

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Janja Šuler**

**PANOŽNA IN KORPORATIVNA IDENTITETA NA PRIMERU  
PANOGE LETALSKIH PREVOZNIKOV**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2006**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Janja Šuler**

**Mentor: doc. dr. Klement Podnar**

**PANOŽNA IN KORPORATIVNA IDENTITETA NA PRIMERU  
PANOGE LETALSKIH PREVOZNIKOV**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2006**

## **ZAHVALA**

*Najprej zahvala spletu, brez katerega to delo ne bi nastalo v takšni obliki, kot je. In brez katerega dandanes nič ne bi bilo takšno, kot je...*

*Hvala prijaznim knjižničarjem in knjižničarkam na FDV ter na Augsburg Collegu, ki so me s koristnimi nasveti vodili do pestrega in ozko osredotočenega nabora znanstvenih člankov, iz katerih je zraslo ogrodje mojega diplomskega dela.*

*Iskrena hvala tudi mentorju, doc. dr. Klementu Podnarju, za usmerjanje v pravo smer. Hvala za visoka pričakovanja, ki vodijo k odličnosti, in za prepričanje, da nič ni nemogoče. In hvala za puščanje zadostne svobode, v kateri so lahko vzkile nove ideje.*

*Hvala tudi moji družini in prijateljem za drobne pozornosti, ki so me vedno znova napolnjevale z energijo in me vodile naprej. Za kremaste kapučinčke, dišeče maline, spletno klepetanje in sprehode čez Polje. Hvala, da ste verjeli vame in me vzpodbujali.*

# **PANOŽNA IN KORPORATIVNA IDENTITETA NA PRIMERU PANOGE LETALSKIH PREVOZNIKOV**

## **POVZETEK**

V teoretičnem delu diplomskega dela smo opredelili koncepta korporativne in panožne identitete ter predstavili različne pristope pri obravnavanju obeh konceptov. Predstavili smo Balmerjev model dimenzij panožne identitete (Balmer 2005), s katerim smo kasneje preverjali panožno identiteto na izbrani panogi. Predstavili smo tudi idejo o adaptivni nestabilnosti panožne identitete. Teoretični del smo zaključili s predstavitev treh različnih razumevanj razmerja med korporativno in panožno identiteto.

V empiričnem delu smo preverjali tri različne hipoteze. Ugotovili smo, da za preučevano panogo letalskih prevoznikov obstaja set konstitutivnih atributov, ki so skupni vsem podjetjem v tej panogi. Analiza je tudi pokazala, da ima vsako preučevano podjetje znotraj izbrane panoge nabor specifičnih atributov, na osnovi katerih se diferencira od svojih konkurentov v panogi. Jasna diferenciacija znotraj izbrane panoge pa je precej težka. Z našo tretjo hipotezo smo preverjali vpliv panožne na korporativno identiteto. Izkazalo se je, da panožna identiteta deluje kot predpogoj za vzpostavitev korporativne identitete ter kot njena determinanta. Vpliva panožne identitete kot konteksta pa nismo uspeli potrditi.

Ključne besede: korporativna identiteta, panožna identiteta, dimenzije panožne identitete, panoga letalskih prevoznikov.

## **GENERIC AND CORPORATE IDENTITY: RESEARCH ON THE AIRLINE INDUSTRY**

### **SUMMARY**

The theoretical part of our research begins with an explanation of two key concepts, namely corporate and generic identity, and introduction of different perspectives on both concepts. Balmer's model of generic identity dimensions (Balmer 2005) is introduced, explaining content, power and complexity as three main dimensions. This model is later used as a basis for the airlines generic identity analysis. Gioia's idea of adaptive instability is presented as well as three different understandings of corporate and generic identity relationship.

Three different hypothesis were examined and were confirmed by the following results. First of all, the existence of the set of attributes that are common to all airlines in the industry can be confirmed, which proves the existence of the generic identity. Second of all, the research has shown that every single airline company possesses a set of specific attributes, which distinguish one airline from another. This proves the existence of the corporate identity. Thirdly, there were two types of relationship between corporate and generic airline identity confirmed. Generic identity is a precondition and a determinant for building and managing a good corporate identity.

Key words: generic identity, corporate identity, generic identity dimensions, airline industry.

# KAZALO

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                                   | <b>8</b>  |
| <b>1. BIVANJE V DRUŽBI DISKONTINUITETE IN POTROŠNJE (POSTMODERNOST) .....</b>                       | <b>11</b> |
| <b>2. OPREDELITEV POJMA IDENTITETA .....</b>                                                        | <b>13</b> |
| 2.1 TEORIJA DRUŽBENE KONSTRUKCIJE REALNOSTI IN KONSTRUKTIVISTIČNO<br>RAZUMEVANJE IDENTITETE .....   | 13        |
| <b>3. OPREDELITEV POJMA KORPORATIVNA IDENTITETA.....</b>                                            | <b>15</b> |
| 3.1 RAZLIČNI PRISTOPI PREUČEVANJA KORPORATIVNE IDENTITETE .....                                     | 15        |
| 3.2 DIMENZIJE KORPORATIVNE IDENTITETE.....                                                          | 18        |
| <b>4. OPREDELITEV POJMA PANOŽNA IDENTITETA .....</b>                                                | <b>21</b> |
| 4.1 OPREDELITEV POJMA PANOGA .....                                                                  | 21        |
| 4.1.1 PANOŽNA ZASNOVA KONKURENCE.....                                                               | 21        |
| 4.1.2 TRŽNA ZASNOVA KONKURENCE.....                                                                 | 24        |
| 4.2 PANOŽNA IDENTITETA.....                                                                         | 25        |
| 4.2.1 DIMENZIJE PANOŽNE IDENTITETE .....                                                            | 26        |
| 4.2.2 RAZVOJ IN SPREMINJANJE PANOŽNE IDENTITETE V ČASU .....                                        | 27        |
| 4.2.2.1 Adaptivna nestabilnost .....                                                                | 28        |
| 4.2.3 VPLIV PRETEKLIH DOGODKOV NA PANOŽNO IDENTITETO (dejavniki) .....                              | 29        |
| <b>5. RAZMERJE MED PANOŽNO IN KORPORATIVNO IDENTITETO TER POMEN PANOŽNE<br/>    IDENTITETE.....</b> | <b>30</b> |
| 5.1 PANOŽNA IDENTITETA KOT KONTEKST ZA RAZUMEVANJE IN UPRAVLJANJE<br>KORPORATIVNE IDENTITETE.....   | 30        |
| 5.2 PANOŽNA IDENTITETA KOT PREDPOGOJ ZA VZPOSTAVITEV KORPORATIVNE<br>IDENTITETE .....               | 31        |
| 5.3 PANOŽNA IDENTITETA KOT DETERMINANTA KORPORATIVNE IDENTITETE .....                               | 32        |
| <b>6. OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA .....</b>                                                 | <b>33</b> |
| 6.1 HIPOTEZE .....                                                                                  | 33        |
| 6.2 METODE DELA .....                                                                               | 35        |
| <b>7. ANALIZA PANOGE LETALSKIH PREVOZNIKOV .....</b>                                                | <b>36</b> |
| 7.1 ANALIZA TRGA IN POSLOVNIH REZULTATOV .....                                                      | 36        |
| 7.1.1 PRODAJNA VREDNOST .....                                                                       | 36        |
| 7.1.2 OBSEG TRGA .....                                                                              | 37        |
| 7.1.3 GEOGRAFSKA SEGMENTACIJA LETALSKIH PREVOZNIKOV.....                                            | 38        |
| 7.1.3.1 Primerjava geografskih segmentov .....                                                      | 38        |
| 7.2 GROŽNJE, NEVARNOSTI IN OMEJUJOČI DEJAVNIKI.....                                                 | 40        |
| 7.2.1 OMEJUJOČA ZAKONODAJA .....                                                                    | 40        |
| 7.2.2 DEREGULACIJA IN MONOPOLNI POLOŽAJ DOBAVITELJEV .....                                          | 41        |
| 7.2.3 VISOKE CENE NAFTE.....                                                                        | 41        |
| 7.2.3 VISOKA KONKURENČNOST PANOGE.....                                                              | 43        |
| 7.2.4 VISOKI FIKSNI STROŠKI PANOGE.....                                                             | 44        |
| 7.3 TRENDI.....                                                                                     | 45        |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8. ANALIZA ATRIBUTOV PANOGE .....</b>                                                                  | <b>46</b> |
| 8.1 ATRIBUTI, KI JIH POUDARJAJO LETALSKA ZDRUŽENJA .....                                                  | 46        |
| 8.1.1 ATRIBUTI, KI JIH POUDARJA ZDRUŽENJE NIZKO-CENOVNIH EVROPSKIH<br>LETALSKIH PREVOZNIKOV (ELFAA) ..... | 48        |
| 8.2 ATRIBUTI, KI JIH POUDARJAJO POSAMEZNE LETALSKE DRUŽBE.....                                            | 50        |
| 8.2.1 ANALIZA PANOŽNIH ATRIBUTOV PO BALMERJEVEM MODELU.....                                               | 50        |
| 8.3 ATRIBUTI, KI JIH POUDARJAJO POTROŠNIKI.....                                                           | 56        |
| <b>9. ANALIZA SPECIFIČNIH ATRIBUTOV LETALSKIH DRUŽB (DIFERENCIACIJA) .....</b>                            | <b>59</b> |
| <b>10. VPLIV PANOŽNE IDENTITETE NA KORPORATIVNO IDENTITETO .....</b>                                      | <b>60</b> |
| <b>11. UGOTOVITVE IN VPRAŠANJA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE .....</b>                                        | <b>64</b> |
| <b>ZAKLJUČEK.....</b>                                                                                     | <b>72</b> |
| <b>SEZNAM VIROV .....</b>                                                                                 | <b>73</b> |
| <b>SEZNAM PRILOG.....</b>                                                                                 | <b>82</b> |

## SEZNAM TABEL

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 3.1 - Pristopi proučevanja korporativne identitete (Vir: Podnar, 2000b: 68).....      | 15 |
| Tabela 3.2 – Pet tipov identitet: AC <sup>2</sup> ID test (Vir: Balmer 2001b: 16).....       | 19 |
| Tabela 7.1 – Vrednost panoge letalskih prevoznikov na globalni ravni (Vir: Datamonitor) .... | 36 |
| Tabela 7.2 – Prepeljani potniki na globalni ravni (Vir: Datamonitor) .....                   | 37 |
| Tabela 7.3 – Primerjava geografskih segmentov (Vir: Datamonitor – Global Airlines) .....     | 39 |
| Tabela 8.1 – Atributi, ki jih poudarjajo letalska združenja .....                            | 47 |
| Tabela 8.2 - Atributi, ki jih poudarja ELFAA .....                                           | 49 |
| Tabela 8.3 – Panožni atributi klasičnih letalskih družb.....                                 | 52 |
| Tabela 8.4 – Panožni atributi nizko-cenovnih letalskih družb.....                            | 54 |
| Tabela 8.5 – Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki (klasične letalske družbe) .....         | 56 |
| Tabela 8.6 – Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki (nizko-cenovne letalske družbe) .....    | 57 |

## SEZNAM SLIK

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 3.1 – Komponente korporativne identitete (Vir: Melewar 2005: 62) .....                 | 18 |
| Slika 4.1 – Model analize panožne organiziranosti (Vir: F.M.Scherer v Kotler 1996: 226) .... | 22 |
| Slika 4.2 – Dimenzije panožne identitete (Vir: Balmer 2005: 341) .....                       | 27 |
| Slika 5.1 – Dva nivoja korporativne osebnosti (Vir: Podnar 2004: 377) .....                  | 31 |
| Slika 7.1 – Vrednost panoge letalskih prevoznikov v obdobju 2000-2004 .....                  | 36 |
| Slika 7.2 – Število prepeljanih potnikov na globalni ravni v obdobju 2000-2004.....          | 37 |
| Slika 7.3 – Profitabilnost poslovanja ob predpostavki, da se cena nafte ne bi dvignila.....  | 42 |
| Slika 7.4 – Stroški delovne sile v panogi letalskih prevoznikov.....                         | 44 |
| Slika 7.5 – Tržni deleži največjih strateških alians v panogi letalskih prevoznikov.....     | 45 |

## UVOD

Podjetja dandanes poslujejo v zelo dinamičnem in nenehno spreminjajočem se okolju, v katerem se morajo naučiti prilagajati se, sodelovati ter pri svojem poslovanju upoštevati številne deležnike (Jančič, 1999). V zelo konkurenčnem okolju skušajo podjetja zgraditi svojo edinstvenost, prepoznavno in jasno oblikovano korporativno identiteto. Dobro upravljana korporativna identiteta prinaša podjetjem številne koristi, med katerimi so tudi vzpostavitev dobrih dolgoročnih odnosov s številnimi deležniki, dober ugled in poslovna uspešnost.

V zadnjem desetletju je začel na pomenu pridobivati tudi koncept panožne identitete, ki pa je še vedno slabo empirično raziskan. Avtorji, ki so se do sedaj ukvarjali s tem konceptom, pravijo, da panožna identiteta pomembno vpliva na razumevanje in upravljanje korporativne identitete. Zaradi neraziskanosti področja in iz radovednosti smo se v našem delu lotili analize panožne identitete na primeru panoge letalskih prevoznikov.

V prvem poglavju smo najprej predstavili širše okolje in družbene razmere, v katerih dandanes podjetja poslujejo ter v ta okvir umestili tudi pomen korporativne in panožne identitete.

V drugem poglavju smo opredelili pojem identitete ter med množicami teorij o identiteti izbrali teorijo družbene konstrukcije realnosti, saj je konstruktivistično razumevanje identitete ustrezno za pojasnjevanje nečloveških identitet.

V tretjem poglavju smo opredelili pojem korporativne identitete. Predstavili smo različne pristope k razumevanju tega koncepta, v nadaljnjem delu pa se osredotočili na interdisciplinaren pristop, ki ga zagovarjata Melewar in Balmer. Nato smo predstavili dimenzije korporativne identitete po Melewarju ter Balmerjev AC<sup>2</sup>ID test, s katerim dokazuje tezo, da lahko ima podjetje pet različnih identitet.

V četrtem poglavju smo opredelili pojma panoga in panožna identiteta. Koncept panožne identitete sicer ni povsem nov, je pa precej slabo raziskan. Predstavili smo avtorje, ki so se ukvarjali s konceptom panožne identitete ter nato opredelili njegove dimenzije (Balmer 2005). Balmerjev model dimenzij, ki vključuje vsebino, moč in kompleksnost, je bil tudi ogrodje našega empiričnega raziskovanja panožne identitete. Predstavili smo tudi Gioiijino idejo o adaptivni nestabilnosti, ki jo je Balmer

prenesel na primer panožne identitete in pri tem poudaril, da je slednja trajna in spremenljiva hkrati. Tako lahko s historično analizo ugotovimo posamezne evolucijske faze panožne identitete. Četrto poglavje smo zaključili s predstavitvijo vpliva preteklih dogodkov na panožno identiteto.

V petem poglavju smo iz zelo ozkega nabora obstoječe literature predstavili tri različne poglede na razmerje med korporativno in panožno identiteto. Balmer (2005) pravi, da lahko panožno identiteto razumemo kot kontekst, znotraj katerega obravnavamo in upravljamo s korporativno identiteto. Podnar (2004b) pravi, da je panožna identiteta predpogoj za vzpostavitev korporativne identitete in osnova, na kateri se lahko gradi ustrezna drugačnost, edinstvenost. Melewar in Jenkins (2002) ter Balmer in Wilkinson (1996) pa vidijo panožno identiteto tudi kot determinanto korporativne identitete.

V šestem poglavju smo opredelili svoj raziskovalni problem ter postavili tri hipoteze, ki smo jih preverjali v nadaljnjem empiričnem delu. Temelj tega je bila analiza panožne identitete letalskih družb (potniškega prometa). V raziskavi smo skušali odgovoriti na tri ključna vprašanja: 1. *Ali za preučevano panogo letalskih prevoznikov obstaja set konstitutivnih atributov, ki so skupni vsem podjetjem v tej panogi?*; 2. *Ali ima vsako preučevano podjetje znotraj panoge letalskih prevoznikov nabor specifičnih atributov, na osnovi katerih se diferencira od svojih konkurentov v panogi?*; 3. *Ali panožna identiteta preučevane panoge letalskih prevoznikov vpliva na oblikovanje korporativne identitete posameznih letalskih družb, predvsem s svojimi dimenzijami (vsebino, močjo in kompleksnostjo), ki so specifične za dano panogo?* Predstavili smo metodologijo in se z naslednjim poglavjem lotili empiričnega dela.

V sedmem poglavju smo tako najprej analizirali panogo letalskih prevoznikov. Analizirali smo trg in poslovno uspešnost na ravni panoge, se seznanili z grožnjami in nevarnostmi okolja ter trendi, ki se pojavljajo v panogi. Razumevanje dogajanja v panogi je namreč ključnega pomena za celostno razumevanje panožne identitete.

V osmem poglavju smo analizirali attribute panožne identitete. Analize smo se lotili na treh ravneh. Prvič, preverili smo, katere attribute poudarjajo posamezna letalska združenja. Drugič, z Balmerjevim modelom dimenzij panožne identitete smo preverili, katere attribute poudarjajo letalske družbe. Ločeno za klasične in nizko-cenovne letalske družbe smo ugotavljali vsebino, interno moč in kompleksnost panožne

identitete. Skupno smo analizirali 35 letalskih družb, med katerimi je bilo 25 klasičnih in 10 nizko-cenovnih.

V devetem poglavju smo analizirali specifične attribute letalskih družb. Pri tem nas je zanimalo zgolj, ali ima *vsaka* letalska družba nabor specifičnih, edinstvenih atributov, s katerimi se diferencira od svojih konkurentov, ali ne. Na tem mestu nismo izdelali podrobne vsebinske analize atributov, saj to presega okvire naših raziskovalnih vprašanj.

V desetem poglavju smo dokazovali razmerja med korporativno in panožno identiteto. Dokazali smo vpliv panožne identitete kot predpogoja in determinante korporativne identitete, za dokaz vpliva panožne identitete kot konteksta pa bi morali izvesti historično analizo in ugotoviti posamezne evolucijske stopnje panožne identitete, kar pa zaradi prevelikega obsega analize presega okvire naše naloge.

Nalogo smo zaključili s povzetkom ugotovitev in predlogi za nadaljnje raziskovanje. Na področju raziskovanja panožne identitete je še ogromno odprtih vprašanj in ogromno idej za možne raziskave. Verjamemo, da je razumevanje koncepta panožne identitete v današnjem svetu nenehnih sprememb ter zahtev po prilagajanju ključnega pomena. Razumevanje treh različnih razmerij med panožno in korporativno identiteto lahko podjetja koristno uporabijo pri oblikovanju in upravljanju svojih lastnih korporativnih identitet ter tako izboljšajo svoje poslovanje in si zagotovijo preživetje na dolgi rok.

# **TEORETIČNI DEL**

## **1. BIVANJE V DRUŽBI DISKONTINUITETE IN POTROŠNJE (POSTMODERNOST)**

Jančič (1999: 84) pravi, da družbene spremembe, povezane s pojavom postmodernega obdobja, niso običajni družbeni premiki, temveč da gre za dejansko družbeno diskontinuiteto. Predstavi ključna področja sprememb: spremembe na strani potrošnje, na strani podjetij, spremembe v pojmovanju konkurenčnosti ter spremembe v poslanstvih podjetij.

Posameznik je postal postmoderni potrošnik, ki svojo identiteto oblikuje na podlagi življenjskih stilov in si prizadeva za edinstvenost, drugačnost in originalnost (Jančič: 87). Izdelki v postmoderni so presegli svojo osnovno uporabno vrednost ter so nosilci simbolnih pomenov in predstavniki določenih življenjskih stilov (Ule in Kline, 1996: 257). Jančič (1999: 90) pravi, da postaja v teh razmerah segmentacija na osnovi demografskih spremenljivk vse manj učinkovita. Organizacije so se dandanes znašle v zelo dinamičnem in nenehno spreminjajočem se okolju, v katerem se morajo na nov način naučiti dolgoročno preživeti. Prisiljene so se odpovedati lastni stabilnosti, da bi s prilagajanjem spreminjajočim se okoljem in še posebej potrošnikom lahko preživele (Jančič, 1999: 90). V množici interakcij s svojim okoljem se nenehno srečujejo z negotovostjo in »spreminjanje postane edina stalnica razvoja (Jančič, 1999: 90).« Temeljna značilnost sprememb v pojmovanju konkurenčnosti je težnja h kooperativni naravnosti organizacij. Organizacije se namesto v surovo tekmovanje vse bolj usmerjajo k sodelovanju, saj verjamejo, da je to način za doseganje konkurenčne prednosti ter ključ do uspeha in preživetja na dolgi rok (Jančič, 1999: 92). Spremembe poslanstev se nanašajo predvsem na spremenjeno logiko »zakaj obstajamo«. Vse bolj se uveljavlja deležniški model in način razmišljanja, ki poleg potrošnikov kot ene skupine deležnikov upošteva tudi druge skupine, ki pomembno vplivajo na organizacijo in njeno delovanje (Jančič, 1999: 100).

Podnar (2000b: 68) pravi, da v takšnem času nenehnih sprememb »...ekonomski subjekti (podjetja) iščejo bilke varnosti. Ena izmed teh "čudežnih" bilk se zdi še

posebej trdna. Imenuje se ugled, do njega pa naj bi vodila prav celostno oblikovana in strateško upravljana korporativna identiteta in njeno konsistentno komuniciranje.«

Melewar (2005: 65) pravi, da posamezna panoga s svojimi temeljnimi lastnostmi pomembno vpliva na korporativno identiteto. Podnar (2004b: 378) pa pravi, da je panožna identiteta celo predpogoj za izgradnjo korporativne identitete, saj naj bi vsa podjetja z vstopom v neko panogo imela določene značilnosti, ki jim dajejo kompetenco za poslovanje v konkretni panogi. Šele z izpolnitvijo tega pogoja (posedovanje določenih značilnosti) lahko podjetje diferencira svojo ponudbo od ostalih konkurentov v panogi.

## **2. OPREDELITEV POJMA IDENTITETA**

»Pojem identiteta je reprezentativen pomen problematičnosti pojmov znotraj družboslovnih znanosti. Pojem srečamo v filozofiji, psihologiji, antropologiji, sociologiji, komunikologiji, ekonomiji in tudi v naravoslovnih vedah. Najpogosteje se identiteto razume kot bistvene ali osnovne značilnosti določenih entitet (Podnar, 2004a: 905)«.

Uletova (2000) je postavila naslednjo enostavno definicijo identitete: »Identiteta je način, na katerega se posamezniki ali kolektivitete razlikujejo v primerjavi z drugimi posamezniki ali kolektivitetami. Identitete so sestavljene iz podobnosti in razlik – to sta dinamična principa identitete in srce socialnega življenja (Ule, 2000: 3)«.

Kot pravi že Podnar (2004a), je v množici različnih diskurzov in teorij o identitetah treba selektivno izbirati tiste teorije in razumevanja, ki se nanašajo na identiteto organizacij, podjetij. Vsesplošno prevzemanje spoznanj o človeški identiteti na primer nečloveških identitet je namreč neustrezno in neodgovorno (Podnar, 2004a: 903).

### **2.1 TEORIJA DRUŽBENE KONSTRUKCIJE REALNOSTI IN KONSTRUKTIVISTIČNO RAZUMEVANJE IDENTITETE**

Podnar (2003: 480) pravi, da se je pri iskanju ustrezne teorije za nečloveške identitete (podjetja, organizacije) treba osredotočiti na teorijo družbene konstrukcije realnosti oziroma »tiste teorije identitete, ki govorijo o njeni narativni produkciji in družbeni konstrukciji«. Po teoriji družbene konstrukcije realnosti »identiteta ni več nekaj, kar je v subjektih, pač pa nekaj, kar nastaja med subjekti« (Podnar 2003: 480). Identiteta je razumljena »kot niz mnenj, sodb, ocen, vedenj, ki jih ima posameznik o drugih (ali sebi)« (Doise 1998 v Podnar 2003: 480). »Identiteta je socialni označevalec osebe ali socialne enote. Omogoča jezikovno nanašanje posameznika ali kake druge socialne enote na samo sebe in druge« (Ule, 2000 v Podnar, 2003: 480). »Znotraj teh teorij je bistvo komuniciranja stvaritev in izraznost identitete« (Coover in Murphy 2000 v Podnar 2003: 480).

Za proučevanje organizacij in razumevanje korporativne identitete je tako treba privzeti konstruktivističen pogled, ki razume identiteto kot nekaj, kar se oblikuje v interakciji, v komuniciranju.

Temeljna razlika v primerjavi z esencialističnim razumevanjem je v vlogi, ki jo ima korporativno komuniciranje. »Medtem ko je pri esencialističnih teorijah korporativno komuniciranje razumljeno kot orodje za posredovanje in prenos neke obstoječe "objektivne" realnosti do prejemnikov informacij, v konstruktivističnih teorijah dobi povsem drugo vlogo. V korporativnem komuniciranju se identiteta konstruira; ne samo prenaša, pač pa izraža« (Podnar 2003: 905).

»Identiteta ni nekaj, kar bi organizacija imela (kot predpostavljajo esencialistične teorije), pač pa nekaj, kar nastaja pri komuniciranju in socialnih interakcijah« (Cornelissen in Harris 2001 v Podnar 2004a: 905). »Identiteta je konstruirana, predvsem pa ne izhaja iz bistva organizacije, pač pa je zgolj in samo narativna« (Podnar, 2004: 905). Podnar (2004a: 906) pravi, da identiteta ni nekaj, kar je v subjektih, pač pa nekaj, kar nastaja med njimi. Neprestano se konstruira v medosebnih odnosih. »Zato velja, da subjekti nimajo samo ene, fiksne identitete, pač pa je ta fragmentirana, o njej govorimo v množini, spreminja se od situacije do situacije in je v stalnem gibanju in spremembi. /.../ Tisto, kar subjekt občuti kot identiteto – kot nekaj stabilnega, nespremenljivega, koherentnega in kontinuiranega – ni nič drugega kot rezultat spomina in iskanja pomenov ter vzorcev v subjektovih izkušnjah (Burr 1995 v Podnar 2004a: 906). »Posameznik v interakcijah skupaj z drugimi konstruira realnost (predvsem lastno), saj tisto, kar verjame, da je res, zanj tudi je res in na podlagi tega usmerja svoja dejanja« (Boulding 1956 v Podnar 2004a: 907).

### 3. OPREDELITEV POJMA KORPORATIVNA IDENTITETA

Kljub številnim razpravam o korporativni identiteti med akademiki še vedno ni splošno sprejete definicije. Razlog za to je mogoče najti v dejstvu, da upravljanje korporativne identitete privzema interdisciplinaren pristop, kakor tudi v dejstvu, da ima koncept korporativne identitete za različne deležnike tudi različne pomene (Melewar 2005: 60). Balmer (2001a) navaja petnajst razlogov za zmedo (Balmer uporabi izraz »megla«), ki je nastala na področju proučevanja korporativne identitete.

Tudi Podnar (2000a: 175) pravi, da »/z/a pojem korporativne identitete ni splošno sprejete definicije. Lahko pa rečemo, da se vse opredelitve nanašajo na značilnosti, ki razlikujejo eno organizacijo od druge ter ji dajejo konsistentnost in kontinuiteto (Broomley 1993; Markwick in Fill 1997), ali na njeno samopredstavitev.«

#### 3.1 RAZLIČNI PRISTOPI PREUČEVANJA KORPORATIVNE IDENTITETE

Obstaja več različnih pristopov proučevanja korporativne identitete, ki slednjo tudi različno pojmujejo. Podnar (2000b: 68) navaja najpogostejše in najvplivnejše (tabela 3.1).

|    |                                              |                                                                           |
|----|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1. | marketinški pristop                          | Dowling 1994; Balmer 1995, 1997; Van Riel 1995; Kapferer 1997;            |
| 2. | komunikološki pristop                        | Bernstein 1985;                                                           |
| 3. | pristop odnosov z javnostmi                  | Ackerman 1988; Young 1996; Rebel 1997; Kitchen 1997; White in Mazur 1998; |
| 4. | pristop grafičnega oblikovanja               | Carter 1996; Schmitt in Simonson 1997;                                    |
| 5. | pristop praktikov – marketinških svetovalcev | Olins 1978/89/95; Ind 1997;                                               |
| 6. | socialno-psihološki pristop                  | Bromley, 1993                                                             |
| 7. | pristop strateškega menedžmenta              | Moingeon in Ramantsoa, 1997; Parker, 2000                                 |
| 8. | pristop teorije organizacij                  | Alvesson, 1995; Hatch in Schultz, 1997;                                   |

**Tabela 3.1 - Pristopi proučevanja korporativne identitete (Vir: Podnar, 2000b: 68)**

Balmer in Soenen (1997) sta na podlagi pregleda literature razdelila različne pristope obravnavanja korporativne identitete na dva vidika: na komunikacijskega in strukturnega (Balmer in Soenen 1997 v Podnar 2000b: 69). V komunikacijsko perspektivo sodijo predvsem oblikovalski, marketinški in PR strokovnjaki. »Gre za najbolj vpliven pristop, po katerem organizacija s pomočjo različnih orodij komunicira o sebi z namenom ustvariti želeni imidž med svojimi javnostmi in s tem posledično dober ugled« (Podnar 2000b: 69). Strukturni vidik pa je prisoten med raziskovalci teorije organizacije in menedžmenta. »Korporativna identiteta je razumljena kot upravljanje sklopa značilnosti organizacije v določenem času« (Podnar 2000b: 69).

Simões, Dibb in Fisk (2005: 155-159) so opredelili štiri različna razumevanja koncepta korporativne identitete: oblikovalsko, organizacijsko, marketinško ter interdisciplinarno razumevanje.

Oblikovalsko razumevanje se nanaša na upravljanje s korporativnimi simboli, katerih glavni namen je, da prenašajo vizualno dimenzijo korporativne identitete k vsem notranjim in zunanjim javnostim (Simões, Dibb in Fisk, povzeto po Hatch in Schultz 1997; van Riel in Balmer 1997).

Organizacijsko razumevanje razume identiteto kot osrednje, trajne in razlikovalne značilnosti organizacije. Organizacijska identiteta je razumljena kot notranja značilnost organizacij, ki se odraža skozi poslanstvo in skupne vrednote zaposlenih. Je torej skupek prepričanj vodstva in deležnikov o tem, kaj so osrednje, trajne in razlikovalne lastnosti organizacije (Simões, Dibb in Fisk 2005: 155, 156).

V jedru marketinškega razumevanja je predvsem koncept oblikovanja blagovnih znamk (ang. *branding*) in identitete blagovnih znamk. Oblikovanje blagovnih znamk je preseglo raven izdelka in vključuje tudi podjetje kot celoto (oblikovanje korporativne znamke). Oblikovanje korporativne identitete zajema pozicioniranje celotnega podjetja, ne samo določenega izdelka oziroma izdelčne linije. Pri tem je pomembno predvsem konsistentno komuniciranje z vsemi deležniki (Simões, Dibb in Fisk 2005: 156, 157).

Nekateri avtorji (Hatch in Schultz 1997, van Riel in Balmer 1997, Balmer 2001; v Simões, Dibb in Fisk 2005: 157) so, izhajajoč iz marketinškega razumevanja, predlagali interdisciplinaren pristop k razumevanju korporativne identitete, ki združuje

vse tri predhodno omenjene pristope. Tako Balmer in van Riel (1997; v Simões, Dibb in Fisk 2005: 157) pravita, da se korporativna identiteta razkriva prek vedenja, komuniciranja in simbolov organizacije svojim notranjim in zunanjim javnostim.

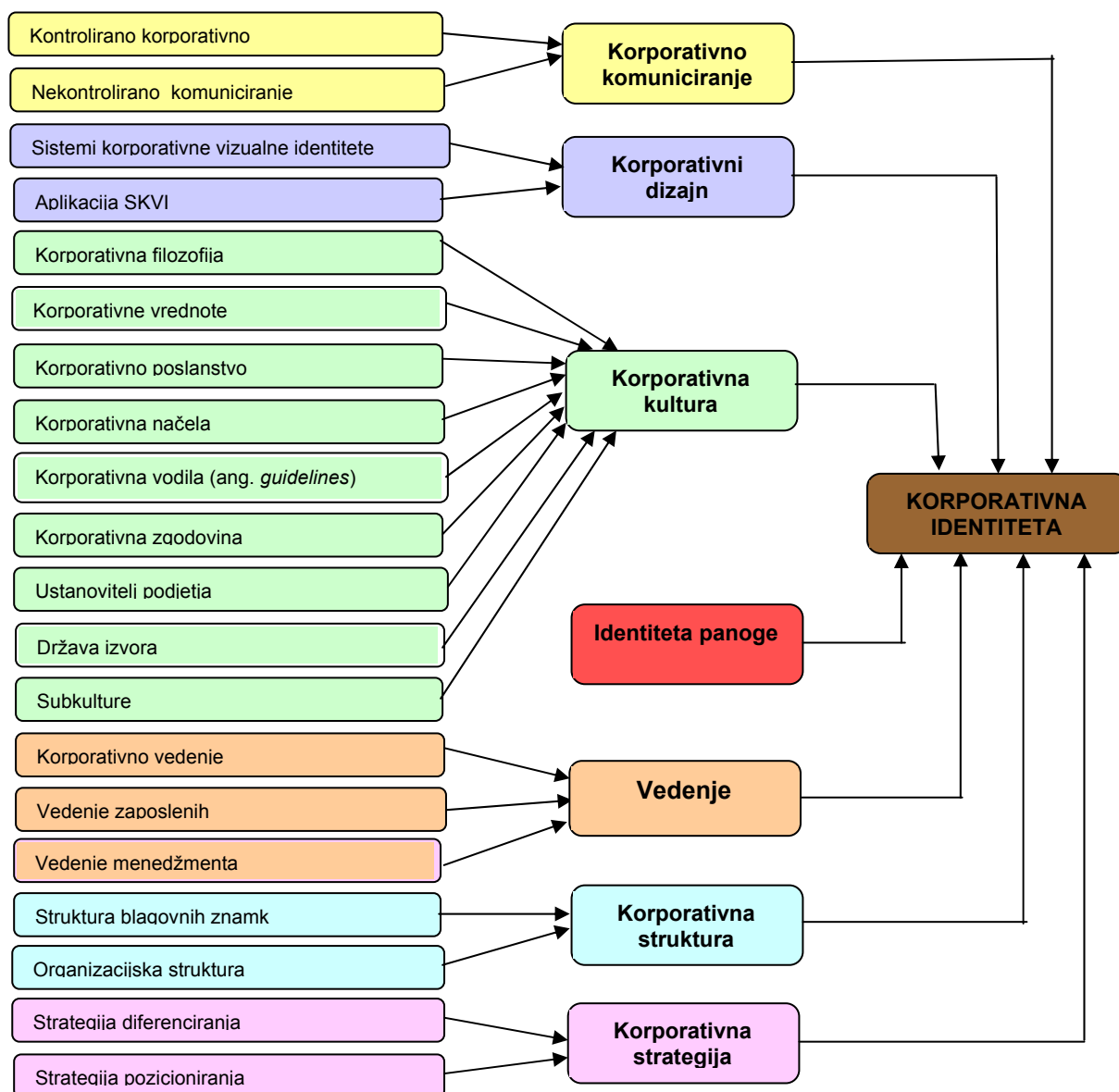
Melewar (2005) razume korporativno identiteto takole: »Korporativna identiteta se nanaša na to, »kar organizacija je«, »na pomene, ki jih ima«, »na to, kar počne«, »kako to počne« in »na to, kam gre« (Bernstein 1984; Melewar in Jenkins 2002 v Melewar 2005: 61).

Melewar (2003: 195,196) tudi navaja številne koristi, ki jih prinaša dobro upravljana korporativna identiteta:

1. deluje kot motivacijska sila zaposlenih (Downey 1987 v Melewar, 2003);
2. v primeru združitve podjetij omogoča zaposlenim, da se lažje prilagodijo novi organizacijski kulturi in jo lažje integrirajo (Downey 1987 v Melewar, 2003);
3. podjetjem pomaga rekrutirati kakovostno delovno silo (Stigler 1962; Belt in Paolillo 1982; Grey in Smeltzer 1985, 1987; Olins 1990; Melewar in Saunders 1998 v Melewar 2003);
4. deležnike podjetja seznani z obsegom poslovanja podjetja, menedžerskimi prednostmi, konkurenčnim razlikovanjem ter raznolikostjo izdelkov in storitev (Buzzell 1968; Lippincott in Magulies 1988 v Melewar 2003);
5. potrošnike obvešča o kvaliteti izdelkov, kar posledično vodi do podpore izdelkom in storitvam podjetja;
6. omogoča razvoj močne korporativne znamke, ki zagotavlja lojalnost deležnikov (Balmer 1995; Markwick in Fill 1997 v Melewar 2003);
7. finančni javnosti pomaga bolje razumeti podjetje, kar posledično privablja vlagatelje (Milgrom in Roberts 1986 v Melewar 2003) in povečuje možnosti podjetja za dostop do kapitalnih trgov (Beatty in Ritter 1986 v Melewar 2003).

## 3.2 DIMENZIJE KORPORATIVNE IDENTITETE

Melewar (2005: 62) je opredelil temeljne dimenzije korporativne identitete: korporativno komuniciranje, korporativni dizajn, korporativna kultura, vedenje, korporativna struktura, identiteta panoge ter korporativna strategija. Celoten model prikazuje slika 3.1.



Slika 3.1 – Komponente korporativne identitete (Vir: Melewar 2005: 62)

Balmer (2001b: 15) je opredelil tri temeljne značilnosti korporativne identitete: 1. kompleksnost (koncept korporativne identitete ima več dimenzij), 2. spremenljivost (vsaka organizacija ima več različnih identitet, ki se nanašajo na različne časovne

okvire – preteklost, sedanost, prihodnost; identiteta kot nenehno razvijajoča se) in 3. heterogenost (različni disciplinarni pristopi pri pojasnjevanju koncepta korporativne identitete).

Balmer (2001) tudi zagovarja idejo, da ima podjetje več identitet. Tako je s svojim AC<sup>2</sup>ID testom opredelil pet vrst identitet in jih grafično predstavil v obliki pentagona: aktualna, komunicirana, predstavljana, idealna in zelena identiteta (Balmer 2001b: 17-20). Vse identitete morajo biti med seboj usklajene do določene mere, sicer pride do disonance oziroma tako imenovanega "trenutka resnice". Nerazrešena disonanca pa lahko pripelje podjetje v krizo (Balmer 2001: 12). Med danimi petimi identitetami se vzpostavi deset različnih odnosov. Upravljanje teh je ključen del upravljanja korporativne identitete (Balmer, 2001b).

| AC <sup>2</sup> ID | Identitetni tip | Upravljalški izvor                                                                                                                 | Časovni okvir                                                                |
|--------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| A                  | Aktualna        | strategija, struktura, kultura, zgodovina, ugled, vodenje                                                                          | Sedanost                                                                     |
| C                  | Komunicirana    | marketinško komuniciranje, korporativno komuniciranje, celostno korporativno komuniciranje (primarno*, sekundarno**, terciarno***) | *sedanost<br>** preteklost/<br>sedanost/prihodnost<br>***preteklost/sedanost |
| C                  | Predstavljana   | Ugled, imidž, korporativna znamka                                                                                                  | preteklost/ sedanost                                                         |
| I                  | Idealna         | Strategija, vodenje, analiza okolja in podjetja, korporativna struktura                                                            | prihodnost                                                                   |
| D                  | Želena          | Vodenje                                                                                                                            | Prihodnost                                                                   |

**Tabela 3.2 – Pet tipov identitet: AC<sup>2</sup>ID test (Vir: Balmer 2001b: 16)**

V diplomskem delu izhajamo iz Melewarjevega ter Balmerjevega interdisciplinarnega razumevanja korporativne identitete. Interdisciplinarnost se odraža v definiciji korporativne identitete, ki jo je sestavila *Mednarodna skupina za korporativno identiteto*, oziroma v tako imenovani Strathclyde izjavi:

»Vsaka organizacija ima identiteto, ki vključuje korporativni etos, prizadevanja in vrednote v organizaciji, ter ki ji daje njeno individualnost, s pomočjo katere se lahko

organizacija diferencira od svojih konkurentov v danes zelo konkurenčnem okolju. Kadar organizacija dobro upravlja s korporativno identiteto, ta učinkovito združuje različne ključne dejavnosti, ki prispevajo k uspehu organizacije. Korporativna identiteta zagotavlja povezanost na vizualni ravni, ki je nujna za usklajenost vseh korporativnih komunikacij in ki zagotavlja tudi usklajenost imidža z definiranim etosom in značajem organizacije. Z dobrim upravljanjem korporativne identitete lahko organizacija doseže razumevanje in pripadnost svojih raznolikih deležnikov. To se v praksi odraža v sposobnosti organizacije, da 1. privablja nove in ohranja stare potrošnike ter zaposlene; 2. oblikuje strateške povezave (alianse), 3. pridobiva podporo s strani finančnih trgov; 4. jasno izrazi, kaj je namen poslovanja in v katero smer organizacija gre. Korporativna identiteta je tema strateškega upravljanja. Bistveno se razlikuje od klasičnega trženja blagovnih znamk, saj obsega vse ravni in vidike komuniciranja organizacije ter upošteva vse njene deležnike.

To je revizirana verzija originalne izjave, ki je bila zasnovana 17. in 18. februarja 1995 v Strachuru, Argyllu v Veliki Britaniji (Van Riel in Balmer 1997 v Melewar 2003: 216).«

Kot je navedeno že v poglavju 3.1., je področje korporativne identitete precej raziskano, za dobro upravljanje korporativno identiteto pa velja, da prinaša podjetjem številne koristi. V zadnjem desetletju se vzporedno s konceptom korporativne identitete poudarja tudi koncept panožne identitete, ki pa je na žalost še precej slabo raziskan. Avtorji, ki so se do sedaj ukvarjali s panožno identiteto (na primer Balmer in Wilkinson 1996; Melewar 2003; Podnar 2004b; Melewar 2005 in Balmer 2005), poudarjajo pomemben vpliv panožne na korporativno identiteto. Teoretična spoznanja o panožni identiteti so podrobneje predstavljena v poglavju 4.

## **4. OPREDELITEV POJMA PANOŽNA IDENTITETA**

Preden se osredotočimo na koncept panožne identitete, je smiselno opredeliti koncept panoge.

### **4.1 OPREDELITEV POJMA PANOGA**

Kotler (1996: 225) je opredelil panogo kot »skupino podjetij, ki ponujajo izdelek ali vrsto izdelkov, ki so medsebojno zamenljivi. /.../ Za ekonomiste pomeni medsebojna zamenljivost izdelkov visoko navzkrižno prožnost povpraševanja.«

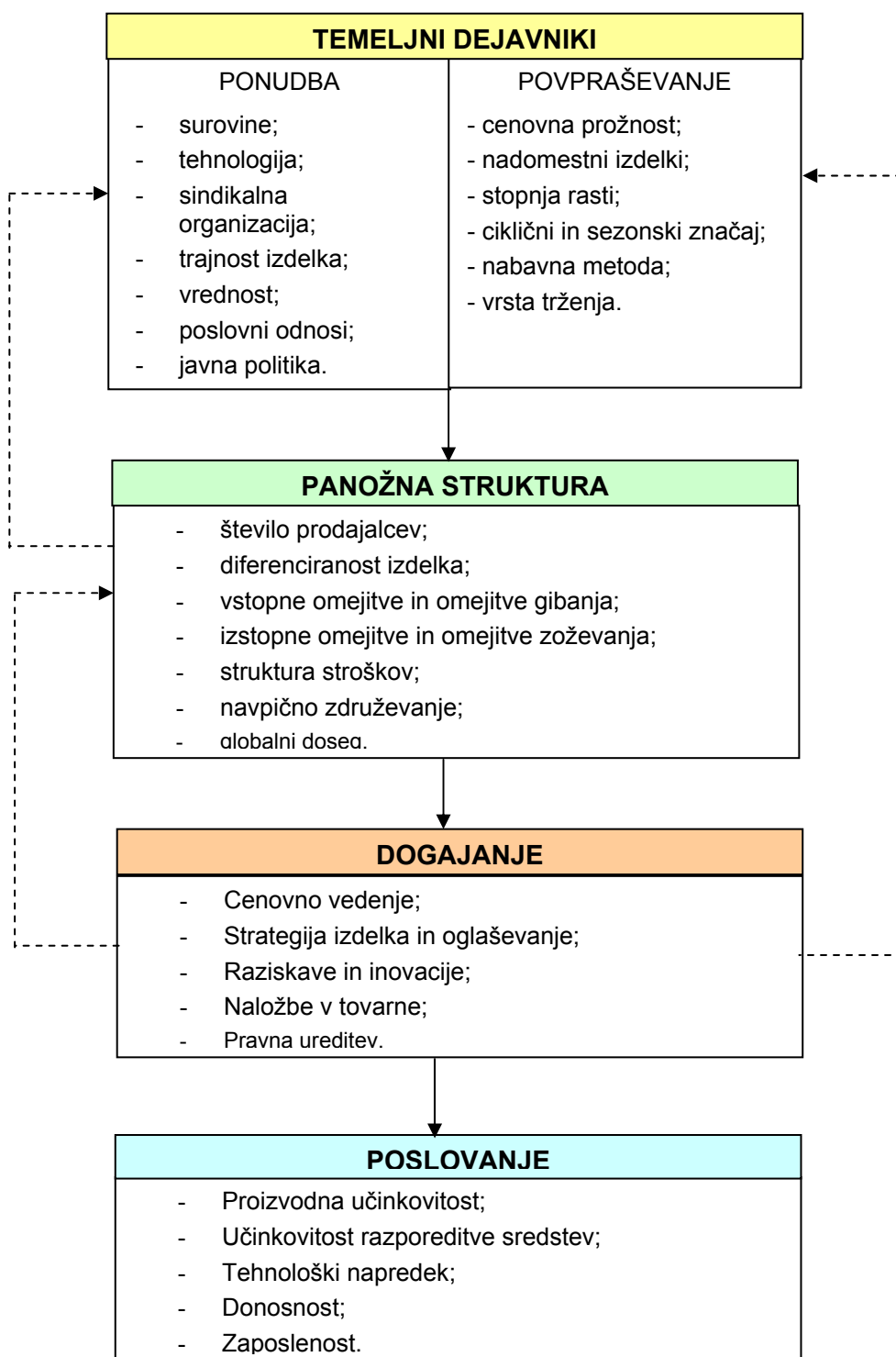
Ločimo dve temeljni razumevanji panoge: panožno ter tržno zasnovano konkurenco.

#### **4.1.1 PANOŽNA ZASNOVA KONKURENCE**

Kotler (1996: 225) ločuje štiri ravni konkurenčnosti, ki so določene glede na stopnjo zamenljivosti izdelka: 1. konkurenca na ravni blagovnih znamk, 2. konkurenca na ravni panoge, 3. konkurenca na ravni zadovoljevanja potrebe in 4. splošna konkurenčnost. »Konkurenca na ravni panoge vidi konkurente širše, v vseh drugih podjetjih, ki ponujajo enak izdelek ali celotno vrsto izdelkov« (Kotler, 1996: 225).

Kotler (1996: 227) je glede na število konkurentov v neki panogi opredelil pet vrst panožnih struktur: popolni monopol, popolni oligopol, diferencirani oligopol, monopolistično konkurenco in popolno konkurenco.

Kotler (2006: 225, 226) je predstavil Schererjev model analize panožne organiziranosti. »Izhodišče za analizo so temeljni dejavniki delovanja ponudbe in povpraševanja, ki vplivajo na panožno strukturo. Panožna struktura zatem vpliva na panožno dogajanje na področjih, kot so razvoj izdelka, določanje cene in strategija oglaševanja. Panožno vedenje oblikuje panožno poslovanje, na primer, učinkovitost panoge, tehnološki napredek, donosnost in zaposlenost« (Kotler, 1996: 225). Model prikazuje slika 4.1.



**Slika 4.1 – Model analize panožne organiziranosti (Vir: F.M.Scherer v Kotler, 1996: 226)**

**ŠTEVILO PONUDNIKOV IN STOPNJA DIFERENCIACIJE** – Izhodišči za opis panoge sta podatek o številu ponudnikov in podatek o tem, ali gre za homogen ali pa za visoko diferenciran izdelek. Obe značilnosti sta nadvse pomembni, iz njiju izhaja pet dobro znanih tipov panožne strukture: popolni monopol, popolni oligopol,

diferencirani oligopol, monopolistična konkurenca in popolna konkurenca (Kotler, 1996: 225, 227).

**VSTOPNE OVIRE IN OVIRE PRI GIBLJIVOSTI** – Panoge se precej razlikujejo glede na težavnost vstopa. »Med poglavitne vstopne ovire sodijo visoke kapitalske zahteve, prihranki obsega, patentne in licenčne zahteve, pomanjkanje zemljišč, surovin ali distributerjev, morebiten nezadosten ugled in tako naprej.« (Kotler, 1996: 226). Vstop novih podjetij v panogo pomeni večjo ponudbo in vodi k znižanju dobičkov na običajno stopnjo donosnosti. »Lahek vstop v panoge onemogoča obstoječim podjetjem, da bi dolgoročno dosegala izjemne dobičke.« (Kotler, 1996: 226). »Tudi ko je podjetje že vstopilo v panogo, lahko naleti na ovire pri giblivosti, kadar skuša prodreti na druge, bolj zanimive tržne segmente« (Kotler, 1996: 226).

**IZSTOPNE OVIRE IN OVIRE V ZVEZI Z ZOŽEVANJEM POSLOVANJA** – Pri izstopu iz panoge podjetja pogosto naletijo na izstopne ovire. »Med izstopnimi ovirami so zakonske ali moralne obveze do odjemalcev, posojilodajalcev in zaposlenih, vladne omejitve, nizka odpisna vrednost sredstev zaradi prevelike specializiranosti ali zastarelosti, pomanjkanje alternativnih možnosti, visoka stopnja navpičnega združevanja, čustvene omejitve in tako dalje« (Kotler, 1996: 226, 227).

**STRUKTURA STROŠKOV** – »Za vsako panogo je značilen določen splet stroškov, ki usmerja velik del strateških odločitev (na primer stroški za izdelavo, stroški za trženje, op.a.). Podjetja pozorno spremljajo največje stroške in jih skušajo »strateško« kar se da znižati« (Kotler, 1996: 227).

**NAVPIČNO ZDRUŽEVANJE** – »V nekaterih panogah je za podjetja koristno, če se povežejo navzgor in/ali navzdol. /.../ Koristi navpičnega združevanja sta pogosto zmanjšanje stroškov in boljši nadzor nad tokom dodane vrednosti. Takšna podjetja lahko tudi manipulirajo s cenami in stroški v različnih segmentih svojih dejavnosti in tako ustvarjajo dobiček tam, kjer so dajatve najnižje« (Kotler, 1996: 227, 228).

**GLOBALNI DOSEG** – »Nekatere panoge so predvsem lokalnega značaja, druge delujejo na globalni ravni, na primer naftna in letalska industrija ali proizvodnja fotografskih aparatov in kamer. Če želijo doseči prihranke obsega in slediti najnovejšim tehnološkim odkritjem, morajo biti podjetja v globalnih panogah konkurenčna tudi na globalni ravni« (Kotler, 1996: 228).

#### 4.1.2 TRŽNA ZASNOVA KONKURENCE

»Namesto obravnavanja podjetij, ki izdelujejo enak izdelek (panožna zasnova) lahko konkurente obravnavamo s stališča zadovoljevanja iste potrebe odjemalcev. /.../ Splošno vzeto tržna zasnova konkurence podjetju omogoča širši pogled na obstoječe in možne konkurente ter spodbuja k dolgoročnemu strateškemu načrtovanju trženja« (Kotler, 1996: 228).

Kotler (1996: 228) pri opredelitvi tržne zasnove konkurence pravi, da so za podjetje »največji konkurenti tista druga podjetja, ki se usmerjajo na iste ciljne trge in imajo enako strategijo. Tako opredeli strateško skupino, in sicer kot »skupino podjetij, ki imajo enako strategijo na določenem ciljnem trgu« (Kotler, 1996: 228).

Vsako podjetje, ki želi vstopiti v panogo, mora dobro preučiti vse strateške skupine. Te se namreč med seboj pomembno razlikujejo glede na višino vstopnih omejitev. Poleg tega mora podjetje upoštevati dejstvo, da postanejo z vstopom v določeno strateško skupino vsi člani skupine njegovi ključni konkurenti. Kotler (1996: 230) pravi, da čeprav je konkurenčnost najbolj čutiti znotraj strateške skupine, prihaja do tekmovanja tudi med skupinami.

Kotler (1996: 230) pravi, da mora podjetje dobiti »čimbolj natančne podatke o vsakem tekmecu. Poznati mora kakovost, lastnosti in splet njegovih izdelkov, storitve, ki jih nudi odjemalcem, cenovno politiko, distribucijsko pokritje, prodajalsko strategijo, oglaševalske in promocijske programe ter raziskovalno-razvojno, proizvodno, nabavno, finančno in druge strategije. Podjetje mora nenehno spremljati strategije konkurenčnih podjetij; uspešna podjetja svojo strategijo ves čas prilagajajo in izboljšujejo.«

## 4.2 PANOŽNA IDENTITETA

Kljub temu, da koncept panožne identitete ni povsem nov, je precej slabo raziskan. Z njim so se avtorji ukvarjali predvsem implicitno, še vedno pa je na tem področju potrebno poglobljeno empirično raziskovanje (Balmer, 2005: 339). S konceptom panožne identitete so se ukvarjali naslednji avtorji: Olins (1978), Bernstein (1984), Balmer in Wilkinson (1991, 1996), Dowling (1994) (Balmer, 2005: 338).

Balmer in Wilkinson (1996), Melewar (2003, 2005), Podnar (2004b) in Balmer (2005) zagovarjajo obstoj panožne identitete ter poudarjajo njeno pomembno vlogo in vpliv na korporativno identiteto.

Balmer in He (2005: 339, 340) sta definirala panožno identiteto kot »skupno identiteto skupine organizacij znotraj posamezne panoge ali sektorja«. Zajema vse tiste elemente identitete, ki so ključni in razločujoči za celotno panogo ter skupni vsem podjetjem znotraj panoge.

Podnar (2004b: 378) je definiral panožno identiteto kot set vseh lastnosti, ki so skupne organizacijam znotraj določene panoge. Za razliko od korporativne identitete, pri kateri se poudarja edinstvenost posameznega korpusa, se pri panožni identiteti poudarja enakost oziroma podobnost. »Panožna identiteta je set vseh tistih lastnosti oziroma karakteristik, ki so skupne vsem organizacijam znotraj posamezne panoge in za katere potrošniki in drugi deležniki pričakujejo, da jih bo vsaka organizacija, ki posluje znotraj določene panoge, imela. Posedovanje teh lastnosti (oziroma percepcija teh lastnosti s strani deležnikov organizacije, op.a.) daje organizacijam kredibilnost za poslovanje v dani panogi« (Podnar, 2004b: 378).

Podnar (2004b) obravnava koncept panožne identitete v povezavi z ugledom. Pravi, da dober ugled sam po sebi še ne zagotavlja uspeha pri uvedbi novih izdelkov na trg. Ugled lahko deluje kot konkurenčna prednost le, če organizacija poseduje določene lastnosti, skupne vsem podjetjem v neki panogi. Te lastnosti dajejo organizaciji kredibilnost za poslovanje v panogi. Deležniki so tisti, ki pri posamezni organizaciji določajo, kateri so ti konstitutivni elementi ter ali jih konkretna organizacija poseduje ali ne (njihova percepcija).

Melewar (2003: 207, 2005: 65) pravi, da se koncept panožne identitete nanaša na temeljne značilnosti panoge, kot so konkurenčnost, velikost, količina sprememb, rast in uporaba tehnologije.

Balmer (2005: 339, 346) pravi, da je za raziskovanje koncepta panožne identitete zaradi njegove neraziskanosti dobro uporabiti študije primerov, za razumevanje panožne identitete v konkretni panogi pa se je dobro posluževati historične perspektive.

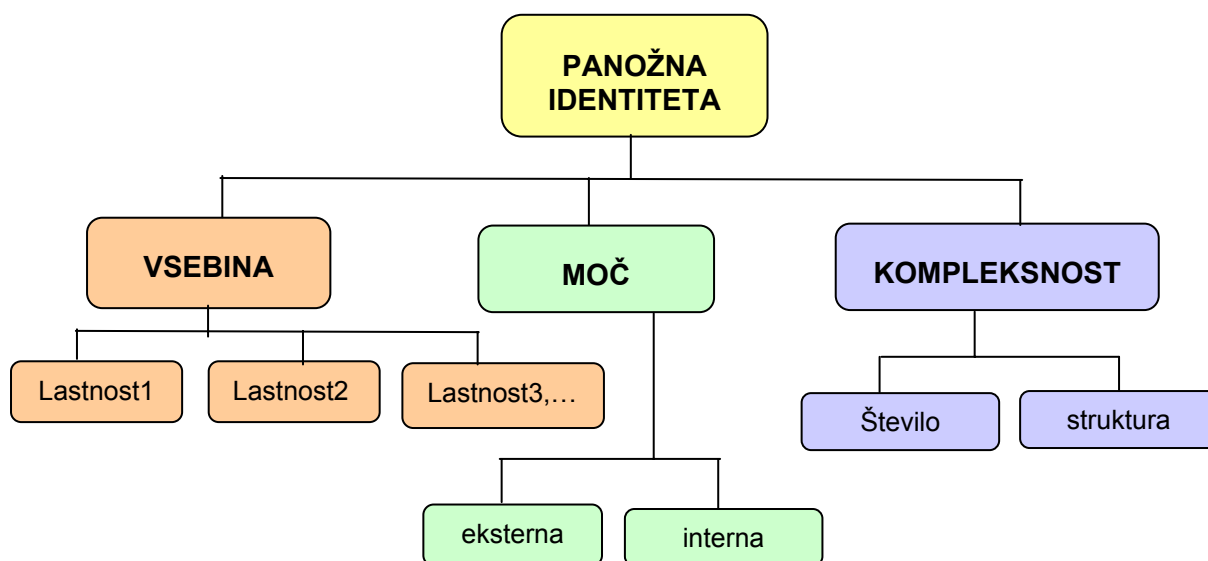
#### **4.2.1 DIMENZIJE PANOŽNE IDENTITETE**

Balmer (2005: 340, 341) pravi, da lahko panožno identiteto opredelimo s tremi različnimi dimenzijami: vsebino, močjo in kompleksnostjo.

VSEBINA se nanaša na specifične elemente, značilnosti oziroma pomene, ki jih ima določena panoga. To so lastnosti, ki so prepoznane kot tipične za neko panogo. Balmer (2005: 341) navaja primer panoge stavbenih zadrug, pri katerih izpostavlja naslednje značilnosti: vzajemnost, tradicija, zanesljivost (vredna zaupanja) in poštenost.

JAKOST oziroma MOČ panožne identitete lahko proučujemo eksterno ali interno. Eksterna moč pomeni moč panožne identitete v primerjavi s panožnimi identitetami drugih panog oziroma sektorjev. Interna moč pa se nanaša na jakost vpliva in pomena posamezne lastnosti panoge (Balmerjev koncept vsebine) znotraj nabora vseh ključnih lastnosti. Balmer (2005: 341) na primeru panoge stavbenih zadrug ugotavlja, da je vzajemnost pomembnejša in ima večji vpliv v panogi kot ostale lastnosti (tradicija, zanesljivost, poštenost).

KOMPLEKSNOŠT se nanaša na veliko število elementov oziroma značilnosti, ki jih poseduje določena panoga. Posamezne zaznane lastnosti panoge bolj ali manj vplivajo na proces sprejemanja odločitev posameznih organizacij in na njihovo poslovanje (Balmer 2005: 341).



Slika 4.2 – Dimenzije panožne identitete (Vir: Balmer 2005: 341)

#### 4.2.2 RAZVOJ IN SPREMINJANJE PANOŽNE IDENTITETE V ČASU

Balmer (2005: 341, 342) na primeru panoge stavbenih zadrug pojasnjuje, da se panožna identiteta skozi čas spreminja, da ima svoj lasten razvoj. V posameznih razvojnih fazah, ki lahko trajajo različno dolgo, so pomembne različne ključne lastnosti oziroma karakteristike panoge (vsebina), prav tako pa se spreminja njihova moč oziroma jakost. S tem izpodbija tradicionalno prepričanje, da je identiteta nekaj trajnega in nespremenljivega, kot to zagovarjata Albert in Whetten (1985). Idejo o spreminjanju panožne identitete Balmer (2005) podpira z Gioiijevim konceptom adaptivne nestabilnosti (Gioia et al 2000 v Balmer 2005: 342).

Balmer (2005: 342) pravi, da je za identiteto značilno, da je tako trajna kakor tudi spremenljiva oziroma prilagodljiva. Trajna je v smislu, da se ohranja kljub številnim drastičnim spremembam, spremenljiva pa v smislu, da se pomeni in interpretacije posameznih lastnosti panoge spreminjajo v času. Razvoj panožne identitete je tako kombinacija kontinuitete in adaptacije (Balmer 2005: 345), s čimer se tudi potrdi Balmerjevo razumevanje identitete kot kompleksnega (večdimenzionalnega), variabilnega (ki se nanaša na razvoj identitete v času) ter heterogenega (različni disciplinarni pristopi) pojma (Balmer 2005: 345).

#### 4.2.2.1 Adaptivna nestabilnost

Koncept adaptivne nestabilnosti podira sprejeto prepričanje o trajnosti in nespremenljivosti identitete. Gioia, Schultz in Corley (2000: 63) pravijo, da je identiteta v danes tako kompleksnem in nenehno spreminjajočem se okolju organizacij vse prej kot statičen pojav. Po eni strani se morajo znati organizacije v takšnem okolju hitro prilagajati, če želijo na trgu obstati in uspešno poslovati. Po drugi strani pa je za dolgoročni uspeh pomembno tudi oblikovanje in ohranjanje relativno trajne korporativne identitete. »Organizacija se mora naučiti spreminjati se in hkrati ostajati enaka« (Gagliardi 1986 v Gioia, Schultz in Corley, 2000: 64).

Gioia, Schultz in Corley (2000) so ta paradoks razrešili ravno z uvedbo koncepta adaptivne nestabilnosti. Menijo, da je za organizacijo sicer nujno, da ohranja kontinuiteto identitete (ta pojem jasno ločijo od pojma nespremenljiva trajnost), vendar pa je tudi pomembno, da se vseeno odziva na spremembe v okolju in na spremenjeno razumevanje svoje identitete s strani deležnikov (spremenjeni imidži). Takšno spreminjanje identitete je v funkciji prilagajanja organizacije zahtevam in spremembam v njenem okolju.

Gioia, Schultz in Corley (2000: 64) pravijo, da se navidezna trajnost in stabilnost identitete odražata skozi oznake, ki jih organizacija uporablja za izražanje tega, kaj organizacija je. Pomeni, ki jih te oznake nosijo, oziroma interpretacije teh oznak pa se čez čas spreminjajo. Identiteta je v resnici fluidna in ne strogo nespremenljiva. Še vedno zagovarjajo kontinuiteto identitete, ki jo razumejo kot ohranjanje oznak za temeljna prepričanja in vrednote organizacije, pri čemer pa se interpretacije in pomeni teh oznak spreminjajo. Tako ima na primer oznaka »Smo inovativno podjetje« različne pomene za različne skupine ljudi v različnih časovnih obdobjih, saj se interpretacije te oznake spreminjajo (Gioia, Schultz in Corley 2000: 65).

Potreba po spreminjanju in adaptaciji identitete novim razmeram v okolju izhaja iz spremenjenih imidžev deležnikov. Organizacija mora spremeniti oziroma prilagoditi identiteto vsakič, ko med njo in imidži nastane neskladje (Gioia, Schultz in Corley 2000: 69).

#### **4.2.3 VPLIV PRETEKLIH DOGODKOV NA PANOŽNO IDENTITETO (DEJAVNIKI)**

Pri obravnavanju panožne identitete Balmer (2005: 343-345) omenja tudi dejavnike, ki so v preteklosti vplivali na razvoj in moč posamezne panoge. Ti dejavniki so medsebojno povezani in specifični za vsako panogo.

Balmer jih pojasnjuje na primeru panoge stavbenih zadrug: dediščina, zakonodaja, panožna kultura in skupne grožnje iz okolja oziroma spremembe (Balmer 2005: 343-345). Pravi, da so vsi ti medsebojno povezani dejavniki na določen način zaznamovali proučevano panogo in jo oblikovali v takšno, kakršna je danes.

Kot je bilo povedano že v predhodnih poglavjih, je dobro upravljanje korporativne identitete in njeno celostno razumevanje ključnega pomena za organizacije, ki poslujejo v danes tako dinamičnem in nenehno spreminjajočem se okolju. Vse večji pomen dobiva tudi koncept panožne identitete, saj nekateri avtorji (Melewar 2003; Podnar 2004b; Balmer 2005) ugotavljajo, da panožna identiteta pomembno vpliva na korporativno identiteto. O tem razmerju je na žalost napisanih le nekaj znanstvenih člankov in izvedenih le nekaj raziskav, katerih ugotovitve so zapisane v sledečem poglavju, to je v poglavju 5.

## **5. RAZMERJE MED PANOŽNO IN KORPORATIVNO IDENTITETO TER POMEN PANOŽNE IDENTITETE**

Obseg literature o panožni identiteti je zelo ozek, še bolj pa to velja za literaturo, ki obravnava razmerja med korporativno in panožno identiteto. O slednjem so pisali predvsem naslednji avtorji: Wilkinson in Balmer (1996), Melewar in Jenkins (2002), Podnar (2004b), Melewar (2005) ter Balmer (2005).

Iz njihovih del lahko izluščimo tri temeljna razumevanja vloge, ki jo ima panožna identiteta v odnosu do korporativne identitete:

1. panožna identiteta kot kontekst, znotraj katerega šele lahko v celoti razumemo in upravljamo s korporativno identiteto;
2. panožna identiteta kot predpogoj za vzpostavitev korporativne identitete;
3. panožna identiteta kot determinanta korporativne identitete;

### **5.1 PANOŽNA IDENTITETA KOT KONTEKST ZA RAZUMEVANJE IN UPRAVLJANJE KORPORATIVNE IDENTITETE**

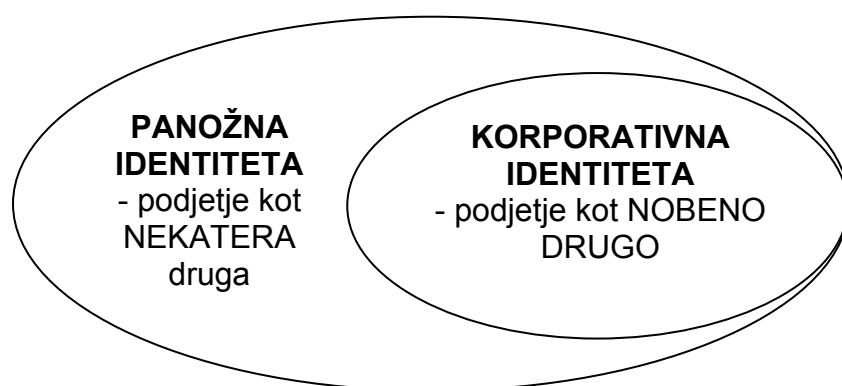
Balmer (2005) je predstavil temeljno razliko med korporativno in panožno identiteto. Tako pravi (Balmer 2005: 338), da se korporativna identiteta nanaša na tiste ključne specifične attribute, s katerimi korpus doseže razlikovanje od ostalih in s katerimi opredeli, »kdo ali kaj smo«. Panožna identiteta pa se nanaša na vse skupne attribute organizacij, ki delujejo znotraj neke panoge (Balmer 2005: 339).

Balmer (2005: 346) pravi, da razumevanje individualnih korporativnih identitet ni mogoče brez upoštevanja in razumevanja panožne identitete. Panožna identiteta mora služiti kot kontekst, znotraj katerega obravnavamo in upravljamo s korporativno identiteto. Pravi, da panožna in korporativna identiteta medsebojno vplivata ena na drugo, razumevanje tega vpliva pa je ključno za upravljanje korporativne identitete.

## 5.2 PANOŽNA IDENTITETA KOT PREDPOGOJ ZA VZPOSTAVITEV KORPORATIVNE IDENTITETE

Podnar (2004b: 378) pravi, da je panožna identiteta predpogoj za vzpostavitev korporativne identitete. »Panožna identiteta (op.a.) je osnova, na kateri se lahko gradi ustrezna drugačnost, edinstvenost« (Podnar 2004b: 378).

Razmerje med korporativno in panožno identiteto Podnar (2004b: 377) pojasnjuje s konceptom korporativne osebnosti, ki je definiran kot skupek značilnosti organizacije. Korporativna osebnost je sestavljena iz dveh dimenzij, in sicer iz različnosti, edinstvenosti (korporativna identiteta) na eni strani ter podobnosti (panožna identiteta) na drugi. Dimenzija podobnosti pomeni, da mora biti podjetje takšno kot nekatera druga (skupne značilnosti vseh podjetij v panogi), dimenzija edinstvenosti pa, da mora biti podjetje takšno kot nobeno drugo (edinstvenost posameznega podjetja oziroma njegova korporativna identiteta) (Podnar 2004b: 377).



Slika 5.1 – Dva nivoja korporativne osebnosti (Vir: Podnar 2004: 377)

Tako morajo podjetja za vstop in poslovanje v panogi imeti določene karakteristike, ki so temeljne značilnosti panoge in ki služijo kot znak kompetentnosti. Set teh značilnosti panoge je oblikovan na osnovi percepcije, pričakovanj potrošnikov in drugih deležnikov ter je skupen vsem podjetjem v neki panogi. S posedovanjem teh lastnosti postane organizacija v očeh svojih deležnikov kompetentna za poslovanje znotraj določene panoge. Šele ko je izpolnjen ta predpogoj (panožna identiteta), se lahko organizacija diferencira od ostalih konkurentov ter oblikuje svoje edinstvene lastnosti (izoblikuje korporativno identiteto).

### **5.3 PANOŽNA IDENTITETA KOT DETERMINANTA KORPORATIVNE IDENTITETE**

Melewar in Jenkins (2002: 85) ter Melewar (2003: 207; 2005: 65) izpostavljata panogo kot pomemben dejavnik oblikovanja korporativne identitete. Pravita, da različne asociacije v zvezi s panogo s strani raznolikih deležnikov vplivajo na percepcijo in odnos do posameznih organizacij, ki delujejo znotraj panoge. V svojem članku navajata primer negativnih konotacij, ki so jih deležniki imeli v povezavi z naftno industrijo. Povezovali so jo namreč predvsem z onesnaževanjem. Te negativne asociacije so posledično prenesli tudi na posamezna podjetja, ki so delovala v tej panogi (na primer Chevron, ZDA) (Winters 1986, 1988 v Melewar 2005: 65).

Tudi Balmer in Wilkinson (1996: 26, 32) poudarjata pomemben vpliv panožne identitete na oblikovanje korporativne identitete. Njuna osnovna ideja je, da panožna identiteta določa, do katere mere lahko podjetje oblikuje edinstveno korporativno identiteto, s katero se bo jasno razlikovalo od drugih podjetij v panogi. Pravita (Balmer in Wilkinson 1996: 26, 32), da lahko premočna panožna identiteta ovira in otežuje diferenciacijo na osnovi edinstvenih atributov organizacije (torej, oblikovanje korporativne identitete). Ob močni panožni identiteti tako podjetja oblikujejo zelo podobne strateške načrte in imajo podobna poslanstva (Balmer 1995 v Melewar 2003: 207). Balmer in Wilkinson podpirata svojo tezo o močnem vplivu panožne identitete na korporativno s primerom bank v Veliki Britaniji, kjer je panožna identiteta izjemno močna, kar posledično onemogoča oziroma otežuje razvoj jasnih, razločevalnih identitet posameznih bank. S takšnim pogledom se strinjata tudi Melewar in Jenkins (2002).

## 6. OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

V teoretičnem delu naloge smo opredelili koncepta korporativne in panožne identitete, pri čemer smo predstavili različna razumevanja in avtorje, ki so se s tema konceptoma že ukvarjali. V svojem delu izhajamo iz Podnarjevega razumevanja panožne identitete kot seta konstitutivnih atributov, ki so skupni vsem podjetjem v panogi in ki jih podjetje mora posedovati, če želi biti kompetentno v očeh svojih potrošnikov. Predstavili smo Balmerjeve dimenzije tako korporativne kot tudi panožne identitete. Slednje zajemajo vsebino, moč in kompleksnost. Nazadnje smo predstavili še tri različna razumevanja razmerja med panožno in korporativno identiteto.

V empiričnem delu diplomske naloge smo raziskovali koncept panožne identitete, in sicer na primeru panoge letalskih prevoznikov.

Zanimalo nas je predvsem, ali obstaja set konstitutivnih atributov, ki so skupni vsem podjetjem v izbrani panogi letalskih prevoznikov in ki predstavljajo temelj panožne identitete. Skušali smo ugotoviti, kateri so ti atributi.

Nadalje nas je zanimalo, kakšna je relacija med konceptom panožne ter konceptom korporativne identitete. Želeli smo ugotoviti, ali panožna identiteta vpliva na korporativno identiteto in na kakšen način (kakšna je vloga panožne identitete).

### 6.1 HIPOTEZE

- ◆ Podnar (2004b: 378) definira panožno identiteto kot set vseh lastnosti, ki so skupne organizacijam znotraj določene panoge ter za katere potrošniki in drugi deležniki pričakujejo, da jih bo vsaka organizacija, ki posluje znotraj določene panoge, imela (dimenzija podobnosti pri konceptu osebnosti podjetja). Posedovanje teh lastnosti daje organizacijam kredibilnost za poslovanje v dani panogi. *Na osnovi tega sklepamo, da za preučevano panogo letalskih prevoznikov obstaja set konstitutivnih atributov, ki so skupni vsem podjetjem v tej panogi (hipoteza1).*

- ◆ Korporativno in panožno identiteto podjetja Podnar (2004b: 377) pojasni s konceptom korporativne osebnosti, ki je definiran kot skupek značilnosti organizacije in je sestavljen iz dveh dimenzij: edinstvenosti (korporativna identiteta) ter podobnosti (panožna identiteta). Dimenzija edinstvenosti pomeni, da mora biti podjetje takšno kot nobeno drugo, oziroma da ima set edinstvenih lastnosti, na osnovi katerih se diferencira od ostalih konkurentov. *Na osnovi tega sklepamo, da ima vsako preučevano podjetje znotraj panoge letalskih prevoznikov nabor specifičnih atributov, na osnovi katerih se diferencira od svojih konkurentov v panogi (hipoteza 2).*

- ◆ Balmer (2005) opredeli tri dimenzije panožne identitete (vsebina, moč, kompleksnost), za katere pravi, da vplivajo na proces sprejemanja odločitev posameznih organizacij in na njihovo poslovanje. Meni, da razumevanje individualnih korporativnih identitet ni mogoče brez upoštevanja in razumevanja panožne identitete. Panožna identiteta mora služiti kot kontekst, znotraj katerega obravnavamo in upravljamo s korporativno identiteto.

Podnar (2004b: 378) pravi, da je panožna identiteta predpogoj za vzpostavitev korporativne identitete. Šele ko je izpolnjen ta predpogoj (panožna identiteta), se lahko organizacija diferencira od ostalih konkurentov ter oblikuje svoje edinstvene lastnosti (izoblikuje korporativno identiteto).

Balmer in Wilkinson (1996) izpostavljata pomemben vpliv panožne identitete na oblikovanje korporativne identitete. Njuna osnovna ideja je, da panožna identiteta določa, do katere mere lahko podjetje oblikuje edinstveno korporativno identiteto, s katero se bo jasno razlikovalo od drugih podjetij v panogi. Pravita, da lahko premočna panožna identiteta ovira in otežuje diferenciacijo na osnovi edinstvenih atributov organizacije (torej, oblikovanje korporativne identitete).

*Na osnovi tega sklepamo, da panožna identiteta preučevane panoge letalskih prevoznikov vpliva na oblikovanje korporativne identitete posameznih letalskih družb, predvsem s svojimi dimenzijami (vsebino, močjo in kompleksnostjo), ki so specifične za dano panogo. Dane dimenzije vplivajo na korporativno identiteto tako, da delujejo kot kontekst in/ali predpogoj in/ali determinanta korporativne identitete (hipoteza 3).*

## 6.2 METODE DELA

V naši raziskavi panožne identitete panoge letalskih prevoznikov smo uporabili predvsem sekundarne podatke in kvalitativno analizo.

Na osnovi raziskav trga in publikacij združenj letalskih prevoznikov smo analizirali položaj preučevane panoge ter raziskali, katere attribute poudarjajo posamezna letalska združenja. Kot ključni vir podatkov smo uporabili publikacije letalskih združenj (na primer IATA, AEA, ATA, AAPA, AFRAA, ELFAA, ALTA) o položaju panoge in trenutnih aktualnih temah na tem področju ter analize trga, ki jih izvaja Datamonitor.

Za analizo panožne identitete smo uporabili Balmerjev model treh dimenzij panožne identitete, ki vključuje vsebino, moč in kompleksnost. Pri dimenziji moči smo se osredotočili izključno na preverjanje interne moči. Z analizo po Balmerju smo ugotovili, kateri so konstitutivni atributi panoge letalskih prevoznikov, kakšna je moč posameznega atributa in kakšna je kompleksnost panožne identitete preučevane panoge. Analizirali smo 35 letalskih družb iz različnih delov sveta, med katerimi smo izbrali tudi deset nizko-cenovnih letalskih družb. Za analizo smo uporabili letna poročila, poslanstva in spletne strani posameznih letalskih družb. Kriteriji izbora letalskih družb in podrobnejši opis metodologije so predstavljeni v točki 8.2. Poleg tega smo analizirali forume na spletnih straneh, na katerih potrošniki izražajo svoja mnenja in (ne)zadovoljstvo s posameznimi letalskimi družbami. Na osnovi analize njihovih mnenj smo ugotovili, kakšna so njihova pričakovanja o panogi letalskih prevoznikov oziroma kateri atributi panoge se zdijo potrošnikom najbolj pomembni.

Nabor specifičnih atributov posameznega preučevanega podjetja znotraj panoge letalskih prevoznikov, na osnovi katerih se diferencira od ostalih konkurentov v panogi, smo ugotovili s pomočjo analize letnih poročil, poslanstev in spletnih strani posameznih letalskih družb. Pri analizi nas je zanimalo izključno dejstvo, ali ima *vsako* podjetje znotraj panoge nabor specifičnih razlikovalnih lastnosti ali ne. Pri tem nas sama vsebina in obseg teh lastnosti nista zanimala.

Rezultati raziskave so predstavljeni v empiričnem delu (7.-10. poglavje) in nato razloženi v poglavju 11.

## EMPIRIČNI DEL

### 7. ANALIZA PANOGE LETALSKIH PREVOZNIKOV

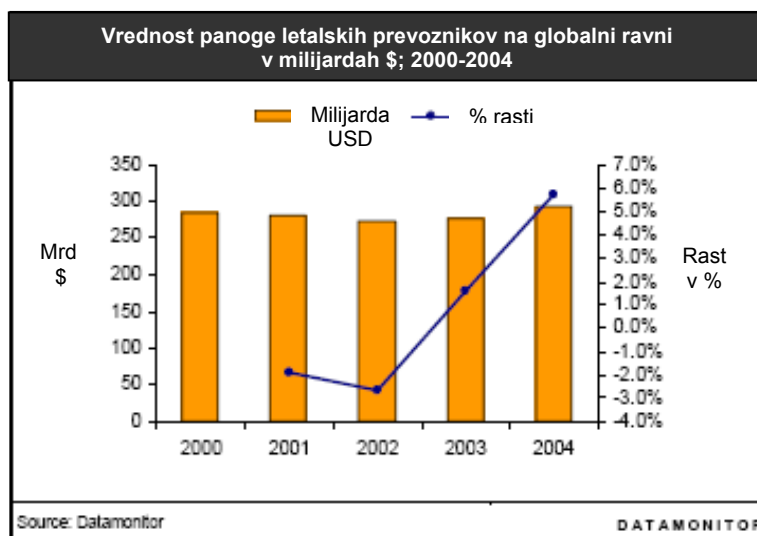
#### 7.1 ANALIZA TRGA IN POSLOVNIH REZULTATOV

##### 7.1.1 PRODAJNA VREDNOST

Globalna panoga letalskih prevoznikov je v letu 2004 zrasla za 5,7 % in dosegla vrednost 293,2 milijarde \$ (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 9). Rast panoge za obdobje petih let, od leta 2000 do leta 2004, je bila le 0,6 %. V letih 2001 in 2002 je bila rast zaradi terorističnega napada 11. septembra 2001 negativna (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 8). K pozitivnemu končnemu rezultatu je prispevalo predvsem dobro poslovanje evropskih letalskih prevoznikov (rast za obdobje petih let je znašala 2,3%).

| Leto                                               | \$ v milijardah | % rasti     |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------------|
| 2000                                               | 286,0           |             |
| 2001                                               | 280,6           | -1,90       |
| 2002                                               | 273,0           | -2,70       |
| 2003                                               | 277,4           | 1,60        |
| 2004                                               | 293,2           | 5,70        |
| <b>Letna rast, izračunana za obdobje 2000-2004</b> |                 | <b>0,60</b> |

**Tabela 7.1 – Vrednost panoge letalskih prevoznikov na globalni ravni**  
(Vir: Datamonitor – Global Airlines, 2005: 9)



**Slika 7.1 – Vrednost panoge letalskih prevoznikov v obdobju 2000-2004**  
(Vir: Datamonitor – Global Airlines, 2005: 9)

### 7.1.2 OBSEG TRGA

Obseg trga se nanaša na število prepeljanih potnikov. Na globalni ravni je bilo v letu 2004 prepeljanih 2,3 milijardi potnikov, kar predstavlja 8,5-odstotno rast glede na leto 2003 (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 10). Letna rast obsega trga, izračunana za obdobje 2000-2004, je znašala 3,1 %. V letu 2001 je viden upad števila prepeljanih potnikov, kar je predvsem posledica strahu pred letenjem zaradi preteklega terorističnega napada v ZDA septembra 2001. Najvišje stopnje rasti v številu prepeljanih potnikov so imele vzhodno evropske države. Za obdobje med letoma 2006 in 2009 je predvidena konstantna rast števila prepeljanih potnikov, ki naj bi leta 2009 dosegla 3 milijarde potnikov (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 8).

| Leto                                               | Prepeljani potniki v milijardah | % rasti     |
|----------------------------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 2000                                               | 2,0                             |             |
| 2001                                               | 2,0                             | -2,10       |
| 2002                                               | 2,0                             | 1,20        |
| 2003                                               | 2,1                             | 5,10        |
| 2004                                               | 2,3                             | 8,50        |
| <b>Letna rast, izračunana za obdobje 2000-2004</b> |                                 | <b>3,10</b> |

**Tabela 7.2 – Prepeljani potniki na globalni ravni**  
(Vir: Datamonitor – Global Airlines, 2005: 10)



**Slika 7.2 – Število prepeljanih potnikov na globalni ravni v obdobju 2000-2004**  
(Vir: Datamonitor – Global Airlines, 2005: 10)

### **7.1.3 GEOGRAFSKA SEGMENTACIJA LETALSKIH PREVOZNIKOV**

V panogi letalskih prevoznikov imajo ZDA največji tržni delež (39,7 %), takoj za njo pa sta Evropa (33,8 %) in Aziško-Pacifiško območje (19,5 %) (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 11).

**EVROPA** – Vodilne letalske družbe v Evropi so Air France-KLM, British Airways Plc, EasyJet Airline Company Limited, Iberia, Lufthansa, Ryanair Holdings plc in SAS AB (Datamonitor – Airlines in Europe, 2005: 13-15).

**ZDA** – Vodilne letalske družbe so: AMR Corporation, Continental Airlines Inc., Delta Airlines Inc., Southwest Airlines Co., UAL Corporation in US Airways Group Inc. (Datamonitor – Airlines in the USA, 2005: 13,14).

**AZIJA-PACIFIK** – Vodilne letalske družbe so: All Nippon Co. Ltd., Cathay Pacific Airways Limited, China Airlines, Japan Airlines Corporation, Korean Air Lines Co. Ltd., Qantas Airlines in Singapore Airlines Limited (Datamonitor – Airlines in Asia-Pacific, 2005: 13, 14).

#### **7.1.3.1 Primerjava geografskih segmentov**

| <b>Leto 2004</b>                                                    | <b>EVROPA</b>         | <b>ZDA</b>         | <b>AZIJA - PACIFIK</b> |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|
| Prodajna vrednost                                                   | 99,1 milijarde \$     | 116,3 milijarde \$ | 57,1 milijarde \$      |
| Letna rast vrednosti v %<br>(glede na leto 2003)                    | 4,8 %                 | 5,6 %              | 7,6 %                  |
| Skupna stopnja rasti vrednosti<br>(za obdobje 2000-2004)            | 2,3 %                 | -0,8 %             | 1,3 %                  |
| Število prepeljanih potnikov                                        | 964,4 milijonov       | 698,7 milijonov    | 471,4 milijonov        |
| % rasti števila prepeljanih<br>potnikov glede na 2003               | 7,2 %                 | 8,3 %              | 10,9 %                 |
| Skupna stopnja rasti števila<br>potnikov (za obdobje 2000-<br>2004) | 3,6 %                 | 1,2 %              | 5,7 %                  |
| Predvidena prodajna vrednost<br>panoge leta 2009                    | 123,9 milijarde<br>\$ | 139,2 milijarde \$ | 77,1 milijarde \$      |
| Predvidena rast vrednosti v % (l.<br>2009) glede na leto 2004       | 25,1 %                | 19,7 %             | 35 %                   |

| <b>Leto 2004</b>                                                             | <b>EVROPA</b>    | <b>ZDA</b>     | <b>AZIJA - PACIFIK</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|------------------------|
| Predvidena skupna rast vrednosti v % za obdobje 2004-2009                    | 4,6 %            | 3,7 %          | 6,2 %                  |
| Predvideno število prepeljanih potnikov v letu 2009                          | 1.288,9 milijona | 835,2 milijona | 697,9 milijona         |
| Predvidena rast števila potnikov v % (l. 2009) glede na leto 2004            | 33,6 %           | 19,5 %         | 48 %                   |
| Predvidena skupna rast števila prepeljanih potnikov v % za obdobje 2004-2009 | 6,0 %            | 3,6 %          | 8,2 %                  |

**Tabela 7.3 – Primerjava geografskih segmentov** (Vir: Datamonitor – Global Airlines)

## 7.2 GROŽNJE, NEVARNOSTI IN OMEJUJOČI DEJAVNIKI

V preteklih letih je vrsta negativnih dejavnikov močno oslabila panogo letalskih prevoznikov ter jo pahnila v krizo. Med njimi so najpomembnejši teroristični napad 11. septembra 2001 v ZDA, splošen upad svetovnega gospodarstva ter skokovit dvig cen nafte (Bisignani 2006: 23; Datamonitor – Global Airlines 2005: 12). Poleg tega so na panogo pomembno vplivali ali pa še vplivajo številni negativni dejavniki, kot so: izbruh ptičje gripe, teroristične grožnje, naravne katastrofe (cunamiji, hurikani,...), visoki stroški delovne sile, vstop številnih nizko-cenovnih letalskih družb, monopolni položaj letališč in služb za nadzor zračnega prometa ter temu primerne visoke cene njihovih storitev. Kljub temu se povpraševanje po letalskih prevozi v zadnjih letih konstantno večja (Bisignani 2006: 24; Datamonitor – Global Airlines 2005: 10).

### 7.2.1 OMEJUJOČA ZAKONODAJA

Zakonodaja na področju zračnega prometa je po mnenju generalnega direktorja Mednarodnega združenja za zračni promet (IATA) Giovannija Bisignanija (Bisignani, 2006: 26) zastarela in omejuje svobodno tržno poslovanje, predvsem v smislu možnosti povezovanja in združevanja med različnimi državami ter geografskega obsega poslovanja. Bisignani (2006: 26) poudari, da je liberalizacija vidna predvsem v Evropi, kjer je bilo nekaj uspešnih primerov meddržavnih združitvev letalskih družb (francoski Air France in nizozemski KLM, Lufthansin prevzem letalske družbe Swiss Airlines).

Stroški izvajanja predpisov in zakonov, postavljenih s strani države, stanejo letalsko panogo v Evropi prek 5,9 milijarde evrov letno, kar predstavlja dvig za več kot 2,5 milijardi evrov v obdobju preteklih štirih let (IATA letno poročilo 2005: 10). Mednarodno združenje za zračni promet (IATA) z različnimi publikacijami poziva zakonodajne organe v različnih državah k spremembam zakonodaje na področju zračnega prometa. Predstavniki IATE zagovarjajo liberalizacijo poslovanja panoge ter pozivajo k regulaciji monopolnega položaja ključnih dobaviteljev panoge (letališč in služb za nadzor zračnega prometa). V publikaciji *Politika zračnega prometa v Evropi: zmoremo delovati bolje* IATA poziva k regulaciji monopolnega položaja dobaviteljev v Evropi, se zavzema za enakovredno obravnavanje panoge letalskih

prevoznikov in železniškega prometa ter poziva k opustitvi zastarelih predpisov, ki urejajo poslovanje panoge letalskih prevoznikov. IATA tudi kritizira zakonsko ureditev Evropske komisije številka 261/2006, ki je začela veljati februarja 2005 in ki določa, kako naj letalske družbe finančno kompenzirajo potnikom tiste lete, na katere se niso vkrcali. Takšni predpisi naj bi po mnenju IATE le medli potrošnike, panogi v Evropi pa prinašali dodatnih 779 milijonov \$ dodatnih stroškov letno (IATA letno poročilo 2005: 10).

## **7.2.2 DEREGULACIJA IN MONOPOLNI POLOŽAJ DOBAVITELJEV**

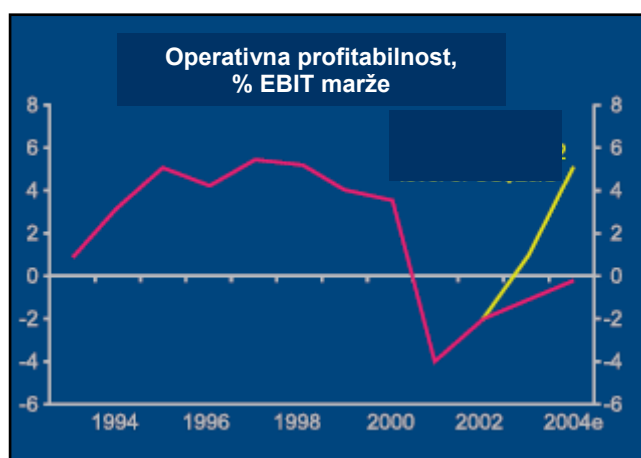
V nasprotju z zelo konkurenčnim okoljem, v katerem poslujejo letalske družbe, delujejo njihovi dobavitelji (letališča, službe za nadzor zračnega prometa) na trgu z malo ali skoraj nobene konkurence (IATA letno poročilo 2005: 10). Posledično za svoje storitve zaračunavajo visoke cene, ki so krepko nad konkurenčno vrednostjo ter si tako zagotavljajo visoke dobičke, letalskim družbam pa višajo stroške poslovanja (IATA letno poročilo 2005: 10).

## **7.2.3 VISOKE CENE NAFTE**

Naraščanje cen surove nafte v preteklih treh letih je močno povečalo stroške poslovanja letalskih družb in predstavlja glavni dejavnik njihove profitabilnosti.

V letu 2002 je bilo treba za sodček nafte odšteti 25 \$, leta 2005 54,5 \$ za sodček, v prvi polovici leta 2006 pa je povprečna cena za sodček znašala 61 \$ (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 12; IATA letno poročilo 2005: 9, IATA Fact Sheet: Fuel, [http://www.iata.org/pressroom/economics\\_facts/fact\\_sheets/fuel.htm](http://www.iata.org/pressroom/economics_facts/fact_sheets/fuel.htm), 3.6.2006). Če so leta 2003 stroški goriva predstavljali 14 % vseh stroškov poslovanja, so zaradi dviga cene nafte leta 2005 znašali že 23 % (IATA Fact Sheet: Fuel, [http://www.iata.org/pressroom/economics\\_facts/fact\\_sheets/fuel.htm](http://www.iata.org/pressroom/economics_facts/fact_sheets/fuel.htm), 3.6.2006). Stroški za gorivo so se v obdobju dveh let (od leta 2003 do leta 2005) skoraj podvojili, saj so leta 2003 znašali 44 milijard \$, v letu 2004 61 milijard \$, v letu 2005 pa kar 83 milijard \$ (IATA letno poročilo 2005: 36). Tako si številne letalske družbe kljub naraščanju števila potnikov in ukrepom za znižanje stroškov poslovanja še vedno močno prizadevajo ostati profitabilne (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 12;

Passenger and Freight Forecast 2005-2009, 2005: 2). Spodnja slika (7.3) prikazuje profitabilnost poslovanja, ki bi jo letalske družbe dosegale v primeru, da se cena nafte ne bi dvignila.



Če bi cene nafte ostale enake cenam v l. 2002, to je 25 \$ na sodček

**Slika 7.3 – Profitabilnost poslovanja ob predpostavki, da se cena nafte ne bi dvignila**  
(Vir: IATA letno poročilo 2005: 9)

Dvig cene nafte ni imel enakih učinkov na vseh geografskih trgih. Najbolj je prizadel ameriški trg (ZDA), saj ameriške letalske družbe niso mogle pridobiti koristi, ki so jih ob 9 % upadu vrednosti dolarja leta 2004 dobile letalske družbe drugod po svetu (predvsem v Evropi in Aziji) z ugodnejšimi menjalnimi tečaji (IATA Fact Sheet: Fuel, [http://www.iata.org/pressroom/economics\\_facts/fact\\_sheets/fuel.htm](http://www.iata.org/pressroom/economics_facts/fact_sheets/fuel.htm), 3.6.2006). Evropske in azijske letalske družbe so bile v soočanju z višjimi cenami nafte uspešnejše.

Panoga in letalske družbe v njej sicer ne morejo vplivati na ceno nafte, kljub temu pa skušajo znižati stroške za gorivo s prizadevanji za učinkovitejšo porabo goriva. Pobude za takšno zmanjševanje stroškov za gorivo prihajajo predvsem s strani Mednarodnega združenja za zračni promet (IATA). Vsako izboljšanje učinkovitosti porabe goriva za le 1 % bi na ravni celotne panoge prispevalo k zmanjšanju stroškov goriva za 800 milijonov \$ letno (IATA Fact Sheet: Fuel, [http://www.iata.org/pressroom/economics\\_facts/fact\\_sheets/fuel.htm](http://www.iata.org/pressroom/economics_facts/fact_sheets/fuel.htm), 3.6.2006; IATA letno poročilo 2005: 37). Poleg tega si v panogi prizadevajo izboljšati učinkovitost poslovanja in uvesti nove smeri letov, s čimer bi lahko stroške goriva na ravni celotne panoge znižali za 700 milijonov \$ letno (IATA Fact Sheet: Fuel, [http://www.iata.org/pressroom/economics\\_facts/fact\\_sheets/fuel.htm](http://www.iata.org/pressroom/economics_facts/fact_sheets/fuel.htm), 3.6.2006).

### 7.2.3 VISOKA KONKURENČNOST PANOGE

Letalske družbe poslujejo v zelo konkurenčnem okolju. V preteklih štirih letih, ko so se letalske družbe soočale s krizo v panogi, so vstopili številni nizko-cenovni konkurenti, kot so na primer JetBlue (ZDA), Air Asia (Malezija), GOL (Brazilija), Ryanair (Irska) in EasyJet (Velika Britanija), ki so nakazali velike spremembe v panogi. Povzročili so spremembe v smeri razvoja v nizko-cenovno panogo (Bisignani, 2006: 26).

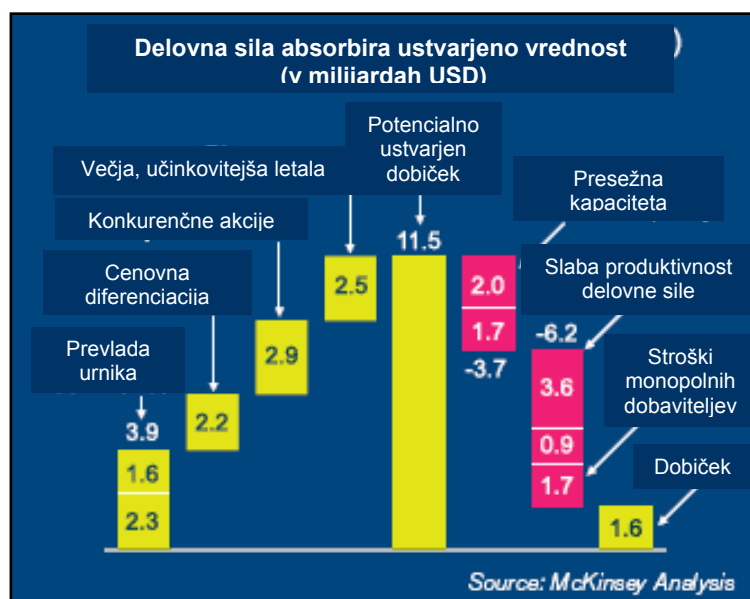
Vstop teh nizko-cenovnih letalskih družb je povzročil splošno zniževanje cen letalskih vozovnic na ravni panoge ter prisil ključne predstavnike panoge (American Airlines, Delta Airlines, United Airlines, Japan Airlines, Lufthansa, British Airways), da so začeli ekstremno zniževati stroške poslovanja s težnjo po ohranitvi dobičkov (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 12). Primer letalske družbe US Airways dobro kaže, da to ni bila lahka naloga in da se nekaterim letalskim družbam ni uspelo soočiti s spremenjenimi razmerami na trgu. Tako je na primer US Airways, ki je po številu potnikov sicer deseta največja letalska družba na svetu, septembra 2004 vložila prošnjo za protekcijo pred bankrotom (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 12).

Bisignani (2006: 26), generalni direktor Mednarodnega združenja za zračni promet (IATA), pravi, da novi nizko-cenovni konkurenti v panogi ne morejo predstavljati dolgoročne rešitve za panogo. Kot prvi razlog navede dejstvo, da njihov koncept najuspešneje deluje na kratkih letih, ki trajajo manj kot tri ure. Poleg tega se te letalske družbe navadno izogibajo velikih, pomembnih oziroma glavnih letališč in se tako niso sposobne uspešno vključevati v mednarodno omrežje linij, ki povezujejo svet. Bisignani (2006: 26) tudi navede podatek, da se je razlika v stroških med nizko-cenovnimi in klasičnimi letalskimi družbami v roku samo treh let zmanjšala iz 93 % na 66 %, ter napove, da bosta v prihodnosti obe vrsti letalskih družb ali soobstajale na trgu ali pa se združile.

#### 7.2.4 VISOKI FIKSNI STROŠKI PANOGA

Stroški delovne sile pomembno vplivajo na operativno profitabilnost v panogi letalskih prevoznikov, njihovo zniževanje pa je eden največjih izzivov, s katerimi se panoga sooča (IATA letno poročilo 2005: 10). Stroški delovne sile predstavljajo najvišji strošek, ki ga imajo letalske družbe. V ameriških letalskih družbah kljub prizadevanjem za znižanje stroški delovne sile še vedno predstavljajo kar 38 % vseh stroškov poslovanja. V letalskih družbah iz aziško-pacifiške regije pa stroški delovne sile na račun nižjih plač predstavljajo manj kot 18 % vseh stroškov poslovanja (IATA letno poročilo 2005: 10).

Raziskava svetovalnega podjetja McKinsey & Company je pokazala, da je največja izguba vrednosti evropskih in ameriških letalskih družb rezultat nizke produktivnosti delovne sile ter visokih plač. Slednje prikazuje tudi spodnja slika.



**Slika 7.4 – Stroški delovne sile v panogi letalskih prevoznikov**  
(Vir: IATA letno poročilo 2005: 10)

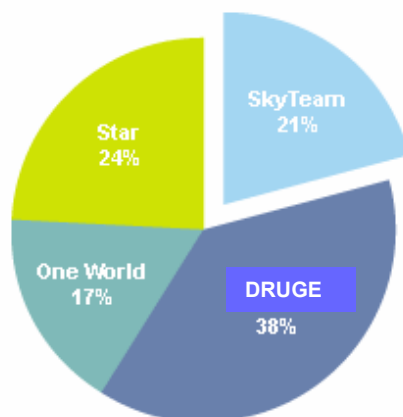
## 7.3 TRENDI

Po podatkih raziskave, ki jo je opravil Datamonitor (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 12), je glavni trend v panogi letalskih prevoznikov ustvarjanje strateških povezav med letalskimi družbami. S takšnim povezovanjem skušajo letalske družbe dosegati pozitivne sinergijske učinke. Tri največje strateške povezave so Star, Skyteam in Oneworld, ki skupaj predstavljajo 80 % vseh letalskih prevoznikov ter imajo znotraj panoge zelo močno pogajalsko pozicijo in top do številnih virov.

V aliansi Oneworld so združene naslednje letalske družbe: Aer Lingus (Irska), American Airlines (ZDA), British Airways (Velika Britanija), Cathay Pacific Airways (Hong Kong - Kitajska), Finnair (Finska), Iberia (Španija), LAN (Čile) in Qantas (Avstralija). Ta strateška združba ponuja lete na 600 različnih destinacij, v letu 2004 pa so izvedli več kot 3 milijone poletov (Datamonitor – Global Airlines, 2005: 12). Njen tržni delež znaša 17 % (<http://www.airfranceklm-finance.com/passengers-transport.html>, 25. 5. 2006).

Strateška aliansa Star vključuje 16 letalskih družb, med katerimi so Air Canada (Kanada), Lufthansa (Nemčija), South African Airways, Scandinavian Airlines, United (ZDA) in US Airways (ZDA). Njen tržni delež znaša 24 % (<http://www.airfranceklm-finance.com/passengers-transport.html>, 25. 5. 2006).

Strateška povezava Skyteam pa vključuje 9 letalskih družb, med katerimi so Air France-KLM (Francija-Nizozemska), Continental (ZDA) in Delta (ZDA). Njen tržni delež znaša 21 % (<http://www.airfranceklm-finance.com/passengers-transport.html>, 25. 5. 2006).



**Slika 7.5 – Tržni deleži največjih strateških alians v panogi letalskih prevoznikov**  
(Vir: <http://www.airfranceklm-finance.com/passengers-transport.html>, 25. 5. 2006)

## 8. ANALIZA ATRIBUTOV PANOGE

### 8.1 ATRIBUTI, KI JIH POUČARJAJO LETALSKA ZDRUŽENJA

Na osnovi analize letnih poročil različnih združenj letalskih družb oziroma združenj za zračni promet smo analizirali attribute letalske panoge, ki jih ta združenja posebej izpostavljajo, poudarjajo in jih opisujejo kot prioritete letalske panoge. Analizirali smo letna poročila in spletne strani Mednarodnega združenja za zračni promet (IATA), Združenja evropskih letalskih družb (AEA), Ameriškega združenja za zračni promet (ATA), Združenja azijsko-pacifiških letalskih družb (AAPA), Združenja afriških letalskih družb (AFRAA), Združenja latinskoameriških letalskih družb (ALTA) ter Evropskega združenja nizko-cenovnih ponudnikov letalskih prevozov (ELFAA).

| ATRIBUT oz. PRIORITETA | ŠT. ZDRUŽENJ, KI IZPOSTAVLJAJO DANI ATRIBUT | OPIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VARNOST                | 6/6                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- le ena nesreča na 2.9 milijona letov (članice združenja IATA)</li><li>- »prioriteta številka ena«;</li><li>- mednarodni standard menedžmenta varnosti (IOSA) → pogoj za članstvo v IATI;</li><li>- izboljšati varnostne preglede in hkrati poenostaviti potovanja potnikov;</li><li>- težnja po harmonizaciji standardov varnostnih pregledov med državami;</li></ul>                                |
| VARSTVO OKOLJA         | 4/6                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- nizka stopnja onesnaževanja (2 % vseh emisij);</li><li>- odgovorna do okolja;</li><li>- v zadnjem desetletju se je izraba goriva izboljšala za 20 % (zdaj 3,5 litra na 100 potniških kilometrov)</li><li>- nenehna prizadevanja za zmanjševanje hrupa → vlaganje v razvoj tehnologije ;</li><li>- prizadevanja za zmanjšanje porabe goriva oziroma za doseganje njegove učinkovite porabe;</li></ul> |

| ATRIBUT oz. PRIORITETA                                | ŠT. ZDRUŽENJ, KI IZPOSTAVLJAJO DANI ATRIBUT | OPIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEŽNJA PO VARČNOSTI in DOSEGANJU UČINKOVITOSTI</b> | 6/6                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stroškovna učinkovitost;</li> <li>- učinkovita poraba goriva → IATA izvaja programe, s katerimi zmanjšujejo stroške goriva;</li> <li>- optimizacija poti letenja;</li> <li>- kampanja »prihrani eno minuto« → nižanje stroškov;</li> <li>- težnja po izboljšanju produktivnosti;</li> <li>- izboljšave infrastrukture;</li> <li>- vlaganje v tehnologijo;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| <b>POENOSTAVITI POSLOVANJE</b>                        | 3/6                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nakup in rezervacije letalskih vozovnic prek interneta (e-poslovanje) → do konca leta 2007 naj bi vse članice IATE imele izključno le e-vozovnice</li> <li>- znižanje stroškov;</li> <li>- samostojna prijava na let (ang. »check-in«);</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>POSLOVANJE V NEUGODNIH OKOLIŠČINAH; V KRIZI</b>    | 6/6                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- monopolno vedenje aerodromov;</li> <li>- visoke cene nafte;</li> <li>- neprilagojena zakonodaja;</li> <li>- visoka stopnja regulacije;</li> <li>- napredovanje v smeri rasti;</li> <li>- »soočanje s finančnimi izzivi« - finančna izguba v določenih regijah;</li> <li>- Konkurenčni pritiski s strani novih vstopnikov v panogo;</li> <li>- Visoki stroški poslovanja: gorivo, delovna sila, drugi operativni stroški;</li> <li>- zahteve po ekoloških dajatvah s strani vlad (EU – ekološki davek na letalske vozovnice in davek za porabo kerozina);</li> </ul> |
| <b>SLUŽITI POTROŠNIKOM (KVALITETA STORITEV)</b>       | 4/6                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- »odgovorna panoga«;</li> <li>- Spodbuja gospodarsko aktivnost;</li> <li>- Težnja po skrajšanju dolžine letov in po pocenitvi storitev (e-poslovanje);</li> <li>- Omogočiti dostop do storitev letalskih prevoznikov vsem;</li> <li>- Inovativnost storitev (Azija-Pacifik);</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>POMEMBNO PRISPEVA H GOSPODARSTVU</b>               | 4/6                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nova delovna mesta;</li> <li>- povezovanje trgov in ljudi na globalni ravni;</li> <li>- pospeševanje drugih panog (na primer turizem);</li> <li>- prispevati k blaginji;</li> <li>- prispeva k razvoju gospodarstva;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Tabela 8.1 – Atributi, ki jih poudarjajo letalska združenja

Na osnovi analize združenj klasičnih letalskih družb je mogoče razbrati tri ključne poudarke, ki jih letalska združenja uporabljajo, ko opisujejo panogo klasičnih letalskih prevoznikov. Ti trije poudarki so: varnost, prizadevanje za učinkovitost ter kvaliteta storitev.

Varnost je ena glavnih prioritet in je bila kot temeljni atribut predstavljena pri vseh šestih analiziranih združenjih. Prizadevanje za učinkovitost je predstavljeno kot temeljna pogonska sila in hkrati želeni rezultat, ki pa ga bodo letalske družbe dosegle z izboljšano tehnologijo, manjšo porabo goriva ter novimi optimiziranimi potmi. Pri tem gre pravzaprav za težnjo po znižanju visokih stroškov poslovanja. Kvaliteta storitev se nanaša predvsem na delovanje v dobrobit potrošnikov. To naj bi letalske družbe dosegale z uvajanjem novih inovativnih storitev, s poenostavljenim poslovanjem (uvredba e-vozovnic) ter nižjimi cenami.

Izkazalo se je, da afriško in južnoameriško združenje v primerjavi z ostalimi združenji v manjši meri izpostavljata varstvo okolja ter pozitivne učinke, ki jih ima panoga letalskih prevoznikov na gospodarstvo.

### **8.1.1 ATRIBUTI, KI JIH POUДАРJA ZDRUŽENJE NIZKO-CENOVNIH EVROPSKIH LETALSKIH PREVOZNIKOV (ELFAA)**

Združenje nizko-cenovnih evropskih letalskih prevoznikov (ELFAA) predstavi ključne attribute panoge nizko-cenovnih letalskih družb na osnovi primerjave s klasičnimi letalskimi družbami, pri čemer močno poudari točke diferenciacije.

Najpomembnejša točka diferenciacije so nižje cene storitev ter sposobnost poslovanja z nižjimi, tako fiksnimi kot celotnimi, stroški. Naslednja točka diferenciacije je večja učinkovitost nizko-cenovnih letalskih družb. To trditev združenje podpre s statističnimi analizami, po katerih imajo nizko-cenovne letalske družbe v Evropi najmanj odpovedanih letov, najmanj primerov izgubljene prtljage, najmanj pritožb s strani potrošnikov ter so bolj točne in zanesljive v primerjavi s klasičnimi letalskimi družbami. Tretja pomembna točka diferenciacije se nanaša na skrb za potrošnike, vendar ne v smislu pestrejšega nabora storitev, temveč v povečevanja potrošnikove izbire in dostopnosti uporabe storitev letalskega prevoza. S tem dajejo vtis družbene

odgovornosti in privzemajo nekakšne robinhoodovske karakteristike. Kot pomembno razliko v primerjavi s klasičnimi letalskimi družbami izpostavijo boljšo skrb za okolje, ki jo dosegajo predvsem s pomočjo sodobnejših in bolj dodelanih letal z manjšo porabo goriva. Iz spodnje tabele (Tabela 8.2) pa je razvidno, da kljub diferenciaciji in poudarjanju razlik v primerjavi s klasičnimi letalskimi družbami na ravni panoge še vedno poudarjajo podobne attribute (na primer skrb za potrošnike, skrb za okolje, pozitivni učinki na gospodarstvo, varnost).

| ATRIBUT oz. PRIORITETA                                           | OPIS                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DELUJE V DOBROBIT POTROŠNIKOV</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- z nizkimi cenami omogoča ljudem dostop do storitev letalskega prevoza (splošna dobrina in ne luksuzno blago);</li> <li>- večja možnost izbire;</li> <li>- točni in zanesljivi;</li> </ul>                                    |
| <b>KVALITETA STORITEV</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- točni in zanesljivi;</li> <li>- najmanjše število odpovedanih letov, izgubljene prtljage, pritožb s strani potnikov;</li> </ul>                                                                                              |
| <b>POVZROČITELJI SPREMENB V PANOGI (»SVEŽ VETER«)</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dvig konkurenčnosti;</li> <li>- nižje cene za potrošnike in s tem večja dostopnost storitev;</li> <li>- cenejši in bolj učinkoviti;</li> </ul>                                                                               |
| <b>UČINKOVITOST</b>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uspešno nižanje stroškov in poslovanje z nizkimi fiksnimi in celotnimi stroški;</li> <li>- bolj učinkoviti kot klasične letalske družbe;</li> <li>- manjša kompleksnost;</li> <li>- poenostavljeno poslovanje;</li> </ul>    |
| <b>POMEMBNO PRISPEVA H GOSPODARSTVU IN JE DRUŽBENO ODGOVORNA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nova delovna mesta;</li> <li>- razvoj manj poznanih regij (prispeva k razvoju turizma);</li> <li>- povečuje promet na obrobni, sekundarnih letališčih;</li> <li>- povečuje dostopnost storitev (splošna dobrina);</li> </ul> |
| <b>SKRB ZA OKOLJE</b>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uporaba novih, okolju prijaznejših letal;</li> <li>- manjša poraba goriva, manj hrupa, manj odpadkov;</li> </ul>                                                                                                             |
| <b>GROŽNJE IZ OKOLJA</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- strah pred re-regulacijo v smeri manjše liberalizacije trga;</li> <li>- okoljske uredbe in dajatve;</li> <li>- trend združitve letalskih družb → znižuje konkurenčnost in dviguje cene;</li> </ul>                           |
| <b>VARNOST</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- izpolnjuje sprejete standarde varnosti;</li> </ul>                                                                                                                                                                           |

Tabela 8.2 - Atributi, ki jih poudarja ELFAA

## **8.2 ATRIBUTI, KI JIH POUDARJAJO POSAMEZNE LETALSKE DRUŽBE**

Pri analizi atributov, specifičnih za panogo letalskih prevoznikov, smo analizirali 25 klasičnih letalskih družb iz celotnega sveta in 10 nizko-cenovnih letalskih prevoznikov, prav tako iz celotnega sveta. Ker ZDA, Evropa in regija Azija-Pacifik skupaj predstavljajo kar 93 % trga, smo iz vsake od teh izbrali 7 letalskih družb, iz ostalih območij pa skupno 4 letalske družbe (Južna Amerika, Afrika, Bližnji Vzhod, Rusija). Kriteriji izbora so bili naslednji:

1. letalske družbe, ki so bile označene kot najboljše v tekočem letu (na osnovi raziskave Skytraxa in tekmovanja World Airline Awards®).
2. letalske družbe, ki so v Datamonitorjevi raziskavi bile opredeljene kot vodilne;
3. letalske družbe z največ prepeljanimi potniki;
4. letalske družbe z največjimi dobički oziroma z največ ustvarjenega prometa;
5. letalske družbe, ki so pridobile certifikat kakovosti (s strani Skytraxa).

Za te kriterije smo se odločili zato, ker ti nakazujejo ključne akterje v panogi, ki so tudi najbolj prepoznani s strani potrošnikov. Potrošniki si namreč na osnovi lastnih izkušenj s posameznimi letalskimi družbami oblikujejo določena prepričanja tudi o panogi. Izbor klasičnih kakor tudi nizko-cenovnih letalskih družb je prikazan v prilogi C.

### **8.2.1 ANALIZA PANOŽNIH ATRIBUTOV PO BALMERJEVEM MODELU**

Skupne attribute panoge smo analizirali s pomočjo Balmerjevega modela, ki vključuje vsebino, moč in kompleksnost. Rezultati analize so predstavljeni v tabelah 8.3 in 8.4, v katerih dimenzijo vsebine predstavljajo vsi naštetih atributi, ki pa so razvrščeni glede na moč na ravni panoge (atribut z največjo močjo je naveden pod zaporedno številko 1). Dimenzija kompleksnosti se odraža v številu različnih skupnih atributov, torej se odraža v skupnem številu vseh predstavljenih atributov (kolikor je zaporednih števil). Velja, da večje kot je število atributov, kompleksnejša je panožna identiteta. V tabeli 8.3 so navedeni atributi po svoji moči, kot jih posedujejo klasične letalske družbe.

| ZAP. ŠT. | ATRIBUT                                            | OPIS ATRIBUTA (indikatorji)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | FREKVENCE                                                                           |
|----------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | <b>VARNOST</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- certifikati varnosti (IOSA in ISO standardi);</li> <li>- vzdrževanje letal;</li> <li>- nakup novih, modernih letal;</li> <li>- programi za varnost na letalu;</li> <li>- letalske družbe same izrecno omenjajo varnost kot prioriteto številka 1;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>290</b><br>20/25 letalskih družb navaja <b>VARNOST</b> kot prioriteto številka 1 |
| 2.       | <b>KVALITETA IN ODLIČNOST STORITEV</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- udobje;</li> <li>- hrana (opis, kvaliteta hrane, ponudba pijač);</li> <li>- zabava, tehnologija zabave;</li> <li>- nadpovprečna, največja kvaliteta;</li> <li>- prilagojena ponudba različnim potrebam potrošnikov in individualizirana ponudba;</li> <li>- zaposleni (ključni akterji za doseganje odličnosti in kvalitete; opis njihovih lastnosti, ki prispevajo h kvaliteti storitev);</li> <li>- možnost komunikacije na letalu (uporaba interneta, mobilnih telefonov,...);</li> <li>- možnost nakupovanja na letalu;</li> <li>- odličnost;</li> <li>- visoki standardi izvedbe storitev;</li> <li>- izboljšave, inovacije, pionirstvo;</li> <li>- letenje z družbo kot posebna izkušnja, priložnost za razvajanje;</li> <li>- "potrošnik je prvi", skrb za potrošnika, prizadevanje za zadovoljstvo potrošnika;</li> <li>- nagrade za dobro opravljene storitve (razdelek z navedenimi nagradami, omembe v besedilu);</li> <li>- presegajo pričakovanja</li> </ul> | <b>2156</b>                                                                         |
| 3.       | <b>GLOBALNOST IN MEDNARODNE STRATEŠKE POVEZAVE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- spletne strani prilagojene glede na različne države;</li> <li>- navajanje velikega števila mednarodnih destinacij;</li> <li>- alianse in sporazumi o sodelovanju med letalskimi družbami;</li> <li>- uvedbe novih letalskih linij, rast omrežja;</li> <li>- "smo globalni", "imamo globalno omrežje", "vsepovsod po svetu", "imamo globalne produkte";</li> <li>- raznolikost;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>655</b>                                                                          |
| 4.       | <b>DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SKRB ZA OKOLJE</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- letalska družba ima poseben razdelek, namenjen družbeni odgovornosti ali letno poročilo o družbeni odgovornosti;</li> <li>- spodbujanje turizma (opisi destinacij, turistične informacije) in spodbujanje gospodarstva na splošno;</li> <li>- poudarjanje družbene odgovornosti na splošno;</li> <li>- sponzoriranje;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>586</b>                                                                          |

|    |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|    |                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- donacije;</li> <li>- prostovoljstvo zaposlenih;</li> <li>- različna področja pomoči - izobrazba, šport, umetnost, kultura, mladi;</li> <li>- posebni programi, prek katerih letalska družba pomaga skupnosti in je družbeno odgovorna;</li> <li>- <u>skrb za okolje</u> (različne akcije in programi, posebno letno poročilo o skrbi za okolje, prizadevanja za učinkovito izrabo goriva, manj odpadkov, zmanjšanje emisij, manjšo porabo vode, programi ozaveščanja, posebni programi za varovanje okolja);</li> </ul>    |            |
| 5. | <b>ZANESLJIVOST<br/>IN ZAUPANJE</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- točnost, čim manj odpovedanih letov;</li> <li>- prizadevanje za čim manj izgubljene prtljage;</li> <li>- poštenost, zaupanje, spoštovanje, etičnost;</li> <li>- informiranje potrošnikov, obveščanje, pomoč (v vseh fazah - od nakupa vozovnice do izkušnje na letališču, v zraku med letom, po letu), pogosto zastavljena vprašanja, kontakti;</li> <li>- število in opis letal (kapaciteta, zmogljivost);</li> <li>- letalska družba sama poudarja zanesljivost;</li> <li>- odzivnost na pritožbe, vprašanja;</li> </ul> | <b>577</b> |
| 6. | <b>E-POSLOVANJE</b>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost prijave, rezervacije leta, nakupa letalskih vozovnic, preverjanje informacij o letu, nakupovanja prek spleta;</li> <li>- letalska družba sama favorizira e-poslovanje;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>364</b> |
| 7. | <b>POUDARJANJE<br/>UGODNE CENE</b>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- programi zvestobe potrošnikov;</li> <li>- popusti, posebne ponudbe, "cenovno ugodni leti", "nizke cene vozovnic", last-minute ponudba, zagotovila najugodnejše cene;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>312</b> |
| 8. | <b>POUDARJANJE<br/>NEGATIVNIH<br/>VPLIVOV IZ<br/>OKOLJA NA<br/>POSLOVANJE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>visoki stroški za gorivo;</b></li> <li>- pojav nizko-cenovnih letalskih družb in <b>velika konkurenčnost panoge;</b></li> <li>- prizadevanja za <b>znižanje stroškov poslovanja;</b></li> <li>- prejemanje posojil, prejemanje pomoči in protekcije pred bankrotom;</li> <li>- poslovanje z izgubo;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | <b>173</b> |
| 9. | <b>RAZŠIRJANJE<br/>POSLOVANJA NA<br/>NELETALSKE<br/>STORITVE</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ponudba počitniških paketov;</li> <li>- ponudba nočitvenih kapacitet;</li> <li>- ponudba križarjenj;</li> <li>- ponudba zavarovanj;</li> <li>- turistična ponudba, možnost vodenih ogledov;</li> <li>- ponudba storitev prevoza in parkiranja;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>139</b> |

**Tabela 3.3 – Panožni atributi klasičnih letalskih družb**

Za dimenzijo vsebine panožne identitete v panogi klasičnih letalskih prevoznikov se je izkazalo, da vsebuje devet lastnosti: varnost, kvaliteto in odličnost storitev, globalnost in mednarodne strateške povezave, družbeno odgovornost in skrb za okolje, zanesljivost in zaupanje, e-poslovanje, poudarjanje ugodne cene, poudarjanje negativnih vplivov iz okolja na poslovanje letalskih družb ter razširjanje poslovanja na neletalske storitve.

Varnost ima med vsemi lastnostmi največjo *interno moč*. Letalske družbe so jo predstavljale kot prioriteto številka 1 (kar 20 izmed 25 analiziranih letalskih družb). Veliko interno moč imajo tudi atributi »kvaliteta in odličnost storitev«, »globalnost in mednarodne strateške povezave«, »družbena odgovornost in skrb za okolje« ter »zanesljivost in zaupanje«. Deset letalskih družb je kot eno svojih ključnih prioritet navedlo še atribut kvalitete (z variacijami »najboljša kvaliteta«, »skrb za potrošnika«, »odličnost«).

Za panožno identiteto panoge klasičnih letalskih prevoznikov lahko rečemo, da je precej *kompleksna*. Vsebuje namreč kar devet različnih atributov, pri čemer pa vsakega izmed njih sestavlja pester nabor pod-elementov oziroma indikatorjev, s katerimi je bil posamezen atribut merjen. Ti pod-elementi so predstavljeni v tabeli 8, pod naslovom »opis atributa«.

## NIZKO-CENOVNE LETALSKE DRUŽBE

Pri analizi nizko-cenovnih letalskih družb se je izkazalo, da je vsebina panožne identitete klasičnih in nizko-cenovnih letalskih družb precej podobna. Vsi panožni atributi, ki so značilni za klasične letalske družbe, razen atributa »poudarjanje negativnih vplivov iz okolja na poslovanje letalskih družb«, so prisotni tudi pri nizko-cenovnih letalskih družbah. Pri slednjih sta bila prisotna še dva dodatna atributa, ki pa se nista pojavila pri klasičnih letalskih družbah. To sta atributa »generatorji sprememb v panogi« ter »dobra vrednost za plačani denar«, za katera pa velja omeniti, da imata izmed vseh desetih panožnih atributov najnižjo interno moč. Zaradi metodološke primerljivosti smo panožne attribute tako pri klasičnih kot nizko-cenovnih letalskih družbah merili z enakimi indikatorji. Kjer so se pri nizko-cenovnih letalskih družbah pojavili še dodatni atributi in/ali indikatorji, smo te seveda vključili. Morebitni novi indikatorji so zapisani v tabeli 8.4 v stolpcu »Opis atributa« v krepkem tisku.

| ZAP. ŠT. | ATRIBUT                                       | OPIS ATRIBUTA (indikatorji)                                                                                                                                                                                                                                                                                            | FREKVENCE |
|----------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.       | VARNOST                                       | 7/10 letalskih družb navaja VARNOST kot prioriteto številka 1<br>- indikatorji kot pri klasičnih letalskih družbah;                                                                                                                                                                                                    | 95        |
| 2.       | KVALITETA IN ODLIČNOST STORITEV               | Velik poudarek na zaposlenih → predstavljeni kot ključni akterji za uspeh družbe (6/10)<br>- indikatorji kot pri klasičnih letalskih družbah;                                                                                                                                                                          | 449       |
| 3.       | RAZŠIRJANJE POSLOVANJA NA NELETALSKE STORITVE | - ponudba počitniških paketov;<br>- ponudba nočitvenih kapacitet;<br>- ponudba križarjenj;<br>- ponudba zavarovanj;<br>- turistična ponudba, možnost vodenih ogledov;<br>- ponudba storitev prevoza in parkiranja;<br>- splošno poudarjanje;<br>- druga ponudba (npr. kreditne kartice, karte za zabaviščne parke,...) | 208       |
| 4.       | POUDARJANJE UGODNE CENE                       | - indikatorji kot pri klasičnih letalskih družbah;                                                                                                                                                                                                                                                                     | 199       |
| 5.       | MEDNARODNA KOMPONENTA                         | - spletne strani prilagojene glede na različne države;<br>- navajanje velikega števila mednarodnih destinacij;<br>- povezovanja z drugimi letalskimi družbami;<br>- uvedbe novih letalskih linij, rast omrežja;<br>- »mednarodno«;<br>- raznolikost;                                                                   | 185       |
| 6.       | E-POSLOVANJE                                  | - indikatorji kot pri klasičnih letalskih družbah;                                                                                                                                                                                                                                                                     | 183       |
| 7.       | ZANESLJIVOST IN ZAUPANJE                      | - indikatorji kot pri klasičnih letalskih družbah;                                                                                                                                                                                                                                                                     | 177       |
| 8.       | DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SKRB ZA OKOLJE        | - indikatorji kot pri klasičnih letalskih družbah;                                                                                                                                                                                                                                                                     | 113       |
| 9.       | GENERATORJI SPREMEMB V PANOGI                 | - »dostopnost letov za vsakogar«;<br>- spremenili razmere poslovanja;                                                                                                                                                                                                                                                  | 81        |
| 10.      | DOBRA VREDNOST ZA PLAČANI DENAR               | - Pogosti leti (visoka frekvenca);<br>- Dobra dobljena vrednost;                                                                                                                                                                                                                                                       | 62        |

Tabela 8.4 – Panožni atributi nizko-cenovnih letalskih družb

Kljub podobnosti na ravni vsebine pa se interna moč posameznih panožnih atributov pri klasičnih in pri nizko-cenovnih letalskih družbah razlikuje. Analiza je pokazala, da nizko-cenovne letalske družbe v večji meri poudarjajo ne-letalske storitve in ugodno ceno, klasične letalske družbe pa globalnost ter družbeno odgovornost in skrb za okolje.

Pri obeh vrstah družb pa imata atributa »varnost« ter »kvaliteta in odličnost storitev« največjo interno moč. Nizko-cenovne letalske družbe dajejo torej zelo velik poudarek na kvaliteto opravljenih storitev, vendar pa jo za razliko od klasičnih letalskih družb dosegajo s prizadevanji za točnost letov, visokimi frekvencami letov ter specifičnimi lastnostmi svojih zaposlenih, katere predstavljajo kot temelj uspešnosti letalske družbe. Kljub poudarjanju nizkih cen storitev letalskega prevoza pa jasno povejo, da ugodne storitve ne gredo na račun varnosti.

Glavni pod-element atributa »generatorji sprememb v panogi« je večanje dostopnosti letalskega prevoza vse večjemu številu ljudi, predvsem na račun nizkih cen. V ozadju tega atributa se pravzaprav skriva logika skrbi za potrošnika in doseganja njegovega zadovoljstva. Slednjega nizko-cenovne letalske družbe dosegajo po robinhoodovski logiki »letalski prevoz za vse ljudi, ne samo za elito« in ne na račun pestrosti nadpovprečno kvalitetnih dodatnih storitev (tako kot klasične letalske družbe).

Tudi za panožno identiteto panoge nizko-cenovnih letalskih prevoznikov lahko rečemo, da je precej *kompleksna*. Vsebuje kar deset različnih atributov, s pestrim nabor pod-elementov oziroma indikatorjev, s katerimi je bil posamezen atribut merjen.

Na osnovi primerjave panožnih atributov klasičnih in nizko-cenovnih letalskih družb lahko rečemo, da za letalsko panogo kot celoto obstaja set skupnih atributov, ki so torej značilni tako za klasične kot za nizko-cenovne letalske družbe. Ti atributi so: varnost, kvaliteta in odličnost storitev, globalnost oziroma mednarodna komponenta ter povezovanje med letalskimi družbami, družbena odgovornost in skrb za okolje, zanesljivost in zaupanje, e-poslovanje, razširjanje poslovanja na neletalske storitve ter poudarjanje ugodne cene.

Podrobna analiza atributov in indikatorjev po regijah je prikazana v prilogah D (*Panožni atributi klasičnih letalskih družb – analiza po regijah*) in E (*Panožni atributi nizko-cenovnih letalskih družb – analiza po regijah*).

### 8.3 ATRIBUTI, KI JIH POUDARJAJO POTROŠNIKI

Kakšna so pričakovanja potrošnikov o atributih, ki naj bi jih imela podjetja v panogi letalskih prevoznikov, sem ugotovila na osnovi analize komentarjev in ocen potrošnikov. Analizirala sem Skytraxov forum potrošnikov o letalskih družbah in letališčih (<http://www.airlinequality.com/main/forum.htm>, 11.6.2006, 8.7.2006) ter se pri tem osredotočila na ocene 35-ih letalskih družb (navedene v prilogi C).

Za teh 35 letalskih družb je bilo skupno podanih 832 komentarjev, med katerimi je bil najstarejši prikazan komentar podan 17. 2. 2003, najnovejši pa v času končne analize, to je 8. 7. 2006. Izmed vseh analiziranih komentarjev jih je bilo 9 podanih v letu 2003, 26 v letu 2004, 158 v letu 2005, preostalih 639 pa v letu 2006. Za klasične letalske družbe je bilo podanih 586 komentarjev, za nizko-cenovne pa 246.

Število komentarjev za posamezno letalsko družbo je prikazano v prilogi F. Podrobna analiza atributov, ki se odražajo v komentarjih posameznih letalskih družb, je prikazana v prilogah G (*Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki – klasične letalske družbe*) in H (*Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki – nizko-cenovne letalske družbe*). V spodnjih dveh tabelah (tabeli 8.5 in 8.6) pa so ločeno za klasične in nizko-cenovne letalske družbe prikazani ključni atributi, ki so razvrščeni glede na najmočnejšo zastopanost.

| Št. | Atribut                                                                                                                                | Frekvenca | % - glede na vse klasične |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|
| 1.  | Odnos osebja, zaposlenih                                                                                                               | 446       | 76                        |
| 2.  | Hrana na letalu (kvaliteta, količina)                                                                                                  | 391       | 67                        |
| 3.  | Udobje                                                                                                                                 | 314       | 54                        |
| 4.  | Možnost uporabe in pestrost zabavne tehnologije (TV, avdio sistemi, internet)                                                          | 239       | 41                        |
| 5.  | Zaznani atributi kvalitete, dodatne ugodnosti, prilagojene storitve za posamezne segmente potrošnikov, dobra vrednost za plačano vsoto | 218       | 37                        |
| 6.  | Stanje letala – starost, čistost, nivo hrupa                                                                                           | 195       | 33                        |
| 7.  | Točnost                                                                                                                                | 176       | 30                        |
| 8.  | Tekoč potek, dobra organiziranost                                                                                                      | 151       | 26                        |
| 9.  | Počivalnica oziroma čakalna klubska soba                                                                                               | 70        | 12                        |
| 10. | Ugodna cena                                                                                                                            | 55        | 9                         |

Tabela 8.5 – Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki (klasične letalske družbe)

| Št. | Atribut                                                                                                                                | Frekvenca | % - glede na vse nizko-cenovne |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------|
| 1.  | Odnos osebja, zaposlenih                                                                                                               | 153       | 62                             |
| 2.  | Točnost                                                                                                                                | 131       | 53                             |
| 3.  | Tekoč potek, dobra organiziranost                                                                                                      | 115       | 47                             |
| 4.  | Ugodna cena                                                                                                                            | 92        | 37                             |
| 5.  | Zaznani atributi kvalitete, dodatne ugodnosti, prilagojene storitve za posamezne segmente potrošnikov, dobra vrednost za plačano vsoto | 83        | 34                             |
| 6.  | Stanje letala – starost, čistost, nivo hrupa                                                                                           | 79        | 32                             |
| 7.  | Udobje                                                                                                                                 | 78        | 31                             |
| 8.  | Doplačila za ponudbo na letalu (poceni/drago, pozitiven/negativen odnos)                                                               | 53        | 21                             |
| 9.  | Brezplačna hrana na letalu (odnos do te ponudbe)                                                                                       | 36        | 15                             |
| 10. | E-storitve (e-vozovnice, e-prijava na let doma,...)                                                                                    | 33        | 13                             |

**Tabela 8.6 – Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki (nizko-cenovne letalske družbe)**

Analiza pričakovanj potrošnikov kaže, da potrošniki največji pomen pri ocenjevanju posameznih letalskih družb namenjajo kvaliteti izvedbe storitev in prizadevanju za doseganje odličnosti. Potrošniki, tako pri klasičnih kot pri nizko-cenovnih letalskih družbah, so med vsemi atributi najbolj poudarjali odnos osebja oziroma zaposlenih. Od njih pričakujejo, da so prijazni, veseli, nasmejani, profesionalni, vedno na voljo, vljudni, pozorni, pripravljeni pomagati, si vzamejo čas, delo opravljajo z navdušenjem in veseljem, so kompetentni, konsistentni, hitri, potrpežljivi, izkušeni, pametni, delovni, snažni ter da dobro obvladajo angleščino oziroma znajo več tujih jezikov.

Zaznani atributi kvalitete se nanašajo na splošno percepcijo kvalitete letalskih družb s strani potrošnikov, na zaznavo dobre ali najboljše vrednosti za plačano ceno ter na dodatno pomoč in prilagojene storitve za posamezne segmente potnikov (otroci, ostareli, invalidi). V analizi se je izkazalo, da potrošniki tako pri klasičnih kot tudi pri nizko-cenovnih letalskih družbah približno v enaki meri poudarjajo atribut kvalitete. Prav tako sta jim v enaki meri pomembna starost in čistost letala.

Tekoč potek in dobra organiziranost se nanašata predvsem na postopke prijave na let in vkrcavanja, uporabo e-storitev ter na sposobnost reševanja kriznih situacij s strani letalskih družb. Potrošniki so tekoč potek, dobro organiziranost in točnost v

večji meri poudarjali pri nizko-cenovnih letalskih družbah. Pri klasičnih letalskih družbah so bili ti atributi sicer poudarjeni, vendar v primerjavi z nizko-cenovnimi letalskimi družbami v manjši meri.

Primerjava atributov, ki jih poudarjajo potrošniki pri klasičnih in nizko-cenovnih letalskih družbah, je pokazala, da pri klasičnih letalskih družbah potrošniki v večji meri poudarjajo dodatno ponudbo. Pričakujejo udobje, dobro hrano na letalu (ki je tudi v zadostnih količinah), pestro izbiro zabavne tehnologije (pester izbor TV programov, glasbe, filmov, računalniških igrice), na samem letališču pa tudi odlično ponudbo in storitve v čakalni klubi sobi (ležišče, tuši, časopisi, internet, računalniki, prigrizki,...).

Pri nizko-cenovnih letalskih družbah pa potrošniki v večji meri poudarjajo točnost, tekoč potek in e-storitve. V večji meri tudi poudarjajo nizko oziroma ugodno ceno. Pri tem pa se je izkazalo, da samo nizka cena ni dovolj. Potrošniki pričakujejo odlično in kakovostno izvedbo storitev (ta se odraža predvsem v primernem odnosu zaposlenih pri letalski družbi), v vse večji meri pa tudi dodatno ponudbo. Nekatere letalske družbe so tako presegle osnovni koncept nizko-cenovnih letalskih prevoznikov, ki poleg samega leta potrošniku ne nudi nobenih dodatnih storitev in ugodnosti (predvsem na račun ohranjanja nizkih stroškov), ter začele ponujati dodatne storitve v obliki večje skrbi za potrošnika, tehnologije zabave, udobja in brezplačne hrane (na primer Air Berlin).

Varnosti ali varnostnih pregledov potrošniki ne omenjajo izrecno. Za varnost bi lahko dejali, da jo potrošniki že à priori pričakujejo. Je nujni pogoj, osnova za katerokoli nadaljnjo nadgradnjo storitev. Najbolj se odraža v pričakovanju potrošnikov po uporabi novih, modernih letal, za katere se implicitno predvideva, da so tudi varnejša in udobnejša.

Potrošniki tudi pričakujejo možnost elektronskega poslovanja, vključujoč nakup vozovnic prek spleta in elektronske prijave na let. Potrošniki e-poslovanje favorizirajo predvsem zaradi njegove enostavnosti ter prihranka časa.

Za razliko od letalskih družb potrošniki ne poudarjajo dimenzije globalnosti in strateških povezav, družbene odgovornosti in varovanja okolja niti ne poudarjajo razširjanja ponudbe poslovanja na neletalske storitve (na primer nočitve, najem avtomobila, počitniški paketi).

## 9. ANALIZA SPECIFIČNIH ATRIBUTOV LETALSKIH DRUŽB (DIFERENCIACIJA)

Pri analizi izbranih letalskih družb se je izkazalo, da ima prav *vsaka* letalska družba nabor določenih lastnosti, s katerimi se diferencira od ostalih ponudnikov v panogi. Točke diferenciacije za vsako analizirano letalsko družbo so prikazane v prilogi I. Seznam teh razlikovalnih lastnosti ni vseobsegajoč, temveč vsebuje le najpomembnejše in najbolj izpostavljene attribute. V dani nalogi namreč skušam ugotoviti le, ali ima *vsako* preučevano podjetje znotraj panoge nabor specifičnih atributov, na osnovi katerih se diferencira od svojih konkurentov v panogi, ali ne. Sam obseg teh specifičnih atributov pa v dani nalogi ni primarnega pomena.

V raziskavi letalskih družb se je izkazalo, da je jasna diferenciacija znotraj panoge letalskih prevoznikov precej težka. Specifične attribute, na osnovi katerih se posamezne letalske družbe diferencirajo od ostalih ponudnikov v panogi, lahko strnemo v nekaj krovnih točk. Nanašajo se predvsem na 1. kvaliteto storitev, 2. številčnost ponujenih letalskih linij oziroma destinacij, 3. pionorstvo in inovacije v informacijski tehnologiji ter 4. na dodano vrednost, ki jo ustvarjajo zaposleni.

Izkazalo se je, da posamezne letalske družbe dokazujejo kvaliteto svojih storitev z naborom nacionalnih in mednarodnih nagrad za kvalitetno izvedbo storitev, ki zajemajo naslove za najboljše letalske družbe, za najpestrejšše ali najbolj inovativne storitve, za najboljšo posadko, za najboljše obroke in izbor vin, za najboljše programe zvestobe ter najboljše storitve v posameznem potniškem razredu. Na svojih spletnih straneh v posebnem razdelku (»Novice«, »Sporočila za javnost«, »O nas«, ...) predstavljajo vse prejete nagrade in pohvale v določenem letu. S tem podjetja večajo svojo kredibilnost, ustvarjajo dodano vrednost v očeh potrošnikov ter se seveda razlikujejo od drugih letalskih družb znotraj panoge.

Pionirska uporaba IT tehnologije se nanaša predvsem na nenehne novosti v ponudbi tehnologije zabave in uporabe spleta na letalu med letom. Pomembna točka diferenciacije so tudi zaposleni, saj je njihova izvedba storitev predstavljena kot specifična. Vsi si sicer prizadevajo za odličnost in kvaliteto storitev ter za maksimizacijo potrošnikovega zadovoljstva, ampak vsaka letalska družba skuša to doseči na svoj način.

## 10. VPLIV PANOŽNE IDENTITETE NA KORPORATIVNO IDENTITETO

Pri ugotavljanju vpliva panožne na korporativno identiteto sem se oprla na tri teoretična razumevanja tega vpliva, in sicer: panožna identiteta kot predpogoj, kontekst in kot determinanta korporativne identitete.

### 1. PANOŽNA IDENTITETA KOT PREDPOGOJ KORPORATIVNE IDENTITETE

Po tem pristopu morajo podjetja za vstop in poslovanje v panogi imeti določene karakteristike, ki so temeljne značilnosti panoge in ki služijo kot znak kompetentnosti. S posedovanjem teh lastnosti postane organizacija v očeh svojih deležnikov kompetentna za poslovanje znotraj določene panoge. Šele ko je izpolnjen ta predpogoj (panožna identiteta), se lahko organizacija diferencira od ostalih konkurentov ter oblikuje svoje edinstvene lastnosti (izoblikuje korporativno identiteto).

Analiza panoge letalskih prevoznikov, konkretnije analiza atributov, ki jih poudarjajo in pričakujejo potrošniki, je pokazala, da panožna identiteta res deluje kot predpogoj korporativne identitete.

Eden izmed najpomembnejših atributov panožne identitete je *kvaliteta in odličnost storitev*, ki zajema dobro skrb za potrošnika, s pestrostjo ponujene ponudbe in njeno prilagojenostjo različnim potrebam potrošnikov. Potrošniki pričakujejo kvaliteto in odličnost storitev pri vsaki letalski družbi, s katero letijo. Med podanimi mnenji potrošnikov je bilo veliko negativnih komentarjev, v katerih so se potrošniki pritoževali predvsem nad neudobjem na letalu, nad neokusno hrano, ki je je povrh vsega bilo še premalo, nad zamudami in čakanjem v dolgih vrstah ter nad neprijaznim in neustrežljivim osebjem na letalu ali letališču. Takšno nezadovoljstvo z opravljeno storitvijo letalskega prevoza jasno kaže na to, da storitev ni zadostila vnaprejšnjim pričakovanjem potrošnikov. Posamezna letalska družba torej v očeh potrošnikov ni posedovala karakteristike zadostne kvalitete (kot temeljnega atributa panožne identitete, ki naj bi jo posedovala vsa podjetja znotraj panoge) in zato je v očeh potrošnikov izgubila svojo kredibilnost.

Nezadovoljni in ogorčeni potrošniki so se tako odločili, da s takšno družbo ne bodo nikoli več leteli, pri tem pa jih ne bi mogle prepričati niti nizke cene ponujenega letalskega prevoza. V takšnem primeru specifični, edinstveni in razlikovalni atributi posamezne letalske družbe potrošnika sploh niso zanimali. Z neizpolnjevanjem osnovnih pričakovanj določena letalska družba ni prestopila tistega praga, kjer bi v očeh potrošnikov sploh lahko začela graditi drugačnost (korporativno identiteto). Drugače povedano, ni posedovala ključnih panožnih atributov.

## 2. PANOŽNA IDENTITETA KOT DETERMINANTA KORPORATIVNE IDENTITETE

Osnovna ideja tega pristopa, ki ga zagovarjata predvsem Balmer in Wilkinson (1996), je, da panožna identiteta določa, do katere mere lahko podjetje oblikuje edinstveno korporativno identiteto, s katero se bo jasno razlikovalo od drugih podjetij v panogi. Premočna panožna identiteta ovira in otežuje diferenciacijo na osnovi edinstvenih atributov organizacije (torej, oblikovanje korporativne identitete). Ob močni panožni identiteti tako podjetja oblikujejo zelo podobne strateške načrte in imajo podobna poslanstva.

Analiza poslanstev posameznih letalskih družb je pokazala, da so ta res precej podobna. Za primer navajam le nekaj poslanstev posameznih letalskih družb:

- ◆ *»Ponujamo storitve letalskega prevoza, ki se uvrščajo med najboljše glede na varnost, udobje in točnost. Naše storitve vsebujejo pridih topline in osebnega stika, kar jih bistveno loči od naših konkurentov. Z nenehnim povečevanjem pestrosti naših storitev, zanesljivo podporo pred in po letu ter odlično infrastrukturo skušamo postavljati vedno nove svetovne standarde izvedbe storitev. Poleg tega se odzivamo na potrošnikove zahteve in povpraševanje po mednarodnih povezavah v globalnem merilu. Malaysia. Nad pričakovanji.« (Malaysia Airlines)*
- ◆ *»Potrošnikom ponujamo najkvalitetnejše in posamezniku prilagojene storitve ter vzdržujemo visoke standarde gostoljubja in odličnosti.« (PGA Portugalia)*
- ◆ *»Svojim potrošnikom ponujamo varne storitve letalskega prevoza, ki nosijo tudi visoko vrednost. Poslovnemu in turističnemu segmentu potrošnikov ponujamo konsistentne in zanesljive storitve na številnih destinacijah po Evropi, kar pa dosegamo z investiranjem in izobraževanjem zaposlenih ter vzdrževanjem trajnih odnosov s svojimi dobavitelji.« (EasyJet)*

Večina poslanstev torej poudarja zagotavljanje odličnosti in izvajanje nadpovprečno kvalitetnih storitev, s čimer podjetje dosega maksimalno zadovoljstvo svojih potrošnikov. Druga dimenzija so zaposleni, ki so po večini predstavljeni kot nepogrešljivi in kot ključni člen za doseganje odličnosti in zadovoljstva potrošnikov.

Primerjava vsebine atributov diferenciacije in panožnih atributov pokaže, da je jasna diferenciacija na osnovi edinstvenih atributov organizacije znotraj panoge letalskih prevoznikov precej težka.

Kot je navedeno že v poglavju 9, *Analiza specifičnih atributov (diferenciacija)*, lahko specifične attribute, na osnovi katerih se posamezne letalske družbe diferencirajo od ostalih ponudnikov v panogi, strnemo v nekaj krovnih točk (kvaliteto storitev, številčnost destinacij, pionorstvo in inovacije v informacijski tehnologiji ter na dodano vrednost zaposlenih). Ta področja diferenciacije so v tesni povezavi s panožnimi atributi (kvaliteta in odličnost, globalnost, e-poslovanje), iz česar je razviden močan vpliv panožne identitete na oblikovanje korporativne identitete posameznih letalskih družb. Identiteta panoge letalskih prevoznikov je zelo močna in otežuje diferenciacijo na osnovi edinstvenih atributov posamezne letalske družbe. S svojo močjo reducira in oži nabor potencialnih področij diferenciacije.

### 3. PANOŽNA IDENTITETA KOT KONTEKST KORPORATIVNE IDENTITETE

Ta pristop poudarja, da razumevanje individualnih korporativnih identitet ni mogoče brez upoštevanja in razumevanja panožne identitete ter da mora panožna identiteta služiti kot kontekst, znotraj katerega obravnavamo in upravljamo s korporativno identiteto.

Vsako podjetje, ki deluje na trgu, je vključeno v pestro mrežo odnosov, posluje znotraj določenih okoliščin in nikakor ni samozadostno. Položaj panoge in zunanje okoliščine pomembno vplivajo ter določajo vsebino in moč panožne identitete. Ker se zunanje okoliščine in razmere na trgu s časom spreminjajo, se posledično spreminjajo tudi dimenzije panožne identitete (pomen vsebinskih lastnosti in moč posamezne lastnosti). V spremenjenih okoliščinah se morajo podjetja, če želijo uspešno preživeti na trgu, znati prilagoditi. V smislu adaptivne nestabilnosti morajo prilagoditi razumevanje svoje korporativne identitete.

Vpliv panožne identitete v smislu konteksta bi najbolj jasno pokazala historična analiza panožne identitete, s katero bi ugotovili njene evolucijske stopnje. Prav tako bi ugotovili spreminjanje korporativnih identitet posameznih letalskih družb v času (adaptivna nestabilnost) ter jih nato primerjali s panožnimi evolucijskimi stopnjami. Takšna analiza žal presega okvire dane naloge, zato vpliv panožne identitete na korporativno identiteto v smislu konteksta ni preverjen.

## 11. UGOTOVITVE IN VPRAŠANJA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Predmet dane raziskave je panožna identiteta panoge letalskih prevoznikov. Velja omeniti, da je področje panožne identitete še precej neraziskano, zaradi česar lahko dano nalogo razumemo kot pionirsko na tem področju. Neraziskanost področja panožne identitete se odraža tudi v zasnovi diplomskega dela in uporabljenih metodah raziskovanja. Zaenkrat še ni uveljavljenih kvantitativnih modelov, s katerimi bi lahko področje panožne identitete raziskovali, zato je naloga bolj kvalitativno naravnana.

V raziskavi smo skušali odgovoriti na tri ključna vprašanja: 1. Ali za *preučevano panogo letalskih prevoznikov obstaja set konstitutivnih atributov, ki so skupni vsem podjetjem v tej panogi?*; 2. Ali ima vsako *preučevano podjetje znotraj panoge letalskih prevoznikov nabor specifičnih atributov, na osnovi katerih se diferencira od svojih konkurentov v panogi?*; 3. Ali *panožna identiteta preučevane panoge letalskih prevoznikov vpliva na oblikovanje korporativne identitete posameznih letalskih družb, predvsem s svojimi dimenzijami (vsebino, močjo in kompleksnostjo), ki so specifične za dano panogo?* Domnevala sem, da dane dimenzije vplivajo na korporativno identiteto tako, da delujejo kot kontekst in/ali predpogoj in/ali determinanta korporativne identitete.

Kot je dejal že Balmer (2005), dejavniki iz okolja pomembno vplivajo na oblikovanje in razvoj panožne identitete, zato je za njeno celovito razumevanje ključnega pomena, da razumemo tudi stanje in dogajanje v panogi.

Novo tisočletje se je za letalske družbe začelo dokaj neobetavno. Poglavje 11, kot Američani poimenujejo teroristični napad 11. septembra 2001 na ZDA, je korenito spremenilo poslovanje v panogi letalskih prevoznikov in s sabo prineslo številne negativne vplive, kot so strah pred terorističnimi napadi in posledičen upad povpraševanja po letalskih storitvah, splošen upad gospodarstva ter skokovit dvig cen nafte. Negativni vplivi so se nadaljevali tudi z izbruhom ptičje gripe, vstopom številnih nizko-cenovnih letalskih družb, ki so povečale konkurenčnost panoge in posledično prispevale k upadu cen letalskih storitev, ter naraščanjem fiksnih stroškov poslovanja. V zadnjih dveh letih si je letalska panoga nekoliko opomogla in se na

globalni ravni izkopala iz rdečih števil negativne rasti. Kriza na ravni panoge je najbolj prizadela ameriške letalske družbe, ki se pri svojem poslovanju večinoma še vedno bojujejo z izgubo. V današnjem času globalizacije letalska panoga vse bolj pridobiva na pomenu, kar dokazuje tudi konstantna rast števila prepeljanih potnikov. Med vsemi trgi najhitreje raste azijsko-pacifiški trg, katerega letna stopnja rasti prepeljanih potnikov je v letu 2004 znašala kar 10,4 %. Letalske družbe pa se kljub naraščanju števila prepeljanih potnikov soočajo z nizkimi dobički, ki gredo predvsem na račun izjemno visokih stroškov poslovanja. Ti so predvsem posledica visokih cen nafte, visokih stroškov delovne sile ter monopolnega položaja dobaviteljev. Poleg tega se letalske družbe soočajo z omejujočo in neliberalno zakonodajo, visokimi okoljskimi dajatvami ter visoko konkurenčnostjo panoge, ki konstantno niža cene letalskih vozovnic. Na ravni panoge, predvsem med klasičnimi letalskimi družbami, je opazen trend povezovanja v strateške povezave oziroma alianse. Letalske družbe se vanje vključujejo, ker si s tem izboljšujejo svojo pogajalsko pozicijo, pridobivajo dostop do številnih virov, razširjajo omrežje svojih linij ter svojim potrošnikom poenostavljajo potovanja. Oblikovane so tri večje strateške alianse, v katere je skupno vključenih 80 % vseh letalskih družb. Te alianse so Star, Skyteam in Oneworld. S tem je na kratko opisano okolje, v katerem poslujejo letalske družbe, in ki je ključnega pomena za razumevanje dimenzij panožne identitete.

Odgovor na naše prvo raziskovalno vprašanje smo pridobili z uporabo Balmerjevega modela dimenzij panožne identitete, ki vključuje dimenzijo vsebine, moči in kompleksnosti.

Analiza je pokazala, da panožno identiteto klasičnih letalskih družb (omejene na potniški prevoz) sestavlja devet ključnih atributov, ki si po svoji pomembnosti (interni moči) sledijo v naslednjem vrstnem redu: 1. varnost, 2. kvaliteta in odličnost storitev, 3. globalnost in vključenost v mednarodne strateške povezave, 4. družbena odgovornost in skrb za okolje, 5. zanesljivost in zaupanje, 6. e-poslovanje, 7. poudarjanje ugodne cene, 8. poudarjanje negativnih vplivov iz okolja na poslovanje ter 9. razširjanje poslovanja na ne-letalske storitve. Varnost je poudarjena kot prioriteta številka ena, čeprav je frekvenca pojavljanja tega atributa (290) nižja od frekvence atributa kvalitete in odličnosti storitev (2156), ki zaseda drugo mesto na lestvici interne moči. Vsak izmed devetih atributov ima številne pod-elemente, zaradi česar lahko govorimo o močni kompleksnosti panožne identitete letalskih družb.

Pri nizko-cenovnih letalskih družbah se je v primerjavi s klasičnimi letalskimi družbami pokazala podobnost na ravni *vsebine*. Vsi panožni atributi, ki so značilni za klasične letalske družbe, razen atributa »poudarjanje negativnih vplivov iz okolja na poslovanje letalskih družb«, so prisotni tudi pri nizko-cenovnih letalskih družbah. Pri slednjih sta se pojavila še atributa »generatorji sprememb v panogi« ter »dobra vrednost za plačani denar«, ki pa se nista pojavila pri klasičnih letalskih družbah.

Primerjava klasičnih in nizko-cenovnih letalskih družb je pokazala, da se *interna moč* posameznih panožnih atributov znotraj posamezne vrste letalskih družb razlikuje, kar pa ne drži za atributa z daleč največjo interno močjo, »varnost« ter »kvaliteta in odličnost storitev«. Varnost je pri obeh vrstah letalskih družb najmočnejši atribut, z veliko prednostjo pred ostalimi atributi pa po moči dominira tudi atribut kvalitete. Razlike v moči atributov znotraj posamezne vrste letalskih družb bi lahko bila posledica specifičnosti poslovanja znotraj panoge, saj posamezne vrste letalskih družb dajejo različne poudarke vodenju družbe ter izvajanju storitev. Razlike v moči atributov bi lahko bile tudi posledica težnje po diferenciaciji na ravni vrste letalske družbe, v smislu poudarjanja razlike, kaj imajo klasične letalske družbe, česar nizko-cenovne nimajo in obratno. Ta manjko pa je predvsem odraz specifičnosti poslovanja (na primer, klasične letalske družbe zaradi pestre brezplačne ponudbe na letalu in vključenosti v svetovno letalsko omrežje ne zmorejo poslovati s tako nizkimi stroški kot nizko-cenovne letalske družbe). Tako skušajo klasične letalske družbe svojo donosnost dosegati predvsem s povezovanjem z drugimi letalskimi družbami (atribut globalnosti), nizko-cenovne letalske družbe pa z maksimalnim zniževanjem stroškov predvsem na tistih ravneh, ki presegajo osnovno storitev prevoza iz točke A do točke B. Omeniti pa velja, da vse več nizko-cenovnih letalskih družb ugotavlja, da samo nizka cena in zgolj prevoz nista dovolj, ter zato posledično uvaja brezplačno hrano, uporabo zabavne tehnologije ter številne druge, tako imenovane dodatke. Najzgodnejši primer takšne nizko-cenovne letalske družbe je nemški Air Berlin. Pri dani razlagi razlik v moči atributov pri klasičnih in nizko-cenovnih letalskih družbah je treba upoštevati, da so to predvsem naša razmišljanja, predpostavljajna in nikakor z znanstvenim raziskovanjem podprta dejstva.

Interne moči na ravni panoge kot celote, torej z upoštevanjem specifik klasičnih in nizko-cenovnih letalskih družb, ni mogoče določiti. Preprost seštevek frekvenc atributov pri obeh vrstah letalskih družb bi pokazal napačne rezultate, saj število

preučevanih letalskih družb v posamezni kategoriji ni uravnoteženo (25-10). Tudi če bi bilo število letalskih družb iz posamezne kategorije uravnoteženo, bi še vedno bilo treba upoštevati razporeditev moči znotraj posamezne kategorije (nizko-cenovne vs. klasične) ter določene attribute obtežiti.

Za panožno identiteto na ravni panoge kot celote lahko rečemo, da je precej *kompleksna*. Skupno jo sestavlja kar osem atributov (skupni tako klasičnim kot nizko-cenovnim letalskim družbam): 1. varnost, 2. kvaliteta in odličnost storitev, 3. globalnost in vključenost v mednarodne strateške povezave, 4. družbena odgovornost in skrb za okolje, 5. zanesljivost in zaupanje, 6. e-poslovanje, 7. poudarjanje ugodne cene ter 8. razširjanje poslovanja na neletalske storitve. Na osnovi primerjave panožnih atributov klasičnih in nizko-cenovnih letalskih družb torej lahko rečemo, da za letalsko panogo kot celoto obstaja set skupnih atributov.

Na osnovi vsega povedanega lahko potrdimo hipotezo številka 1. Za preučevano panogo letalskih prevoznikov obstaja set konstitutivnih atributov, ki so skupni vsem podjetjem v tej panogi.

Našo drugo hipotezo smo preverjali z analizo atributov diferenciacije, ki ločujejo posamezno letalsko družbo od vseh ostalih konkurentov. Na osnovi rezultatov analize specifičnih atributov lahko tudi hipotezo številka 2 potrdimo. Vsako preučevano podjetje znotraj panoge letalskih prevoznikov ima nabor specifičnih atributov, na osnovi katerih se diferencira od svojih konkurentov v panogi.

Pri analizi izbranih letalskih družb se je namreč izkazalo, da ima prav *vsaka* letalska družba nabor določenih lastnosti, s katerimi se diferencira od ostalih ponudnikov v panogi. Jasna diferenciacija znotraj panoge pa je precej težka. Posamezne specifične attribute diferenciacije lahko strnemo v štiri tematska področja: 1. kvaliteta storitev, 2. številčnost ponujenih letalskih linij oziroma destinacij, 3. pionorstvo in inovacije v informacijski tehnologiji ter 4. dodana vrednost, ki jo ustvarjajo zaposleni. Največji poudarek je dan ravno nadpovprečni kvaliteti in odličnosti ponujenih storitev, z upoštevanjem specifičnih potreb vsakega posameznika – potrošnika. Tako letalske družbe poudarjajo kvalitete svojih zaposlenih, ki ravno s svojimi specifičnimi osebnostnimi in profesionalnimi lastnostmi, doprinašajo k nadpovprečni in izjemni izkušnji letenja z dano letalsko družbo, v kateri je potrošnik upoštevan kot posameznik s specifičnimi in edinstvenimi potrebami. Lastnosti zaposlenih tako

vplivajo na percepcijo kvalitete in odličnosti izvedbe storitev. Letalske družbe svojo odličnost dokazujejo z naborom prejetih mednarodnih priznanj in nagrad, ki zajemajo različne aspekte atributa kvalitete (udobnost sedežev, prijaznost osebja, najboljši jedilnik in najboljše pripravljena hrana, najboljša skrb za potrošnika, ...). S poudarjanjem prejetih nagrad letalske družbe večajo svojo kredibilnost, povečujejo dodano vrednost ponujenih produktov oziroma storitev ter tako krepijo svojo razlikovalno pozicijo v primerjavi s svojimi konkurenti. Klasične letalske družbe se diferencirajo tudi na osnovi ponujenih letalskih razredov (navadno prvi, poslovni in ekonomski). Znotraj vsakega posameznega segmenta oblikujejo in z novimi idejami nenehno dopolnjujejo portfolio izdelkov in storitev ter na tak način nenehno širijo svojo ponudbo, ki pa jo je tako vse težje posnemati v celoti. Skupek ponujenih produktov predstavljajo kot posebno doživetje oziroma izkušnjo letenja, ki je lahko že cilj sama po sebi. Skupek ponujenih produktov, ki v vsej svoji celovitosti zajema storitve pred, med in po letenju, presega osnovno storitev letalskega prevoza in tako ponuja več od svoje funkcionalne vrednosti. Ponuja namreč izkušnjo posebne vrste, ki pa jo lahko potrošnik izkusi samo z letenjem s to specifično letalsko družbo. Letalske družbe razširjajo svojo ponudbo tudi na ne-letalske storitve, pri čemer se za njihovo izvedbo povezujejo z drugimi ponudniki storitev (na primer s podjetji za najem avtomobilov), ali pa jih celo sami ponujajo (na primer počitniške pakete), pri čemer oblikujejo tudi svoje pod-znamke (na primer spletna trgovina letalske družbe Malaysia Airlines – Temptation).

Potrjeni hipotezi številka 1 in 2 torej kažeta na to, da je posamezna letalska družba takšna kot vse ostale letalske družbe in hkrati takšna, kot nobena druga (koncept korporativne osebnosti).

Z našo tretjo hipotezo smo preverjali morebiten vpliv panožne na korporativno identiteto oziroma odnos med njima. Obstajajo tri različna razumevanja tega odnosa: panožna identiteta kot predpogoj, determinanta ali kot kontekst panožne identitete.

Panožno identiteto kot predpogoj lahko potrdimo. Za potrditev tega vpliva oziroma odnosa med konceptoma smo preverjali pričakovanja potrošnikov. Tiste letalske družbe, ki niso zadostile potrošnikovim pričakovanjem, v očeh potrošnikov niso dosegle kredibilnosti in potrošniki so zatrjevali, da z njimi ne bodo več leteli. Njihova pričakovanja pa so oblikovana ravno na osnovi atributov panožne identitete panoge

letalskih prevoznikov. So odgovor na vprašanje, kaj potrošniki pričakujejo od vsake letalske družbe. Tako potrošnikov, katerih vnaprejšnja pričakovanja o obsegu in kvaliteti letalskih storitev niso bila realizirana, posebne dodatne ponudbe storitev in nadaljnje karakteristike letalskih družb sploh niso zanimale. Panožna identiteta je torej predpogoj za gradnjo edinstvenosti in drugačnosti oziroma drugače povedano, za gradnjo korporativne identitete. Vsako podjetje bi moralo poznati ključne panožne attribute in preveriti, ali jih tudi samo poseduje in v kolikšni meri. Ena izmed pomanjkljivosti izvedene analize je ta, da smo analizirali zgolj eno izmed mnogih skupin deležnikov, ki jih imajo letalske družbe, in tako ugotovili pričakovanja, ki so specifična zgolj za to skupino.

Tudi vpliv panožne identitete kot determinante lahko potrdimo. Ta vpliv smo preverjali s pomočjo primerjave poslanstev različnih letalskih družb. Panožna identiteta določa, do katere mere lahko podjetje oblikuje edinstveno korporativno identiteto, s katero se bo jasno razlikovalo od drugih podjetij v panogi. Balmer in Wilkinson (1996) pravita, da lahko premočna panožna identiteta ovira in otežuje diferenciacijo na osnovi edinstvenih atributov organizacije (torej, oblikovanje korporativne identitete). Ob močni panožni identiteti tako podjetja oblikujejo zelo podobne strateške načrte in imajo podobna poslanstva (Balmer, 1995 v Melewar, 2003: 207). Analiza poslanstev posameznih letalskih družb je pokazala, da so si ta res precej podobna. Tudi letalske družbe so same poudarjale težavnost diferenciacije znotraj panoge. Izkazalo se je, da lahko vsebino poslanstev oziroma področja diferenciacije strnemo v štiri krovne teme: 1. kvaliteta storitev; 2. številčnost destinacij; 3. pionirstvo in inovacije v informacijski tehnologiji; ter 4. dodana vrednost, ki jo prinašajo zaposleni. Krovne teme diferenciacije se vsebinsko skladajo s panožnimi atributi. Analiza je torej pokazala, da ima panožna identiteta letalskih družb zelo močan vpliv na oblikovanje korporativnih identitet posameznih letalskih družb, saj slednje vsebino svoje diferenciacije črpajo iz atributov panožne identitete (panožna identiteta s svojim močnim vplivom otežuje jasno diferenciacijo). Zanimivo bi bilo podrobneje raziskati vsebino atributov diferenciacije posameznih letalskih družb ter opraviti poglobljeno analizo vpliva panožne identitete kot determinante korporativne identitete.

Funkcije panožne identitete kot konteksta, znotraj katerega je treba razumeti korporativno identiteto, ne moremo potrditi. Za preverjanje takšnega vpliva bi bila najustreznejša metoda historična analiza, ki pa zaradi svoje kompleksnosti in

širokega obsega presega okvire dane naloge. S primerjavo posameznih evolucijskih stopenj panožne identitete in korporativnih identitet v posameznem časovnem obdobju bi lahko omenjeni odnos med konceptoma bolje opisali.

## OMEJITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Področje panožne identitete je precej slabo raziskano, saj se je z dano problematiko do sedaj ukvarjalo le nekaj avtorjev (Olins 1978, Bernstein 1984, Balmer in Wilkinson 1991 in 1996, Dowling 1994, Melewar 2003 in 2005, Podnar 2004b). Balmer (2005) poudarja, da je na danem področju potrebno predvsem poglobljeno empirično raziskovanje. Pričujoča diplomska naloga je ena prvih diplomskih nalog v Sloveniji, ki obravnavajo temo panožne identitete, in je zato v tem pogledu pionirska. S tem pa so povezane tudi številne metodološke omejitve. Zaradi empirične neraziskanosti področja še ni uveljavljenih in preverjenih kvantitativnih načinov merjenja panožne identitete.

Ena izmed omejitev tega diplomskega dela je dejstvo, da v njem nismo obdelali razvoja in spreminjanja panožne identitete v času. Posamezne evolucijske stopnje panožne identitete bi lahko ugotovili z uporabo historične analize (Balmer, 2005). Njihovo poznavanje pa je tudi dobra iztočnica oziroma osnova za poglobljeno analizo odnosa med panožno in korporativno identiteto, še posebej za analizo vpliva panožne identitete kot konteksta. Takšna analiza bi lahko bila izvedena kot samostojno in celovito diplomsko delo.

V nalogi tudi nismo analitično obdelali vpliva preteklih dogodkov (dejavnikov) na panožno identiteto, o katerih govori Balmer (2005).

Panožno identiteto smo merili z Balmerjevim modelom dimenzij panožne identitete (Balmer 2005). Pri dimenziji moči smo merili le interno moč panožne identitete, in sicer z merjenjem frekvenc indikatorjev posameznih panožnih atributov. Takšna metoda ima tudi svoje pomanjkljivosti, saj v analiziranem gradivu obstajajo številni pomenski odtenki in poudarki, ki jih gole frekvence ne morejo predstaviti. V nalogi smo takšne poudarke skušali upoštevati (kot se je izkazalo za atribut varnosti), vendar pa obstaja možnost, da vseh poudarkov določenih atributov nismo zajeli v celoti. Eksterne moči, ki je moč panožne identitete letalskih prevoznikov v primerjavi s panožnimi identitetami drugih panog, pa nismo preverjali.

Pri analizi atributov, ki jih poudarjajo potrošniki, smo se osredotočili zgolj na eno izmed mnogih skupin deležnikov, ki jih ima vsaka letalska družba. Širše in boljše rezultate bi pokazala analiza pričakovanj različnih skupin deležnikov in ne samo ene, kot v danem primeru.

## UPORABNA VREDNOST NALOGE

Smisel vsakega raziskovanja je prispevek k novemu znanju, ki ga je možno uporabiti tudi v praksi in ki tako prispeva k razvoju in napredku. Tudi raziskovanje panožne identitete ima svojo uporabno vrednost, kljub temu, da je področje še vedno slabo empirično raziskano.

Menimo, da ima največjo uporabno vrednost ravno razumevanje razmerij med panožno in korporativno identiteto. V prvi vrsti nam poznavanje panožnih atributov pomaga razumeti, kaj je za naše deležnike pomembno oziroma kaj pričakujejo od nas kot podjetja. Podjetje se mora namreč zavedati, da je izpolnjevanje pričakovanj njegovih deležnikov ključnega pomena za vzpostavitev in ohranjanje lastne kredibilnosti ter gradnjo zaupanja, ki je osnova vseh poslovnih odnosov. Če podjetje pozna vsebino in moč posameznih panožnih atributov, lahko preveri samo pri sebi, koliko izmed teh atributov tudi samo poseduje oziroma v kakšni meri. Prav tako lahko s tega vidika oceni delovanje svoje konkurence. Naj tole pojasnimo na primeru panoge letalskih prevoznikov. Z analizo panožne identitete lahko neka letalska družba spozna, da je *kvaliteta in odličnost opravljenih storitev* daleč najmočnejši atribut, ki pa ga sama ne poudarja dovolj. Lahko da se je v svojem poslovanju preveč naslonila na poudarjanje globalnosti ali e-poslovanja, potrošnike pa zanima predvsem posebna izkušnja, ki jo lahko doživijo z uporabo letalskih storitev izbrane letalske družbe, katerih pa ta letalska družba sploh ne poudarja.

Sama moč panožne identitete vpliva kot determinanta na korporativno identiteto. Če je močna, potem otežuje oblikovanje jasne korporativne identitete. Slednje na primer drži za letalske družbe. Z zavedanjem in poznavanjem tega vpliva panožne identitete lahko podjetja sprejemajo boljše poslovne odločitve in bolje načrtujejo svojo prihodnost.

## ZAKLJUČEK

Če v prejšnjem poglavju zapisane ugotovitve na kratko strnemo, lahko rečemo, da za preučevano panogo letalskih prevoznikov obstaja set konstitutivnih atributov, ki so skupni vsem podjetjem v tej panogi. Ti atributi so: 1. varnost, 2. kvaliteta in odličnost storitev, 3. globalnost in vključenost v mednarodne strateške povezave, 4. družbena odgovornost in skrb za okolje, 5. zanesljivost in zaupanje, 6. e-poslovanje, 7. poudarjanje ugodne cene ter 8. razširjanje poslovanja na neletalske storitve.

Nadalje lahko rečemo, da ima vsako preučevano podjetje znotraj panoge letalskih prevoznikov nabor specifičnih atributov, na osnovi katerih se diferencira od svojih konkurentov v panogi. Pri analizi izbranih letalskih družb se je namreč izkazalo, da ima prav *vsaka* letalska družba nabor določenih lastnosti, s katerimi se diferencira od ostalih ponudnikov v panogi. Jasna diferenciacija znotraj panoge pa je precej težka.

Raziskovali smo tudi odnos med panožno in korporativno identiteto. Obstajajo tri različna razumevanja tega odnosa: panožna identiteta kot predpogoj, determinanta ali kot kontekst panožne identitete. Izkazalo se je, da lahko panožno identiteto kot predpogoj potrdimo. Panožna identiteta je torej predpogoj za gradnjo edinstvenosti in drugačnosti oziroma drugače povedano, za gradnjo korporativne identitete. Vsako podjetje bi moralo poznati ključne panožne attribute in preveriti, ali jih tudi samo poseduje in v kolikšni meri. Tudi vpliv panožne identitete kot determinante lahko potrdimo. V panogi letalskih prevoznikov je panožna identiteta zelo močna in tako otežuje oblikovanje jasnih korporativnih identitet, kar pa se odraža v podobnih poslanstvih posameznih letalskih družb. Vpliva panožne identitete kot konteksta za razumevanje korporativne identitete pa nismo uspeli niti potrditi niti zavreči.

Na področju raziskovanja panožne identitete je še ogromno odprtih vprašanj in možnosti za nove raziskave. Nekaj smo jih predlagali tudi sami, in sicer v poglavju *Ugotovitve in predlogi za nadaljnje raziskave*. Upamo, da se bo našlo precej nadebudnežev, ki bodo pripravljeni poglobiti vedenje o tem, še precej neraziskanem, konceptu.

## SEZNAM VIROV

1. BALMER, John M.T. in WILKINSON, Adrian (1996): Corporate and generic identities: lessons from the Co-operative Bank. *International Journal of Bank Marketing* 14/4, 22-35.
2. BALMER, John M.T. in SNORRE, Stotvig (1997): Corporate identity and private banking: a review and case study. *The International Journal of Bank Marketing*. 15, 5, str. 169-180.
3. BALMER, John M.T. in VAN RIEL, Cees (1997): Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. 31, 5/6, str. 340.
4. BALMER, John M.T. in STOTVIG, Snorre (1997): Corporate identity: the concept, its measurement and management. *The International Journal of Bank Marketing* 15, 5, str. 169.
5. BALMER, John M.T. (1998): Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*. 1998, 14, str. 963-996.
6. BALMER, John M.T. in WILSON, Alan (1998): Corporate identity: there is more to it than meets the eye. *International studies of Management and Organization*, Fall 1998, 28, 3, str. 12.
7. BALMER, John M.T. in GRAY, Edmund R. (2000): Corporate identity and corporate communications: creating competitive advantage. *Industrial and Commercial training*. 32, 7, str. 256- 261.
8. BALMER, John M.T. (2001a): Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, str. 248-291.
9. BALMER, John M.T. (2001b): From the Pentagon: A new Identity Framework. *Corporate Reputation Review*, Spring 2001, 4, 1, str.11.
10. BALMER, John M.T. in GREYSER, Stephen A, (2002): Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*. Spring 2002, 44, 3, str. 72-86.
11. BALMER, John M.T. in GRAY, Edmund R. (2003): Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, str. 972.

12. BALMER, John M.T. in HE, Hong-Wei (2005): The saliency and significance of generic identity: an explanatory study of UK building societies. *International Journal of Bank Marketing*, 23, 4, str. 334-348.
13. BISIGNANI, Giovanni (2006): Airlines. *Foreign policy*, januar/februar 2006.
14. BLUNK, Scott S., CLARK, David E. in MCGIBANY, James M. (2006): Evaluating the long-run impacts of the 9/11 terrorist attacks on US domestic airline travel. *Applied Economics*, 2006, 38, str. 363-370.
15. BUČAR, Bojko, ŠABIČ, Zlatko in BRGLEZ, Milan (2000): *Navodila za pisanje – seminarske naloge in diplomska dela*. Ljubljana: FDV, 2000.
16. BURR, Vivien (1998): What is discourse?. V: Burr, Vivien. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
17. CAREY, Susan in TROTTMAN, Melanie (2005): Airlines, battered by losses, look set for Rebound; Falling costs, fewer seats may be ticket to Recovery For Some Major Carriers. *Wall Street journal (Easteren Edition)*. New York, nov. 26, 2005.
18. CHURCHILL, Gilbert A. (1999): *Marketing Research: Methodological Foundations*. Orlando: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
19. CLOUGHERTY, Joseph A. (2006): The International Drivers of Domestic Airline mergers in Twenty Nations: Integrating Industrial Organization and International Business. *Managerial and Decision Economics*, 2006, 27, str. 75-93.
20. CORNELISSEN, Joep P. in ELVING Wim J.L. (2003): Managing Corporate Identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications*. 8, 2, str. 114-120.
21. GIOIA, Dennis A., SCHULTZ, Majken in CORLEY, Kevin G. (2000): Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 1, str. 63-81.
22. GRAHAM, Brian in VOWLES, Timothy M. (2006): Carriers within carriers: A Strategic Response to Low-cost Airline Competition. *Transport Review*, 26, 1, str. 105-126.
23. GRAY, Edmund R. in BALMER, John M.T. (1998): Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, let. 31, št. 5, str. 82-92.
24. HATCH, Mary Jo in SCHULTZ, Majken (2003): Bringing the corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 37, 7/8, str. 1041-1064.

25. HERACLEOUS, Loizos, WIRTZ, Jochen in JOHNSTON, Robert (2005): Kung-fu service development at Singapore Airlines. *Business Strategy Review*, winter 2005, 16, 4, str. 26-31.
26. JANČIČ, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
27. JANČIČ, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
28. JUAN, Ellis J. (1997): Aviation: The politics and economics of a boom. *Foreign Policy*, winter 97/98, 109, str.141-155.
29. KOTLER, Philip (1996): *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. LAH, Marko (2002): *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fora.
31. LUTHAR, Breda (2002): Homo ludens – Homo šoper: uvod v potrošno kulturo. *Cooltura: uvod v kulturne študije*, str. 245-263. Ljubljana: Študentska založba.
32. MCHARDY, Jolian in TROTTER, Stephen (2006): Competition and deregulation: Do air passengers get the benefits? *Transportation Research Part A*. 40 (2006), str. 74-93.
33. MEIJS, Michel (2002): The Myth of Manageability of Corporate Identity. *Corporate Reputation Review*. Spring 2002, 5, 1, str. 20- 34.
34. MELEWAR, T.C. in JENKINS, Elizabeth (2002): Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*. Spring 2002, 5, 1, str. 76-90.
35. MELEWAR, T.C. (2003): Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications* 9 (2003), 195-220.
36. MELEWAR, T.C. (2005): Corporate Identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management* 31(1), 59-81.
37. PODNAR, Klement (2000a): Korporativna identiteta, imidž in ugled. V Slavko Splichal (ur.): *Javnost – The Public*, 7, suplement: *Vregov zbornik*, 173-181. Ljubljana: Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo: FDV, UL.
38. PODNAR, Klement (2000b): Razumevanje koncepta korporativne identitete – meje novonastajajočega raziskovalnega polja. *Akademija MM*, 6, 67-76.
39. PODNAR, Klement (2001): Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete. *Akademija MM* 5, št. 8, 9-17.

40. PODNAR, Klement (2002): *Resničnost in neresničnost identitete podjetja: analiza teoretskega okvira upravljanja korporativen identitete: magistrsko delo*. Ljubljana.
41. PODNAR, Klement (2003): *Vprašanje resničnosti korporacijske identitete*. Raziskovalno delo podiplomskih študentov v Sloveniji. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev, str. 478-487.
42. PODNAR, Klement (2004a): Psihološka resničnost korporacijske identitete. *Teorija in praksa* 41(5-6), 902-920.
43. PODNAR, Klement (2004b): Is it all a question of reputation? The Role of Branch Identity (The Case of an Oil Company). *Corporate Reputation Review* 6(4), 376-387.
44. SCHMITT, Bernd H., SIMONSON, A. in MARCUS, J. (1995): Managing Corporate Image and Identity. *Long Range Planning*, let.28, št. 5, str. 695-702.
45. SCHULTZ, Majken, HATCH, Mary Jo in HOLTEN LARSEN, Mogens (ur.) (2000): *The Expressive Organization: linking Identity, Reputations and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press.
46. SIMÕES, Claudia, DIBB, Sally in FISK, Raymond P. (2005): Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33(2), 153-168.
47. TOŠ, N. in HAFNER-FINK, M. (1998): *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: FDV.
48. ULE-NASTRAN, Mirjana (2000): *Sodobne identitete v vrtincu diskurzov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče
49. ULE, Mirjana (2002): Razlike, ki delajo razlike: življenjski stili, individualizacija in spremembe identitetnih struktur. *Družboslovne razprave* XVIII, 39: 75-86.
50. Airlines Industry Profile: Global Airlines, *Datamonitor*, oktober 2005, 1-19
51. Airlines Industry Profile: Airlines in Europe, *Datamonitor*, oktober 2005, 1-19.
52. Airlines Industry Profile: Airlines in the United States, *Datamonitor*, oktober 2005, 1-18.
53. Airlines Industry Profile: Airlines in Asia-Pacific, oktober 2005, 1-19.
54. Air France KLM: company profile, *Datamonitor*, junij 2005, 1-24.
55. British Airways: SWOT analysis, *Datamonitor*, junij 2005, 1-10.
56. Industry profile: Airlines in France, *Datamonitor*, oktober 2005, 1-20.

57. Industry profile: Airlines in Germany, *Datamonitor*, oktober 2005, 1-20.
58. Industry profile: Airlines in Spain, *Datamonitor*, oktober 2005, 1-19.
59. Industry profile: Airlines in the UK, *Datamonitor*, oktober 2005, 1-22.
60. Lufthansa: company profile, *Datamonitor*, maj 2005, 1-11.
61. Northwest Airlines Corporation: company profile, *Datamonitor*, sept. 2005, 1-32.
62. Ryanair Holdings plc: company profile, *Datamonitor*, julij 2005, 1-10.
63. Southwest Airlines: company profile, *Datamonitor*, maj 2005, 1-26.
64. UAL Corporation: company profile, *Datamonitor*, maj 2003, 1-10.

## **SPLETNI VIRI**

65. AAPA - Association of Asia-Pacific Airlines, <http://www.aapairlines.org> (11. 6. 2006).
66. AEA – Association of European Airlines, <http://www.aea.be> (11. 6. 2006).
67. AFRAA – African Airlines Association, <http://www.afraa.org/> (11. 6. 2006).
68. ALTA – Asociación LATinoamericana de Transport Aéreo, <http://www.aital.org> (11. 6. 2006).
69. Air Arabia, [http://travel.theemiratesnetwork.com/airlines/air\\_arabia.php](http://travel.theemiratesnetwork.com/airlines/air_arabia.php) (18.6.2006).
70. Air Asia, <http://www.airasia.com/site/en/home.jsp> (18. 6. 2006).
71. Air Berlin, <http://www.airberlin.com/site/index.php?LANG=eng> (18. 6. 2006).
72. Air France KLM, <http://www.airfrance.com/> (15. 6. 2006).
73. Air France KLM – Skyteam, <http://www.airfranceklm-finance.com/passengers-transport.html> (25. 5. 2006).
74. Aeroflot, <http://www.aeroflot.aero/eng/> (17. 6. 2006).
75. AMR Corporation – American Airlines, <http://www.aa.com/content/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jhtml> (13. 6. 2006).
76. ATA – American Trans Air, <http://www.ata.com> (25. 6. 2006).
77. ATA – Air Transport Association of America, <http://www.airlines.org> (11. 6. 2006).
78. British Airways, [http://www.britishairways.com/travel/home/public/en\\_gb](http://www.britishairways.com/travel/home/public/en_gb) (15. 6. 2006).
79. Cathay Pacific Airways, <http://www.cathaypacific.com/> (16. 6. 2006).
80. China Airlines, <http://www.china-airlines.com/en/index.htm> (16. 6. 2006).
81. Continental Airlines, <http://www.continental.com> (13. 6. 2006).

82. Delta Airlines Inc., <http://www.delta.com/home/index.jsp> (13. 6. 2006).
83. EasyJet, <http://www.easyjet.com/splash.asp?lang=en> (18. 6. 2006).
84. ELFAA – European Low Fares Airline Association, <http://www.elfaa.com/> (11. 6. 2006).
85. ERA – European Regions Airline Association, <http://www.eraa.org/> (11. 6. 2006)
86. GOL, <http://www.voegol.com.br/INT/> (18. 6. 2006).
87. IATA – International Air Transport Association, <http://www.iata.org> (11. 6. 2006).
88. IATA letno poročilo 2005,  
[http://www.iata.org/iata/Sites/agm/file/2005/file/Annual\\_report\\_2005.pdf](http://www.iata.org/iata/Sites/agm/file/2005/file/Annual_report_2005.pdf)  
(3. 6.2006).
89. IATA Fact Sheets,  
[http://www.iata.org/pressroom/economics\\_facts/fact\\_sheets/index](http://www.iata.org/pressroom/economics_facts/fact_sheets/index) (3. 6. 2006).
90. IATA Fact Sheets: Fuel,  
[http://www.iata.org/pressroom/economics\\_facts/fact\\_sheets/fuel.htm](http://www.iata.org/pressroom/economics_facts/fact_sheets/fuel.htm) (3. 6. 2006).
91. IATA Fact Sheets: Industry Statistics,  
<http://www.iata.org/NR/rdonlyres/EB747EA0-23BE-4686-911F-1AEC7CAAF497/0/IndustryFacts.pdf> (3. 6. 2006).
92. IATA Industry Statistics,  
[http://www.iata.org/pressroom/economics\\_facts/stats/index](http://www.iata.org/pressroom/economics_facts/stats/index) (3. 6. 2006).
93. IATA Priorities, <http://www.iata.org/about/priorities.htm> (3. 6. 2006).
94. IATA – What do we do, <http://www.iata.org/whatwedo> (3. 6. 2006).
95. IATA - New financial forecast (June 2006),  
[http://www.iata.org/NR/rdonlyres/DA8ACB38-676F-4DB1-A2AC-F5BCEF74CB2C/0/Industry\\_outlook\\_jun06.pdf](http://www.iata.org/NR/rdonlyres/DA8ACB38-676F-4DB1-A2AC-F5BCEF74CB2C/0/Industry_outlook_jun06.pdf) (11. 6. 2006).
96. IATA - Passenger and Freight Forecast 2005-2009,  
<http://www.iata.org/NR/rdonlyres/CC8F53FF-D587-4C7A-8CDA-1E9F5835531E/0/PressPackPassengerandFreightForecasts20052009.pdf>  
(3. 6. 2006).
97. Iberia, <http://www.iberia.com/OneToOne/v3/home.do> (15. 6. 2006).
98. Japan Airlines Corporation, <http://www.jal.co.jp/en/> (16. 6. 2006).
99. JetBlue Airways, <http://www.jetblue.com/> (18. 6. 2006).
100. JetStar Asia, <http://www.jetstarasia.com/aboutUs/news/> (18. 6. 2006).
101. Korean Air, <http://www.koreanair.com/> (16. 6. 2006).

102. Letno poročilo 2005 – Aeroflot,  
[http://www.aeroflot.aero/eng/company.asp?ob\\_no=2905](http://www.aeroflot.aero/eng/company.asp?ob_no=2905) (17. 6. 2006).
103. Letno poročilo 2005 – AMR Corporation,  
<http://www.aa.com/content/amrcorp/investorRelations/main.jhtml?anchorEvent=false> (13. 6. 2006).
104. Letno poročilo 2005 - Air Asia,  
<http://www.airasia.com/storage/bo/aaportal.model.ContentFileUpload/93321121-ac1e2082-29962900-c1daad40/name/AirAsia%202005%20corp%20section.pdf>  
(18. 6. 2006).
105. Letno poročilo 2005 - Air Berlin,  
<http://ir.airberlin.com/meldungen.php?bereich=zb&lang=en> (18. 6. 2006).
106. Letno poročilo 2005 – ATA,  
[http://www.ata.com/about\\_ata/company\\_information/facts.html](http://www.ata.com/about_ata/company_information/facts.html) (25. 6. 2006).
107. Letno poročilo 2005 – British Airways, [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/69/69499/Report\\_2006.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69499/Report_2006.pdf) (15. 6. 2006).
108. Letno poročilo 2005 – Cathay Pacific,  
[http://www.cathaypacific.com/cx/intracx/content/documents/136622/136622\\_2005annual\\_report.pdf](http://www.cathaypacific.com/cx/intracx/content/documents/136622/136622_2005annual_report.pdf) (16. 6. 2006).
109. Letno poročilo 2005 – China Airlines,
110. <http://www.china-airlines.com/ch/about/94ap.pdf> (16. 6. 2006).
111. Letno poročilo 2005 – Continental Airlines,  
[http://www.continental.com/company/investor/docs/continental\\_10q\\_2006\\_q1.pdf](http://www.continental.com/company/investor/docs/continental_10q_2006_q1.pdf)  
(13. 6. 2006).
112. Letno poročilo 2005 – Delta Airlines,  
<http://images.delta.com.edgesuite.net/delta/pdfs/DeltaAR2003.pdf> (13. 6. 2006).
113. Letno poročilo 2005 – EasyJet,  
[http://www.easyjet.com/common/img/annual\\_report\\_2005j.pdf](http://www.easyjet.com/common/img/annual_report_2005j.pdf) (18. 6. 2006).
114. Letno poročilo 2005 – Iberia  
<http://grupo.iberia.es/content/Grupolberia/Documentos/memoria%20Informe%20anual%202005%20ing.pdf> (15. 6. 2006).
115. Letno poročilo 2005 – Japan Airlines,  
[http://www.jal.com/en/ir/finance/annual/2005/pdf/05\\_all.pdf](http://www.jal.com/en/ir/finance/annual/2005/pdf/05_all.pdf) (16. 6. 2006).
116. Letno poročilo 2005 – JetBlue, [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/NSD/jblu/annualreports/05ar.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/NSD/jblu/annualreports/05ar.pdf) (18. 6. 2006).

117. Letno poročilo 2005 – Korean Air,  
[http://www.koreanair.com/img/download/05\\_ann\\_rep.pdf](http://www.koreanair.com/img/download/05_ann_rep.pdf) (16. 6. 2006).
118. Letno poročilo 2005 – Lufthansa,  
[http://konzern.lufthansa.com/en/downloads/presse/downloads/publikationen/lh\\_gb\\_2005.pdf](http://konzern.lufthansa.com/en/downloads/presse/downloads/publikationen/lh_gb_2005.pdf) (15. 6. 2006).
119. Letno poročilo 2005 – Malaysia Airlines,  
[http://hq.malaysiaairlines.com/mh/eng/about\\_us/investor\\_relations/annual\\_report\\_s/annual\\_reports.asp](http://hq.malaysiaairlines.com/mh/eng/about_us/investor_relations/annual_report_s/annual_reports.asp) (16. 6. 2006).
120. Letno poročilo 2005 – Qantas Airways,  
<http://www.qantas.com.au/info/about/investors/index>, (16. 6. 2006).
121. Letno poročilo 2005 – Ryanair,  
<http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2005/050902annualreport.pdf>,  
(18. 6. 2006).
122. Letno poročilo 2005 – SAS Scandinavian Airlines,  
[http://www.sasgroup.net/SASGROUP\\_IR/CMSForeignContent/2005eng.pdf](http://www.sasgroup.net/SASGROUP_IR/CMSForeignContent/2005eng.pdf),  
(15. 6. 2006).
123. Letno poročilo 2005 – South African Airlines,  
[http://www.flysaa.com/about\\_saa/financial\\_results/part\\_one.pdf](http://www.flysaa.com/about_saa/financial_results/part_one.pdf), (17. 6. 2006).
124. Letno poročilo 2005 – Southwest Airlines,  
[http://www.southwest.com/investor\\_relations/annual\\_reports.html](http://www.southwest.com/investor_relations/annual_reports.html), (13. 6. 2006).
125. Letno poročilo 2005 – Singapore Airlines,  
[http://www.singaporeair.com/saa/en\\_UK/docs/company\\_info/investor/annual/SIA\\_AR\\_0405.pdf](http://www.singaporeair.com/saa/en_UK/docs/company_info/investor/annual/SIA_AR_0405.pdf), (16. 6. 2006).
126. Letno poročilo 2005 – TAM (portugalsko),  
<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1214&from=du&ID=22372&myID=3257&L=I&Validate=3&I=> (17. 6. 2006).
127. Letno poročilo 2005 – UAL Corporation: American Airlines,  
<http://library.corporate-ir.net/library/83/836/83680/items/198104/UUA 2005 10K.pdf> (13. 6. 2006).
128. Letno poročilo 2005 – US Airways, <http://library.corporate-ir.net/library/19/196/196799/items/192379/Annual%20Report%202005.pdf>  
(13. 6. 2006).
129. Lufthansa,  
[http://www.lufthansa.com/online/portal/LH\\_COM?ctest=63656007858](http://www.lufthansa.com/online/portal/LH_COM?ctest=63656007858) (15.6.2006).

130. Malaysia Pacific Airways, <http://www.malaysiaairlines.com/my/main.html>,  
(16. 6. 2006).
131. Northwest Airlines, <http://www.nwa.com> (25. 6. 2006).
132. PGA Portugal, <http://www.flypga.com/> (15. 6. 2006).
133. Qantas Airways, [http://www.qantas.com.au/regions/dyn/home/qualifier-region-  
au](http://www.qantas.com.au/regions/dyn/home/qualifier-region-au) (16. 6. 2006).
134. Qatar Airways, <http://www.qatarairways.com/> (17. 6. 2006).
135. RAAA – Regional Aviation Association of Australia, <http://www.raaa.com.au/>  
(11. 6. 2006).
136. Ryanair Holdings, <http://www.ryanair.com/site/EN/> (18. 6. 2006).
137. SAS AB, <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp> (15. 6. 2006).
138. Singapore Airlines Limited, [http://www.singaporeair.com/saa/en\\_UK/index.jsp](http://www.singaporeair.com/saa/en_UK/index.jsp)  
(16. 6. 2006).
139. Skytrax – Quality Certified Airlines,  
<http://www.airlinequality.com/StarRanking/preferred.htm> (11. 6. 2006).
140. Skytrax – Passenger forums for airlines and airports across the world,  
<http://www.airlinequality.com/main/forum.htm> (11. 6. 2006).
141. Skytrax – World airline star ranking,  
<http://www.airlinequality.com/StarRanking/ranking.htm> (11. 6. 2006).
142. South African Airways, [http://www.flysaa.com/saa\\_home.html](http://www.flysaa.com/saa_home.html) (17. 6. 2006).
143. Southwest Airlines, <http://www.southwest.com/> (13. 6. 2006).
144. TAM Linhas Aereas, <http://www.abstravel.com/airlines/tam.shtml> (17. 6. 2006).
145. The world Airline Awards, <http://www.worldairlineawards.com> (11. 6. 2006).
146. The World Airline Awards: 2006 awards – regional results,  
<http://www.worldairlineawards.com/Awards-2006/ResultsFull.htm> (11. 6. 2006).
147. UAL Corporation, <http://www.united.com> (13. 6. 2006).
148. US Airways Group Inc.,  
[http://www2.usairways.com/awa/?redir=http://www.google.com/search&client=firefox-a&rls=org.mozilla%3Aen-US%3Aofficial\\_s&hl=en&q=US+airways+Group&btnG=Google+Search](http://www2.usairways.com/awa/?redir=http://www.google.com/search&client=firefox-a&rls=org.mozilla%3Aen-US%3Aofficial_s&hl=en&q=US+airways+Group&btnG=Google+Search)  
(13. 6. 2006).
149. Virgin Atlantic, <http://www.virgin-atlantic.com/en/us/index.jsp> (15. 6. 2006).
150. Virgin Blue, <http://www.virginblue.com.au/> (18. 6. 2006).

## SEZNAM PRILOG

**Priloga A:** Izjava Strathclyde

**Priloga B:** Opredelitev regij

**Priloga C:** Seznam analiziranih letalskih družb

**Priloga D:** Panožni atributi klasičnih letalskih družb – analiza po regijah

**Priloga E:** Panožni atributi nizko-cenovnih letalskih družb – analiza po regijah

**Priloga F:** Število komentarjev po posameznih letalskih družbah

**Priloga G:** Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki – klasične letalske družbe

**Priloga H:** Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki – nizko-cenovne letalske družbe

**Priloga I:** Specifični atributi posameznih letalskih družb

## **Priloga A: Izjava Strathclyde**

*Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help in differentiating the organization within its competitive environment. When well managed corporate identity can be a powerful means of integrating many disciplines and activities essential to an organization's success. It can also provide the visual cohesion necessary for ensuring that all corporate communications are coherent with each other and result in image consistent with the organization's defining ethos and character. By managing its corporate identity effectively an organization can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers and employees, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose. Corporate identity is a strategic issue. Corporate identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organization's stakeholders and the multifaceted ways in which an organization communicates.*

*This is a revised version of the original statement, which was drafted on 17 and 18 February 1995 at Strachur, Argyll, UK (van Riel and Balmer, 1997). (Malewar, 2003: 216)*

## **Priloga B: Opredelitev regij**

EVROPA: Raziskava Datamonitorja je v to geografsko območje zajela naslednje države: Belgijo, Češko, Dansko, Francijo, Nemčijo, Madžarsko, Italijo, Nizozemsko, Poljsko, Rusijo, Španijo, Švedsko in Veliko Britanijo.

AZIJA – PACIFIK: Raziskava Datamonitorja je v to geografsko območje zajela Avstralijo, Kitajsko, Indijo, Japonsko, Južno Korejo in Tajvan.

GLOBALNA RAVEN – Raziskava Datamonitorja je v to območje vključila ZDA, Evropo, Azijo-Pacifik, Kanado, Mehiko, Brazilijo ter Južno Afriko.

## **Priloga C: Seznam analiziranih letalskih družb**

### **I. KLASIČNE LETALSKE DRUŽBE – skupaj: 25**

#### **1. ZDA:**

- Continental Airlines
- Delta Airlines Inc.
- US Airways Group Inc
- UAL Corporation
- AMR Corporation.
- Alaska Airlines
- Northwest Airlines

#### **2. EVROPA:**

- Air France KLM
- British Airways
- Lufthansa
- TAP Portugal
- Iberia
- SAS Scandinavian
- Virgin Atlantic.

#### **3. AZIJA-PACIFIK:**

- Qantas Airways
- Singapore Airlines Limited
- Japan Airlines Corporation
- Cathay Pacific Airways
- Malaysia Airlines
- China Airlines
- Korean Air Lines Co. Ltd.

#### **4. OSTALI SVET:**

- TAM Linhas Aéreas (Brazilija)
- South African Airways (Južna Afrika)
- Qatar Airways (Katar)
- Aeroflot (Rusija)

### **II. NIZKO-CENOVNE LETALSKE DRUŽBE - skupaj: 10**

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| • Ryanair Holdings (Evropa) | • Air Asia (Azija)           |
| • Easy Jet (Evropa)         | • Jetstar Asia (Azija)       |
| • Air Berlin (Evropa)       | • Virgin Blue (Avstralija)   |
| • Southwest Airlines (ZDA)  | • GOL (Južna Amerika)        |
| • JetBlue Airways (ZDA)     | • Air Arabia (Bližnji Vzhod) |

## Priloga D: Panožni atributi klasičnih letalskih družb – analiza po regijah

| ATRIBUTI in indikatorji                                                                                                       | ZDA        | EVROPA     | AZIJA-PACIFIK | OSTALI SVET | SKUPAJ      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------|-------------|-------------|
| <b>VARNOST</b>                                                                                                                | <b>63</b>  | <b>68</b>  | <b>105</b>    | <b>54</b>   | <b>290</b>  |
| <b>poudarjajo varnost kot prioriteto št. 1</b>                                                                                | 4/7        | 5/7        | 7/7           | 4/4         | 20/25       |
| (certifikati varnosti (IOSA,...))                                                                                             |            |            |               |             |             |
| (vzdrževanje letal)                                                                                                           |            |            |               |             |             |
| (nakup novih, modernih letal)                                                                                                 |            |            |               |             |             |
| (programi za varnost na letalu)                                                                                               |            |            |               |             |             |
| <b>KVALITETA, PESTROST IN ODLIČNOST STORITEV</b>                                                                              | <b>433</b> | <b>558</b> | <b>840</b>    | <b>325</b>  | <b>2156</b> |
| Udobje                                                                                                                        | 40         | 85         | 101           | 25          | 251         |
| Hrana (opis, kvaliteta hrane, ponudba pijač)                                                                                  | 25         | 35         | 54            | 19          | 133         |
| Zabava, tehnologija zabave                                                                                                    | 28         | 39         | 53            | 28          | 148         |
| Nadpovprečna, največja kvaliteta                                                                                              | 29         | 59         | 90            | 36          | 214         |
| prilagojena ponudba različnim potrebam potrošnikov in individualizirana ponudba                                               | 65         | 83         | 98            | 39          | 285         |
| zaposleni (ključni akterji za doseganje odličnosti in kvalitete; opis njihovih lastnosti, ki prispevajo h kvaliteti storitev) | 66         | 31         | 49            | 24          | 170         |
| možnost komunikacije na letalu (uporaba interneta, mobilnih telefonov,...)                                                    | 13         | 17         | 26            | 6           | 62          |
| možnost nakupovanja na letalu ali v spletni trgovini letalske družbe                                                          | 12         | 17         | 14            | 5           | 48          |
| Odličnost                                                                                                                     | 6          | 11         | 39            | 13          | 69          |
| Visoki standardi izvedbe storitev                                                                                             | 3          | 4          | 13            | 4           | 24          |
| izboljšave, inovacije, pionirstvo                                                                                             | 23         | 49         | 83            | 31          | 186         |
| Letenje z družbo kot posebna izkušnja, priložnost za razvajanje                                                               | 16         | 25         | 63            | 16          | 120         |
| "Potrošnik je prvi", skrb za potrošnika, prizadevanje za zadovoljstvo potrošnika                                              | 59         | 48         | 57            | 25          | 189         |
| Nagrade za dobro opravljene storitve (razdelek z navedenimi nagradami, omembe v besedilu)                                     | 47         | 55         | 88            | 52          | 242         |
| Presegajo pričakovanja                                                                                                        | 1          | 0          | 12            | 2           | 15          |

| ATRIBUTI in indikatorji                                                                                                                                                                                                                                   | ZDA        | EVROPA     | AZIJA-PACIFIK | OSTALI SVET | SKUPAJ     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------|-------------|------------|
| <b>GLOBALNOST IN MEDNARODNE STRATEŠKE POVEZAVE</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>203</b> | <b>154</b> | <b>191</b>    | <b>107</b>  | <b>655</b> |
| spletne strani prilagojene glede na različne države                                                                                                                                                                                                       | 7          | 7          | 6             | 2           | 22         |
| navajanje velikega števila mednarodnih destinacij                                                                                                                                                                                                         | 49         | 32         | 40            | 20          | 141        |
| alianse in sporazumi o sodelovanju med letalskimi družbami                                                                                                                                                                                                | 53         | 53         | 62            | 41          | 209        |
| uvedbe novih letalskih linij, rast omrežja                                                                                                                                                                                                                | 37         | 19         | 39            | 33          | 128        |
| "smo globalni", "imamo globalno omrežje", "vsepovsod po svetu", "imamo globalne produkte"                                                                                                                                                                 | 33         | 37         | 44            | 10          | 124        |
| raznolikost                                                                                                                                                                                                                                               | 24         | 6          | 0             | 1           | 31         |
| <b>DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SKRB ZA OKOLJE</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>113</b> | <b>126</b> | <b>261</b>    | <b>86</b>   | <b>586</b> |
| letalska družba ima poseben razdelek, namenjen družbeni odgovornosti ali letno poročilo o družbeni odgovornosti                                                                                                                                           | *          | *          | 8             | 3           | *          |
| spodbujanje turizma (opisi destinacij, turistične informacije) in spodbujanje gospodarstva na splošno                                                                                                                                                     | 10         | 25         | 43            | 8           | 86         |
| poudarjanje družbene odgovornosti - splošno                                                                                                                                                                                                               | *          | *          | 24            | 6           | *          |
| sponzorstvo                                                                                                                                                                                                                                               | *          | *          | 24            | 20          | *          |
| donacije                                                                                                                                                                                                                                                  | *          | *          | 26            | 3           | *          |
| prostovoljstvo zaposlenih                                                                                                                                                                                                                                 | *          | *          | 9             | 1           | *          |
| različna področja pomoči - izobrazba, šport, umetnost, kultura, mladi                                                                                                                                                                                     | *          | *          | 7             | 4           | *          |
| posebni programi, prek katerih letalska družba pomaga skupnosti in je družbeno odgovorna                                                                                                                                                                  | *          | *          | 37            | 27          | *          |
| <u>Skrb za okolje</u> (različne akcije in programi, posebno letno poročilo o skrbi za okolje, prizadevanja za učinkovito izrabo goriva, manj odpadkov, zmanjšanje emisij, manjšo porabo vode, programi ozaveščanja, posebni programi za varovanje okolja) | *          | *          | 83            | 14          | *          |
| <b>ZANESLJIVOST IN ZAUPANJE</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>200</b> | <b>167</b> | <b>131</b>    | <b>79</b>   | <b>577</b> |
| točnost, čim manj odpovedanih letov                                                                                                                                                                                                                       | 31         | 16         | 16            | 4           | 67         |
| čim manj izgubljene prtljage                                                                                                                                                                                                                              | 10         | 3          | 0             | 0           | 13         |
| poštenost, zaupanje, spoštovanje, etičnost                                                                                                                                                                                                                | 6          | 11         | 4             | 5           | 26         |
| informiranje potrošnikov, obveščanje, pomoč (v vseh fazah - od nakupa vozovnice, do izkušnje na letališču, v zraku med letom, po letu), pogosto zastavljena vprašanja, kontakti                                                                           | 119        | 110        | 88            | 49          | 366        |
| število in opis letal (kapaciteta, zmogljivost)                                                                                                                                                                                                           | 18         | 7          | 10            | 13          | 48         |
| letalska družba sama poudarja zanesljivost                                                                                                                                                                                                                | 10         | 14         | 5             | 5           | 34         |
| odzivnost na pritožbe, vprašanja                                                                                                                                                                                                                          | 6          | 6          | 8             | 3           | 23         |

| ATRIBUTI in indikatorji                                                                                                                                                                                             | ZDA        | EVROPA     | AZIJA-PACIFIK | OSTALI SVET | SKUPAJ     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------|-------------|------------|
| <b>E-POSLOVANJE</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>116</b> | <b>102</b> | <b>107</b>    | <b>39</b>   | <b>364</b> |
| (možnost prijave, rezervacije leta, nakupa letalskih vozovnic, preverjanje informacij o letu, nakupovanja prek spleta)                                                                                              |            |            |               |             |            |
| (letalska družba sama favorizira e-poslovanje)                                                                                                                                                                      |            |            |               |             |            |
| <b>POUDARJANJE UGODNIH CEN</b>                                                                                                                                                                                      | <b>130</b> | <b>79</b>  | <b>72</b>     | <b>31</b>   | <b>312</b> |
| programi zvestobe potrošnikov                                                                                                                                                                                       | 52         | 34         | 37            | 11          | 134        |
| (popusti, posebne ponudbe, "cenovno ugodni leti", "nizke cene vozovnic", last-minute ponudba, zagotovila najugodnejše cene)                                                                                         | 78         | 45         | 35            | 20          | 178        |
| <b>NEUGODNI VPLIVI IZ OKOLJA LETALSKIH DRUŽB NA POSLOVANJE IN POSLOVNO USPEŠNOST</b>                                                                                                                                | <b>136</b> | <b>14</b>  | <b>18</b>     | <b>5</b>    | <b>173</b> |
| (visoki stroški za gorivo* , velika konkurenčnost panoge**, pojav nizko-cenovnih letalskih družb, prizadevanja za znižanje stroškov poslovanja, prejemanje posojil, prejemanje pomoči in protekcije pred bankrotom) | 129        | 14         | 18            | 5           | 166        |
| poslovanje z izgubo                                                                                                                                                                                                 | 7          | 0          | 0             | 0           | 7          |
| <b>RAZŠIRJANJE POSLOVANJA NA NELETALSKE STORITVE</b>                                                                                                                                                                | <b>44</b>  | <b>36</b>  | <b>33</b>     | <b>26</b>   | <b>136</b> |
| počitniški paketi                                                                                                                                                                                                   | 14         | 3          | 8             | 5           | 30         |
| hoteli                                                                                                                                                                                                              | 10         | 12         | 12            | 8           | 41         |
| ponudba križarjenj                                                                                                                                                                                                  | 5          | 0          | 0             | 0           | 5          |
| ponudba zavarovanj                                                                                                                                                                                                  | 2          | 5          | 1             | 4           | 11         |
| turistična ponudba, možnost organiziranih ogledov                                                                                                                                                                   | 0          | 4          | 1             | 1           | 6          |
| storitve prevoza in parkiranja                                                                                                                                                                                      | 13         | 12         | 11            | 8           | 43         |
| <b>ENOSTAVNOST poslovanja in uporabe storitev</b>                                                                                                                                                                   | <b>19</b>  | <b>37</b>  | <b>6</b>      | <b>3</b>    | <b>65</b>  |
| (tekoč potek, poenostavitev postopkov za potrošnike)                                                                                                                                                                |            |            | 6             |             | 6          |

\* - atribut je sicer preštet po navedenih indikatorjih, vendar razčlenbe frekvenc teh indikatorjih ni

## Priloga E: Panožni atributi nizko-cenovnih letalskih družb – analiza po regijah

| ATRIBUTI in indikatorji                                                                                                       | ZDA        | EVROPA     | AZIJA-PACIFIK | OSTALI SVET | SKUPAJ      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------|-------------|-------------|
| <b>VARNOST</b>                                                                                                                | <b>15</b>  | <b>21</b>  | <b>34</b>     | <b>25</b>   | <b>95</b>   |
| <b>poudarjajo varnost kot prioriteto št. 1</b>                                                                                | <b>1/2</b> | <b>2/3</b> | <b>2/3</b>    | <b>2/2</b>  | <b>7/10</b> |
| (certifikati varnosti (IOSA,...))                                                                                             |            |            |               |             |             |
| (vzdrževanje letal)                                                                                                           |            |            |               |             |             |
| (nakup novih, modernih letal)                                                                                                 |            |            |               |             |             |
| (programi za varnost na letalu)                                                                                               |            |            |               |             |             |
| <b>DOBRA VREDNOST ZA PLAČANI DENAR</b>                                                                                        | <b>8</b>   | <b>13</b>  | <b>27</b>     | <b>14</b>   | <b>62</b>   |
| Pogosti leti (visoka frekvenca)                                                                                               | 8          | 8          | 19            | 7           | 42          |
| Dobra dobljena vrednost                                                                                                       | 0          | 5          | 8             | 7           | 20          |
| <b>GENERATORJI SPREMEMB V PANOGI</b>                                                                                          | <b>9</b>   | <b>12</b>  | <b>35</b>     | <b>25</b>   | <b>81</b>   |
| "dostopnost letov za vsakogar"                                                                                                | 6          | 6          | 22            | 16          | 50          |
| spremenili razmere poslovanja                                                                                                 | 3          | 6          | 13            | 9           | 31          |
| <b>KVALITETA, PESTROST IN ODLIČNOST STORITEV</b>                                                                              | <b>126</b> | <b>64</b>  | <b>175</b>    | <b>84</b>   | <b>449</b>  |
| Udobje                                                                                                                        | 13         | 4          | 11            | 7           | 35          |
| Zastonj hrana                                                                                                                 | 3          | 1          | 2             | 2           | 8           |
| Zabava, tehnologija zabave                                                                                                    | 13         | 0          | 7             | 3           | 23          |
| Nadpovprečna, največja kvaliteta                                                                                              | 9          | 3          | 13            | 10          | 35          |
| Individualizirana in prilagojena ponudba različnim potrebam potrošnikov                                                       | 2          | 4          | 12            | 12          | 30          |
| zaposleni (ključni akterji za doseganje odličnosti in kvalitete; opis njihovih lastnosti, ki prispevajo h kvaliteti storitev) | 16         | 10         | 18            | 15          | 59          |
| <b>poudarjajo zaposlene kot dejavnike uspeha; kot ključne akterje</b>                                                         | <b>1/2</b> | <b>2/3</b> | <b>1/3</b>    | <b>2/2</b>  | <b>6/10</b> |
| možnost komunikacije na letalu (uporaba interneta, mobilnih telef.,...)                                                       | 0          | 0          | 2             | 0           | 2           |
| možnost nakupovanja na letalu ali v spletni trgovini letalske družbe                                                          | 5          | 3          | 10            | 4           | 22          |
| Odličnost                                                                                                                     | 0          | 2          | 5             | 3           | 10          |
| Visoki standardi izvedbe storitev                                                                                             | 0          | 1          | 2             | 2           | 5           |
| izboljšave, inovacije, pionirstvo                                                                                             | 5          | 8          | 27            | 13          | 53          |
| Letenje z družbo kot posebna izkušnja, priložnost za razvijanje                                                               | 8          | 2          | 14            | 3           | 27          |
| "Potrošnik je prvi", skrb za potrošnika, prizadevanje za zadovoljstvo potrošnika                                              | 19         | 7          | 18            | 3           | 47          |
| Nagrade za dobro opravljene storitve (razdelek z navedenimi nagradami, omembe v besedilu, NE število dobljenih nagrad)        | 33         | 19         | 33            | 7           | 92          |
| Presegajo pričakovanja                                                                                                        | 0          | 0          | 1             | 0           | 1           |

| ATRIBUTI in indikatorji                                                                                                                                                                                                                            | ZDA       | EVROPA    | AZIJA-PACIFIK | OSTALI SVET | SKUPAJ     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------|-------------|------------|
| <b>MEDNARODNA KOMPONENTA</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>42</b> | <b>36</b> | <b>63</b>     | <b>44</b>   | <b>185</b> |
| spletne strani prilagojene glede na različne države/jezike                                                                                                                                                                                         | 0         | 3         | 2             | 3           | 8          |
| poudarjanje velikega števila mednarodnih evropskih destinacij                                                                                                                                                                                      | 11        | 12        | 15            | 8           | 46         |
| alianse in sporazumi o sodelovanju med letalskimi družbami                                                                                                                                                                                         | 3         | 1         | 13            | 1           | 18         |
| uvedbe novih letalskih linij, rast omrežja                                                                                                                                                                                                         | 28        | 20        | 26            | 26          | 100        |
| "smo globalni", "imamo globalno omrežje",<br>"vseposod po svetu", "imamo globalne produkte"                                                                                                                                                        | 0         | 0         | 7             | 5           | 12         |
| raznolikost                                                                                                                                                                                                                                        | 0         | 0         | 0             | 1           | 1          |
| <b>ZANESLJIVOST IN ZAUPANJE</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>33</b> | <b>35</b> | <b>73</b>     | <b>36</b>   | <b>177</b> |
| točnost, čim manj odpovedanih letov                                                                                                                                                                                                                | 8         | 7         | 16            | 4           | 35         |
| čim manj izgubljene prtljage                                                                                                                                                                                                                       | 0         | 1         | 0             | 0           | 1          |
| poštenost, zaupanje, spoštovanje, etičnost                                                                                                                                                                                                         | 0         | 2         | 10            | 8           | 20         |
| informiranje potrošnikov, obveščanje, pomoč (v vseh fazah - od nakupa vozovnice, do izkušnje na letališču, v zraku med letom, po letu), pogosto zastavljena vprašanja, kontakti                                                                    | 16        | 18        | 36            | 14          | 84         |
| število in opis letal (kapaciteta, zmogljivost)                                                                                                                                                                                                    | 3         | 4         | 4             | 4           | 15         |
| letalska družba sama poudarja zanesljivost                                                                                                                                                                                                         | 5         | 2         | 5             | 5           | 17         |
| odzivnost na pritožbe, vprašanja                                                                                                                                                                                                                   | 1         | 1         | 2             | 1           | 5          |
| <b>E-POSLOVANJE</b>                                                                                                                                                                                                                                | <b>43</b> | <b>36</b> | <b>69</b>     | <b>35</b>   | <b>183</b> |
| (možnost prijave, rezervacije leta, nakupa letalskih vozovnic, preverjanje informacij o letu, nakupovanja prek spleta)                                                                                                                             |           |           |               |             |            |
| (letalska družba sama favorizira e-poslovanje)                                                                                                                                                                                                     |           |           |               |             |            |
| <b>DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SKRB ZA OKOLJE</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>27</b> | <b>33</b> | <b>30</b>     | <b>23</b>   | <b>113</b> |
| poseben razdelek ali poročilo o družbeni odgovornosti                                                                                                                                                                                              | 0         | 1         | 2             | 1           | 4          |
| spodbujanje turizma (opisi destinacij, turistične informacije) in spodbujanje gospodarstva na splošno                                                                                                                                              | 1         | 9         | 7             | 6           | 23         |
| poudarjanje družbene odgovornosti - splošno                                                                                                                                                                                                        | 8         | 3         | 5             | 5           | 21         |
| sponzorstvo                                                                                                                                                                                                                                        | 1         | 0         | 0             | 0           | 1          |
| donacije                                                                                                                                                                                                                                           | 6         | 4         | 5             | 4           | 19         |
| prostovoljstvo zaposlenih                                                                                                                                                                                                                          | 1         | 0         | 0             | 0           | 1          |
| različna področja pomoči - izobrazba, šport, umetnost, kultura, mladi                                                                                                                                                                              | 0         | 0         | 1             | 0           | 1          |
| posebni programi, prek katerih letalska družba pomaga skupnosti in je družbeno odgovorna                                                                                                                                                           | 8         | 0         | 10            | 5           | 23         |
| Skrb za okolje (različne akcije in programi, posebno letno poročilo o skrbi za okolje, prizadevanja za učinkovito izrabo goriva, manj odpadkov, zmanjšanje emisij, manjšo porabo vode, programi ozaveščanja, posebni programi za varovanje okolja) | 2         | 16        | 0             | 2           | 20         |

| ATRIBUTI in indikatorji                                                                                                                                                                                            | ZDA       | EVROPA    | AZIJA-PACIFIK | OSTALI SVET | SKUPAJ     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------|-------------|------------|
| <b>RAZŠIRJANJE POSLOVANJA NA NELETALSKE STORITVE</b>                                                                                                                                                               | <b>28</b> | <b>96</b> | <b>69</b>     | <b>15</b>   | <b>208</b> |
| počitniški paketi                                                                                                                                                                                                  | 11        | 3         | 28            | 2           | 44         |
| nočitvene kapacitete                                                                                                                                                                                               | 7         | 29        | 11            | 7           | 54         |
| ponudba križarjenj                                                                                                                                                                                                 | 2         | 0         | 0             | 0           | 2          |
| ponudba zavarovanj                                                                                                                                                                                                 | 0         | 14        | 3             | 0           | 17         |
| turistična ponudba, možnost organiziranih ogledov                                                                                                                                                                  | 0         | 6         | 4             | 1           | 11         |
| storitve prevoza in parkiranja                                                                                                                                                                                     | 8         | 36        | 15            | 5           | 64         |
| splošno poudarjanje                                                                                                                                                                                                | 0         | 8         | 0             | 0           | 8          |
| druga ponudba (npr. kreditne kartice, karte za zabaviščne parke,...)                                                                                                                                               | 0         | 0         | 8             |             | 8          |
| <b>ENOSTAVNOST poslovanja in uporabe storitev</b>                                                                                                                                                                  | <b>4</b>  | <b>8</b>  | <b>10</b>     | <b>14</b>   | <b>36</b>  |
| (tekoč potek, poenostavitev postopkov za potrošnike)                                                                                                                                                               |           |           |               |             |            |
| <b>POUDARJANJE UGODNIH CEN</b>                                                                                                                                                                                     | <b>52</b> | <b>57</b> | <b>68</b>     | <b>22</b>   | <b>199</b> |
| programi zvestobe potrošnikov                                                                                                                                                                                      | 12        | 4         | 11            | 0           | 27         |
| (popusti, posebne ponudbe, "cenovno ugodni leti", "nizke cene vozovnic", last-minute ponudba, zagotovila najugodnejše cene)                                                                                        | 40        | 53        | 57            | 22          | 172        |
| <b>NEUGODNI VPLIVI IZ OKOLJA LETALSKIH DRUŽB NA POSLOVANJE IN POSLOVNO USPEŠNOST</b>                                                                                                                               | <b>11</b> | <b>6</b>  | <b>6</b>      | <b>0</b>    | <b>23</b>  |
| (visoki stroški za gorivo*, velika konkurenčnost panoge**, pojav nizko-cenovnih letalskih družb, prizadevanja za znižanje stroškov poslovanja, prejemanje posojil, prejemanje pomoči in protekcije pred bankrotom) | 10        | 6         | 6             | 0           | 22         |
| poslovanje z izgubo                                                                                                                                                                                                | 1         | 0         | 0             | 0           | 1          |

**Priloga F: Število komentarjev po posameznih letalskih družbah**

| Letalska družba        | Datum prve objave komentarja | Datum zadnje objave komentarja | Število komentarjev |
|------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| <b>ZDA</b>             |                              |                                |                     |
| Continental Airlines   | 8.1.2006                     | 1.7.2006                       | 30                  |
| Delta Airlines         | 30.12.2005                   | 1.7.2006                       | 20                  |
| US Airways             | 16.9.2005                    | 8.7.2006                       | 29                  |
| UAL Corporation        | 9.5.2006                     | 5.7.2006                       | 21                  |
| American Airlines      | 2.5.2006                     | 8.7.2006                       | 23                  |
| Northwest Airlines     | 2.10.2005                    | 5.7.2006                       | 22                  |
| Alaska Airlines        | 14.10.2003                   | 1.7.2006                       | 14                  |
| <b>EVROPA</b>          |                              |                                |                     |
| Air France - KLM       | 7.4.2006                     | 5.7.2006                       | 21                  |
| British Airways        | 18.6.2006                    | 8.7.2006                       | 20                  |
| Lufthansa              | 15.3.2006                    | 8.7.2006                       | 25                  |
| PGA Portugalia         | 17.2.2003                    | 30.3.2006                      | 20                  |
| Iberia                 | 7.4.2006                     | 6.7.2006                       | 26                  |
| SAS AB                 | 30.3.2006                    | 24.6.2006                      | 22                  |
| Virgin Atlantic        | 6.5.2006                     | 8.7.2006                       | 28                  |
| <b>AZIJA - PACIFIK</b> |                              |                                |                     |
| Qantas Airways         | 11.1.2006                    | 8.7.2006                       | 35                  |
| Singapore Airlines     | 15.2.2006                    | 5.7.2006                       | 32                  |
| Japan Airlines         | 22.9.2005                    | 26.6.2006                      | 23                  |
| Cathay Pacific Airways | 6.1.2006                     | 5.7.2006                       | 29                  |
| Malaysia Airlines      | 20.4.2006                    | 8.7.2006                       | 20                  |
| China Airlines         | 30.12.2005                   | 29.5.2006                      | 17                  |
| Korean Air Lines       | 15.5.2005                    | 8.7.2006                       | 31                  |
| <b>OSTALI SVET:</b>    |                              |                                |                     |
| TAM Linhas Aeras       | 5.8.2004                     | 29.5.2006                      | 19                  |
| South African Airways  | 13.12.2005                   | 24.6.2006                      | 15                  |
| Qatar Airways          | 11.2.2006                    | 8.7.2006                       | 22                  |
| Aeroflot               | 21.3.2005                    | 1.7.2006                       | 22                  |
| <b>NIZKO-CENOVNE</b>   |                              |                                |                     |
| Ryanair                | 6.5.2006                     | 5.7.2006                       | 20                  |
| EasyJet                | 19.2.2006                    | 1.7.2006                       | 33                  |
| Air Berlin             | 19.7.2005                    | 8.7.2006                       | 36                  |
| Southwest              | 20.2.2005                    | 5.7.2006                       | 30                  |
| JetBlue Airways        | 6.1.2005                     | 24.6.2006                      | 21                  |
| Air Asia               | 7.3.2005                     | 1.7.2006                       | 23                  |
| JetStar Asia           | 9.6.2005                     | 5.7.2006                       | 26                  |
| Virgin Blue            | 14.1.2006                    | 5.7.2006                       | 40                  |
| GOL                    | 17.9.2004                    | 18.6.2006                      | 9                   |
| Air Arabia             | 5.4.2004                     | 18.4.2006                      | 8                   |

**Priloga G: Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki – klasične letalske družbe (frekvence)**

| Letalske družbe        | Atributi                 |            |                                               |                                                        |                             |                                            |                                       |            |
|------------------------|--------------------------|------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|------------|
|                        | Odnos osebja, zaposlenih | Udobje     | Hrana na letalu (okusnost, zadostna količina) | Možnost uporabe zabavne tehnologije (TV, internet,...) | Tekoč potek, organiziranost | E-storitve (e-vozovnice, samo-prijava,...) | letalo (starost, nivo hrupa, čistost) | točnost    |
| <b>ZDA</b>             |                          |            |                                               |                                                        |                             |                                            |                                       |            |
| Continental Airlines   | 19                       | 18         | 19                                            | 6                                                      | 5                           | 4                                          | 7                                     | 3          |
| Delta Airlines         | 18                       | 9          | 12                                            | 7                                                      | 4                           | 1                                          | 9                                     | 7          |
| US Airways             | 22                       | 10         | 8                                             | 9                                                      | 11                          | 2                                          | 12                                    | 13         |
| UAL Corporation        | 14                       | 10         | 11                                            | 9                                                      | 1                           | 3                                          | 10                                    | 7          |
| American Airlines      | 21                       | 7          | 18                                            | 8                                                      | 6                           | 1                                          | 12                                    | 9          |
| Northwest Airlines     | 20                       | 14         | 14                                            | 10                                                     | 7                           | 5                                          | 12                                    | 7          |
| Alaska Airlines        | 12                       | 7          | 3                                             | 3                                                      | 0                           | 2                                          | 2                                     | 7          |
| <b>EVROPA</b>          |                          |            |                                               |                                                        |                             |                                            |                                       |            |
| Air France - KLM       | 18                       | 9          | 13                                            | 8                                                      | 8                           | 2                                          | 12                                    | 5          |
| British Airways        | 15                       | 11         | 17                                            | 5                                                      | 9                           | 7                                          | 3                                     | 11         |
| Lufthansa              | 17                       | 18         | 18                                            | 8                                                      | 5                           | 1                                          | 4                                     | 9          |
| PGA Portugalia         | 15                       | 5          | 11                                            | 0                                                      | 9                           | 0                                          | 5                                     | 1          |
| Iberia                 | 18                       | 11         | 16                                            | 9                                                      | 5                           | 1                                          | 8                                     | 11         |
| SAS AB                 | 14                       | 8          | 12                                            | 6                                                      | 5                           | 1                                          | 7                                     | 14         |
| Virgin Atlantic        | 22                       | 25         | 22                                            | 11                                                     | 9                           | 3                                          | 2                                     | 5          |
| <b>AZIJA - PACIFIK</b> |                          |            |                                               |                                                        |                             |                                            |                                       |            |
| Qantas Airways         | 23                       | 15         | 25                                            | 18                                                     | 11                          | 0                                          | 9                                     | 10         |
| Singapore Airlines     | 23                       | 17         | 23                                            | 15                                                     | 8                           | 1                                          | 5                                     | 8          |
| Japan Airlines         | 20                       | 13         | 20                                            | 12                                                     | 4                           | 1                                          | 5                                     | 4          |
| Cathay Pacific Airways | 22                       | 13         | 20                                            | 12                                                     | 4                           | 1                                          | 4                                     | 4          |
| Malaysia Airlines      | 18                       | 18         | 15                                            | 13                                                     | 3                           | 1                                          | 4                                     | 1          |
| China Airlines         | 12                       | 10         | 13                                            | 12                                                     | 4                           | 0                                          | 8                                     | 2          |
| Korean Air Lines       | 23                       | 17         | 22                                            | 18                                                     | 7                           | 0                                          | 11                                    | 5          |
| <b>OSTALI SVET:</b>    |                          |            |                                               |                                                        |                             |                                            |                                       |            |
| TAM Linhas Aeras       | 16                       | 12         | 13                                            | 7                                                      | 3                           | 0                                          | 11                                    | 8          |
| South African Airways  | 12                       | 15         | 10                                            | 8                                                      | 6                           | 3                                          | 6                                     | 5          |
| Qatar Airways          | 17                       | 10         | 19                                            | 14                                                     | 10                          | 0                                          | 10                                    | 12         |
| Aeroflot               | 15                       | 12         | 17                                            | 11                                                     | 7                           | 0                                          | 17                                    | 8          |
| <b>SKUPAJ</b>          | <b>446</b>               | <b>314</b> | <b>391</b>                                    | <b>239</b>                                             | <b>151</b>                  | <b>40</b>                                  | <b>195</b>                            | <b>176</b> |

| Letalske družbe        | Atributi                       |                                          |                                            |                                                          |                                                     |                                         |                                                                 |                      |
|------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------|
|                        | Ugodnosti programov lojalnosti | Počivalnica, čakalnica (oprema, ponudba) | Doplačila za ponudbo na letalu - ne marajo | Obveščanje potrošnikov (o spremembah letov, ponudbi,...) | Upoštevanje razlik med prvim in ekonomskim razredom | Zaupanja vredni, resnicoljubni, pošteni | odzivnost osebja na pripombe in pritožbe (tudi vračilo denarja) | dostavljena prtljaga |
| <b>ZDA</b>             |                                |                                          |                                            |                                                          |                                                     |                                         |                                                                 |                      |
| Continental Airlines   | 0                              | 0                                        | 0                                          | 0                                                        | 0                                                   | 0                                       | 1                                                               | 1                    |
| Delta Airlines         | 1                              | 1                                        | 2                                          | 0                                                        | 1                                                   | 1                                       | 0                                                               | 0                    |
| US Airways             | 1                              | 1                                        | 3                                          | 5                                                        | 0                                                   | 1                                       | 0                                                               | 5                    |
| UAL Corporation        | 0                              | 0                                        | 1                                          | 1                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 0                    |
| American Airlines      | 0                              | 3                                        | 4                                          | 4                                                        | 1                                                   | 0                                       | 0                                                               | 1                    |
| Northwest Airlines     | 3                              | 1                                        | 2                                          | 0                                                        | 1                                                   | 2                                       | 0                                                               | 0                    |
| Alaska Airlines        | 0                              | 0                                        | 3                                          | 0                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 0                    |
| <b>EVROPA</b>          |                                |                                          |                                            |                                                          |                                                     |                                         |                                                                 |                      |
| Air France - KLM       | 1                              | 3                                        | 0                                          | 0                                                        | 0                                                   | 2                                       | 2                                                               | 1                    |
| British Airways        | 0                              | 6                                        | 0                                          | 5                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 4                    |
| Lufthansa              | 1                              | 3                                        | 0                                          | 1                                                        | 0                                                   | 4                                       | 0                                                               | 5                    |
| PGA Portugalia         | 0                              | 1                                        | 0                                          | 1                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 0                    |
| Iberia                 | 0                              | 6                                        | 0                                          | 4                                                        | 0                                                   | 2                                       | 4                                                               | 4                    |
| SAS AB                 | 4                              | 1                                        | 6                                          | 4                                                        | 0                                                   | 1                                       | 3                                                               | 4                    |
| Virgin Atlantic        | 0                              | 4                                        | 0                                          | 2                                                        | 1                                                   | 5                                       | 3                                                               | 1                    |
| <b>AZIJA - PACIFIK</b> |                                |                                          |                                            |                                                          |                                                     |                                         |                                                                 |                      |
| Qantas Airways         | 3                              | 7                                        | 5                                          | 1                                                        | 1                                                   | 0                                       | 0                                                               | 5                    |
| Singapore Airlines     | 2                              | 3                                        | 2                                          | 1                                                        | 0                                                   | 1                                       | 0                                                               | 2                    |
| Japan Airlines         | 1                              | 1                                        | 2                                          | 3                                                        | 0                                                   | 4                                       | 0                                                               | 2                    |
| Cathay Pacific Airways | 1                              | 1                                        | 2                                          | 3                                                        | 0                                                   | 4                                       | 0                                                               | 2                    |
| Malaysia Airlines      | 4                              | 4                                        | 2                                          | 0                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 0                    |
| China Airlines         | 7                              | 6                                        | 0                                          | 0                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 0                    |
| Korean Air Lines       | 1                              | 4                                        | 1                                          | 1                                                        | 0                                                   | 2                                       | 1                                                               | 2                    |
| <b>OSTALI SVET:</b>    |                                |                                          |                                            |                                                          |                                                     |                                         |                                                                 |                      |
| TAM Linhas Aeras       | 0                              | 2                                        | 0                                          | 2                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 0                    |
| South African Airways  | 1                              | 4                                        | 0                                          | 3                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 2                    |
| Qatar Airways          | 1                              | 7                                        | 0                                          | 1                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 1                    |
| Aeroflot               | 0                              | 1                                        | 2                                          | 0                                                        | 0                                                   | 0                                       | 0                                                               | 0                    |
| <b>SKUPAJ</b>          | <b>32</b>                      | <b>70</b>                                | <b>37</b>                                  | <b>42</b>                                                | <b>5</b>                                            | <b>29</b>                               | <b>14</b>                                                       | <b>42</b>            |

| Letalske družbe        | Atributi                                                                |           |             |                          |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|--------------------------|
|                        | Zaznani standardi kvalitete, ugodnosti (dobra vrednost za plačan denar) | Varnost   | ugodna cena | Ni važna samo nizka cena |
| <b>ZDA</b>             |                                                                         |           |             |                          |
| Continental Airlines   | 0                                                                       | 0         | 2           | 0                        |
| Delta Airlines         | 0                                                                       | 1         | 2           | 0                        |
| US Airways             | 1                                                                       | 1         | 2           | 1                        |
| UAL Corporation        | 1                                                                       | 0         | 0           | 0                        |
| American Airlines      | 6                                                                       | 0         | 2           | 0                        |
| Northwest Airlines     | 2                                                                       | 0         | 2           | 0                        |
| Alaska Airlines        | 3                                                                       | 0         | 5           | 0                        |
| <b>EVROPA</b>          |                                                                         |           |             |                          |
| Air France - KLM       | 6                                                                       | 0         | 1           | 0                        |
| British Airways        | 11                                                                      | 0         | 0           | 0                        |
| Lufthansa              | 21                                                                      | 0         | 1           | 1                        |
| PGA Portugalia         | 13                                                                      | 0         | 1           | 0                        |
| Iberia                 | 8                                                                       | 0         | 3           | 0                        |
| SAS AB                 | 12                                                                      | 1         | 3           | 0                        |
| Virgin Atlantic        | 12                                                                      | 0         | 2           | 0                        |
| <b>AZIJA - PACIFIK</b> |                                                                         |           |             |                          |
| Qantas Airways         | 13                                                                      | 1         | 2           | 0                        |
| Singapore Airlines     | 14                                                                      | 2         | 1           | 0                        |
| Japan Airlines         | 8                                                                       | 1         | 2           | 3                        |
| Cathay Pacific Airways | 12                                                                      | 1         | 2           | 0                        |
| Malaysia Airlines      | 12                                                                      | 0         | 1           |                          |
| China Airlines         | 13                                                                      | 0         | 4           | 0                        |
| Korean Air Lines       | 11                                                                      | 0         | 6           | 0                        |
| <b>OSTALI SVET:</b>    |                                                                         |           |             |                          |
| TAM Linhas Aeras       | 6                                                                       | 1         | 2           | 0                        |
| South African Airways  | 4                                                                       | 0         | 0           | 0                        |
| Qatar Airways          | 18                                                                      | 0         | 3           | 0                        |
| Aeroflot               | 11                                                                      | 4         | 6           | 0                        |
| <b>SKUPAJ</b>          | <b>218</b>                                                              | <b>13</b> | <b>55</b>   | <b>5</b>                 |

**Priloga H: Atributi, ki jih poudarjajo potrošniki – nizko-cenovne letalske družbe (frekvence)**

| Letalske družbe | Atributi                 |           |                            |                                                        |                             |                                           |                                       |            |                                |                                |                        |
|-----------------|--------------------------|-----------|----------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|
|                 | Odnos osebja, zaposlenih | Udobje    | Brezplačna hrana na letalu | Možnost uporabe zabavne tehnologije (TV, internet,...) | Tekoč potek, organiziranost | E-storitve (e-vozovnice, samoprijava,...) | letalo (starost, nivo hrupa, čistost) | točnost    | Ugodnosti programov lojalnosti | Doplačila za ponudbo na letalu | Obveščanje potrošnikov |
| Ryanair         | 7                        | 2         | 0                          | 0                                                      | 8                           | 5                                         | 5                                     | 13         |                                | 1                              | 5                      |
| EasyJet         | 23                       | 4         | 0                          | 0                                                      | 18                          | 6                                         | 16                                    | 17         | 0                              | 5                              | 4                      |
| Air Berlin      | 28                       | 14        | 21                         | 8                                                      | 18                          | 0                                         | 16                                    | 15         |                                | 5                              | 5                      |
| Southwest       | 18                       | 11        | 0                          | 2                                                      | 19                          | 7                                         | 6                                     | 15         | 1                              | 8                              | 5                      |
| JetBlue Airways | 14                       | 14        | 11                         | 14                                                     | 7                           | 1                                         | 5                                     | 6          | 1                              |                                |                        |
| Air Asia        | 15                       | 7         | 0                          | 0                                                      | 8                           | 2                                         | 4                                     | 21         |                                | 9                              | 7                      |
| JetStar Asia    | 19                       | 8         | 0                          | 3                                                      | 15                          | 1                                         | 4                                     | 17         |                                | 10                             | 1                      |
| Virgin Blue     | 22                       | 12        | 0                          | 2                                                      | 16                          | 5                                         | 10                                    | 16         | 2                              | 10                             |                        |
| GOL             | 4                        | 2         | 4                          | 0                                                      | 4                           | 5                                         | 7                                     | 6          |                                | 0                              |                        |
| Air Arabia      | 3                        | 4         | 0                          | 1                                                      | 2                           | 1                                         | 6                                     | 5          |                                | 5                              | 1                      |
| <b>SKUPAJ</b>   | <b>153</b>               | <b>78</b> | <b>36</b>                  | <b>30</b>                                              | <b>115</b>                  | <b>33</b>                                 | <b>79</b>                             | <b>131</b> | <b>4</b>                       | <b>53</b>                      | <b>28</b>              |

| Letalske družbe | Atributi                                |                                                                 |                       |                                                                                  |         |             |                                                      |                                  |                                            |                         |
|-----------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|
|                 | Zaupanja vredni, resnicoljubni, pošteni | odzivnost osebja na pripombe in pritožbe (tudi vračilo denarja) | dostavljen a prtljaga | Zaznani standardi kvalitete, koristi, ugodnosti (dobra vrednost za plačan denar) | Varnost | ugodna cena | "malo denarja, malo muzike" (slabe storitve, poceni) | Transferi i leti (nizko-cenovne) | Razširjena ponudba (hoteli, najem avta,..) | "zdaj lahko letijo vsi" |
| Ryanair         | 8                                       | 16                                                              | 3                     | 6                                                                                | 0       | 6           | 10                                                   |                                  |                                            |                         |
| EasyJet         | 1                                       | 0                                                               | 1                     | 16                                                                               | 4       | 12          | 2                                                    |                                  | 1                                          |                         |
| Air Berlin      | 2                                       |                                                                 |                       | 24                                                                               | 1       | 12          |                                                      | 4                                |                                            |                         |
| Southwest       | 2                                       |                                                                 |                       | 10                                                                               | 1       | 12          | 1                                                    |                                  | 1                                          |                         |
| JetBlue Airways |                                         |                                                                 |                       | 10                                                                               | 0       | 8           |                                                      |                                  |                                            | 1                       |
| Air Asia        |                                         |                                                                 | 1                     | 3                                                                                | 1       | 13          |                                                      |                                  |                                            |                         |
| JetStar Asia    | 2                                       | 1                                                               | 0                     | 6                                                                                | 1       | 6           |                                                      |                                  |                                            | 1                       |
| Virgin Blue     |                                         |                                                                 | 2                     | 3                                                                                | 4       | 9           |                                                      |                                  | 1                                          |                         |
| GOL             | 1                                       | 1                                                               | 0                     | 1                                                                                | 1       | 7           |                                                      |                                  |                                            |                         |
| Air Arabia      | 1                                       | 1                                                               | 0                     | 4                                                                                | 1       | 7           |                                                      |                                  |                                            |                         |
| SKUPAJ          | 17                                      | 19                                                              | 7                     | 83                                                                               | 14      | 92          | 13                                                   | 4                                | 3                                          | 2                       |

## Priloga I: Specifični atributi posameznih letalskih družb

| ŠT. | LETALSKA DRUŽBA                                                                     | TOČKE DIFERENCIACIJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- največja mreža e-vozovnic v ZDA;</li> <li>- 6. največja letalska družba na svetu in 5. največja v ZDA;</li> <li>- Med 100 najboljšimi podjetji, v katerih je dobro delati;</li> <li>- »Najbolj oboževana letalska družba 2005« (Fortune Magazine);</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| 2   |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- edina letalska družba, ki ponuja non-stop lete iz New Yorka na pet različnih kontinentov (2006);</li> <li>- najhitreje rastoča letalska družba za polete v Južno Ameriko in na Karibe (2006);</li> <li>- največja letalska družba, ki ponuja prevoze med ZDA in Evropo;</li> <li>- ameriška najhitreje rastoča mednarodna letalska družba;</li> </ul>                                                                              |
| 3   |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- najpestrejši program zvestobe potrošnikov (Dividend Miles);</li> <li>- močna pozicija na vzhodu ZDA;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- eden največjih mednarodnih letalskih prevoznikov;</li> <li>- »Najboljša letalska družba za potovanja po Severni Ameriki« (2006);</li> <li>- 2. največji letalski prevoznik v ZDA;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- največja letalska družba po številu prepeljanih potnikov;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- »Za isto ceno pri nas dobite več.«</li> <li>- »Najboljši elitni program zvestobe« za program Mileage Plan (2006 – Freddie Awards)</li> <li>- »Vzpostavljane odnosa z našimi potrošniki – en potnik in ena interakcija naenkrat - to je tisto, kar nas loči od drugih«.</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| 7   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zagotovilo za najugodnejši nakup e-vozovnic prek spleta;</li> <li>- non-stop leti v Las Vegas iz 12-ih različnih mest v ZDA;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 8   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Po prihodkih največja letalska družba na svetu;</li> <li>- Po potniških kilometrih tretja največja letalska družba;</li> <li>- Soustanoviteljica globalne strateške alianse Skyteam;</li> <li>- Vodilni v e-tehnologiji (nagrada Garnter CRM);</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| 9   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ena največjih mednarodnih letalskih družb za prevoz potnikov;</li> <li>- vodilni v zagotavljanju varnosti;</li> <li>- »BA Way« (način izvedbe storitev);</li> <li>- v letu 2005 prejela 34 različnih nagrad za različne aspekte svojih storitev! (najboljša letalska družba, nagrada za družbeno odgovornost, najboljše storitve za prvi potovalni razred,...);</li> <li>- nagrade so britanske, kakor tudi mednarodne;</li> </ul> |

| ŠT. | LETALSKA DRUŽBA                                                                     | TOČKE DIFERENCIACIJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovativnost;</li> <li>- 3. največja letalska družba v Evropi;</li> <li>- l. 2003: nagrada za najvarnejšo letalsko družbo na letih v Nemčiji, po Evropi in do Južne ter Severne Amerike;</li> <li>- »Five star diamond award 2003« - za izjemno kvaliteto storitev</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 11  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- certifikat kakovosti (Skytrax);</li> <li>- »Najboljša regionalna letalska družba 2006« (Skytrax);</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 12  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- edina evropska letalska družba, ki je zadnjih deset let neprenehoma poslovala z dobičkom;</li> <li>- vodilna letalska družba na evropsko-južnoameriškem trgu;</li> <li>- certifikat kvalitete ISO 9001:2000;</li> <li>- številne nagrade;</li> <li>- »Najboljša letalska družba na evropskih linijah« (2005, Španija);</li> <li>- »Najboljša letalska družba za lete do Južne in Severne Amerike« (2005, Španija);</li> <li>- aliansa Oneworld osvojila naslov najboljše alianse letalskih družb 2005;</li> <li>- eno izmed 20-ih podjetij v Španiji, za katere je dobro delati;</li> </ul> |
| 13  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- specifična ponudba v Višjem poslovnem razredu;</li> <li>- imajo eno najmlajših flot (nova letala);</li> <li>- »Najboljša letalska družba 2004«</li> <li>- »Letalska družba leta 2001«</li> <li>- 5 nagrad osvojenih leta 2004: najboljša transatlantska letalska družba, najboljša letalska družba za dolge poslovne lete,...;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 14  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prva letalska družba, ki je ponudila uporabo medmrežja na letalu;</li> <li>- zaposleni;</li> <li>- največja nordijska letalska družba;</li> <li>- prilagojena ponudba različnim segmentom;</li> <li>- diferenciacija glede na nizko-cenovne ponudnike letalskih prevozov: pogostejši leti, program zvestobe potrošnikov, varstvo okolja;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| 15  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ena najmočnejših blagovnih znamk v Avstraliji;</li> <li>- inovatorji;</li> <li>- strokovnjaki;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 16  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- najmlajša letala;</li> <li>- prilagojene osebne storitve;</li> <li>- prizadevamo si za vaše udobje in zadovoljstvo;</li> <li>- 100% osredotočeni na potrošnika;</li> <li>- Ena najuglednejših blagovnih znamk na svetu;</li> <li>- Vodilna letalska družba na globalni ravni;</li> <li>- Najdaljši neprekinjen let na svetu (Singapur – New York);</li> <li>- Prva letalska družba, ki bo začela uporabljati novo</li> </ul>                                                                                                                                                                |

|    |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                     | <p>letalo Airbus A380 (v dveh nadstropjih);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pobudniki sprememb v panogi;</li> <li>- številne nagrade (različni podeljevalci): izbira potrošnikov, najboljša letalska družba v Aziji, najboljša letalska družba na svetu, najboljši program za poslovni razred, najboljša letalska družba za dolge lete, najboljši program zvestobe, najboljši obroki na letalu, najboljše storitve na letalu,...</li> <li>- ena izmed samo štirih letalskih družb na svetu, ki jih je Skytrax ocenil s petimi zvezdicami;</li> </ul> |
| 17 |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- diferenciran program glede na potrebe potrošnikov;</li> <li>- pionirji letalskega prometa na Japonskem;</li> <li>- »povezujemo različne kulture, ljudi in njihova srca«;</li> <li>- »trdo delamo«;</li> <li>- »prizadevamo si za mir in blaginjo«;</li> <li>- Največja mreža mednarodnih linij na Japonskem;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| 18 |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- najboljša kitajska hrana na letalu;</li> <li>- priprava svežih obrokov na letalu, a la carte;</li> <li>- ena izmed samo štirih letalskih družb na svetu, ki jih je Skytrax ocenil s petimi zvezdicami;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 19 |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- diferencirana ponudba glede na potrošnike (turisti, poslovneži, vlada, notranji leti);</li> <li>- »Smo nad pričakovanji potrošnikov«;</li> <li>- Ena izmed samo štirih letalskih družb na svetu, ki so ocenjene s petimi zvezdicami (Skytrax);</li> <li>- »naše osebje«;</li> <li>- »Zaupanje potrošnikov 2006«;</li> <li>- »Najboljše osebje na letalu 2004«;</li> <li>- »Odličnost v ekonomskem razredu«;</li> <li>- »Letalska družba leta 2004«</li> </ul>                                                            |
| 20 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- timsko delo vseh zaposlenih prispeva k odličnim storitvam;</li> <li>- »ponujamo najudobnejše in ustrezne storitve, kar je možno«;</li> <li>- ponujen menu na letalu osvojil nagrado najboljšega menaja;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 21 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- »korejski duh«;</li> <li>- »vodilni globalni letalski prevoznik«;</li> <li>- Phoenix Award – za uspešno premagovanje izzivov v panogi;</li> <li>- »ena izmed 20-ih najboljših letalskih družb na svetu«</li> <li>- »Priority Pass Lounge of the year 2006«</li> <li>- »najmodernejša letala«;</li> <li>- »Readers Travel Choice Award«;</li> <li>- ena izmed 19-ih letalskih družb na svetu, ki je prejela certifikat varnosti (IOSA);</li> <li>- vodilna letalska družba v SV Aziji;</li> </ul>                         |
| 22 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vodilna letalska družba na brazilskem trgu;</li> <li>- točnost;</li> <li>- izbrana za najuglednejšo/najbolj spoštovano letalsko družbo v panogi (Consumidor Moderno Magazine);</li> <li>- največja brazilska letalska družba;</li> <li>- najmlajša letala v Braziliji;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |

| ŠT. | LETALSKA DRUŽBA                                                                     | TOČKE DIFERENCIACIJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- program za menedžersko usposabljanje žensk;</li> <li>- »Najboljši sedeži-postelje v poslovnem razredu na svetu« (Skytrax);</li> <li>- v letu 2005 prejeli 12 mednarodnih nagrad za odličnost storitev;</li> <li>- vodilna letalska družba v Afriki;</li> <li>- »Najboljša letalska družba v Afriki 2004« (Skytrax);</li> <li>- »Award for Women in development«;</li> <li>- »Najboljša domača letalska družba«;</li> <li>- »Najboljše storitve na letalu 2005«;</li> </ul>                              |
| 24  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- letenje s Qatar Airways je posebno doživetje;</li> <li>- »Potrošnike obravnavamo bolj osebno«;</li> <li>- ena najhitreje rastočih letalskih družb na svetu;</li> <li>- certifikat kakovosti (Skytrax);</li> <li>- ena izmed samo štirih letalskih družb na svetu, ki jih je Skytrax ocenil s petimi zvezdicami;</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| 25  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- »vodilni globalni letalski prevoznik«;</li> <li>- letijo s tujimi in ruskimi letali;</li> <li>- »Aeroflot. Iskreno vaš.«;</li> <li>- nagrada »Blagovna znamka po izbiri ljudi 2004«;</li> <li>- »Blagovna znamka leta 2004«;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 26  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prvi nizko-cenovni letalski prevoznik v Evropi;</li> <li>- številka 1 med nizko-cenovnimi letalskimi družbami v Evropi;</li> <li>- najbolj točni leti v Evropi, najmanj izgubljene prtljage, najmanj odpovedanih letov;</li> <li>- »nikoli ne bomo zaračunavali dodatka za gorivo«;</li> <li>- »Najbolj točna letalska družba 2004«;</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| 27  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- najnižje cene;</li> <li>- najboljši popusti (na spletu);</li> <li>- neformalna kultura v podjetju (kravate so prepovedane);</li> <li>- že od leta 1999 prejema številne nagrade za svoje storitve;</li> <li>- 2006: najboljša spletna stran med letalskimi družbami, najbolj priljubljena nizko-cenovna letalska družba,</li> <li>- 2005: najboljša nizko-cenovna letalska družba (Condé Nast Traveller Magazine), najljubša nizko-cenovna letalska družba (Barclays Business Survey), ... ;</li> </ul> |
| 28  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- »Popolne storitve, plačaj manj«</li> <li>- Vozi na najpopularnejše mediteranske destinacije;</li> <li>- Nova letala, najmlajša flota v Evropi;</li> <li>- »Najboljša nizko-cenovna letalska družba 2006« (Skytrax)</li> <li>- »Bliže potrošnikom«;</li> <li>- Vključujejo dodatke, kot so hrana in pijača, časopisi, zabava na letalu;</li> <li>- »Najboljša nizko-cenovna letalska družba na svetu 2006« (Skytrax);</li> </ul>                                                                         |

| ŠT. | LETALSKA DRUŽBA                                                                     | TOČKE DIFERENCIACIJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- največji nizko-cenovni letalski ponudnik v ZDA;</li> <li>- »Letalska družba leta 2003« (Air Transport World);</li> <li>- »Nagrada za najboljše storitve za potrošnike 2003« (Rapid Rewards P.);</li> <li>- Prva letalska družba, ki je uvedla programe zvestobe za svoje potnike;</li> <li>- Inovativnost (uvedba različnih programov);</li> <li>- Spada med 100 najbolj družbeno odgovornih podjetij (2004-2005);</li> <li>- Vedno nizke cene;</li> <li>- Zelo pogosti leti;</li> </ul> |
| 30  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nagrada za prijaznost;</li> <li>- prvi in edini, ki ponujajo 36 kanalov satelitske TV;</li> <li>- prvi in edini, ki ponujajo prenos OI na vsakem sedežu;</li> <li>- prvi v ZDA uvedli nepapirnato tehnologijo (e-poslovanje);</li> <li>- »Najboljša letalska družba v ZDA 2006«;</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| 31  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- »Zdaj lahko vsi letijo«;</li> <li>- Prva letalska družba v Aziji s 100% uvedbo e-vozovnic;</li> <li>- Prva nizko-cenovna letalska družba v SV Aziji;</li> <li>- Največja nizko-cenovna letalska družba v Aziji;</li> <li>- »Letalska družba za ljudi«;</li> <li>- Najnižji stroški na enoto na svetu;</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| 32  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- »Potujte s stilom, za manj denarja.«;</li> <li>- Naši zaposleni;</li> <li>- »Najboljša nizko-cenovna letalska družba v Aziji« (Skytrax);</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 33  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ena najtočnejših letalskih družb na svetu;</li> <li>- »Najboljša nizko-cenovna letalska družba v regiji Avstralija-Pacifik 2006« (Skytrax);</li> <li>- »Freddie awards – najboljši program zvestobe potrošnikov 2006«;</li> <li>- številne druge nagrade – najboljša nizko-cenovna letalska družba,...</li> </ul>                                                                                                                                                                        |
| 34  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prva brazilska nizko-cenovna letalska družba;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 35  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- »Bodi pameten. Plačaj manj. Leti več.«</li> <li>- Prva in edina nizko-cenovna letalska družba na Bližnjem Vzhodu in Severni Afriki.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |