

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**DEREGULACIJA TRGA LETALSKIH PREVOZNIKOV IN VSTOP
NIZKOCENOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV**

Ljubljana, januar 2018

SAŠA BALABANIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Saša Balabanić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Deregulacija trga letalskih prevoznikov in vstop nizkocenovnih letalskih prevoznikov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 DEREGULACIJA	2
1.1 Deregulacija v ZDA.....	2
1.2 Deregulacija v Evropi.....	3
1.3 Učinki deregulacije.....	4
2 NIZKOCENOVNI LETALSKI PREVOZNIKI.....	5
2.1 Poslovni model nizkocenovnih letalskih prevoznikov	6
2.2 Tipi poslovnih modelov evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikov	10
2.3 Predstavitev poslovnega modela izbranih nizkocenovnih letalskih prevoznikov	11
2.3.1 Southwest Airlines.....	11
2.3.2 Ryanair	12
2.3.3 EasyJet.....	13
2.4 Dejavniki uspeha nizkocenovnih letalskih prevoznikov	15
3 CENOVNA STRATEGIJA NIZKOCENOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	16
4 METODOLOGIJA PRIDOBIVANJA PODATKOV	17
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGA	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Predstavitev intervjuvancev.....	18

UVOD

Zaradi vse večjega povpraševanja po letalskem prevozu smo danes lahko priča vse večjim spremembam v letalskem prometu. Razvoj letalskega prevoznništva je omogočil, da spoznamo svet okrog nas in premagujemo velike razdalje. Povečalo se je število destinacij in s tem tudi število letalskih prevoznikov v Evropi in po svetu. Lahko bi rekli, da je svet postal manjši in življenski tempo hitrejši. Glavni povod razvoja letalske industrije v Evropi in po svetu pa lahko pripišemo deregulaciji.

Deregulacija kot proces ukinitve različnih omejitev v letalskem prometu se ni odvijala z enako hitrostjo po celem svetu. Pa je vendar prinesla možnosti za nadaljni razvoj, predvsem pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih.

V diplomski nalogi bi rada predstavila nizkocenovne letalske prevoznike in na kratko opisala, kako je deregulacija z ukrepi, ki so jih sprejeli na področju cen, zmogljivosti in dostopa na trg, vplivala na razvoj le-teh v Evropi in po svetu. Zaradi pomembne vloge, ki so jo z deregulacijo dobili nizkocenovni letalski prevozniki pa se število le-teh hitro povečuje.

Prav zaradi navedenega je namen diplomskega dela predstaviti vse dejavnike, ki vplivajo na razvoj nizkocenovnih letalskih prevoznikov v mednarodnem okolju. Ali je nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost cenovnih strategij, kot so ciljni trgi, uporaba interneta, enotna flota in učinkovita raba letališč nizkocenovnih letalskih prevoznikov, dovolj za uspeh in razvoj le-teh. V diplomskem delu bom poskušala preveriti tezo, da je cenovna strategija, ki je primarni cilj nizkocenovnih letalskih prevoznikov in je pogojena z dejavniki uspeha, dovolj za obstoj in razvoj le-teh na trgu ali bo potrebna večja prilagoditev katerega od drugih dejavnikov, potem ko cena vozovnice ne bo več dovolj prepričljiv dejavnik za potrošnika. Tezo bom podrobneje preverila pri intervjuvancih, ki letalski promet uporabljajo v različne namene.

Delo bom začela s teoretično opredelitvijo deregulacije v Evropi in Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) ter opisala učinke deregulacije. Nato bom navedla različne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ugotovila, kateri so ti dejavniki in kakšne so značilnosti nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Podrobneje bom opisala tri svetovno znane nizkocenovne letalske prevoznike: EasyJet, ki je prvi na svetu odpravil papirnate vozovnice, Ryanair, čigar primarni cilj je konstantno zniževanje cene letalskih vozovnic, in Southwest, ki je poznan predvsem po svojem poslovnem modelu, kako za malo denarja pričarati udoben let. Predstavila bom tudi razlike med tipi poslovnih modelov, značilnosti poslovnih modelov nizkocenovnih letalskih prevoznikov in zakaj so ti modeli uspešni v praksi.

Večji poudarek v nalogi bom namenila cenovni strategiji, ker menim, da je to prednost, ki jo je potrebno izpostaviti, in jo primerjala s strategijami navadnih linijskih letalskih

prevoznikov. Izpostavila bom tudi ostale prednosti in slabosti nizkocenovnih letalskih prevoznikov.

Teoretičnemu delu sledi študija primera, ki s pomočjo kvalitativnih raziskovalnih metod razčlenjuje različna mnenja intervjuvancev. Intervjuvala bom različne ciljne skupine nizkocenovnih letalskih prevoznikov z namenom ugotoviti, kakšne so prioritete pri izbiri letalskih prevoznikov in kakšen vpliv na izbiro le-teh ima cena. Izvedla bom več intervjujev iz različnih ciljnih skupin, ki so: osebe, ki potujejo z namenom ogleda različnih kulturnih in turističnih znamenitosti; mlade družine, ki potujejo turistično, in podjetja, v katerih zaposleni potujejo zaradi službenih obveznosti. Prek intervjujev bom poskušala predstaviti pogloblitve razlike in podobnosti med ciljnimi skupinami.

1 DEREGULACIJA

Definicija regulacije v prometu pravi, da je regulacija 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 so sistem javnih prevoznikov, javni monopol in subvencije v prevozu (Zupančič, 2002, str. 157).

Leta 1978 je bil sprejet akt imenovan The Airline Deregulation Act (v nadaljevanju ADA), ki je sprostil omejitve pri izstopu in vstopu v državo ter dovoljuje letalskim družbam, da same določijo cene letalskih prevozov na trgu. Pomembna sprememba, ki je prišla z aktom, je bila odprava Civil Aeronautics Boarda (v nadaljevanju CAB), čigar namen je bil omejevati oziroma določati poslovno politiko letalskih družb.

1.1 Deregulacija v ZDA

V ZDA je prišlo do deregulacije v letih 1977 in 1978, ker ta očitno ni dajala željenih učinkov. Vzrok za nastalo situacijo so bili notranji prevozniki, ki niso prečkali meja in so svojo dejavnost opravljali znotraj države. Ti prevozniki so bili zato izvzeti iz nadzora CAB-ja, ta pa je bil tako nezmožen, da se spopade s problemi v panogi. Zato je bila potrebna reforma. Reformam oziroma kakršnimkoli spremembam so mnogi nasprotovali, še posebej finančno šibka letalska podjetja, ker bi odprtje trgov ostalim letalskim prevoznikom omogočilo prodor na njihove najbolj dobičkonosne proge. Na drugi strani pa so majhna letalska podjetja spremembo tudi najbolj podpirala, saj bi jim deregulacija omogočila prodor na druge trge (Krek, 2002, str. 9).

V letu 1987 so sprejeli zakon o deregulaciji letalskega prevoznništva, ki je temeljil predvsem na postopni odpravi CAB-ja. Spremembe pri vstopu in izstopu iz panoge in določanje cenovne politike, do katerih je prišlo zaradi postopne odprave CAB-a so prisilile

CAB, da je svoje naloge predal Ministrstvu za pravosodje in Ministrstvu za transport (Krek, 2002, str. 9).

Potem ko so bile prepovedi sproščene, so letalski prevozniki z entuziazmom vstopili na nove trge. Njihova konkurenčna strategija pa je pokazala napredek. Oblikovale so se nove letalske družbe, ki so že obstoječe dopolnjevale. Letalske družbe so razvile računalniški sistem za rezervacijo letaskih kart, s tem promovirale svoje lete pri lokalnih turističnih agencijah ter dnevno nadzorovale spremembe v cenah letov (Steiner & Steiner, 1991, str. 349–351).

1.2 Deregulacija v Evropi

Poleg ZDA so regulaciji v letalskem prometu sledili tudi v Evropi, vendar se je zaradi večjega števila vpletenih držav, regulacija izvajala na dveh nivojih: znotraj posameznih držav in med državami.

Deregulacija v Evropi se je odvijala postopno. Cilj procesa je bil ustvariti enotni trg na vseh področjih, ki jih mednarodna trgovina zajema. Prvi korak k deregulaciji v Evropi se je zgodil leta 1974 s sklepom Sodišča Evropske skupnosti, ki pravi, da pravila zapisana v Rimskem sporazumu iz leta 1957 veljajo tudi v letalskem prevozništvu. Naslednji korak se zgodi v letu 1986, ko Svet Evropskih skupnosti, zahteva, možnost posega na področje cen, zmogljivosti in dostopnosti na trgu (Anžin, 1999, str. 13).

Potem ko so leta 1987 sprejeli potrebne ukrepe za deregulacijo in liberalizacijo letalskega prometa v Evropski skupnosti, so le ti začeli veljati v začetku leta 1988. Sprejeti ukrepi so pripomogli predvsem pri fleksibilnosti in postopni liberalizaciji, ki je sledila. Ukrepi so seveda vplivali tudi na cenovno politiko in konkurenco na trgu. Določeno je bilo, da morata državi, ki sta vpleteni v polet (država odhoda letala in država prihoda letala) sodelovati pri oblikovanju cene vozovnice v okvirjih, ki so dovoljeni (Anžin, 1999, str. 13).

Do januaia leta 1993 se je liberalizacija letalskega prevoznništva stopnjevala. Najbolj opazna je bila liberalizacija cenovne politike, kjer so z določenimi ukrepi dosegli, da lahko letalska družba sama določa cene letalskih prevozov in tudi izbira proge, na katerih bo letalska družba prisotna, vendar izbira prog še ni dosegla potrebne liberalizacije (Anžin, 1999, str. 13).

Januarja 1993 so bili sprejeti novi ukrepi, ki so se nanašali na liberalizacijo. V ospredje so postavili dvanajst nacionalnih trgov in s tem omogočili, da so lahko letalski prevozniki sami izbirali na katerem od trgov bodo konkurirali. Pravilo je bilo preprosto. Letalski prevoznik si lahko sam izbere trg pod pogojem, da je začetna ali končna točka poleta v državi, v kateri je letalski prevoznik registriran (Anžin, 1999, str. 13).

Zadnji korak k dokončni liberalizaciji in popolni letalski deregulaciji se je zgodil aprila 1997. Letalskim družbam so tako odprli nebo in prižgali zeleno luč pri izbiri letalskih poti v Evropi in omogočili letalskim družbam, da prosto izberejo države v katerih bodo opravljale storitev. Posledično je s popolno deregulacijo prišla tudi sproščena konkurenca, ki je hitro prinesla nižje cene letalskih vozovnic na trgu. Deregulacija v Evropi se je z odprtjem neba bolj izkazala od ZDA leta 1987, kjer je deregulacija za letalske prevoznike v večini primerov pomenila konec (Anžin, 1999, str. 14).

Na trg je vstopilo veliko novih prevoznikov, ki so zapolnjevali predvsem tržne niše. Določene omejitve pa so v Evropi ostale tudi glede politike odprtega neba, in sicer različni državni bilateralni dogovori, ki so se nanašali predvsem na polete v neevropske države. Ti dogovori še vedno zahtevajo, da so letalske družbe, ki letijo na teh linijah, v večini v lasti državljanov tiste države, katere zastava je na repu letala (Anžin, 1999, str. 14).

Letalske družbe nimajo nobene racionalne alternative, kot da zadovoljijo obstoječe povpraševanje v smeri, ki je najbolj profitabilna, in spodbujajo nadaljne povpraševanje. Strategije globalizacije in liberalizacije so racionalizirale letalsko industrijo v bolj učinkovite operacije, ki izboljšujejo dolgoročni obstoj na trgu (Goetz & Graham, 2004, str. 265–276).

1.3 Učinki deregulacije

- Možnost vstopa in izstopa iz panoge

Določeno je bilo, da mora letalska družba vzdrževati certifikat o prepričljivosti in nujnosti, da lahko omogoča letalske polete. Določeno je tudi, da dovoljenje za opravljanje letalskih storitev avtomatično pridobi 16 obstoječih letalskih prevoznikov, kasneje pa se je številka zmanjšala na 11 letalskih prevoznikov.

Čez čas je CAB dovolil dodatne vstopa na večino trgov, le v primeru pomembnejših trgov so prednost imele večje letalske družbe. Veliko število manjših letalskih družb je dobilo dovoljenje, da lahko opravljajo storitev na manjših trgih, vendar nobeno od teh podjetij ni dobilo glavnih prog. Kot razlog so navedli, da ni potrebe po vstopu drugih letalskih prevoznikov na te proge.

CAB-ovo pravilo za izstop iz trga je bilo veliko milejše na glavnih progah kot na ostalih. Če je letalski prevoznik želel izstopiti iz mestne proge, je moral dokazati, da posluje z izgubo. In zato so regionalne letalske družbe, ki ponujajo lete v manjših mestih, zelo težko pokazale izgubo in izstopile iz panoge (Steiner & Steiner, 1991, str. 349–351).

- Koncentracija na trgu letaskega prevoza

Kasneje se je koncentracija na trgu letaskega prevoza zmanjšala. Največje letalske družbe so bile Delta, American in Northwest. Večina letalskih družb je kasneje postavilo svoje domače letališče in večino poletov organiziralo od tam. Že omenjeni pomemben napredek v letalski industriji (računalniške rezervacije letov) je povečal kakovost prodaje. Lastniki sistemov imajo pred ostalimi prednost v tem, da se njihovo ime pojavlja na prvem mestu. Prišlo pa je tudi do prevzemov letalskih družb (Steiner & Steiner, 1991, str. 349–351).

- Cene letalskih prevozov

Z deregulacijo so bile letalske družbe primorane držati konkurenčno ceno, če so želele ostati na trgu in biti konkurenčne. "Fare cuts" so bili namenjeni povečanju tržnega deleža na že obstoječih linijah in ustanovitvi novih linij – s tem so želeli kaznovati šibkejšo konkurenčno letalske prevoznike. Kmalu so cenejši leti postali dominantni in v strukturi vsake letalske družbe. Preračunano je bilo, da so v enem letu letalski prevozniki privarčevali velike količine denarja (Steiner & Steiner, 1991, str. 349–351).

- Ponudba storitev za potnike

Ponudba storitev za potnike je hitro rastla in nudila tehnološke rešitve. Povečala se je tudi ponudba na samem letalu. Na začetku je bila ponujena samo kakšna brošura, kasneje pa so ponudbo nadgradili s širokotrupnimi sedeži s spalnimi blazinami, filmi, obroki in telefonskimi storitvami. Letalska industrija je spremenila tradicijo v to, da je bil odziv na napačna pravila zanašanje na tržno silo (Steiner & Steiner, 1991, str. 349–351).

- Produktivnost in varnost poletov

Odgovornost zagotavljanja varnostnih regulativ v letalski industriji je vodena iz strani FAA-ja (angl. *Federal Aviation Administration*). Tu se odpira vprašanje, ali okrepljena konkurenca, ki vstopa na trg z novimi prevozniki, pritiska na razredčena pravila o varnostnih standardih.

Veliko letalskih družb ni imelo dovolj sredstev, ki bi jih lahko namenilo vzdrževanju ali nakupu nove opreme. S prihodom deregulacije se je tudi povprečna starost letala povečala, večina letal je bila starejših od 16 let. Vsekakor pa statistika kaže, da se je zmanjšalo število letalskih nesreč po deregulaciji (Steiner & Steiner, 1991, str. 349–351).

2 NIZKOCENOVNI LETALSKI PREVOZNIKI

Nizkocenovni letalski prevozniki so "najmlajša" oblika poslovnega modela letalskega prevoznništva, ki je na trg vstopila šele v zaključnih fazah deregulacije – šele takrat jim je bil omogočen vstop v panogo pod minimalnimi pogoji in brez vpliva na ceno prevozov. S svojim inovativnim pristopom in tržno naravnanoostjo so na trg prinesli veliko svežine in

živahnejše obnašanje vseh letalskih prevoznikov (Alderighi, Cento, Nijkamp, & Pietveld, 2012, str. 223–233).

Ker Evropa predstavlja tako geografsko kot tudi populacijsko zelo velik trg, tu obstaja okoli 60 različnih nizkocenovnih letalskih prevoznikov, vendar je že danes jasno, da bo na daljši rok preživel zgolj manjše število le-teh (Krek, 2002, str. 10).

Nizkocenovni letalski prevozniki pokrivajo več kot 30 % evropskega trga. Ta odstotek bi bil lahko še večji, če bi upoštevali tudi hčerinska podjetja klasičnih letalskih družb, ki služijo samo za to, da potnika pripeljejo do točke, od koder ta leti s klasično letalsko družbo (Dobruszkes, 2013, str. 75–88).

Nizkocenovni letalski prevozniki so imeli veliko težav v procesu ustanavljanja podjetja in pri preboju na trg. Prvi nizkocenovni letalski prevoznik, ki mu je preboj na trg uspel, je ameriški Southwest Airlines, sledil mu je evropski Ryanair in kasneje še EasyJet.

2.1 Poslovni model nizkocenovnih letalskih prevoznikov

Nizkocenovni letalski prevozniki v splošnem ponujajo poceni lete s široko strategijo. Vendar vsi nizkocenovni letalski prevozniki ne uporabljajo vseh strategij (Button & Ison, 2008, str. 1–4).

Prihodnost poslovnega modela nizkocenovnih letalskih prevoznikov je odvisna od sposobnosti letalskih družb, ki se po tem modelu ravna, da ohranijo razumno stopnjo tržne moči kot tudi tržnega deleža.

Tako letalska kot tudi vsaka druga industrija mora zniževati svoje stroške z namenom, da bi bila izvedljiva. Pri tem si pomagajo z naslednjimi značilnostmi poslovnega modela nizkocenovnih prevoznikov:

- Ciljni trgi

Če posplošimo, lahko rečemo, da ciljni trg nizkocenovnih letalskih prevoznikov zajema vse ljudi v starostni skupini med 15-im in 64-im letom starosti v vseh dohodkovnih razredih. Zato ciljni trg delimo na 4 različne skupine:

- turisti ter obiskovalci prijateljev in sorodnikov,
- osebe, ki se vozijo na delo,
- osebe, ki potujejo poslovno in z omejenim proračunom in
- gospodarske družbe, ki imajo z nizkocenovnimi prevozniki sklenjene pogodbe.

Pomembni pa so tudi naključni potniki, ki jih premamijo predvsem ugodne cene letov (Šali, 2007, str. 26–39).

- Internet

Internet je eden izmed glavnih razlogov, da so nizkocenovni prevozniki povečali svojo dobičkonostnost, ki se kaže z večjo zasedenostjo letal, z nižjimi stroški oglaševanja, strukture so bolj sproščene in kakovost informacij se je povečala (Fageda, Jimenez, & Perdiguero, 2011, str. 658–669).

Internet omogoča storitve, ki so pri linijskih letalskih prevoznikih na voljo le fizično, preko klicnih centrov ali obisk poslovalnice letalske družbe. Mednje lahko štejemo spremembe, kot je zamenjava destinacije, sprememba podatkov o potniku ali datuma potovanja, in dodatne storitve, kot so na primer prevoz posebnih rekvizitov (Fageda et al., 2011, str. 658–669).

Odpravila se je tudi uporaba klasične tiskane vozovnice. Namesto tiskane vozovnice potniki prejmejo le identifikacijsko številko, katero povedo na okencu oziroma pred vstopom na letalo. S tem so uspeli znatno znižati stroške izdaje milijonske količine vozovnic vsako leto (Šali, 2007, str. 26–39).

S prihodom interneta lahko trdimo, da je temelj uspešnega poslovanja napredna informacijska tehnologija, ki je s svojim prihodom poenostavila tako administrativna dela, kot tudi vodenje družbe same. Prisotnost informacijske tehnologije po vsem svetu pa še dodatno omogoča večjo fleksibilnost družbe pri vodenju in upravljanju (EasyJet Airline Company Limited, b.l.a).

- Dodatni prihodki

Na začetku so nizkocenovni letalski prevozniki ponujali letalske vozovnice po ceni, ki je vsebovala cel paket storitev, ki jih je letalska družba ponujala. Danes pa cena vozovnice pri nizkocenovnem letalskem prevozniku vključuje samo prevoz. Razlogi za spremembo so nižji fiksni stroški letalske družbe, boljši nadzor nad variabilnimi stroški letalske družbe, nižja cena letalske vozovnice in dodatni prihodki, ki jih letalska družba ustvarja s prodajo na krovu letala. Največ dodatnih prihodkov pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih se ustvari s tem, da ne delijo brezplačnih obrokov na letalu, ampak ponujajo prigrizke, pijačo, revije, ter ostale brezcarinske produkte za katere je potrebno doplačati na krovu letala. Dodatne prihodke nizkocenovni letalski prevoznik ustvarja tudi pred samim poletom, tako da kupcem letalskih vozovnic zaračunava dodatne provizije pri nakupu z bančno kartico, ponuja različna zavarovanja, omogoča nakup prednostnega vkrcanja, zaračunava dodatno prtljago in spremembo vozovnice. Med načine ustvarjanja dodatnih prihodkov nizkocenovnih letalskih prevoznikov sodi tudi oglaševanje na trupu letala (Šali, 2007, str. 26–39).

- Prekomirne rezervacije

Prekomirne rezervacije (angl. *Overbooking*) je način prodaje letalskih vozovnic pri katerem se letalska družba odloči, da bo prodala večjo količino vozovnic, kot pa je sedežev na voljo.

Odločitev družbe, da bo prodala več vozovnic, kot pa ima prostih sedežev na letalu, je iz ekonomskega vidika upravičena in letalski družbi prinaša dodatne prihodke, potnikom pa nižje cene letalskih vozovnic, saj se stroški leta porazdelijo. Uspešnost overbookinga je odvisna od vsake letalske družbe ter njenih predvidevanj in ukrepov, ko se na letališču pojavi več potnikov kot pa je prostih sedežev na določenem letu (Šali, 2007, str. 26–39).

- Uravnavanje donosnosti

Uravnavanje donosnosti je ena izmed najbolj varovanih značilnost poslovnega modela nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Kajti gre za računalniške programe, rečejo jim tudi podatkovni roboti, ki z različnimi algoritmi predvidevajo višino cene vozovnice v določenem dnevu, za določen let in za določen sedež na letalu, ki ga letalska družba ponuja. S pomočjo te tehnike poskušajo letalski prevozniki izstisniti čim večji dobiček iz prodaje posamezne vozovnice. In prvi, ki so začeli uporabljati tak računalniški program, so nizkocenovni letalski prevozniki (Šali, 2007, str. 26–39).

Ker prodaja letalskih vozovnic predstavlja največji odstotek prihodkov in dobička nizkocenovnih letalskih prevoznikov, je kvaliteta računalniških programov ena izmed temeljnih konkurenčnih prednosti posameznih letalskih družb (Meglič, 2003, str. 33).

- Enotna flota

Med zelo pomemben in ključni del poslovnega modela nizkocenovnih letalskih ponudnikov štejemo tudi enotno floto. Večina nizkocenovnih letalskih prevoznikov uporablja le en tip letala. Enotna flota namreč znižuje stroške vzdrževanja, kajti serviserji opravljajo dela samo na enem tipu letala, in je tako nabava nadomestnih delov letala bolj učinkovita in enostavna. Enotna flota prinaša tudi večjo fleksibilnost v posadki in znižuje stroške izobraževanj saj so razlike med upravljanjem in vzdrževanjem različnih tipov letal velike. V večini se med nizkocenovnimi letalskim prevozniki uporabljajo letala Boeing 737 in Airbus 320 (Underhill, 2006).

- Učinkovita uporaba letališč

Glede uporabe letališč se nizkocenovni letalski prevozniki delijo na dve skupini prevoznikov. V prvo skupino sodijo nizkocenovni letalski prevozniki, ki uporabljajo velika letališča v bližini velikih, glavnih mest, tako kot linijski letalski prevozniki. Primer

nizkocenovnega letalskega prevoznika, ki uporablja velika letališča je Easyjet. Druga skupina nizkocenovnih letalskih prevoznikov pa za svoja letališča uporablja manjša letališča, ki so od večjih mest oddaljena tudi več kilometrov, kar se šteje za edino slabost oddaljenih manjših letališč. Primer nizkocenovnega letalskega prevoznika, ki uporablja manjša letališča je Ryanair. Oddaljena letališča omogočajo nizkocenovnim letalskim prevoznikom uspešno poslovanje zaradi hitrih obratov, ker so manj zasedena, kot velika letališča in zato čas, ki ga letalo preživi na tleh krajši, kot na velikih letališčih. Prednost manjših letališč so tudi letališke pristojbine, ki letalski družbi predstavljajo fiksni strošek in so nižje, od pristojbin na velikih letališčih (Underhill, 2006).

- Stroški goriva

Stroški goriva za večino družb predstavljajo zelo velik in pomemben strošek. Zato družbe uporabljajo različne finančne instrumente, med katerimi so najbolj pogosto uporabljene *futures*, *forward* in *swap* pogodbe.

S "*futures* pogodbami" se trguje na borzi. Trgovanje poteka tako, da letalska družba podpiše pogodbo o nakupu surove nafte po določeni ceni, ki bo na trgu obveljala ob izteku pogodbe. Če cene surove nafte naraščajo preko cene ob izteku pogodbe, bo letalska družba na boljšem, ker dobički od nabave nafte po nižji ceni od tržne pokrivajo izgubo zaradi nakupa dražjega kerozina. In obratno, če cene padajo pod ceno ob izteku pogodbe, bo letalska družba na slabšem, ker bo primorana plačati višjo ceno za surovo nafto, in posledično bo izgubila ugodnost, ki jo v tistem trenutku ponuja nižja cena kerozina na trgu (Šali, 2007, str. 26–39).

"*Forward* pogodba" je pogodba, ki se sklene med letalskim prevoznikom in prodajalcem kerozina. Pogodba sklenjena za nakup kerozina v prihodnosti predstavlja tveganje kerozinskemu ponudniku, saj s to pogodbo letalska družba določa kraj in čas dobave kerozina. Pomanjkljivost te pogodbe je, da so možnosti dobave letalskega goriva omejene, poleg tega pa bi v primeru nezanesljivosti prodajalca med trajanjem *forward* pogodbe letalska družba lahko ostala brez dobavljenega goriva (Šali, 2007, str. 26–39).

Swap je način, kako se zavarovati pred naraščanjem stroškov goriva. Gre za več zaporednih *forward* pogodb, kjer *swap* predstavlja garancijo sklenjenim *forward* pogodbam in v večini primerov ne pride do izmenjave kerozina (Šali, 2007, str. 26–39).

- Organizacijska kultura

Med organizacijsko kulturo sodijo zaposleni v nizkocenovnih letalskih družbah. Pri Southwestu menijo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo. Njihove kvalitete kot so prijaznost, dobra volja, skrb za potnike in strast, ki jo kažejo do dela, spodbujajo tako, da jih stimulativno nagrajujejo. To delajo predvsem zato, da bi se potniki počutili, kot gostje in ne zgolj kot kupci storitve (Southwest airlines). Pri nizkocenovnih letalskih družbah je

pomembno, da zaposleni opravlja več različnih delovnih nalog. Tako lahko kabinsko osebje, čisti letala in tudi prijavlja potnike na let. Zgodi se tudi, da zaposleni sami poskrbijo, da prtljaga pride na letalo (Šali, 2007, str. 26–39).

- Medsebojna konkurenca

Najbolj očitno področje, na katerem si konkurirajo nizkocenovni letalski prevozniki je cena vozovnic. Za potnike pa so pomembni tudi drugi dejavniki, kot je na primer izbira letališč in urnik letov. Največja koncentracija nizkocenovnih letalskih prevoznikov je v Veliki Britaniji, na Irskem in v Nemčiji. V Veliki Britaniji nizkocenovni prevozniki danes obvladujejo skoraj 50 % domačega in evropskega tržišča (Šali, 2007, str. 26–39).

2.2 Tipi poslovnih modelov evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikov

Obstajajo različne možnosti klasifikacije poslovnih modelov. Nekatere nizkocenovne letalske družbe so nastale kot hčerinska podjetja že obstoječega letalskega prevoznika (Snowflake pripada SAS-u), druge kot samostojne letaske družbe (EasyJet).

V skladu s klasifikacijo, obstaja 5 modelov nizkocenovnih letalskih prevoznikov:

- Southwest posnemovalci,
- podružnice,
- zniževalci stroškov,
- raznoliki čarterski prevozniki in
- prevozniki, ki s pomočjo subvencije od države konkurirajo s ceno na trgu.

Southwest posnemovalci so tiste letaske družbe, ki so v celoti prevzele model ameriškega letalskega prevoznika Southwest in implementirale metode zniževanja stroškov kot so: leteti samo od točke do točke, uporabljati samo en model letala, delati čimkrajše postanke med leti in imeti posledično hiter obtok. Primera takšnega modela sta Ryanair in EasyJet (Diaconu, 2012, str. 342–346).

Podružnice imenujemo tiste nizkocenovne letaske prevoznike, ki so bili ustanovljeni s strani že obstoječih letalskih prevoznikov z namenom pridobitve tržnega deleža nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Ti prevozniki so prevzeli poslovni model Southwest letaske družbe, vendar so bili stroški še vedno višji od stroškov posnemovalcev. Primer takšnega modela sta Snowflake, ki pripada podjetju SAS, in GO, ki pripada podjetju British Airways. Odstotek "preživelih" podružnic kaže, da model ni uspešen, ker na izbranem trgu prepogosto konkurirajo s starševsko letalsko družbo (Diaconu, 2012, str. 342–346).

Zniževalci stroškov so tiste letalske družbe, ki z namenom zmanjševanja stroškov ne ponujajo brezplačne hrane na krovu, racionalizirajo število tipov letal in ponujajo nakup vozovnic preko spleta. Primer zniževalca stroškov je letaska družba Air France, ki je že implementirala te metode in začela s ponudbo poceni enosmernih vozovnic (Diaconu, 2012, str. 342–346).

Raznoliki čarterski prevozniki je model, ki se je razvil iz modela podružnice. Poglavitne metode zniževanja stroškov so: en tip letal, zaračunavanje hrane, nakup vozovnice preko interneta in maksimalna izkoriščenost letala. Vendar se funkcija letalskih družb tega modela od drugih razlikuje v tem, da so stroški s podružnico nizki, ker je starševska letalska družba v letalski industriji prisotna že dlje časa kot družba z nizkimi stroški (Diaconu, 2012, str. 342–346).

Prevozniki, ki s pomočjo subvencije od države konkurirajo s ceno na trgu, so tisti letalski prevozniki, ki so finančno podprti s strani države z namenom, da promovirajo turizem v državi ali pa da promovirajo določeno letališče. Velika večina takšnih letalskih družb lahko preživi samo s pomočjo subvencij in se tretirajo kot nizkocenovni letaski prevozniki (Diaconu, 2012, str. 342–346).

2.3 Predstavitev poslovnega modela izbranih nizkocenovnih letalskih prevoznikov

2.3.1 Southwest Airlines

Pacific Southwest Airlines iz Kalifornije velja za prvega med poceni letalskim prevozniki, ki je svoje cene znižal z dobrim izkoristkom letal. Njegov koncept poslovanja je prevzel Southwest Airlines, ki je bil ustanovljen leta 1976. Southwest je med šestimi največjimi letalskimi prevozniki v ZDA-ju. Na domačih tleh so ga skušale posnemati mnoge letalske družbe, vendar jih je bilo kar 85 % neuspešnih (Meglič, 2003).

Southwestov poslovni model je družbi omogočil nenehno zniževanje stroškov, kar jo je pripeljalo do ogromne konkurenčne prednosti, saj so cene njihovih vozovnic postale ugodnejše tudi od drugih vrst transporta (cestni, železniški) na isti lokaciji (Meglič, 2003).

Southwest je uvedel sistem letov od točke do točke. Ponujal je samo enosmerne lete na kratkih, a zelo prometnih destinacijah. Svoje lete je usmeril na sekundarna letališča, ki so bila v bližini velikih mest. Njihova letala prebijejo na tleh med dvema letoma v povprečju od 20 do 30 minut, kar je še enkrat manj od povprečja klasičnih letalskih družb. V floti imajo samo letala enega tipa, to je Boeing 737. Na krovu letala ne ponujajo toplih obrokov. Brezplačno potniki dobijo le arašide, za ostale prigrizke je potrebno doplačati. Letala imajo manj prostora med sedeži, zato lahko na takšno letalo vkrajo več potnikov. Vozovnice

prodajajo v več različnih paketih in tako lahko dosegajo večjo zasedenost letal (Meglič, 2003).

Posebnost tega letalskega ponudnika je tudi ta, da je potnikom v zabavo. Osebe namreč spodbujajo, da se s potniki šalijo. Rutinska opravila na letališču in poletih spremenijo v zabavne dogodke. Pri Southwestu menijo, da je zaposleni ključni dejavnik uspeha njihove družbe. V družbi vlada sproščeno vzdušje, zato je njihovo osebje bolj motivirano in produktivno (Meglič, 2003).

Southwest je bila tudi prva družba na svetu, ki je svojim potnikom ponudila program zvestobe z dodatnimi popusti (Meglič, 2003).

2.3.2 Ryanair

Družbo Ryanair je sredi leta 1985 ustanovila irska družina Ryan. Začeli so s 25-imi zaposlenimi in majhnim letalom. Njihova prva linija je povezovala Waterford na jugovzhodu Irske in Londonsko letališče Gatwick. Leto zatem je Ryanair dobil dovoljenje za vzpostavitev linije London–Dublin in s tem postal izzivalec letalskima družbama Air Lingus in British Airways. Ryanairove cene ob vzpostavitvi linije so bile za več kot polovico nižje od obstoječih, saj je ta linija veljala za eno najdražjih linij v Evropi. Prevoznika Air Lingus in British Airways sta uporabljala tehniko stiskanja dohodkov, kar pomeni, da sta si dohodek razdelila glede na skupno število pripeljanih potnikov. Ryanair pa je z nizkimi cenami sprožil prvo cenovno vojno v evropskem letalstvu, saj sta bila oba prevoznika primorana močno znižati cene vozovnic. Do leta 1989 se je število potnikov povečalo in s tem je število zaposlenih zrastle na 477. Leteli so že na devetnajstih različnih progah z 9-imi letali. Pa vendar je Ryanair kljub rasti zabeležil izgubo v poslovanju (Ryanair Ltd, b.l.a).

Ključni trenutek v zgodovini te družbe se je zgodil za tem, ko je družina Ryan pokrila izgubo, vodenje družbe pa je prevzel sedanji direktor Michael O’Leary. Pod njegovim vodstvom so izvedli popolno prestrukturiranje družbe. Pomagali so si s poslovnim modelom Southwesta. 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. In tako je Ryanair postal prvi nizkocenovni letalski prevoznik v Evropi (Ryanair Ltd, b.l.a).

Velik preobrat se je zgodil leta 1991, ko je Ryanair zaradi zalivske vojne močno znižal cene svojih vozovnic in zabeležil svoj prvi dobiček. Nadaljevalo se je prestrukturiranje družbe in kupili so tudi rabljena letala, katere je uporabljala letalska družba Southwest. Svojo glavno bazo so premestili iz letališča Luton na letališče Stansted (Ryanair Ltd, b.l.a).

Januarja 2000 so odprli spletno stran, ki je že po treh mesecih beležila preko 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. Kasneje so začeli ponujati poceni najeme avtomobilov, hotelske storitve, zavarovanja potovanj in tudi železniške vozovnice (Ryanair Ltd, b.l.b).

Tako kot vsi nizkocenovni letaski prevozniki je z namenom ohraniti konkurenčnost na trgu Ryanair implementiral strategijo zniževanja stroškov, ki zagotavlja najnižje cene letalskih vozovnic. Ryanair je prevzel Southwestov model zniževanja stroškov in z njim stopil še korak naprej k učinkovitemu zmanjševanju stroškov z namenom postati vodilni evropski nizkocenovni letalski prevoznik.

Ryanairova strategija zniževanja stroškov obsega šest poglavitnih vidikov:

- uporaba rabljenih letal,
- odprava vseh storitev, ki so tradicionalno ponujene,
- najemanje podizvajalcev za opravljanje dragih operacij,
- najemanje podizvajalcev za opravljanje kadrovsekga dela,
- najemanje podizvajalcev za oglaševanje in
- najem poceni letališč.

Kot nedvomno največja prednost in najbolj učinkovito sredstvo za zniževanje stroškov je prodaja vozovnic preko interneta.

Ob upoštevanju vseh zgoraj naštetih vidikov lahko rečemo, da je Ryanair letalska družba, ki se lahko najbolj približa modelu Southwesta. Podjetje je nizkocenovni letalski prevoznik, ki leti od točke do točke v ekonomskem razredu, brez predhodne rezervacije sedeža in brez programa zvestobe. Je podjetje, ki se raje kot na trg osredotoči na zniževanje stroškov in je dokazalo, da ima najbolj učinkovit pristop v sektorju nizkocenovnih letalskih prevoznikov (Diaconu, 2012, str. 342–346).

2.3.3 EasyJet

Drugo veliko ime evropskega nizkocenovnega letalstva je EasyJet, ki ga je leta 1995 ustanovil Selios Hadji - Ioannou. Selios Hadji - Ioannou je bil prepričan, da si Evropejci želijo letalskih prevozov po bolj dostopnih cenah, zato se je osredotočil na idejo o ustanovitvi nizkocenovne letalske družbe. Za matično letališče si je izbral največje letalsko središče v Evropi – London. Na majhnem letališču Luton so mu ponudili boljše pogoje, med drugim tudi oprostitev plačila uporabe letališča. Družba je bila na svojem začetku v bistvu virtualna, saj skoraj ni imela zaposlenih, temveč je večino potrebnih delavcev, od pilotov do prijavnega osebja, najemala (Meglič, 2003).

EasyJet je postal prvi na svetu, ki ni sodeloval s potovalnimi agenti, in prvi na svetu, ki je odpravil papirnate vozovnice. Obe potezi sta se izkazali za odlični, saj so z njimi prihranili veliko denarja in posledično ponujali nižje cene letalskih vozovnic (Meglič, 2003).

EasyJet je prvič poletel leta 1995 znotraj Velike Britanije, kjer sta največja potniška trga iz Londona v Glasgow in Edinburgh, ki sta tudi njihovi prvi destinaciji. Leti EasyJeta so bili že na začetku zelo dobro, okoli 80-odstotno zasedeni. Leta 1996 je EasyJet kupil prvo letalo Boeing 737 in prvič poletel izven Velike Britanije, na eno izmed glavnih evropskih letališč, v Amsterdam. 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 nakupa vozovnic (Meglič, 2003).

Leta 1998 so kupili 40-odstotni delež neuspešne švicarske čarterske letalske družbe TEA, kar jim je omogočilo dostop do švicarskega trga in jih spustilo v boj za nacionalnim prevoznikom Swissair. Istega leta je začela delovati tudi njihova spletna stran, ki je z omogočenjem nakupa vozovnic postala ključni steber poslovanja (Meglič, 2003).

V začetku leta 2002 je družba začela skrivne pogovore o nakupu britanskega nizkocenovnega prevoznika Go. Podjetje EasyJet ima zelo razpoznavne operativne in marketinške karakteristike, kot so:

- ena vrsta letala,
- letenje od točke do točke,
- kratke poti letenja,
- ne ponujajo brezplačnih obrokov na letalu,
- visoka izkoriščenost letal,
- direktna prodaja,
- kratki postanki na letališčih,
- strokovno osveščeni segmenti kupcev in
- obsežen del podizvajalcev.

EasyJet se je popolnoma izognil potovalnim agentom in začel z direktno prodajo vozovnic. Kasneje je uporabo papirnatih vozovnic tudi popolnoma umaknil, tako da je bil nakup možen samo še s kreditno kartico, kupci pa so po opravljenem nakupu prejeli 6-mestno rezervacijsko referenčno številko in to je bila edina informacija, ki jo je potnik potreboval, da se je vkrca na letalo (EasyJet Airline Company Limited, b.l.b).

Odločili so se za tip letala Boeing 737 z maksimalno uporabo sedišč – 148 sedežev. Razvil je tudi idejo "nič brezplačno, vse za plačilo" z utemeljitvijo, da tudi potniki na avtobusih ne pričakujejo brezplačnih obrokov in pijače, zakaj bi to pričakovali na letalu. Poskusili so posnemati tudi Southwestov model skupinskega dela in ugotovili, da kultura njihovega

podjetja lahko ustvari prednost, ki bi jo konkurenca s težavo posnemala (Sull, 1999, str. 20–38).

Ciljna skupina podjetja EasyJet je bila skupina ljudi, ki si plačujejo letalske vozovnice iz svojega žepa, oziroma ljudje, ki potujejo z namenom, da bi obiskali sorodnike, turisti, podjetniki in managerji srednje velikih podjetij (Sull, 1999, str. 20–38).

EasyJet je sam poskrbel za letala, pilote, kabinsko osebje ter marketing in prodajo, za vse ostalo pa so skrbeli podizvajalci (Sull, 1999, str. 20–38).

2.4 Dejavniki uspeha nizkocenovnih letalskih prevoznikov

Po predstavitvi poslovnih modelov treh vodilnih nizkocenovnih letalskih prevoznikov, Southwest Airlines, Ryanair in EasyJet, lahko trdimo, da so ključni dejavniki uspeha in znižanja stroškov nizkocenovnih letalskih prevoznikov izbira sekundarnih letališč in letenje od točke do točke, enotna flota in zaposleni ter nizke cene letalskih vozovnic.

- Izbira sekundarnih letališč in letenje od točke do točke

Ob upoštevanju teh dveh predpostavk lahko določimo 4 različne tipe mrež nizkocenovnih letalskih prevoznikov:

Tip A: majhne mreže/ekskluzivne poti (Intersky)

Tip B: velike mreže/ekskluzivne poti (Ryanair)

Tip C: majhne mreže/tradicionalne poti (Windjet)

Tip D: velike mreže/tradicionalne poti (EasyJet)

Razlike med tipi mrež nizkocenovnih letalskih prevoznikov se navezujejo na več različnih faktorjev. Prvi faktor je starost letalske družbe, mlajše letalske družbe imajo majhne mreže (Intersky ustanovljen leta 2001), drugi faktor je poreklo letalske družbe, ki se deli na tiste, ki so nastale kot podružnice že obstoječih letalskih družb ali pa so nastale iz pomembne družbe, ki ima dovolj močan vpliv, da ustanovi pomembno letalsko družbo (Virgin Express). Kot tretji faktor lahko navedemo voljo po širjenju, razpoložljivost sredstev ali zmogljivost za njihovo povečanje. Kot primer lahko navedemo Ryanair in EasyJet, ki sta kotirala na borzah. Četrty faktor je pridobitev konkurenčnih letalskih družb. Peti faktor pa je način, kako priti do prihrankov (Dobruszkes, 2006, str. 249–264).

- Enotna flota in zaposleni

V večini se med nizkocenovnimi letalskim prevozniki uporabljajo letala Boeing 737 in Airbus 320. Na splošno so plače in delovni pogoji pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih boljši kot pa pri linijskih letalskih prevoznikih. Med drugim tudi zato, ker so v začetku ustanovitve nizkocenovnih letalskih prevoznikov zaposlovali ljudi z izkušnjami v linijskih

letalskih družbah. Nizkocenovne letalske družbe so tudi bolj fleksibilne in podjetniške, da se lahko lažje in hitreje odzovejo na priložnosti (Hunter, 2006, str. 315–321).

- Nizke cene vozovnic

Ločimo 3 osnovne scenarije spletnih cen vozovnic:

Prvi scenarij je ponudba dveh individualnih enotnih vozovnic, razmerje vozovnic v dveh valutah je zelo blizu prevladovanju izmenjave razmerja, kot narekuje zakon ene cene (Bachis & Piga, 2011, str. 655–667).

Drugi scenarij prikazuje segmentacijo na dveh trgih z individualno vozovnico, cena na enem trgu te vozovnice je občutno višja kot na drugem trgu. Tudi nekdo iz enega trga ne more kupiti vozovnice, ki je na drugem trgu ponujena po nižji ceni (Bachis & Piga, 2011, str. 655–667).

Tretji scenarij je segmentacija kupcev, kjer imamo dve skupini kupcev za eno vozovnico po določeni ceni, vendar ima internetni nakup vozovnice za določen segment skriti popust. S tem želijo spodbuditi kupce k nakupu vozovnice po višji ceni, nekaj vozovnic pa lahko dobijo po nižji ceni – s tem lahko letalska družba nadzoruje število vozovnic prodanih po nižji ceni (Bachis & Piga, 2011, str. 655–667).

3 CENOVNA STRATEGIJA NIZKOCENOVNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

Cenovna politika nizkocenovnih letalskih prevoznikov je obravnavana kot najbolj pomemben faktor za razvoj turizma na kratkih relacijah predvsem v Evropi (Malighetti, Paleari, & Redondi, 2010, str. 36–44).

Čeprav nizkocenovni letalski prevozniki ne ponujajo poslovnega razreda, to ne pomeni, da ne ciljajo na poslovneže kot njihovo ciljno skupino kupcev.

Nizkocenovni letalski prevozniki uporabljajo lažjo obliko cenovne strategije kot linijski letalski prevozniki. Nizkocenovni letalski prevozniki določajo svojo ceno predvsem na podlagi časa odhoda letala. Cena vozovnice pri nizkocenovnem letalskem prevozniku se povečuje monotono z datumom: Prej kot sta narejena rezervacija in nakup vozovnice, cenejša je vozovnica. Mnenja nekaterih so, da je ta strategija odvisna predvsem od kompromisa med tem, ali bomo čakali na nižjo ceno vozovnice v zadnjem hipu in s tem tvegali, da ne dobimo sedeža na letalu. Mnenja drugih pa so, da ta strategija kaže na to, da sta predhodna rezervacija in nakup vozovnice optimalna odločitev in prihranek na konkurenčnem trgu z negotovim povpraševanjem potrošnikov (Malighetti et al., 2010, str. 36–44).

Letalske družbe so ugotovile, da je cena na prevožen kilometer nižja za potnike, ki letijo v prostem času, kot pa za potnike, ki letijo poslovno. Zato ima vsaka letalska družba nizkocenovnih letalskih prevoznikov nekaj prostih sedežev, namenjenih prav za prodajo vozovnic, ki so bližje datumu poleta in namenjene potnikom, ki letijo predvsem poslovno. Če ima letalska družba možnost prodati čim več letalskih kart v zadnjem času (odvisno od poti) pomeni, da so cene kart, ki so namenjene potnikom, ki letijo v prostem času lahko nižje. Takšen model prodaje kart omogoča letalski družbi doseči načrtovane prihodke (Salanti, Malighetti, & Redondi, 2012, str. 249–256).

V večini sta ponujeni dve vrsti poletov kot podlaga za povečanje prihodkov od prodaje in izkoriščenosti letala. Isto letalo je uporabljeno zgodaj zjutraj in pozno popoldan v namene poslovnih letov ter v osrednjem času dneva za namene turističnih poletov. Tako lahko isto letalo na isti destinaciji leti pozimi za potrebe poslovnih letov in poleti za potrebe turistov. Tak način poslovanja vpliva predvsem na potnike, ki letijo v prostem času, kajti letalske vozovnice so cenejše za lete v velika glavna mesta, ki so tipična destinacija poslovnih potnikov, kot pa za lete v eksotične kraje. In ceneje je leteti med tednom v jutranjih urah ali pozno popoldne. Z drugimi besedami, ceneje se je držati poti, ki se jih poslužujejo potniki, ki letijo poslovno, kajti oni so tisti, ki prispevajo večji delež načrtovanih prihodkov letalske nizkocenovne družbe (Salanti et al., 2012, str. 249–256).

4 METODOLOGIJA PRIDOBIVANJA PODATKOV

Pri praktičnem delu diplomske naloge, sem se odločila za kvalitativno metodo globinskih intervjujev. Z globinskim intervjujem poskušamo prodreti globlje v preučevanje raziskovalnih problemov. Posegamo podrobneje in globlje v opise ter pojasnujemo, razlagamo, primerjamo dogodke, pojave, ljudi idr. na podlagi izkušenj in doživetij intervjuvanca.

Metoda omogoča, da zberemo več informacij iz dolgoročnega spomina. Ker gre za manjše število intervjuvancev, je možno vsakemu posvetiti več časa in bolj poglobljen intervju.

Sama sem skozi leto opravila intervjuje s štirimi različnimi ciljnimi skupinami nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ki letalski promet uporabljajo več kot petkrat letno. Vsi intervjuvanci so državljani republike Slovenije in so aktivni uporabniki letalskih storitev. To so posamezniki, ki potujejo z namenom ogleda turističnih značilnosti ali obiska družinskih članov, in osebe, ki potujejo izključno poslovno.

Tabela 1: Predstavitev intervjuvancev

Intervjuvanec	Spol	Namen potovanja	Destinacija
A družina	ženski	turizem	svet
B študent	moški	turizem	svet
C administratorka	ženski	poslovno	Evropa
D zaposlena	ženski	poslovno/ turistično	Evropa

Vir: Intervjuji, 2017.

Izvedla sem več intervjujev z omenjenimi ciljnim skupinami, intervjuji so potekali ločeno, kar pomeni, da nihče od intervjuvancev ni poznal odgovorov drugega. Pri posameznikih in družinah, ki potujejo turistično, sem intervju izvedla neposredno z osebo ali družino, ki je potovala. Pri intervjuju poslovnega potovanja sem intervju opravila z osebo, ki je zadolžena za rezervacijo letalskih vozovnic v podjetju. Pri različnih ciljnih skupinah je prišlo do podobnih mnenj glede nakupa vozovnic, vpliva cene in drugih dejavnikov, ki po mnenju intervjuvancev tudi vplivajo na nakup vozovnic, podobno pa je bilo tudi mnenje o prednostih in slabostih linijskih ter nizkocenovnih letalskih prevoznikov. V nadaljevanju bom predstavila poglede ciljnih skupin na zgoraj omenjene dejavnike.

Nakup letalske vozovnice

Nakup vozovnice je najpomembnejši proces pri planiranju potovanja. Zato sem od različnih intervjuvancev dobila podobne odgovore.

Intervjuvanci A in B se za nakup letalske vozovnice odločajo preko spleta, neposredno pri letalskem ponudniku, ali pa posredno, s pomočjo različnih internetnih iskalnikov letalskih vozovnic. Za bolj eksotične lete se intervjuvanci A obrnejo tudi na turistične agencije, katere poiščejo primerno vozovnico in nastanitev na podlagi datuma potovanja in razpoložljivosti letov. Intervjuvanci C pa se raje poslužujejo nakupa letalske vozovnice preko posrednikov t. i. turistične agencije. "Nakup letalske vozovnice za službeno pot managerja opravim preko turistične agencije, ker mi vzame manj časa in ker z agencijo sodelujemo že vrsto let, le-ta pozna zahteve podjetja in zahteve naših managerjev. Nakup vozovnice poteka tako, da mi agentka na podlagi mojega povpraševanja pošlje več variant letov, na podlagi agende, ki jo manager ima, izberem najbolj primeren let in potrdim nakup vozovnice. Vse podatke o letu dobim na mail, ki ga posredujem managerju, ki se odpravlja na službeno pot."

Intervjuvanci B in D, posamezniki, ki letijo turistično, so mnenja, da je potrebno za nakup letalske vozovnice več časa nameniti raziskovanju različnih spletnih strani in primerjati cene vozovnic, da se lahko kasneje odločijo za nakup najugodnejše vozovnice. Intervjuvanec B, študent, ki kupuje letalske vozovnice za namen ogleda določenega turističnega kraja, pravi: "Pri nakupu letalske vozovnice nisem vezan na dan ali uro

odhoda. Nakup vozovnice opravim tudi nekaj mesecev pred odhodom v primeru, da gre za vnaprej planirano potovanje. Zadnje čase uporabljam predvsem internetne iskalnike za karte. Iščem predvsem najcenejše karte, ne glede na mesto nakupa." Podobno je tudi pri družinah, vendar je pri teh datum leta bolj pomemben oziroma omejen, kot pri posameznikih, zaradi službenega dopusta in šolskih obveznosti. "Pri iskanju cenejše vozovnice se precej dobro pozanimamo in potrudimo, nakup opravimo vsaj en mesec pred odhodom. Pri podaljšanih vikendih vozovnico kupimo tudi samo kakšen teden prej."

Vpliv cene na nakup letalske vozovnice

Cena je pomemben faktor pri vseh ciljnih skupinah, s katerimi sem izvedla intervju, saj je cilj vseh skupin privarčevati na vozovnici. Cena je tudi najpomembnejši faktor za razvoj turizma na kratkih relacijah, še posebej v Evropi.

Pri nizkocenovnih prevoznikih je cena določena predvsem na podlagi časa odhoda letala. Cena se povečuje monotonno z datumom odhoda. Zato pride do vprašanja, ali opraviti nakup vozovnice veliko pred odhodom po nižji ceni ali pa opraviti nakup v zadnjem hipu, ko je cena vozovnice tudi nizka, in s tem tvegati, da ne dobimo sedeža na letalu.

Pri intervjuvancih B in D, ki potujejo turistično, in intervjuvancih A je cena najpomembnejši dejavnik, ko se odločajo za nakup vozovnice. "Velikokrat se zgodi, da spremenim destinacijo potovanja samo zato, ker sem zasledila ugodnejšo ceno letalske vozovnice za tisti termin potovanja, ki ga imam za letni dopust na voljo," meni intervjuvanka D: "Potujem zato, da bi obiskala čim več različnih krajev in spoznala različne kulture po svetu, zato mi je pomembno, da transport ne predstavlja največjega stroška."

Pri intervjuvancih A je pogost razlog za obisk določenega kraja tudi posebna akcija, ki jih letalski prevozniki ponujajo, npr. otrok do določenga leta brezplačno. Za nižjo ceno so se ciljne skupine pripravljene prilagoditi tudi drugim dejavnikom kot so bližina letališča in čas leta. Intervjuvanec B, študent z bolj omejenim proračunom, pravi: "Cena letalske vozovnice je najbolj pomemben dejavnik, ko se odločam za potovanja po Evropi, zato se velikokrat odločam za rezervacijo letalskih vozovnic tistih nizkocenovnih družb, ki vzletajo iz bolj frekventnih letališč, kot na primer Trst, Benetke, Zagreb, ker je posledično tudi cena letalske vozovnice nižja." To velja tudi za podjetja, čeprav cena v večini ni najpomembnejši dejavnik, ko se odločajo za nakup vozovnice. Glede na to, da so mednarodni posli pomembni za slovensko gospodarstvo in je poslovanje v tujini zelo pogosto, je tudi pomembno, da so cene vozovnic nizke, kajti vsako podjetje poskuša racionalizirati svoje stroške. V primeru ko se podjetje odloča za nakup vozovnice v zadnjem trenutku, pa cena ni pomemben dejavnik pri nakupu.

Drugi dejavniki, ki vplivajo na nakup vozovnice

Dejavniki, ki so se izkazali za pomembne med intervjuvanci, so tudi: čas in datum odhoda je pomembnem predvsem poslovnežem, ki so zaradi poslovnih obveznosti vezani na čas prihoda letala. Intervjuvanka C pravi: "Nakup vozovnice je odvisen od planiranih datumov in povezav, zato veliko pomembnost pripisujem časovnim terminom." Pri posameznikih in družinah pa čas in datum ne igrata pomembne vloge, z izjemo letov na daljše relacije. Intervjuvanka A pravi: "Pri potovanju v ZDA sta bila čas in datum bistvenega pomena, ker sva si s partnerjem želela, da čim manj časa preživimo na letališčih in da je vmesnih postankov čim manj, predvsem zaradi otrok."

Internet je dejavnik, ki je dobrodošel, a ne tako pomemben, da bi vplival na izbiro leta pri posameznikih in družinah, tudi nekateri poslovneži so mnenja, da internet ni najpomembnejši dejavnik, za druge pa zelo pomemben, ker čas, ki ga imajo poslovneži na terminalih, v večini izkoristijo za delo. V svojem bistvu je tako pogost, da se potnik pri izbiri letalske vozovnice na ta dejavnik ne ozira.

Izbira letalskih prevoznikov

Nizkocenovni letalski prevozniki pokrivajo velik odstotek evropskega letalskega trga in še zmeraj niso dosegli dovolj velike ali potniku prijazne kompatibilnosti z linijskimi letalskimi prevozniki. Tako je mnenje intervjuvanke D opravičeno: "Največkrat sem potovala z linijskimi letalskimi prevozniki, ker sem vedno potovala v bolj oddaljene kraje in povezav z nizkocenovnimi letalskimi prevozniki praktično ni ali pa je kombinacija letov zelo problematična."

Zaradi lastnosti nizkocenovnih letalskih prevoznikov, kratki leti od točke do točke uporabnike letalskih storitev prisilijo, da se v veliki meri še vedno poslužujejo rednih linijskih prevozov. Študent, intervjuvanec B, pravi: "Poleg nekaterih evropskih držav sem za daljše obdobje obiskal tudi Turčijo, 7 držav v ZDA, Kitajsko, Japonsko, Tajsko, Tanzanijo in Peru. Zato sem večkrat letel z rednimi linijskimi letalskimi družbami, ker v večino krajev, kamor sem letel, nizkocenovne letalske družbe ne letijo." Zaradi uporabe sekundarnih letališč, ki so prednost pri fluktaciji nizkocenovnih letalskih prevoznikov, se tudi podjetja odločajo za linijske letalske družbe. "Ker nizkocenovne letalske družbe letijo predvsem na sekundarna letališča in so le-ta bolj oddaljena od glavnih, velikih mest, kjer imajo podjetja svoje sedeže, pa tudi, ker na naše destinacije nizkocenovni letalski prevozniki ne letijo, uporabljamo linijske prevoznike."

Prednosti in slabosti nizkocenovnih letalskih prevoznikov

Prva in najpogostejše omenjena prednost nizkocenovnih letalskih prevoznikov je cena letalskih vozovnic, ki je nižja od linijskih vozovnic. Poleg cene je velikokrat omenjena prednost hiter *check in*. Vse bolj dosegljive nizkocenovne letalske družbe, ki širijo svoje mreže letov, pa posameznikom in družinam glede na izbiro turistične destinacije

predstavljajo v nekaterih primerih veliko prednost, v drugih primerih pa se pokritost navaja kot slabost nizkocenovnih letalskih prevoznikov.

Slabosti, ki so jih intervjuvanci navedli, pa so predvsem slabe povezave v državah bivše Jugoslavije, dodatna doplačila za dodatno prtljago, uporaba sekundarnih letališč, ki povzročajo dodaten strošek transporta do destinacije, slaba fleksibilnost datuma in časa leta. Podjetja vidijo slabost nizkocenovnih letalskih prevoznikov predvsem v tem, da je ob nakupu vozovnice direktno pri letalskem prevozniku v primeru zelenih sprememb (pri poslovnih letih pogosto) veliko zapletov pri stornacijah in povračilu stroškov.

Prednosti in slabosti linijskih letalskih prevoznikov

Kot prednost linijskih letalskih prevoznikov je največkrat omenjena dobra povezava med leti na dolge in kratke razdalje med kraji. Intervjuvanci, ki letijo poslovno se predvsem zato, ker rezervacije vozovnic opravljajo posredno pri agenciji, v večini poslužujejo linijskih letalskih prevozov. Zelo pomembna prednost je tudi boljša prilagodljivost glede datumov in časa leta. Ostale prednosti, ki so prav tako pomembne, so bližina letališča do končne destinacije, različne ugodnosti pri rezervaciji letov, večinoma pa jim dodatna doplačila, brezplačna hrana in pijača ter udobje, ki je pogosto prednost pri daljših letih, niso pomembna. Slabost linijskih letalskih prevozov je predvsem cena vozovnice, ki se v večini znižuje obratnosorazmerno s številom prestopov. Več kot ima let prestopov, cenejša je letalska vozovnica in daljši je čas potovanja.

SKLEP

Deregulacija je ključni dejavnik, ki je pripomogel k razvoju nizkocenovnih letalskih prevoznikov v Evropi in po svetu. Predvsem z ukrepi, ki so jih sprejeli na področju cen, zmogljivosti in dostopa na trg.

Cilj diplomskega dela je bil predstaviti nizkocenovne letalske prevoznike, pomembne značilnosti, prednosti in slabosti letal. In nato s praktičnim delom, za katerega sem izbrala kvalitativno metodo poglobljenega intervjuja, ugotoviti, ali je teoretično dober in učinkovit poslovni model nizkocenovnih letalskih prevoznikov uspešen tudi v praksi.

Prvi del diplomskega dela ponuja teoretično podlago o nizkocenovnih letalskih prevoznikih, njihovem poslovnem modelu in različnih tipih modelov; predstavi prednosti in slabosti, pa tudi cenovno strategijo, ki je največja prednost nizkocenovnih letalskih prevoznikov in linijskim letalskim prevoznikom predstavlja največji "trn v peti".

Cilj drugega sklopa diplomskega dela je preveriti praktično delovanje deregulacije in nizkocenovnih letalskih prevoznikov prek intervjujev s štirimi različnimi ciljnimi skupinami ter spoznati njihovo mnenje o prednostih in slabostih nizkocenovnih in linijskih letalskih prevoznikov. Mnenja so bila različna, kot tudi mnenja o pomembnosti drugih

dejavnikov pri nakupu vozovnic, vse ciljne skupine pa so mnenja, da je cena letalske vozovnice primarni dejavnik, ko se odločajo za nakup vozovnice.

Ali je cenovna strategija, ki je primarni cilj nizkocenovnih letalskih prevoznikov dovolj za obstoj le-teh na trgu?

Kljub ugotovljeni pomembni vlogi cenovne politike pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih je potrebno poudariti, da ta politika ne vpliva na vse ciljne skupine. Še vedno je mnogo potnikov, ki se ne ozirajo toliko na ceno letalske vozovnice kot na druge dejavnike; le-ti pa so tudi pomembni za obstoj nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Ta ugotovitev je ključna, saj so potrošniki tisti, ki vplivajo na povpraševanje in s tem sooblikujejo možne ponudbe v prihodnje. Zaradi razlik med potrošniki na različnih geografskih področjih pa lahko trdimo, da nikoli ne bo obstajal le en standardni poslovni model nizkocenovnih letalskih prevoznikov.

Analiza intervjujev, ki sem jih izvedla je pokazala, da nizkocenovni letalski prevozniki sicer pokrivajo velik odstotek trga, še vedno pa obstaja odstotek trga, ki ima zelo slabo pokritost in bi se lahko pokrilo z nizkocenovnimi letalskimi prevozniki. Slaba pokritost predvsem balkanskega trga pa je ključna, da se ljudje kljub višjim cenam še vedno poslužujejo rednih linijskih letalskih prevoznikov in drugih oblik transporta.

Prihodnost nizkocenovnih letalskih prevoznikov danes še ni ogrožena. In z razvojem nove, boljše tehnologije jim tudi v prihodnje kaže dobro. Predvsem so nizkocenovni letalski prevozniki sposobni slediti trendom, ki se z generacijami spreminjajo, optimizirati ponudbo letalskih prevozov, a še vedno zagotavljati varnost in nizko ceno letalskih vozovnic, kar sta dokazala EasyJet in Ryanair, ki še vedno beležita dobičke. Pa vendar bo vstop novih nizkocenovnih ponudnikov na trg zelo težak, čeprav so poceni letalski prevozniki tudi v Evropi vse bolj priljubljeni. Kljub vse večjim prihodkom, ki jih nizkocenovni letalski prevozniki ustvarjajo, pa še vedno obstaja verjetnost, da jih bo uničila medsebojna konkurenca. Cene vozovnic padajo, dražijo pa se cene naftnih derivatov, ki bodo posledično pripeljale do višanja cen in s tem tudi do izgube potencialnih potnikov.

Potrebno se bo ustaviti in razmisliti, ali je cenovna strategija edina konkurenčna prednost na že polno zasedenem trgu nizkocenovnih letalskih ponudnikov. In ali je ponudba novih destinacij dovolj, da letalski prevoz nadomesti cestnega. Vsekakor bi razvoj letalskega prometa, še posebej razvoj nizkocenovnih letalskih prevoznikov potniku lahko omogočil varnejši, okolju prijaznejši in hitrejši transport.

LITERATURA IN VIRI

1. Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Pietveld, P. (2012). Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*, 24, 223–233.
2. Anžin, J. (1999). *Pomen strateških povezav v letalskem prevozništvu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bachis, E., & Piga, C. A. (2011). Low-cost airlines and online price dispersion. *International Journal of Industrial Organization*, 29, 655–667.
4. Button, K., & Ison, S. (2008). The economics of low-cost airlines: Introduction. *Research in Transportation Economics*, 24, 1–4.
5. Diaconu, L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines business models. Ryanair case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 342–346.
6. Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines and their networks. *Journal of Transport Geography*, 14, 249–264.
7. Dobruszkes, F. (2013). The geography of European low-cost airline networks: a contemporary analysis. *Journal of Transport Geography*, 28, 75–88.
8. Easyjet Airline Company Limited. (b.l.a). *Zgodovina podjetja*. Najdeno 15. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://corporate.easyjet.com/about>
9. Easyjet Airline Company Limited. (b.l.b). *Strategija podjetja*. Najdeno 15. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://corporate.easyjet.com/about>
10. Fageda, X., Jimenez, J. J., & Perdiguerro, J. (2011). Price rivalry in airline markets; a study of a successful strategy of a network carrier against a low-cost carrier. *Journal of Transport Geography*, 19, 658–669.
11. Goetz, A. & Graham, B. (2004). Air transport globalization, liberalization and sustainability: post-2001 policy dynamics in the United States and Europe. *Journal of Transport Geography*, 12, 265–276.
12. Hunter, L. (2006). Low cost airlines: Business Model and Employment Relations. *European Management Journal*, 24(5), 315–321.
13. Krek, J. (2002). *Problemi v letalskem prevozništvu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Meglič, S. (2003). *Strategija nizkih prodajnih cen storitev, primer letalskih družb* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Malighetti, P., Palesi, S., & Redondi, R. (2010). Has Ryanair's pricing strategy changed over time? An empirical analysis of its 2006–2007 flights. *Tourism Management*, 31, 36–44.
16. Ryanair Ltd. (b.l.a). *Zgodovina podjetja*. Najdeno 12. julija 2017 na spletnem naslovu <http://corporate.ryanair.com>
17. Ryanair Ltd. (b.l.b). *Dejstva in številke podjetja*. Najdeno 12. julija 2017 na spletnem naslovu <http://corporate.ryanair.com>
18. Salanti, A., Malighetti, P., & Redondi, R. (2012). Low-cost pricing strategies in leisure markets. *Tourism Management*, 33, 249–256.

19. Steiner, F., & Steiner, A. (1991). Regulations as an Alternative to Competition. *Research in Transportation Economics*, 12, 349-351.
20. Sull, D. (1999). Case Study easyJet's \$500 Million Gamble. *European Management Journal*, 17(1), 20-38.
21. Šali, T. (2007). *Zakaj in kako so nizkocenovni prevozniki zavladali evropskemu trgu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Underhill, W. (2006, 12. marec). Budget Bonanza. *Newsweek International*, 1-3.
23. Zupančič, S. (2002). *Ekonomika transporta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA

PRILOGA 1: Opomnik za poglobljeni intervju

Za poglobljeni intervju sem si pripravila nekaj opornih točk, po katerih sem usmerjala intervju v zeleno smer. Intervjuji so v povprečju trajali 60 minut in intervjuvanec je imel možnost prostega govora. Intervju sem razdelila v tri sklope: uvod, jedro in zaključek.

V uvodu sem preverjala, ali je intervjuvanec primeren kandidat za kasnejšo analizo metodologije prek naslednjih vprašanj:

- Kratek opis sebe, status, starost, hobiji.
- Ali pri potovanju uporabljaš letalski promet?
- Naštej kraje, ki si jih že obiskal/-a, zakaj si se odločil/-a za določeno destinacijo, s kom si potoval/-a, katere kraje imaš v prihodnosti še namen obiskati in zakaj?

Če se je intervjuvanec izkazal za primernega kandidata, sem v jedru intervjuja vprašanja usmerjala predvsem v postopek nakupa letalske vozovnice. Ker je cena vozovnice primarna prednost nizkocenovnih letalskih prevoznikov, me je zanimalo, kako le-ta vpliva na odločitev intervjuvanca. Vprašanja, ki sem jih zastavila:

- Kaj te spodbudi k nakupu letalske vozovnice?
- Način nakupa letalske vozovnice.
- Čas, ki si ga pripravljen/-a posvetiti nakupu najugodnejše letalske vozovnice.
- Kako pomembna je cena letalske vozovnice?
- Kateri so ostali dejavniki, ki vplivajo na nakup letalske vozovnice?

V zaključku intervjuja so me zanimale izkušnje intervjuvancev z letalskimi ponudniki, bodisi z linijskimi ali nizkocenovnimi. Vprašanja, ki sem jih zastavila:

- Katere vrste letalskih prevoznikov se večkrat poslužuješ: linijskih ali nizkocenovnih?
- Katere prednosti in slabosti vidiš pri nizkocenovnih letalskih prevoznikih?
- Katere prednosti in slabosti vidiš pri linijskih letalskih prevoznikih?
- Opiši izkušnjo, dobro ali slabo, ki si jo imel/-a z letalskim prevoznikom in ti je ostala v spominu.