparaco Pierre: Bailout of Swissair, Sabena may allow to survive. Aviation Week & Space Technology, New York, 8.10.2001, str. 24–25.
20. Svetličič Marjan: Vsi dobivajo, vendar ne vsi enako. Finance, Ljubljana, 77, 23.4.2002, str. 24.
21. Stanovnik Peter: Horizonti: Plusi in minusi globalizacije. Finance, Ljubljana, 28, 12.2.2002, str. 16.
22. Šajn Vanja: Boeing in Airbus: Tehnološka in ekonomska tekma in vloga države. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 59 str.
23. Šoštarič Nikola: Zakaj je v bistvu vse gospodarstvenike strah pred dogajanjem na Wall Streetu. Večer, Maribor, 18.9.2001.

24. Šuligoj Aleš: Analiza globalnega trga letalske industrije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 40 str.
25. Taylor H. J. Michael: Jane's Encyclopedia of aviation. London: Jane's publishing company, 1989. 948 str.
26. Tkalec Robert: Uživajte! Letalske družbe tare kriza. Manager, Ljubljana, 15.4.2002, str. 75–77.
27. Turk J. Boštjan: Posledice terorizma na civilno letalstvo. Dnevnik, Ljubljana, 224, 28.9.2001.
28. Učakar Mitja: Swissair rešuje poslovne težave. Kapital, Ljubljana, 10.9.2001, str. 82.
29. Urbanija Anamarija: Trd pristanek. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 15.10.2001, str. 54.
30. Urbanija Anamarija: Zračni pirati ne poznajo krize. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 18.2.2002, str. 42-43.
31. Varga Novljan Zdenka: Swissairu je teroristični napad na ZDA zadal še zadnji udarec. Dnevnik, Ljubljana, 3.10.2001, str. 4-5.

VIRI

1. A chill in the Alpine air. The Economist, 13.10.2001, str. 96.
2. Annual result 2000.
[URL:<http://www.pool.unit.net/powerfunds/swissair/20010402/pdf/040201bmk.pdf>], 12.7.2002.
3. Application for a moratorium of debt enforcement for part of the SAirGroup.
[URL:<http://www.sairgroup.com/apps/media/press/e/>], 2.9.2002.
4. A scary Swiss meltdown. The Economist, 12.7.2001, str. 55.
5. Chronologie der Ereignisse im Jahr 2001. [URL:<http://www.sairgroup.com>], 31.10.2002.
6. Crossair chairman outlines three options for taking over Swissair. Airline Industry Information, 16.10.2001.
7. Crossair fleet renewal not affected by addition of Swissair operations. Regional Airline News, 5.11.2002.
8. Crossair takes conservative posture in new Swiss role.
[URL:http://www.ainonline.com/Publications/RAA_02/raa_02_crossairswisspg22.html], 20.10.2002.
9. Crossair v rdečih številkah. [URL:<http://www.finance-on.net>], 12.3.2002, 31.10.2002.
10. Die Swissair story. [URL:<http://www.swissair-story.ch/cdrom.html>], 24.9.2002.
11. Domoljubje rešilo Swissair. [URL:<http://www.finance-on.net>], 13.7.2002.
12. Družba Swiss v prvem polletju preseгла načrtovano število potnikov.
[URL:<http://www.finance-on.net>], 12.7.2002.
13. EU: Ukrepi proti neevropskim letalskim prevoznikom. [URL:<http://www.finance-on.net>], 12.7.2002.
14. Evropske letalske družbe računajo na pomoč vlad. [URL:<http://www.finance-on.net>], 12.7.2002.

15. Feeling frugal. *The Economist*, 9.3.2002, str. 12 – 14.
16. Financial result for the first half year 2002. [URL:<http://www.swiss.com>], 10.11.2002.
17. Fleet. [URL:http://www.lufthansa.com/dlh/en/htm/team_lh/flotte.html], 12.11.2002.
18. History. [URL:http://www.8ung.at/dominguez/htmls/swr_hist.htm], 26.2.2002.
19. IATA's revised forecast.
[URL:<http://www.iatagabi.com/documents/viewdocument.asp?func=view&id=11034>], 11.9.2002.
20. Inside McKinsey.
[URL:http://www.businessweek.com7magazine/content/02_27/03790001.htm], 12.7.2002.
21. Je McKinsey kriv za stečaj Enrona in Swissaira. [URL:<http://www.finance-on.net>], 12.2.2002.
22. Kalčič Vesna: Cesarstvo in njegovi nasprotniki. *Dnevnik*, Ljubljana, 11.9.2002.
23. Key figures for Crossair for the past three years.
[URL:<http://www.swiss.com/index/sw-oc-ir-key-figures.htm>], 12.11.2002.
24. Kruhar Simona: Gospodarskemu šoku je sledila umiritev. *Dnevnik*, Ljubljana, 2002.
25. "No frills" carriers' weekly seats. [URL:<http://www.aea.be>], 12.7.2002.
26. Sizable net loss for 2000. [URL:<http://www.sairgroup.com/apps/media/press/e/2001-04-02-07-15?>], 21.10.2002.
27. Stečajno slovo skupine Swissair. [URL:<http://www.finance-on.net>], 13.7.2002.
28. Swiss Airline history. [URL:<http://www.airlines.afriqonline.com/airlines/131.htm#>], 12.7.2002.
29. Swiss Air Lines – naslednik letalskih družb Swissair in Crossair.
[URL:<http://www.finance-on.net>], 12.7.2002.
30. Swissair history. [URL:<http://trump.ch/gabriel/aviation/airlines/sr/airlinesr.html>], 24.9.2002.
31. Swissair Group initiates '2001' change programme to save at least CHF 500 million.
[URL:<http://www.sairgroup.com/apps/media/press/e/2001-06-05-06-59>], 12.7.2002.
32. Swissair group seeking solutions for the financing of salaries and severance benefits.
[URL:<http://www.sairgroup.com/apps/media/press/e/2001-10-24-22-12>], 12.7.2002.
33. Swissair Group to restructure its airline activities.
[URL:<http://www.sairgroup.com/apps/media/press/e/2001-09-24-09-10>], 12.7.2002.
34. Swissair je mrtev, naj živi Swiss. [URL:<http://www.dnevnik.si/clanek.asp?id=19818>], 12.11.2002.
35. Swissair zmanjšuje zadolženost. [URL:<http://www.finance-on.net>], 12.7.2002.
36. Swissôtel Hotels & Resorts to be sold to Raffles Holdings.
[URL:<http://www.sairgroup.com/apps/media/press/e/2001-04-23-08-43>], 12.7.2002.
37. Švicarji znova v težavah. [URL:<http://www.dnevnik.si/clanekbasp?id=19340>], 12.3.2002, 12.7.2002.
38. The Swiss Fleet. [URL:<http://swiss.com/index/sw-oc-fl-information.htm>], 12.11.2002.
39. The unpalatable truth. *The Economist*, 24.10.2001, str. 61 – 62.
40. 2000 financial statements of the SAirGroup. [URL:<http://www.sairgroup.com>], 12.7.2002.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

- Airline Deregulation Act – Zakon o deregulaciji letalskega prevoznštva
- Average annual growth rate (AAGR) – povprečna letna stopnja rasti
- “Budget” carrier – poceni letalski prevoznik
- “Change 2001” - “spremembe 2001”
- Civil Aeronautics Board (CAB) – komisija za mednarodno letalstvo
- High – cost country – država z visokimi stroški
- Hub – izraz pomeni matično letališče, na katerem ima določen letalski prevoznik dominantni položaj
- International Air Transport Association (IATA) – mednarodno združenje letalskih prevoznikov
- “Lowcost” carrier – poceni letalski prevoznik
- “No - frills” carrier – poceni letalski prevoznik
- Point – to – point – poleti letal od točke do točke, kar pomeni, da transferi niso možni