

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MAŠA MERHAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MOŽNOSTI VSTOPA NIZKOCENOVNEGA
LETALSKEGA PREVOZNIKA NA IZBRANI TRG

Maša Merhar

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga proučuje poslovanje nizkocenovnih letalskih družb, njihove strategije pri vstopu na tuje trge in povpraševanje po njihovi ponudbi. Vsebina naloge je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so predstavljeni letalski promet in njegov razvoj ter koncepti poslovanja klasičnih in nizkocenovnih letalskih družb. Poseben poudarek je na predstavitvi poslovanja podjetja Ryanair, vodilne evropske nizkocenovne družbe, ter na možnem razvoju glavnega podjetja v Sloveniji na področju izvajanja letaliških storitev, Aerodrom Ljubljana z Letališčem Jožeta Pučnika. Empirični del obsega raziskavo o možnostih za vstop Ryanaira na Letališče Jožeta Pučnika.

Ključne besede: podjetja, management, strategije, trg, vstop, letalski promet, nizkocenovni prevozniki.

SUMMARY

The final project study thoroughly low-cost airlines, their marketing strategies in foreign markets and demand for their services. The thesis is divided on theoretical and empirical part. The theoretical part presents civil aviation and its historic development and the concept of business in traditional airlines on one hand and on the other hand in low-cost airlines. The emphasis is on the presentation of business concept of the company Ryanair, Europe's leading low-cost airline as well as on the potential development of the main company in the airport services in Slovenia, Aerodrom Ljubljana and Airport Jože Pučnik. Empirical part analyses the chance for Ryanair's entry on the Airport Jože Pučnik.

Keywords: companies, management, strategies, market, entry, air traffic, low-cost transporters.

UDK: 656.7:339.5(0.43.2)

ZAHVALA

Posebna zahvala za vso pomoč in strokovno usmerjanje pri izdelavi zaključne projektne naloge gre mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku.

Na tem mestu bi se rada zahvalila tudi podjetju Aerodrom Ljubljana, d. o. o., predvsem ge. Brigiti Zorec in ge. Tini Javor za njuno prijaznost, pripravljenost za sodelovanje in privolitev v intervju ter g. Janezu Krašnji za izpolnitev odgovorov na vsa vprašanja v intervjuju.

Zahvaljujem se tudi vsem prijateljem in sestri ter bratoma za vso pomoč pri deljenju anketnih vprašalnikov ter njihovo spodbudo in motivacijo v času nastajanja naloge. Prav tako se zahvaljujem vsem, ki so si vzeli čas za reševanje ankete in mi s tem pomagali priti do ustreznih zaključkov v nalogi.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev projektne naloge	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	4
2	Letalski promet	5
2.1	Opis in zgodovinski razvoj letalskega prometa	5
2.2	Klasični letalski prevozniki	6
2.3	Nizkocenovni letalski prevozniki	7
3	Koncept poslovanja nizkocenovnih letalskih družb	8
3.1	Evropski nizkocenovni letalski prevozniki in njihov razvoj	8
3.2	Način poslovanja in strategij pri vstopu na trg	9
3.3	Kakovost storitev	10
3.4	Konkurenčna prednost	11
4	Letalska družba Ryanair	12
4.1	Predstavitev in razvoj podjetja Ryanair	12
4.2	Strategija poslovanja podjetja Ryanair	16
4.3	Letalske povezave, ki jih ponuja Ryanair	18
5	Aerodrom Ljubljana in letališče Jožeta Pučnika	20
5.1	Predstavitev podjetja Aerodrom Ljubljana	20
5.1.1	Zgodovinski razvoj podjetja Aerodrom Ljubljana	20
5.1.2	Poslanstvo in cilji podjetja Aerodrom Ljubljana	23
6	Analiza možnosti za vstop izbranega nizkocenovnega letalskega prevoznika Ryanair na Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana	25
6.1	Analiza poslovnega okolja	25
6.1.1	Analiza konkurence	25
6.1.2	Analiza kupcev	27
6.1.3	Analiza substitutov	30
6.2	Analiza SPIN podjetja Aerodrom Ljubljana	31
6.3	Intervju s pristojno osebo na Aerodromu Ljubljana in interpretacija rezultatov	33
6.4	Povzetek analize možnosti za prihod letalske družbe Ryanair na Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana	33
6.4.1	Spoznanja, ovire in tveganja	34

7 Sklep.....	35
Literatura in viri.....	37
Priloge.....	39

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Prikaz vseh letalskih povezav družbe Ryanair in držav, v katere leti.....	18
Preglednica 2:	Na kakšen način in s katero vrsto letalske družbe anketiranci običajno potujejo (v %)	28
Preglednica 3:	Evropska nizkocenovna letalska družba, s katero anketiranci največkrat letijo (v %).....	28
Preglednica 4:	Zakaj in kdaj bi si anketiranci želeli imeti letalske povezave z Ryanairom iz Ljubljane (v %).....	29
Preglednica 5:	S katerimi državami bi si anketiranci poleg Belgije in Anglije še želeli, da bi do njih bile možne nizkocenovne letalske povezave tudi iz Ljubljane	29
Preglednica 6:	Mnenje o letalskih povezavah Ryanaira iz Ljubljane pri anketirancih, ki so že potovali z letalom, in pri tistih, ki še niso.....	30
Preglednica 7:	Prikaz populacije potnikov, ki so že potovali z letalom, in tistih, ki še niso ter bi večkrat potovali z letalom po Evropi pod pogojem, da bi bilo omogočenih več nizkocenovnih povezav tudi iz Ljubljane (n = 205)	30
Preglednica 8:	Analiza SPIN podjetja Aerodrom Ljubljana.....	32

KRAJŠAVE

A. S. W.	svetovne letališke storitve (angl. Airport Service Worldwide)
B	pristajanje – varnost v zračnem prometu (angl. Landing)
BDP	bruto domači proizvod
CAT	kategorija (angl. Category)
DHL	Dalsey/Hillblom/Lynn (ustanovitelji DHL, nemške poštne službe)
EU	Evropska unija (angl. European Union))
ICAO	Mednarodna organizacija za civilno letalstvo (angl. International Civil Aviation Organization)
IATA	Mednarodno združenje letalskih prevoznikov (angl. International Air Transport Association)
JAT	Jugoslovanski AeroTransport
KLM	Nizozemska kraljeva letalska družba (niz. Koninklijke Luchtvaart Maatschappij)
NG	Nova generacija (angl. New Generation)
RAF	Kraljevo vojno letalstvo, Velika Britanija (angl. Royal Air Force)
SAS	posebna zračna enota, Velika Britanija (angl. Special Air Service)
SPIN	slabosti/prednosti/nevarnosti/izzivi
WLAN	brežžična povezava (angl. Wireless, LAN = Wireless Local Area Network)

1 UVOD

V zadnjih letih vse bolj narašča število ljudi, ki potujejo z letali. Službena in ležerna potovanja so z letali postala udobnejša, bolj dosegljiva in hitrejša.

Zračni prevoz kot storitev je danes vključen v naš način življenja, kot na primer prenosni telefon in računalnik. Pomeni hitrost, udobje, varnost, ekonomičnost in produktivnost potovanja. Zaslužen je za razvoj ene od močnejših industrij na svetu, letalske. Uporablja se za različne namene, za prevoz blaga, potnikov, reševanje, kmetovanje, učenje. Podjetniki in vladne organizacije lahko danes z uporabo letalskega prevoza hitreje in ceneje dosežejo katerikoli kraj na svetu kot kdaj prej. Zavedajo se namreč, da je čas v njihovem svetu denar. Zračni promet ima odličen vpliv tudi na turizem: uporabnikom je zmanjšal stroške potovanj in s tem povečal število obiska turistov, povezal med seboj tudi bolj oddaljene in težje dostopne kraje, potovanja so postala hitrejša, udobnejša in zanimivejša (Wensveen 2007).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Letalska industrija je zadnja desetletja ena od najbolj ključnih industrij za razvoj Evropske unije. V tej panogi je zaposlenih dobrih pet milijonov državljanov Evropske unije. Prispeva 2,4 % evropskega BDP-ja, ki ima kljub ekonomski krizi pričakovano petodstotno letno rast vse do leta 2030. Evropski trg letalskih prevoznikov v Evropski uniji je bil liberaliziran tako na področju letalskega prevoznništva kot dostopa do trga in letov. S tem so bile odstranjene vse ovire, ki so ga desetletja omejevale na vseh treh omenjenih področjih, hkrati pa omejile podjetjem v letalski panogi možnost čezmejnega širjenja poslovanja. Vzrok za postopni razvoj zunanje politike na področju letalskega prometa, je ustanovitev skupnega evropskega trga in skupnih pravil (Evropska komisija 2015).

Kljub današnji rasti zračnega prometa pa je ta od svojega razcveta po obdobju vojn, predvsem v panogi komercialnega prevoznništva, doživel kar nekaj kriz, ki so spremenile razmere na trgu letalskih prevoznikov. Kriza po hladni vojni, nihanje cen nafte, teroristični napad na Ameriko leta 2001 in pojav ekonomske krize po letu 2004 so bili vzroki, ki so razlog za pojav novega trenda v letalskem prevozništvu, in sicer pojav nizkocenovnih prevoznikov. Njihov tržni delež se širi, saj povezujejo pomembnejša poslovna in turistična središča, njihove storitve pa so cenejše od rednih letalskih linij (Doganis 2006, 8–11).

Zaradi vedno večjega povpraševanja po nizkocenovnih letalskih prevoznikih smo v zaključni projektni nalogi analizirali možnosti vstopa novega nizkocenovnega prevoznika na slovenski trg. Pri tem smo se osredotočili na značilnosti nizkocenovnega letalskega prometa v Evropski uniji in na enega od evropskih paradnih konjev v tej kategoriji, letalsko družbo Ryanair. Temo smo povezali s slovenskim trgom ter Aerodromom Ljubljana.

Raziskali smo poslovanje nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ki so že prisotni na

slovenskem trgu, in kakšno je povpraševanje po njih oziroma po njihovih letalskih povezavah. Za prihod na nov trg mora vodstvo podjetja razumeti, katere tržne strategije naj izbere, da bo njegovo poslovanje na tem trgu uspešno na dolgi rok in proti konkurenci. Zavedati se mora, da trg motivirajo različne stvari, kar pomeni, da mora na koncu sprejeti prilagojen pristop, da osvoji zelen segment na trgu, razumeti mora, kako deluje motivacija (Kolesnikov 2015a).

Za razširitev podjetja na tuji trg je med drugim pomembno, da to razume tujo kulturo. Dobro podjetje razume ljudi, s katerimi posluje, da lahko doseže bistvo svoje komunikacije z njimi. S svojim delovanjem mora biti sposobno posebljati svojo blagovno znamko ter njene vrednote in obenem graditi osebni odnos s strankami. Podjetje mora imeti vizijo, ki ustvarja njegovo rast (Kolesnikov 2015b).

Pri vstopu na trg eno pomembnejših vlog igra tudi trženje. Trženje je družbeni proces, ki zadovoljuje posameznikove potrebe in želje. Zaradi trženja ustvarjamo, svobodno izmenjujemo in ponujamo izdelke ter storitve na trgu. Ne gre le za fizične dobrine in storitve, temveč tudi za težje opredeljene oziroma neoprijemljive pojme, kot so različna doživetja, dogodki, informacije ali pa osebe. Je umetnost prodaje izdelka in storitve, s trženjskim razmišljanjem podjetja osvojijo zastavljene cilje po prodaji na trgu. Bistvo trženja je poznati in razumeti kupca ter mu ponuditi izdelek oziroma storitev, ki mu ustreza in ki jo bo pripravljen kupiti (Konečnik Ruzzier 2010, 1).

Ena od večjih ovir pri trženju je današnje obnašanje potrošnikov. Podjetje se mora zavedati, katere stranke so tiste, ki jih je vredno obdržati, tiste, ki so mu zveste in ki mu povečujejo vsakoletni dobiček, in tiste, ki se jih je bolje znebiti, saj mu s svojim potrošniškim obnašanjem ne sledijo vedno in mu zato na dolgi rok ne ustvarjajo dobička (Bateson in Hoffman 2011, 406).

Jedro zaključne naloge je bila raziskava o možnostih za prihod tretjega evropskega nizkocenovnega prevoznika na Aerodrom Ljubljana, in sicer letalsko družbo Ryanair. Analizirali smo povpraševanje po njem in povpraševanje po letalskih povezavah iz Ljubljane z nizkocenovnim letalskim prevoznikom, ki za zdaj še niso mogoče. Raziskali smo možnosti in ovire za prihodnost letalske družbe Ryanair na Aerodromu Ljubljana.

Osnovni obravnavani problem v tej nalogi je bil raziskati, kakšne so možnosti, da bi izbrani nizkocenovni letalski prevoznik glede na svojo tržno strategijo in glede na povpraševanje po njegovih storitvah vstopil na izbrani trg in tam s svojo prisotnostjo razširil ponudbo na področju nizkocenovnega letalskega prevoznništva.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil preučiti teorijo s področja trženjskih strategij in strategij vstopa podjetja na trg. Tu smo se osredotočili predvsem na koncept poslovanja

nizkocenovnih letalskih prevoznikov.

Preučili smo nizkocenovne letalske prevoznike na območju Evrope in raziskali povpraševanje po njihovih storitvah v Sloveniji. Pri tem je bil naš glavni cilj raziskati možnosti za povezavo irske letalske družbe Ryanair z Aerodromom Ljubljana. V raziskavi smo najprej raziskali ponudbo že obstoječih evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikov in njihovih letalskih povezav z Aerodroma Ljubljana. Nato smo raziskali, po katerih evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikih slovenski trg največ povprašuje, ne glede na to, ali gre za lete iz Slovenije ali za lete iz ostalih evropskih držav. V drugem delu naloge pa smo raziskali, kakšne so možnosti oziroma ovire za prihod letalske družbe Ryanair na Aerodrom Ljubljana, ter obenem to navezali na raziskavo povpraševanja po letalskih povezavah z nizkocenovnimi letalskimi prevozniki iz Aerodroma Ljubljana, ki trenutno še niso na voljo.

Cilj je bil analizirati in predstaviti možnosti za vstop podjetja Ryanair na Aerodrom Ljubljana in hkrati razviti možnosti za odprtje novih evropskih letalskih povezav z nizkocenovnim letalskim prevoznikom z Letališča Jožeta Pučnika.

1.3 Metode za doseganje ciljev projektne naloge

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo deskripcije oziroma opisovanja, ki je namenjena opisovanju pojmov, pojavov in dejstev iz sekundarnih virov;
- metodo kompilacije, ki je postopek povzemanja spoznanj, stališč, sklepov, rezultatov oziroma opazovanj drugih avtorjev ter lastnih spoznanj;
- metodo študija primera izbranega podjetja v izbrani panogi (Ryanair, Aerodrom Ljubljana);
- metodo zbiranja in analize podatkov, s katero smo z anketnim vprašalnikom in intervjujem pridobili primarne podatke za doseganje ciljev raziskave v nalogi. v anketnem vprašalniku smo zajeli vzorec 200 anketirancev, starih med 18 in 60 let, z različnih slovenskih regionalnih območij. namen je bil tako na podlagi teoretičnih izhodišč kot na podlagi rezultatov analize zbranih podatkov priti do ustreznih podatkov o povpraševanju po nizkocenovnih prevoznikih na slovenskem trgu;
- metodo intervjuja – intervju smo izvedli s pristojno osebo iz podjetja Aerodrom Ljubljana, ki nam je podala podatke o njihovem poslovanju z letalskimi družbami. namen intervjuja je bil pridobiti najnovejše podatke o morebitnem ponovnem interesu poslovanja Aerodroma Ljubljana z letalsko družbo Ryanair v prihodnosti in pridobiti podatke o obojestranskih pogojih za skupno sodelovanje ter pridobiti podatke o prihodnjem širjenju letalskih povezav z Letališča Jožeta Pučnika Ljubljana;
- metodo sinteze spoznanj.

Nalogo smo razdelili na teoretični in empirični del. Skozi teoretični del smo proučevali

sekundarne javno dostopne vire ter knjige domačih in tujih avtorjev na izbrano temo. Opredeljevali smo pojme, pojave in dejstva, povezana s tematiko naloge. Tu so nam bile v pomoč opredelitve in spoznanja različnih avtorjev, ki smo jih med sabo primerjali in jih na koncu povezali z lastnimi spoznanji. Glavni uporabljeni metodi za doseg teh ciljev sta bili metoda deskripcije in metoda zbiranja podatkov.

Empirični del je zasnovan na metodi študije primera in študije javno dostopnih virov o podjetju. Obenem smo uporabili tudi metodo analize javno dostopnih virov podjetij. Kot zadnjo smo uporabili metodo zbiranja in analize podatkov, kjer sta bili naši orodji anketni vprašalnik in intervju s pristojno osebo v izbranem podjetju. Namen je bil tako na podlagi teoretičnih izhodišč kot na podlagi rezultatov analize zbranih podatkov priti do ustreznih zastavljenih ciljev raziskave.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

V nalogi smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Predpostavljamo, da ima podjetje Aerodrom Ljubljana še vedno interes za proučitev sodelovanja z nizkocenovno letalsko družbo Ryanair in tudi interes po odprtju novih letalskih povezav z Letališča Jožeta Pučnika na evropska območja, ki od tam še niso podprta.
- Predpostavljamo, da je na slovenskem trgu zanimanje za odprtje novih letalskih povezav po Evropi z Letališča Jožeta Pučnika, kot tudi zanimanje za prihod Ryanaira v Ljubljano.

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo se omejili:

- na proučevanje enega letalskega prevoznika (Ryanair),
- na prilete ne eno letališče (Aerodrom Ljubljana),
- proučevali smo možnosti prihoda na izbrani trg in možnosti odpiranja novih letalskih povezav iz izbranega letališča.

Kot raziskovalno orodje smo uporabili anketni vprašalnik, ki smo ga objavili na spletni strani 1KA. Dosegljiv je bil le tistim uporabnikom, ki imajo dostop do Interneta in jih obravnavana tematika osebno zanima. Vprašalnik je bil odprt 15. julija do 15. avgusta 2015. Posebej smo na izvedbo anketiranja opozarjali tudi na socialnih omrežjih (Facebook) ter naključnim uporabnikom preko elektronske pošte.

Potrebne podatke smo pridobili tudi z osebnim intervjuvanjem.

2 LETALSKI PROMET

Skozi zgodovino je evropski letalski promet doživel kar nekaj korenitih sprememb, ki so izboljšale razmere tako za potnike, letalske družbe kot za letališča. Je pa zato danes eden največjih, najbolj uspešnih in najsvobodnejših svetovnih trgov na področju zračnega transporta (Evropska komisija 2015).

Pomemben vpliv na spremembe panoge ima ekonomska rast. Če namreč podjetja rastejo, je več povpraševanja po letalskih storitvah iz poslovnih in osebnih razlogov, saj imajo zaposleni večje plače, da si privoščijo počitnice, podjetja pa lahko sklepajo mednarodne posle in povečujejo svoj dobiček. Če pa podjetja propadajo, ni denarja za zaposlene, ti ne potujejo, letalske družbe pa propadajo. Torej večja ko je ekonomska rast, večje bo povpraševanje po letalskih storitvah in obratno, slabša ko je, slabše so razmere v tej panogi (Wensveen 2007).

2.1 Opis in zgodovinski razvoj letalskega prometa

Človek si je že davno v preteklosti želel leteti, temu pa so priča številna vedno novejša odkritja. Hotel je biti kot ptica, ki se dvigne v nebo, kar nam potrjujejo številne bajke in legende ter podobe krilatih bajeslovnih bitij. Leonardo da Vinci je že v 15. stoletju risal skice letalskih naprav. Za zgodovinski prelom te panoge pa se šteje prvi polet bratov Wright v Ameriki leta 1903, ki je trajal sicer le 59 sekund. V Evropi pa se je prvi prelet zgodil tri leta pozneje, ko je Jacob Ellehammer s svojim letalom poletel na Lindholm. Zaradi približevanja prve svetovne vojne je šel nadaljnji razvoj letalstva v vojaško smer. Med prvo svetovno vojno sta bili ustanovljeni prvi evropski vojni letalstvi, RAF oziroma britansko vojno letalstvo in francosko eskadrija Lafayette. Po vojni so začeli razmišljati, kako ohranjena letala uporabiti na drugih področjih. Najprej so nastale različne letalske poštno družbe, kot je bila francoska, iz katere je leta 1932 nastal Air France, počasi pa se je začel tudi vzpon komercialnega prevoznitva. Prva večja prelomnica je bil leta 1927 prelet linije New York–Pariz Charlesa Lindberga, začeli so se pojavljati tudi prvi čarterski poleti. Prva evropska letalska družba je bila Deutsche Luftreedere, ustanovljena leta 1919 v Nemčiji. Po letu 1920 so bila že vsa večja evropska mesta povezana z letalskimi prevozniki. V 30. letih so bile iz Evrope mogoče celo čezoceanske povezave v Južno Ameriko in Azijo. Z drugo svetovno vojno je bil razvoj komercialnega letalstva za nekaj časa spet zatrt, letala so namreč postala ključno vojaško orožje tega časa. Po drugi svetovni vojni je bil razvoj komercialnega letalstva pospešen. Ljudje so spoznali, da z letali lahko odkrivajo nove kraje ter potujejo hitreje in udobneje. Ustanovljeni so bili različna letalska mednarodna združenja in organizacije. Leta 1944 je bil na čikaški konferenci ustanovljen ICAO oziroma mednarodna organizacija civilnega letalstva. ICAO razvija in pospešuje mednarodni zračni prevoz, skrbi za njegovo varnost, spodbuja gradnjo zračne infrastrukture in letal, zadovoljuje potrebe ljudi po varnem, rednem in ekonomičnem letalskem prevozu, preprečuje ekonomske izgube zaradi nedovoljene konkurenčnosti, preprečuje diskriminacijo med državami članicami ter zagotavlja njihove

pravice. 1945 pa je bila na Kubi ustanovljena IATA oziroma mednarodno združenje letalskih prevoznikov s sedežem v Montrealu. IATA spodbuja varen, reden in ekonomsko učinkovit zračni promet, katere članice so skoraj vse letalske družbe z rednim letalskim prometom (Čičerov 2009). Po 1950 se je letalstvo začelo silovito razvijati. Razvita so bila letala na reaktivni pogon, najprej britanski comet, nato pa ameriški boeing in nazadnje še francoski airbus. Razcvet letalskega potniškega prometa je leta 1973 prekinila naftna kriza. Letalski promet je postal manj dostopen za večjo množico ljudi, letalske družbe pa so bile prisiljene v zniževanje stroškov in varčevanje. Vse do konca 90. let oziroma v času regulacije so bile letalske družbe v državni lasti, imele so monopol, cene letalskih storitev je določila IATE, letalske proge pa so bile odvisne od dvostranskih sporazumov med državami. Ker se je regulacija pokazala za neučinkovito in umetno nadziranje, je leta 1997 prišlo do končne deregulacije letalskega prometa. Uvedena je bila popolna liberalizacija cen in trga. Monopol državnih letalskih družb je bil prekinjen, na trg so prišli konkurenčni letalski prevozniki v zasebni lasti. Razmere so bile idealne za prihod nizkocenovnih letalskih družb na trg. Prvi v Evropi je bil leta 1985 irski Ryanair. Naslednja kriza za letalsko industrijo in promet je bila po letu 2001, ko se je zgodil teroristični napad na dvojčke. Na letališčih je bila varnost krepko poostrena, potniški promet se je zaradi strahu drastično zmanjšal, letalske družbe pa zašle v finančno krizo, nekatere celo v propad (Grabnar 2004, 3). Število potnikov se zadnja leta zopet povečuje. Zaznane so spremembe v načinu potovanja, saj je veliko notranjega in mednarodnega evropskega prometa prešlo na nizkocenovne letalske prevoznike, čeprav so klasične družbe znižale svoje cene letalskih kart.

2.2 Klasični letalski prevozniki

Ta segment komercialnega letalstva je pred časom regulacije letalskega prometa bil v večini v državni lasti in užival monopol na trgu. Danes pa so zaradi velike konkurenčnosti morali prilagoditi svoje cene povpraševanju in spremeniti svojo taktiko poslovanja. Njihov poudarek je predvsem na večjem udobju, osebnosti, večji storilnosti, varnosti in tradiciji. Cene njihovih kart so običajno dražje od nizkocenovnih letalskih prevoznikov, vendar vključujejo različne dodatne storitve in večje udobje. So pa njihovi časi vkrcavanja in obračanja letov dosti počasnejši in zamudnejši.

Gre za letalske prevoznike, ki so običajno razdeljeni na tri cenovne potovalne razrede, ki se med seboj razlikujejo glede na višino cene letalske karte in glede na obširnost storitev ter udobja na letalu. Potniki glede na svoje denarne zmožnosti lahko izbirajo med potovanjem v prvem razredu (angl. first class), v drugem oziroma poslovnem (angl. business class) ali v tretjem oziroma ekonomskem (angl. economy class). Razredi se med sabo razlikujejo glede na udobje, oskrbo ter ponudbo storitev, vključenih v letalsko karto. V prvem razredu je sedežev najmanj, ti so še dodatno bolj narazen ter širši, lahko se zložijo v ležeči položaj, potniki prvega razreda so prvi postreženi, osebje jih navadno naziva s polnim imenom in priimkom, postreženi so à la carte s pravim, in ne plastičnim priborom (srebrnina in porcelan),

v ceno letalske karte imajo vključeno tudi alkoholno pijačo, na letalo so vkrcani prednostno in zasebno in so ves čas popolnoma ločeni od ostalih potnikov s svojo zasebno ložo in luksuzno toaleta ter potujejo z največ kosi prtljage, saj imajo lahko do 40 kg oddane prtljage. Potniki drugega razreda imajo v nasprotju s prvim nekoliko bolj skupaj sedeže, ki se zložijo v največ polležeči položaj, dobijo večje menije, postrežene s pravim priborom, vendar ne s tako luksuznim, in niso postreženi à la carte, običajno jih na sedežih pričakajo vizitke z dobrodošlico z njihovim celotnim imenom in nazivom, večina letalskih družb jih pričaka tudi s tako imenovanim welcome drinkom (kozarec dobrodošlice), potujejo lahko z dvema brezplačnima kosoma prtljage, z do 30 kg oddane prtljage, njihova prtljaga pa je na nekaterih letih vkrcana prednostno. Zadnji, tretji oziroma ekonomski razred potuje z najbolj omejeno prtljago, in sicer z ročno in z do 20 kg oddane prtljage, v ceno ima vključen vsaj en brezplačen obrok (odvisno od razdalje leta), vendar v večini primerov postrežen v plastičnih posodah s plastičnim priborom, njihovi sedeži so najbolj skupaj in imajo najmanjši nagib, potniki so na letalo vkrcani in izkrcani zadnji, vse dodatne storitve (npr. ogled filma), dodatno hrano ter pijačo morajo doplačati sami. Nekatere letalske družbe ponujajo še premium ekonomski razred, ki je nekakšna kombinacija drugega, poslovnega razreda ter tretjega ekonomskega. Ti potniki so v nasprotju z drugim razredom oskrbovani manj osebno, imajo nekaj manj razdalje med sedeži in nagiba, a so v nasprotju s tretjim razredom vkrcani prednostno z nekaj več udobja med samim letom. Svoje letalske karte prodajajo tudi prek posrednikov.

2.3 Nizkocenovni letalski prevozniki

Ta vrsta komercialnega letalstva se je razvila po končani regulaciji letalskega prometa in se okrepila predvsem z nastopom gospodarske krize po letu 2004. Začetnik nizkocenovnega letalskega prevoza je ameriška letalska družba Southwest, v Evropi pa njihov oponašalec Ryanair. Njihov način poslovanja je, kako čim bolj zmanjšati predvsem stalne stroške, da bi svojim kupcem ponudili kar najcenejšo možno letalsko karto na posamezni relaciji. S tem so približali letalske storitve tudi nižjemu sloju prebivalstva, ki si predvsem zaradi gospodarske krize ni moglo privoščiti potovanja z letalskim prometom. Z njimi potuje tudi vedno več poslovnežev, saj podjetja s pošiljanjem svojih zaposlenih na potovanja krajših razdalj z nakupom letalske karte pri nizkocenovni družbi namesto tiste v poslovnem razredu ali ekonomskem razredu pri klasični precej privarčujejo. V nasprotju s poslovanjem klasičnih letalskih družb nizkocenovne družbe poudarjajo nizke cene svojih letov, letno število potnikov in točnost svojih letov. Potnik z nakupom letalske karte pri nizkocenovnem letalskem prevozniku ni deležen posebnega udobja ter dodatnih storitev. Vsi potniki potujejo le v enem razredu s skupno uporabo toaletnih prostorov in z doplačljivo hrano in pijačo. Je pa njihov vzlet manj zamudnejši in obračanje hitrejše. Nakup njihovih letalskih kart je možen le pri prevozniku samem oziroma na njihovih spletnih straneh.

3 KONCEPT POSLOVANJA NIZKOCENOVNIH LETALSKIH DRUŽB

Evropski koncept poslovanja nizkocenovnih letalskih družb, ki ga poznamo danes, je prilagojena različica tekosaške nizkocenovne letalske družbe Southwest, ki je prvak na področju nizkocenovnega prevoznitva. Vsakoletno povišanje števila potnikov, ki so potovali z njimi, ter njihovi uspešni poslovni izidi nam to le še potrjujejo.

3.1 Evropski nizkocenovni letalski prevozniki in njihov razvoj

Pojav nizkocenovnih letalskih družb na trgu je povezan z deregulacijo in liberalizacijo letalskega prevoznitva ter z ameriškim modelom poslovanja letalske družbe Southwest. Deregulacija letalskega prometa se je v Evropi začela postopoma, potekala je hkrati z nastajanjem notranjega trga na vseh področjih mednarodne trgovine. Najprej je šlo konec 50. let prejšnjega stoletja za bilateralne sporazume med članicami Evropske unije, ki so omogočali neoviran pretok storitev in blaga. V začetku 70. letih so s prvim memorandumom zblížali interes potrošnikov, interes delavcev v letalski panogi ter interes prevoznikov. Drugi memorandum deset let pozneje pa je omogočil izboljšavo letalskih storitev, možnost znižanja cen in vzpostavitev konkurence v tej panogi. Konec 80. let so bili sprejeti prvi ukrepi za liberalizacijo in deregulacijo letalskega prometa v Evropski uniji. Določili so, da cene letalskih storitev določita država, od koder letalo vzleti, ter država, kjer pristane, vendar še vedno v določenem cenovnem okviru. Promet med državami se je lahko povečeval le premo sorazmerno. V začetku 90. let so bile odpravljene omejitve delitve prometa med dvema država, pretirane omejitve višine cen letalskih storitev, izbira letalskih prog je postala svobodnejša. Odprli so dvanajst nacionalnih trgov Evropske unije in dosegli dogovor še s Švicco in Norveško ter letalskim prevoznikom omogočili prosto konkurenco na skupnem trgu, pod pogojem, da je bila začetna ali končna točka leta v njihovi matični državi. Od leta 1997 pa sta bili doseženi popolna deregulacija in liberalizacija letalskega prometa, izbira letalskih prog je postala povsem prosta, ni bila več omejena le na matične države, letalski prevozniki so zdaj lahko leteli tudi v druge države in tam tudi izvajali notranje lete. Državne letalske družbe so izgubile svoj monopol na domačem trgu, letalske družbe pa so lahko svobodno in neomejeno letele po vseh letalskih progah znotraj zračnega prostora Evropske unije. Prišlo je do teženj po privatizaciji letalskih družb, ki so bile do tedaj večinsko v državni lasti in vsak državljan Evropske unije, ki je izpolnjeval predpisane finančne ter varnostno-tehnične pogoje, je lahko ustanovil svojo letalsko družbo. Nove razmere na trgu so bile odličen pogoj za nastanek nizkocenovnih letalskih prevoznikov ter konkurenčni boj (Grabnar 2004, 4–5).

Leta 1985 je bil po zgledu ameriškega Southwesta ustanovljen prvi evropski nizkocenovni prevoznik Ryanair, ki uspešno posluje še danes. Sledilo mu je kar nekaj letalskih nizkocenovnih družb, a jih veliko ni preživelo oziroma jih je prevzel Ryanair ali Easyjet. Takratne novonastale letalske družbe so bile z izjemo Virgin Expressa vse z območja Združenega kraljestva, kjer so bili stroški delovne sile manjši, socialni prispevki pa manjši kot

drugod po Evropi. Kljub temu so bili nizkocenovni prevozniki do konca 90. let v Evropi bolj izjema kot pravilo. V začetku novega tisočletja pa je prišlo do velikega buma v pojavu evropskih nizkocenovnih prevoznikov. Ryanair in Easyjet postaneta prepoznavna tudi zunaj območja Združenega kraljestva, v Nemčiji so bili ustanovljeni Germanwings, Germania Express, Hapag, Lloyd Express, Air Berlin in DBA. Kljub vsemu so bili še vedno najmočnejši irski in britanski nizkocenovni prevozniki, predvsem Ryanair in Easyjet. Evropski model nizkocenovnih prevoznikov se je od ameriškega razlikoval predvsem po tem, da je šlo za bolj kot ne mednarodni letalski promet, in ne toliko notranji kot v Ameriki, saj je bila v notranjem prometu huda konkurenca dobrih železniških povezav. Predvsem nizkocenovnim prevoznikom gre zasluga za takratni dvig mednarodnega prometa v Evropi (Doganis 2006, 159–170).

3.2 Način poslovanja in strategij pri vstopu na trg

Učinkovit vstop na trg zahteva dober razvoj strategij podjetja. Da podjetje pride do zelenih rezultatov, mora biti razvoj strategij razdeljen na postopne, a logične korake ter dobro premišljene odločitve vodstva v podjetju (Botten in MacManus 1999, 109).

Za nizkocenovne letalske družbe je značilno, da ne tekmujejo toliko z drugimi letalskimi družbami, kot pa da tekmujejo s cestnim prometom. Njihova marketinška strategija je, da naredijo letenje zabavno, tako si njihovi potniki raje preletijo kratke razdalje, kot pa da bi jih prevozili (Doganis 2006, 151).

V nasprotju s klasičnimi letalskimi družbami nizkocenovni letalski prevozniki raje letijo z drugorazrednih, manjših letališč. Ta letališča so sicer od glavnih oziroma večjih evropskih mest nekoliko oddaljena, a manj zasedena. Manjša zasedenost omogoča večjo hitrost obračanja letov, zaradi česar nizkocenovna letalska družba naredi več letov dnevno kot pa klasična. Povprečni čas med pristankom in ponovnim vzletom je na takih letališčih od 20 do 30 minut, na tistih večjih pa vse od ene ure do ene ure in pol. Zaradi hitre menjave so leti bolj kot ne točni, kar se odraža v visokem povprečju točnosti letov pri nizkocenovnih letalskih družbah. Pri teh letališč gre večinoma za opuščena vojaška letališča, ki so jih nizkocenovni prevozniki spet spravili v obratovanje. To je na eni strani dalo moč pogajanj na stran nizkocenovnih družb, ki so dosegle minimalne letališke pristojbine, in na drugi strani šibkost letališču pri povečanju teh (Grabnar 2004, 7).

Njihova značilnost so kratki in nepovezani leti od točke do točke, s katerimi znižujejo svoje stroške. To se kaže v manjšem številu zaposlenih, ne izgubljajo časa s prenosom prtljage in prestopanjem potnikov. Na letališču imajo bazo več destinacij, ki veljajo za bolj prometne in so tako tudi bolj dobičkonosne. Potnik mora najprej leteti do baze in šele nato zamenjati letalo do naslednje zelene točke. Če pride do odpovedi leta, potnik ni upravičen do denarnega nadomestila (Grabnar 2004, 7–8).

V svoji floti imajo načeloma le en tip letala, najbolj pogosti so boeingi 737, ki so prilagojeni, da sprejmejo do 30 % več potnikov kot ostala letala. Sedeži na letalu so bolj skupaj, imajo manjše število stranišč ter nimajo prostora za pripravo hrane. Vzdrževanje takih letal je cenejše, ker so mehaniki specializirani le za en tip letal, zaloge rezervnih delov so manjše, uvajanje zaposlenih pa cenejše (Grabnar 2004, 7–8).

Sodelujejo z zunanjimi partnerji, kot so zavarovalnice, hotelske storitve ter najem avtomobilov. Na svoji spletni strani oglašujejo njihove storitve in z dobivanjem provizije še dodatno znižujejo ceno svojih letalskih kart (Grabnar 2004, 8).

Svoje stroške znižujejo s spletno prodajo vozovnic prek lastne spletne strani, potnik tam ne le kupi vozovnico, temveč naredi tudi prijavo na let in na koncu še natisne vozovnico. Prodaja vozovnic prek spletnih agentov je tako odpravljena in premaknjena na lastno prodajo. Potnik si ob prijavi lahko rezervira sedež, vendar le v zameno za dodatno doplačilo letalske karte. Ob rezervaciji letalske karte ima brezplačno ročno prtljago, ki je strogo omejena po merah in teži, vsak presežek je potniku prek leta drago zaračunan. Dodatna prtljaga je ravno tako možna, vendar ob doplačilu letalske karte. Cena karte ne vključuje niti toplega obroka, saj so razdalje kratke, njihova ciljna skupina odjemalcev pa se raje odpove udobju v zameno za cenejšo letalsko karto, ki torej vključuje le brezplačno, a omejeno ročno prtljago.

Zaposleni v nizkocenovnih družbah prejema nizke osnovne plače, a z visokimi stimulacijami, kar jih naredi bolj produktivne, taki letalski družbi pa omogoči lete s polovičnim številom osebja od klasičnih letalskih družb (Grabnar 2004, 9).

3.3 Kakovost storitev

Vsako podjetje se zaveda hude konkurenčnosti na trgu in posledično neprestanega boja za svoj obstoj. S tega vidika mora trgu ponujati ne le kakovostne storitve, temveč mora imeti jasno vizijo in poslanstvo, kako odjemalca prepričati, da z njihovimi storitvami pridobi več za svoj vloženi denar kot od tistih s strani konkurence. »Pogoj za uspešno poslovanje storitvenega podjetja je ponudba kakovostnih storitev. Kakovost storitve ocenjujejo porabniki, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje pa je trenutek resnice, ko storitveno podjetje spozna svoje prednosti oziroma pomanjkljivosti.« (Potočnik 2000, 157)

Način poslovanja nizkocenovnih letalskih družb je, da trgu ponujajo čim bolj enostavne oziroma osnovne storitve brez dodatnih luksuznih storitev. Potnik z nakupom njihove letalske karte prejme le sedež na letalu in možnost prevoza ročne prtljage. Za nizko ceno karte se mora odpovedati dodatnemu udobju na letalu, toplemu obroku, večji količini brezplačne prtljage in temu, da jih strežno osebje obravnava bolj osebno. Nizkocenovni letalski prevoznik na trgu ne poudarja toliko svoje kakovosti storitev kot pa nizko ceno. V nasprotju s potovanjem s klasično letalsko družbo se mora potnik, ki potuje z njimi, v zameno za nižjo ceno letalske

karte oziroma za večjo dostopnost potovanja z letalskim prevozom odpovedati kvalitetnejši storitvi ter večjemu udobju.

3.4 Konkurenčna prednost

Zasnova dobrega imena podjetja in njegove blagovne znamke ter hkratno razumevanje konkurence je ena največjih konkurenčnih prednosti. Na trgu se vsak dan pojavlja nova konkurenca, zato je oziranje le na porabnikove potrebe premalo za dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja in njegov obstoj na trgu (Kotler in Keller 2006, 342). Nizkocenovni prevozniki v nasprotju s klasičnimi letalskimi prevozniki težje poudarjajo svojo konkurenčno prednost, saj je njihovo nudenje storitev precej osnovno. Njihova najmočnejša prednost pred konkurenco, predvsem pred klasičnimi letalskimi družbami, so nizke cene letalskih kart, kar poudarja že njihovo ime. To velja za vse nizkocenovne prevoznike in poudarjanje nizkih cen jih težko loči od konkurence, zato poudarjajo svojo točnost letov, letno število potnikov, ki potujejo z njimi, ali pa redno obnavljanje svoje flote. Največja razlika, ki jih loči med sabo, so v prvi vrsti njihova imena in logotipi podjetja.

4 LETALSKA DRUŽBA RYANAIR

Podjetje Ryanair se ukvarja s storitvijo zračnega prevoznitva. Spada v kategorijo nizkocenovnih letalskih prevoznikov in velja za prvega te vrste v Evropi. Posluje kot delniška družba in ima svoj sedež v irski prestolnici, Dublinu. S svojimi leti povezuje tako večja kot manjša evropska mesta ter Maroko in Izrael, širiti pa se namerava tudi v Ameriko.

4.1 Predstavitev in razvoj podjetja Ryanair

Ryanair je irska nizkocenovna letalska družba, ki jo je leta 1985 ustanovila družina Ryan. Podjetje je začelo poslovati kot klasična letalska družba z dvema cenovnima razredoma vozovnic. Na začetku so imeli 25 zaposlenih, letalo s 15 sedeži, njihov začetni kapital pa je znašal 1 Lstg. Njihova prva proga je povezovala Waterford na jugovzhodu Irske in londonsko letališče Gatwick. Prvo leto poslovanja so prepeljali okoli pet tisoč potnikov (Ryanair 2015a).

Naslednje leto (1986) so svoje poslovanje razširili na letalsko povezavo Dublin London, kjer sta prej dolga leta paradirala le Air Lingus in British Airways. Ryanair je na omenjeni povezavi sprožil cenovno vojno, saj je ob vzpostavitvi proge ponudil za več kot polovico nižje cene vozovnic od konkurenčnih. Pred tem je bila to ena najdražjih letalskih prog v Evropi, saj sta tako Air Lingus kot British Airways uporabila tehniko stekanja prihodkov, ki sta si jih nato razdelila glede na število potnikov, ki jih je vsak od njiju prepeljal. S to potezo so načeli monopol državnega prevoznika Aer Lingus in naredili prelomnico v irski zgodovini. Z londonskega letališča Luton do Dublina so tisto leto prepeljali 86.0000 potnikov in imeli 151 zaposlenih (Ryanair 2015a).

1987 so prek leasing pogodbe z romunskim državnim letalskim prevoznikom najeli prvo reaktivno letalo in s tem povečali svojo mrežo na 15 rednih prog, leteli so iz Dublina do Liverpoola, Manchestra, Glasgowa in Cardiffa. Pričeli pa so odpirati nove proge iz Lutona do Corca, Shannona, Galwaya, Waterforda in Knocka na zahodu Irske. Z njimi je to leto letelo 322.000 potnikov, število zaposlenih pa se je povečalo na 212 (Ryanair 2015a).

Leta 1988 so dodali še dve novi povezavi iz Dublina, in sicer do Bruslja z leti med tednom in do Münchna enkrat tedensko. Število potnikov se je to leto povečalo na 592.000, število zaposlenih pa na 379 (Ryanair 2015a).

Leto 1989 je bilo za družbo prelomno, poslovali so sicer že na 19 povezavah, s šestimi reaktivnimi in tremi turbopropelerskimi letali, prepeljali 644.000 potnikov in imeli 477 zaposlenih, a so si v štirih letih poslovanja nabrali že za 20.000.000 funtov dolgov. Njihovi največji problemi so bili premajhen nadzor nad stroški, preobsežna flota letal in preveč odprtih prog v začetnih letih poslovanja (Ryanair 2015a). Družini Ryan je uspelo pokriti izgubo, a je zaradi pomanjkljivih izkušenj pri vodenju podjetja vodstvo družbe od leta 1990 naprej raje zaupala sedanjemu direktorju Michaelo O'Learyu. O'Leary je izvedel popolno

prestrukturiranje družbe. Svoje vodenje je ne le prilagodil modelu ameriške nizkocenovne letalske družbe Southwest, temveč ga je še izboljšal. Bistvo tega modela je, da letalska družba prepelje največje možno število potnikov na progi ob najnižji možni ceni. Novo vodstvo je po vzoru Southwesta ukinilo neprofitne proge, zmanjšalo njihovo število prog, ukinilo iz flote vsa turbopropelerska letala in občutno zmanjšalo cene letalskih kart na progah, ki so jih ohranili. Ryanair je s tem postal prvi nizkocenovni letalski prevoznik v Evropi (Grabnar 2004, 13). Potnikom so ob izredno nizkih cenah leta, tudi tistih za praznike, začeli na letalu ponujati brezplačne napitke, a zato nekoliko dražje obroke. Število potnikov se je to leto povečalo za dobrih 100.000, število zaposlenih pa minimalno, in sicer s 477 na 493 (Ryanair 2015a).

Leto 1991 je bilo ponovno prelomno za preživetje družbe. Izbruh zalivske vojne je zmanjšal povpraševanje po letalskem prevozu in propad kar nekaj letalskih družb. Letališča okoli Londona je okupirala vojska, ljudje pa so bili v strahu pred napadom. Ryanair je na krizo odgovoril s še nekoliko nižjimi cenami letalskih kart in z znižanjem svoje flote ter števila zaposlenih. Svoje letalske povezave z letališča London Luton je preselil na novo letališče London Stanstead, ki je imelo nov terminal, neposredno povezavo skozi železnico do središča Londona in potencial, da postane tretje največje letališče na območju Londona. Kljub posledicam zalivske vojne ter nekoliko manjšemu številu potnikov so to poslovno leto zaključili z dobičkom (Ryanair 2015a).

Leta 1992 so zožili svoje letalske povezave le na območje Irske in Anglije, vendar pa so povečali svojo floto za eno letalo, povečali so frekventnost letov in dvignili letno število potnikov za 45 %. Število potnikov je zraslo na skoraj milijon, število zaposlenih pa se je povečalo za 30 oseb (Ryanair 2015a).

Med letoma 1993 in 1994 je Ryanair še povečeval število letal v svoji floti, število potnikov 1.120.000, razširil svoje letalske povezave na nove proge, najprej sicer zmanjšal število zaposlenih s 507 na 503, nato pa povečal na 523 oseb (Ryanair 2015a).

Leta 1995 je na razdalji Dublin–London prehitel po številu potnikov Aer Lingus in British Airways in s tem postal največji letalski potniški prevoznik na tej progi. Postal je tudi največji irski letalski prevoznik na vseh letalskih povezavah iz Dublina. Njegov način poslovanja po modelu Southwest je bil tako na območju Velike Britanije kot Irske sprejet z navdušenjem. Uspehov še ni bilo konec, saj je Ryanair proti koncu leta prvič letel na notranji progi Velike Britanije, in sicer na povezavi London Stanstead in Glasgow Prestwick. Število potnikov je že preseglo dva milijona letno, število zaposlenih pa je ostalo to leto nespremenjeno (Ryanair 2015a).

Leta 1996 je ponovno povečal svoje letalske povezave in svojo floto, s tem, ko je od Lufthanse odkupil osem letal tipa boeing 737-200s. Pridobil je naziv najboljša letalska družba glede na razmerje cena/kvaliteta. Z njimi je potovalo že 3 milijone potnikov, število zaposlenih pa je znašalo 605 oseb (Ryanair 2015a).

Leto 1997 je bilo zaradi deregulacije znotraj prometa Evropske unije ponovno prelomno. Ryanair je svoje poslovanje lahko svobodno razširil tudi na kontinentalno Evropo. Odprl je povezavo z London Stansteada do Stockholm Skavste in do Oslo Torpa, iz Dublina do Paris Beauvaisa in do Bruselj Charleroi ter z Glasgow Prestwicka do Pariza in Frankfurta (Ryanair 2015a). Ryanair je na novih progah ob vstopu ponujal za 50 % nižje cene letalskih kart od tistih že uveljavljenih letalskih prevoznikov na progi. Začel je tekmovati z večjimi evropskimi letalskimi družbami, kot so British Airways, Lufthansa, Air France, Alitalia, SAS, Aer Lingus. Z nizkimi cenami, točnostjo in visoko frekvenco letov je na svojo stran pridobil vedno več potnikov. Ryanair je postal javna družba in je začel kotirati na newyorški borzi. Njihova vrednost je bila ocenjena na več kot sto milijonov evrov. Razglašen je bil za letalsko družbo z najbolj točnimi letalskimi prihodi. To leto so prepeljali 3.730.000 potnikov in imeli 659 zaposlenih (Ryanair 2015a).

Naslednji dve leti (1998, 1999) so še povečali število novih prog v kontinentalni Evropi. Odprli so povezavo do Švedske (Malmo), dodatne v Francijo (St Etienne and Carcassonne, Biarritz), v Italijo (Venice, Pisa, Rimini, Ancona, Genoa in Turin), na Nizozemsko (Ostend) in na Dansko (Aarhus). Leta 1998 ga je irski odbor za zračni promet razglasil za letalsko družbo leta, prestižna mednarodna revija za letalstvo pa za najboljšo vodeno letalsko družbo v državi. Leta 1999 pa je bil v britanski reviji Which razglašen za najboljšo letalsko družbo glede na razmerje cena/kvaliteta. Istega leta so prevzeli tokrat pet novih letal tipa boeing 737-800. Število potnikov so povečali na dobrih pet milijonov, število zaposlenih pa na malo manj kot 1100 (Ryanair 2015a).

Leta 2000 je Ryanair ustvaril svojo prvo spletno stran, ki je bila takrat največja stran s spletnimi rezervacijami, in sicer www.ryanair.com. Z odprtjem spletne strani so se znebili stroškov prodajnih agentov, saj je nova spletna stran postala edini prodajni kanal za nakup njihovih letalskih kart. Na strani so njihovi poslovni partnerji potniku ob rezervaciji leta omogočili tudi rezervacijo najcenejših najemov vozila, hotelskih namestitev, turističnih zavarovanj in železniške vozovnice. Ponovno so povečali svojo floto novih letal, in sicer z osmimi letali tipa boeing 737-800s, in povezali Škotsko s kontinentalno Evropo z leti do Pariza in Frankfurta. Število potnikov je znašalo že sedem milijonov, število zaposlenih v podjetju pa je znašalo 1262 oseb (Ryanair 2015a).

Leta 2001 so odprli svojo prvo celinsko bazo, in sicer na belgijskem letališču BruseljCharleroi, ki je bila kljub nasproti misleči konkurenci prepričani o Ryanairovi katastrofalni poslovni odločitvi, s tem korakom zelo uspešna. Charleroi so povezali z dnevnimi leti do Dublina, Londona, Glasgowa, Shannona, Benetk, Pariza in Carcassoneja in bazi dodali floto petih letal tipa Bboeing 737-800s. Kmalu so dosegli večje število potnikov mesečno, kot pa so jih imela celo leto 1993. To leto so prepeljali skupno skoraj 10 milijonov potnikov, podjetje pa povečali na 200 zaposlenih (Ryanair 2015a).

Leta 2002 so odprli svojo drugo bazo v kontinentalni Evropi, in sicer bazo Frankfurt Hahn, ki

je imela 10 novih letalskih povezav. Potniki so od tu lahko leteli do Irske, Velike Britanije, Norveške, Francije in Italije. S to potezo je prekinil monopol Lufthanse na območju Nemčije in odbil vsa njena prizadevanja na sodiščih za prekinitev poslovanja na tem območju. Ryanair je z odprtjem obeh novih celinskih baz postal največja in najcenejša nizkocenovna letalska družba v Evropi ter številka 1 po številu svojih strank, točnosti prihodov, najnižjem številu odpovedi letov in najmanj izgubljenih kosov prtljage (Ryanair 2015a).

Leta 2003 je Ryanair na letališču London Stanstead prevzel konkurenčno letalsko družbo Buzz, sicer hčerinsko družbo nizozemskega nacionalnega prevoznika KLM. Družbo Buzz so mesec kasneje zaprli in njene proge odprli kot svoje letalske povezave. S tem je Ryanair pridobil 13 novih povezav, postal največja letalska družba na letališču London Stanstead in pridobil dostop do 11 novih prog v Franciji. Odprli so še dve novi povezavi v kontinentalni Evropi, skupno pridobili 73 novih letalskih povezav, 14 novih letal, prepeljali dobrih 23 milijonov potnikov in povečali podjetje za 200 zaposlenih (Ryanair 2015a).

Med letoma 2005 in 2007 so ponovno nadaljevali odpiranje novih povezav, tako na območju Velike Britanije ter Irske kot na območju kontinentalne Evrope. Svoja stara letala so še naprej menjali z novimi, povprečna starost njihovih letal ne presega več kot dve leti. V točnosti letov so premagali konkurenčno družbo Easyjet, v število prepeljanih potnikov v enem poletnem mesecu pa so presegli celoletno število prepeljanih potnikov družbe British Airways. Omenjeni rezultati so jim dali naslov najbolj priljubljene letalske družbe na svetu. Leta 2006 so na svoji spletni strani uvedli sistem 'on-line check' in za vse svoje letalske povezave. Postanejo prva letalska družba na svetu, ki v enem mesecu prepelje več kot štiri milijone potnikov mesečno. So prva letalska družba, ki skozi vse svoje faze leta potniku dovoli uporabo mobilnega telefona z vklopom funkcije način letenja. Odprli so tudi novo kontinentalno bazo v Bremnu, s tem pa so imeli odprtih že 436 letalskih povezav v 24 državah. Zaposlovali so novo osebje, staremu pa so s širitvijo podjetja ponujali možnost napredovanja. V tem obdobju so imeli prepeljanih že okoli 50 milijonov potnikov in so povečali podjetje na 5262 zaposlenih (Ryanair 2015a).

Leta 2008 so dodali v svojo floto nov tip letala, in sicer boeing 737-800 NG. Odprli so štiri nove baze: Alghero, Bologna, Cagliari in Edinburgh, kar jim je omogočilo še dodatnih 223 novih povezav. Število potnikov se je povečalo na skoraj 60 milijonov, podjetje pa na 6369 zaposlenih, od katerih jih je 1526 napredovalo (Ryanair 2015a).

Med letoma 2009 in 2013 so nadaljevali svoje uspešno poslovanje z nakupi novih letal in odpiranjem novih baz ter poti tako na območju Velike Britanije in Irske kot na območju kontinentalne Evrope. Pridobili so naslednje nove baze: leta 2009 Bari, Brindisi, Faro, Leeds Bradford, Oslo Rygge, Pescara, Porto in Trapani, leta 2010 Barcelona El Prat, Gran Canaria, Kaunas, Lanzarote, Malta, Sevilla, Tenerife in Valencia, leta 2011 Baden, Billund, Budapešta, Paphos, Palma de Mallorca in Wrocław, leta 2012 Chania, Eindhoven, Fez, Krakov, Maastrich, Marrakech ter leta 2013 Bruselj, Lizbona, Rim, Cologna, Gdansk, Varšava in

Zadar. V tem obdobju so skupno poslovali že na 68 bazah, tudi zunaj Evrope, imeli so odprtih 1600 povezav, dobrih 81 milijonov potnikov letno ter že 9500 zaposlenih (Ryanair 2015a).

Ryanair je povečal število turističnih prihodov v Evropi, povezal različne evropske turistične destinacije in mesta ter ga s tem dvignil na višjo raven kot prej nobena druga letalska družba. Svojim potnikom se s svojimi zaposlenimi prizadeva ponuditi najcenejšo možno varianto leta na ponujeni povezavi, obenem pa zagotavlja čim večjo točnost leta in varnost med njim. Danes ima dnevno že več kot 1600 letov s 74 baz na 190 različnih destinacij v 30 držav s skupno floto več kot 300 letal tipa boeing 737-800 (Ryanair 2015b).

4.2 Strategija poslovanja podjetja Ryanair

Ryanair je eden najboljših primerov evropskih nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Svoj poslovni model je poenotil z ameriško letalsko družbo Southwest. Njihova strategija je odprava vseh storitev in nepotrebnih stroškov, s čimer ponujajo kupcu najnižje cene letalskih kart na ponujenih letalskih povezavah in še vedno poslujejo z dobičkom. Osredotočajo se na drugorazredna manjša regionalna letališča, ki so nekoliko bolj oddaljena od velikih letališč oziroma od središč večjih mest in se, če je le možno, izogibajo večjih letališč, kot sta London Heathrow in Frankfurt. S to taktiko je začel dominirati na manjših regionalnih poteh, ki do tedaj še niso imele mednarodnega potniškega prometa. Potniki, ki potujejo z Ryanairom, morajo zaradi tega upoštevati tudi stroške prevoza in z letališča do središča mesta, ki pa so včasih celo dražji od zneska, ki so ga odšteli za letalsko karto. Primer takega letališča je na primer letališče Frankfurt Hahn, ki je od Frankfurta oddaljeno kar 100 kilometrov. Ryanair si od regionalnih letališč, ki so v veliko primerih opuščena vojaška letališča, izbori od 15 do 20 let dolge pogodbe. S pogodbo si izbori nizke letališke pristojbine in letališča prisili, da organizirajo prevoz z letališča do središča mesta, saj gre za letališča, ki imajo slabše razvito cestno infrastrukturo. Manjša letališča so manj prometna in omogočajo hitrejšo obravnavo. Ryanairova letalo tako od pristanka do novega vzleta porabi samo 25 minut, kar je približno trikrat hitreje kot pri klasičnih prevoznikih. To omogoča več preletov na dan, kar pomeni več dodatnih ur letala v zraku in posledično večje število prepeljanih potnikov na progi (Grabnar 2004, 15).

V svoji floti Ryanair uporablja le en tip letal, in sicer ameriške boeinge 737 v več različicah. Ta letala imajo od 130 do 189 sedežev z nekoliko manjšo razdaljo med sedeži kot pri klasičnih letalskih prevoznikih, a zato z nekaj večjim številom sedežev. Njihovo vzdrževanje je preprostejše. Z njihovo uporabo je poslovanje Ryanaira objektivnejše, kot bi bilo v primeru kateregakoli drugega tipa letal, saj z njimi izboljša stroškovno učinkovitost. Ta letala sprejmejo do 30 % več potnikov od klasičnih letalskih prevoznikov, ker so narejena tako, da imajo zmanjšano število sanitarij, nimajo prostorov za pripravo obrokov in nudijo le en potovalni razred potnikov z enakimi razdaljami med sedeži (Grabnar 2004, 15–16).

Optimizacijo stroškov podjetja jim zagotavlja visoka produktivnost zaposlenih. Pri kalkulaciji cene letalske karte je pomembno čim večje število prepeljanih potnikov glede na opravljeno razdaljo, ki jo letalo dnevno preleti. Ryanair ima v primerjavi s konkurenčnimi letalskimi družbami, posebno s klasičnimi letalskimi prevozniki, visoko povprečje v številu prepeljanih potnikov na zaposlenega. Dosegajo visoko izkoriščenost letal, njihova stopnja obremenjenosti, število prepeljanih potnikov glede na število sedežev je nad 80 %, povprečje njihovih letal v zraku pa je nad 10 ur dnevno. Imajo relativno mlado osebje z majhnimi osnovnimi plačami in visokimi stimulacijami za uspeh. Tak sistem jim omogoča, da njihovi piloti letijo skoraj do maksimalne višine dovoljenih ur dnevno in v povprečju dosegajo polovico več preletenih ur letno od klasičnih prevoznikov. Njihovo število zaposlenih na eno letalo je manjše za enega do dva zaposlena od tistih v klasičnih letalskih družbah (Grabnar 2004, 16).

Vso rezervacijo letalskih letov so prenesli na svojo internetno stran. Potnik si na svetovnem spletu sam rezervira letalsko karto, naredi prijavo na let (angl. check-in) in si pred letom še sam natisne vstopni kupon (angl. boarding pass). S tem so zmanjšali svoje stroške pri osebju pri prijavi na let, prihranili stroške tiskanja, trženja, distribucije in stroške plačila provizije prodajnih agentov. Ryanair je s takim načinom prodaje svojih letalskih kart uvrščen v sam vrh podjetij s spletno prodajo. Potnikom ne ponujajo posebnih programov za redne stranke, spremembe imen, datumov leta so doplačljive z razmeroma visokimi zneski glede na ceno letalske karte. Rezervacija leta ni potrjena, če plačilo ni takojšnje, torej izvedeno pred samim letom in se načeloma ne povrne v primeru neprihoda potnika na letalo (Grabnar 2004, 16). Ob dodatnem doplačilu si potnik lahko sam izbere sedež na letalu, in sicer mu je to omogočeno do sedem dni pred odhodom letala, kasneje pa dobi brezplačen, naključno izbran še prosti sedež na letalu. Potnik ima ravno tako ob dodatnem plačilu možnost prednostnega vkrcanja na letalo (Ryanair 2015d). Ob rezervaciji karte potniku pripadata dva brezplačna kosa prtljage, en večji kos z dimenzijami 55 x 40 x 20 cm in s težo do 10 kg ter ena manjša ročna torba z dimenzijami 35 x 20 x 20 cm, ki jih ima potnik s seboj na letalu. Presežki prtljage so plačljivi, glede na število preseženih kilogramov. Dodatna prtljaga, ki jo potnik odda na check-in okencu, je doplačljiva po njihovem ceniku glede na sezono leta in do maksimalne teže 30 kg na potnika (Ryanair 2015c). Cena letalske karte se spreminja glede na število dni pred letom in na zasedenost letala pred letom. Najcenejši let je na voljo tudi do pol leta pred vzletom letala, cena pa se nato povišuje s približevanjem datuma vzleta in gleda na polnjenje kapacitete letala pred tem. S tem je včasih cena pri rezervaciji letalske karte en dan pred odhodom letala veliko višja od cene letalske karte na isti letalski povezavi s klasičnim prevoznikom.

Na letu potniku ni omogočen noben brezplačen obrok, pijača ali časopis. Potniku je sicer ponujena ponudba različne hrane, prigrizkov, pijač, časopisa, kozmetičnih izdelkov in celo srečk, a ob dodatnem plačilu. S tem niso le prihranili stroškov poslovanja, temveč so jih celo spremenili v možnost dodatnega zaslužka.

Ryanair ima zelo agresiven način oglaševanja. Njihovi oglasi so pogosto sestavljeni iz primerjave svojih cen in dosežkov s konkurenčnimi. S tem načinom oglaševanja so se sicer v preteklosti že večkrat znašli na sodišču, a so kljub plačilu kazni dosegli svoj namen in povečanje obsega poslovanja na dolgi rok, saj je bila škoda konkurenčni letalski družbi že povzročena (Grabnar 2004, 17).

Njihovi leti so poceni, preprosti in enosmerni. Nimajo sistema povezanih letov, temveč letijo le od točke do točke, s tem se izognejo dodatnim stroškom premeščanja prtljage in potnikov iz enega letala v drugega, dodatnega osebja, njihovi leti pa so bolj točni ter hitrejši in pogostejši. Stroške zmanjšajo tudi s svojimi prenosnimi stopnicami za vstop oziroma izstop iz letala, saj jih ne najemajo od drugih podjetij, kot to počnejo ostale konkurenčne letalske družbe. Potnik za svojo prtljago v primeru naslednjega leta poskrbi sam (Grabnar 2004, 17)

4.3 Letalske povezave, ki jih ponuja Ryanair

Ryanair ima trenutno skupno 2681 letalskih povezav v 31 državah oziroma na 183 letališčih. Pokriva območje Evrope, malo Afrike, načrtuje pa tudi širjenje v Ameriko. Največ povezav ima odprtih v Španiji, in sicer kar 556, po številu letališč pa prevladuje Francija, ki jih ima kar 31 takih, s katerih leti Ryanair (Ryanair 2015e). Vse države, v katere Ryanair leti, ter vsa letališča z vsemi letalskimi povezavami, kjer ima svoje baze, sem zbrala v spodnji preglednici 1.

Preglednica 1: Prikaz vseh letalskih povezav družbe Ryanair in držav, v katere leti

Država	Število letališč	Število povezav	Število držav, v katere ima povezave
Avstrija	2	4	3
Belgija	2	91	22
Bolgarija	1	2	2
Hrvaška	4	21	7
Ciper	1	10	7
Češka	3	4	6
Danska	3	30	12
Estonija	1	8	6
Finska	2	8	5
Francija	31	186	17
Nemčija	13	203	21
Grčija	11	99	16
Madžarska	1	17	10
Irska	5	146	24
Izrael	1	3	3
Italija	25	463	24

Se nadaljuje

Preglednica 3 – nadaljevanje

Država	Število letališč	Število povezav	Število držav, v katere ima povezave
Latvija	1	14	6
Litva	2	32	13
Malta	1	30	11
Črna gora	1	2	2
Maroko	8	60	8
Nizozemska	2	42	11
Norveška	3	41	14
Poljska	11	141	16
Romunija	1	7	5
Slovaška	1	18	8
Švica	1	2	2
Španija	24	556	22
Švedska	5	52	14
Velika Britanija	16	406	29

Vir: Ryanair 2015e.

Iz prikazanih podatkov vidimo, koliko letališč ima Ryanair pokritih v posamezni državi, celotno število povezav, ki jih je vzpostavil v posamezni državi, in imena vseh držav, v katerih že posluje (Ryanair 2015e).

5 AERODROM LJUBLJANA IN LETALIŠČE JOŽETA PUČNIKA

Družba Aerodrom Ljubljana, d. o. o., deluje na področju storitvenega sektorja in s svojimi dejavnostmi pokriva zračni promet na območju Republike Slovenije. Poslujejo na Letališču Jožeta Pučnika v Ljubljani, ki je svoj naziv dobilo leta 2007 in je danes največje slovensko letališče.

5.1 Predstavitev podjetja Aerodrom Ljubljana

Podjetje Aerodrom Ljubljana, d. o. o., ima svoj sedež na Zgornjem Brniku in je bilo ustanovljeno leta 1963. Podjetje posluje z upravljanjem, razvojem in obratovanjem letališč. Glavna dejavnost družbe je zagotavljanje pristankov in vzletov letal, oskrba letal na letališču, potniškega terminala in potnikov ter tovora. Skrbijo tudi za komercialno ter gostinsko ponudbo na letališču ter za celotno infrastrukturo na letališču, zagotavljajo parkirna mesta potnikom in obiskovalcem ter izvajajo skladiščne in logistične storitve (Aerodrom Ljubljana 2015a). Premoženje družbe je sestavljeno iz delnic, katerih večinski lastnik je s 97,99 % delnic trenutno podjetje Fraport AG Frankfurt A.S.W., 1,76 % delnic je v lasti fizičnih oseb, preostalih 0,25 % delnic pa je v lasti ostalih pravnih oseb (Aerodrom Ljubljana 2015b). Podjetje si ob upoštevanju domače in tuje zakonodaje prizadeva za doseg visokih ravni kakovosti in s tem za zagotavljanje razvoja letališča v skladu z zahtevami potnikov, prevoznikov in vseh ostalih poslovnih partnerjev (Aerodrom Ljubljana 2015c).

5.1.1 Zgodovinski razvoj podjetja Aerodrom Ljubljana

Podjetje Aerodrom je začelo obratovati konec leta 1963, ko je na letališču pristalo prvo letalo Adria Airways, takrat še pod imenom Adria Aviopromet. Razvoj podjetja bomo zaradi preglednosti predstavili po posameznih značilnih obdobjih njegovega razvoja.

Obdobje 1963–1970

Že takoj v začetku januarja 1970 so vzpostavili redni promet s povezavo do Beograda, Dubrovnika in Londona prek JATa (Jugoslovanski Aerotransport) ter do Alžira in Beograda z Adrio. Obseg prometa je naraščal, do leta 1965 je na letališču Ljubljana pristajalo že 15 letalskih družb, razvijati pa sta se začela tudi športno letalstvo in delovanje taksi službe. Zaradi vse večje konkurence je Aerodrom Ljubljana poleg letališča v Ljubljani leta 1968 prevzel tudi letališče v Pulju. Leta 1969 pa je JAT uvedel še redno tovorno povezavo med Beogradom, Ljubljano in Münchnom ter med Beogradom, Ljubljano in Zürichom. Obe povezavi sta bili pomembni za nadaljnje čezoceanske tovarne lete, zato sta pripomogli k večji gospodarski rasti tako letališča v Ljubljani kot njegove širše okolice (Aerodrom Ljubljana 2015d).

Obdobje 1971–1980

Leta 1971 je na letališče svojo redno tovorno povezavo s Frankfurtom odprla Lufthansa, letališče Ljubljana pa je postalo prvo v osrednjem delu Evrope, ki je bilo sposobno sprejemati in odpravljati tovor na paletah. 1973 je po dograditvi steze za vožnjo letal in po razširitvi površin letališča svoje linije tu odprla tudi ameriška letalska družba Trans International Airlines. 1975 se je prvič povečal delež domačega prometa. 1976 so zaradi povečanja tovarnega prometa zgradili novo carinsko stavbo. 1978 so se odločili za rekonstrukcijo vzletno-pristajalne steze in za posodobitev navigacijskih naprav, svoj promet pa za dva meseca preusmerili na letališče v Mariboru, Pulju in Zagrebu. Nova steza je omogočila promet tudi na medcelinske povezave, tako je JAT konec leta začel s svojimi leti do New Yorka (Aerodrom Ljubljana 2015d).

Obdobje 1981–1990

Leta 1987 so zaradi izjemno nizkih cen zabeležili rekordni promet potnikov, ki je bil presežen šele leta 1999. Do konca leta 1990 so zaradi varnosti povečali letališko ploščad in dogradili servisno cesto za dovoz goriva na platformo (Aerodrom Ljubljana 2015d).

Obdobje 1991–2000

Leto 1991 je bilo zaradi osamosvojitve Slovenije za ljubljansko letališče prelomno. Postalo je namreč osrednje državno letališče. Posledično je sicer zaradi vojnih in političnih dogodkov v nekdanji Jugoslaviji upadel promet. Do sredine februarja 1992 so celo morali zapreti zračni prostor in svoj promet začasno preusmeriti na letališče v Celovcu. Med zaprtjem so prenovili tako letališko stavbo kot letališko ploščad z letališkim parkiriščem ter uvedli informacijske sisteme za letališko osebje in potnike.

Med letoma 1992 in 1993 je bila izvedena največja razširitev terminala, postavljen je bil sodobni letalski radar za natančno pristajanje letal, Adria Airways pa je postala največji partner Aerodroma Ljubljana. Promet se je začel ponovno povečevati. V začetku leta 1996 je na letališču nastal nov oddelek, in sicer Center splošnega letalstva, ki je izboljšal kakovost oskrbovalnih storitev za letala v tem prometnem segmentu, obenem pa je bilo to močno orodje pri trženju storitev letališča.

Aerodrom Ljubljana je zaključil postopek lastniškega preoblikovanja, 1997 je bila ustanovljena Družba Aerodrom Ljubljana, vpisana v sodni register 28. januarja 1997 kot delniška družba. Prva skupščina je bila sklicana 3. julija istega leta, imenovani so bili člani nadzornega sveta, ki so se kasneje preimenovali v upravo družbe, sprejeti so bili tudi akti o delovanju družbe. Družba je bila s svojimi delnicami prvič prisotna na Ljubljanski borzi 8. oktobra 1997.

Leta 1999 je letališče dobilo dovoljenje za obratovanje v pogojih zmanjšane vidljivosti z instrumentom za pristajanje CAT III B in se s tem pridružilo okoli 100 letališčem na svetu, ki jim je taka oprema omogočena. Istega leta so ob obisku ameriškega predsednika Billa Clintona v podjetju potrdili svojo stopnjo strokovnosti in kakovosti dela. Naslednje leto so še povečali svoja parkirišča, uvedenih je bilo 400 novih parkirnih mest, prenovljena pa sta bil tudi prostor in sistem za prevzem prtljage (Aerodrom Ljubljana 2015d).

Obdobje 2001–2015

Kot za vsa ostala podjetja v letalski panogi je bilo leto 2001 zaradi terorističnega napada septembra v New Yorku izjemno slabo tudi za promet na letališču Ljubljana.

Leta 2003, ob praznovanju 40-letnega delovanja, so začeli gradnjo hangarja za splošno letalstvo in začeli urejanje ploščadi za ta prometni sektor. Brezžični dostop do interneta (WLAN) je razširil ponudbo na letališču in jo naredil kvalitetnejšo. Na letališču je bil odprt prvi Last Minute center, ki je letalske karte naredil dostopnejše za širši krog ljudi.

Leta 2004 so z letališča odprli svoje povezave Austrian Airways, Malév Hungarian Airlines, Air France in nizkocenovni letalski prevoznik EasyJet. Prvič v zgodovini svojega delovanja so zabeležili rekordno število potnikov, ki je znašalo dober milijon letno.

Pred poletno sezono 2005 so odprli novo sodobno opremljeno parkirno hišo s kapaciteto 1300 parkirnih mest in poslovnim prizidkom. Z novo pridobitvijo se je letališče začelo pridruževati podobi sodobnih svetovnih letališč. Sprejeta sta bila tudi dva prostorsko izvedbena akta, in sicer lokacijski načrt za prestavitev glavne ceste in prostorsko ureditveni pogoji območja ob letališču, ki sta zagotovila pogoje za nadaljnji razvoj letaliških in obletaliških programov. Naslednje leto so začeli gradnjo novega potniškega terminala in povečanje parkirne letalske ploščadi. Prihod dnevne UPS-ove tovorne linije je letališče začel razvijati v vozlišče za tovorni promet. Na področju potniškega prometa sta ponudbo povezav s svojimi leti dopolnila turški letalski prevoznik Turkish Airlines in poljsko-madžarski nizkocenovni prevoznik Wizz Air.

V letu 2007 so najprej dokončali nov potniški terminal, nato pa zamenjali upravo družbe. Za svoje dotedanje uspešno delovanje so prejeli prestižno priznanje Rating leta, ki jih je uvrstilo med najbolj zaželeno slovenske delodajalce. Na letališče sta redne povezave odprla dva nova prevoznika, in sicer finski Finnair ter belgijski Brussels Airlines. Junija istega leta je Vlada Republike Slovenije sprejela sklep o preimenovanju letališča Ljubljana v Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana. Oktobra so odprli prvi objekt nastajajočega letališkega mesta, in sicer tako imenovani DHL-ov operacijski terminal, terminal nemške poštne službe. Proti koncu leta so ponovno podaljšali vozno stezo za letala, odprli nov terminal za splošno letalstvo in povečali parkirno ploščad za letala pred njim.

Leta 2008 so uvedli možnost spletne prijave na let in odprli podaljšek letališke vozne steze. Odpravljena je bila mejna kontrola za notranje lete, Adria Airways pa je povečala svojo ponudbo povezav z leti v Bukarešto, Atene, Stockholm in Oslo. Začeli so gradnjo severnega parkirišča, ki bo zaradi gradnje druge faze novega potniškega terminala nadomestilo staro zunanje parkirišče.

Leta 2009 se je letališče znova spopadlo z vpadom prometa, tokrat zaradi gospodarske krize. Vendar Aerodrom Ljubljana kljub nižjim prihodkom ni odstopil od vlaganj v osnovno letališko infrastrukturo. Prenovljena in razširjena je bila glavna letališka ploščad in prenovljena vzletno-pristajalna steza.

V letu 2010 je gospodarska kriza negativno vplivala na domačega prevoznika Adrio Airways, ki se je znašla v likvidnem postopku, zaradi česar je bila naslednje leto prisiljena zožiti svojo ponudbo letalskih povezav.

Leta 2011 je letališče s svojimi povezavami zapustila srbska letalska družba Jat Airlines.

V letu 2012 so kakovost svojih storitev dvignili s prenovo in razširitvijo poslovnega salona in s tem izboljšali standard ponudbe za potnike višjega potovalnega razreda. Razširili so tudi brezcarinsko ponudbo trgovinskega blaga. Javno so objavili razpis za ponudbo gradbeno-obrtniških del za nov potniški terminal kot osrednjo investicijo podjetja za naslednjih nekaj let. Projekt je ob koncu leta s svojimi sredstvi podprla tudi Evropska komisija za promet.

Leta 2013 so prvič po letu 2008 spet zabeležili rast tako potniškega kot tovornega prometa. Poslovanje Adrie Airways je ponovno postalo stabilno. Svoje redne povezave iz Ljubljane v Beograd je odprl nov letalski prevoznik Air Serbia. Vlada Republike Slovenije je izdala razpis o prodaji družbe.

2014, ob 50. obletnici delovanja, je bila družba prodana novemu lastniku ter s tem novemu upravljavcu Aerodroma Ljubljana in Letališča Jožeta Pučnika, nemškemu podjetju Fraport AG, ki je septembra podpisal pogodbo najprej o nakupu 75,5 % delnic, nato pa še o preostalih 97,99 %, tako da je Aerodrom Ljubljana do konca leta že skoraj v celoti prešel v Fraportovo lastništvo (Aerodrom Ljubljana 2015d).

5.1.2 Poslanstvo in cilji podjetja Aerodrom Ljubljana

Poslanstvo podjetja so zagotavljanje učinkovitega in varnega obratovanja slovenskega okna v svet in zagotavljanje konkurenčnih ter kakovostnih storitev uporabnikom, skrb za potnika, omogočanje ugodnega poslovnega okolja njihovim partnerjem in zadovoljstva vsem deležnikom.

V prihodnosti si želijo postati konkurenčna vstopna točka v regijo Alpe Adria in prva izbira

potnikov, letalskih družb in ostalih uporabnikov v regiji ter prispevati k trajnostnemu razvoju in napredku podjetja, države in njenih prebivalcev (Aerodrom Ljubljana 2015e).

Njihovi glavni cilji do leta 2020 so, da se jim v prihodnje še poveča promet potnikov, letal in tovora, da uravnotežijo ponudbo letalskih prevoznikov, da izboljšajo mrežo rednih letalskih povezav z novimi destinacijami in dodatnimi leti na že obstoječih povezavah, da utrdijo vlogo letališča kot regionalnega vozlišča prometnih tokov in povezav med severozahodno ter jugovzhodno Evropo, da povečajo ponudbo nizkocenovnih prevoznikov, da realizirajo vzpostavitev čezoceanskih letov s tem, da pritegnejo prevoznika, ki si bo letališče v Ljubljani izbral za svojo vstopno točko v Centralni Evropi, da privabijo še enega prevoznika, ki bo imel bazo na ljubljanskem letališču, da prispevajo k povečanju turističnega povpraševanja po Sloveniji v tujini, da povečajo število odhodov potnikov iz Avstrije, Hrvaške in Italije z njihovega letališča, da povečajo število prihodkov, zlasti tistih iz komercialnih dejavnosti, da se učinkovito in hitro prilagodijo spremembam v poslovnem okolju ter tehnologiji, da celovito upravljajo tveganja, da zagotovijo potrebne investicije v kritično in drugo infrastrukturo ter opremo in s tem omogočijo nadaljnji razvoj prometa, da vlagajo v razvoj človeških virov ter da spodbujajo inovativnost in da zagotovijo konkurenčno ceno goriva (Aerodrom Ljubljana 2015e).

6 ANALIZA MOŽNOSTI ZA VSTOP IZBRANEGA NIZKOCENOVNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA RYANAIR NA LETALIŠČE JOŽETA PUČNIKA LJUBLJANA

Skozi celotno raziskavo smo s pomočjo teorije, ankete in intervjuja zbrali podatke, ki so nam pomagali analizirati naslednje segmente analize za prikaz dokončne podobe možnosti vstopa Ryanaira na slovenski trg.

6.1 Analiza poslovnega okolja

Da podjetje uspešno deluje in se razvija, mora biti ves čas pozorno na notranje in zunanje okolje, ki ga obdaja. S pomočjo analize poslovnega okolja podjetja ocenjujemo, kje je podjetje trenutno v primerjavi s konkurenco, kakšni so njegov razvoj, njegove prednosti, nevarnosti, priložnosti in slabosti. Na podlagi pridobljene analize lahko podjetje nato razvije svoje strategije za prihodnji razvoj (Podjetniški portal 2015).

6.1.1 Analiza konkurence

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna, reakcija enega podjetja običajno povzroči reakcijo drugega. Živimo v svetu velike konkurenčnosti trga, čas monopolizma je namreč že davno minil. V letalskem prometu se je konkurenčnost po deregulaciji zračnega prometa in kasneje po nastopu gospodarske krize do danes precej okrepila.

Na Aerodromu Ljubljana lahko prisotne letalske družbe razdelimo na ožjo in širšo konkurenco letalske družbe Ryanair. Zavedati pa se moramo tudi, da na trg lahko vsak trenutek vstopi tudi nov oziroma potencialen konkurent, ki bi ogrozil poslovanje Ryanaira na slovenskem trgu. Širša konkurenca so v našem primeru vse že prisotne klasične letalske družbe na Letališču Jožeta Pučnika Ljubljana, in sicer Adria Airways, Air SERBIA, Air France, SWISS, Montenegro Airlines, Turkish Airlines ter Finnair. Ožja že prisotna konkurenta na letališču pa sta v tem primeru nizkocenovni letalski družbi Wizz Air in Easyjet, ki smo ju v nadaljnje tudi podrobneje predstavili in analizirali (Aerodrom Ljubljana 2015f).

Letalska družba Wizz Air

Letalska družba Wizz Air je največji srednje- in vzhodnoevropski nizkocenovni prevoznik (SkyWriter Aviation 2015). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2003 kot zasebna družba s sedežem na Madžarskem. Že od ustanovitve družbe je njen direktor Joszef Varadi. Prvo letalsko povezavo so odprli let 2004 v Katowice. Od februarja letos podjetje deluje kot delniška družba na londonski borzi (Wizz Air 2015a). Wizz Air danes leti že v 38 držav, ima odprtih več kot 380 povezav z 21 letališč ter prepeljanih že več kot 16 milijonov potnikov (Wizz Air 2015b).

Strategija poslovanja in konkurenčna prednost

Podjetje je s svojimi povezavami v nasprotju z Ryanairom in Easyjetom orientirano na pokrivanje predvsem vzhodnoevropskih in srednjeevropskih mest. Njihovo poslanstvo je narediti potovanje z letalskim prometom dostopno vsem prebivalcem Vzhodne in Centralne Evrope, kot tudi tistim z ostalih območij Evropske unije. Veliko skrb posvečajo novostim in tehnologiji, s katero želijo potniku ponuditi kar najboljše storitve od začetka pa do konca njegovega potovanja z njimi. Potniki enako kot pri Ryanairu letijo v enem potovalnem razredu z doplačljivimi dodatnimi storitvami ter brez pravih letalskih vozovnic, s sabo imajo le obrazec, ki ga sami natisnejo prek spletne prijave na let. V svoji floti imajo tudi oni le en tip letal, tako kot Ryanair, ameriška letala tipa boeing. Svoje letalske povezave sklepajo iz za njih najbolj optimalnih letaliških ponudnikov, ne glede na to, ali gre za manjša, večja ali pa celo regionalna državna letališča. Poslujejo kot multinacionalno podjetje, ki svoje storitve tako v zraku kot na zemlji izvaja s strastjo do strank in podjetja. Skrbijo za trdna etična načeloma svojih zaposlenih, saj verjamejo, da smo ljudje tisti, ki lahko naredimo največ pozitivnih sprememb (Wizz Air 2015b).

Letalska družba Easyjet

Easyjet je druga največja nizkocenovna letalska družba v Evropi. Leta 1995 jo je ustanovil sira Stelios Haji-Ioannou s prvo povezavo z letališča London Luton do Glasgowa (Easyjet 2015a). Podjetje posluje kot delniška družba s sedežem na letališču London Luton. Njen trenutni direktor je že od leta 2013 John Barton (Easyjet 2015b). Easyjet danes deluje že na več kot 600 povezavah, leti v okoli 30 držav s floto malo več kot 200 airbusov ter zaposluje malo več kot 8000 ljudi (Easyjet 2015c).

Strategija poslovanja in konkurenčna prednost

Njegov koncept poslovanja je neka mešanica med Ryanairom in Southwestom. V nasprotju z Ryanairom Easyjet raje kot da odpira nove letalske povezave, povečuje pogostost letov na že obstoječih progah in je bolj usmerjen na poslovneže. Ima nekoliko višje cene letalskih kart kot Ryanair, vendar leti tudi z in na večja letališča, ki so manj oddaljena od mestnega središča, in ne toliko na tista manjša, oddaljena drugorazredna. Delovno okolje je v skladu z imenom Easyjet v podjetju sproščeno, zaposlenim ni treba nositi kravata, imajo redno dostop do informacijskega sistema v podjetju, vodstvo posluje brez ločenih pisarn in tajnic, za svoje zaposlene pa redno prireja različna družabna srečanja (Bohm 2006, 43–44). Ravno tako kot Ryanair si prizadeva za čim večjo točnost svojih potnikov (Easyjet 2015e).

Easyjet želi biti najbolj zaželen evropski letalski prevoznik na kratkih progah in hkrati vodilni na svojem trgu (Easyjet 2015d). V podjetju si prizadevajo za čim večjo in brezkompromisno varnost potnikov in zaposlenih, za enostavno poslovanje brez nepotrebnih dodatkov, ki bi

povečali stroške podjetja, za doseg ciljev z enotnim in timskim delom zaposlenih, da prek svojih dejanj stojijo za svojimi besedami, da svoje delo opravljajo s strastjo do podjetja in svojih strank ter da z odkrivanjem vedno novih načinov poslovanja potovanja naredijo enostavnejša in udobnejša za potnike (Easyjet 2015f).

6.1.2 Analiza kupcev

Kupci so ključen dejavnik za vsako podjetje, podjetje brez njih ne obstaja. S tega vidika imajo kupci veliko pogajalsko moč, ki jo izrabljajo za doseg določenih ciljev, kot so znižanje cen, povečanje kakovosti izdelka oziroma storitve, povečanje obsega storitev. Kupec lahko podjetju na eni strani zviša prihodek, na drugi pa zniža, je tisti, ki povzroča konkurenčnost podjetij na trgu. Živimo v informacijski družbi, današnji kupci so vedno bolj informirani o izdelku oziroma storitvi na trgu, o konkurenčni ponudbi, ceni, povpraševanju ter dobaviteljevih stroških. Manjše ko je število kupcev proizvoda, večja je njihova pogajalska moč, ter nižji ko so njihovi dohodki, večja je njihova občutljivost za ceno. Za pridobitev kupca je ključna tudi čim večja raznovrstnost proizvoda od konkurenčnega, ker večja ko je standardizacija, večja je možnost, da bo kupec prešel na konkurenčno cenejši proizvod. Podjetje mora biti pri kupcu pozorno na možnost pogajalskih teženj, količino, ki jo kupuje, informacije, ki jih ima na dosegu, moč blagovnih znamk, cenovno elastičnost, dosegljive substitute ter na možnost samozadostnosti (Zorko 2012, 20–21).

Priprava in izvedba ankete

Da bi dobili dokaj normalno sliko o povpraševanju po nizkocenovnih letalskih družbah na slovenskem trgu in o zanimanju po številčnejših letalskih povezah z njimi z ljubljanskega letališča, smo s pomočjo spletne strani (<https://www.1ka.si/>) izvedli kratek anketni vprašalnik o letalskih prevoznikih na območju Evrope. Anketni vprašalnik je vseboval 20 vprašanj in trajal približno pet minut. Prva tri vprašanja so bila demografskega tipa, in sicer spol, starost in trenutni status, ostalih 17 vprašanj pa se je nanašalo na povpraševanje po letalskem prometu. Uporabili smo naključni vzorec 200 anketirancev, starih od 18 do 60 let, z različnih slovenskih regionalnih območij. Anketo smo delili prek družbenega omrežja Facebook, prek elektronske pošte in telefona.

Analiza anketnega vprašalnika

Analizo anketnega vprašalnika smo naredili prek pridobljenih rezultatov ankete na spletni strani (<https://www.1ka.si/>). Zanimala nas je povezava s starostjo oziroma statusom anketiranca in vrsto uporabe letalskega prevoznika. V prvem delu smo povprašali, ali so že uporabili letalski način prevoza, kako pogosto letijo, zakaj, kako, s katero nizkocenovno družbo največkrat letijo in iz katere države. V drugem delu pa smo se osredotočili na letalske

povezave iz Ljubljane. Anketirance smo povprašali, zakaj običajno ne letijo iz Slovenije, ali bi razširili letalske povezave z nizkocenovnimi prevozniki iz Ljubljane ter ali bi si želeli leteti z Ryanairom tudi iz Ljubljane, kako pogoste lete bi si želeli, v katere države in ali bi se v tem primeru večkrat odločali za letalski prevoz. Največ anketirancev je bilo starih med 20 in 40 let in šolajočih. Vseh anketirancev je bilo 205, vendar so bili razdeljeni z vprašanji med tiste, ki so že potovali z letalom, teh je bilo 172, in tiste, ki še niso, teh pa je bilo 33. Iz analize anketnega vprašalnika je razvidno, da največ anketirancev leti v prostem času v lastni režiji, z nizkocenovno družbo Ryanair ter iz sosednjih držav, predvsem iz Italije. Iz Slovenije jih leti malo, ker jim iz Slovenije ni omogočeno večje število cenejših rednih povezav na zelene destinacije. Največ anketirancev leti v naslednje države: Anglijo, Španijo, Nemčijo, Francijo, Italijo, na Nizozemsko, v Belgijo, Grčijo, na Irsko ter Portugalsko. Večina anketirancev se je pozitivno izrekla o letalskih povezavah z Ryanairom iz Ljubljane, saj jim je letališče v Ljubljani najbližje, v tem vidijo lažji dostop do večjega števila držav in možnost cenejšega potovanja. Letalske povezave bi izkoriščali ne glede na letni čas, iz Ljubljane pa bi želeli leteti na prvem mestu v Španijo, na drugem na Nizozemsko in na tretjem v Francijo. Tudi že obstoječi nizkocenovni povezavi Easyjeta v London Stanstead in Wizz Aira v London Luton ter Bruselj Charleroi bi predvsem zaradi vidika nižjih cen letalskih kart raje razširili na Ryanair. Bistvene rezultate analize sem povzela v spodnjih preglednicah.

Preglednica 2: Na kakšen način in s katero vrsto letalske družbe anketiranci običajno potujejo (v %)

Način organizacije prevoza	Delež	Vrsta Letalska družba	Delež
V lastni režiji	68	Nizkocenovni letalski prevoznik	69
Prek agencije	24	Tradicionalni letalski prevoznik	24
Prek podjetja, v katerem sem zaposlen/-a	6	Čarter	6
Drugo	2	Drugo	1

Največ anketirancev svoja potovanja z letalom izvede v lastni režiji in leti z nizkocenovno letalsko družbo, ker je to običajno najcenejša oblika potovanja in odvisna le od načrtovanja vsakega posameznika (n = 172).

Preglednica 3: Evropska nizkocenovna letalska družba, s katero anketiranci največkrat letijo (v %)

Evropska nizkocenovna letalska družba	Delež	Evropska nizkocenovna letalska družba	Delež
Ryanair	60	KLM	3
EasyJet	20	Germanwings	2
Wizz Air	10	Drugo	5

Evropska nizkocenovna letalska družba, s katero anketiranci največkrat potujejo, je Ryanair. To potrjuje, da je Ryanair najbolj priljubljena nizkocenovna letalska družba tudi na

slovenskem trgu (n = 172).

Preglednica 4: Zakaj in kdaj bi si anketiranci želeli imeti letalske povezave z Ryanairom iz Ljubljane (v %)

Razlog	Delež	Čas	Delež
Bližina letališča	44	Ne glede na letni čas	68
Izboljšanje turistične ponudbe	34	Zimska sezona	2
Večja privlačnost za prihod tujih poslovnežev v državo	20	Poletna sezona	20
Drugo	2	Zimska in poletna sezona	9
		Drugo	1

Anketiranci bi si želeli imeti povezave iz Ljubljane tudi z Ryanairom, in sicer predvsem zaradi bližine letališča. Pod drugo so zabeležili, da bi jim take povezave predstavljale lažji dostop do večjega števila držav in možnost cenejšega potovanja tudi iz Slovenije. Želeli bi, da so te povezave visoko frekvenčne vse leto (n = 205). Po rezultatih sodeč Ryanairov prihod na Letališče Jožeta Pučnika ne bi bila zgrešena strateška odločitev.

Preglednica 5: S katerimi državami bi si anketiranci poleg Belgije in Anglije še želeli, da bi do njih bile možne nizkocenovne letalske povezave tudi iz Ljubljane

Rang	Država	Vrednost
1	Španija	21 %
2	Francija	16 %
3	Nizozemska	15 %
4	Nemčija	14 %
4	Irska	14 %
6	Italija	13 %
7	Drugo	7 %

Na prvem mestu najbolj zelenih držav, v katero bi anketiranci radi leteli z nizkocenovno letalsko družbo iz Ljubljane, je Španija, sledijo ji Francija, Nizozemska, Nemčija, Irska in Italija. Pod odgovor drugo so se izenačeno uvrstile Grčija, Portugalska in Skandinavija (n = 205). Glede na to, iz Ljubljane ni odprte niti ene povezave v Španijo in na Irsko, bi bilo vsaj odprtje ene povezave v Španijo, če že ne na Irsko, v prihodnje potrebno tudi iz Slovenije.

Preglednica 6: Mnenje o letalskih povezavah Ryanaira iz Ljubljane pri anketirancih, ki so že potovali z letalom, in pri tistih, ki še niso

Kaj menite o letalskih povezavah z Ryanairom iz Ljubljane?				
Ali ste že potovali s potniškim letalom?	Mislím, da bi bile te potrebne	Ne zdijo se mi smiselne	Niti se mi ne zdijo potrebne niti nesmiselne	Drugo
Da	81,37 %	4,90 %	9,80 %	3,92 %
Ne	80,00 %	3,33 %	10 %	6,67 %

V preglednici smo povezali mnenje anketirancev o potrebi letalskih povezav z Ryanairom iz Ljubljane s tistimi anketiranci, ki so že potovali s potniškim letalom, in s tistimi, ki še niso. Pri tem je razvidno, da bi si povezav z Ryanairom večinsko želeli tisti anketiranci, ki so že potovali s potniškim letalom, kot tudi tisti, ki še niso (n = 205). Vstop Ryanaira na slovenski trg ne bi le premaknil na slovenski trg segment potnikov, ki že potujejo z njim, a iz drugih držav, temveč bi približal potovanja z letalom tistim potnikom, ki zaenkrat še niso potovali z letalom, vendar najverjetneje bi, če bi lahko leteli z Ryanairom tudi iz Slovenije.

Preglednica 7: Prikaz populacije potnikov, ki so že potovali z letalom, in tistih, ki še niso ter bi večkrat potovali z letalom po Evropi pod pogojem, da bi bilo omogočenih več nizkocenovnih povezav tudi iz Ljubljane (n = 205)

Ali bi po Evropi večkrat potovali z letalom, če bi vam bilo omogočenih več nizkocenovnih letalskih povezav tudi iz Ljubljane?		
Ali ste že potovali s potniškim letalom?	Da	Ne
Da	91,43 %	10,48 %
Ne	87,10 %	12,90 %

V preglednici smo povezali izrek anketirancev o tem, da bi večkrat potovali z letalom, če bi bilo omogočenih več nizkocenovnih letalskih povezav tudi iz Ljubljane, s tistimi anketiranci, ki so že potovali s potniškim letalom, in s tistimi, ki še niso. Pri tem je razvidno, da bi si razširitev nizkocenovnih letalskih povezav iz Ljubljane večinsko želeli tisti anketiranci, ki so že potovali s potniškim letalom, kot tudi tisti, ki še niso.

6.1.3 Analiza substitutov

Poleg že obstoječih konkurenčnih podjetij na trgu in potencialnih novih so velika grožnja za podjetje tudi njegovi substituti oziroma podjetja, ki ponujajo na trgu nadomestne proizvode v isti panogi. Velik vpliv na prehod kupca na nadomestni proizvod imata predvsem cena in kakovost izdelka (Podjetniški portal 2015).

Pri vstopu Ryanaira s previsokimi cenami in s slabšo kakovostjo storitev na slovenski trg bo kupec zaradi velike bližine ostalih letališč raje posegel po cestnem prometu, predvsem po nizkocenovnih prevoznikih do bližnjih oziroma sosednjih letališč in rezerviral svoj let iz druge države. Slovenija ima zaradi dobre lege tudi dobre železniške povezave do sosednjih držav, zato je druga velika nevarnost, da se bo potencialni kupec raje usedel na vlak in ponovno letel z letališča v drugi državi, saj bo cena vozovnice za vlak in cena vozovnice za let iz druge države še vedno ugodnejša kot ta, ki jo bo Ryanair ponudil z letom iz Ljubljane. Na drugi strani pa se lahko zgodi, da bo kupec strošek za nakup vozovnice za vlak oziroma za plačilo nizkocenovnega prevoznika na letališče žrtvoval v zameno za večjo udobnost pri letu z drugo letalsko družbo, ki ima bazo v bližnji državi.

6.2 Analiza SPIN podjetja Aerodrom Ljubljana

Za vstopno točko za Ryanair na slovenski trg sem izbrala Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana, ki deluje v sklopu Podjetja Aerodrom Ljubljana. S tega vidika sem v spodnji preglednici naredila SPIN analizo podjetja Aerodrom Ljubljana skupaj z Letališčem Jožeta Pučnika, kjer sem opisala njihove slabosti oziroma prednosti trenutnega poslovanja in prihodnje izzive oziroma nevarnosti za njihov nadaljnji razvoj.

Preglednica 8: Analiza SPIN podjetja Aerodrom Ljubljana

Slabosti	Prednosti
<ul style="list-style-type: none">– Premalo odprtih letalskih povezav z nizkocenovnimi letalskimi družbami.– Visoke cene letalskih kart s klasičnimi letalskimi družbami.– Nepokritost letov v Južno Evropo.– Visoke cene letalskih prevoznikov.– Premajhna ponudba restavracij in trgovin na potniškem terminalu.– Neprisotnost letalske družbe, ki je s svojo kvaliteto storitev v samem svetovnem vrhu.– Umikanje manj prometnih poti.– Majhen potniški terminal.– Nimajo svojega medijskega centra.– Ni čezoceanskih povezav.– Na letališču ni ponudbe svetovnih franšiznih podjetij, kot so Stairbucks, McDonald's, Burger King in Pret a manger.	<ul style="list-style-type: none">– Lega letališča v osrednji Evropi na dobri prometni povezavi do ostalih večjih evropskih mest (Dunaj, Gradec, München, Zagreb).– Članstvo Slovenije v EU.– Veliko število parkirnih mest.– Poslovneži imajo ločene zasebne prostore stran od hrupa ostalih gostov s konferenčno dvorano in komunikacijsko tehnologijo.– Za potnike višjih razredov je poskrbljeno ločeno, na voljo so jim večje udobje in večje bonitete ter VIP-trgovina in salon.– Organizirajo prevoz potnikov in posadke letala do letal, hotelov.– Nudenje oskrbe in čiščenja letal ter obveščanje dobaviteljev goriva in cateringa.– Sodobno opremljen center splošnega letalstva, ki ima na voljo uporabo računalnika za vremenske podatke ter nudi informacije o načrtu prometa ter omejitvah v zračnem prostoru.
Izzivi	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">– Povečanje ponudbe letalskih povezav in letalskih prevoznikov.– Prihod novega letalskega nizkocenovnega prevoznika na letališče.– Prihod večje uveljavljene letalske družbe, ki je s svojim imenom in kvaliteto v samem svetovnem vrhu letalskega prevoznništva.– Razširitev in posodobitev letališča s pomočjo črpanja finančne pomoči iz skladov EU.– Znižanje cen letalskih pristojbin.– Povečanje gostinske in trgovinske ponudbe.– Privabitev svetovno znanih gostinskih franšiz na letališče (Stairbucks, McDonald's, Pret a manger ter Burger King).– Širjenje letalskih povezav z nizkocenovnimi prevozniki.– Širjenje letalskih povezav v Južno Evropo.– Razširitev potniškega terminala.– Znižanje cen letalskih storitev klasičnih letalskih družb.– Odprtje medijskega centra.– Vlaganje v sodobnejšo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo.	<ul style="list-style-type: none">– Obsežnejša ponudba letov in njihove nižje cene s strani konkurenčnih letališč.– Izstop Slovenije iz EU.– Gospodarska kriza Slovenije oziroma območja EU.– Padec oziroma propad evra.– Pojav terorističnih napadov.– Rast cene goriv.– Popolna preusmeritev Adrie Airways na letališče Maribor.– Vojaški spopadi.– Odhod prisotnih letalskih družb k bližjim in cenejšim konkurentom.– Nadaljnje redčenje letalskih povezav.– Ponovno negativno poslovanje nacionalnega prevoznika Adrie Airways.– Okrepitev letališča Maribor.– Negativno poslovanje in slabe poslovne odločite vodstva podjetja.– Slabo poslovanje centra za splošno letalstvo.– Odhod večjih rent-a-car družb z letališča.– Pomanjkljiv ter zastarel varnostni sistem.– Zastarelost informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Vir: Aerodrom Ljubljana 2015f in Aerodrom Ljubljana 2015g.

6.3 Intervju s pristojno osebo na Aerodromu Ljubljana in interpretacija rezultatov

S pomočjo ankete smo pridobili podatke o povpraševanju slovenskega trga po storitvah letalske družbe Ryanair in zainteresiranosti za njegov vstop na Aerodrom Ljubljana. Po analizi ankete pa smo želeli izvedeti še mnenje podjetja Aerodrom Ljubljana. Zanimalo nas je, kakšne so realne možnosti, da bi Ryanair letel tudi iz Ljubljane in ali so v podjetju sploh zainteresirani za sodelovanje z njimi oziroma ali obstajajo kakršnakoli obojestranska pogajanja. Intervju smo opravili z g. Janezom Krašnjo, trenutnim direktorjem komercialnega sektorja na Aerodromu Ljubljana. Izvedeli smo, da med Ryanairom in podjetjem Aerodrom Ljubljana vseskozi obstajajo pogajanja, a je kljub temu zaradi nesprejemljivih zahtev Ryanaira realizacija vstopa Ryanaira na Letališče Jožeta Pučnika skoraj ničelna. Ker so nam rezultati ankete pokazali veliko zanimanje za razširitev letalskih povezav iz Slovenije, ki jih trenutno še ni, to je v Španijo, na Irsko ter Škotsko, smo povprašali tudi o tej možnosti. Odgovorili so nam, da se v podjetju stalno trudijo, da bi čim bolj razširili svojo ponudbo letalskih povezav, a da je to odvisno od letalskih družb, s katerimi imajo pogodbe. Letalske družbe pa našete povezave trenutno vidijo še kot tvegano odločitev, saj se bojijo, da ne bi bilo dovolj povpraševanja in te povezave ne bi bile dobičkonosne.

6.4 Povzetek analize možnosti za prihod letalske družbe Ryanair na Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana

Ugotovili smo, da iz Slovenije raje letimo z manj udobnimi nizkocenovnimi letalskimi družbami kot pa z dražjimi tradicionalnimi. Rezultati ankete so nam pokazali, da je Ryanair vodilna nizkocenovna letalska družba, po kateri slovenski trg povprašuje, predvsem ker ima nižje cene od konkurenčnih nizkocenovnih družb. S tega vidiki bi si anketiranci želeli, da bi obstajala možnost, da lahko letijo z Ryanairom vse leto tudi iz Slovenije, predvsem zaradi manjše oddaljenosti letališča v Ljubljani od tistih v sosednjih oziroma bližnjih državah. Obstaja tudi veliko povpraševanje po odprtju letalskih povezav v Španijo in na Irsko, ki do zdaj z Letališča Jožeta Pučnika še niso dosegljive. Prihod Ryanaira v Ljubljano bi lahko povečal število letalskih povezav na Letališču Jožeta Pučnika, kot tudi povečal število potnikov, ki letijo iz oziroma v Slovenijo. Po rezultatih sodeč bi potniki, ki zdaj raje letijo iz drugih (bližnjih) držav, ki imajo odprte povezave z Ryanairom, raje leteli iz Slovenije, če bi bil tam prisoten tudi Ryanair. Na drugi strani pa obstaja število potencialnih potnikov, ki še niso potovali z letalom, vendar najverjetneje bi, če bi imeli v bližini cenejše letalske povezave z Ryanairom, torej če bi lahko leteli iz Slovenije, in ne tujine. Ryanairov vstop v Ljubljano ne bi le zadostil povpraševanju obeh naštetih skupin potnikov, temveč bi lahko razširil število letalskih povezav predvsem v Španijo in na Irsko. Pridobili smo podatke, da bi celo kljub že obstoječi nizkocenovni letalski povezavi podjetij Easyjet in Wizz Air raje leteli z Ryanairom. Kljub povpraševanju slovenskega trga po Ryanairu in velikemu zanimanju za njegov vstop na Letališče Jožeta Pučnika pa je realizacija te ideje zaradi težavnih pogajanj Aerodroma Ljubljana z Ryanairom majhna. Podjetje Aerodrom Ljubljana zaradi visokih kriterijev

Ryanaira za vstop v Ljubljano in zaradi svojega nepopuščanja meril kljub še trajajočim pogajanjem ne vidi prihodnjega sodelovanja z omenjeno letalsko družbo.

6.5 Spoznanja, ovire in tveganja

Letalska družba Ryanair med vsemi evropskimi nizkocenovnimi letalskimi družbami prepelje največje število potnikov letno. Zaradi nizkih cen letalskih kart z njo leti tudi veliko Slovencev. Da pa si Ryanair lahko privošči tako nizke cene storitev in pri tem ne trpi izgube, mora zmanjševati svoje stroške, kjer le lahko. Ena od njihovih strategij pri zmanjševanju stroškov so tudi leti z drugorazrednih letališč, ki jih zapolnijo s potniki in omogočajo njihov nadaljnji obstoj, a pod pogojem, da jim letališče zagotovi večletne pogodbe z nizkimi letalskimi pristojbinami. Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana pa je glavno nacionalno letališče v Sloveniji, zato takim pogajanjem z Ryanairom ne popušča. Ryanair pa ne bo zaradi svoje stroškovne strategije sprejel višjih letalskih pristojbin Aerodroma Ljubljana. Zato je pričakovati, da bodo obstoječa pogajanja med Aerodromom Ljubljana in Ryanairom še naprej neuspešna in da Ryanair vsaj v bližnji prihodnosti, če sploh kdaj, ne bo letel z Letališča Jožeta Pučnika. Na dolgi rok se sicer lahko zgodi, da bo moral Aerodrom zaradi pritiska konkurence bližnjih letališč zmanjšati letalske pristojbine ter umakniti katero od manj prometnih poti zaradi višjih cen letalskih kart klasičnih letalskih družb, kar bi pomenilo preobrat v smeri pogajanj z Ryanairom in povečanje možnosti za njegov prihod v Ljubljano. Preobrat bi pomenil tudi prihod novega lastnika ali pa vodstva na Aerodrom Ljubljana, ki bi bilo bolj naklonjeno vstopu Ryanaira na Letališče Jožeta Pučnika. Mogoče pa bo slovenski trg kdaj dočakal lete z Ryanairom tudi iz Slovenije, a ne z letališča v Ljubljani, temveč bo Ryanair uspešno obudil za potniški promet katero od ostalih, manjših, športnih letališč v Sloveniji, ki bo pripravljeno na plačila manjših letalskih pristojbin.

Ryanairova glavna vstopna ovira za slovenski trg je njegova strategija poslovanja. Pri tem ima dve možnosti ali da čaka, da bo Aerodrom Ljubljana pripravljen popustiti pri svojih zahtevah, ali pa da se raje umakne od pogajanj in začne meriti na katero od drugih, manjših slovenskih letališč, kjer bo ohranil svojo strategijo nizkih stroškov in bil kljub vsemu uspešen s pogajaji. Če bi se ta teorija v prihodnosti uresničila, pa obstaja tveganje Aerodroma Ljubljana, da bo zaradi svoje trenutne nepopustljivosti in statusa vodilnega letališča v Sloveniji izgubil tisti odstotek potnikov, ki bo raje kot s tradicionalno letalsko družbo na isto destinacijo letel ceneje z Ryanairom, oziroma tiste potnike, ki se bodo preusmerili od letalske povezave Easyjeta in Wizz Aira z Letališča Jožeta Pučnika na drugo slovensko letališče z Ryanairovo povezavo tako do Belgije kot do Anglije. Aerodrom Ljubljana se mora zavedati visoke konkurence bližnjih letališč, kakor tudi možnosti vstopa novega konkurenta na bližnji ali celo na nacionalni trg. Železniške in cestne povezave na območju Evrope so že tako dobre, da bo marsikateri potencialni odjemalec v zameno za cenejšo letalsko karto in boljšo letalsko povezavo na zeleno destinacijo raje žrtvoval ceno dodatnega prevoza na bližnje letališče, kot pa letel dražje z več prestopi, kar mu nudi Aerodrom Ljubljana.

7 SKLEP

Razvoj prometa od svojih začetkov pa do danes je zelo spremenil potovalne navade, zaradi česar so potovanja udobnejša, dostopnejša in predvsem hitrejša. Pojav letalskega prometa je napredek le še pospešil; ni le povezal prej za večino skoraj nedostopnih krajev, temveč je zbližal kraje in premostil velike časovne razdalje. Potovanja niso več luksuz in privilegij za majhno skupino ljudi, temveč so postala že potreba vedno širšemu krogu ljudi. Ljudje radi spoznavamo tuje kulture, tuje navade in običaje ter odkrivamo nove še nepoznane kraje. S tem se učimo, duhovno rastemo in krepimo svoje notranje zadovoljstvo. Ne gre le za potovanja iz prostega časa, gre tudi za lažji dostop do tujih trgov ter podjetij, kot tudi za večjo povezanost ljudi z različnih koncev sveta. Na žalost pa je denar za večino še vedno zelo omejena dobrina, s katero je treba predvsem v težjih gospodarskih razmerah ravnati odgovorno in ekonomično. To je voda na mlin za pojav in razvoj nizkocenovnih letalskih družb. Statistika kaže, da imajo vodilne nizkocenovne družbe iz leta v leto večje število potnikov, ki potujejo z njimi, celo več, te številke presegajo letno število potnikov, ki potujejo z največjimi tradicionalnimi letalskimi družbami. V raziskavi nas je zanimalo, kakšna je situacija povpraševanja po evropskih nizkocenovnih letalskih družbah na slovenskem trgu, predvsem po vodilni v Evropi, Ryanairu. Ryanair velja za najbolj priljubljeno evropsko nizkocenovno letalsko družbo z največjim številom letalskih povezav, a niti eno iz Slovenije. Da bi ga približali slovenskemu trgu, povečali število potnikov, ki potujejo iz ali v Slovenijo ter hkrati razširili ponudbo letalskih povezav pri nas, smo razvili teorijo možnosti za vstop Ryanaira na Aerodrom Ljubljana. Analiza anketnega vprašalnika je pokazala, da slovenski trg ne odstopa od ostalega evropskega trga. Tudi pri nas je največje zanimanje po cenejših letalskih povezavah z nizkocenovnimi letalskimi družbami, med katerimi je najbolj priljubljen Ryanair, s katerim bi, če bi bilo možno, namesto iz bližnjih držav raje leteli iz Slovenije. Kljub dobremu izhodišču zaradi povpraševanja pa za realizacijo ideje o letalskih povezavah z Ryanairom z Letališča Jožeta Pučnika obstaja prevelika ovira, in sicer nesoglasja med obema ključnima sodelujočima, med Ryanairom in Aerodromom Ljubljana. Obstajajo sicer velike želje o vstopu Ryanaira na slovenski trg, vendar je trenutno možnost njihove izpolnitve majhna. Prihodnost Ryanaira na Letališču Jožeta Pučnika je zavita v meglo. Mogoče pa kdaj dočakamo realizacijo tudi Ryanairovih letalskih povezav iz naše države, a pod drugačnimi pogoji oziroma s katerega od drugih slovenskih letališč, ki bo uspešno prinesel razvoj tudi v to smer.

LITERATURA IN VIRI

- Aerodrom Ljubljana. 2015a. *Akt o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo Aerodrom Ljubljana, d. o. o.* [Http://www.lju-airport.si/pripona/2096/Akt%20o%20ustanovitvi%20dru%C5%BEbe%20z%20omejeno%20odgovornostjo%20Aerodrom%20Ljubljana%20d.o.o.pdf](http://www.lju-airport.si/pripona/2096/Akt%20o%20ustanovitvi%20dru%C5%BEbe%20z%20omejeno%20odgovornostjo%20Aerodrom%20Ljubljana%20d.o.o.pdf) (15. 7. 2015).
- Aerodrom Ljubljana. 2015b. *Struktura lastništva.* [Http://www.lju-airport.si/sl/vlagatelj/struktura-lastnistva/](http://www.lju-airport.si/sl/vlagatelj/struktura-lastnistva/) (15. 7. 2015).
- Aerodrom Ljubljana. 2015c. *Sistem vodenja kakovosti.* [Http://www.lju-airport.si/sl/podjetje/sistem-vodenja-kakovosti/](http://www.lju-airport.si/sl/podjetje/sistem-vodenja-kakovosti/) (15. 7. 2015).
- Aerodrom Ljubljana. 2015d. *Zgodovina.* [Http://www.lju-airport.si/sl/podjetje/zgodovina/931](http://www.lju-airport.si/sl/podjetje/zgodovina/931) (16. 7. 2015).
- Aerodrom Ljubljana. 2015e. *Osebna izkaznica.* [Http://www.lju-airport.si/sl/podjetje/](http://www.lju-airport.si/sl/podjetje/) (17. 7. 2015).
- Aerodrom Ljubljana. 2015f. *Poslovni in zasebni leti.* [Http://www.lju-airport.si/sl/poslovni-uporabniki/poslovni-in-zasebni-leti/](http://www.lju-airport.si/sl/poslovni-uporabniki/poslovni-in-zasebni-leti/) (20. 7. 2015).
- Aerodrom Ljubljana. 2015g. *Potniki in obiskovalci, info o letih, letalske družbe.* [Http://www.lju-airport.si/sl/potniki-in-obiskovalci/info-o-letih/letalske-druzbe/](http://www.lju-airport.si/sl/potniki-in-obiskovalci/info-o-letih/letalske-druzbe/) (20. 5. 2015).
- Bateson, John E. G. in K. Douglas Hoffman. 2011. *Services marketing.* B. k.: South-Western Cengage Learning.
- Bohm, Simon. 2006. *Možnosti prihoda nizkocenovnih letalskih prevoznikov na mariborsko letališče.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Botten, Neil in John MacManus. 1999. *Competitive strategies for service organizations.* London: Macmillan.
- Čičerov, Aleksander. 2009. *Mednarodno letalsko pravo.* Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Doganis, Rigas. 2006. *The airline business.* London, New York: Routledge.
- Easyjet. 2015a. *Our timeline.* [Http://traveller.easyjet.com/features/2010/11/easyjet-timeline-1995-2010](http://traveller.easyjet.com/features/2010/11/easyjet-timeline-1995-2010) (25. 7. 2015).
- Easyjet. 2015b. *Board of directors.* [Http://corporate.easyjet.com/about-easyjet/our-management/board-of-directors.aspx?sc_lang=en](http://corporate.easyjet.com/about-easyjet/our-management/board-of-directors.aspx?sc_lang=en) (25. 7. 2015).
- Easyjet. 2015c. *Corporate responsibility.* [Http://corporate.easyjet.com/about-easyjet.aspx?sc_lang=en](http://corporate.easyjet.com/about-easyjet.aspx?sc_lang=en) (25. 7. 2015).
- Easyjet. 2015d. *History.* [Https://careers.easyjet.com/why-easyjet/history/](https://careers.easyjet.com/why-easyjet/history/) (25.07.2015).
- Easyjet. 2015e. *Our performance.* [Http://corporate.easyjet.com/about-easyjet/our-performance.aspx?sc_lang=en](http://corporate.easyjet.com/about-easyjet/our-performance.aspx?sc_lang=en) (25. 7. 2015).
- Easyjet. 2015f. *About us.* [Http://corporate.easyjet.com/about-easyjet.aspx?sc_lang=en](http://corporate.easyjet.com/about-easyjet.aspx?sc_lang=en) (25. 7. 2015).
- Evropska komisija. 2015. *Zračni promet.* [Http://ec.europa.eu/transport/modes/air/index_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/index_en.htm) (20. 5. 2015).
- Grabnar, Matej. 2004. *Vstop poceni letalskih prevoznikov na slovenski trg.* Diplomsko delo,

- Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kolesnikov Jessop, Sonia. 2015a. *Lessons from a leadership perspective*.
[Http://www.nytimes.com/2015/05/11/business/international/lessons-from-a-leadership-perspective.html?_r=0](http://www.nytimes.com/2015/05/11/business/international/lessons-from-a-leadership-perspective.html?_r=0) (28. 5. 2015).
- Kolesnikov Jessop, Sonia. 2015b. *The importance of studying another culture*.
[Http://www.nytimes.com/2015/02/16/business/international/the-importance-of-studying-another-culture.html](http://www.nytimes.com/2015/02/16/business/international/the-importance-of-studying-another-culture.html) (28. 5. 2015).
- Konečnik Ruzzier, Maja. 2010. *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
- Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Podjetniški portal. 2015. *Analiza poslovnega okolja*. [Http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja](http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja) (28. 7. 2015).
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ryanair. 2015a. *History of Ryanair*. [Http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/](http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/) (10. 7. 2015).
- Ryanair. 2015b. *About us*. [Https://www.ryanair.com/en/about/](https://www.ryanair.com/en/about/) (10. 7. 2015).
- Ryanair. 2015c. *Terms and conditions*. [Https://www.ryanair.com/en/terms-and-conditions/](https://www.ryanair.com/en/terms-and-conditions/) (12. 7. 2015).
- Ryanair. 2015d. *Table of optional fees*. [Https://www.ryanair.com/en/terms-and-conditions/tableofoptionalfees/](https://www.ryanair.com/en/terms-and-conditions/tableofoptionalfees/) (12. 7. 2015).
- Ryanair. 2015e. *Find your flight*. [Https://www.ryanair.com/](https://www.ryanair.com/) (12. 7. 2015).
- Wensveen, John G. 2007. *Air transportation: A management perspective*. Aldershot: Ashgate.
- Wizzair. 2015a. *Company overview*. [Https://wizzair.com/en-GB/about_us/company_information](https://wizzair.com/en-GB/about_us/company_information) (26. 7. 2015).
- Wizzair. 2015b. *Business overview*. [Http://corporate.wizzair.com/en-GB/](http://corporate.wizzair.com/en-GB/) (26. 7. 2015).
- Zorko, Andreja. 2012. *Analiza poslovnega okolja podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d.*
 Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik o letalskih prevoznikih na območju Evrope

Priloga 2: Intervju z g. Janezom Krašnjo, direktorjem komercialnega sektorja na Aerodromu Ljubljana

ANKETNI VPRAŠALNIK O LETALSKIH PREVOZNIKIH NA OBMOČJU
EVROPE

LETALSKI PREVOZNIKI NA OBMOČJU EVROPE

XSPOL - 1. Spol:

- Moški
 Ženski

XSTAR2a4 - 2. V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
 21–40 let
 41–60 let
 61 let ali več

XDS2a4 - 3. Kakšen je vaš trenutni status?

- Šolajoči
 Aktivni
 Neaktivni
 Brezposelni

Q1 - 4. Ali ste že potovali s potniškim letalom?

- Da
 Ne

IF (2) Q1 = [Q1a] (Da)

Q2 - 5. Kako pogosto ste se v zadnjih 24 mesecih posluževali letalskega prevoza po Evropi?

- 1–2x
 3–5x
 6–10x
 1x na 2 meseca
 Po Evropi ne potujem z letalom
 Drugo:

IF (3) Q1 = [Q1a] (Da)

Q3 - 6. Iz katerih razlogov običajno letite?

- Prosti čas
 Službeno
 Obisk sorodnikov, prijateljev, znancev
 Drugo:

IF (4) Q1 = [Q1a] (Da)

Q4 - 7. Z letalom običajno potujete:

- V lastni režiji
 Prek agencije
 Prek podjetja, v katerem sem zaposlen/-a
 Drugo:

IF (5) Q1 = [Q1a] (Da)

Q5 - 8. S katero vrsto letalskega prevoznika običajno letite?

- Nizkocenovni letalski prevoznik
 Tradicionalni letalski prevoznik
 Čarter

Priloga 1

Drugo:

IF (6) Q1 = [Q1a] (Da)

Q6 - 9. Če ste pri prejšnjem vprašanju izbrali odgovor nizkocenovni letalski prevoznik, mi, prosim, sedaj obkrožite tisto evropsko nizkocenovno letalsko družbo, s katero največkrat letite?

- Ryanair
- EasyJet
- Wizzair
- KLM
- Germanwings
- Drugo:

IF (7) Q1 = [Q1a] (Da)

Q7 - 10. Iz katere države običajno letite po Evropi?

- Slovenija
- Hrvaška
- Italija
- Nemčija
- Drugo:

IF (8) Q1 = [Q1a] (Da)

Q8 - 11. Če pri prejšnjem vprašanju niste izbrali odgovora Slovenija, mi, prosim, sedaj obkrožite odgovor, zakaj je tako?

Možnih je več odgovorov

- Omogočenost direktne redne letalske povezave na zeleno destinacijo
- Cenejša cena letalske karte na zeleno destinacijo
- Manjša razdalja od kraja bivanja do tujega letališča kot do slovenskega
- Drugo:

IF (9) Q1 = [Q1a] (Da)

Q9 - 12. Katera je tista evropska država, kamor ste že potovali z letalom (možnih je več odgovorov)?

- Anglija
- Francija
- Belgija
- Nemčija
- Španija
- Italija
- Drugo:

Q10 - 13. Kaj menite o letalskih povezavah z Ryanairom iz Ljubljane?

- Mislím, da bi bile le-te potrebne
- Ne zdíjo se mi smiselne
- Níti se mi ne zdíjo potrebne níti nesmiselne
- Drugo:

Q11 - 14. Zakaj bi si želeli letalske povezave iz Ljubljane?

- Bližina letališča
- Izboljšanje turistične ponudbe
- Večja privlačnost za prihod tujih poslovnežev v državo
- Drugo:

Q12 - 15. Bi po Evropi večkrat potovali z letalom, če bi vam bilo omogočenih več nizkocenovnih letalskih povezav tudi iz Ljubljane?

- Da
- Ne

Priloga 1

Q13 - 16. Obkrožite, ali bi raje razširili letalsko ponudbo nizkocenovnih povezav iz Ljubljane bolj iz poslovnih potreb ali iz potreb prostega časa oziroma iz kateregakoli drugega razloga?

- Poslovno
- Prosti čas
- Drugo:

Q14 - 17. V katerem letnem času bi si želeli imeti večjo frekventnost takih povezav iz Ljubljane?

- Ne glede na letni čas
- Zimska sezona
- Poletna sezona
- Zimska in poletna sezona
- Drugo:

Q15 - 18.) S katero državo bi si poleg Belgije (Bruselj) in Anglije (London) še želeli imeti redno letalsko povezavo z nizkocenovno letalsko družbo z leti iz Ljubljane? (Možnih je več odgovorov, ki jih rangirajte s števkami glede na vaše število izbranih odgovorov, npr. če izberete vseh 7 izbranih odgovorov, to naredite s števkami od 1 do 7, pri čemer 7 pomeni tisto najpomembnejšo, 1 pa tisto najmanj pomembno.)

	1	2	3	4	5	6	7
Španija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irska	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Italija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemčija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nizozemska	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 - 19.) Bi na že obstoječi letalski povezavi z nizkocenovnima letalskima družbama, in sicer v Anglijo in Belgijo razširili še na druge konkurenčne evropske nizkocenovne prevoznike, če da, na katerega?

- Ryanair
- KLM
- Germanwings
- Nobenega
- Drugo:

Q17 - 20.) Če bi trenutni povezavi raje razširili še na katerega od drugih nizkocenovnih letalskih ponudnikov, mi, prosim, sedaj obkrožite še razlog, zakaj je tako?

- Nižja cena
- Večje zaupanje
- Večja frekventnost letov
- Večje zadovoljstvo
- Večja uveljavljenost
- Drugo:

INTERVJU Z G. JANEZOM KRAŠNJO, DIREKTORJEM KOMERCIALNEGA SEKTORJA NA AERODROMU LJUBLJANA

Pozdravljeni,

sem Maša Merhar, študentka Fakultete za management v Kopru. Letos sem absolventka in mi za zaključitev prve stopnje študija manjka le še diplomsko delo. Izbrala sem si namreč temo z naslovom »Možnosti vstopa nizkocenovnega letalskega prevoznika na izbrani trg«. Rada bi namreč ugotovila, ali je na slovenskem trgu zadostno povpraševanje po evropskih letalskih povezavah z nizkocenovnimi letalskimi prevozniki, kot tudi zanimanje o razširitvi ponudbe nizkocenovnih letalskih povezav na Aerodromu Ljubljana. V ta namen sem Vam pripravila spodnji kratek intervju o vašem morebitnem nadaljnjem sodelovanju z Ryanairom ter o prihodnjih načrtih glede razširitve letalskih povezav z nizkocenovnimi letalskimi prevozniki na območja, ki trenutno iz Ljubljane še niso pokrita. Z njim bi rada preko vašega strokovnega mnenja okrepila oziroma ovrgla svojo hipotezo v nalogi.

INTERVJU z g. Janezom Krašnja, direktorjem komercialnega sektorja:

1. Leta 2001 je že bilo govora o vašem sodelovanju z Ryanairom v prihodnosti, ki se nato ni zgodilo. Pa me zanima, ali potekajo še kakšna pogajanja z vaše in njihove strani oziroma ali obstaja interes o skupnem sodelovanju v bližnji prihodnosti?

Pogovori z Ryanairom so stalni, vendar glede na njihova trenutna pogajalska stališča o pogojih za letenje k nam v bližnji prihodnosti ni pričakovati našega sodelovanja s tem prevoznikom.

2. Glede na to, da področje Španije, Italije, Irske pa tudi Velike Britanije (Škotska) ni pokrito s povezavami iz Ljubljane, me zanima, ali nameravate ta področja v prihodnosti povezati tudi z leti iz Ljubljane?

Na Aerodromu Ljubljana si stalno prizadevamo za čim več neposrednih letov na čim več različnih destinacij z našega letališča. Odločitev o dejanski vzpostavitvi letenja je izključno v rokah prevoznika, ki tudi prevzema največji del tveganja uspešnosti linije. Prevozniki zgoraj naštetih področja z vidika poslovne uspešnosti oz. ustvarjenega prihodka zaenkrat ocenjujejo še kot tvegana, zato neposrednih povezav tja še niso vzpostavili. Je pa vsa naštetih in druga področja možno z našega letališča doseči z največ enim prestopanjem na katerem od velikih evropskih letališč.

3. Bi bila razširitev povezav mogoča tudi preko nizkocenovnih letalskih prevoznikov?

Razširitev neposrednih povezav ni odvisna od poslovnega modela letalskega prevoznika, ampak predvsem od ocene prevoznika o tržnih potencialih za poslovno uspešnost konkretne linije. Kot veste, letijo na naše letališče tako tradicionalni kot nizkocenovni prevozniki.

Najlepša hvala za vaš trud in čas.

Maša Merhar