

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZAKAJ IN KAKO SO NIZKOCENOVNI LETALSKI
PREVOZNIKI ZAVLADALI EVROPSKEMU TRGU**

Ljubljana, januar 2007

TILEN ŠALI

IZJAVA

Študent Tilen Šali izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Tjaše Redek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.1.2007.

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	LETALSKI PROMET.....	2
2.1.	Zgodovina letalstva	2
2.2.	Deregulacija v letalski panogi in razvoj panoge.....	4
2.2.1.	Deregulacija v ZDA.....	5
2.2.2.	Deregulacija in razvoj letalskega trga v Evropi	7
2.3.	Razmere na evropskem letalskem trgu v zadnjem obdobju	9
3.	NIZKOCENOVNI LETALSKI PREVOZNIKI.....	13
3.1.	ZDA kot pionir na področju nizkocenovnega letenja	13
3.2.	Razvoj NCPjev v Evropi.....	15
3.2.1.	Freddie Laker	15
3.2.2.	Virgin.....	16
3.2.3.	Ryanair	17
3.2.4.	easyJet	20
3.2.5.	Go.....	22
3.3.	Miti o nizkocenovnih letalskih prevoznikih	23
3.3.1.	NCPji kradejo potnike tradicionalnim družbam in jih s tem rinejo v propad	24
3.3.2.	NCPji imajo tako nizke cene zato, ker dobivajo subvencije	24
3.3.3.	NCPji slabo ravnaajo s svojimi zaposlenimi.....	24
3.3.4.	NCPji slabo skrbijo za svoje stranke.....	25
3.3.5.	NCPji varčujejo pri varnosti.....	25
3.3.6.	NCPji bolj onesnažujejo okolje.....	25
4.	POSLOVNI MODEL NCPjev.....	26
4.1.	Ciljni trgi.....	26
4.2.	Internet.....	28
4.3.	Dodatni prihodki	29
4.4.	Overbooking	31
4.5.	Uravnavanje donosnosti	31
4.6.	Enotna flota.....	33
4.7.	Učinkovita uporaba letališč	34
4.8.	Stroški goriva.....	35
4.9.	Organizacijska kultura	38
4.10.	Medsebojna konkurenca.....	39
4.11.	Nadaljnji trendi	40
4.12.	Srednja in Vzhodna Evropa	41
5.	SKLEP	44
	LITERATURA.....	45
	VIRI	46

1. UVOD

V pričujočem diplomskem delu bom poizkušal osvetliti del razburljivega dogajanja v panogi, ki že dolga leta velja za bolj vznemirljivo kot ostale, pa naj bo to zaradi dragih in impozantnih letal, kultnega statusa zaposlenih, kjer pilot letala ni imenovan »pilot,« ampak »kapitan« ali pa zapletenega jezika (tako npr. slovenska letalska družba Adria Airways ni le letalska družba, ampak »avio kompanja«, potniki pa ne vstopijo v letalo, ampak se nanj vkrcajo), ki ustvarja nekakšno distanco do strank oziroma potnikov.

Dvajseto stoletje je v večini pripadlo tradicionalnim letalskim družbam, enaindvajseto pa bo skoraj zagotovo pripadlo nizkocenovnim letalskim prevoznikom (v nadaljevanju NCP). Zadnjih 10 let smo priča velikim spremembam v letalstvu, ki pa tokrat niso tehnične narave, saj so današnja letala v svojem bistvu zelo podobna tistim izpred 30 let, ampak se je bistveno spremenila predvsem sama storitev. Vodilni iz NCPjev – v prvi vrsti Michael O'Leary iz Ryanaira – so začeli razbijati mit o nekakšni čezoceanski titaniški izkušnji – in tej primernim cenam – in raje primerjajo letenje z običajno avtobusno vožnjo – in seveda njej primernimi cenami. Morda bi nekateri letalski romantiki dejali, da so NCPji odvzeli letalstvu del čara, ampak dejstvo je, da so letenje približali najširšim množicam, kar je verjetno njihov največji prispevek človeštvu.

Temeljni namen diplomskega dela je prikazati razvoj letalske panoge s poudarkom na vlogi nizkocenovnih prevoznikov, katerih pomen se je v zadnjem desetletju izjemno povečal. To bom poizkušal storiti v petih poglavjih.

Drugo poglavje vsebuje kratko zgodovino letalstva, definicijo in razvoj deregulacije letalskega prometa ter sestavek o evropskem letalskem trgu, ki tudi predstavlja težišče te diplomske naloge.

V tretjem poglavju je orisan razvoj nizkocenovnih letalskih prevoznikov, začnemo v ZDA, končamo pri glavnih igracih v Evropi. Našteti so tudi nekaj v javnosti razširjenih mitov o nizkocenovnih letalskih prevoznikih. Ali le-ti držijo, se bo bralec prepričal v zadnji točki tretjega poglavja.

Četrto poglavje je skoraj v celoti namenjeno poslovnemu modelu nizkocenovnih letalskih prevoznikov, saj se prav v poslovnem modelu skriva bistvo njihovega uspeha. Kot bo razvidno iz tega poglavja, temelji ta poslovni model na nekaj dokaj preprostih točkah, katerih pa se morajo tisti, ki želijo uspeti na tem izjemno tekmovalnem trgu, strogo držati. Poglavje končamo z obeti za nizkoceevne letalske prevoznike v Evropi. Zadnje, peto poglavje, je namenjeno sklepnim besedam.

2. LETALSKI PROMET

V tem poglavju si bomo najprej pogledali razvoj letalskega prometa skozi zgodovino, njegove pionirje ter njegov čedalje večji pomen za človeštvo. Sledi podpoglavje o deregulaciji, ki je bila tisti prelomni dogodek, ki je sploh omogočil razvoj nizkocenovnih letalskih prevoznikov, najprej v ZDA, zatem v Evropi, nato pa tudi drugje po svetu.

2.1. Zgodovina letalstva

Že od časov antike si je človek želel poleteti v nebo. Prvi znani poizkus posnemanja ptic se je končal tragično za Ikarja. V petnajstem stoletju je Leonardo da Vinci naredil skice, s katerimi se je osupljivo približal načrtu sodobnega helikopterja. V zgodnjem 18. stoletju je jezuitski duhovnik Bartholomeu de Gusmao naredil načrt in model toplozračnega balona. Leta 1783 pa se je človek dvignil od tal s pomočjo Montgolfiejevega balona. Še večja prelomnica pa se je zgodila 17. decembra leta 1903, ko sta brata Wright poletela s svojim letalom pri mestu Kitty Hawk v Severni Karolini, ZDA. Od takrat naprej je letalstvo doživelo nesluten razvoj, od prvega čezoceanskega leta Charlesa Lindbergha leta 1927 pa do danes, ko letalske družbe po vsem svetu prepeljejo več kot dve milijardi potnikov letno (Annual World Airline Traffic & Capacity, 2006).

Pomemben mejnik v zgodovini letalstva predstavljata prva in druga svetovna vojna, saj je še posebej v obdobju druge svetovne vojne letalstvo doseglo močan tehnološki preboj. Tako je leta 1919 poletelo prvo povsem kovinsko potniško letalo iz serijske proizvodnje in sicer nemški Junkers F13, ki je lahko prepeljal 4 potnike. Še korak naprej je pomenil leta 1926 zgrajeni ameriški Ford 4-AT oziroma Trimotor, ki je lahko prepeljal že 11 potnikov. Leta 1932 je iz tovarn Junkersa prišlo eno izmed najbolj uporabljenih potniških in transportnih letal v zgodovini – Ju-52, ki je lahko prepeljalo od 15 do 30 potnikov in zaslovelo v barvah Lufthanse (Babič et al., 2003, str. 15, 16). Prevlado nemških letal je končal ameriški Douglas s svojim DC-3, enim najboljših letal v zgodovini. Naredili so jih kar 11.000, bila so uporabljena v vojaške namene in so bila v uporabi v potniškem in tovrnem prometu še dolga leta po vojni (Babič et al., 2003, str. 19). Njegov naslednik je bil skoraj dvakrat večji model DC-4, ki je lahko prepeljal že 44 do 55 potnikov. Kljub zelo nizki ravni udobja takratnih letal, ki je bila predvsem posledica uporabe batnih motorjev, so leta 1945 letala po vsem svetu prepeljala že preko 9 milijonov potnikov (Kham, 2005, str. 2).

Glavno potniško letalo prvih povojnih let je bilo Lockheed Constellation, ki je že imelo potniško kabino pod tlakom, kar je omogočalo letenje na večjih višinah, kjer se je izognilo slabemu vremenu, kar je močno povečalo udobje (Babič et al., 2003, str. 71).

Vendar pa je bil letalski promet v svoji prvi polovici obstoja izključno privilegij bogatih. Prvi ekonomski razred je bil uveden leta 1952, in sicer v družbi TWA, eni izmed številnih znanih

letalskih družb, ki so prenehale z delovanjem – tudi zaradi močne konkurence nizkocenovnih prevoznikov.

Veliko prelomnico je pomenila iznajdba reaktivnega motorja, saj so bili v primerjavi z batnimi motorji reaktivni motorji tišji, skoraj niso povzročali tresljajev, bili so tudi precej močnejši in učinkovitejši. Prvo reaktivno potniško letalo je bilo de Havilland Comet, ki je prvič poletel leta 1952, in sicer v barvah družbe British Overseas Airline Corporation (BOAC) z letališča London Heathrow proti Johannesburgu. Letalo Comet, ki je nastalo na osnovi dela pionirja reaktivnega motorja Franka Whittla, je lahko letelo dvakrat višje in dvakrat hitreje od predhodnih letal. Tako je na primer letalo DC-4 za pot med Londonom in Tokijem potrebovalo 3 dni in 14 ur, s Cometom pa je potovanje skupaj s postanki trajalo točno dan in pol (Babič et al., 2003, str. 75). Čeprav je Comet prepolovil potovalni čas, je imel veliko pomanjkljivost, in sicer veliko število nesreč zaradi konstrukcijske napake. Vseeno pa so s pomočjo Cometa dokazali, da je možno prevažati veliko število ljudi s hitrostjo blizu enega maha (to je hitrostjo zvoka). To je vzpodbudilo inženirje v ZDA k snovanju varnejših potniških letal. Tako sta Boeing 707 in Douglas DC-8 kmalu zavzela trg (Calder, 2003, str. 20).

Temu je sledila dolga prevlada ameriške letalske industrije, ki se je nadaljevala tudi v 70. in 80. letih, saj so letala Boeing 747, McDonnell Douglas DC-10 in Lockheed L-1011 s svojimi širokimi trupi na novo definirala letalski promet. Omenimo lahko le konstrukcijsko odlično francosko letalo SE210 Caravelle (prvič je poletelo leta 1954), ki je bilo tudi prvo letalo z motorji v repu (Babič et al., 2003, str. 80). Pravi evropski odgovor je prišel šele leta 1970, ko je bil ustanovljen konzorcij Airbus, ki se sedaj bori z Boeingom za prevlado v proizvodnji velikih potniških letal (Babič et al., 2003, str. 83).

Prvi redni potniški let v ZDA se je zgodil leta 1914, ko je hidroplan Tonya Jannusa povezal mesti St. Petersburg in Tampa na Floridi. Kmalu se je pojavila množica manjših letalskih družb, ki so živele predvsem od prevažanja letalske pošte. Te družbe so s časom in preko številnih združitve postale Braniff Airways, American Airlines, United Airlines (v začetku del Boeinga), Trans World Airlines, Northwest Airlines in Eastern Air Lines, če naštejemo le najbolj znane. Te družbe so bile v začetku skoncentrirane na ameriški trg, edina družba, ki je že pred letom 1940 letela tudi na čezoceanskih letih je bila družba Pan American World Airways (Pan-Am), ki je povezala Los Angeles in Šanghaj ter Boston in London (The History of Flight, 2006).

Tudi evropski letalski promet je navkljub ameriški prevladi v letalstvu hitro napredoval. Tako je bila prva letalska potniška družba na svetu nemška družba DELAG, ki je prevažala potnike v zračnih ladjah proizvajalca Zeppelin. V Evropi so Nemčiji sledile Finska, Francija in Nizozemska, katere nacionalni prevoznik KLM je bil do nedavnega najstarejši letalski prevoznik na svetu, ki je posloval pod originalnim imenom vse od ustanovitve leta 1919 do združitve z družbo Air France leta 2004. Družba Air France je nastala leta 1933, po združitvi

bankrotirane letalske družbe, ki je začela s prevozom letalske pošte, Aéropostale in številnih manjših letalskih prevoznikov. Finski nacionalni prevoznik Finnair je bil ustanovljen leta 1923, nemška Lufthansa pa leta 1926. Lufthansa se je hitro razširila tudi izven Evrope, saj je npr. ustanovila brazilsko družbo Varig in kolumbijsko družbo Avianca. V tistem obdobju je bil nacionalni prevoznik v Veliki Britaniji Imperial Airways, ki je leta 1939 postala BOAC, da bi kasneje tvorila okostje družbe British Airways (The History of Flight, 2006).

Število letalskih potnikov je po drugi svetovni vojni doživelo ogromno rast, saj so letalske družbe po vsem svetu leta 1953 prepeljale preko 50 milijonov potnikov, leta 1960 že več kot 100 milijonov, leta 1974 515 milijonov, leta 1987 že preko milijardo, v letu 2005 pa že več kot 2 milijardi potnikov (Annual World Airline Traffic & Capacity, 2006).

2.2. Deregulacija v letalski panogi in razvoj panoge

Učbeniška definicija regulacije v prometu pravi, da je regulacija pravzaprav sklop administrativnih, organizacijskih, upravnih in kvalifikacijskih omejitev, ki jih država postavlja prevoznikom. V osnovi so namenjene urejanju notranjega trga, posredno pa vplivajo tudi na tuje prevoznike v posamezni državi. Pomemben del predpisov v prevozu je sistem javnih prevoznikov, javni monopol in subvencije v prevozu (Zupančič, 1998, str. 157).

Države imajo ponavadi tri simbole, zastavo, himno in nacionalno letalsko družbo. Prvi dve sta poceni. Tretja pa zna biti zelo draga. In da ne bila predraga, so, čeprav na škodo svojih državljanov in svojega gospodarskega razvoja, države v preteklosti močno posegale v delovanje letalskega trga, s ciljem zaščititi svojo nacionalno družbo. Pri tem so imele nešteto možnosti, kot so prepoved tujih letalskih družb v svojem zračnem prometu, združevanje dohodkov na najbolj donosnih mednarodnih progah, omejevanje prostih mest na letališčih, omejevanje uslug kontrole letenja. Besede kot so državna varnost, nacionalni interes, nacionalni ponos, možnost vojne, prevoz ranjencev, pa tudi naravni monopol ter celo argument javne dobrine, so bile zmeraj na dnevnem redu. Če vzamemo, da je prvih pet bolj kot ne klasičnih PR argumentov vodstev nacionalnih letalskih družb in njihovih zagovornikov v vladah in se osredotočimo na zadnja dva, ki sta ekonomske narave in lažje dokazljiva ali ovrgljiva, vidimo, da zanimivo, ta panoga nima nobenih značilnosti naravnega monopola. Mejni stroški niso zanemarljivi, zato tudi povprečni skupni stroški niso padajoči. V tej panogi ni prisotnih bistvenih ekonomij obsega, po raziskavah organizacije IATA so sicer prisotne ekonomije obsega in povezanosti z vidika večjega omrežja in imajo nekatere velike družbe tudi velike dobičke, vendar so po drugi strani prisotne tudi disekonomije obsega. Divergentnost dobičkov kaže, da na dobičkonosnost bolj vplivajo strateški, stroškovni in managerski faktorji (Smyth, 2006, str. 2). V tej panogi tudi ni prisotnih relevantnih ovir za vstop na trg, velikost začetne investicije se da znižati s pomočjo finančnih vzvodov, saj se da letala vzeti v najem, jih kupiti prek lizinga ali pa uporabljati prek operativnega lizinga, tudi večino osebja se da najeti (outsourcing) in tako naprej. Letalski promet tudi nikakor ni javna

dobrina. Definicija javne dobrine predpisuje dva pogoja, in sicer netekmovalnost in neizločljivost (Tajnikar, 2001, str. 378). Načelo netekmovalnosti v porabi pomeni, da če neko blago uporablja nek posameznik, s tem ne ovira drugih oseb pri porabi istega blaga. Ker ima vsako letalo končno in omejeno število sedežev, lahko ta pogoj zavrnamo. Načelo neizločljivosti pa pravi, da se porabe ne da onemogočiti ali prepovedati, da torej dobrobiti porabe določenega blaga ali storitve ni možno omejiti na izbrano skupino posameznikov. Tudi ta pogoj očitno pri letalskem prometu pade.

Torej so regulativni mehanizmi desetletja odražali povsem drugo logiko: cilj ni bil nevtralizirati škodljive posledice monopolne moči ampak zavirati konkurenco in obvladovati trg. Trg letalskih prevozov je, ko se pusti v miru, izredno dinamičen in tekmovalen, vendar lahko generira precej nestabilnosti v kratkem roku, čeprav se v dolgem roku pričakuje stabilnost. Nestabilnost prometnega sistema, katerega del je letalski transport pa nikakor ni zaželen izid za vlade, kar je eden izmed razlogov za državne intervencije v preteklosti.

2.2.1. Deregulacija v ZDA

Začetki regulacije letalskega prometa v ZDA segajo v 30. leta prejšnjega stoletja. V tistem času so glavni posel letalskih družb predstavljale poštne pošiljke, za prevoz katerih pa so letalske družbe med seboj neusmiljeno tekmovali, zaradi česar so bile cene prevozov izjemno nizke. C.R.Smith, človek ki je populariziral letalo DC-3 in zgradil družbo American Airlines, se je zato bal, da letalske družbe ne bi mogle financirati svoje nadaljnje rasti. Odgovor je videl v regulaciji. Leta 1938 je uspel zlobirati Civil Aeronautics Act, ki je zacementiral vlogo birokracije v letalskem prometu za dolga štiri desetletja. Med drugim je bil za zakon podlaga za ustanovitev Civil Aeronautics Boarda, ki je bil zadolžen za izdajo dovolilnic za letenje tako letalom kot pilotom. Ustanovljena je bila tudi Civil Aeronautics Administration, ki je skrbela za regulacijo letalskega prometa, letalske proge, navigacijske zmogljivosti, kontrolne stolpe in doslednost izvajanja regulacije.

To vsekakor ni bil sistem, ki bi vzpodbujal učinkovitost ali konkurenčnost. Cene vozovnic so se določale administrativno. Vladni agenciji Civil Aeronautics Board (CAB) so letalske družbe povedale, koliko denarja potrebujejo za svoje poslovanje, CAB pa jim je določila cene vozovnic za njihove lete. CAB jim je tudi določila, kam so lahko letele ter koliko lahko zaračunavajo za alkoholne pijače na letih. Letalske družbe so morale vzdrževati proge, ki so prinašali izgubo, zato so bile cene vozovnic na ostalih progah umetno napihnjene na nivo, ki ni bil dosegljiv večini ljudi. CAB se je trudil vzpodbujati zračni promet s tem, da je zadrževal nizke cene na krajših letih, ki pa so bile subvencionirane z visokimi cenami na daljših letih, pri tem je tudi skrbel za »primeren« donos na vložena sredstva letalskih družb. Tudi pri tem ni bil uspešen.

Letalske družbe so se soočale tudi z velikanskimi čakalnimi dobami za obravnavo prošenj za vzpostavitev novih linij ali spremembe cen vozovnic. Tako je npr. družba American Airways

lahko začela leteti na progi Des Moines - Omaha šest let po vložitvi prošnje, Continental Airlines pa po posredovanju sodišča na progi Denver – San Diego osem let po vložitvi prošnje (McDonald, 2004, str. 36).

V prvi polovici 70.letih so se začeli pojavljati čedalje glasnejši zagovorniki letalske deregulacije, v prvi vrsti sta bila to Michael Levine in Alfred E. Kahn, profesor ekonomije na univerzi Cornell. S svojo idejo sta uspela prepričati tudi demokratskega predsedniškega kandidata Jimmyja Carterja, ki je po svoji izvolitvi imenoval Alfreda Kahna za direktorja agencije CAB, sam pa leta 1978 podpisal zakon o deregulaciji letalskega prometa. Zanimivo je, da so bili najsrditejši nasprotniki omenjenega zakona direktorji obstoječih letalskih družb, ki so se borili do zadnjega diha, da bi se ohranile spone, ki so jih tako omejevale, a jim dajale tudi občutek varnosti (McDonald, 2004, str. 37).

Po sprejetju zakona se je v ZDA sprostil nekaj tisoč letalskih prog, ki jih je CAB razdelila po principu 'kdor se prej prijavi, prej dobi', zato so letalske družbe poslale svoje predstavnike na sedež CABA. Nekatere letalske družbe niso verjele, da bo obdobje deregulacije trajalo dolgo, zato so si zagotovile največje možno število prog, da bi jih lahko obdržale po morebitnem koncu deregulacije. Zaradi pravil CABA pa so morale vse proge tudi vzdrževati, zato so nekatere zašle v resne težave. Ena izmed teh družb je bila družba Braniff iz Teksasa, ki je prevzela preveč prog in ni mogla več vzdrževati svojega normalnega poslovanja, letela je tudi ob nemogočih urah, včasih z le enim ali dvema potnikoma na krovu. Leta 1982 je propadla in tako postala prva žrtev deregulacije. Takoj so se pojavili zagovorniki regulacije, ki so trdili, da je propad pomembne letalske družbe direktna posledica deregulacije in zato pozivali k njeni ukinitvi, njeni zagovorniki pa so trdili, da je prav propad neučinkovitih in slabo vodenih letalskih družb namen deregulacije. Eden izmed ciljev je bilo tudi znižanje vstopnih ovir za nove letalske družbe. Večina teh novih igralcev je sicer propadla, vendar pa so vseeno številne družbe, ki se uspešno bojujejo z uveljavljenimi, med temi Southwest Airlines, America West, Midwest Airline in JetBlue (McDonald, 2004, str. 38).

Če sklenemo, lahko rečemo, da predstavlja deregulacija letalskega prometa skoraj popoln uspeh, in to kljub ranljivosti panoge na recesije, terorizem in vojne. Glavni zmagovalci so potrošniki. Avtorja Morrison in Winston (Kahn, 2004, str. 3) ocenjujeta, da koristi deregulacije letalskega prometa v ZDA presegajo 20 milijard ameriških dolarjev letno, predvsem zaradi nižjih cen prevozov in večje izbire letalskih prog. Ista avtorja sta v pričanju na Komiteju za transport in infrastrukturo ameriškega kongresa poročala, da so po njunih raziskavah nizkocenovni prevozniki v ZDA do leta 2000 povečali potrošnikovo dobrobit za precej več, kot so to storili tradicionalni letalski prevozniki. Kar pomeni, da sile konkurenčnosti delujejo in da tisti prevozniki, ki povečujejo potrošnikovo dobrobit, beležijo tudi višje dobičke (Kahn, 2004, str. 3). To je izjemno pomembna ugotovitev, ki potrjuje tudi prepričanja Adama Smitha, da se mora država čim manj vmešavati v konkurenčni proces (Smith, 1998, str. 594).

2.2.2. Deregulacija in razvoj letalskega trga v Evropi

Kot drugod po svetu, ima tudi v Evropi zračni promet dolgo zgodovino stroge regulacije, ki je dušila njegov razvoj dolga desetletja. Posebnost Evrope glede na ZDA je, da je večina letov mednarodnih (znotraj Evrope), zato je regulacija potekala na dveh nivojih: (1) znotraj posameznih držav članic, (2) med državami.

Notranji promet so močno regulirale državne agencije, ki so postavljale omejitve za vstop na trg, oblikovale višino cen in določale nivo kakovosti letalskih storitev. Praktično vsaka država je imela svojega nacionalnega prevoznika, ki je bil praviloma v državni lasti. V mednarodnem (znotraj Evrope) letalskem prometu pa so letalski prevozniki sklepali bilateralne sporazume, s katerimi so določili letalske proge, vozne rede, delitev letov ter dobičkov (Smrekar, 2006, str. 7). Tako je do zgodnjih 90. let obseg letalskega prometa v Evropi umirjeno naraščal, cene prevozov pa so rahlo padale; vse to pa se je dogajalo brez hudih cenovnih bojov in številnih bankrotov, ki so zaznamovali deregulacijo v ZDA (Gilbert et al, 2001, str. 303).¹

Deregulacija v Evropski Uniji je potekala v štirih fazah. V prvi fazi, leta 1987 je bil sprejet paket ukrepov za liberalizacijo in deregulacijo letalskega prevoznništva v Evropski Skupnosti. S tem paketom ukrepom je bila uvedena večja fleksibilnost in je bil hkrati vzpostavljen mehanizem za postopno liberalizacijo. Na področju določanja cen so bile omejitve zmanjšane (The benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment, 2004, str. 7).

V začetku 90. let je sledil drugi paket ukrepov, ki je letalskih družbam omogočal pravico prevoza potnikov, tovora in pošte iz lastne v drugo državo in iz druge v domačo državo (t.i. tretja in četrta svoboda). V veljavo je stopila tudi peta svoboda, ki je na letih znotraj EU v večjem obsegu omogočala izvajanje vmesnih pristankov v tretji državi, na katerih se je lahko vršilo vkrcanje in izkrcanje potnikov (The benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment, 2004, str. 7). **Leta 1993** je začel veljati nov paket ukrepov, katerega namen je bil odpreti nacionalne trge in letalskim prevoznikom omogočiti prosto konkurenco na vseh mednarodnih linijah znotraj Evropske Unije. Letalski prevozniki so tako dobili pravico letenja na katerokoli destinacijo, pod pogojem, da je začetek ali konec leta v njihovi domači državi – gre za t.i. šesto svobodo (Kham, 2005, str. 4).

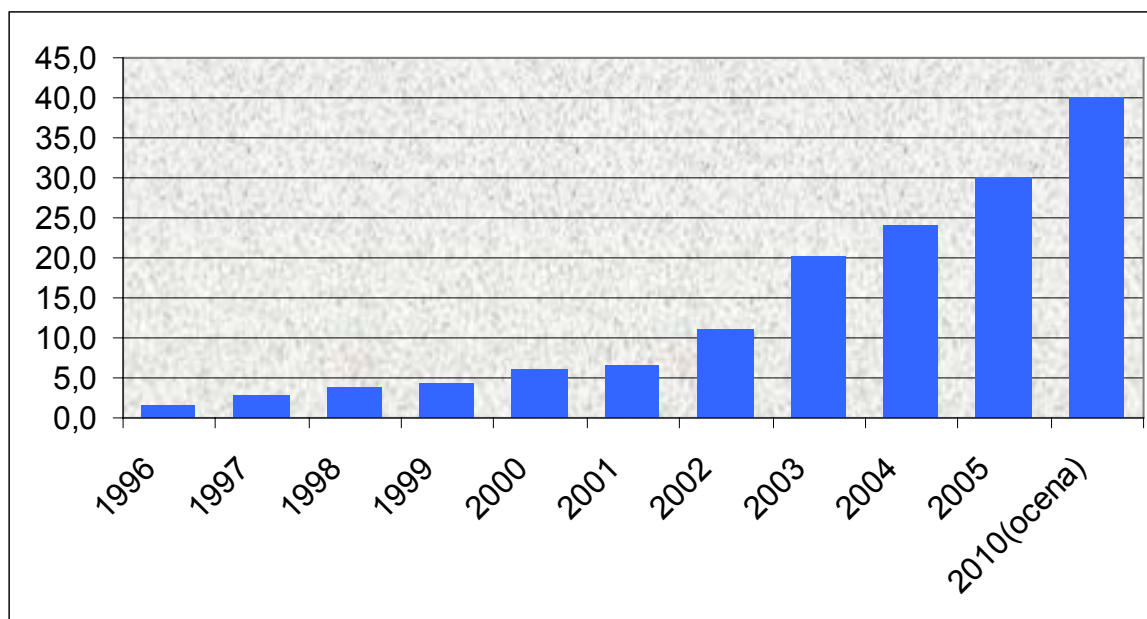
Od leta 1997 pa lahko evropski letalski prevozniki letijo med državami, ki niso njihove matične ter izvajajo notranje lete v drugih državah, članicah Evropske Unije – gre za t.i. deveto svobodo (Kham, 2005, str. 4).

¹ Na koncu še pridržek. Nekateri vidiki letalskega prometa v ZDA so še vedno regulirani. Gre predvsem za varstvo konkurence, zaščito potrošnikov in mednarodni promet. V ZDA tudi velja prepoved tujega lastništva več kot 25% deleža letalske družbe, ki jo je zahtevala ameriška vojska za potrebe vzdrževanja t.i. civilne rezervne zračne flote. V zameno pa jim ameriška vlada zagotavlja prednost pri prevozu vojaškega in vladnega osebja tudi v nevojnem času. Prav tako v ZDA tuji letalski prevozniki ne smejo leteti na notranjih progah.

Ogromno je k učinkovitosti, konkurenčnosti in varnosti evropskega letalskega prometa prispeval sporazum o Enotnem evropskem nebu, ki je bil sprejet leta 2004, ki pomeni tudi dokončno uresničitev pobude o liberalizaciji letalskega prometa v EU. Ta sporazum povezuje 27 držav v enotni letalski trg, ki omogoča prosto povezovanje letališč znotraj tega območja, brez prej potrebnih bilateralnih sporazumov. Ta sporazum tudi močno poenostavlja poslovanje letalskih prevoznikov z vzpostavitvijo enotne kontrole zračnega prometa (Single European Sky – Provision of Aeronautical Information for the European Upper Flight Informaton Region, 2004, str. 6).

Paket liberalizacije oz. deregulacijskih ukrepov je drastično povečal obseg intra-evropskega zračnega prometa, največ na račun nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ki so morda najpomembnejši sad evropske deregulacije. Dejstvo, da lahko letalski prevoznik naroči nova letala in hkrati ve, da bo imel dostop do velikega trga brez velikih zakonskih ovir, je velika vzpodbuda za investicije v nove proge in letala, ki jih bodo pokrivala. V spodnji tabeli lahko vidimo, kako so naraščale kapacitete NCPjev v evropskem letalstvu.

Slika 1: Delež kapacitet (v odstotkih) nizkocenovnih letalskih prevoznikov v skupnih kapacitetah v letalskem prometu znotraj Evrope



Vir: The Economic Impact of Air Service Liberalization, 2006, str. 33; Lott, 2005.

NCPji so se v Evropi pojavili na koncu leta 1995, ko je bil ustanovljen easyJet in ko se je Ryanair prekvalificiral v nizkocenovnega prevoznika. Nekje do leta 2000 je bila prisotnost NCPjev omejena predvsem na proge, povezane z Veliko Britanijo. Enotni evropski letalski trg je po podatkih svetovalne družbe InterVistas generiral dodatnih 44 milijonov potnikov, število potnikov se je v obdobju po liberalizaciji povečalo za preko 33%. Za primerjavo, zgodovinska rast letalskega prometa znotraj Evrope je pred tem znašala med 4 in 6% letno. Ta dodatni

promet povedano drugače pomeni tudi 681 novih povratnih letov na dan. Novi promet je pomenil tudi veliko vzpodbudo turizmu in ostalim panogam, kar se je po nekaterih izračunih pokazalo v 1,4 milijona novih polnih zaposlitev, evropski bruto domači proizvod pa se je na račun liberalizacije zračnega prometa povečal za 85 milijard ameriških dolarjev (The Economic Impact of Air Service Liberalization, 2006, str. 37).

Slika 2: Povezava med liberalizacijo letalskega prometa in gospodarsko rastjo



Vir: The Economic Impact of Air Service Liberalization, 2006, str. 11.

Mednarodni letalski promet je še vedno močno reguliran. Mednarodno letenje je še danes protizakonito, če ni izrecno dovoljeno prek bilateralnega dogovora. V središču tega dogajanja je IATA, Mednarodna zveza za zračni promet, ki pa je v svojem bistvu mednarodni kartel za določanje cen letalskih prevozov, v katerega je vključena večina svetovnih nacionalnih letalskih družb. V IATI seveda ne najdemo vodilnih nizkocenovnih letalskih prevoznikov.

Edina sedanja možnost za sprostitev so tako imenovani '*open skies*' sporazumi, ki omogočajo čezmejno sodelovanje letalskih družb. Tak sporazum sta podpisali Nizozemska in ZDA leta 1992. Sporazum je omogočil tesnejše sodelovanje družb KLM in Northwest (McDonald, 2004, str. 38). O '*open skies*' sporazumu se trenutno pogajata tudi EU in ZDA, gre za »izmenjavo liberalizacij za liberalizacije,« ki bi omogočila recipročno izmenjavo tekmovanja za notranji promet ter večje tekmovanje na čezatlantskih progah (Kahn, 2004, str. 5).

Simulacija, ki so jo izvedli pri svetovalni družbi InterVistas je nakazala, da bi liberalizacija 320 izmed približno 2000 obstoječih bilateralnih dogovorov med državami, ki so sedaj še regulirani, prinesla skoraj 63% rast prometa, kar bi prineslo 24 milijonov novih polnih zaposlitev in ustvarilo dodatnih 490 milijard BDPja, kar je skoraj enako BDPju Brazilije (The Economic Impact of Air Service Liberalization, 2006, str. 95).

2.3. Razmere na evropskem letalskem trgu v zadnjem obdobju

Namen diplomskega dela je analizirati predvsem dogajanje v letalski industriji na evropskem trgu. Zato se bom v tem poglavju posvetil letalskemu trgu EU v letu 2003, saj je to zadnje leto, za katerega so zbrani natančni kumulativni podatki. Velja opozoriti na dejstvo, da je v letu 2003 EU štela le 15 držav, saj je 10 držav pristopilo šele 1. maja 2004.

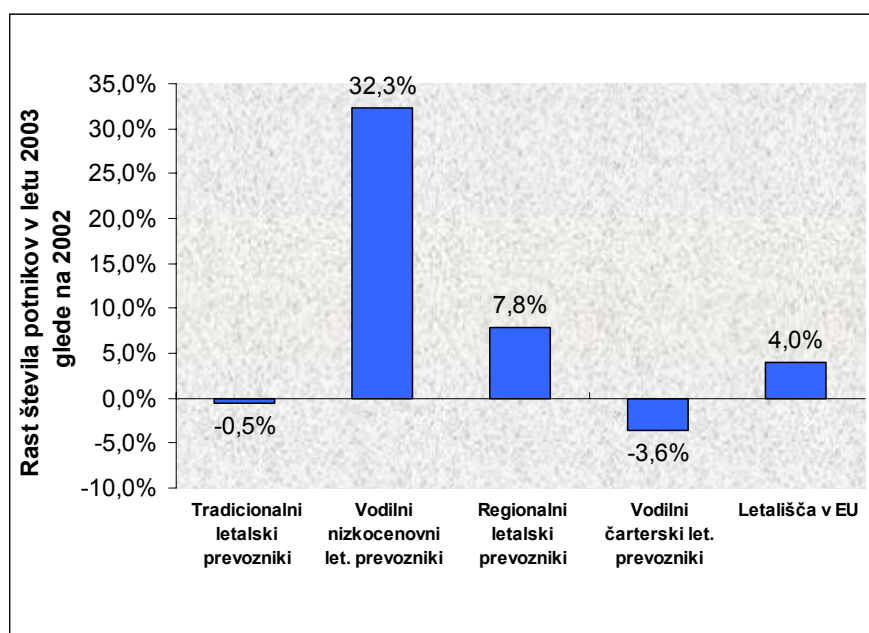
Razvoj letalskega trga v letu 2003 so zaznamovali predvsem: (1) ponoven porast števila potnikov po upadih zaradi terorističnega napada 2001, (2) hitra rast NCP in (3) upad donosnosti nizkocenovnih prevoznikov.

Rast prometa je bila v letu 2003 po dveh letih rahlega zniževanja obsega prometa (v letih 2001 in 2002) **zopet pozitivna (+4%)**. V istem letu so v luči včlanjevanja v EU letališča v državah pristopnicah zabeležila močno rast (+8,8%).

Ponovno je bilo najhitreje rastoče veliko letališče v EU London Stansted, kjer se je obseg prometa povečal za 17% glede na leto 2002. Med 5 večjimi letališči z največjo rastjo so bila še letališča Palma De Mallorca, Dunaj, Barcelona El Prat in Madrid Barajas. Rast vseh teh petih letališč lahko v glavnem pripišemo okrepljeni prisotnosti NCPjev.

Zelo veliko rast obsega prometa so zabeležila tudi številna manjša letališča, ki so postala baze NCPjev, še posebej so tu prednjačila letališča Barcelona Girona, Milano Bergamo in Rim Ciampino (Analysis of the European Air Transport Industry 2003, 2005, str. 146).

Slika 3: Rast obsega prometa na letališčih EU v letu 2003 glede na leto 2002



Vir: Analysis of the European Air Transport Industry 2003, 2005, str. 11.

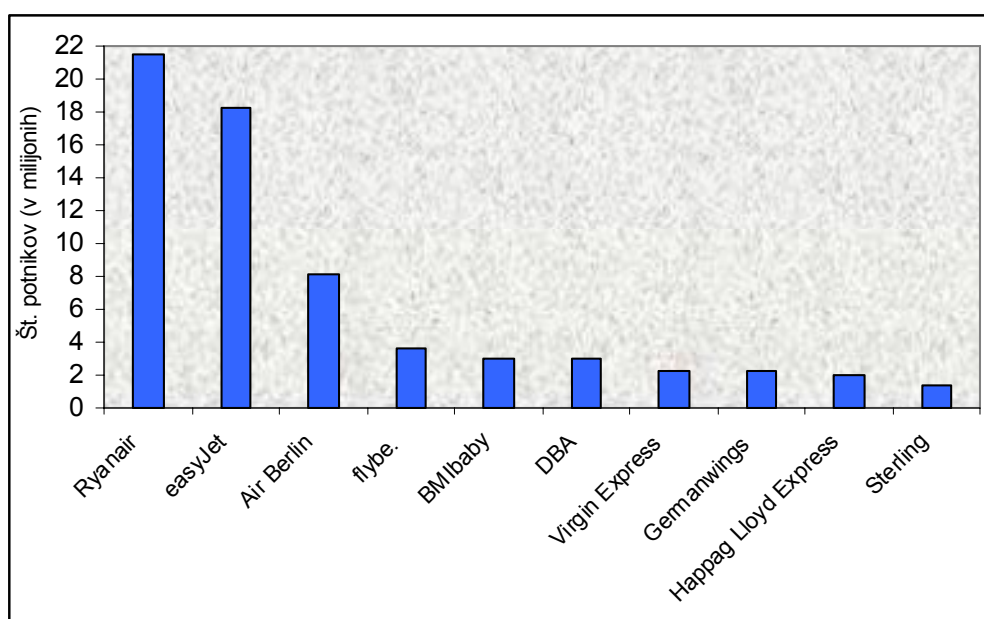
V letu 2003 so **najvišjo rast prometa zabeležili nizkocenovni letalski prevozniki**, saj je samo 7 najbolj uveljavljenih NCPjev povečalo število prepeljanih potnikov s 45 na 60 milijonov. Med 7 največjih NCPjev v letu 2003 sodijo Ryanair (skupaj s prevzeto družbo Buzz), easyJet (skupaj s prevzeto družbo Go), Air Berlin, Flybe, BMIbaby in Virgin Express). Poleg tega pa so tudi pojavili novi NCPji (mdr. German Wings, MyAir in WizzAir), nekatere tradicionalne družbe pa so se preusmerile na nizkocenovni poslovni model (Aer Lingus,

Sterling). Tako je rast celotnega nizkocenovnega sektorja še presegla 32% rast 7 najbolj uveljavljenih igralcev (Analysis of the European Air Transport Industry 2003, 2005, str. 13).

V juliju 2003 so NCPji pokrivali več kot 20% kapacitet rednega notranjega evropskega letalskega prometa. Njihov tržni delež pri notranjih evropskih letih, ki so pristali ali vzleteli iz Velike Britanije je dosegel 40%, pri letih, ki niso pristali ali vzleteli v Veliki Britaniji pa le 11% tržni delež. Neto rast kapacitet rednega notranjega prometa v letu 2003 glede na leto 2002 (+8%) gre tako v celoti pripisati nizkocenovnemu sektorju. Velika rast kapacitet tega sektorja (+88%) je odtehtala znižanje kapacitet preostale letalske industrije(-7%).

Družba Ryanair je ob močni rasti zopet prevzela prvo mesto v nizkocenovnem sektorju od družbe easyJet (Glej sliko 4). Skupaj sta ti dve družbi prepeljali skoraj 40 milijonov potnikov. V letu 2003 je Ryanair prehitel španskega nacionalnega prevoznika Iberio in tako postal četrti največji prevoznik na letih znotraj Evrope.

Slika 4: Število prepeljanih potnikov 7 največjih evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikov v letu 2003



Vir: Analysis of the European Air Transport Industry 2003, 2005, str. 104.

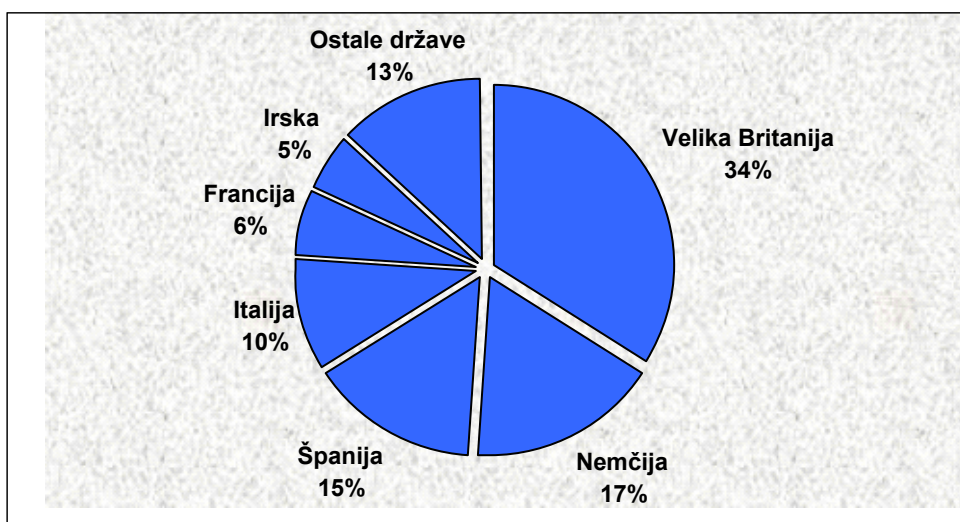
Konec leta 2003 so obstoječi evropski NCPji povečali svoje kapacitete (število sedežev) za 19% (glede na konec leta 2002). K temu pa moramo dodati še kapacitete novih igralcev v nizkocenovnem sektorju – bodisi novoustanovljenih družb bodisi tradicionalnih prevoznikov, ki so spremenili svoj poslovni model v nizkocenovnega. Te nove in »nove« družbe so bile Air Berlin, FlyBe, VolareWeb, DbA, Germania, Windjet in Jet2. Skupaj s temi družbami je nizkocenovni sektor v letu 2003 zabeležil 74% rast glede na leto 2002.

Širitev omrežja NCPjev se je nadaljevala tudi v letu 2003. Januarja 2004 je so NCPji leteli na 187 evropskih destinacij oziroma povedano drugače, NCPji so povezovali 639 mestnih parov.

Ne upoštevajoč nove družbe v nizkocenovnem sektorju, lahko v letu 2003 opazimo nekaj znakov upadanja trenda visokih stopenj rasti NCPjev. V letu 2002 so NCPji zabeležili najvišjo organsko rast vse od svojega začetka. V nasprotju pa je bila leta 2003 organska rast NCPjev najnižja v zgodovini - a vseeno visoka glede na druge sektorje v evropski letalski industriji.

Profitabilnost nizkocenovnega sektorja se je v letu 2003 znižala. To je bila posledica večje konkurence znotraj sektorja in tudi pritiska tradicionalnih prevoznikov prek nižanja cen vozovnic. Ryanairova marža (angl. profit margin) je padla prvič v zadnjih letih, medtem ko je easyJet zabeležil svoje najslabši rezultat od leta 1999.

Slika 5: Razrez nizkocenovnih intra-evropskih letalskih kapacitet po državah EU glede na izvor letov v letu 2003



Vir: Analysis of the European Air Transport Industry 2003, 2005, str. 104.

Poglejmo si za konec predstavitev panoge še **dvajset najbolj prometnih prog** oziroma mestnih parov v **Evropi** obdobju junij 2005 – junij 2006 ter tržno moč posameznih ponudnikov. Tem dvajsetim progam je namenjenih skupaj kar 8% vseh kapacitet potniškega letalskega prometa v Evropi. Kar 15 od teh prog je bilo domačih, torej znotraj ene države. Predstavljena lestvica je delno pristranska, saj favorizira proge, ki vključujejo mesta z več letališči, kot sta London in Milano v primerjavi z mesti s samo enim mednarodnim letališčem. Vendar kljub temu najprometnejša letalska prog v Evropi povezuje Madrid in Barcelono, mesti s samo enim mednarodnim letališčem (Madrid Barajas in Barcelona El Prat). Med njima je bilo tedensko v navedenem obdobju 943 letov na teden (Air Transport. Draft Quarterly Report No. 11, 2006, str. 4-6).

Zelo zanimiv je tudi skrajno desni stolpec v Tabeli 1 na strani 13, ki s pomočjo Hirschman-Herfindahlovega indeksa prikazuje **mero koncentracije** oziroma nivo konkurenčnosti na vsaki izmed 20 najbolj prometnih letalskih prog. Z rdečo so obarvane proge, kjer je

Hirschman-Herfindahlov indeks višji od 5000, kar predstavlja 2 letalski družbi z enakimi kapacitetami na isti progi. Nič kaj presenetljivo so tri od štirih takih linij znotraj Francije, ki ravno ne slovi po odpiranju svojega zračnega prometa konkurenci. Seveda tudi za Francijo velja pravica kabotaže, vendar je težko dobiti prosta mesta na glavnih letališčih, zaradi česar se je s francoskimi oblastmi zapletel v spor tudi easyJet (Jones, 2005, str. 112). Za progo Pariz – Marseilles znaša Hirschman-Herfindahlov indeks celo 10000, kar pomeni, da na tej liniji obratuje samo ena letalska družba. To je seveda državni Air France. Vseeno pa ima Air France tudi na tej progi konkurenco, in sicer hitri vlak TGV.

Tabela 1: Frekvenca in koncentracija na 20 najbolj prometnih letalskih prog v Evropi

Mestni par oz. proga		Št. letov na teden	Indeks koncentracije (HHI)
Barcelona	Madrid	943	4.400
Milan	Rome	751	4.800
Amsterdam	London	703	2.200
Edinburgh	London	690	3.100
Dublin	London	626	2.800
Glasgow	London	542	2.600
London	Paris	496	3.400
Paris	Toulouse	490	8.100
Nice	Paris	482	6.800
Bergen	Oslo	449	3.900
London	Manchester	449	3.100
Franfurt	London	378	3.700
Oslo	Trondheim	375	4.300
Madrid	Paris	370	3.100
London	Milan	366	2.500
Belfast	London	364	3.600
Barcelona	Palma de Mallorca	336	2.700
Marseilles	Paris	328	10.000
Istanbul	Izmir	327	5.500
Oslo	Stavanger	324	4.300

Vir: Air Transport. Draft Quarterly Report No. 11, 2006, str. 5

3. NIZKOCENOVNI LETALSKI PREVOZNIKI

V prejšnjem stoletju je v letalskem prometu za potnike veljalo neuradno pravilo, da je potnik na sosednjem sedežu vedno plačal nižjo ceno za letalsko karto. Ko pa so potniki ob pristanku v Glasgowu družbe British Airways 10. novembra leta 1995 videli parkirano letalo družbe easyJet, so videli tudi polno letalo ljudi, ki so vsi plačali manj za let na isti progi (Calder, 2003, str. 1).

3.1. ZDA kot pionir na področju nizkocenovnega letenja

Prva nizkocenovna letalska družba na svetu je bila družba **Pacific Southwest Airlines**, ki je bila ustanovljena med povojnim razcvetom leta 1949 v Kaliforniji, ki je bila tudi ena od le treh zveznih držav, kjer konkurenca v zračnem prometu ni bila regulirana. Zračni promet v preostalih delih ZDA je bil omejen s številnimi zakoni in akti, ki so določali proge, urnike in

cene prevozov. Ta družba je uvedla osnovne ideje, ki jih je kasneje prevzel Southwest in za njim še ostali NCPji.

Ustanovitelj Kenny Friedkin je verjel, da bi lahko prevzel potnike cestnemu in železniškemu prometu, če bi le lahko ponudil nižje cene kot obstoječe letalske družbe. Tako je kupil nekaj rabljenih letal DC-3 in začel razvijati omrežje. Prvi proga je bila iz San Diega prek Burbanka (nizkocenovno letališče, ki še danes pokriva Los Angeles) do Oaklanda, ki tudi danes velja za cenejšo alternativo San Franciscu. Koncept poslovanja je bil revolucionaren, saj so bila letala v zraku, kolikor se je le dalo, z nizkimi časi med pristanki in vzleti. Da bi držali stroške na čim nižji ravni, so piloti pomagali pri pripravi letal na tleh in kabinsko osebje pri čiščenju notranjosti (Calder, 2003, str. 32).

Obstajali pa sta še dve zvezni državi v ZDA, kjer je bilo možno prosto letenje. Ena je bila Aljaska, ki pa zaradi redke poseljenosti ni bila zanimiva za množični letalski promet, druga pa središče cvetočega sončnega pasu, Teksas. Sredi šestdesetih let je teksaški poslovnež Rollin King pravilno ugotovil, da bi uspešni koncept družbe Pacific Southwest Airlines lahko deloval tudi tam. Ustanovil je Southwest Airlines. Za uspešen zagon družbe pa se je moral prebiti preko zapletene birokracije. Pri tem mu je pomagal odvetnik Herbert D. Kelleher. Skupaj sta leta 1966 tudi dokončno zasnovala poslovanje, ki je sprva slonelo na povezavi treh teksaških mest »zlatega trikotnika« - mest Dallas, Houston in San Antonio. Ta mesta so bila med seboj toliko oddaljena, da je bila vožnja z avtomobilom ali avtobusom predolga (Calder, 2003, str.33-35). Herbert D. Kelleher je kasneje tudi prevzel vodenje družbe in postal vzor vsem bodočim ustanoviteljem NCPjev.

Vendar pa je prvo letalo Southwesta poletelo šele leta 1971. Do takrat se je družba bojevala na sodiščih proti tožbam obstoječih letalskih družb Continental, Braniff ter Trans Texas, katerih glavni argument je bil, da država ne potrebuje še ene letalske družbe. Družba je kupila 4 letala Boeing 737 z 20% popustom, kar se je izkazalo za eno najboljših investicij družbe Boeing, saj je imel Southwest konec leta 2005 kar 445 teh letal (Southwest Airlines Co. Annual Report 2005, 2006, str. 12).

Na začetku so bila letala slabo zasedena. Stanje se je izboljšalo, ko je družba prenehala leteti na novo letališče Houston International in presedlala nazaj na letališče Houston Hobby, ki je bilo manjše, starejše, vendar pa bližje centru mesta, kar je bolj ustrezalo poslovnim potnikom. Ta zamenjava je omogočila pot od središča Dallasa do središča Houstona v samo 90 minutah. V tem času so tudi začeli s preprosto obliko uravnavanja donosnosti (angl. yield ali revenue management), ki je danes ena glavnih značilnosti NCPjev. Southwest je namreč zaračunaval višjo ceno, ko je trg le-to prenesel (na dnevnih letih), in polovično ceno zvečer in med vikendi.

Pri Southwestu so tudi izboljšali trženjske prijeme, tako da so leta 1973 prvič zabeležili dobiček. Od takrat naprej so vsa leta – torej 33 let zapored – poslovali pozitivno – dosežek, ki ni uspel nobeni drugi letalski družbi (Calder, 2003, str. 36; www.southwest.com, 2006).

Naslednjo prelomnico pa je pomenilo leto 1978, ko je predsednik Jimmy Carter odstranil omejitve, ki so dušile razvoj letalskega prometa v ZDA. V deregulacijskem aktu so bili odpravljeni vsi zakoni, ki so omejevali proge, urnike in določali visoke cene letalskih kart. Vsaka letalska družba, ki je zadostovala pogojem Federal Aviation Administration, je lahko letela kamorkoli v ZDA z lastno določenimi cenami letalskih kart. Tudi Southwest je prvič prestopil meje Teksasa. Prva destinacija izven Teksasa je bil New Orleans v zvezni državi Louisiana. Začela se je velika, a pazljivo načrtovana širitev omrežja. Leta 1982 so začeli leteti v Los Angeles, San Diego, Las Vegas in Phoenix – danes njihove najbolj donosne destinacije. Vsako leto predstavniki več kot 100 mest pristopijo k Southwestu z željo po vzpostavitvi Southwestove linije. Vendar zadnja leta skoraj ne dodajajo novih mest, bolj se osredotočajo na povezavo še ne povezanih mest znotraj njihovega omrežja. Tako sedaj letijo v 61 mest v 31 zveznih državah (Southwest Airlines Co. Annual Report 2005, 2006, str. 20).

Na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so prišli k Southwestu po nasvete in na učenje trije evropski poslovneži. Michael O'Leary iz Ryanaira, Stelios Haji-Ioannou, ustanovitelj easyJeta ter Richard Branson, ustanovitelj družb Virgin Blue in Virgin Express. Direktor Herbert Kelleher jih je sprejel z odprtimi rokami (Calder, 2003, str. 46).

3.2. *Razvoj NCPjev v Evropi*

Preden pa so zgoraj omenjeni lahko povzročili pravo revolucijo v evropskem letalstvu, je bil potreben pionirski duh človeka, Freddieja Lakerja, ki mu je namenjen naslednji del te diplomske naloge.

3.2.1. Freddie Laker

Začetnik nizkocenovnega letenja v Evropi je bil sir Freddie Laker, ki je imel za seboj zelo pestro kariero v letalstvu, preden je začel inovacijo, s katero se je za vedno zapisal v zgodovino – družbo Skytrain, ki je ponujala nizkocenovne lete med ZDA in Veliko Britanijo².

² Freddie Laker je podjetniško kariero začel s prevozi premoga in oblek v okviru berlinskega zračnega zidu v obdobju hladne vojne. Takoj po drugi svetovni vojni je kupil rabljena vojaška letala in jih predelal v transportna. V tem obdobju si je nabral veliko denarja in izkušenj v letalstvu, obilico obojega je kasneje potreboval med bojem za pravico do ponujanja nizkocenovnih letov med ZDA in Veliko Britanijo. Ko je dohodek od prevozov v berlinskem zračnem mostu usahnil, se je lotil t.i. zračnega trajekta, kar je pomenilo, da je njegova družba z letali prevažala avtomobile in motocikle iz Velike Britanije na celinsko Evropo. Ta storitev se je končala z uvedbo velikih in hitrih ladijskih trajektov. Kariero je Freddie Laker nadaljeval kot direktor družbe British United

Leta 1965 je Freddie Laker ustanovil svojo letalsko družbo Laker Airways. Družba je na začetku hitro rasla predvsem na račun hitro razvijajočega turizma in paketnih počitnic. Ključni trenutek pa je bil nakup letala Boeing 707, ki je omogočal čezatlantske lete. Vendar so pravila Mednarodne zveze za zračni promet (IATA) prepovedovala kakršnekoli popuste od postavljenih cen rednim in čarterskim linijam. So pa dovoljevala popuste skupinam ljudi, ki jih je povezoval nek skupni interes ali namen. Tako so se morali vsi potniki Laker Airways pred letom prek Atlantika včlaniti v eno od v ta namen ustanovljenih društev. Vendar pa so leta 1970 oblasti v Veliki Britaniji spoznale ta trik in naložile plačilo velike globe. Takrat se je Freddie Laker odločil, da bo ustanovil redno letalsko linijo med ZDA in Veliko Britanijo, katero bodo potniki obravnavali podobno kot vožnjo z vlakom, poimenoval jo je Skytrain. Pot do prvega leta pa je bila dolga. Potrebni je bilo kar 7 let sodnih bitk, saj so oblasti v ZDA in Veliki Britaniji gledale na obstoječe letalske družbe kot na simbole nacionalnega prestiža, ki jih je potrebno ščititi z vsemi sredstvi, začenši z omejevanjem konkurence. V teh bojih je imel Freddie Laker na svoji strani tako medije kot javnost. Ko pa je septembra 1977 le poletelo prvo letalo Skytraina DC-10 proti New Yorku, je bil ves trud poplačan. Letala so bila zelo dobro zasedena, britanska kraljica je Freddieja Lakerja imenovala za viteza, revija Travel News pa ga je petkrat zapored imenovala za Osebnost leta v potovalni industriji. Ob koncu svojega prvega leta je imel Skytrain dobiček v višini 3 milijonov britanskih funtov, število potnikov med Veliko Britanijo in ZDA se je povečalo za 30 %. V petih letih je imel Skytrain že 20 letal (Obituary. Freddie Laker, 2006, str. 94). Kmalu pa so se stvari za Skytrain obrnile na slabše. Ostale letalske družbe so močno znižale svoje cene – njihove cene so bile nižje od stroškov, še hujša pa je bila prizemljitev vseh letal DC-10 na svetu zaradi niza nesreč, v katere so bila vpletena ta letala. Zaradi številnih nesreč tega tipa letala se jih je prijel sloves nevarnih, zato so potniki raje leteli z letali Boeing 747, ki so jih na istih progah uporabljale konkurenčne družbe British Airways, TWA in Pan Am. Svoje je dodala tudi recesija v svetovnem gospodarstvu v letih 1980 in 1981. Končno je družba leta 1982 propadla zaradi zavrnitve bank o dodatnem denarju, ki bi Skytrainu omogočal delovanje do naslednje poletne sezone – sezone, ki prinaša največ dobička čezoceanskim prevoznikom (Calder, 2003, str. 68-75).

Freddie Laker je zatem začel še eno bitko, tokrat za možnost nizkocenovnih letov znotraj Evrope. Njegova ideja je bila zelo podobna konceptu sedanjih glavnih evropskih NCPjev. Tri leta in pol dolga bitka na sodiščih ni bila uspešna, je pa utrdila pot kasnejši deregulaciji letalskega prometa v Evropi, ki je omogočila razmah nizkocenovnega letenja, ki smo mu priča danes (Calder, 2003, str. 76).

3.2.2. Virgin

Airways, ki je nastala po združitvi več manjših britanskih letalskih prevoznikov, med njimi tudi nekaj Lakerjevih družb (Calder, 2003, str. 56- 68).

Naslednji pomembni mož evropskega nizkocenovnega letenja je Richard Branson, ustanovitelj poslovnega imperija Virgin. Richard Branson je po velikem uspehu v glasbeni industriji v zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja ustanovil letalsko družbo Virgin Atlantic, ki je prva omogočila nizkocenovno letenje tudi znotraj Evrope. Vendar pa je bil njen prvi let junija 1984 let z londonskega letališča Gatwick na letališče Newark v zvezni državi New Jersey, ki pokriva mesto New York. Po nasvetu Freddieja Lakerja se je začel Richard Branson v medijih izpostavljati kot ustanovitelj družbe, s čimer je dosegel odlične trženjske rezultate. Že prvi let je bil razprodan, bil pa je tudi deležen ogromne medijske pozornosti. Branson je postal podjetniški super zvezdnik v Veliki Britaniji, družba Virgin Atlantic pa je zelo kmalu začela poslovati pozitivno (Calder, 2003, str.79-85).

Let Virgin Atlantica z londonskega letališča Gatwick v Maastricht na Nizozemskem, ki je deloval kot dodatni dovod potnikov na prekoceanske lete v New York, pa je bil prvi nizkocenovni let znotraj Evrope, cena karte je bila samo ena – 19 britanskih funtov, kar je bilo za polovico manj kot pri obstoječih linijah. Vendar pa ta proga ni bila uspešna in so jo po 5 letih ukinili (Calder, 2003, str. 87).

Leta 1999 je Richard Branson prodal 49% delež Virgin Atlantica družbi Singapore Airlines in del kupnine porabil za reševanje svoje druge letalske družbe – Virgin Express. Leta 1996 je namreč opazil hiter vzpon easyJeta in se odločil za nakup večinskega deleža v belgijski družbi EuroBelgian Airlines, ki jo je kmalu preimenoval v Virgin Express. Ta družba ni bila uspešna, imela je mnogo višjo stroškovno osnovo kot ostali NCPji, na belgijskem trgu pa se je bojevala s prav tako neuspešno družbo Sabena³. Od takrat se je družba Virgin Express malo pobrala, leta 2003 je postala največja družba na bruseljskem letališču – to je bilo prvič, da je bil največji prevoznik na velikem evropskem letališču nizkocenovni prevoznik – vendar močno zaostaja za drugimi družbami v skupini Virgin (Calder, 2003, str. 88-92).

Povsem drugačna zgodba pa je tista o družbi Virgin Blue, drugi največji letalski družbi v Avstraliji. Na veliki avstralski trg je družba Virgin prišla dovolj zgodaj in postala največji nizkocenovni prevoznik, večja je le nacionalna družba Qantas. Virgin Blue ima zelo nizko stroškovno osnovo, ker je bila novoustanovljena družba, je lahko sestavila bolj ugodne pogodbe za zaposlene, zaradi splošne krize v letalstvu so bila letala mnogo cenejša, dobila pa je tudi podporo vlade zvezne države Queensland. Richard Branson je označil družbo Virgin Blue za svojo najboljšo naložbo (Calder, 2003, str. 93).

3.2.3. Ryanair

³ Mimogrede, Sabena v 80 letih obstoja niti v enem letu ni zabeležila dobička. Je pa imela neomejeno podporo belgijske države, tako da je lahko prodajala vozovnice pod ravniyo svojih stroškov, saj se je zanašala na to, da bo njihovo izgubo poravnala belgijska država.

Družbo Ryanair je sredi leta 1985 ustanovila irska družina Ryan. Začeli so s 25 zaposlenimi in 15-sedežnim letalom Bandeirante brazilske izdelave. Njihova prva proga je povezovala Waterford na jugovzhodu Irske in londonsko letališče Gatwick. Do konca leta 1985 so prepeljali 5.000 potnikov. Naslednje leto je Ryanair dobil dovoljenje za vzpostavitev proge London – Dublin, s tem je postal izzivalec duopola, ki sta ga dolga leta uživala Aer Lingus in British Airways. Ryanairove cene ob vzpostavitvi proge so bile za več kot polovico nižje od obstoječih, saj je bila to ena najdražjih prog v Evropi, oba prevoznika pa sta tudi uporabljala tehniko stekanja dohodkov, ki sta si jih potem razdelila glede na število sedežev, ki jih je vsak prepeljal. Ryanair je tako sprožil prvo cenovno vojno v evropskem letalstvu, saj sta oba prevoznika močno znižala cene vozovnic. Do leta 1989 se je število potnikov povečalo že na 644.000, število zaposlenih na 477, leteli pa so že na 19 različnih progah s šestimi reaktivnimi in tremi turbopropellerskimi letali. Vendar pa to ni bilo dovolj za finančni uspeh, saj se je v tem času nabralo za 20 milijonov britanskih funtov dolgov (www.ryanair.com, 2006).

Takrat se je zgodil ključni trenutek v zgodovini te družbe. Družina Ryan je pokrila izgubo, vodenje družbe pa je prevzel sedanji direktor Michael O'Leary. Pod njegovim vodstvom so izvedli popolno prestrukturiranje družbe. Michael O'Leary je pred tem odpotoval v Dallas na sedež družbe Southwest, kjer so mu Herb Kelleher in njegovi sodelavci do potankosti predstavili njihov poslovni model. Michael O'Leary je potem prenesel model Southwesta na Ryanair, le da je bil pri njegovi izvedbi še bolj temeljit. Bistvo tega modela je, da mora družba prepeljati največje možno število potnikov po najnižjih možnih cenah. Prestrukturiranje so začeli s spremembo flote in zmanjšanjem števila prog. Ryanair je tako postal prvi nizkocenovni letalski prevoznik v Evropi.

Vendar pa možnosti za uspeh ponovno rojene letalske družbe v začetku 90. let prejšnjega stoletja niso bile velike. Zalivska vojna leta 1991 je močno zmanjšala povpraševanje po letalskih potovanjih, družba Pan Am – ki je bila najbližje pojmu nacionalnega prevoznika v ZDA – je propadla, v Veliki Britaniji pa je propadla družba Air Europe, ki je ponujala nizkocenovne lete v obdobju do takrat najhujše recesije v letalstvu. V tem letu je Ryanair močno znižal svoje cene, prepeljal 700.000 potnikov in zabeležil svoj prvi dobiček. Nadaljevalo se je prestrukturiranje družbe in rast obsega prometa. Leta 1994 so tako prepeljali že 1,6 milijona potnikov na vsega 7 progah. Istega leta so kupili 6 rabljenih letal Boeing 737 (letala, na katera stavi Southwest), s čimer se je začela zamenjava njihovih zastarelih letal britanske izdelave BAC 1-11. V tem času je Ryanair tudi premestil svojo glavno londonsko bazo z letališča Luton na letališče Stansted. Prenovljeno letališče Stansted so odprli marca leta 1991, krasen novi terminal iz stekla in jekla, ki ga je zasnoval sir Norman Foster, je imel eno samo napako – bil je prazen – in je veljal za ekstravaganten polom. Pred tem je namreč majhno letališče Stansted desetletja povsem zadoščalo potrebam tovornega in čarterskega prometa ter potrebam rednega prevoznika Air UK. Zaradi velike zasedenosti letališč Gatwick in Heathrow je bila sprejeta odločitev o graditvi novega velikega terminala na Stanstedu. Vendar pa so se letalske družbe izogibale Stansteda in so raje letele na Gatwick in Heathrow.

Letališče je bilo slabo zasedeno in Michael O'Leary je uspel prepričati njegove upravljalce, da bo njegova družba ob primerno nizkih pristojbinah in taksah pripeljala veliko novih potnikov. Tako so maja 1991 prenesli svojo glavno londonsko bazo z letališča Luton na letališče Stansted. lete v Dublin z letališča Luton na letališče Stansted (www.ryanair.com, 2006).

Leta 1995 je Ryanair prvič poletel na notranji progi v Veliki Britaniji, in sicer med letališčema London Stansted in Glasgow Prestwick. To je bilo možno zaradi uvedbe t.i. kabotaže, ki pomeni pravico tujega prevoznika do letenja na notranjih letih v neki državi. Velika Britanija je sicer res podpisnica enega izmed najbolj anti-konkurenčnih sporazumov v letalskem prometu, to je sporazuma Bermuda II, ki omejuje lete med ZDA in Veliko Britanijo, kar zadeva pa lete znotraj Evrope, pa je že dolgo glavna zagovornica proste konkurence. Za prosto konkurenco v Evropski Uniji, Švici in na Norveškem pa je bilo prelomno leto 1997, ko je stopila v veljavo deregulacija zračnega prometa. Deregulacijo je Ryanair izkoristil za veliko širitev v kontinentalno Evropo, katero nadaljuje še danes. Začeli so s štirimi progami, in sicer z letališča London Stansted na letališči Stockholm Skavsta in Oslo Torp ter iz Dublina na letališči Pariz Beauvais in Bruselj Charleroi. Leta 1997 je Ryanair tudi uvrstil svoje delnice na borzo, in sicer, del na borzo v Dublinu in del na tehnološko borzo NASDAQ v New Yorku (Calder, 2003, str. 95-116).

Leta 1999 so prevzeli prvih pet novih letal Boeing 737-800. Ta tip letal je postal edini v floti Ryanaira, saj jih imajo danes že preko 100, poleg tega pa jih imajo naročenih še 138 (www.ryanair.com, 2006).

Januarja 2000 so odprli spletno stran www.ryanair.com, ki je že po treh mesecih beležila prek 50.000 nakupov letalskih vozovnic na teden in je kmalu postala edini prodajni kanal družbe, saj so se zaradi visokih zahtev potovalnih agentov odrekli njihovim uslugam. Poleg tega so začeli prek partnerjev na spletni strani ponujati poceni najem avtomobilov, hotelske storitve, zavarovanje potovanj in tudi železniške vozovnice.

Leta 2003 so prevzeli konkurenčno družbo Buzz, ki je imela sedež prav tako na letališču London Stansted in je bila hčerinska družba nizozemskega nacionalnega prevoznika KLM. Mesec kasneje so jo zaprli in začeli sami leteti na starih Buzzovih progah po cenah, ki so bile za polovico nižje od Buzzovih. S tem prevzemom je Ryanair postal daleč največja družba na Stanstedu in dobil dostop do 11 novih letališč v Franciji.

Leta 2005 je Ryanair prepeljal skoraj 31 milijonov potnikov in imel 2700 zaposlenih. Leta 2006 so odprli svojo 16. bazo, uvedli prijavo na let prek interneta in prvič začeli leteti tudi izven Evrope – na tri letališča v Maroku. Ryanair tako danes leti na 362 progah v 22 državah, do konca leta 2006 ocenjujejo, da bodo prepeljali 42 milijonov potnikov (www.ryanair.com, 2006).

3.2.4. easyJet

Drugo veliko ime evropskega nizkocenovnega letalstva je easyJet, ki ga je leta 1995 ustanovil Stelios Hadji-Ioannou. Stelios Hadji-Ioannou je začel svojo poslovno kariero zelo zgodaj. Po diplomu na London School of Economics se je zaposlil v podjetju svojega očeta, grškega ladjarskega magnata Loucasa Haji-Ioannouja. Vendar je že po štirih letih uspel prepričati svojega očeta, da mu je posodil 35 milijonov ameriških dolarjev za nakup šestih tankerjev, s čimer je začel svoje ladjarsko podjetje Stelmar. Podjetje je kmalu postalo uspešno, se uvrstilo na borzo v New Yorku in začelo prinašati dobiček. Vendar je Stelios Haji-Ioannou ugotovil, da se ne počuti dobro v koži direktorja utečenega podjetja, temveč da je po naravi podjetnik. Zato je predal vodenje družbe Stelmar izkušenemu Petru Goodfellowu in začel iskati nove poslovne priložnosti (Jones, 2005, str. 5-12).

Ker je želel izstopiti iz očetove sence, je iskal nekaj, kar bi bilo stran od doma, v panogi, o kateri njegov oče ni vedel dosti in v okolju, kjer njegov priimek ni pomenil dosti. Vse to je našel v letalstvu. Njegovo idejo o osnovanju letalske družbe je leta 1994 objavil nek grški časopis, že naslednji dan po objavi ga je povabil k sodelovanju predstavnik Boeinga. Povabili so ga v Boeingovo tovarno letal B-737 v Seattlu v ZDA, kjer so mu tudi predlagali, naj preuči poslovni model družbe Southwest. V tistem času je bilo splošno razširjeno mnenje, da model Southwesta ne bi mogel delovati v Evropi. Stelios Haji-Ioannou je bil prepričan, da si Evropejci prav tako želijo letalskih prevozov po bolj dostopnih cenah, zato se je skoncentriral na idejo o ustanovitvi nizkocenovne letalske družbe. Začetni kapital je priskrbel njegov oče, vendar pod enim pogojem, in sicer da družba ne sme biti bazirana v Atenah. To se je izkazalo kot ogromna prednost, saj so Atene z vidika letalskega prometa majhen in sezonski trg. Stelios Haji-Ioannou je za bazo svoje letalske izbral največje letalsko tržišče v Evropi – London. Ker sta bili največji londonski letališči Heathrow in Gatwick efektivno polni⁴, sta mu ostala le Luton in Stansted. Na majhnem letališču Luton so mu ponudili boljše pogoje, med drugim tudi oprostitev plačila uporabe letališča, če bi njegova družba prepeljala več kot dva milijona potnikov – nekaj, kar je v tistem času zvenelo kot znanstvena fantastika. Vendar to ni bila neumna poteza letališča, saj je vodstvo vedelo, da bi tako število potnikov spremenilo status malega in zakotnega letališča v evropskega igralca. Junija je Stelios Haji-Ioannou v imenu svoje družbe zaprosil Civil Aviation Authority⁵ za dovoljenje za opravljanje letalskih prevozov. Dva meseca kasneje je z družbo GB Airways⁶ podpisal pogodbo o mokrem najemu⁷ dveh letal Boeing 737. Družba je bila na svojem začetku tako v bistvu virtualna, saj skoraj ni imela svojih zaposlenih, ampak je najemala večino potrebnih delavcev, od pilotov do prijavnega osebja. Mesec dni pred prihodom najetih letala družba še ni imela niti svojega

⁴ To pomeni, da so bili zasedeni vsi termini (oz. sloti), ki ustrezajo poslovnežem, to so jutranji in pozno popoldanski leti.

⁵ Civil Aviation Authority skrbi za regulacijo varnosti in upoštevanje finančnih standardov letalskih prevoznikov v Veliki Britaniji.

⁶ Družba GB Airways je hčerinska družba britanskega nacionalnega prevoznika British Airways, katere glavna dejavnost je prevažanje potnikov med Londonom in mediteranskimi letovišči.

⁷ Mokri najem pomeni najem letala skupaj s piloti in kabinskim osebjem.

imena. Stelios Haji-Ioannou je za pomoč pri izbiri najel drago svetovalno podjetje, vendar se je kmalu odrekel njihovim uslugam in se sam spomnil imena easyJet. Mimogrede, znamka easy se danes podobno kot znamka Virgin nanaša še na veliko drugih dejavnosti, kot so internetni lokali, najem avtomobilov in ladijska križarjenja. Sprejeta je bila tudi v tistem času revolucionarna odločitev o direktni prodaji, easyJet je tako postal prvi prevoznik na svetu, ki ni sodeloval s potovalnimi agenti, bili pa so tudi prvi na svetu, ki so odpravili papirnate vozovnice. Obe potezi sta se izkazali za zelo dobri, saj so z njima prihranili veliko denarja, zato so lahko ponudili nižje cene prevozov. Dobili pa so tudi imenitno marketinško priložnost, saj so se na trgu pozicionirali kot letalska družba, ki je izločila potovalne agente (Calder, 2003, str. 123-126).

Prvi let easyJeta se je zgodil 10. novembra leta 1995, le 5 mesecev od osnovanja družbe, kar je bilo mnogo hitreje, kot običajno potrebujejo letalske družbe za začetek operacij. Ker so vedeli, da model Southwesta preizkušeno deluje na notranjem trgu, so tudi pri easyJetu prve proge zasnovali znotraj Velike Britanije, kjer sta največja potniška trga iz Londona v Glasgow in Edinburgh, ki sta tudi bili njihovi prvi destinaciji. Tu pa je prišlo do medijskega spora, saj je easyJet trdil, da je prvi nizkocenovni letalski prevoznik na progi London – Glasgow, Ryanair pa nasprotno trdi, da je tja letel že mesec dni prej. Vendar pa ima verjetno prav Stelios Haji-Ioannou, ki trdi, da Ryanair v tistem času še ni bil pravi nizkocenovni prevoznik, bil je sredi prestrukturiranja, saj je na primer še prodajal preko potovalnih agentov in stregel brezplačno pijačo. Leti easyJeta so bili že na začetku zelo dobro zasedeni (okoli 80%). Vendar je kmalu prišel odgovor obstoječih prevoznikov British Airways in British Midland, ki sta na letih iz Londona v Glasgow in Edinburgh začela prodajati po enakih cenah kot easyJet, z dodatnima ugodnostma, da sta letela iz Heathrowa, ki je bližje središču Londona, ter ponujala običajne ugodnosti, kot sta brezplačna hrana in pijača. To se je seveda zelo poznalo na prodaji easyJeta. Takrat je Stelios Haji-Ioannou sam prispeval milijon britanskih funtov za dodatno, bolj agresivno oglaševanje. To se je obrestovalo v ponovnem skoku prodaje, poslali pa so tudi sporočilo British Airwaysu, da jih ne bodo mogli kar tako izriniti s trga (Calder, 2003, str. 129-130).

Naslednja prelomnica se je zgodila aprila leta 1996, ko so kupili prvo letalo Boeing 737 in prvič poleteli izven Velike Britanije – v Amsterdam, kar je bil tudi njihov prvi let na eno izmed glavnih evropskih letališč.⁸ Kmalu so dodali še lete v Nico, Palmo de Mallorco, Madrid in Barcelono ter vzpostavili svojo spletno stran, ki pa na začetku še ni omogočala nakupov vozovnic. Leta 1998 so kupili 40% delež (ki so ga kasneje še povečali) neuspešne švicarske čarterske letalske družbe TEA, kar jim je omogočilo dostop do švicarskega trga in jih posledično spustilo v boj z nacionalnim prevoznikom Swissair. Istega leta je tudi začela polno delovati njihova spletna stran, ki je z omogočanjem nakupa vozovnic postala ključni steber poslovanja. Sprva so bili sicer skeptični do prodaje prek interneta, vendar pa so ugotovili, da je velik delež rezervacij prek telefona odpadel na telefonsko številko, ki je bila

⁸ Letališče Amsterdam je po obsegu prometa četrto največje v Evropi.

napisana na njihovi spletni strani, in tako zaznali velik potencial interneta. Prodaja prek interneta je od takrat doživela nesluteno rast, leta 2004 so pri easyJetu tako prodali 98% vseh vozovnic. Stelios Haji-Ioannou je celo dejal, da »je imel internet verjetno večji vpliv na letenje kot iznajdba reaktivnega motorja, saj le internet omogoča masovno prodajo, ker lahko letalska družba le prek interneta racionalno proda letalsko karto za en britanski funt« (Calder, 2003, str. 138).

Leta 1999 so imeli že 12 novih letal Boeing 737, kar je pomenilo, da so imeli najmlajšo floto v Veliki Britaniji. Takrat so tudi oprli svoja vrata televizijski postaji ITV, ki je začela snemati »reality« dokumentarno serijo »Airline,« v kateri vsak teden prikazujejo delovanje easyJeta od znotraj. V tem dokumentarcu so prikazali tudi napake in spodrsrljaje v delovanju, vendar to ni pomenilo nič slabega, saj so gledalci cenili odkritost družbe. To je še zdaj odličen in brezplačen način oglaševanja, saj je to oddajo vsak teden gledalo okoli 9 milijonov ljudi, oddaja v septembru 2006 začne svojo deseto sezono. Ta oddaja je pomagala znamki easyJet, da je prodrla v britanska gospodinjstva in postala splošno znano ime (Calder, 2003, str. 136).

Leta 2000 so prepeljali desetmilijontega potnika in naročili še 17 letal Boeing 737. Istega leta so tudi začeli kotirati na borzi, cena delnice se je podvojila v enem letu. Samo v letu 2001 so prepeljali že preko 7 milijonov potnikov, a so vseeno menili, da ne rastejo dovolj hitro, zato so v začetku leta 2002 začeli skrivne pogovore s finančno družbo 3i o nakupu britanskega nizkocenovnega prevoznika Go.

3.2.5. Go

Letalsko družbo je konec leta 1997 ustanovila družba British Airways kot odgovor na prihod nizkocenovnih prevoznikov, ki so ji začeli odvzemati potnike in prihodke. Družba British Airways je v projekt Go na začetku investirala 25 milijonov britanskih funtov, ustanovitev in vodenje pa zaupala Barbari Cassani, ki je bila v štirih letih vodenja družbe Go edina ženska direktorica letalske družbe na svetu. Ker so družbo oglaševali kot »nizkocenovno letalsko družbo iz British Airwaysa,« so njeno ustanovitev budno nadzorovali odgovorni iz British Airwaysa, posebej so bili pozorni na varnost, skrb za stranke in zaposlene, vztrajali so, da mora v družbi delovati sindikat, saj so verjeli, da bi se kakršnikoli spodrsrljaj družbe Go kasneje maščevali matični družbi.

Obstoječi NCPji na trgu seveda niso pričakali ustanovitve družbe Go z navdušenjem. Najglasnejši kritik je bil Stelios Haji-Ioannou iz easyJeta, ki je v medijih obtoževal British Airways, da si lahko zaradi prevladujočega položaja na britanskem trgu privošči podpiranje družbe, ki bi napadla in izrinila s trga ostale NCPje. Bil je tudi prepričan, da je družba Go izkoriščala povezavo z British Airways za pridobitev ugodnejšega financiranja letal, in obenem vseeno razglasjala neodvisnost od svoje matične družbe. Februarja 1998 je po nasvetu Freddieja Lakerja na sodišču vložil tožbo proti British Airwaysu, v kateri je zahteval, da le-ta

preneha navzkrižno subvencionirati Go. Primer je odnesel tudi k pristojnim za varstvo konkurence pri Evropski komisiji. Na sodišču ni bil uspešen, vseeno pa verjame, da je poslal opozorilo British Airwaysu njenih prihodnjih dejanjih v zvezi z družbo Go (Calder, 2003, str. 152).

Prvi let družbe se je zgodil maja leta 1998, poleteli so proti Rimu. Njihovo omrežje se je hitro razširilo, med drugim so začeli leteti v Lizbono, Madrid, Milano, København in München, številne njihove proge pa so se tudi prekrivale s progami British Airwaysa.

Po dveh letih izgub, v vsakem od teh dveh let so zabeležili za 20 milijonov britanskih funtov izgub, so začeli poslovati z dobičkom. Vendar je po zamenjavi vodstva British Airwaysa v začetku leta 2000 prišlo do odločitve o prodaji družbe Go. Prejšnji glavni direktor Bob Ayling je videl naložbo v Go kot dolgoročno naložbo v močno prisotnost British Airwaysa v nizkocenovnem sektorju, je bil njegov naslednik Rod Eddington drugačnega mnenja. Menil je, da se klasični letalski prevoznik ne more boriti z ostalimi NCPji z ustanovitvijo svojega NCPja, ampak da mora odpraviti pomanjkljivosti v svojem rednem poslovanju. Pri British Airwaysu ugotovili, da je začelo prihajati do kanibalizacije, saj je matična družba prodala manj vozovnic, nižje so bile tudi njene marže. Tako so prodali družbo Go za 110 milijonov britanskih funtov, največji delež je kupila finančna družba 3i, petinski delež pa je kupilo tudi vodstvo družbe Go.

Pod novim vodstvom je družba Go dobesedno poletela. Povečalo se je število destinacij in obseg prometa, hitro so se tudi začeli bojevati z British Airwaysom. Začeli so tudi boj z dvema največjima NCPjema, začeli so leteti na eno izmed najbolj donosnih destinacij easyJeta, v Nico, ter na domači teren Ryanaira, v Dublin. Še posebej odločno se je odzval Ryanair, ki je močno znižal cene na progah iz Dublina, na katerih je letel Go, poleg tega pa je začel leteti tudi na nekaterih progah ki so bile do tedaj izključna domena družbe Go. Po šestih mesecih izgub se je Go umaknil iz Dublina.

Leta 2002 se je vodstvo easyJeta odločilo za prevzem družbe Go, saj bi s to potezo prehiteli Ryanair in postali največji NCP v Evropi, prihranili bi na fiksnih stroških, povečali svojo floto, razširili svoje omrežje in se obenem tudi znebili nevarnega tekmeča. Cena, ki jo je easyJet plačal za Go, je bila 374 milijonov britanskih funtov, konec leta 2002 je easyJet popolnoma vključil operacije družbe Go v svoje poslovanje, znamka Go pa je postala del zgodovine.

3.3. *Miti o nizkocenovnih letalskih prevoznikih*

Skupna točka NCP je, da je njihov razvoj temeljil na podobnem poslovnem modelu, ki ga bomo bolj natančno analizirali v naslednjem večjem razdelku. Tisti NCPji, ki so se držali tega, kot bomo videli, dokaj preprostega koncepta, katerega glavna točka je držanje stroškov

kar se da nizko predvsem na račun preprostosti v poslovanju, so se uspeli obdržati nad gladino in poslujejo zelo dobro. V to skupino štejemo družbe Southwest, Ryanair in easyJet. Nasprotno pa je zgodovina letalskega prometa preplavljena z družbami, ki so hkrati poslovale kot nizkocenovni prevozniki in imele zelo visoke stroške. Poleg obvladovanja stroškov bomo spoznali tudi, kako vodilni NCPji maksimizirajo svoje prihodke. Preden pa spoznamo poslovni model nizkocenovnih letalskih prevoznikov, si pogledajmo nekaj najbolj razširjenih mitov, ki krožijo o NCPjih (povzeto po The benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment, 2004, str. 7-10).

3.3.1. NCPji kradejo potnike tradicionalnim družbam in jih s tem rinejo v propad

To ne drži, saj je večina potnikov na NCPjih novih letalskih potnikov, ki v odsotnosti NCPjev sploh ne bi potovali ali pa bi potovali s katerim manj učinkovitim in časovno bolj potratnim načinom prevoza. Je pa seveda tudi res, da so NCPji prisili tradicionalne prevoznike k bolj racionalnemu poslovanju, nižjim cenam in boljšemu posluhu za svoje stranke, s čimer je tudi njim naraslo število potnikov. Poslovni model tradicionalnih prevoznikov, ki je temeljil na visokih stroških in nizki produktivnosti pa tako ali tako ne bi preživel na dolgi rok.

3.3.2. NCPji imajo tako nizke cene zato, ker dobivajo subvencije s strani letališč in lokalnih oblasti

Politika Evropske Unije na tem področju se je zelo zaostрила po primeru letališču Charleroi, ko je moral Ryanair vrniti vsa sredstva, ki jih je prejel od lokalnih oblasti za vzpostavitev svoje baze na tem letališču. Tako je sedaj subvencioniranje NCPjev s strani lokalnih oblasti praktično onemogočeno, možne so le podpore za oglaševanje, pa še to izključno s strani zasebnih letališč.

NCPji uporabljajo samo del infrastrukture letališč, ne uporabljajo npr. mostov ampak stopnice za dostop do letal, ne uporabljajo poslovnih lož (angl. lounge), na nekaterih letališčih uporabljajo posebne nizkocenovne terminale. Poleg tega uporabljajo infrastrukturo bolj učinkovito, saj imajo nizke čase obratov na letališčih. Letališča, ki jih uporabljajo, so načeloma tudi bolj oddaljena od velikih mest, njihova infrastruktura pa je tudi bolj preprosta, kar se oboje prenese v nižje stroške za njihove uporabnike. NCPji so tudi spremenili način, poslovanja letališč ter jih prisilili v večjo učinkovitost in ponujanje boljših pogojev za letalske družbe, ki so pripravljene prepeljati veliko število potnikov na drugače slabo zasedena letališča. Tem letališčem se povečajo tako letalski kot tudi neletalski prihodki, kamor štejemo prihodke od trgovin, lokalov, parkirnin, avtobusnih prevozov in ostalih virov.

3.3.3. NCPji slabo ravnaajo s svojimi zaposlenimi

Tudi to ne drži. NCPji se močno zanašajo na visoko produktivnost svojega osebja in jo zato močno vzpodbujajo. Zaposleni pri NCPjih so plačani glede na število opravljenih letov, poleg tega pa dobijo tudi provizijo od prodanih izdelkov na krovu. Zelo pogoste so tudi nagrade v obliki delnic podjetja. Celotni paket nadomestil za zaposlene tako lahko preseže plače zaposlenih pri tradicionalnih prevoznikih..

3.3.4. NCPji slabo skrbijo za svoje stranke

To ni res, saj so NCPji vodilni na ključnih področjih zadovoljstva strank. Imajo najbolj točne lete, najmanj preklicanih letov, zavrženih vkrcanj, izgubljene prtljage in pritožb strank. Vse to na račun večje učinkovitosti, bolj preprostih operacij in uporabe manj zasedenih letališč. Je pa zaradi zelo nizkih cen vozovnic v primeru zamud težko pričakovati razkošne pakete nadomestil, kot so hotelske sobe.

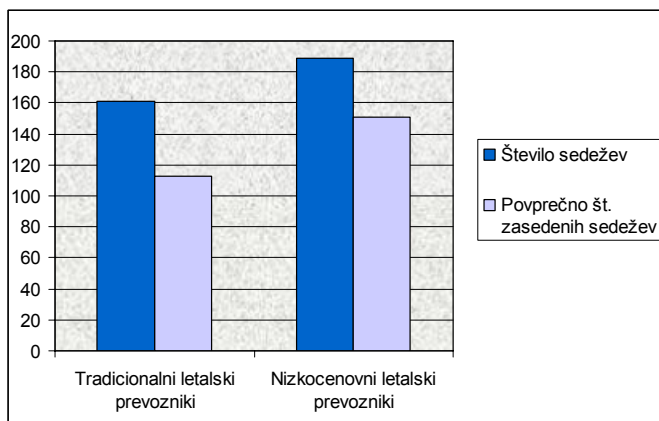
3.3.5. NCPji varčujejo pri varnosti

Ne drži. NCPji so enako strogo nadzorovani kot klasični letalski prevozniki. NCPji morda še bolj pazijo na varnost prav zaradi razširjenosti tega mita in ker bi morebitna nesreča imela verjetno veliko večji učinek na njihovo poslovanje kot na poslovanje klasičnih prevoznikov.

3.3.6. NCPji bolj onesnažujejo okolje

Ne drži, saj NCPji v večini uporabljajo novejša, energijsko manj potratna letala, ki povzročajo manj emisij in so tudi tišja od letal klasičnih prevoznikov. Zaradi uporabe manj zasedenih letališč zmanjšujejo hrup in zastoje v urbanih središčih. Kot je razvidno tudi s spodnjega grafa, imajo NCPji več sedežev na letalih in bolj zasedene lete, kar omogoča nižjo uporabo goriva na enega potnika (in se preslika v nižje izpuste škodljivih snovi na prepeljanega potnika v ozračje).

Slika 7: Razlike v številu sedežev in njihovi povprečni zasedenosti med klasičnimi in nizkocenovnimi letalskimi prevozniki na primeru letala Boeing 737-800



Vir: The benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment, 2004, str. 31.

4. POSLOVNI MODEL NCPjev

Piga in sodelavci (2001, str. 2-3) so izpostavili glavne dejavnike, ki dajejo NCPjem jasno stroškovno prednost glede na tradicionalne letalske prevoznike. NCPji letijo na krajše razdalje (ponavadi pod 1500 km) in uporabljajo samo en tip letal. Da bi bil sistem nizkih cen letalskih kart vzdržen, morajo biti letala zelo dobro izkoriščena. To pomeni, prvič, da imajo letala NCPjev ponavadi vgrajenih več sedežev in drugič, izogibajo se zasedenim žariščnim (angl. hub) letališčem ter zastonj hrani in pijači za potnike, kar zniža čas oskrbovanja in čiščenja letal. Posledično je potrebno tudi manj posadke na krovu. Tretjič, sedeži na letalih NCPjev niso oštevilčeni, kar spodbuja potnike k zgodnejšemu prihodu v avlo za odhode, pa tudi samo polnjenje letala je mnogo hitrejšo kot v primeru oštevilčenih sedežev. Z uporabo te strategije je Ryanair uspel znižati čas med leti na vsega 25 minut, kar je v primerjavi s tradicionalnimi prevozniki izjemen rezultat, saj na primer Aer Lingus na londonskem letališču Heathrow v povprečju prebije na tleh 65 minut. Colleen Barrett, predsednica Southwesta, je nekoč dejala, da bi v primeru povečanja časa med leti za deset minut potrebovali 31 letal več (Calder, 2003, str. 30). Dodatno NCPji dosegajo večjo izkoriščenost letal s tem, da ne prevažajo tovora in letijo izključno od točke do točke, s čimer se odpravijo zamude zaradi potnikov na vezanih letih. Zaradi uspešne implementacije te strategije so letala Easyjeta v povprečju vsak dan v zraku 10,7 ure, letala British Airwaysa pa le 7,1 ure. Poleg naštetega pa NCPji ponavadi tudi ne poznajo programov zvestobe, s čimer se izognejo stroškom postavitve in vzdrževanja te storitve. Poglejmo si glavne elemente poslovnega modela NCP-jev bolj natančno.

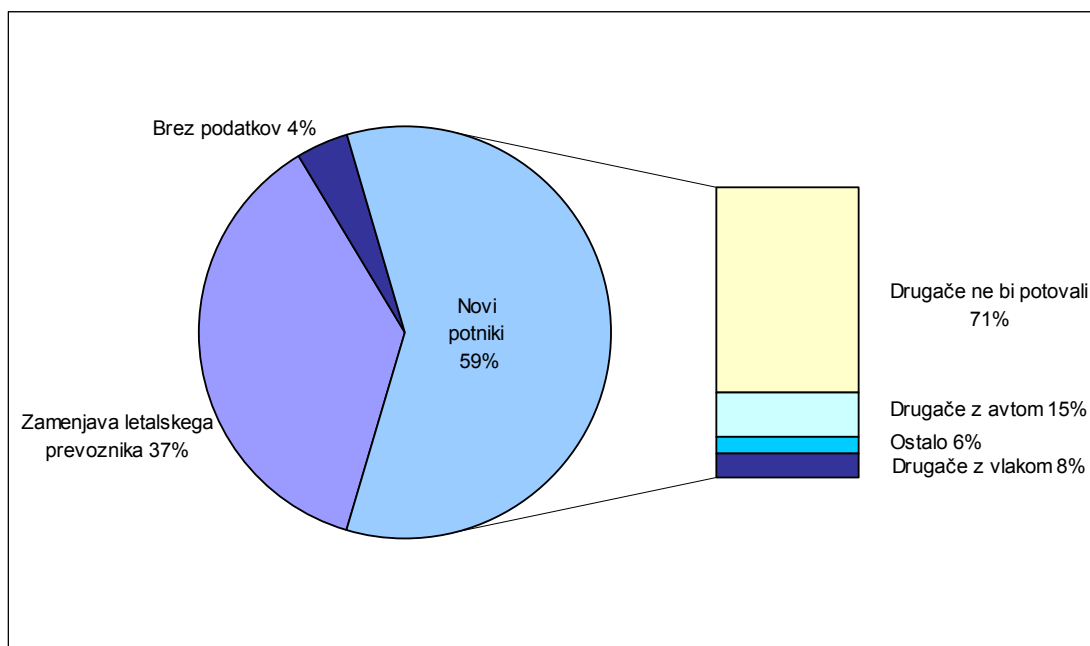
4.1. Ciljni trgi

Poenostavljeno gledano je ciljni trg nizkocenovnih letalskih prevoznikov celotna populacija med 15 in 64 leti v vseh dohodkovnih razredih, oziroma tisti, ki želijo dobro vrednost za svoj denar. V grobem se njihovi potniki delijo na 4 skupine: (1) dopustniki ter obiskovalci prijateljev in sorodnikov (t.i. VFR potniki), (2) ljudje, ki se vozijo na delo, (3) poslovni

potniki z omejenim proračunom, (4) večja podjetja, ki imajo z NCPji sklenjene posebne pogodbe. Omejiti velja tudi t.i. naključne potnike, ki jih v potovanje premamijo ugodne cene prevozov, še posebej ob večjih promocijah (Gilbert et al, 2001, str. 307).

Na sliki 8 lahko vidimo razrez potnikov na evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikih glede na njihov **izvor**. Vidimo, da večina potnikov predstavlja novo ustvarjeno povpraševanje za potovanje z letali, saj bi v primeru, da NCPji ne bi poslovali, ostali doma ali pa potovali s katerim od manj učinkovitih in bolj zamudnih oblik transporta. Torej lahko sklenemo, da so v Evropi NCPji res prevzeli veliko potnikov klasičnim letalskim prevoznikom, še v precej večjem obsegu pa so jih sploh premamili v letenje ali pa jih odvzeli železniškemu, avtomobilskemu, avtobusnemu in ladijskemu prometu. Do zelo podobnih rezultatov so prišli tudi na organizaciji ICAO⁹, kjer pravijo, da »je bilo nekaj vpliva na tradicionalne prevoznike, vendar je več kot 50% prometa nizkocenovnih prevoznikov novoustvarjenega« (The Impact of Low Cost Carriers in Europe, 2003).

Slika 8: Sestava potnikov nizkocenovnih letalskih prevoznikov



Vir: The benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment, 2004, str. 11.

V nadaljevanju besedila se bomo vrnili k poslovnemu modelu nizkocenovnih letalskih prevoznikov, saj bomo bolj podrobno analizirali pomen nekaterih njegovih temeljnih elementov.

⁹ Okrajšava za International Civil Aviation Organization, ki je agencija Združenih Narodov, ki skrbi za varnost v civilnem letalskem prometu, ima 189 držav članic.

4.2. *Internet*

Eden izmed glavnih temeljev vzpona nizkocenovnih prevoznikov je uporaba interneta, in sicer v več različnih vidikih poslovanja. Investicijska hiša Schroder Salomon Smith Barney je v svoji analizi ugotovila, da je easyJet z uporabo interneta povečal svojo dobičkonosnost, in sicer preko večje zasedenosti letal, nižjih stroškov oglaševanja, bolj sploščene organizacijske strukture in bolj kakovostnih informacij, ki so na voljo managementu in ki omogočajo boljše odločanje (Jones, 2005, str. 41).

Veliko večino sedežev NCPji prodajo prek interneta, saj na primer tako easyJet kot Ryanair prek interneta prodata 98% sedežev (www.easyJet.com, 2006; www.ryanair.com, 2006). Oba prevoznika se tudi uvrščata med največje internetne prodajalce v Evropi. Easyjet je kot prvi letalski prevoznik prodajal prek interneta (prvi sedež so prodali prek interneta aprila leta 1998), veliko rast na tem področju so vzpodbudili s popusti za internetne nakupe, poleg tega pa je prek klicnih centrov mogoče kupiti samo karte za lete, ki so časovno oddaljeni manj kot dva meseca, tisti bolj oddaljeni in precej cenejši leti pa so na voljo izključno prek interneta. Ryanair je sicer začel prodajati prek interneta šele leta 2000, je pa potem šel še korak dlje in sedaj prodaja izključno prek interneta in prek okenc na letališčih, njegova spletna stran www.ryanair.com pa je postala najbolj obiskana spletna stran na področju potovalne industrije v Evropi.

Poleg tega pa NCPji uporabljajo internet tudi za oglaševanje, naslov njihovih spletnih strani je praviloma napisan tudi na njihovih letalih. Prek interneta omogočajo tudi storitve, ki so pri tradicionalnih prevoznikih na voljo le prek klicnih centrov ali celo osebno v poslovalnicah. Sem štejemo spremembe letov, kot so zamenjave destinacij, imen potnikov ali datumov potovanja in pa naknadno izbiro storitev, kot je npr. prevoz športnih rekvizitov.

Zadnja novost je ponudba easyJeta in Ryanaira, ki omogočata prijavo na let (angl. check-in) prek interneta, kjer potnik opravi ves postopek prijave (identifikacija, prijava prtljage) prek interneta in se izogne čakanju na okencu prevoznika na letališču. To omogoča velik prihranek časa, saj se mora potnik pojaviti na vratih (angl. gate) šele 15 minut pred samim letom. Ta novost je seveda še posebej atraktivna za poslovne potnike, delež katerih želijo NCPji povečati, saj njihova potovanja praviloma niso sezonske narave, poleg tega pa so tudi cenovno manj občutljivi. Naj spomnimo, da so prav poslovni uporabniki najpomembnejši segment potnikov tradicionalnih letalskih prevoznikov, ki so jim skozi zgodovino edini omogočali kolikor toliko stabilno poslovanje. Vsekakor bo zanimivo v nadalje spremljati razvoj na tem področju, saj podjetja v neizprosni globalni tekmi postajajo vse bolj pazljiva na svoje stroške in tako tudi krčijo svoje proračune, namenjene potovanjem zaposlenih. Tako je npr. švicarska multinacionalka Nestlé že odredila svojim zaposlenim, da morajo uporabljati nizkocenovne letalske prevoznike.

V povezavi z internetom se je pojavila tudi odprava klasične vozovnice. Namesto papirnate vozovnice potniki NCPjev prejmejo le identifikacijsko kodo, katero povedo na okencu oziroma na vratih na letališču. Tako so uspeli poglavitno znižati stroške izdaje, distribucije in procesiranja milijonov vozovnic vsako leto, saj izdaja papirnate vozovnice stane okoli 8 ameriških dolarjev, izdaja elektronske pa le 1 ameriški dolar (Hirschey, 2003, str. 426).

V povezavi s sodobno tehnologijo, ne zgolj z internetom, pa je še ena strateška prednost: odprava papirnega poslovanja. Nekateri NCPji, v prvi vrsti pa easyJet, ki to počne že od samega začetka, poslujejo brez uporabe papirja. To pomeni, da poslovanje v celoti temelji na napredni informacijski tehnologiji, ki je močno poenostavila administracijo in vodenje podjetja. Dodatna prednost je tudi, da je informacijski sistem dostopen preko zavarovanih strežnikov praktično iz kjerkoli na svetu, kar omogoča veliko fleksibilnost v vodenju in upravljanju družbe (easyJet Information Pack, 2006).

4.3. *Dodatni prihodki*

Stari ekonomski rek pravi, da ni take stvari kot je zastoj kosilo. To vsekakor (in dobesedno) velja tudi v letalstvu. Hrana na letih nikoli ni veljala za vrhunec gurmanskega doživetja, poleg tega pa s seboj prinaša tudi velike stroške, zato je večina NCPjev ukinila tudi brezplačne obroke. To dobi dodaten smisel, če upoštevamo, da je večina letov NCPjev na kratkih progah, kjer niti ni potrebe po prehranjevanju. Z odpravo brezplačnih obrokov so prevozniki zaradi zmanjšanega obsega cateringa dobili več prostora na letalih za dodatne sedeže, zmanjšala se je potreba po članih posadke (tako ponavadi zadostujeta že dva člana/članici kabinskega osebja), pomembno pa se je tudi znižal čas, potreben za obrat letala na letališču, saj ni potrebno čakati na dostavo hrane, zmanjša pa se tudi potreba po čiščenju letal. Zgovoren je podatek, da Ryanair samo z odpravo ponudbe ledu na letih letno prihrani 50.000 evrov (Furlong, 2006). Seveda NCPji ponujajo hrano na krovu, vendar gre večinoma za prigrizke, kot so sendviči in čokolade, s to razliko, da je potrebno zanje plačati. Tu pa se dotaknemo pomembnega vira dohodkov NCPjev, saj prodaja na krovu predstavlja čedalje pomembnejšo postavko. Poleg hrane ponujajo tudi izdelke, ki so včasih spadali v brezcarinske prodajalne, kot so parfumi in alkoholne pijače, igrače ter izdelke, povezane s samimi prevozniki, kot so plastični modeli letal in nalivna peresa z logotipom prevoznika. Velikokrat so na voljo tudi vozovnice za železniški in avtobusni prevoz z dohodnega letališča v mestna jedra ali pa na glavne avtobusne in železniške postaje in celo druga letališča¹⁰.

Poleg prodaje na krovu pa imajo NCPji še številne dodatne prihodke. Sem sodijo nadomestki za plačilo s kreditnimi karticami, strogo zaračunavanje odvečne prtljage, nadomestila za prevoz športne opreme in spremembe vozovnic. Nekateri družbe prejmejo tudi provizije od rezervacij hotelskih sob in najema avtomobilov ter sklenitev potovalnih zavarovanj, ki se opravijo prek njihovih spletnih strani. Nova storitev, ki jo trži easyJet, omogoča zgodnje

¹⁰To je seveda aktualno, ko so si letališča geografsko zelo blizu, na primer v Londonu, ki ima na svojem območju pet mednarodnih letališč.

vkrcanje, kar pomeni, da se lahko potnik ob doplačilu vkrca pred ostalimi potniki (tistimi, ki niso kupili te storitve) in si tako v miru izbere sedež. Nekateri NCPji so začeli uvajati tudi potniške lože na letališčih, ki za primerno doplačilo omogočajo prijetnejše čakanje na let, s čimer še posebej ciljajo na poslovne potnike. Način dodatnih prihodkov, ki ga je izpopolnil Southwest, preko Ryanaira pa prihaja tudi v Evropo, je oglaševanje na trupu letal. V tem primeru prevoznik prepleska svoje letalo v barve sponzorja, Ryanair je na primer na ta način že oglaševal pivo Kilkenny, luksuzne avtomobile Jaguar ter časopis The Sun. Vrednost teh poslov je v grobem enaka, kot da bi letalski prevoznik na vsakem letu imel na krovu enega dodatnega potnika (Calder, 2003, str. 114).

V zadnjem času so šli nekateri NCPji še korak naprej, saj so vključili prodajo nekaterih dodatnih storitev v sam proces rezervacije letalskega sedeža, najpogosteje je to nakup zavarovanja, ki ga mora npr. potnik pri Ryanairu in easyJetu lastnoročno odkljukati, če ga ne želi kupiti. Za ta način agresivnega prodajanja se je uveljavil izraz dinamično pakiranje (Pilling, 2006, str. 51).

Vsi ti dodatni prihodki (angl. ancillary revenue), kot že rečeno, postajajo izjemno pomemben vir prihodkov NCPjev. Rast dodatnih prihodkov pri Ryanairu je v poslovnem letu 2005 znašala kar 39%, pri easyJetu pa celo 41,3%. Dodatni prihodki so tako v strukturi celotnih prihodkov Ryanaira v poslovnem 2005 znašali 18,5%, pri easyJetu pa 6,5%. (Vir: lastni izračun, letni poročili obeh družb, 2006).

Izjemna prednost teh dodatnih prihodkov leži tudi v dejstvu, da so si NCPji pri večini teh virov izborili visoke marže, ki močno pripomorejo k njihovim dobičkom. Tako npr. nizkocenovni prevoznik iz Avstralije Jetstar pripisuje »efektivno večino« svojega dobička dodatnim prihodkom (Pilling, 2006, str. 52).

O naraščajoči pomembnosti dodatnih prihodkov govori tudi načrt Michaela O'Learya iz Ryanaira, ki želi do leta 2008 vsako leto prepeljati milijon potnikov brezplačno, ter služiti samo s prihodki iz ostalih virov, pri čemer močno računa na dve prihajajoči storitvi, to so plačljive digitalne vsebine ter omogočanje klicev z mobilnih telefonov med letenjem (Calder, 2003, str. 294, Sorensen, 2006).

Lahko sklenemo, da so NCPji redefinirali tudi ta vidik letalskega prometa. Če je nekoč letalska vozovnica predstavljala cel paket storitev, od prevoza, hrane, pijače, potniških lož, izbire sedežev do časopisov in revij, pa so NCPji razvezali ta paket, in cena vozovnice vključuje samo prevoz, za vse ostalo pa je potrebno doplačati. Tovrstni poseg je omogočil veliko boljši nadzor nad stroški, kar so NCPji lahko prenesli na potnike v obliki nižjih cen vozovnic.

4.4. *Overbooking*

Način višanja prihodkov, ki ga uporabljajo NCPji, ki pa je ponavadi zamolčan, je, da letalska družba proda več vozovnic, kot pa je na voljo sedežev na letalu. V povprečju za NCPje velja, da se kakih 5% potnikov, ki so kupili vozovnice, ne pojavi na letališču. Tu lahko omenimo, da se letalske družbe ne pritožujejo nad tem, da se potniki, ki so kupili vozovnice, ne pojavijo na samem letu, prav nasprotno, saj jim poleg denarja od prodane vozovnice ostane tudi denar od letaliških pristojbin, ki jih ni potrebno plačati, če potnik dejansko ne uporabi storitev letališča, enako velja za varnostne in druge takse.

Na tipičnem letalu NCPjev, ki ima od 150 (B737-700 in starejši, A319) do 190 sedežev (B737-800, A320), se torej v povprečju na vsakem letu ne pojavi približno od 8 do 10 potnikov.¹¹ Da torej letalske družbe prodajo več vozovnic, kot pa imajo mest na letalu, morda zveni precej šokantno, vendar je z ekonomskega vidika tako delovanje upravičeno, saj ob pazljivi uporabi omogoča dodatne prihodke letalskim prevoznikom, njihovim potnikom pa nižje cene prevozov, saj se stroški leta porazdelijo na večje število potnikov in »potnikov.« Uspešnost tega načina je v največji meri odvisna od same letalske družbe in njenih predvidevanj ter predvsem od ukrepanja, ko se na letališču dejansko pojavi več potnikov, kot pa je mest na določenem letu. Za najuspešnejši način velja podkupovanje. Tako letalske družbe, ko opazijo, da se število potnikov nevarno bliža polni zasedenosti, začnejo objavljati ponudbe potnikom, ki bi zamenjali oziroma predstavili let. Ponudbe so ponavadi denarne ali pa v obliki brezplačnih vozovnic in spominjajo na dražbe, saj se z bližanjem leta in večanjem zasedenosti te nagrade zvišujejo (Calder, 2003, str. 247).

4.5. *Uravnavanje donosnosti*

Ekonomska teorija (Coulter, 2001, str. 301) postavlja 5 pogojev, ki zagotavljajo smiselnost uporabe uravnavanja donosnosti. Ti pogoji so:

- cenovna elastičnost pada glede na čas,
- storitev je minljiva oz. blago je pokvarljivo,
- možnost segmentacije potrošnikov,
- povpraševanje zelo niha,
- mejni stroški so zelo nizki in stroški spremembe zmogljivosti zelo visoki.

Letalski promet zadosti vsem tem pogojem in zato ni presenetljivo, da izjemno pomemben temelj poslovanja NCPjev predstavlja tudi uravnavanje donosnosti. S pomočjo te tehnike skušajo letalski prevozniki iztisniti čim večji prihodek iz posameznega leta.

¹¹Tu predvidevamo, da so letala polno zasedena, to seveda vedno ne drži, vseeno pa to zelo pogosto velja na najbolj obleganih progah, kjer tudi najpogosteje pride do težav zaradi prevelikega števila potnikov na enem letu.

Z uravnavanjem donosnosti so sicer začeli tradicionalni letalski prevozniki v 60. letih prejšnjega stoletja in sicer s pomočjo matematičnih modelov, ki so obdelovali zgodovinske podatke. Za eno izmed pionirskih del na tem področju velja članek *Forecasting and control of passenger bookings*, ki ga je leta 1972 napisal Ken Littlewood. V tem članku (Littlewood, 2005, str. 111) je avtor izpostavil idejo, da je potrebno maksimizirati prihodke in ne število potnikov na določenem letu, delovanje svoje ideje pa je pokazal na dejanskih podatkih iz družbe British Overseas Airline Corporation, kjer je bil zaposlen kot analitik gibanja števila potnikov. Njegov model je postal vodilo na tem področju, vendar je imel to glavno pomanjkljivost, da je temeljil le na zgodovinskih podatkih, ni pa upošteval podatkov iz realnega časa. Te pomanjkljivosti pa niso odpravili niti njegovi nasledniki v okviru tradicionalnih prevoznikov in šele s pojavom NCPjev je prišlo do velikega napredka.

Pravo revolucijo na tem področju so povzročila nekatera računalniška podjetja (npr. Sabre in Navitaire), ki so razvila računalniške programe za podporo odločanju letalskih družb, ki jim nekateri rečejo tudi podatkovni roboti. V ozadju teh programov delujejo kompleksni modeli, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih, podatkih o opravljenih rezervacijah, ki jih v realnem času pošiljajo rezervacijski sistemi, napovedih večjih prireditvev in praznikov, podatkov o dogajanju pri konkurenci (nekateri NCPji tako npr. uporabljajo skrivne programe, ki prečesujejo spletne strani konkurentov in sporočajo cene vozovnic na posameznih letih) ter številnih drugih spremenljivkah. Tak računalniški program je sposoben celo svetovati višino cene, ki naj bi jo prevoznik zaračunal za določen sedež na določenem letu na določen dan. In prvi, ki so zaslutili ogromen potencial teh programov in jih tudi začeli dosledno uporabljati, so bili ravno NCPji. Temu čedalje bolj zapletenemu področju nekateri avtorji rečejo tudi znanost za krivuljo povpraševanja (Pilling, 2006, str. 51).

Delovanje teh programov v posameznih družbah je ena izmed najbolj varovanih skrivnosti, saj je kvaliteta teh programov ena izmed temeljnih konkurenčnih prednosti posameznih prevoznikov. Nekaj grobih osnov svojega načina uravnavanja donosnosti je vseeno podal easyJet. Njihov računalniški sistem vsak dan pregleda vse prihodnje lete in poizkuša predvideti povpraševanje po vsakem izmed teh letov. Na podlagi povpraševanja sistem razporedi vozovnice v 6-12 cenovnih paketov. Najprej se prodajajo vozovnice iz prvega cenovnega paketa z najnižjimi cenami. Ko se bliža čas odhoda, se prodajajo vozovnice iz vedno višjega cenovnega razreda. Če se izkaže, da je povpraševanje po letu veliko, se premakne nekaj vozovnic iz nižjih v višje cenovne pakete, če pa je povpraševanje majhno, pa postopajo ravno obratno. Vedno se ohrani nekaj dragih vozovnic za zadnje dni, ki so namenjene predvsem poslovnim potnikom, če le-ti ne pokupijo teh vozovnic, pa gredo potem na razprodajo po zelo nizkih cenah (Meglič, 2003, str. 33).

Vendar pa moramo omeniti, da imajo NCPji pri uravnavanju donosnosti lažje delo (oziroma, bolj pravilno, so si ga sami poenostavili) od tradicionalnih prevoznikov. To velja predvsem na račun vezanih letov, saj NCPji letijo le od točke do točke in zaračunavanje teh letov je precej lažje. Poleg tega imajo NCPji samo en razred vozovnic in ponavadi tudi manjše razlike med

cenami (gledano v absolutnem smislu). Ne poznajo tudi omejitev, ki ponavadi veljajo pri tradicionalnih prevoznikih, kot je na primer obveza o sobotni noči, s katero so odganjali poslovne potnike od najcenejših vozovnic. Vozovnice pri NCPjih so ponavadi nepovračljive, plačilo pa je takojšnje, kar je seveda ugodno z vidika denarnega toka. Vsi ti dejavniki so pripeljali k veliki prednosti NCPjev v uravnavanju donosnosti glede na tradicionalne prevoznike, vendar se le-ti počasi pobirajo. Začeli so nabavljati podobne sisteme, kot jih uporabljajo NCPji in jih skušajo uglasiti z obstoječimi. Delta Airlines, na primer, na svojem žariščnem letališču v Atlanti ponuja vezane lete, na kratkih letih iz in v Atlanto pa tekmuje tudi z NCPji. Delta tako razdeli sedeže na teh letih na dva tipa potnikov – na tiste, ki letijo na vezanih in na tiste, ki letijo na nevezanih letih. Prvi tip potnikov potem pade v klasični način zaračunavanja vozovnic, drugemu pa ponudijo vozovnice, ki so podobne tistim od NCPjev (McDonald, 2006, str. 36, 37). Menim, da je to dober odgovor tradicionalnega prevoznika na izzive, ki mu jih ponujajo NCPji.

Po uvodnih točkah tega poglavja, ki so se ukvarjale z bolj ali manj poslovnimi vidiki nizkocenovnih letalskih prevoznikov, bomo v naslednjih treh točkah videli, kakšne so posebnosti nizkocenovnih letalskih prevoznikov v uporabi letal in letališč ter kako se soočajo z visokimi cenami goriva.

4.6. *Enotna flota*

Eden izmed ključnih delov poslovnega modela NCPjev je enotna flota. Večina NCPjev uporablja samo en tip letala. Enotna flota namreč pomeni nižje stroške vzdrževanja, saj morajo mehaniki poznati le en model letala, učinkovitejša in enostavnejša je tudi nabava nadomestnih delov. Enotna flota prinaša tudi večjo fleksibilnost posadk, večje število pilotov na letalo, manj posadk v pripravljenosti, poleg tega pa so nižji tudi stroški šolanja pilotov in ostalih članov posadke, saj so razlike med upravljanjem različnih tipov letal precejšnje. Nizkocenovni letalski prevozniki so v večini primerov ubrali pot Southwesta, ki je za svojo floto izbral boeingov model B737, predvsem v zadnjem obdobju pa se čedalje pogosteje odločajo za letala iz airbusove družine ozkotrupnikov A320.

Boeing 737 je najbolj prodajano letalo vseh časov, saj so jih izdelali preko 5.500 (www.boeing.com, 2006). Zadnji izvedbi sta B737-800 in prihajajoči B737-900. Na izvedbi - 800 temelji celotna flota Ryanaira in ta model prinaša nižjo porabo goriva ter daljši doseg, predvsem na račun revolucionarnih zavihkov na krilih, ter več sedežev (sedaj 189) kot prejšnje izvedbe. Boeingova letala, kot že rečeno, uporablja Southwest, ki je daleč največji uporabnik teh letal na svetu, saj je imel konec poslovnega leta 2005 v svoji floti 445 letal B737, ostali večji uporabniki teh letal med NCPji pa so še hitro rastoči brazilski Gol, avstralski Virgin Blue in nemški Air Berlin.

Drugi tabor predstavljajo družbe, ki prisegajo na letala Airbus, ki so tudi precej bolj učinkovita od starejših verzij B737, ker imajo širši trup pa veljajo tudi za precej udobnejša od svojih ameriških konkurentov. Največje flote airbusovih letal med NCPji pa imajo JetBlue, drugi največji NCP v ZDA, poljsko-madžarski WizzAir, indijski King Fisher Airlines, britanski MyTravelLite, španski Vueling ter nemški German Wings (www.airbus.com, 2006).

Po podatkih časnika Aviation Daily je bil na področju prodaje NCPjem v letih 2004 in 2005 Airbus precej uspešnejši od Boeinga. V tem času je namreč Airbus prejel 64% vseh trdnih naročil NCPjev, kar pomeni 455 letal, od tega mu je uspelo privabiti 16 novih NCPjev, medtem ko je imel Boeing le tri nove NCPje med svojimi naročniki (Airbus Winning LCC Market-Share Battle, 2006, str. 4).

Seveda moramo omeniti tudi easyJet, ki je sredi menjave flote, saj bo v nekaj letih zamenjal svojo poprej na boeingovih letalih temelječo floto na floto Airbusov. V medijsko zelo odmevnem poslu je easyJet leta 2003 naročil 120 letal A319, poleg tega pa ima še opcijo za nadaljnjih 120 letal. Čeprav bo imel nekaj let (vsaj do leta 2009) easyJet torej mešano floto, zaradi tega ne pričakuje višjih stroškov. Pri easyJetu namreč trdijo, da je ekonomika obsega enotne sestave flote omejena oz. da je po določenem številu letal zanemarljiva. EasyJet je prvi večji NCP¹², ki je zamenjal svoj glavni model letala, vendar je to storil pod izjemno ugodnimi pogoji, ki mu jih je omogočil konzorcij Airbus. Airbus je namreč ponudil letala s precejšnim popustom, omogočil brezplačno prešolanje posadke, pomagal pa je tudi z ugodnimi rezervnimi deli in za nekaj časa celo priskrbel svojo servisno ekipo. Poleg tega pri easyJetu tudi trdijo, da jim bodo Airbusova letala prinesla tudi za 10% nižjo porabo goriva, njihov širši trup pa hitrejšo menjavo potnikov ter posledično nižje čase med leti in zaključujejo, da bodo stroški vzdrževanja flote z dvema tipoma letal odtehtani z zelo ugodnimi finančnimi pogoji tega posla ter tehničnimi prednostmi evropskih letal (Mayer, 2006).

4.7. Učinkovita uporaba letališč

To je eden izmed glavnih temeljev poslovnega modela NCPjev. Glavna razlika je, da NCPji letijo od točke do točke, in torej ne uporabljajo sistema tradicionalnih prevoznikov, ki temelji na žariščnih letališčih. Tradicionalni prevozniki si ponavadi izberejo eno (lahko tudi več) glavno letališče, na katerega dovažajo potnike z manjših letališč, ter jim prek žariščnega letališča omogočajo vezane lete na njihove namembne destinacije. Ta sistem se je izkazal za zelo neučinkovitega. Prisotni so namreč visoki fiksni stroški, saj morajo prevozniki vzdrževati veliko osebja, zelo pogoste so tudi zamude in zastoji, predvsem ob konicah, ko v kratkem času pristane veliko letal. Poleg tega pa morajo zaradi vezanih letov letala čakati na potnike,

¹² Prva večja letalska družba, ki je zamenjala svojo celotno floto Boeingov za Airbuse je bila družba GB Airways, vendar le-ta spada med tradicionalne prevoznike, zato ji v tem delu ne bomo posvečali velike pozornosti.

ki so se znašli v zamudi na predhodnem letu (The benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment, 2004, str. 5).

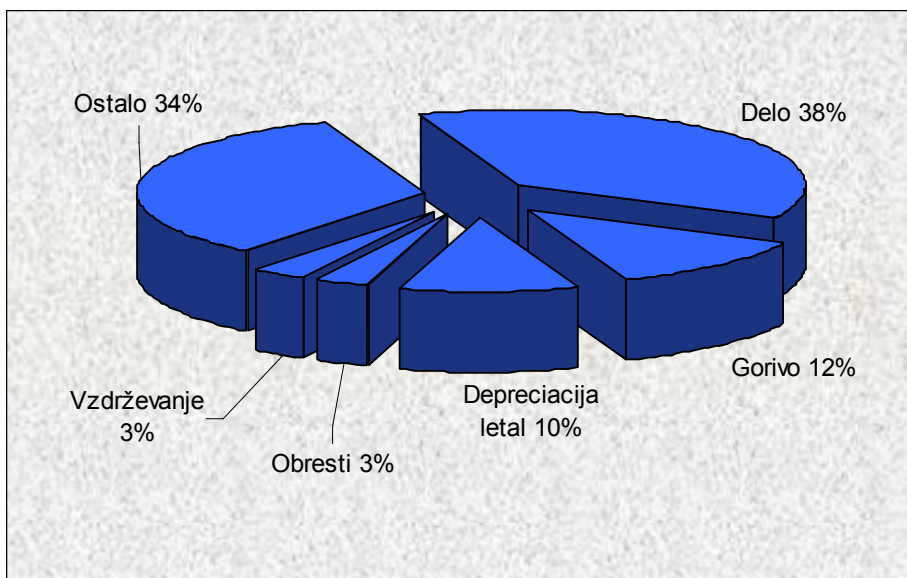
Glede uporabe letališč se NCPji delijo na dve skupini. Prvi letijo tudi na glavna letališča (v to skupino spadata easyJet in Vueling), drugi pa letijo v prvi vrsti na sekundarna letališča, v tej skupini prednjači Ryanair. Na primarnih oz. velikih letališčih lahko NCPji uspešno poslujejo predvsem zaradi hitrih obratov, ko na tleh preživijo manj kot 30 minut ter zaradi drugačnega plačevanja letaliških pristojbin, saj imajo z letališči ponavadi podpisane posebne pogodbe, po katerih je višina pristojbin vezana na obseg prometa.

Sekundarna letališča pa imajo za letalske prevoznike dve glavni prednosti, imajo nižje cene in so manj zasedena, kar pomeni, da je možnost zamud in zastojev precej manjša kot na velikih letališčih. Imajo pa to težavo, da so ponavadi precej oddaljena od večjih mest. Ryanair se je zato moral že večkrat zagovarjati zaradi svojega kreativnega poimenovanja destinacij, saj npr. letališče Hahn oglašuje kot »Frankfurt,« čeprav je od mesta Frankfurt oddaljeno 120 kilometrov, letališče Skavsta pa kot »Stockholm,« čeprav sta med seboj oddaljena 88 kilometrov, mesto Stockholm pa ima tudi svoje letališče. Sicer pa so NCPji z uporabo sekundarnih letališč ogromno prispevali k razvoju nekaterih, prej zapostavljenih regij. Sem lahko štejemo jug Poljske, ki je po prihodu Ryanaira, Wizzaira in Skyeuropea doživel tudi močan gospodarski razvoj, ki je bil podprt z obsežnimi tujimi investicijami v pokrajino (Underhill, 2006).

4.8. *Stroški goriva*

Stroški goriva predstavljajo velik del (variabilnih) stroškov letalskih družb. Za večino družb predstavlja gorivo drugi največji variabilni strošek, takoj za stroški dela. Da bi se letalske družbe uspešno obranile osipa dobičkov zaradi velikih nihanj cen goriva in tudi lažje načrtovale svoje bodoče poslovanje, se tiste najbolj uspešne poslužujejo hedganja stroškov goriva z enim ali večimi izvedenimi finančnimi instrumenti, med katerimi so najbolj pogosto uporabljene futures, forward in swap pogodbe.

Slika 9: Operativni stroški letalskih družb v ZDA v letu 2002



Vir: Abrams, 2003, str. 9.

Futures pogodbe so obligacije, s katerimi se trguje na blagovnih borzah. Težava je sicer v tem, da se na svetovnih blagovnih borzah ne trguje s terminskimi pogodbami za kerozin, ki se uporablja za pogon reaktivnih motorjev, vendar so letalske družbe našle uspešno zamenjavo v trgovanju s *futures* pogodbami na surovo nafto, kurilno olje in neosvinčen bencin, ki jih uporabljajo za zmanjševanje svoje izpostavljenosti zaradi naraščanja cen kerozina. Glavni blagovni borzi, kjer se trguje s *futuresi* na nafto in njenimi derivati sta New York Mercantile Exchange (NYMEX) in International Petroleum Exchange (IPE) v Londonu. Nakup *futuresa* na nafto pomeni, da ima letalska družba dolgo pozicijo in je sklenila pogodbo o nakupu nafte po *futures* ceni ob izteku pogodbe. Če torej cene nafte narastejo preko *futures* cene, bo letalska družba na boljšem, saj bodo dobički od nabav nafte po nižji ceni od tržne pokrili izgube zaradi nakupov dražjega kerozina. Velja pa seveda tudi nasprotno, ob morebitnem padcu cen nafte bo letalska družba na slabšem, saj bo zaradi *futures* pogodbe plačala za nafto višjo ceno od tržne, in s tem izgubila ugodnosti zaradi nižje cene kerozina na trgu (Swidler, 2005).

Za letalsko družbo je morda bolj enostaven način upravljanja s tveganji trgovanje s *forward* pogodbami. Tako kot *futures* pogodba je tudi *forward* pogodba obligacija za nakup ali prodajo nekega sredstva. Vendar je v tem primeru pogodba sklenjena direktno s prodajalcem za nakup kerozina v prihodnosti. Poleg tega, da je sedaj predmet trgovanja kerozin, lahko letalska družba tudi določi čas in kraj dobave. Ima pa ta način tudi pomanjkljivosti. Likvidnost ali možnost najti prodajalca letalskega goriva, je verjetno bolj omejena kot pri *futures* pogodbah. Poleg tega, če bi prodajalec *forward* pogodbe med trajanjem propadel ali ne bi bil sposoben dobaviti goriva, bi letalska družba ostala brez dobavljenega goriva. Na drugi strani pa se s *futures* pogodbami trguje na borzah, ki imajo institucionalne mehanizme, ki minimizirajo tovrstno tveganje (Hull, 2002, str. 70-82).

Tretji način zavarovanja pred naraščanjem stroškov goriva letalskih družb je *swap*, ki si ga lahko predstavljamo kot serijo zaporednih *forward* pogodb. Na primer, letalska družba sklene 5 letni *swap*, ki garantira fiksno ceno letalskega goriva v 6 mesečnih intervalih. Tako je *swap* podoben hkratnemu nakupu *forward* pogodb, ki potečejo čez 6 mesecev, 1 leto, leto in pol in tako naprej do 5 let. Vendar pa pri blagovnem *swapu* ponavadi ne pride do izmenjave blaga, v tem primeru kerozina. Namesto tega, če 6 mesecev po začetku *swapa* cene kerozina narastejo preko v pogodbi določene cene, prodajalec *swapa* plača letalski družbi razliko. Če pa cena kerozina pade pod v pogodbi določeno ceno, bo letalska družba plačala razliko prodajalcu *swapa* (Swidler, 2005).

Ni naključje, da so najbolj uspešne letalske družbe na področju zavarovanja pred naraščanjem stroškov goriva prav največji NCPji Southwest, Ryanair in easyJet, saj je za tovrstno početje nujna dobra finančna pozicija podjetja in zelo strogo gledanje na stroške.

Pionir med letalskimi družbami na tem področju je Southwest Airlines, ki je z uspešno uporabo teh instrumentov v poslovnem letu 2003 prihranila 171, v poslovnem letu 2004 455 in v poslovnem letu 2005 890 milijonov dolarjev. Southwest se poslužuje trgovanja s *futures* pogodbami na surovo nafto, kurilno olje in neosvinčen bencin, ki jih uporablja za zmanjševanje svoje izpostavljenosti zaradi naraščanja cen kerozina. Za poslovno leto 2005 so imeli *hedganih* 85% načrtovanih potreb po gorivu po ceni 26 ameriških dolarjev za sod, za poslovno leto 2006 pa so imeli *hedganih* 70% svojih potreb po gorivu po ceni 36 ameriških dolarjev za sod, kar je oboje mnogo nižje od cen na svetovnem trgu (Southwest Airlines Co. Annual Report 2005, 2006).

Tudi Ryanair se poslužuje podobne tehnike, saj ima vselej *hedganih* od 70 do 90% svojih tekočih potreb po gorivu in je imel za poslovno leto 2006 pokritih 90% svojih potreb po gorivu po ceni. Ker pa za razliko od Southwesta, ki praktično izključno posluje v ameriških dolarjih, Ryanair posluje v 3 glavnih valutah, se poslužuje tudi trgovanja z izvedenimi finančnimi instrumenti na deviznem trgu. S tem se skuša zavarovati pred izpostavljenostjo valutnim nihanjem, saj npr. letala, njihovo vzdrževanje in zavarovanje ter kerozin kupuje v dolarjih, prihodke pa dobiva v glavnem v britanskih funtih in evrih (Ryanair Holdings plc. Annual Report & Financial statements 2005, 2006).

Z uporabo teh finančnih instrumentov lahko letalske družbe torej prihranijo veliko denarja, pomembno pri tovrstnem ravnanju pa je tudi, da lahko natančno načrtujejo bodoče poslovanje, saj točno vedo, kakšni bodo njihovi stroški goriva. Vidimo, da je takšen način soočanja mnogo bolj prijazen do potnikov, vsaj če ga primerjamo s tistim klasičnih letalskih prevoznikov, ki so v večini samo določile nek pavšalni znesek, ki ga mora plačati vsak potnik (znan kot angl. *fuel surcharge*).

Da bi bilo neko podjetje zelo uspešno, mora razviti tudi primerno organizacijsko kulturo (angl. *corporate culture*). In prav ta je v središču naslednjega podpoglavja.

4.9. Organizacijska kultura

Največji med NCPji na svetu je ameriški Southwest, ki je zgrajen na trdni organizacijski kulturi, ki velja za učbeniški uspeh. Morda nekaterih njenih delov ne bi pričakovali v podjetju, ki tako rigorozno pazi na svoje stroške, vendar se jim ti deli povrnejo skozi večjo učinkovitost zaposlenih ter večjo lojalnostjo njihovih kupcev. Pri Southwestu pravijo, da lahko ostale letalske družbe kopirajo njihov poslovni model in druge vidike podjetja, ne morejo pa kopirati njihovega najpomembnejšega dejavnika uspeha, to je njihovih ljudi. Za svoje zaposlene pravijo, da so njihovo najpomembnejše premoženje. Spodbujajo njihovo prijaznost, dobro voljo, skrb za stranke in strast do dela. Vse to počnejo s stimulativnim nagrajevanjem ter skozi sproščeno vzdušje v podjetju in sploščeno managersko organizacijo. To počnejo, da bi se njihove uporabniki počutili kot njihovi gostje in ne zgolj kot plačljive stranke. Pravijo celo, da v svojem poslovanju res uporabljajo letala, vendar so v resnici storitveno podjetje. Veliko skrb posvečajo tudi okolju v katerem delujejo. Tako so na primer po divjanju hurikana Katrina pomagali ljudem na prizadetem območju tako s svojimi letali kot z denarjem (Southwest Airlines Co. Annual Report 2005, 2006, str. 9-10).

Tudi pri easyJetu velik del svojega uspeha pripisujejo svojemu imidžu prijazne in zabavne družbe. In res se njihova organizacijska kultura v številnih ozirih zdi kot preslikava organizacijske kulture Southwesta. Tudi pri easyJetu veliko pozornost namenjajo tako svojim zaposlenim kot svojim kupcem. Njihovi zaposleni so oblečeni neformalno, nikoli ne nosijo kravat, administrativno osebje si z glavnim direktorjem deli skupno pisarno, vsak opravlja svoja tajniška dela (tudi vodstvo), brezpapirno okolje omogoča učinkovitejše in hitrejšo informiranje zaposlenih ter boljše komuniciranje med različnimi nivoji. Velik poudarek dajejo dobremu počutju na delovnem mestu, saj menijo, da vzpodbuja produktivnost. Tako vsak konec tedna organizirajo neformalne zabave, svoje pilote in kabinsko pa tudi podpirajo pri izvajanju zabavnih točk med leti, kot so petje in pripovedovanje šal (Gilbert et al., 2001, str. 311).

Malce drugačen pogled imajo pri Ryanairu, kjer so bolj zaskrbljeni z nizkimi stroški in implementiranjem nizkocenovnega koncepta na svoje poslovanje kot z vzpostavljanjem organizacijske kulture, ki je osnovana okoli izjemno karizmatičnega glavnega direktorja Michaela O'Learya. Svoje zaposlene aktivno spodbujajo k razvijanju podjetja s poudarkom na tem, da se stvari počnejo drugače in bolj učinkovito, s končnim ciljem najnižjih cen prevozov (Gilbert et al, 2001, str. 313). Pri Ryanairu imajo eno izmed najbolj produktivnih pa tudi obremenjenih delovnih sil v letalstvu na svetu. Tako so pri Ryanairu v letu 2005 na enega zaposlenega prepeljali 11.351 potnikov. Za primerjavo, pri Southwestu so v letu 2005 prepeljali 2.449, pri Adria Airways pa 1739 potnikov na zaposlenega (Vir: letna poročila treh družb za leto 2005, lastni izračun).

Pri nizkocenovnih letalskih družbah opazimo tudi, da zaposleni po potrebi opravljajo več različnih del, kabinsko osebje npr. tudi pospravlja letala ali sodeluje pri prijavi potnikov na let. V primeru stavk, zastojev ali pomanjkanja osebja pa zaposleni NCPjev tudi sami nalagajo prtljago na letala.

4.10. Medsebojna konkurenca

Samo v Evropi v času pisanja te diplomske naloge obstaja 60 nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Evropa predstavlja tako geografsko kot populacijsko zelo velik trg, vendar je že danes jasno, da bo na daljši rok preživelo le manjše število teh prevoznikov. Stelios Haji-Ioannou, ustanovitelj easyJeta, je napovedal, da bodo v Evropi ostali le dva do trije največji igralci. Michael O'Leary iz Ryanaira je podobnega mnenja, saj napoveduje čez deset let v Evropi le dva velika NCPja (Calder, 2003, str.284).

Tabela 2: Največji nizkocenovni letalski prevozniki v Evropi v letu 2005

Družba	Št. potnikov (v milijonih)	% od Skupaj	Glavne baze	Št. baz	Letala v uporabi	Št. letal	Št. naročenih letal	Opcije za letala
Ryanair	34,9	29,9%	Stansted, Dublin	16	B737-800	107	127	179
easyJet	30,3	25,9%	Stansted, Luton	16	B737-300/700, A319	109	81	100
Air Berlin/Niki	13,8	11,8%	Berlin	9	B737-800/700/400	47	70	40
Flybe	5,5	4,7%	Southampton	6	Bombardier Q400	35	10	-
Germanwings	5,5	4,7%	Köln-Bonn, Stuttgart, Hamburg	4	A319, A320	14	18	12
Sterling/Maersk	3,8	3,3%	Bilund, Kopenhagen	2	737-800/700	29	0	0
bmi baby	3,5	3,0%	Cardiff, East Midlands	5	737-300/500	16	0	0
dba	3,0	2,6%	München, Berlin	2	737-300	16	0	0
Hapag Lloyd Express	2,7	2,3%	Köln-Bonn	5	737-500/700	15	0	0
Vueling	2,5	2,1%	Barcelona, Valencia	2	A320s	9	0	0
Norwegian Air Shuttle	2,1	1,8%	Oslo	1	737-300	14	0	0
Virgin Express	2,0	1,7%	Bruselj	1	737-300/400	10	0	0
SkyEurope	1,9	1,6%	Bratislava	5	737-300/500/700	16	16	16
Wizz Air	1,9	1,6%	Katowice, Budimpešta	5	A320	9	24	0
Wind Jet	1,0	0,9%	Sicilija	2	A320	8	0	0
Air Baltic	1,0	0,9%	Riga	1	737-500, F50	16	0	0
Fly Me	0,5	0,4%	Gothenburg	1	737-300	4	0	0
Jet2	0,5	0,4%	Leeds, Manchester	3	737-300	9	0	0
Monarch Scheduled	0,5	0,4%	Luton, Manchester, Gatwick	3	A320	10	0	0
Skupaj	116,9					493		

Vir: Furlong, 2006, str. 16.

Najbolj očitno področje, na katerem si konkurirajo NCPji, je seveda cena vozovnic. Vendar pa to ni edino področje, na katerem si konkurirajo NCPji. Za potnike so pomembni tudi drugi vidiki, kot npr. izbira letališč ter urnik letov. Zato bo ostala horizontalna diferenciacija produktov oz. storitev ostala pomembno orodje NCPjev. Če so namreč izdelki ali storitve horizontalno diferencirani, med porabniki ni soglasja o tem, kateri ponudnik je najboljši. Tako bi lahko potniki npr. izbrali prevoznika glede na ugodnost ure odhoda na neko destinacijo, na katero bi sicer letelo več prevoznikov. To bi lahko vodilo k minimalni diferenciaciji, ko bi bili vsi leti postavljeni ob isti uri, če bi bila neka ura preferirana od večine potnikov. Minimalna diferenciacija pa bi pomenila ostro cenovno konkurenco, kar pa po Hotellingu (v Piga et al., 2001, str. 5) ni ugodno za udeležena podjetja. Tako NCPji iščejo načine za diferenciacijo svojih storitev, s čimer blažijo cenovno konkurenco. Do sedaj se je kot uspešna izkazala strategija geografske diferenciacije, ki temelji na lokaciji odhodnega ali dohodnega letališča. Ko dva NCPja letita na isto destinacijo, je izhodno letališče praviloma drugo (Piga et al., 2001, str. 4 in 5). Tako npr. iz Londona v Ljubljano letita easyJet in Wizz Air, vendar leti easyJet z letališča Stansted, Wizz Air pa z letališča Luton.

Na koncu poglavja o poslovnem modelu nizkocenovnih letalskih prevoznikov, lahko le-tega v grobem povzamemo v spodnjem diagramu.

Slika 10: Glavne značilnosti poslovnega modela nizkocenovnih letalskih prevoznikov



Vir: Rosenberger, 2005, str. 5.

4.11. Nadaljnji trendi

Težko bi z gotovostjo trdili, s kakšno stopnjo rasti se o soočal letalski trg in ožje trg NCPjev v Evropi, lahko pa podamo nekaj izhodišč za približen oris prihodnosti. Prava integracija evropske celine se šele pričinja, zato so možnosti letov na intra-evropskih trgih ogromne. Poleg tega ima velik del EU visoke razpoložljive dohodke, preostali del pa beleži obetavne stopnje rasti.

Če primerjamo trg EU s trgom ZDA, ki je trenutno največji letalski trg na svetu, vidimo, da ima EU precej več prebivalcev, ima več praznikov in daljše dopuste, EU je kulturno bolj raznolika, kar spodbuja več krajših oddihov. Vsi ti dejavniki pozitivno vplivajo na rast letalskega prometa, zato lahko pričakujemo nadaljevanje rasti.

Razdalje med mesti so razmeroma majhne, kar napeljuje na krajše lete, na katerih so najmočnejši prav NCPji. Poleg tega so letališča tudi dobro povezana s središči mest, kar pomeni pomembno konkurenčno prednost v primerjavi z ostalimi načini prevoza, glavna konkurenta sta (hitri) železniški promet ter (avto)cestni promet. Pri tem lahko omenimo glavne slabosti teh dveh načinov prevozov, pri železniškem so to pogosto neučinkovite nacionalne družbe, pri cestnem pa visoke cene goriva in cestnin.

Naslednja prednost je, da trg EU raste tudi geografsko, saj sta se nedavno EU pridružili tudi Romunija in Bolgarija, številne države pa imajo podpisane posebne sporazume o sodelovanju, med temi so Turčija, Maroko, Ukrajina in Rusija (Furlong, 2006, str. 15).

Tako lahko sklenemo, da so obeti za nadaljnjo rast nizkocenovnega letalskega prevoznništva v Evropi zelo dobri, morda največ pa bodo k tej rasti pripomogle nove in bodoče članice EU s področja Srednje in Vzhodne Evrope, ki jih bomo obravnavali v naslednjem, zadnjem razdelku.

4.12. Srednja in Vzhodna Evropa

Države Srednje in Vzhodne Evrope trenutno predstavljajo trenutno najbolj vroč letalski trg v Evropi, s stopnjami rasti, ki krepko presegajo povprečje celotne EU. Po podatkih Eurocontrola se je število letov znotraj Evrope v letu 2005 glede na leto 2004 povečalo za 4,5%, medtem ko je bila rast števila letov iz držav Srednje Evrope še precej nad tem povprečjem. Tako se je na primer število letov v istem obdobju na Hrvaškem povečalo za 18%, na Slovaškem za 17% in na Poljskem za 16%. Še bolj navdušujoči so podatki o številu potnikov, ki se je najbolj povečalo v Latviji, in sicer za 77% na 1,87 milijona. Sledi Slovaška, kjer se je število potnikov povečalo za 42% glede na leto 2004, na Madžarskem pa se je število potnikov povečalo za 25% na 8,04 milijona potnikov. Na Poljskem se je število letalskih potnikov povečalo za 31% na 11,5 milijona potnikov, rast v letu 2004 glede na leto 2003 je znašala 26%, letošnja napoved poljskih letalskih oblasti pa predvideva 24,5% rast na 14,5 milijona potnikov (Buyck, 2006, str. 24). Na glavnih letališčih oziroma letalskih trgih Srednje in Vzhodne Evrope so letalske kapacitete, merjene v razpoložljivih letalskih sedežih,

izjemno narasle. Tako se je število razpoložljivih sedežev na letališču Bratislava M.R. Stefanika v zadnjih treh letih povečalo za 424%, na letališču Fryderyk Chopin v Varšavi za 75%, na letališču Budimpešta Ferihegy 1 za 72%, na letališču Praga Ruzyne za 62% ter na dunajskem letališču za 35% (Flottau, 2006, str. 40).

Zelo ugodne so tudi napovedi za prihodnost, saj so kar tri države iz tega območja uvrščene na lestvico desetih svetovnih držav z najvišjo predvideno rastjo potniškega letalskega prometa v obdobju 2005-2009, ki jo pripravlja združenje IATA. Poljska je na prvem mestu s predvideno povprečno letno rastjo 11,2%, Češka Republika pa tretja s predvideno povprečno rastjo 9,5% (Buyck, 2006, str 24).

Te impresivne stopnje rasti so posledica širitve Evropske Unije, močne gospodarske rasti in liberalizacije letalskega prometa v regiji. Medtem ko sta širitev Evropske Unije in močna gospodarska rast zelo povečali povpraševanje, sta liberalizacija in privatizacija izboljšali ponudbo ter znižali stroške in cene letalskih prevozov. In pri slednjem imajo seveda glavno vlogo nizkocenovni letalski prevozniki, ki so dobesedno preplavili Srednjo in tudi Vzhodno Evropo. Uveljavljeni evropski NCPji, kot so Ryanair, easyJet in Germanwings so agresivno vstopili na te trge, tako na primer Ryanair leti na 8 poljskih letališč, easyJet pa je imel že nekaj mesecev po priključitvi novih članic EU preko 180 letov na teden v to regijo (Buyck, 2006, str. 28). Po podatkih svetovalne družbe GCW Consulting imajo NCPji 41% delež na Poljskem, 24% na Madžarskem ter 14% v Češki Republiki (Flottau, 2006, str. 40).

V tem začetnem obdobju veliko letov povezuje države Srednje in Vzhodne Evrope z Veliko Britanijo in Irsko. Te linije so zelo dobro zasedene, saj se letala polnijo na obeh straneh. Tako letala iz Velike Britanije prevažajo množico turistov, ki želi spoznati lepo naravo, bogato zgodovino ter nizke cene. Naslednji segment potnikov so skupine mladih ljudi, ki iščejo predvsem zabavo in obilico (poceni) alkohola in ki so morda edini negativni promotorji nizkocenovnega letenja, saj imajo nekatera mesta veliko težav zaradi njihovega slabega obnašanja. Na drugi strani pa je veliko število ljudi, ki išče (predvsem začasno) delo v Veliki Britaniji in na Irskem, ki sta dve od samo treh držav starih članic EU, ki nimata omejitev za delovno silo iz novih članic EU. Tako je v dvanajstih mesecih po priključitvi EU samo v Veliko Britanijo prišlo delat preko 175.000 ljudi iz novih članic EU in večina le-teh je uporabljala storitve NCPjev (Jones, 2005, str. 154-165).

Poleg uveljavljenih nizkocenovnih igralcev pa v Srednji in Vzhodni Evropi operira tudi veliko lokalnih NCPjev, ki čedalje bolj povezujejo tudi mesta v Srednji in Vzhodni med seboj, in ne samo z Zahodno Evropo. Največja med temi njimi sta SkyEurope in Wizzair.

SkyEurope je bil prvi srednjeevropski NCP, leteti je začel februarja 2002 iz svoje glavne baze v Bratislavi v drugo največje slovaško mesto Košice. Mesec zatem so prvič poleteli tudi v tujino, in sicer v Zürich. Trenutno operirajo s petih baznih letališč, poleg Bratislave (letališče M.R. Stefanika) so to še Budimpešta (letališče Ferihegy 1), Praga (letališče Ruzyne), Varšava

(letališče Fryderyk Chopin) in Krakov (letališče Balice). Leta 2005 so njihove delnice začele kotirati na dunajski in varšavski borzi in so edina letalska družba v Srednji Evropi, ki je uvrščena na borzo. V letu 2005 je SkyEurope prepeljal 1,85 milijona potnikov, kar je 94% več kot leta 2004. Vendar je za zdaj poslovanje te družbe finančno neuspešno, saj so v prvih šestih mesecih leta 2006 imeli 51 milijonov evrov prometa in 34 milijonov evrov izgube. Precejšen del te izgube gre pripisati neučinkovitosti v poslovanju in neizkoriščenosti kapacitet, saj so njihova letala v povprečju v zraku le po 8,08 ure, povprečna zasedenost letal pa znaša skromnih 68,4%. Tudi njihova flota ima pomanjkljivosti, saj je 12 izmed njihovih 16 letal Boeing 737 še iz stare generacije (tipa -300 in -500), ki so stroškovno precej neučinkovita, imajo pa tudi manj sedežev kot novejša generacija -700, -800 in -900 (Flottau, 2006, str. 40, www.boeing.com, 2006).

Poljsko-madžarski NCP Wizzair je največji lokalni nizkocenovni konkurent družbe SkyEurope. Leta 2005 je prepeljal 1,88 milijona potnikov, kar je 233% odstotkov več kot leta 2004. Wizz Air operira s petih baznih letališč v treh državah, in sicer Katowice, Varšava, in Gdansk na Poljskem, Budimpešta na Madžarskem ter Sofija v Bolgariji. Trenutno imajo v svoji floti 9 180 sedežnih letal Airbus A320, poleg tega imajo z Airbusom podpisano pogodbo za dobavo še 24 letal, saj nameravajo do leta 2012 v svoji floti imeti 53 letal. Vendar se za zdaj poraja vprašanje, če bo število potnikov lahko sledilo tako veliki rasti kapacitet. Njihove glavne konkurenčne prednosti so nizka stroškovna osnova (angl. cost base), prednost zgodnjega vstopa na številnih trgih Srednje in Vzhodne Evrope ter njihova povezanost z regijo. Po besedah soustanovitelja in direktorja Wizz Aira Josefa Varadija je njihova stroškovna osnova za 25 do 30% nižja od stroškovne osnove easyJeta in Ryanaira (Taho, 2006, str. 1). To razliko gre pripisati predvsem nižjim stroškom dela v Srednji in Vzhodni Evropi, kjer je bazirana ta družba. Družba Wizzair je v zasebni lasti, svoj prvi dobiček pa pričakuje v poslovnem letu 2006 (Flottau, 2006, str. 41).

Konkurenčni boj družb Wizzair in SkyEurope včasih spominja na boj za prevlado med družbama easyJet in Ryanair, saj na primer Wizzair trdi, da je »največja nizkostroškovna/nizkocenovna letalska družba v Srednji in Vzhodni Evropi,« medtem ko SkyEurope trdi, da je »vodilna in največja srednjeevropska nizkocenovna letalska družba.« SkyEurope leti na 70 progah, Wizzair pa na 58 (Buyck, 2006, str. 28, 29; www.wizzair.com, 2006; www.skyeurope.com, 2006).

Tretji največji NCP iz Srednje Evrope je družba Central Wings, ki je nizkocenovna podružnica poljskega nacionalnega prevoznika LOT in ki deluje v partnerstvu z nemškim NCPjem German Wings (ki je hčerinska družba družbe Euro Wings, ki je nadalje hčerinska družba nemškega nacionalnega prevoznika Lufthansa). Družba Central Wings je v letu 2005 prepeljala 750.000 potnikov in namerava v poslovnem letu 2006 to številko podvojiti. Ima tri glavne baze, in sicer na poljskih letališčih Varšava, Katowice in Krakov. V svoji floti ima 7 letal Boeing 737-300 in 737-400, ki jih je prevzela od svoje materinske družbe LOT (Taho, 2006, str. 3).

Ostali srednjeevropski NCPji so še češki Smart Wings, romunski Blue Air Transport Aerian, poljski Direct Fly in srsbska družba Centavia, ki bo kmalu letela tudi v Slovenijo (Buyck, 2006, str. 28).

5. SKLEP

Sistem letalskega prometa, kot smo ga poznali še pred nekaj leti, ko so tradicionalni letalski prevozniki zaračunavali visoke cene, da bi lahko pokrivali svoje ekscesno visoke stroške, preprosto ni bil vzdržljiv. Zgoditi so se morali nizkocenovni letalski prevozniki.

Potrošniki so ogromno pridobili z njihovim vzponom. Na voljo imajo več destinacij, večje frekvence letov in večjo izbiro cen letalskih vozovnic.

Če se osredotočimo samo na Evropo, ostaja še precej izzivov. Ohraniti je potrebno enake možnosti za vse letalske družbe, kar ne bo lahko, saj so čedalje glasnejši pozivi k ponovni regulaciji, k uvedbi posebnih davkov in k ohranitvi nacionalnih prevoznikov za vsako ceno. Vse to se zdi velika napaka, saj je prav liberaliziran evropski letalski trg eden redkih velikih uspehov Evropske Unije kot celote. Velik izziv predstavljata tudi ohranitev visokih standardov varnosti, saj je nebo nad Evropo čedalje bolj polno letal, ter organizacija vse manj prostih kapacitet na čedalje bolj zasedenih evropskih letališčih.

Ne smemo pa pozabiti prispevka evropskih nizkocenovnih prevoznikov k integraciji evropske celine, ki danes verjetno presega vse sanje ustanoviteljev EU, saj ni še nikoli v zgodovini toliko ljudi potovalo znotraj Evrope, pa naj bo to zaradi poslov, študija, nakupovanja, počitnic ali ljubezni.

LITERATURA

1. Abrams Scott M.: The Global Airline Industry. Los Angeles : University of South California, 2003. 26 str.
2. Babič Sašo et al.: Sto let letalstva. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 2003. 124 str.
3. Buyck Cathy: Rising in the East. Air Transport World, Cleveland, 2006, 43, str. 24 -30.
4. Coulter Keith: Decreasing Price Sensitivity Involving Physical Product Inventory: A Yield Management Application. Journal of Product & Brand Management. London : Emerald Group Publishing Limited, 10(2001), 5, str. 301-305.
5. Furlong Stephen: Ryanair as a Consumer Growth Company. Inside the 21st-Century European Travel Phenomenon. Dublin : Davy, 2006. 67 str.
6. Gilbert David, Child David, Bennet Marion: A Qualitative Study of the Current Practises of »No Frills« Airlines Operating in the UK. Journal of Vacation Marketing, London, 7(2001), 4, str. 302-315.
7. Hirschey Mark: Fundamentals of Managerial Economics. 7. izdaja. Cincinnati : South-Western Publ. Comp., 2003. 688 str.
8. Hull John C.: Options, Futures & Other Derivatives. 5. izd. New Jersey : Prentice Hall, 2002. 744 str.
9. Jens Flottau: Growth Mode. Aviation Week & Space Technology, New York, 165(2006), 9, str. 40-41.
10. Jones Lois: easyJet. The Story of Britain's Biggest Low-Cost Airline. London : Aurum Press, 2005. 232 str.
11. Kahn Alfred E.: Lessons from Deregulation: Telecommunications and Airlines after Crunch. Washington, D.C. : Brookings Institution Press, 2004. 102 str.

12. Kham Kristina: Priložnosti in nevarnosti vstopa nizkocenovnih letalskih prevoznikov na razvoj turizma v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 39 str.
13. Littlewood Ken: Forecasting and control of passenger bookings. Journal of Revenue & Pricing Management, London, 4(2005), 2, str. 111-123.
14. Lott Steve: Europe Offers Lessons On LCC Competition. Aviation Week & Space Technology, New York, 163(2005), 10, str. 46.
15. McDonald Michele: Changed Forever. Air Transport World, Cleveland, 41(2004), 7, str. 36-38.
16. McDonald Michele: Yielding to the LCCs. Air Transport World, Cleveland, 43(2006), 3, str. 36-37.
17. Meglič Simon: Strategija nizkih prodajnih cen storitev, primer letalskih družb. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 48 str.
18. Obituary. Freddie Laker. The Economist, London, 378(2006), 8465, str. 94.
19. Piga Claudio A., Filippi Nicola, Bachis Enrico: Booking and Flying with Low Cost Airlines. Nottingham University Business School, 2001. 23 str.
20. Pilling Mark: Web power. Airline Business, London, 22(2006), 7, str. 50-53.
21. Rosenberger Scott: A Look to the Future – an Industry in Transition. Ženeva : IATA, 2005. 15 str.
22. Smith Adam: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London : The Electric Book Company, 1998. 1282 str.
23. Smrekar Petra: Ali so inovacije varne: Analiza na primeru nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 46 str.
24. Smyth Mark: IATA Economic Briefing June 2006. Ženeva : IATA, 2006. 3 str.
25. Swidler Steve: Hedging Fuel Costs in the Airline Industry. Airlines Magazine. [URL: <http://aerlines.nl/page.php?id=1>], 24.9.2005.
26. Tahoe Siqalane: Up and Away. Airfinance Journal, Coggeshall, maj 2006, str. 1-3.
27. Zupančič Samo: Ekonomika transporta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 368 str.

VIRI

1. Air Transport. Draft Quarterly Report no.11. 2nd quarter 2006. Bedfordshire : Cranfield University, 2006. 26 str.
2. Airbus Industrie. [URL: <http://www.airbus.com>], november 2006.
3. Airbus Winning LCC Market-Share Battle. Aviation Daily, Washington, 18. julij 2006, str. 4.
4. Analysis of the European Air Transport Industry 2003. Bruselj : Evropska Komisija, Generalni direktorat za energijo in promet, 2005. 267 str.
5. Annual World Airline Traffic & Capacity, Air Transport Association. [URL: <http://www.airlines.org/economics/traffic/World+Airline+Traffic.htm>], december 2006.
6. Boeing. [URL: <http://www.boeing.com>], november 2006.

7. Castelletti Maurizio, O'Neil Kim: The Single European Sky, European Community Legislation to Achieve a Single European Sky. [URL: <http://www.aatl.net/publications/singlesky.htm>], december 2006.
8. easyJet plc. [URL: <http://www.easyjet.com>], november 2006.
9. Kahn Alfred E.: Airline Deregulation. The Concise Encyclopedia of Economics, The Library of Economics and Liberty. [URL: <http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html>], december 2006.
10. Letno poročilo 2005. Ljubljana : Adria Airways, Slovenski letalski prevoznik, d.d., 2006. 111 str.
11. Mayer Florian: A Case Study of easyJet and the Airline Industry. University of Leeds. [URL: <http://www.grin.com/en/preview/13594.html>], december 2006.
12. Oxford Dictionary. 9th Edition. Elektronska (CD-ROM) izdaja.
13. Ryanair Holdings plc Annual Report & Financial statements 2005. Dublin : Ryanair Holdings plc, 2006. 76 str.
14. Ryanair Holdings plc. [URL: <http://www.ryanair.com>], november 2006.
15. Single European Sky – Provision of Aeronautical Information for the European Upper Flight Information Region. Bruselj : Evropska Komisija, 2004. 70 str.
16. Skapinker Michael: Father of Cheap Air Travel Who Was Ahead of His Time. Financial Times, London, 11. februar 2006, str. 14.
17. Sorensen Jay: Ancillary Revenues Analysis for LCCs. Shorewood : Idea Works Company. 9 str. [URL: <http://www.ideaworkscompany.com/press/AnalysisAncillaryRevenue2006B.pdf>], november 2006.
18. Southwest Airlines Co. Annual Report 2005. Dallas : Southwest Airlines Co., 2006. 53 str.
19. Southwest Airlines Co. [URL: <http://www.southwest.com>], november 2006.
20. The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment. Bruselj : ELFAA, 2004. 39 str.
21. The Economic Impact of Air Service Liberalization. Washington, D.C. : InterVISTAS-ga2 Consulting, Inc., 2006. 139 str.
22. The History of Flight. [URL: <http://www.century-of-flight.net/index.htm>], december 2006.
23. The Impact of Low Cost Carriers in Europe. Montréal : ICAO. 3 str. [URL: http://www.icao.int/icao/en/atb/ecp/CaseStudies/Europe_LowCost_En.pdf], 2003.
24. Underhill William: Budget Bonanza. Newsweek International, New York, 16. marec 2006.
25. Virgin Express. [URL: <http://www.virgin-express.com>], oktober 2006.