

**Ekonomska analiza letalske povezljivosti Slovenije v
obdobju od 1.11.2017 do 31.10.2022 z napovedjo do
31.10.2023**

Ljubljana, maj 2023



Naročnik: Ministrstvo za infrastrukturo, Langusova 4, 1000 Ljubljana

Izvajalec: Grant Thornton Advisory d.o.o., Linhartova 11a, 1000 Ljubljana

Projekt: Ekonomska analiza letalske povezljivosti Slovenije v obdobju od 1.11.2017 do 31.10.2022 z napovedjo do 31.10.2023

Št. pogodbe: 2430-23-100007

Avtorji: Jože Damijan, vodja projekta, Brane Lučovnik, Dušan Lovrenčec, Ulrich Schulte-Strathaus, Jožef Slana, Črt Kostevc, Nejc Pavlič Damijan, Nejc Jarm

Omejitev odgovornosti

‘Grant Thornton’ je blagovna znamka, pod katero članice Grant Thornton mednarodne mreže izvajajo storitve revizije, davčnega svetovanja in poslovnega svetovanja svojim strankam in se nanaša na eno ali več članskih podjetij.

Grant Thornton Advisory d.o.o. je članica Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL in članice ne predstavljajo mednarodnega partnerstva. GTIL in vsaka članica so ločene pravne osebe. Storitve izvajajo članice. GTIL ne izvaja storitev za stranke. GTIL in njegove članice niso agenti eden drugega in ne odgovarjajo za obveznosti, dejanja in spreglede eden drugega.

Svetovalne storitve v okviru te ekspertize so bile izvedene v skladu s potrjeno ponudbo s strani naročnika in v skladu z informacijami in podatki, ki jih je zagotovil naročnik. Pri pripravi tega poročila so bili vloženi največji napori ekspertne skupine, da bi zagotovili najbolj objektivno, aktualno in jasno izraženo strokovno mnenje glede na objektivne omejitve.

Grant Thornton Advisory d.o.o. ni odgovoren za nepopolne in/ali manjkajoče informacije, ki bi lahko vplivale na vsebino tega poročila.

Izjavljamo, da je to poročilo poslovna skrivnost, zaupne narave in namenjeno za potrebe naročnika. Grant Thornton Advisory d.o.o. ne prevzema odgovornosti za morebitno škodo, povzročeno s tem poročilom tretjim osebam.

KAZALO

KAZALO	3
POVZETEK	9
UVOD	13
1 MAKROEKONOMSKI VIDIKI SEDANJEGA STANJA LETALSKE POVEZLJIVOSTI SLOVENIJE	14
1.1 POMEN MEDNARODNE POVEZLJIVOSTI	14
1.2 LETALSKA POVEZLJIVOST SLOVENIJE PO STEČAJU ADRIE AIRWAYS	16
1.3 MAKROEKONOMSKI POMEN NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA ZA SLOVENSKO GOSPODARSTVO	18
1.3.1 Metodologija	18
1.3.2 Neposredni učinki Adrie Airways na slovensko gospodarstvo	18
1.3.3 Posredni in inducirani učinki Adrie Airways na slovensko gospodarstvo	21
1.3.4 Vpliv Adrie Airways na slovensko gospodarstvo skozi prispevek k turizmu	23
1.3.5 Skupni makroekonomski pomen nacionalnega letalskega prevoznika za slovensko gospodarstvo	25
1.4 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA TUJE INVESTICIJE	27
1.4.1 Vpliv na dinamiko števila greenfield investicijskih projektov	27
1.4.2 Vpliv na vrednost greenfield investicijskih projektov	28
1.4.3 Vpliv na število in vrednost tujih akvizicij	30
1.5 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA MEDNARODNO RAZISKOVALNO SODELOVANJE	31
1.6 OPORTUNITETNI STROŠKI IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA	33
1.6.1 Pomen izgubljenega časa in dodatnih stroškov zaradi daljšega časa potovanj	33
1.6.2 Ocena oportunitetnih stroškov zaradi daljšega časa potovanj	34
1.7 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA SODELOVANJE JAVNEGA SEKTORJA Z ORGANI IN AGENCIJAMI EVROPSKE KOMISIJE	35
1.8 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA IZGUBLJENE PRILOŽNOSTI ZA RAZVOJ KADRA V LETALSKI PANOGI	36
1.9 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA IZGUBLJENE KOMPETENCE V LETALSKI PANOGI	37
2 PRAVNI VIDIK DRŽAVNIH POMOČI/SUBVENCIONIRANJA LETALSKE POVEZLJIVOSTI	40
2.1 PRAVNI OKVIR	40
2.2 MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI	42
2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI SUBVENCIJ DRŽAVE TUJIM PREVOZNIKOM V PRIMERJAVI Z ZAGONSKIMI POMOČMI DOMAČIM LETALSKIM PREVOZNIKOM	46
2.3.1 Prednosti zagonske investicije v slovenskega letalskega prevoznika	47
2.3.2 Subvencije tujim letalskim prevoznikom	49
2.4 PRIMERI DRŽAVNIH SUBVENCIJ PRIMERLJIVIH DRŽAV	49
2.5 MOŽNOSTI DRŽAVNIH SPODBUD ZA ZMANJŠEVANJE TERMINALNIH PRISTOJBIN	52

2.6	PRAVILA DRŽAVNIH POMOČI (DODATNE) DRŽAVNE SPODBUDE.....	53
2.7	MODEL LETALSKE POVEZLJIVOSTI SLOVENIJE IN DRŽAVNE SPODBUDE ZA VSA DOMAČA MEDNARODNA LETALIŠČA	55
2.8	OKOLJSKI, TRAJNOSTNI VIDIK IN EKONOMSKI VIDIK LETALSKE FLOTE.....	56
2.9	PRIMERJALNA ANALIZA UČINKOVITOSTI SUBVENCIONIRANJA NIZKOCENOVNIH PREVOZNIKOV IN LASTNEGA PREVOZNIKA	58
2.10	ANALIZA OBVEZNOSTI JAVNIH SLUŽB ZA ŠIRŠO REGIJO	62
2.11	MOŽNOSTI POSREDNE PODPORE PREVOZNIKU PREKO ZAKUPA DOLOČENIH STORITEV (PROMOCIJE)	63
3	MODELI ORGANIZIRANJA IN DELOVANJA NOVE DOMAČE LETALSKE DRUŽBE.....	64
3.1	MOŽNI MODELI USTANOVITVE IN ORGANIZACIJE	64
3.2	MOŽNI NAČINI NABAVE / NAJEMA LETAL.....	65
3.3	PRIMERNA VELIKOST LETAL.....	66
3.4	KARAKTERISTIKE IN STROŠKI PRIMERNIH TIPOV LETAL	68
3.5	POSLOVNI MODEL NOVE DOMAČE LETALSKE DRUŽBE.....	69
3.5.1	<i>Ocena zagonskih stroškov novoustanovljenega letalskega prevoznika.....</i>	<i>69</i>
3.5.2	<i>Vozni red.....</i>	<i>71</i>
4	PROJEKCIJA POSLOVANJA NOVOUSTANOVLJENE DRUŽBE	75
4.1	PREDPOSTAVKE IZRAČUNOV.....	75
4.1.1	<i>Prihodki.....</i>	<i>75</i>
4.1.2	<i>Stroški.....</i>	<i>77</i>
4.1.3	<i>Stroški glede na model organizacije družbe.....</i>	<i>80</i>
4.1.4	<i>Predpostavke izračunov za 10-letne projekcije poslovanja.....</i>	<i>84</i>
4.1.5	<i>Variante organizacije družbe v projekcijah poslovanja.....</i>	<i>85</i>
4.2	OSNOVNI SCENARIJ: FINANČNE PROJEKCIJE ZA TIP LETALA CR9 – E175 IN VOZNI RED 1	86
4.3	ANALIZA OBČUTLJIVOSTI	90
4.3.1	<i>Analiza vpliva faktorja zapoljenosti in vrednosti kupona.....</i>	<i>90</i>
4.3.2	<i>Analiza vpliva cene goriva</i>	<i>91</i>
4.3.3	<i>Analiza vpliva ekstenzivnosti voznega reda.....</i>	<i>93</i>
4.3.4	<i>Analiza vpliva večjega tipa letala (A 220-100).....</i>	<i>95</i>
4.4	POTREBNI KAPITALSKI VLOŽEK OB USTANOVITVI DRUŽBE	100
4.5	PRIMERJAVA FINANČNEGA VLOŽKA DRŽAVE V NOVO LETALSKO DRUŽBO GLEDE NA STROŠKE SUBVENCIONIRANJA LETALSKE POVEZLJIVOSTI.....	101
4.6	ORGANIZACIJSKE OBLIKE IN FAZE USTANAVLJANJA NOVE LETALSKE DRUŽBE.....	102
4.6.1	<i>Optimalni način ustanavljanja nove družbe iz vidika enostavnosti ustanovitve in hitrejše operativnosti nove družbe.....</i>	<i>102</i>
4.6.2	<i>Optimalni način ustanavljanja nove družbe iz vidika postopkov priglasitve državne pomoči .</i>	<i>104</i>
5	SKLEP	105
6	VIRI.....	107

7	PRILOGA.....	116
7.1	PRILOGA 1: ARGUMENTI GLEDE RAZLIČNIH MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI	117
7.2	PRILOGA 2: FINANCIRANJE EVROPSKIH NACIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV	122
7.2.1	<i>Air Albania</i>	124
7.2.2	<i>Austrian Airlines</i>	124
7.2.3	<i>Brussels Airlines</i>	125
7.2.4	<i>Bulgaria Air</i>	126
7.2.5	<i>Czech Airlines</i>	127
7.2.6	<i>Cyprus Airways</i>	129
7.2.7	<i>Scandinavian Airlines</i>	129
7.2.8	<i>Nordic Aviation Group (Nordica)</i>	130
7.2.9	<i>Finnair</i>	131
7.2.10	<i>Air France-KLM Group</i>	132
7.2.11	<i>Aegan Airlines</i>	134
7.2.12	<i>Croatia Airlines</i>	134
7.2.13	<i>Aer Lingus</i>	136
7.2.14	<i>Icelandair</i>	137
7.2.15	<i>ITA Airways</i>	137
7.2.16	<i>Air Baltic</i>	139
7.2.17	<i>Air Malta</i>	140
7.2.18	<i>Deutsche Lufthansa</i>	141
7.2.19	<i>LOT Polish Airlines</i>	143
7.2.20	<i>TAP Air Portugal</i>	143
7.2.21	<i>TAROM Romanian Air Transport</i>	145
7.2.22	<i>Aeroflot</i>	146
7.2.23	<i>Iberia</i>	147
7.2.24	<i>Air Serbia</i>	149
7.2.25	<i>SWISS International Airlines</i>	151
7.2.26	<i>Turkish Airlines</i>	152
7.2.27	<i>Ukraine International Airlines</i>	152
7.2.28	<i>British Airways</i>	154

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ŠTEVILO POTNIKOV V LETALSKEM PROMETU V SLOVENIJI IN DRŽAVAH V REGIJI V OBDOBJU 2017-2022, MESEČNI PODATKI (2017=100).....	16
SLIKA 2: DEJANSKO ŠTEVILO LETALSKIH POTNIKOV V SLOVENIJI IN DOSEGLJIVO ŠTEVILO POTNIKOV GLEDE NA PRIMERLJIVE DRŽAVE V OBDOBJU 2018-2022, MESEČNI PODATKI (2017=100)	17
SLIKA 3: INDEKS ŠTEVILA PREPELJANIH POTNIKOV V SLOVENIJI MED 2010 IN 2021 (BAZNI INDEKS, POVPREČJE 2015-2018=1)	20
SLIKA 4: PROJEKCIJE ŠTEVILA PRIHODOV LETALSKIH GOSTOV V SLOVENIJO MED 2011 IN 2021	24
SLIKA 5: POVZETEK LETNIH IZGUB SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA KOT POSLEDICE IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA (PRERAČUN ZA LETO 2018, MIO EUR).....	26
SLIKA 6: BAZNI INDEKS ŠTEVILA GREENFIELD PROJEKTOV V SLOVENIJI MED 2010 IN 2023 (OSNOVA POVPREČJE V OBDOBJU 2015-2018)	28
SLIKA 7: VREDNOST GREENFIELD PROJEKTOV V SLOVENIJI MED 2010 IN 2021 (V MIO USD) TER SIMULACIJA GIBANJA VREDNOSTI V 2020 IN 2021 PO SCENARIJIH 1 IN 2.....	29
SLIKA 8: ŠTEVILO TUJIH PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV V SLOVENIJI MED 2010 IN 2021 TER SIMULACIJA ŠTEVILA AKVIZICIJ V 2020 IN 2021 PO SCENARIJIH 1 IN 2.....	30
SLIKA 9: GIBANJE ŠTEVILA MEDNARODNIH PROJEKTOV	32
SLIKA 10: LETALSKE POVEZAVE NOVOUSTANOVLENE LETALSKE DRUŽBE, VOZNI RED 2.....	72
SLIKA 11: DOBIČEK / IZGUBA IZ POSLOVANJA NOVE DRUŽBE PO RAZLIČNIH MODELIH ORGANIZACIJE V 10-LETNEM OBDOBJU, VOZNI RED 1 (MIO EUR)	87
SLIKA 12: KUMULATIVNA IZGUBA / DOBIČEK NOVE DRUŽBE PO RAZLIČNIH MODELIH ORGANIZACIJE V 10-LETNEM OBDOBJU (MIO EUR)	88
SLIKA 13: STANJE KAPITALA OB ZAČETNEM VLOŽKU 50 MIO EUR PO RAZLIČNIH MODELIH ORGANIZACIJE V 10-LETNEM OBDOBJU (MIO EUR)	89
SLIKA 14: DOBIČEK / IZGUBA IZ POSLOVANJA NOVE DRUŽBE V 10-LETNEM OBDOBJU V PRIMERU DVIGA STROŠKA GORIVA ZA 30%, VOZNI RED 1 IN MODEL DRY LEASE (MIO EUR).....	92
SLIKA 15: DOBIČEK / IZGUBA IZ POSLOVANJA NOVE DRUŽBE V 10-LETNEM OBDOBJU ZA VOZNI RED 2 IN MODEL DRY LEASE (V MIO EUR)	93
SLIKA 16: PRIMERJAVA DOBIČKA / IZGUBE IZ POSLOVANJA NOVE DRUŽBE V 10-LETNEM OBDOBJU ZA VOZNE REDE 1, 2 IN 3 IN MODEL DRY LEASE (V MIO EUR)	95
SLIKA 17: DOBIČEK / IZGUBA IZ POSLOVANJA NOVE DRUŽBE V 10-LETNEM OBDOBJU V PRIMERU TIPA LETALA A-220 100, VOZNI RED 1 (MIO EUR)	97
SLIKA 18: KUMULATIVNI DOBIČEK / IZGUBA IZ POSLOVANJA NOVE DRUŽBE V 10-LETNEM OBDOBJU, TIP LETALA A-220 100, VOZNI RED 1 (MIO EUR)	98
SLIKA 19: DOBIČEK / IZGUBA IZ POSLOVANJA NOVE DRUŽBE V 10-LETNEM OBDOBJU V PRIMERU TIPA LETALA A-220 100, OPTIMISTIČNI SCENARIJ, VOZNI RED 1 (MIO EUR).....	99
SLIKA 20: POTREBNI ZAČETNI KAPITALSKI VLOŽEK V NOVO LETALSKO DRUŽBO, OSNOVNI IN NEGATIVNI SCENARIJ (MIO EUR)	101

KAZALO TABEL

TABELA 1: DEJANSKO IN IZGUBLJENO ŠTEVILO LETALSKIH POTNIKOV V SLOVENIJI GLEDE NA PRIMERLJIVE DRŽAVE V OBDOBJU 2018-2022	17
TABELA 2: PRIKAZ OSNOVNIH BILANČNIH KAZALCEV ZA ADRIO AIRWAYS V LETIH 2014-2018 (V MIO EUR)	19
TABELA 3: PRIKAZ POSAMEZNIH ELEMENTOV IZDATKOV ZA DOBAVITELJE ADRIE AIRWAYS V 2018.....	19
TABELA 4: PRIMERJAVA DEJANSKEGA ŠTEVILU PREPELJANIH POTNIKOV Z OBEMA ALTERNATIVNIMA SCENARIJEMA V LETIH 2019-2021	20
TABELA 5: OCENA IZGUB SLOVENSkih DOBAVITELJEV BLAGA, MATERIALA IN STORITEV PO OBEH SCENARIJIH V LETIH 2019-2021 (V MIO EUR)	21
TABELA 6: PRIKAZ POSREDNIH IN MULTIPLIKATIVNIH UČINKOV PADCA POVPRŠEVANJA ADRIE AIRWAYS PO BLAGU, MATERIALIH IN STORITVAH DOBAVITELJEV NA SLOVENSKO GOSPODARSTVO (V MIO EUR)	22
TABELA 7: PRIKAZ POSREDNIH IN MULTIPLIKATIVNIH DOHODKOVNIH UČINKOV ADRIE AIRWAYS NA SLOVENSKO GOSPODARSTVO (V MIO EUR)	22
TABELA 8: PRIKAZ UČINKOV ADRIE AIRWAYS SKOZI KONČNO POTROŠNJO GOSPODINJSTEV (V MIO EUR)	23
TABELA 9: PRIKAZ CELOTNIH LETNIH UČINKOV ADRIE AIRWAYS NA SLOVENSKO GOSPODARSTVO (V MIO EUR)	23
TABELA 10: OCENA PRISPEVKA NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA K PRIHODKOM OD TURIZMA V LETIH 2015-2018..	25
TABELA 11: OCENA SKUPNIH MAKROEKONOMSKIH IZGUB ZARADI STEČAJA ADRIE AIRWAYS V OBDOBJU 2019-2023 (MIO EUR)	26
TABELA 12: ŠTEVILO IZGUBLJENIH GREENFIELD PROJEKTOV PO OBEH SCENARIJIH V LETIH 2019-2021	28
TABELA 13: VREDNOST IZGUBLJENIH GREENFIELD PROJEKTOV PO OBEH SCENARIJIH V LETIH 2019-2021 (V MIO USD)	30
TABELA 14: ŠTEVILO IZGUBLJENIH AKVIZICIJSKIH PROJEKTOV PO OBEH SCENARIJIH V LETIH 2019-2021	31
TABELA 15: VREDNOST IZGUBLJENIH AKVIZICIJSKIH PROJEKTOV PO OBEH SCENARIJIH V LETIH 2019-2021 (V MIO USD)	31
TABELA 16: ŠTEVILO IZPADLIH MEDNARODNIH PROJEKTOV	32
TABELA 17: OCENA OPORUNITETNIH STROŠKOV ZARADI DALJŠEGA ČASA POTOVANJA, POTOVANJA NA SOSEDNJA LETALIŠČA IN DODATNIH NOČITEV V LETIH 2020-2022 (V MIO EUR)	35
TABELA 18: MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI - SUBVENCije (ZAGONSKA POMOČ - OBVEZNOST JAVNIH SLUŽB) TUJIM LETALSKIM DRUŽBAM	42
TABELA 19: MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI - LASTNI PREVOZNIK.....	44
TABELA 20: MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI - OCENA VARIANT.....	45
TABELA 21: PRIMERLJIVE DRŽAVE	50
TABELA 22: ZRAČNA POVEZLJIVOST V PRIMERLJIVIH DRŽAVAH.....	50
TABELA 23: LETALSKE ZMOGLJIVOSTI IN PRIMERJAVA PSO LETALSKO PRIMERLJIVIH DRŽAV	51
TABELA 24: PRIMERJAVA POMOČI LETALSKIH DRUŽBAM S SLOVENIJO, TER PO POLITIČNEM IN EKONOMSKEM UČINKU	58
TABELA 25: PRIMERJAVA SUBVENCIJ MED LETALSKIMI PREVOZNIKI.....	61
TABELA 26: LINIJE ADRIE AIRWAYS Z NAJVEČJIM ŠTEVILOM PREPELJANIH POTNIKOV V LETU 2018 - EVROPA.....	66
TABELA 27: LINIJE ADRIE AIRWAYS Z NAJVEČJIM ŠTEVILOM PREPELJANIH POTNIKOV V LETU 2018 - BALKAN.....	67
TABELA 28: LINIJE ADRIE AIRWAYS, KI SO Z VIDIKA STRUKTURE POTNIKOV NAJVEČJEGA POMENA* (P2P, TRANZIT, SH), LETO 2018	67
TABELA 29: LINIJE ADRIE AIRWAYS Z NAJVEČJIM ŠTEVILOM POTNIKOV, KI DOSEGAJO PRI KLJUČNIH SKUPINAH V STRUKTURI POTNIKOV NAJVIŠJO VREDNOST KUPONA NA SEGMENTIH P2P IN SH, LETO 2018.....	67
TABELA 30: LINIJE ADRIE AIRWAYS Z NAJVEČJIM FAKTORJEM POLNJENJA NA LETNI RAVNI, LETO 2018	68

TABELA 31: TEHNIČNE KARAKTERISTIKE IN STROŠKI LETAL CRJ900, E175, A220-100, E190 E2	68
TABELA 32: OCENA STROŠKOV NOVOUSTANOVljenEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA (LASTNA LETALA; V TISOČ EUR).....	70
TABELA 33: OCENA STROŠKOV NOVOUSTANOVljenEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA V PRIMERU ACMI (V TISOČ EUR).....	71
TABELA 34: OCENA STROŠKOV NOVOUSTANOVljenEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA V PRIMERU NAJEMA LETALA CR9-E175 , POD POGOJI DRY LEASE (V TISOČ EUR).....	71
TABELA 35: PREDVIDENI VOZNI REDI.....	71
TABELA 36: VOZNI RED – PROJEKCIJA ZA KOLEDARSKO LETO	72
TABELA 37: PRIMERJAVA VOZNIH REDOV	73
TABELA 38: PREDPOSTAVKE IZRAČUNA PRIHODKOV V PRVEM LETU POSLOVANJA ZA VSE TIPE LETAL (VOZNI RED 1).....	76
TABELA 39: OCENJENI LETNI STROŠKI PREVOZA POTNIKOV IN LETALA ZA TIP LETALA CR9-E175 (VOZNI RED 1)	78
TABELA 40: SPLOŠNI LETNI STROŠKI ZA TIP LETALA CR9-E175 (VOZNI RED 1).....	79
TABELA 41: PRIMERJAVA STROŠKOV ZA LETALO GLEDE NA TIP LETALA (VOZNI RED 1)	80
TABELA 42: STROŠKI NAJEMA LETALA IN POSADKE PO MODELU ACMI ZA TIP LETALA CR9-E175 (VOZNI RED 1)	81
TABELA 43: OCENJENI STROŠKI NAJEMA PO MODELU DRY LEASE ZA TIP LETALA CR9-E175 (VOZNI RED 1)	82
TABELA 44: STROŠKI V PRIMERU NAKUPA LASTNEGA LETALA ZA OPERATIVNO LETO ZA TIP LETALA E175 (VOZNI RED 1)	83
TABELA 45: PRIMER IZRAČUNA STROŠKOV JAVNO ZASEBNO PARTNERSTVO	84
TABELA 46: PREDPOSTAVKE GLEDE DINAMIKE PRIHODKOV IN STROŠKOV V 10-LETNEM OBDOBJU (TIP LETALA CR9 – E175, VOZNI RED 1)	84
TABELA 47: RAZLIKA MED VOZNIH REDOM 1 IN 2 GLEDE ŠTEVILA POVEZAV IN BLOK UR (LETNO).....	85
TABELA 48: IZKAZ USPEHA ZA MODEL DRY LEASE V 10-LETNEM OBDOBJU (MIO EUR).....	86
TABELA 49: IZKAZ USPEHA ZA MODEL JAVNO-ZASEBNEGA PARTNERSTVA V 10-LETNEM OBDOBJU (MIO EUR)	87
TABELA 50: MATRIKA PROJEKCIJ IZIDA IZ POSLOVANJA OB DANI KOMBINACIJI POVPREČNEGA FAKTORJA ZAPOLNjenOSTI LETALA IN POVPREČNE VREDNOSTI KUPONA, VOZNI RED 1 IN MODEL DRY LEASE (V MIO EUR)	91
TABELA 51: MATRIKA PROJEKCIJ IZIDA IZ POSLOVANJA V PRIMERU DVIGA STROŠKA GORIVA ZA 30%, VOZNI RED 1 IN MODEL DRY LEASE (V MIO EUR).....	92
TABELA 52: MATRIKA PROJEKCIJ IZIDA IZ POSLOVANJA ZA VOZNI RED 2 IN MODEL DRY LEASE (V MIO EUR).....	94
TABELA 53: VOZNI RED 3, ŠTEVILO ROTACIJ IN BLOK UR	94
TABELA 54: PRIMERJAVA STROŠKOV ZA LETALA TIPA CR9-E175 IN A220-100 (VOZNI RED 1).....	96
TABELA 55: PREDPOSTAVKE GLEDE DINAMIKE PRIHODKOV IN STROŠKOV V 10-LETNEM OBDOBJU (TIP LETALA A-220 100, VOZNI RED 1)	97
TABELA 56: MATRIKA PROJEKCIJ IZIDA IZ POSLOVANJA ZA TIP LETALA A-220 100, VOZNI RED 1 IN MODEL DRY LEASE (V MIO EUR)	98
TABELA 57: PREDPOSTAVKE GLEDE ABSOLUTNEGA ŠTEVILA POTNIKOV IN FAKTORJA ZAPOLNjenOSTI LETAL V 10-LETNEM OBDOBJU ZA OSNOVNI IN OPTIMISTIČNI SCENARIJ (TIP LETALA A-220 100, VOZNI RED 1).....	99
TABELA 58: MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI - EKONOMSKI VIDIK.....	117
TABELA 59: MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI - PRAVNI VIDIK	119
TABELA 60: MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI - IZVEDLJIVOST	121
TABELA 61 - SEZNAM EVROPSKIH NACIONALNIH PREVOZNIKOV IN VIŠINA DRŽAVNE POMOČI V OBDOBJU 2017-2023.....	123

POVZETEK

Močno poslabšana povezljivost Slovenije po stečaju Adrie Airways

Jeseni 2019 je slovenski nacionalni letalski prevoznik Adria Airways končal v stečaju. Navkljub prisotnosti drugih, tujih letalskih družb v Sloveniji je izpad letov iz letališča Jožeta Pučnika ostal nenadomeščen. Izgubljenih je bilo 8 od 29 destinacij, ki jih je pokrivala Adria Airways, hkrati se je močno poslabšala frekvenca na ohranjenih linijah ter urnik letenja. Turizem Ljubljana je med drugim po stečaju opazil tudi 10 do 20% osip obiska poslovnih dogodkov in konferenc.

V vmesnem času se je zgodila še epidemija koronavirusa, ki je vplivala na velik osip letalskega prometa v vseh državah. Vendar je letalski promet v večini evropskih držav v letu 2022 že skoraj povsem okrevljal. V povprečju so države EU-27 v jeseni 2022 dosegle približno 85% vrednosti iz istega obdobja v letu 2019, medtem ko je letalski promet v Sloveniji dosegel le okoli 60% vrednosti iz septembra 2019, preden je Adria Airways šla v stečaj. Izguba slovenskega nacionalnega letalskega prevoznika je vplivala na pogostost letov, dostopnost destinacij in posledično na stroškovno učinkovitost letalskih potovanj za slovenske potnike.

Na podlagi izračuna je mogoče ugotoviti, da je glede na skupino primerljivih držav (Avstrija, Hrvaška, Češka, Estonija in Srbija) po stečaju Adrie Airways Slovenija beležila letni izpad števila letalskih potnikov v obsegu med 200 tisoč (2020) in 620 tisoč potnikov (2022), skupni izpad v obdobju 2019 – 2022 pa 1,4 milijona potnikov. Program subvencioniranja posamičnih letalskih linij za obdobje 2020-2022 tega problema ni odpravil.

Makroekonomske posledice izgube nacionalnega letalskega prevoznika

V analizi na podlagi mednarodno primerljive metodologije, kot je uporabljena v »Aviation: Benefits Beyond Borders« (ATAG) ocenjujemo pomen nekdanje Adrie Airways za slovensko gospodarstvo prek analize njenega neposrednega, posrednega in inducirane učinka na slovensko gospodarstvo. Skupni letni učinki delovanja Adrie Airways so ocenjeni na 262,5 mio, kar vključuje neposredne učinke v višini 156,5 mio EUR (izdatki za blago, materiale in storitve ter plače zaposlenih Adrie Airways), slabih 50 mio EUR posrednih učinkov (učinki na agregatno povpraševanje in dohodke v dobaviteljski verigi) in 56 mio EUR induciranih učinkov (učinki skozi končno potrošnjo gospodinjstev).

K temu je treba dodati še posredni učinek Adrie Airways na spodbujanje turizma. Upošteva se število turističnih prihodov, ki jih je podpiralo delovanje Adrie Airways, ocenjujemo povprečni letni doprinos nacionalnega letalskega prevoznika k prihodkom od turizma v višini 172.8 mio EUR. Celotna letna makroekonomska izguba (preračunana na leto 2018), vezana na učinke delovanja letalske družbe in na turizem, znaša 435.3 mio EUR.

Skupno kumulativno škodo zaradi prenehanja delovanja Adrie Airways (neposredni, posredni in inducirani učinki) v obdobju 2019 – 2023 ocenjujemo na 1.1 milijarde EUR, kumulativno škodo v turizmu pa na 724 mio EUR. Skupna kumulativna makroekonomska škoda zaradi prenehanja delovanja Adrie Airways tako znaša več kot 1.8 milijarde EUR.

Stečaj nacionalnega letalskega prevoznika in slabša povezljivost je imela učinek tudi na pritok neposrednih tujih naložb. Ocenjujemo, da je odvisno od scenarija bilo izgubljenih med 17 in 21

novih (greenfield) projektov med letoma 2019 in 2021 oziroma za okrog 565 mio USD novih tujih investicij. V odvisnosti od scenarija je bilo, kot posledica manjšega števila letov in izgube destinacij, izgubljenih tudi med 3 in 7 prevzemov in združitvev, kar pomeni med 101 in 241 mio USD vrednosti izgubljenih poslov prevzemov in združitvev.

V analizi ocenjujemo tudi oportunitetne stroške izgube nacionalnega letalskega prevoznika po stečaju Adrie Airways, in sicer v obliki izgubljenega časa zaradi daljšega časa, potrebnega za dostopnost Slovenije iz drugih delov Evrope in sveta in v obliki stroškov, nastalih zaradi potovanja na sosednja letališča in dodatnih nočitev. Ocenjujemo, da skupni oportunitetni stroški zaradi daljšega časa potovanja za poslovne potnike v letih 2020-2022 znašajo skupaj 105 mio EUR. Skupni oportunitetni stroški za turistične potnike zaradi dodatnih potovanj na sosednja letališča pa v tem obdobju pa znašajo dobrih 35 mio EUR. Skupni oportunitetni stroški po izgubi nacionalnega letalskega prevoznika za poslovne in turistične potnike v obdobju 2020-2022 pa znašajo skupaj dobrih 140 mio EUR.

Pravni vidiki državnih pomoči in subvencioniranja letalske povezljivosti

V študiji smo analizirali tudi pravne vidike državnih pomoči in subvencioniranja letalske povezljivosti, ki so v interesu Slovenije. Analizirali smo prednosti in slabosti subvencij države tujim prevoznikom v primerjavi z zagonskimi pomočmi domačim letalskim prevoznikom ter preučili, kako druge primerljive države spodbujajo svojo povezanost ob upoštevanju evropskih pravil o državnih pomočeh. Analizirali smo državne spodbude za zmanjševanje terminalnih pristojbin in možnost njihove modulacije na podlagi okolijskih parametrov ter ali pravila državnih pomoči omogočajo državne spodbude v obliki sofinanciranja letaliških pristojbin. Poleg tega smo primerjalno analizirali učinkovitost subvencioniranja nizkocenovnih prevoznikov in lastnega prevoznika in možnosti posredne podpore prevozniku preko zakupa določenih storitev, kot je promocija.

Modeli možne organiziranosti nove letalske družbe in finančne projekcije poslovanja nove družbe

V tretjem delu analize smo preučili različne modele možne organiziranosti nove letalske družbe, in sicer modele, ki vključujejo najem letal in posadke, samo najem letal in lasten nakup letal. Prav tako smo preučili modele javno zasebnega partnerstva pri ustanovitvi in delovanju novega nacionalnega letalskega prevoznika. V četrtem delu smo analizirali finančne projekcije poslovanja nove družbe glede na različne modele organiziranosti. Rezultati kažejo, da je pod razumnimi predpostavkami mogoče zagotoviti dolgoročno pozitivno poslovanje novega nacionalnega prevoznika. Kot osnovo smo vzeli letalsko družbo s tremi letali najbolj primerne velikosti glede na zgodovinske podatke Adrie Airways o številu prepeljanih potnikov na posameznih letalskih linijah (tip CR9 – E 175 s 86 sedeži) ter vozni red, ki omogoča najbolj ustrezno osnovno povezljivost Slovenije s ključnimi mednarodnimi letalskimi vozlišči in strateškimi destinacijami za slovensko gospodarstvo.

Rezultati finančne analize kažejo, da vsi modeli organizacije (razen ACMI) generirajo dokaj podobne finančne rezultate s točko preloma glede doseganja dobička iz poslovanja v 7. ali 8. letu poslovanja. Projekcije kažejo, da bi ne glede na model organizacije nova letalska družba v prvih 8 letih poslovanja ustvarila kumulativno izgubo na ravni med 35 in 48 mio evrov (v primeru ACMI

modela pa blizu 80 mio evrov), nakar bi se po zaradi obrata v poslovanju in pozitivnega tekočega poslovanja kumulativna bilančna izguba začela zmanjševati.

Zaradi kumulativne bilančne izgube v prvih letih poslovanja bo nova letalska družba potrebovala »zalogo« finančnih sredstev oziroma kapitalske rezerve za pokrivanje bilančne izgube v vrednosti okrog 50 mio evrov.

Analizirali smo, kakšna bi bila solventnost nove družbe v primeru začetnega kapitalskega vložka v višini 50 mio evrov glede na različne oblike organiziranosti letalske družbe. Finančne projekcije kažejo, da je pod temi pogoji model organizacije družbe v obliki javno zasebnega partnerstva najbolj vzdržen iz vidika kapitalske strukture, saj zahteva najnižji začetni kapitalski vložek in zagotavlja solventnost družbe v celotnem 10-letnem obdobju poslovanja.

Model javno zasebnega partnerstva je tudi najbolj primeren iz vidika regulative glede državne pomoči. V primeru kapitalskega vložka zasebnega partnerja (nad 30%) lahko država v dogovoru z zasebnim partnerjem sodeluje pri dokapitalizacijah družbe v primeru potreb po dodatnem kapitalu na način, da ostanejo lastniška razmerja nespremenjena.

Naredili smo tudi analizo občutljivosti poslovnega modela nove letalske družbe iz vidikov vpliva faktorja zasedenosti letal in vrednosti kupona, iz vidika vpliva stroška goriva, iz vidika ekstenzivnosti voznega reda (števila destinacij in njihove oddaljenosti) ter iz vidika velikosti letal. Analiza občutljivosti je pokazala:

- da je minimalni pogoj za pozitiven izid iz poslovanja minimalna zasedenost letal vsaj 64% (ob visoki vrednosti kupona oziroma minimalna vrednost kupona vsaj 134 EUR (ob visoki zasedenosti letal),
- da je za dolgoročno pozitivno poslovanje potreben faktor zasedenosti najmanj 70% in vrednost kupona najmanj 152 EUR. Ta komercialni vidik bo predstavljal največji izziv za novo letalsko družbo,
- da je model poslovanja močno odvisen od cene goriva (ob povečanju cene goriva za 30% noben obravnavani model ne doseže točke preloma znotraj 10-letnega obdobja), kar bi zahtevalo kompenzacijo v obliki povečanja faktorja polnjenja in vrednosti kupona,
- da ekstenzivnost voznega reda močno vpliva na simulirane poslovne rezultate (manj ekstenziven vozni red lahko izboljša poslovne rezultate v začetnem obdobju), in
- da je v začetni fazi poslovanja nove družbe najbolj primeren manjši tip letala (86 sedežev), ki ima ob nižjih stroških financiranja tudi nižje operativne stroške poslovanja; ob fleksibilni organizaciji najema je v primeru zadostnega povečanja povpraševanja kasneje možen najem večjega tipa letala.

Opozarjamo, da ima lahko odločitev za neprimeren tip letala (preveliko število sedežev glede na izkazan potencial števila potnikov) negativen vpliv na dolgoročno vzdržnost poslovanja novega letalskega prevoznika. Tak je bil primer Adrie Airways, ki je imela v svoji floti preveč različnih tipov letal in preveč prevelikih letal glede na tržni potencial.

Analiza kaže, da bodo ob ustanovitvi družbe lastniki morali zagotoviti tudi ustrezno velik kapitalski vložek za pokrivanje bilančne izgube v začetnih letih poslovanja, dokler družba ne bi dosegla točke preloma v poslovanju. Najnižji potrebni začetni kapitalski vložek v novo letalsko družbo bi bil potreben v primeru javno-zasebnega partnerstva (PPP), in sicer med 30 (osnovni scenarij) in 70 mio evrov (negativni scenarij). V primeru Dry Lease modela in modela z lastniškimi

letali pa bi potreben začetni kapitalni vložek znašal v razponu med 40 (osnovni scenarij) in 90 mio evrov (negativni scenarij).

Naša analiza kaže, da so za uspešnost in dolgoročno vzdržnost poslovanja nove letalske družbe ključnega pomena predvsem naslednji vidiki:

1. optimalen način organizacije, ki bo hkrati omogočil hitro ustanovitev nove letalske družbe ter možnost uporabe dovoljenih državnih pomoči za (začasno) podporo poslovanju nacionalnega prevoznika,
2. komercialna uspešnost družbe v prodaji letalskih vozovnic in pri zapolnitvi letal,
3. vitka organizacija družbe, z majhno začetno letalsko floto ter prilagodljivim načinom poslovanja,
4. optimalni vozni red glede na cilj povezljivosti države in doseganja drugih ekonomskih in širših učinkov na slovensko gospodarstvo in družbo, in
5. optimalni tip letala glede na fazo razvoja letalske povezljivosti ter potrebe trga.

Sklep

Na osnovi naše analize ugotavljamo:

- ustanovitev novega nacionalnega letalskega prevoznika je lahko ekonomsko upravičena in pravno izvedljiva v skladu s pravili EU glede državne pomoči;
- v primeru javno-zasebnega partnerstva (PPP), kar je optimalni model iz vidika poslovanja, bi najnižji potrebni začetni kapitalni vložek v novo letalsko družbo znašal v razponu med 30 in 70 mio evrov;
- finančni vložek države v ustanovitev nove letalske družbe je v perspektivi 10-letnega obdobja primerljiv z letnimi subvencijami tujim letalskim družbam za povečevanje letalske povezljivosti, pri čemer pa nacionalni letalski prevoznik prinaša tudi večjo gotovost in stabilnost glede povezljivosti ter zagotavlja večje makroekonomske učinke na slovensko gospodarstvo;
- glede ustanovitve nove letalske družbe je treba pretehtati med enostavnostjo in hitrostjo ustanovitve nove letalske družbe na eni strani ter upravičenostjo državne pomoči iz vidika evropske regulative, kar vpliva na izbiro oblike organiziranosti letalske družbe v začetni fazi poslovanja;
- optimalen način organiziranosti nove letalske družbe bi bil model javno zasebnega partnerstva s kapitalnim vložkom zasebnega partnerja, pri čemer pa je potrebno preveriti interes zasebnih partnerjev za tovrstno obliko sodelovanja;
- za uspešnost in dolgoročno vzdržnost poslovanja nove letalske družbe bodo ključni predvsem vitka organizacija družbe, komercialna uspešnost pri zapolnjevanju letalskih kapacitet ter optimalnost poslovanja glede vozniških redov, velikosti letal in letalske flote v začetni fazi poslovanja ter fleksibilnost družbe glede teh parametrov v zrelih fazah poslovanja družbe.

UVOD

V tej študiji analiziramo ekonomske in pravne vidike optimalne letalske povezljivosti države. V prvem delu analize preučujemo makroekonomske učinke delovanja nacionalne letalske družbe na domače gospodarstvo, v drugem delu pa pravne vidike različnih možnosti subvencioniranja letalske povezljivosti države. V tretjem delu analize preučujemo različne modele možne organiziranosti nove letalske družbe, v četrtem delu pa finančne projekcije poslovanja nove družbe glede na različne modele organiziranosti.

Rezultati analize kažejo, da je pod razumnimi predpostavkami mogoče zagotoviti dolgoročno pozitivno poslovanje novega nacionalnega prevoznika in s tem zagotoviti tako bolj stabilno letalsko povezljivost države kot pozitivne makroekonomske učinke nacionalnega letalskega prevoznika na domače gospodarstvo.

1 MAKROEKONOMSKI VIDIKI SEDANJEGA STANJA LETALSKE POVEZLJIVOSTI SLOVENIJE

V tem poglavju je najprej opredeljen splošen pomen mednarodne povezljivosti države, ki je podrobneje analiziran in predstavljen skozi posamezne specifične vidike. Pomen je nato podrobneje analiziran in predstavljen skozi posamezne specifične vidike, kot so skupni makroekonomski pomen nacionalnega letalskega prevoznika za državo, pomen nacionalnega letalskega prevoznika za turizem, pomen nacionalnega letalskega prevoznika za tuje investicije, pomen nacionalnega letalskega prevoznika za mednarodno raziskovalno sodelovanje ter pomen nacionalnega letalskega prevoznika za razvoj letalske dejavnosti.

1.1 POMEN MEDNARODNE POVEZLJIVOSTI

Kvalitetna infrastruktura in dobra mednarodna prometna povezljivost sta ključnega pomena za gospodarski razvoj države, saj spodbujata trgovino, investicije in inovacije. Poleg tega omogočata boljše sodelovanje med podjetji, raziskovalnimi institucijami in drugimi akterji, kar prispeva k večji konkurenčnosti in rasti gospodarstva. Mednarodna letalska povezanost je pomemben del mednarodne prometne povezljivosti, saj omogoča hitrejše in učinkovitejše povezave med državami.

Slabša letalska dostopnost Slovenije prinaša številne negativne posledice. Prav tako se ne izboljša zmanjšanje ogljičnega odtisa, saj ljudje še vedno potujejo, le da prevozijo večje razdalje z osebnimi avtomobili do sosednjih letališč. Ti negativni učinki so dvojni, saj vplivajo tako na tuje potnike, ki prihajajo v Slovenijo, kot tudi na domače potnike, ki potujejo v tujino. Kljub temu vsi udeleženci še vedno plačujejo višje stroške potovanja.

Slovensko gospodarstvo (industrija) je vpeta v mednarodne tokove, še zlasti zato ker je izrazito izvozno usmerjena. Gospodarstvo temelji na tehnološko zelo zahtevnih industrijskih področjih (npr.: kemijsko in farmacevtsko), ki so v glavnem vezana na izvoz. Res je, da digitalizacija zelo olajša redno poslovanje, razvoj izdelkov in izgradnja proizvodnih obratov, vendar je kljub temu potrebna fizična prisotnost strokovnega osebja. Tako podjetniki in inženirski kader ne morejo izgubljati časa v letaliških čakalnicah in hotelskih sobah. Digitalni načini komunikacije vseeno niso najbolj primerni za skupinsko inženirsko delo (npr.: pregledovanje projektov in načrtov, usklajevanje tehnoloških podrobnosti ipd.). Še posebno omenjeno velja za večje skupine oseb, ki so običajno potrebne za izvedbo industrijskih projektov.

Slaba letalska dostopnost je ključna tudi za kongresno in sejensko vejo turizma. Turizem, zlasti kongresni, je v Sloveniji počasi začel zamirati. Kongresni turizem pa ne vpliva le na prihodke turističnih organizacij (npr.: turističnih agencij, hotelov, restavracij, kongresnih centrov itd.), temveč, tudi na izmenjavo znanja, izkušenj, dobrih praks, izboljšanje poslovnih in raziskovalnih odnosov ipd. Posledično to vpliva na različne sektorje, kot so gospodarstvo, znanost, medicina in drugi. Poleg tega to predstavlja izziv za čezmorski letalski turizem, saj turisti, ki prihajajo v Evropo na kratkotrajne obiske, nimajo dovolj časa za dolge vožnje z avtobusom, zlasti na razdaljah, ki presegajo 400 km, saj je letalski čas potovanja za te razdalje po navadi krajši od potovanja z avtobusom.

Tudi kulturno življenje je močno prizadeto zaradi visokih stroškov letalskega prevoza, ki so posledica izgube nacionalnega letalskega prevoznika in s tem konkurenčnega okolja. Kljub temu da so bili kulturni dogodki z množično udeležbo že v preteklosti neperspektivni, je sedaj Slovenija v situaciji, da organizatorji kulturnih dogodkov, ki bi bili zanimivi za širšo evropsko javnost, sploh ne razmišljajo o organizaciji. Organizacija kulturnih dogodkov z velikim obiskom, kot so festivali sodobne glasbe, je praktično nemogoča. V bližnjih državah, kot sta Hrvaška, Madžarska in Srbija, organizirajo glasbene dogodke, ki jih obišče več tisoč obiskovalcev, ki potujejo z letalskim prevozom. Ti festivali, trajajo več dni in privabijo tudi več deset tisoč obiskovalcev. Na primer, organizator Festivala EXIT je poročal, da je festival leta 2019 prinesel turističnemu gospodarstvu Novega Sada in Srbije 16,4 milijona EUR, obiskalo pa ga je približno 200,000 obiskovalcev iz več kot 90 držav¹.

Glede visokotehnološke industrije, ki je pomemben del slovenskega gospodarstva, je Slovenija v primerjavi z drugimi državami omejena. Kljub temu je Slovenija poslovno zanimiva za tujce predvsem zaradi izjemno razvitega izobraževalnega sistema in strokovnjakov na področju kemije, kemijske tehnologije in farmaceutike. Ključni dejavnik za uspeh slovenske visokotehnološke industrije pa je dobra letalska povezanost, saj so nekatere panoge, kot so robotika, merilna tehnika in monitoring, deli za avtomobilsko industrijo in laserji, zelo odvisne od mednarodnih letalskih povezav.

Znanost, zlasti raziskovalna, je še posebej občutljiva na slabe letalske povezave, ker zahteva veliko interdisciplinarnega, mednarodnega in medinstitucionalnega sodelovanja. Malo katera država ima vsa znanstvena področja v okviru enega mestnega konglomerata. Tudi največje znanstvene institucije sodelujejo z manjšimi, zlasti zelo specializiranimi (nišnimi) laboratoriji. Vse to je povezano s številnimi potovanji. Že vsako srečanje s pomembnim številom udeležencev je lahko odpovedano, če ključni akterji zaradi neustreznih letalskih povezav ne morejo prispeti na dogodek. To velja tudi za znanstvene dogodke, kjer so udeleženci pogosto razpršeni po celem svetu.

Slaba letalska povezanost ima negativne posledice za Slovenijo, saj je postala neprijazna (morda celo odbijajoča) za mednarodne organizacije, še posebej za organe EU (različne agencije, pisarne ipd.). Omenjeno je tudi v nasprotju s Sporazumom o sedežu med Vlado Republike Slovenije in Agencijo za sodelovanje energetske regulatorjev (2010). Vlada Republike Slovenije ima obveznost da spremlja razmere na področju prometnih povezav z namenom izboljšati letalske povezave Ljubljane z najpomembnejšimi evropskimi letališči, da bi se zagotovile čim bolj ugodne prometne povezave za osebje agencije in udeležence njenih sestankov (14. člen). Že omenjeno bi moral biti zadosten razlog, da se izboljša povezljivost z javnimi sredstvi na način, ki bo sledil javno korist.

Tudi veliki športni dogodki predstavljajo pomembno gospodarsko priložnost, vendar pa ostajajo izzivi organizacije prevoza tekmovalcev in gledalcev. Primera, kot sta svetovno prvenstvo v nordijskem smučanju v Planici in evropsko prvenstvo v košarki septembra 2021, kažeta na težave, ki nastanejo zaradi slabe letalske povezljivosti Slovenije. Oba dogodka sta predstavljala resen problem za organizatorje in nastopajoče (prihod in odhod tekmovalcev in gledalcev).

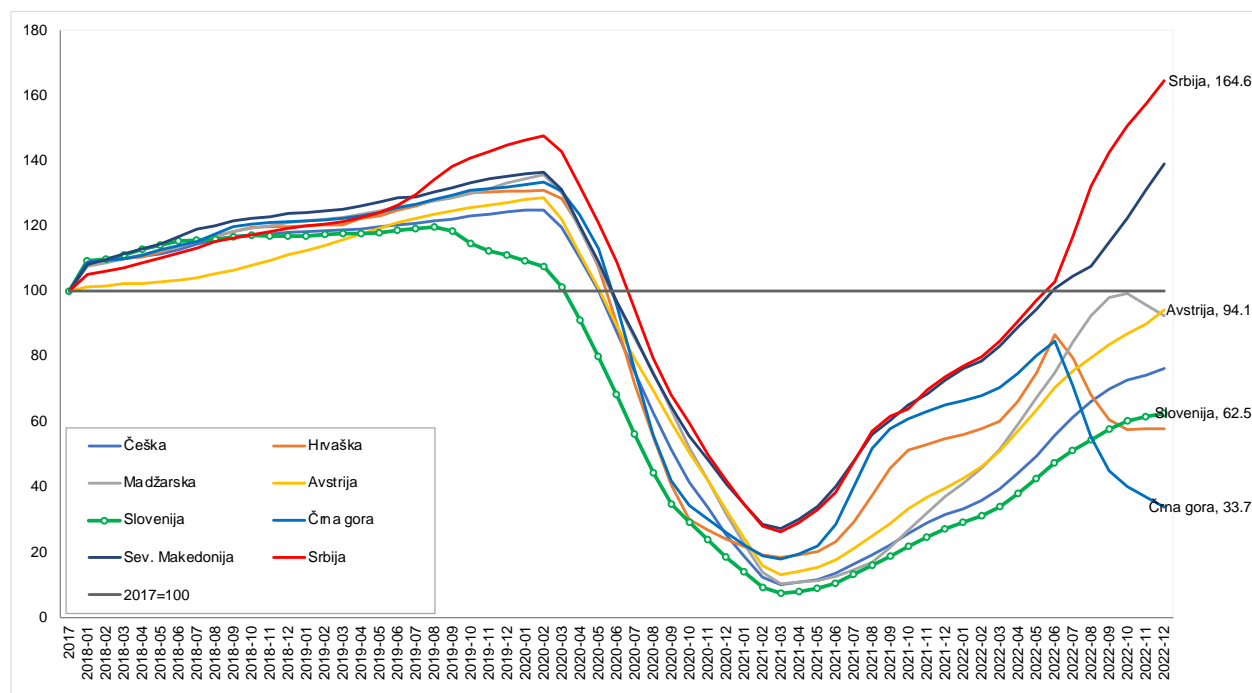
1 EXIT, Jul - Novi Sad, Srbija. EXIT Festival 2023. (2023, March 23). Dostop 3. April, 2023, <https://www.exitfest.org/>

1.2 LETALSKA POVEZLJIVOST SLOVENIJE PO STEČAJU ADRIE AIRWAYS

Lokacija Slovenije v središču Evrope nudi velik potencial za razvoj turizma, trgovine in gospodarstva. Vendar pa je po stečaju Adria Airways letalska povezanost Slovenije s svetom postala velik izziv. Adria Airways je bila namreč ključni letalski prevoznik v Sloveniji, saj je pokrivala večino evropskih destinacij ter imela redne lete na Dunaj, Frankfurt, München, Zürich, Bruselj, Beograd, Skopje in Tirano.

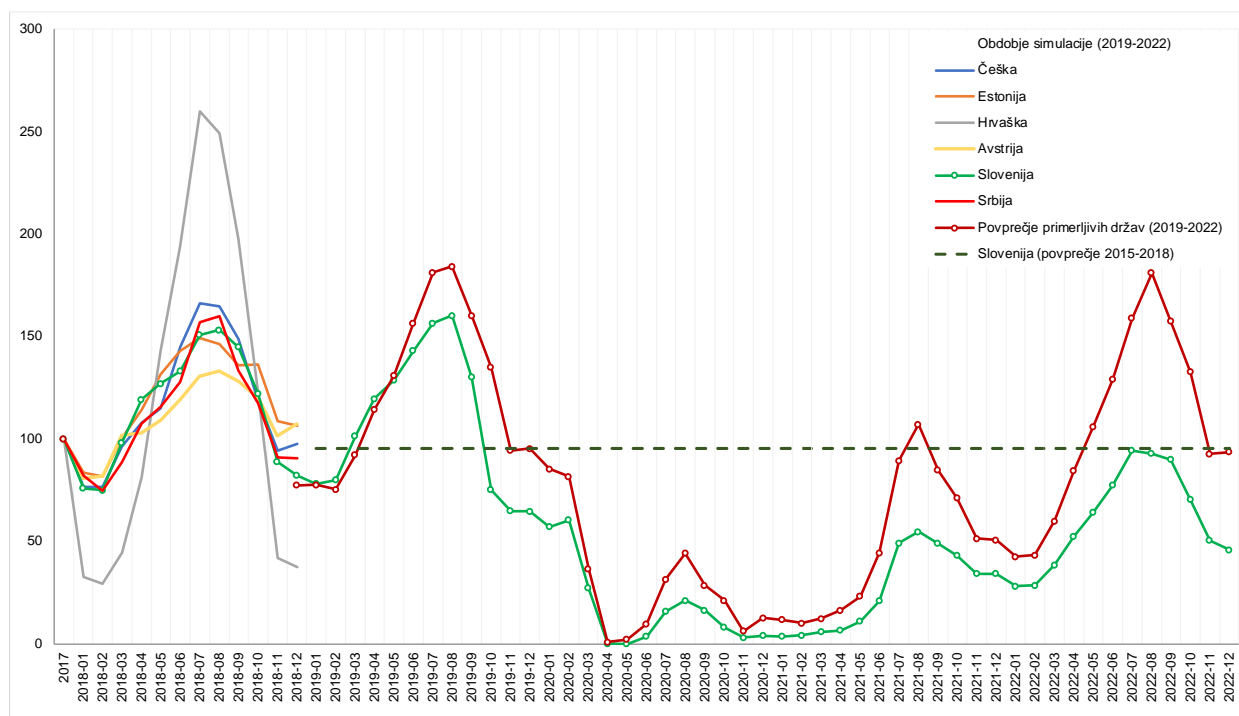
Slovenija je bila do sredine leta 2019 primerljivo letalsko povezana kot ostale države v regiji. Slovensko letališče Jožeta Pučnika v Ljubljani je imelo neposredne povezave z večjimi evropskimi letališči, kot so London, Pariz, Bruselj, Frankfurt in Istanbul. Poleg tega so bile vzpostavljene letalske povezave z nekaterimi manjšimi evropskimi letališči, kot so Skopje, Priština, Tirana in Sarajevo. V drugi polovici leta 2019 pa je letalski promet močno upadel, saj je država izgubila letalske povezave s številnimi evropskimi mesti, kot so Moskva, Helsinki, Dublin in Stockholm. Epidemija koronavirusa je še poslabšala razmere v letalski industriji, saj so bila številna letališča zaprta, leti odpovedani, potniki pa so ostali brez možnosti za potovanje. Slovenija ni bila izjema, saj so bila tudi letališča v Ljubljani, Mariboru in Portorožu prisiljena omejiti svoj letalski promet. Posledično je bila letalska povezanost Slovenije z ostalimi državami še bolj prizadeta, kar je imelo pomembne posledice za gospodarstvo, turizem, kulturo, znanost in mednarodne odnose. Po izbruhu pandemije koronavirusa se žal letalska povezanost Slovenije ni izboljšala. Število prepeljanih potnikov (v prvih osmih mesecih leta 2022) se je namreč zmanjšalo na 54% glede na leto 2017, medtem ko so večina držav v regiji vzpostavile več kot 80% potniškega prometa v primerjavi z letom 2017. Podrobnejša primerjava z državami v regiji je lahko vidna v sliki 1.

Slika 1: Število potnikov v letalskem prometu v Sloveniji in državah v regiji v obdobju 2017-2022, mesečni podatki (2017=100)



Vir: Eurostat (2023), lastna slika.

Slika 2: Dejansko število letalskih potnikov v Sloveniji in dosegljivo število potnikov glede na primerljive države v obdobju 2018-2022, mesečni podatki (2017=100)



Vir: Eurostat (2023), lastna slika.

Dinamika števila letalskih potnikov v Sloveniji je zaostajala za dinamiko v primerljivih državah že od junija 2019 naprej. Pri lastnem izračunu števila izgubljenih potnikov (tabela 1) je tako upoštevano dejansko število letalskih potnikov v Sloveniji in dosegljivo število potnikov glede na primerljive države v obdobju 2018-2022 (Dinamika števila potnikov enaka kot v povprečju primerljivih držav (AT, CZ, EE, HR, SRB) – slika 2). Na podlagi izračuna je tako moč ugotoviti, da je po stečaju Adrie Airways Slovenija beležila letni izpad števila letalskih potnikov (glede na primerljive države) v obsegu med 200 tisoč (2020) in 620 tisoč potnikov (2022). Skupen izpad v obdobju 2019 – 2022 ocenjujemo na 1,4 milijona potnikov.

Tabela 1: Dejansko in izgubljeno število letalskih potnikov v Sloveniji glede na primerljive države v obdobju 2018-2022

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Skupaj
Dejansko število	1,440,605	1,405,510	1,682,705	1,810,567	1,720,491	287,787	419,346	968,811	
Število izgubljenih potnikov *					-349,556	-201,123	-272,338	-623,060	-1,446,078

Vir: Eurostat in izračun na podlagi slike 2.

1.3 MAKROEKONOMSKI POMEN NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA ZA SLOVENSKO GOSPODARSTVO

Za namen analize pomena Adrie Airways za slovensko gospodarstvo poročilo analizira njen neposredni, posredni in inducirani pomen na slovensko gospodarstvo. V nadaljevanju najprej predstavljamo metodologijo, čemur sledi obravnava relativnega pomena nacionalnega letalskega prevoznika za gospodarstvo Slovenije.

1.3.1 METODOLOGIJA

Metodologija za oceno makroekonomskega pomena nacionalnega letalskega prevoznika sledi metodologiji, ki jo v svojih poročilih (*Aviation: Benefits Beyond Borders*) uporablja *Aviation transport action group* (ATAG), ki ga pripravlja svetovalna družba *Oxford Economics* (v nadaljevanju: Poročilo ATAG). Namen poročila je v analizi ekonomskih in družbenih koristi letalske industrije na nivoju posamičnih držav (poročilo vsako leto vključuje analizo 80 držav). Podlago analize Oxford Economics predstavlja ocena števila delovnih mest in dodane vrednosti, ki jih v državah podpira sektor letalstva deljeno na pet podsektorjev: letalske družbe, upravljalci letališč, ponudniki storitev na letališčih, proizvajalci letal in nadzorniki zračnega prometa. Kot dodatno dimenzijo vpliva letalskega sektorja ATAG poročila navajajo tudi turistično dejavnost, ki jo podpira letalski sektor.

Ekonomski učinki letalske industrije so ocenjeni skozi tri kanale vpliva:

- **Neposredni kanal**, ki predstavlja potrošnjo letalskih družb, letališč, proizvajalcev letal, upravljalcev letališč in nadzornikov zračnega prometa potrebno za doseganje predvidenih profitnih stopenj in zaposlovanja;
- **Posredni kanal** predstavlja nakup blaga in storitev, ki jih letalski sektor kupuje od preostanka gospodarstva. Ta potrošnja podpira dodatna delovna mesta in dodano vrednost skozi sektorske verige dodane vrednosti;
- **Inducirani kanal** pa predstavlja plače in ostala plačila zaposlenih v letalskem sektorju in nabavni verigi. Prihodki zaposlenih so delno ali v celoti porabljeni v domačem gospodarstvu, kar dodatno podpira ekonomsko aktivnost in delovna mesta.

Po metodologiji Oxford Economics so posredni in inducirani učinki ocenjeni s pomočjo panožnih multiplikatorjev potrošnje, ki so izračunani na podlagi input-output tabel analiziranih držav. V tej analizi uporabljamo podobno metodologijo s pomočjo input-output modela, ki temelji na 64-sektorski input-output tabeli slovenskega gospodarstva. V primeru analize slovenskega nacionalnega prevoznika je metodologija prilagojena dejstvu, da ne analiziramo učinkov celotne panoge, temveč zgolj enega od prevoznikov.

1.3.2 NEPOSREDNI UČINKI ADRIE AIRWAYS NA SLOVENSKO GOSPODARSTVO

Neposredni vpliv Adrie Airways na slovensko gospodarstvo bo predstavljen na podlagi zgodovinskih bilančnih podatkov družbe pred letom 2019, ko je končala v stečaju. V Tabeli 2 so tako predstavljeni osnovni bilančni kazalci (prodaja, dodana vrednost, izdatki za blago, material

in storitve, stroški dela, število zaposlenih in bilančni dobiček, Adrie Airways) v obdobju med 2014 in 2018.²

Tabela 2: Prikaz osnovnih bilančnih kazalcev za Adrio Airways v letih 2014-2018 (v mio EUR)

	2014	2015	2016	2017	2018
Prodaja	143,2	149,8	145,4	157,7	177,7
Dodana vrednost	28,4	21,9	26,1	25,5	19,0
Stroški blaga, materiala, in storitev	114,9	127,9	119,2	132,2	158,7
Stroški dela	19,3	19,4	21,1	21,5	25,9
Število zaposlenih	369	383	368	368	436
Bilančni dobiček	0,9	-6,0	0,0	-2,2	-16,8

Vir: Bizi.si (2022).

Iz Table 2 je torej razvidno, da je prodaja storitev Adrie Airways skozi opazovano obdobje sicer trendno rastla in dosegla slabih 180 mio EUR v 2018, vendar pa je bila dinamika rasti stroškov občutno višja (stroški blaga, materialov in storitev ter stroški dela). Celotni izdatki za nakupe materialov in storitev so v 2018 dosegli skoraj 160 mio EUR, medtem ko so stroški dela (plače zaposlenih in drugi prispevki) dosegle slabih 26 mio EUR. Leta 2018 je Adria Airways zaposlovala 436 zaposlenih.

Neposredni učinek, ki ga je Adria Airways imela na slovensko gospodarstvo je, v povprečju, v letih med 2015 in 2018 znašal slabih 157 mio EUR, 134,5 mio EUR je bilo nabavnih stroškov blaga, materiala in storitev od dobaviteljev, 22 mio EUR pa je bilo stroškov dela.

Tabela 3: Prikaz posameznih elementov izdatkov za dobavitelje Adrie Airways v 2018

	Skupna vrednost (mio EUR)	Vrednost na prepeljanega potnika (EUR)
Gorivo za letala	35,25	28,72
Stroški letališč	28,62	23,31
Stroški navigacije	8,38	6,83
Stroški šolanja	0,69	0,56

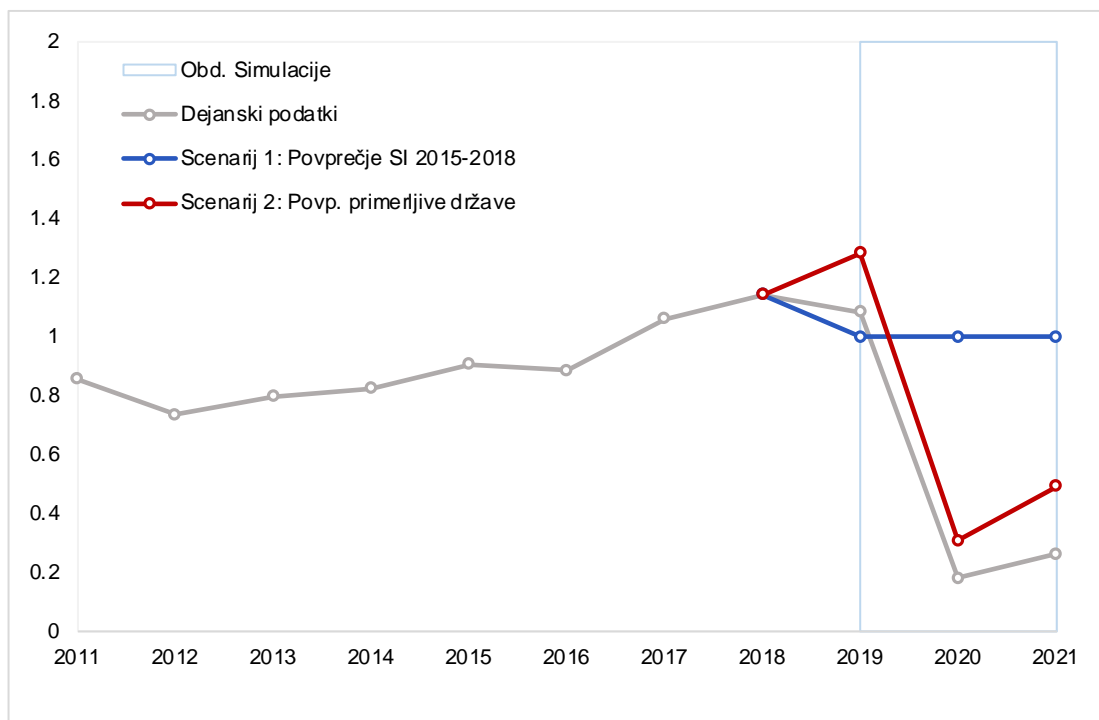
Opomba: Adria Airways je v 2018 prepeljala 1.227.549 potnikov

Vir: Adria Airways, letno poročilo 2018

Bolj detajlno oceno neposrednega učinka stečaja Adrie Airways na dobavitelje predstavljamo v nadaljevanju. Ocena izgub po posameznih elementih stroškov blaga, materialov in storitev bazira na podatkih iz letnega poročila Adrie Airways za leto 2018 (Tabela 4) in podatkih Eurostata o številu prepeljanih potnikov v letalskem prometu (Slika 3).

² To obdobje je izbrano kot čas razmeroma normalnega poslovanja na trgu letalskih prevozov. Pred tem, v letih 2012 in 2013, je namreč Slovenija imela negativno gospodarsko rast izhajajoč iz posledic globalne finančne krize (2007-2009). Leto 2019 ne zajema več popolnih bilančnih podatkov za Adrio Airways, saj je bil razglašen stečaj septembra 2019.

Slika 3: Indeks števila prepeljanih potnikov v Sloveniji med 2010 in 2021 (bazni indeks, povprečje 2015-2018=1)



Vir: Eurostat, 2023 in lastni izračuni.

V primerjavi z obema alternativnimi scenarijema (Scenarij 1: število prepeljanih potnikov ostaja na povprečju obdobja 2015-2018, Scenarij 2: število prepeljanih potnikov sledi dinamiki primerljivih držav z nacionalnim letalskim prevoznikom³) izhaja, da je bilo v obdobju simulacije 2019-2021 v primerjavi s prvim scenarijem prepeljanih 2,32 milijona manj potnikov, v primerjavi z drugim scenarijem pa 823 tisoč manj potnikov (Tabela 4).

Tabela 4: Primerjava dejanskega števila prepeljanih potnikov z obema alternativnima scenarijema v letih 2019-2021

	2019	2020	2021	Skupaj
Sc.1: Povprečno SI 2015-2018	135.825	-1.295.427	-1.163.868	-2.323.469
Sc.2: Povprečno primerljive države	-349.556	-201.123	-272.338	-823.017

Opomba: Povprečno število prepeljanih potnikov v obdobju 2015-2018 je znašalo 1.583.214.

Vir: Eurostat (2023) in lastni izračuni.

Upošteva se podatke o posamezni kategoriji stroškov blaga in storitev (Tabela 3) in ocene izgub v številu prepeljanih potnikov (Tabela 4) lahko ocenimo tudi izgube za slovenske dobavitelje v segmentih (i) dobave goriva, (ii) stroškov letališč, (iii) stroškov navigacije in (iv) stroškov šolanja

³ V to skupino so vključene Avstrija, Češka, Estonija, Hrvaška in Srbija.

(tabela 5). Pri tem je predpostavljeno, da je 40% vseh stroškov goriva odpadlo na slovenske dobavitelje (Petrol), da je 20% stroškov navigacije odpadlo na slovensko Kontrolo zračnega prometa, da je polovica stroškov letališč odpadla na ljubljansko letališče in da je šolanja kadra v celoti opravljeno v Sloveniji.

Tabela 5: Ocena izgub slovenskih dobaviteljev blaga, materiala in storitev po obeh scenarijih v letih 2019-2021 (v mio EUR)

	2019		2020		2021		Skupaj	
	Sc 1	Sc 2	Sc 1	Sc 2	Sc 1	Sc 2	Sc 1	Sc 2
Gorivo za letala	1,56	-3,60	-14,88	-2,34	-13,37	-4,16	-26,69	-10,10
Stroški letališč	1,27	-2,92	-12,08	-1,90	-10,85	-3,37	-21,66	-8,20
Stroški navigacije	0,37	-0,86	-3,54	-0,56	-3,18	-0,99	-6,35	-2,40
Stroški šolanja	0,03	-0,07	-0,29	-0,05	-0,26	-0,08	-0,52	-0,20

Opombe: Sc 1: Scenarij 1 Povprečje Slovenije 2015-2018. Sc 2: Scenarij 2: Povprečje primerljive države.

Vir: Adria Airways, letno poročilo 2018, Eurostat 2023 in lastni izračuni.

Kot je razvidno iz Tabele 5, ocenjujemo, da so bile izgube za slovenske dobavitelje letalskega goriva med 10,1 in 26,7 mio EUR, izgube upravnika ljubljanskega letališča med 8,2 in 21,7 mio EUR, izgube Kontrole zračnega prometa med 2,4 in 6,35 mio EUR in izgube v šolanju kadrov med 200.000 in 500.000 milijona EUR. Ocenjujemo, da je drugi scenarij (primerljive države) zaradi skupnega šoka Covid epidemije bolj realističen, zato vse ocene v naslednjih točkah baziramo na tem scenariju (ki sicer daje precej nižje učinke).

1.3.3 POSREDNI IN INDUCIRANI UČINKI ADRIE AIRWAYS NA SLOVENSKO GOSPODARSTVO

Posredni učinki na slovensko gospodarstvo vključujejo multiplikativni učinek, ki so ga imeli izdatki Adrie Airways za blago, materiale in storitve skozi dobaviteljsko verigo. Povpraševanje po blagu, materialih in storitvah neposrednih dobaviteljev s strani Adrie Airways namreč vpliva na povečano povpraševanje le-teh do svojih dobaviteljev (dobaviteljev 2. reda), teh pa naprej do svojih dobaviteljev (3. reda), itd. Prvotni padec povpraševanja, do katerega je prišlo ob stečaju Adrie Airways se tako prenese in multiplicira skozi celotno dobaviteljsko verigo v gospodarstvu.

Za izračune agregatnega učinka spremembe povpraševanja tako upoštevamo Leontijevo inverzno matriko multiplikatorjev (glej na primer (Dietzenbacher, 1988)) na bazi 64-sektorske input-output matrike slovenskega gospodarstva za leto 2015, ki jo množimo s sektorsko spremembo povpraševanja (SKD 2-mestna panoga 51: zračni promet) glede na materialne stroške (dobav blaga, materialov in storitev) Adrie Airways. Na ta način s pomočjo sektorskih multiplikatorjev lahko ocenimo vpliv povečanega povpraševanja na gospodarstvo Slovenije. V tabeli 6 prikazujemo neposredne in posredne in inducirane učinke padca povpraševanja Adrie Airways po blagu, materialu in storitvah od dobaviteljev ter skupni oziroma multipliciran učinek.

Tabela 6: Prikaz posrednih in multiplikativnih učinkov padca povpraševanja Adrie Airways po blagu, materialih in storitvah dobaviteljev na slovensko gospodarstvo (v mio EUR)

Neposredni učinek	Posredni učinek	Induciran učinek	Skupni učinek
134,5	30	13,7	178,2

Vir: Bizi.si in lastni izračuni.

Posredni in inducirani učinki, ocenjeni s pomočjo enostavnega in skupnega multiplikatorja povpraševanja na osnovi input-output matrike slovenskega gospodarstva, znašajo 43,7 mio EUR, kar pomeni, da je agregatni učinek na povpraševanje Adrie Airways na slovensko gospodarstvo enak 178,2 mio EUR. To pomeni, da je multiplikator povpraševanja izdatkov nacionalnega letalskega prevoznika za dobavitelje enak 1,32. Z drugimi besedami, vsak evro, ki ga je Adria Airways porabila za slovenske dobavitelje, je agregatno povpraševanje v Sloveniji dvignil za 1,32 evra.

Poleg učinkov na agregatno povpraševanje, je imela Adria Airways vpliv tudi na dohodek svojih zaposlenih in preko dviga povpraševanja tudi na dohodke zaposlenih po dobaviteljski verigi. Neposredno, kot posledica delovanja Adrie Airways, so bili učinki vidni na dohodku njenih zaposlenih, kar je v agregatu predstavljalo povprečno 22 mio EUR med leti 2015 in 2018, hkrati pa je rast povpraševanja skozi dohodkovni multiplikator povečala tudi maso plač v celotni dobavni verigi in sicer za 28 mio EUR. Skupni učinek delovanja Adrie Airways (neposredni in posredni) na maso plač v Sloveniji je torej znašal približno 50 mio EUR (Tabela 7).

Tabela 7: Prikaz posrednih in multiplikativnih dohodkovnih učinkov Adrie Airways na slovensko gospodarstvo (v mio EUR)

Neposredni učinek	Posredni učinek	Skupni učinek
22	28	50

Vir: Bizi.si in lastni izračuni.

Upoštevaje skupni učinek na plače in dejstvo, da je dolgoletno povprečje nagnjenosti potrošnikov k varčevanju v Sloveniji 13,8% (SURs, 2022), lahko analiziramo še učinke dviga potrošniškega (končnega) povpraševanja na slovensko gospodarstvo. Ob tem predpostavljamo, da je 86,2% mase plač (100%-13.8%), ki jo je podpirala Adria Airways (50 mio EUR) potrošene kot končna potrošnja.⁴ Skupaj gre torej za 41,8 mio EUR povečanega končnega povpraševanja gospodinjestev kot posledica učinka Adrie Airways na plače (neposredno in posredno skozi dohodkovni multiplikator).

Ta učinek predstavlja dodatno dimenzijo inducirane učinka, predstavljenega v Tabeli 6, saj povečano povpraševanje gospodinjestev vpliva na nadaljnje povečanje gospodarske aktivnosti. V tabeli 8 je predstavljen skupni učinek dodatne potrošnje, do katerega je prišlo neposredno zaradi izplačanih dohodkov zaposlenih v Adrii Airways in posredno dohodkov zaposlenih pri celotni dobaviteljski verigi, ki so posledica multiplikativnih učinkov na gospodarstvo.

⁴ Na koncu je potrebno upoštevati tudi, da je dobre 3 odstotke zneska potrošnje gospodinjestev porabljen za nakupe rezidentov v tujini.

Tabela 8: Prikaz učinkov Adrie Airways skozi končno potrošnjo gospodinjstev (v mio EUR)

Neposredni in posredni učinek	Induciran učinek	Skupni učinek
41,8	42,5	84,3

Vir: Bizi.si in lastni izračuni

Povzetek narodnogospodarskih učinkov je prikazan v Tabeli 8. Skupni letni učinki delovanja Adrie Airways so ocenjeni na 262,5 mio, kar vključuje neposredne učinke v višini 156,5 mio EUR (izdatki za blago, materiale in storitve ter plače zaposlenih Adrie Airways), slabih 50 mio EUR posrednih učinkov (učinki na agregatno povpraševanje in dohodke v dobaviteljski verigi) in 56 mio EUR induciranih učinkov (učinki skozi končno potrošnjo gospodinjstev). Velika večina navedenih učinkov bazira na učinku skozi povpraševanje Adrie Airways po blagu, materialih in storitvah dobaviteljev (178,2 mio EUR), približno polovico manjši pa je učinek dohodka zaposlenih v Adrii Airways in dobaviteljski verigi, ki vključuje tudi učinek končnega povpraševanja gospodinjstev.

Tabela 9: Prikaz celotnih letnih učinkov Adrie Airways na slovensko gospodarstvo (v mio EUR)

	Neposredni učinek	Posredni učinek	Induciran učinek	Skupni učinek
1. učinki skozi povpraševanje po blagu, materialu in storitvah	134.5	30	13.7	178.2
2. učinki skozi plače in končno potrošnjo	22	19.8	42.5	84.3
SKUPAJ	156.5	49.8	56.2	262.5

Vir: Bizi.si in lastni izračuni.

1.3.4 VPLIV ADRIE AIRWAYS NA SLOVENSKO GOSPODARSTVO SKOZI PRISPEVEK K TURIZMU

Glede ocene prispevka nacionalnega letalskega prevoznika k slovenskemu turizmu sledimo metodologiji v analizi ATAG poročil (Oxford Economics). Naša ocena prispevka nacionalnega letalskega prevoznika temelji na:

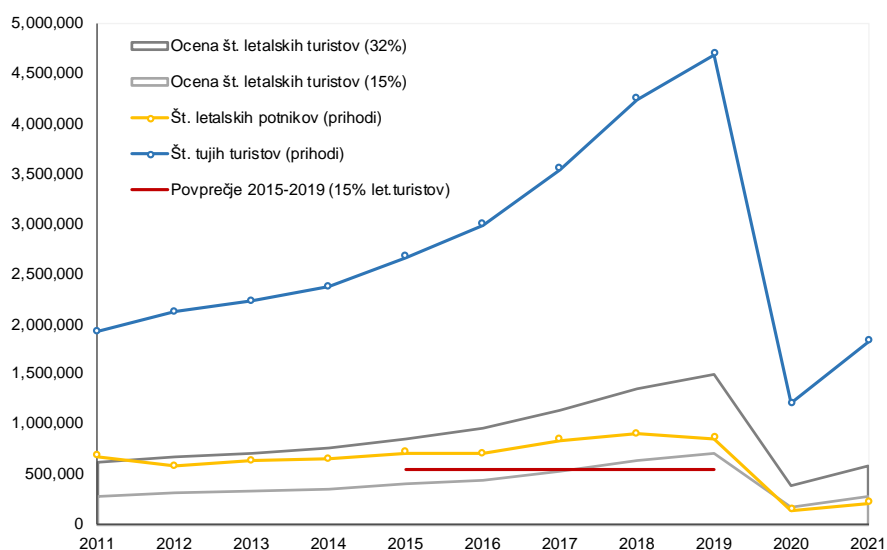
- Povprečnem številu prihodov tujih turistov v Slovenijo med letoma 2015 in 2018 (merjeno v nastanitvenih kapacitetah).
- Oceni deleža letalskih gostov med vsemi turisti, ki so med letoma 2015 in 2019 prišli v Slovenijo.
- Oceni deleža, ki ga je v letih med 2015 in 2018 imela Adria Airways med vsemi potniki pripeljanimi v Slovenijo.
- Oceni prihodkov, ki jih generira povprečen turist, ki je obiskal Slovenijo.

Največjo težavo v tej oceni predstavlja ocena glede deleža turistov, ki so pripotovali z letalom. Ocene glede deleža letalskih gostov podaja SURS prek anket. Anketna ocena SURS glede deleža letalskih gostov za leto 2019 znaša 32%, za leti 2021-2022 pa 15% (zadnji podatek se nanaša na

leti epidemije Covid, ko se je letalski promet močno zmanjšal).⁵ Vendar pa če oceno SURS glede 32-odstotnega deleža letalskih gostov (v 2019) apliciramo na celotno število turistov v letu 2019 (4.7 mio tujih turistov), bi število tujih turistov, ki so v Slovenijo pripotovali z letalom, znašalo 1.5 mio. Vendar pa ta podatek ni realističen, saj je skupno število letalskih potnikov, ki so leta 2019 pripotovali z letalom (po podatkih Eurostat), znašalo le 859 tisoč (ocenjeno kot polovica vseh potnikov, ki so pripotovali ali odpotovali iz Slovenije). Podobno velja za ostala leta pred letom 2019. Zaradi tega smo aplicirali nižji delež letalskih gostov, in sicer 15%, ki jo SURS sicer poroča za leti epidemije 2021-2022. V primeru 15-odstotnega deleža letalskih gostov, bi v letu 2019 število turistov, ki so pripotovali z letalom, znašalo 704 tisoč. Kot kaže spodnja slika, se dejansko število letalskih potnikov, ki so v obdobju 2012-2019 pripotovali ali odpotovali iz Slovenije, nahaja v razponu med obema ocenama letalskih turistov.

Za oceno prispevka nacionalnega letalskega prevoznika k slovenskemu turizmu smo izhajali iz povprečnega števila tujih turistov v Sloveniji v obdobju 2015-2018 (ki znaša 3.36 milijonov) in nato vzeli nižjo oceno SURS glede deleža letalskih turistov (15%). Po tem izračunu bi povprečno število letalskih gostov v obdobju 2015-2018 znašalo 504 tisoč.

Slika 4: Projekcije števila prihodov letalskih gostov v Slovenijo med 2011 in 2021



Vir: Eurostat, 2023, ocene SURS; lastni izračuni.

Nadalje potrebujemo oceno deleža, ki ga je med pripeljanimi turisti imela Adria Airways. Pri tem izhajamo iz letnih poročil Fraport Slovenija d.o.o., upravljalca letališča Jožeta Pučnika Ljubljana. Povprečen delež prepeljanih potnikov, ki so ga opravili domači prevozniki (Adria Airways) preko letališča Ljubljana je bil 60.5%. Predpostavljamo, da je bil podoben delež Adrie Airways tudi na preostalih dveh slovenskih mednarodnih letališčih (Maribor in Portorož), čeprav gre pri slednjem za zasebna letala, vendar gre za absolutno dokaj majhne številke. To bi pomenilo, da je Adria

⁵ SURS, Tuji turisti v Sloveniji 2021/22; <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11019>

Airways v obdobju 2015 - 2018 v povprečju neposredno podpirala 305 tisoč prihodov tujih gostov v Slovenijo na leto.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije so povprečni dnevni izdatki turistov v Sloveniji znašali približno 156 evrov, pri čemer je bilo med letoma 2015 in 2018 povprečno trajanje obiska 3.63 dni.

Na podlagi tega lahko ocenimo, da na obisk povprečen turist v Sloveniji potroši 567.4 evra. Ta ocena verjetno predstavlja spodnjo mejo, saj potniki, ki pridejo z letalskim prevozom, predvidoma na obisk potrošijo nekaj več kot povprečni obiskovalec (notranji prevozi, najem avtomobila, višji standard nastanitve).

Upoštevaje število turističnih prihodov, ki jih je podpiralo delovanje Adrie Airways, ocenjujemo povprečni letni doprinos nacionalnega letalskega prevoznika k prihodkom od turizma v višini **172.8 mio EUR**.

Tabela 10: Ocena prispevka nacionalnega letalskega prevoznika k prihodkom od turizma v letih 2015-2018

	Povprečje 2015-2018
Skupno št. turistov	3,362,408
Št. letalskih gostov	504,361
Št. letalskih gostov prek Adrie	305,139
Dnevna poraba (EUR)	156
Št. dni	3.63
Skupaj poraba letal. gostov (EUR)	172,793,844

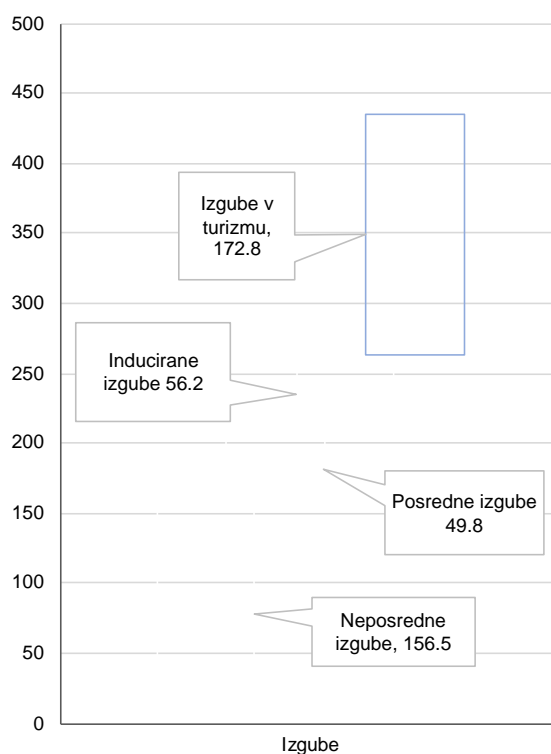
Vir: Eurostat, 2023, ocene SURS; lastni izračuni.

1.3.5 SKUPNI MAKROEKONOMSKI POMEN NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA ZA SLOVENSKO GOSPODARSTVO

Prikaz celotnih izgub (neposrednih, posrednih, induciranih in izgub v turizmu) zaradi stečaja Adrie Airways prikazujemo v sliki 5. V sliki so prikazani ocenjeni učinki iz prejšnjih podpoglavij. Celotna letna makroekonomska izguba (preračunana na leto 2018), vezana na učinke delovanja letalske družbe in na turizem, znaša 435.3 mio EUR. Največji delež izgub je posledica izgube v turistični panogi (40%) in neposredne izgube zaradi prenehanja delovanja družbe (36%).

Iz teh letnih izgub lahko ocenimo tudi skupno kumulativno makroekonomsko izgubo za obdobje po stečaju Adrie Airways in do danes (obdobje 2019-2023). Pri tem moramo upoštevati dvoje. Prvič, da je letni učinek delovanja nacionalnega prevoznika preračunan na leto 2018, učinek na turizem pa na povprečje obdobja 2015-2018. In drugič, marca 2020 je prišlo do izbruha epidemije Covid, kar je vplivalo na močno zmanjšanje tako letalskega prometa med državami kot turizma. Za objektivno oceno skupnih kumulativnih izgub je zato treba upoštevati učinek Covida, ki bi zmanjšal pozitivne učinke nacionalnega prevoznika na slovensko gospodarstvo. Učinek epidemije smo upoštevali tako, da smo upoštevali povprečni indeks potniškega letalskega prometa v skupini primerljivih držav (ki je bila opredeljena zgoraj).

Slika 5: Povzetek letnih izgub slovenskega gospodarstva kot posledice izgube nacionalnega letalskega prevoznika (preračun za leto 2018, mio EUR)



Vir: Lastni izračuni.

Spodnja tabela prikazuje tako ocenjeno skupno kumulativno makroekonomsko škodo zaradi stečaja Adrie Airways v obdobju 2019 - 2023. Kumulativna škoda zaradi prenehanja delovanja Adrie Airways (neposredni, posredni in inducirani učinki) znaša 1.1 milijarde EUR, kumulativna škoda v turizmu pa 724 mio EUR. Skupna kumulativna makroekonomska škoda pa znaša več kot 1.8 milijarde EUR.

Tabela 11: Ocena skupnih makroekonomskih izgub zaradi stečaja Adrie Airways v obdobju 2019-2023 (mio EUR)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Skupaj 2019-2023
Indeks št. potnikov glede na povprečje 2015-2018 (primerljive države)	1.16	1.28	0.31	0.49	1.00	1.10	
Učinki nedelovanja AA	262.5	337.0	81.5	129.5	262.5	288.8	1,099.3
Učinki na turizem	172.8	221.9	53.6	85.3	172.8	190.1	723.6
Skupaj učinki	435.3	558.9	135.1	214.8	435.3	478.8	1,822.9

Vir: Eurostat, SURS; lastni izračuni.

1.4 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA TUJE INVESTICIJE

V nadaljevanju analiziramo gospodarski vpliv, ki ga je imel upad števila letalskih povezav po stečaju Adrie Airways na slovensko gospodarstvo. Povezava med letalsko povezljivostjo in dinamiko mednarodne trgovine in neposrednih tujih investicij med državami je empirično dobro raziskana in potrjena. Raziskava avtorjev Andersen in Dalgaard (2009) je potrdila, da je število potnikov v zračnem prometu glede na populacijo države močan pokazatelj meddržavnih razlik v produktivnosti. Poole (2009) ugotavlja, da poslovna potovanja spodbujajo trgovino med državami. Analiza avtorjev Hovhannisyana in Keller (2010) je pokazala, da poslovna mednarodna letalska potovanja pomembno vplivajo na prenos tehnologije prek mednarodne trgovine in tujih neposrednih investicij. Ugotovita, da 10% povečanje poslovnih letalskih potnikov v povprečju poveča število patentov ciljne države za 0,6%. Banno in soavtorji (2014) so potrdili pomembnost novih letalskih destinacij za prenos tacitnega in kompleksnega znanja, kar povečuje pretok tujega kapitala med lokacijami. Njihove ocene na podatkih za Italijo kažejo, da so se tuje neposredne investicije povečale za 33,7% v dveh letih po vzpostavitvi povezav, medtem ko so v kontrolni skupini padle za 16,6%.

V skladu s prevladujočo empirično literaturo se osredotočamo predvsem na vpliv na neposredne kapitalske tokove (tuje neposredne investicije in prevzeme in združitve). Dejansko stanje kapitalskih tokov med Slovenijo in tujino tako primerjamo s hipotetičnimi alternativnimi scenariji, ki odražajo potencialne kapitalske tokove, v kolikor ne bi prišlo do upada števila letalskih povezav povezanih s stečajem Adrie Airways.

1.4.1 VPLIV NA DINAMIKO ŠTEVILA GREENFIELD INVESTICIJSKIH PROJEKTOV

Pri analizi vpliva stečaja Adrie Airways na dinamiko greenfield investicijskih projektov v Sloveniji se najprej posvečamo gibanju števila napovedanih greenfield projektov (UNCTAD, 2022). Absolutno število projektov po letih je standardizirano v bazni indeks na osnovi povprečja med leti 2015-2018. Obdobje med 2015 in 2018 je bilo izbrano kot referenčno obdobje pred nastopom stečaja nacionalnega letalskega prevoznika septembra 2019. Glede na to, da je omenjeno obdobje dovolj oddaljeno od globalne finančne krize⁶, lahko smatramo, da gre za obdobje okrevanja. Slika 6 prikazuje bazni indeks števila greenfield projektov v Sloveniji med leti 2010 in 2019 ter primerjavo med simuliranim indeksom in dejanskimi podatki za obdobje 2019-2023.

Obravnavana alternativna scenarija (Scenarij 1 in Scenarij 2) skušata poustvariti dinamiko števila greenfield investicijskih projektov, do katere bi lahko prišlo, v kolikor ne bi bilo stečaja Adrie Airways. Prvi scenarij predvideva, da bi število greenfield investicij med 2019 in 2021 sledilo povprečnim vrednostim obdobja 2015-2018, kasneje pa linearnemu trendu 2015-2019. Drugi scenarij kot merodajno jemlje gibanje števila greenfield projektov v primerljivih državah iz regije, ki so v tem obdobju imele nacionalnega letalskega prevoznika. Namen tega scenarija je zajeti povprečno dinamiko kapitalskih tokov v državah, ki so doživele podobne (enake) eksterne šoke kot Slovenija (epidemija koronavirus), vendar pri tem ni prišlo do stečaja nacionalnega letalskega

⁶ V Sloveniji 2014 dosežena pozitivna gospodarska rast, potem ko je v 2012 in 2013 prišlo do kontrakcije gospodarstva.

prevoznika. Scenarij 2 za leti 2020 in 2021 tako sledi povprečnemu baznemu indeksu Avstrije, Češke, Estonije, Hrvaške in Srbije, v letih 2022 in 2023 pa napovedi scenarija 2 temeljijo na linearnemu trendu obdobja 2015-2019.

Slika 6: Bazni indeks števila greenfield projektov v Sloveniji med 2010 in 2023 (osnova povprečje v obdobju 2015-2018)



Vir: UNCTAD, lastni izračuni.

Slika 6 kaže, da je bilo, v primerjavi z obema alternativnima scenarijema, dejansko število greenfield projektov v Sloveniji občutno nižje⁷. V tabeli spodaj so prikazane implicitne izgube greenfield investicijskih projektov (po številu projektov) v primerjavi z alternativnima scenarijema. Odvisno od scenarija je bilo izgubljenih med 17 in 21 greenfield projektov med leti 2019 in 2021.

Tabela 12: Število izgubljenih greenfield projektov po obeh scenarijih v letih 2019-2021

	2019	2020	2021	Kumulativno
Sc.1: Povp. SI 2015-2018	1	-9	-10	-17
Sc.2: Povp. Primerljive države	-7	-8	-7	-21

Vir: lastni izračuni.

1.4.2 VPLIV NA VREDNOST GREENFIELD INVESTICIJSKIH PROJEKTOV

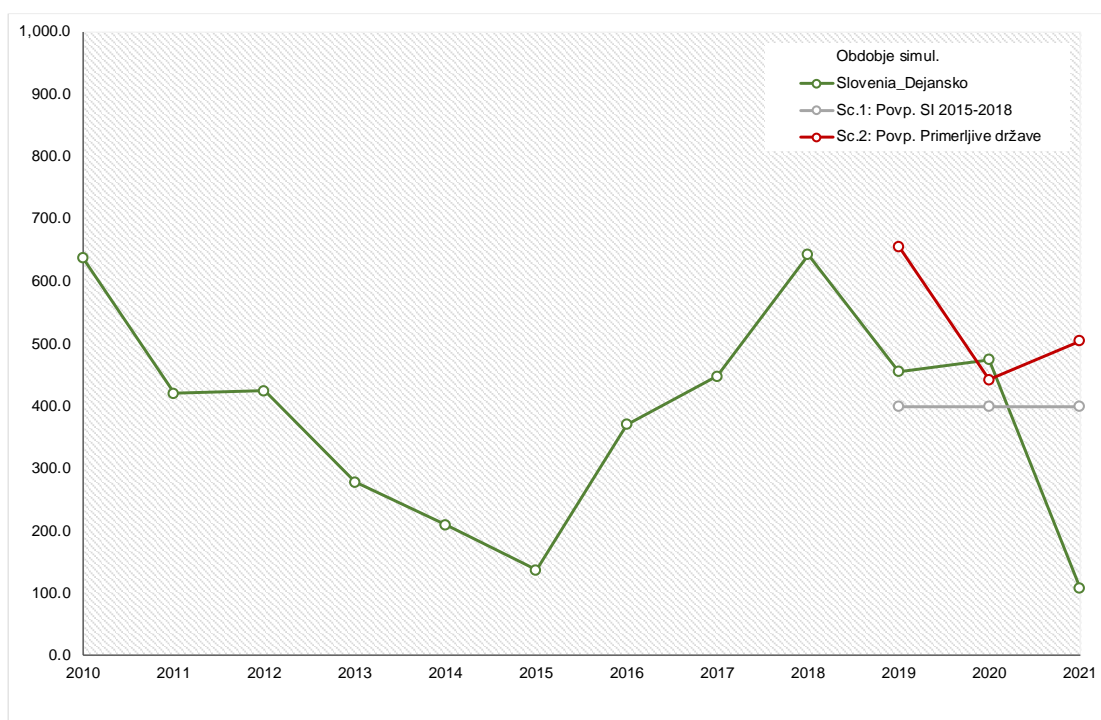
Poleg vpliva na število greenfield investicijskih projektov je stečaj Adrie Airways lahko vplival tudi na njihovo vrednost. Podobno kot v primeru števila greenfield investicijskih projektov, tudi v tem primeru analiziramo dejansko dinamiko agregatne vrednosti vhodnih greenfield investicij v Slovenijo med leti 2010 in 2021 (UNCTAD, 2022) z zgoraj predstavljenima alternativnima scenarijema.

⁷ Izjema je leto 2019 v primerjavi s scenarijem 1.

V Sliki 7 so prikazane dejanske vrednosti vhodnih greenfield investicij v Slovenijo med letoma 2010 in 2021, hkrati pa prikazujemo tudi oba napovedna scenarija za obdobje med 2019 in 2023. Po prvem scenariju bi se vrednost greenfield investicij ohranila na povprečju vrednosti obdobja 2015-2018, po drugem scenariju pa bi vrednost sledila dinamiki rasti primerljivih držav iz regije z nacionalnim letalskim prevoznikom (Avstrije, Češke, Estonije, Hrvaške in Srbije).

Z izjemo leta 2020, ko so skupne vrednosti greenfield projektov po obeh alternativnih scenarijih celo nekaj pod dejansko vrednostjo, je napoved bazirajoča na trendu primerljivih držav (scenarij 2) za leti 2019 in 2021 občutno nad dejansko vrednostjo agregatnih vhodnih greenfield investicij. Nekoliko drugačno sliko kaže primerjava dejanske dinamike agregatnih vhodnih greenfield investicij s scenarijem 1 (povprečno vrednostjo obdobja 2015-2018), saj je prva višja v letih 2019 in 2020. Šele v letu 2021 so dejanske vrednosti greenfield projektov padle občutno pod povprečje 2015-2018.

Slika 7: Vrednost greenfield projektov v Sloveniji med 2010 in 2021 (v mio USD) ter simulacija gibanja vrednosti v 2020 in 2021 po scenarijih 1 in 2



Vir: UNCTAD in lastni izračuni.

V skladu s Sliko 7 so tudi vrednosti izgubljenih greenfield projektov (prikazana v Tabeli 11) višje, ko dejanske podatke primerjamo s povprečnim trendom v primerljivih državah. Kumulativne izgube vhodnih greenfield projektov v Sloveniji med leti 2019 in 2021 glede na scenarij 2 bi tako znašale približno 565 mio USD, medtem ko bi primerjava s scenarijem 1 kazala na približno 160 mio USD »izgubljenih« greenfield projektov.

Tabela 13: Vrednost izgubljenih greenfield projektov po obeh scenarijih v letih 2019-2021 (v mio USD)

	2019	2020	2021	Kumulativno
Sc.1: Povp. SI 2015-2018	56,3	75,3	-291,8	-160,3
Sc.2: Povp. Primerljive države	-200,2	32,1	-397,3	-565,4

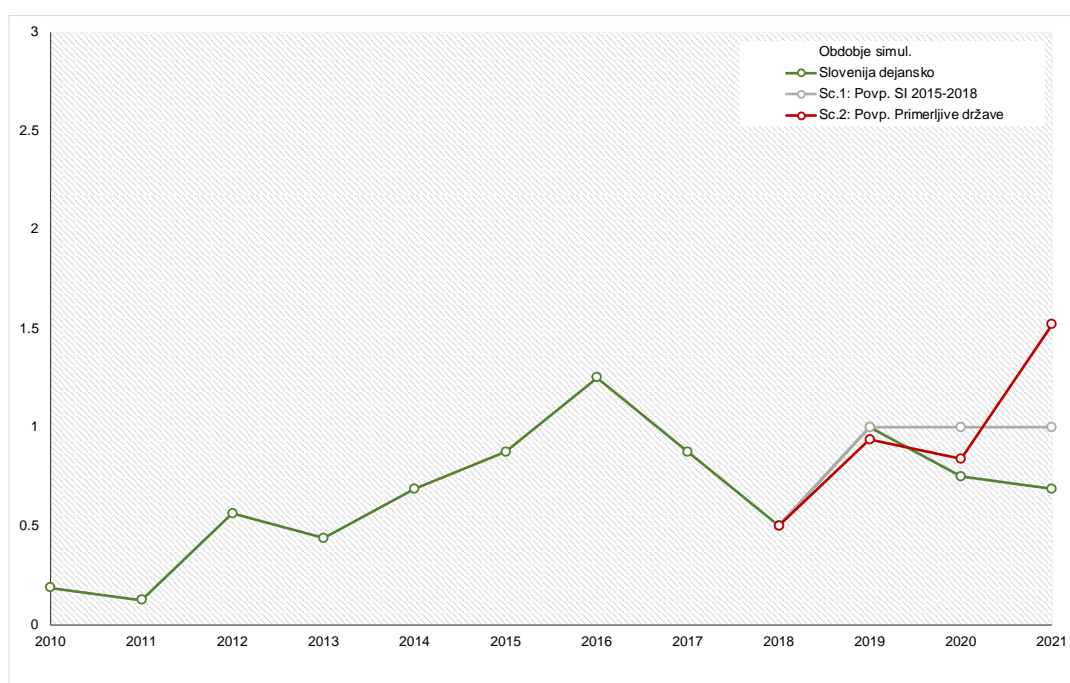
Vir: Lastni izračuni.

1.4.3 VPLIV NA ŠTEVILO IN VREDNOST TUJIH AKVIZICIJ

V nadaljevanju se osredotočamo na dinamiko združitvev in prevzemov (angl. mergers and acquisitions - M&A) v obdobju po stečaju Adrie Airways. Značilnost te oblike kapitalskih tokov je, da so praviloma še bolj volatilne (negotove) kot greenfield investicije, kar se kaže v večji medletni varianci tako vrednosti kot števila poslov prevzemov in združitvev.

V Sliki 8 je prikazana dinamika števila prevzemov in združitvev za Slovenijo med 2010 in 2019 relativizirana na povprečno število prevzemov in združitvev v obdobju med 2015 in 2018. Število prevzemov in združitvev je doseglo vrh v letu 2016, ko je bilo sklenjenih 20 tovrstnih poslov. Po padcu do 2018, se je število poslov znova okrepilo v 2019. V zadnjih dveh letih, za katere imamo podatke, se je število prevzemov in združitvev znova nekoliko znižalo.

Slika 8: Število tujih prevzemov in združitvev v Sloveniji med 2010 in 2021 ter simulacija števila akvizicij v 2020 in 2021 po scenarijih 1 in 2



Vir: UNCTAD, lastni izračuni.

Primerjava z obema alternativnima scenarijema (scenarij 1: povprečna vrednost obdobja 2015-2018 in scenarij 2: sledenje trenda primerljivih držav) kaže, da je dejansko število poslov v letih 2020 in 2021 nižje od predvidenih alternativnih scenarijev. V tabeli spodaj povzemamo implicitne

izgube M&A poslov v primerjavi z obema alternativama. V odvisnosti od scenarija je bilo, kot posledica manjšega števila letov in izgube destinacij, izgubljenih med 3 in 7 prevzemov in združitv.

Tabela 14: Število izgubljenih akvizicijskih projektov po obeh scenarijih v letih 2019-2021

	2019	2020	2021	Kumulativno
Sc.1: Povp. SI 2015-2018	2	-2	-3	-3
Sc.2: Povp. Primerljive države	3	0	-10	-7

Vir: Lastni izračuni

Podobno lahko ocenimo tudi izgubljeno vrednost mednarodnih prevzemov in združitv po letu 2019, kar prikazujemo v spodnji tabeli. Glede na scenarij ocenjujemo, da je bilo s stečajem Adrie Airways izgubljenih med 101 in 241 mio USD vrednosti poslov prevzemov in združitv.

Tabela 15: Vrednost izgubljenih akvizicijskih projektov po obeh scenarijih v letih 2019-2021 (v mio USD)

	2019	2020	2021	Kumulativno
Sc.1: Povp. SI 2015-2018	67	-67	-101	-101
Sc.2: Povp. Primerljive države	96	8	-345	-241

Vir: Lastni izračuni

1.5 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA MEDNARODNO RAZISKOVALNO SODELOVANJE

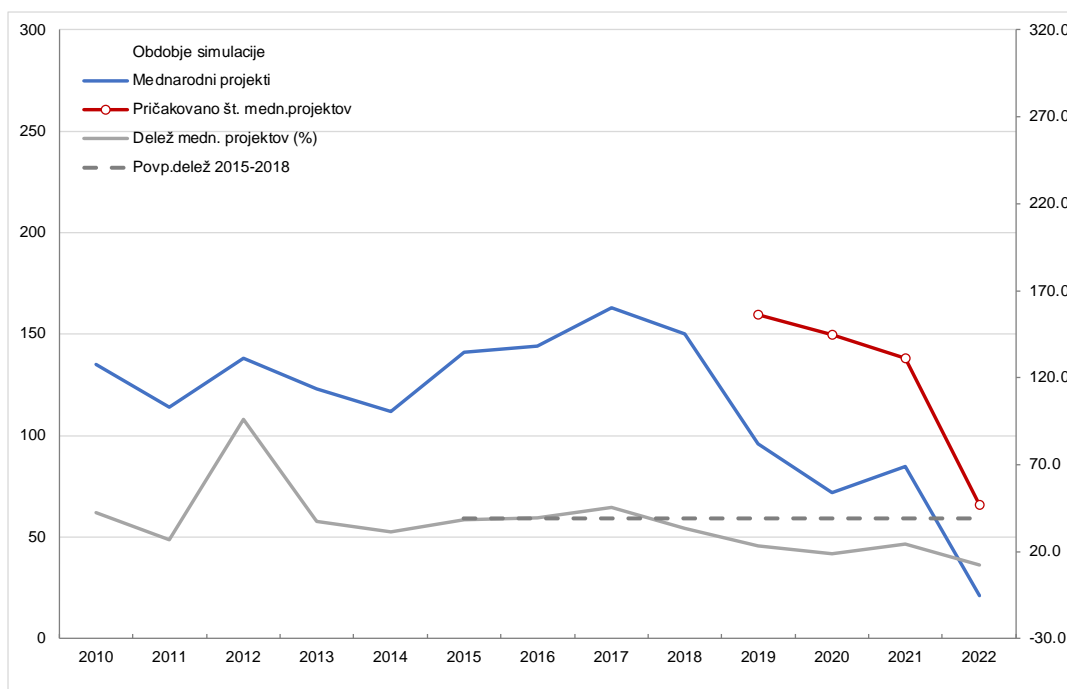
V današnjem času je mednarodno raziskovalno sodelovanje ključnega pomena za napredek v znanosti in tehnologiji. Nacionalni letalski prevoznik lahko igra ključno vlogo pri spodbujanju takšnega sodelovanja z zagotavljanjem učinkovite letalske povezljivosti med državami in celinami.

Eden od načinov, kako nacionalni letalski prevoznik lahko prispeva k mednarodnemu raziskovalnemu sodelovanju, je z zagotavljanjem ugodnih letalskih povezav med različnimi raziskovalnimi centri in univerzami po svetu. To omogoča lažje in hitrejše potovanje med različnimi destinacijami, kar olajša sodelovanje pri raziskavah in izmenjavo znanja med raziskovalci. Prav tako pa vpliva na prenos znanja med raziskovalnimi institucijami in gospodarstvom.

Na področju znanstvenega sodelovanja, Hoekman, Frenken in Tijssen (2010) dokažejo, da so evropske regije z večjim mednarodnim letališčem bolj verjetno tesno vpete v mednarodno znanstveno sodelovanje. Catalini, Fons-Rosen in Gaule (2016) izvedejo kvazi-eksperimentalno študijo, s katero pokažejo, da uvedba novih letalskih linij značilno poveča verjetnost sodelovanja med ameriški raziskovalci na področju kemije. Ploszaj in ostali (2020) pokažejo, da večja razpoložljivost letov spodbuja pogostejše znanstveno sodelovanje med državami. Število letov in

dostopnost letališč vplivata na pričakovano število soavtorstev v znanstvenih člankih. Avtorji študije še posebej poudarjajo pomembnost neposrednih letov in letov z enim prestopom, saj takšne povezave bolj spodbujajo intenzivno mednarodno znanstveno sodelovanje.

Slika 9: Gibanje števila mednarodnih projektov



Vir: SICRIS; lastni izračun.

Poleg tega lahko nacionalni letalski prevoznik ponudi tudi posebne storitve za raziskovalce, kot so ugodnejše cene letalskih vozovnic za raziskovalne namene, fleksibilne rezervacije in spremembe letalskih vozovnic, ter prtljago in opremo, ki se uporablja v raziskavah.

Pomembno je tudi omeniti, da lahko nacionalni letalski prevoznik igra ključno vlogo pri promociji svoje države kot privlačne destinacije za raziskovalno sodelovanje. S promocijo zanimivih znanstvenih in tehnoloških dosežkov, ki so se zgodili v državi, ter sodelovanja s tujimi raziskovalci in institucijami, lahko nacionalni letalski prevoznik pomaga pri spodbujanju vpliva države v globalni skupnosti raziskovalcev.

Kot kaže zgornja slika, se število mednarodnih raziskovalnih projektov od leta 2018 dalje trendno zmanjšuje tako absolutno kot relativno. Delež mednarodnih projektov se je tako zmanjšal za 15% do 25% glede na poprečje iz obdobja od leta 2015 do 2018. Letno število izpadlih mednarodnih projektov se tako giblje od 45 do 78. Vse skupaj je število izpadlih projektov od leta 2019 do 2022 znašalo 239 (tabela spodaj).

Tabela 16: Število izpadlih mednarodnih projektov

	2019	2020	2021	2022	Skupaj
Število	-64	-78	-53	-45	-239
Odstotek (%)	-15.6	-20.3	-15.1	-26.6	-19.4

Vir: Lastni izračun.

Vendar pa ni nujno, da je zmanjšanje povezano le s stečajem Adrie Airways. Pandemija koronavirusa je namreč imela pomemben vpliv na mednarodno raziskovalno sodelovanje. Zaradi zaprtja laboratorijev in univerz so se številne raziskave začasno ustavile, kar je vplivalo na obseg mednarodnih projektov. Odpoved ali prestavitve znanstvenih dogodkov in konferenc na spletne platforme je omejila možnosti osebnega stika in sodelovanja, še posebej na mednarodnih projektih. Poleg tega so bile omejene tudi možnosti potovanja in izmenjave raziskovalcev med različnimi državami.

Poleg tega je pandemija koronavirusa povzročila tudi finančne izzive za financiranje raziskav. Veliko držav se je moralo osredotočiti na financiranje nujnih zdravstvenih potreb, kar je pomenilo manj denarja za financiranje raziskav v drugih področjih. Veliko raziskav je bilo odpovedanih ali prestavljenih, kar je vplivalo na sodelovanje med različnimi državami.

1.6 OPORTUNITETNI STROŠKI IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA

V tem podpoglavju analiziramo oportunitetne stroške izgube nacionalnega letalskega prevoznika po stečaju Adrie Airways, in sicer v obliki izgubljenega časa zaradi daljšega časa, potrebnega za dostopnost Slovenije iz drugih delov Evrope in sveta in v obliki stroškov, nastalih zaradi potovanja na sosednja letališča in dodatnih nočitev.

1.6.1 POMEN IZGUBLJENEGA ČASA IN DODATNIH STROŠKOV ZARADI DALJŠEGA ČASA POTOVANJ

Prva značilna posledica stečaja edinega slovenskega rednega letalskega prevoznika oktobra 2019⁸ je, da je Ljubljana izgubila relativno dobre letalske povezave - posledično pa je letališče Ljubljana ostalo brez resnega prometa in se našlo v situaciji, da mora optimizirati število in poklicno strukturo zaposlenih. Posledično Ljubljana še niti marca 2023 nima neposredne povezave z Brusljem, ki bi omogočal enodnevno službeno pot na sestanek, ki se začne ob 9.00 uri. Enako velja tudi za druga mesta, ki so za Slovenijo pomembna z upravnega (organi EU in druge mednarodne organizacije) in poslovnega vidika (banke, sedeži poslovno povezanih podjetij itd.). To pomeni, da se za poslovne potnike (tudi za tiste iz zakonodajno-upravnega področja) vsaka službena pot podaljša v povprečju z najmanj 16 ur in vsaj eno dodatno prenočevanje v hotelu. To stroške vsake službene poti poslovnega potnika in javnega uslužbenca, ki je vezana na zračni prevoz, podraži za približno 200 - 300 evrov.

Druga posledica je vezanost na letališča v okolici (večinoma Zagreb, Trst, Benetke, Celovec, Gradec, Dunaj). To v osnovi bistveno spreminja tudi gravitacijsko območje letališč. Potniki so primorani potovati do teh letališč v lastni organizaciji (lastni avtomobil - parkiranje na letališču v času potovanja ali dve vožnji do letališča) ali z cestnimi nizkocenovnimi prevozniki. To ima

⁸ Adria Airways je s 1. 10. 2019 zaradi stečaja odpovedala vse lete, Okrožno sodišče v Kranju pa je s sklepom opr. št. St 2704/2019 z dne 2. 10. 2019 začelo stečajni postopek nad dolžnikom: ADRIA AIRWAYS, Slovenski letalski prevoznik, d.o.o.

najmanj dve negativni posledici za Slovenijo in njene prebivalce/prebivalke. Potnikom poveča stroške potovanja (npr.: parkirna v parkirni hiši na letališču Ljubljana je 16.90 EUR za 24 ur⁹, letališčem v drugih državah pa poveča prihodke od poslovanja (nanaša se na zasebne potnike). Na letališču Zagreb, na primer takšno parkiranje stane 17.50 EUR. Na drugih bližnjih letališčih so podobne cene parkiranja.

Izračunano po Via Michelin,¹⁰ to pomeni tudi povečan ogljični odtis: na primer razlika v izpustih CO₂ pri vožnji do letališča Maribor ali letališča Gradec znaša 10.79 kg CO₂, med vožnjo do letališča Ljubljana in letališča Ronke pa 20.72 kg CO₂. V eno smer.

Tretja posledica so slabi redi letenja (čas in frekvence). Letališče Ljubljana ima le dva (skoraj) prava jutranja odhodna leta (za Pariz ob 6:35 in za Frankfurt ob 6:50) in en prihodni let (Istanbul ob 8:34). To so v resnici časi, ki omogočajo transferne lete za opoldanske aktivnosti, ne omogočajo pa dopoldanskih aktivnosti. Niti v Pariz ni mogoče priti pravočasno na sestanek, ki se začne ob 9:00. Letališče Ljubljana ima dejansko red letenja, ki v nobenem primeru ne more zadovoljiti poslovnih potnikov. Ker ni domačega prevoznika, ki bi jutranje lete začel na baznem letališču v Ljubljani in večerne lete na tem letališču končal, je Ljubljana neprijazna za odhajajoče (domače) potnike. Podobno velja za potnike, ki prihajajo v Slovenijo, saj večinoma lahko pridejo v Slovenijo le popoldne. Vse to je za poslovne potnike nepotrebna izguba časa in povečanje stroškov, zlasti hotelskih. Za turistične potnike, ki bi jim takšen red letenja morda ustrezal, pa so verjetno prevoznine previsoke.

Nizkocenovni prevozniki, ki sicer v Sloveniji opravijo vsega skupaj sedem (7) parov letov tedensko, so usmerjeni na londonska letališča (Luton in Gatwick).¹¹ To je lahko le majhen plus za masovni in nizkocenovni turizem, ne pa za redne poslovne dogodke. Nizkocenovni prevozniki ne rešujejo nobenega vprašanja mobilnosti, vse dokler ni tolikšnega potniškega potenciala, da prinaša dobiček na vsaki liniji. Nizkocenovni prevozniki v svoj poslovni model tudi nimajo vgrajene družbene odgovornosti.

1.6.2 OCENA OPORUNITETNIH STROŠKOV ZARADI DALJŠEGA ČASA POTOVANJ

Oportunitetne stroške izgube nacionalnega letalskega prevoznika po stečaju Adrie Airways v obliki izgubljenega časa zaradi daljšega časa, potrebnega za dostopnost Slovenije in v obliki stroškov, nastalih zaradi potovanja na sosednja letališča in dodatnih nočitev ocenjujemo ločeno za poslovne in turistične potnike. Pri poslovnih potnikih predpostavljamo, da se je zaradi slabše povezljivosti čas potovanja podaljšal za 2 dni, kar pomeni 16 izgubljenih delovnih ur, 2 dodatni dnevnic (ovrednoteni po 55 €) in 2 dodatni nočitvi (ovrednoteni po 100 €). Upoštevali smo dejansko število poslovnih potnikov iz Brnika (podatki SURS) za obdobje 2019-2021, za leto 2022 pa podatek za 2021 korigirali za odstotek povečanja letalskega prometa v skupini primerljivih držav. Vrednost izgubljene ure za poslovne potnike smo obračunali na osnovi 3-kratnika povprečne bruto plača ter mesečnega števila delovnih ur.

⁹ Vir: <https://www.lju-airport.si/sl/parkiranje-na-letaliscu/parkirni-kalkulator/>

¹⁰ <https://www.viamichelin.com>

¹¹ Vir: Podatki na internetni strani (<https://www.lju-airport.si/sl/leti/vozni-redi/>) za obdobje 27. 3. - 5. 3. 2023

Za turistične potnike je metodologija izračuna nekoliko drugačna. Kot osnovo glede števila potnikov smo vzeli podatke iz analize Melkom (2023), in sicer dejansko dodatno število potnikov, ki so v posameznem letu kupili vozovnico iz Slovenije za lete z »legacy« letalskimi družbami iz sosednjih letališč.¹² V analizi Melkom (2023; Tabela 15) so navedeni podatki za kupljene vozovnice iz Slovenije za lete iz 17 letališč v sosednjih državah (od Zagreba, Gradca do italijanskih letališč), od tega so v tem obdobju Slovenci potovali iz 15 letališč. Upoštevali smo razliko (povečanje) števila potnikov v posameznem letu v obdobju 2020-2022 glede na leto 2018. Zaradi epidemije Covid in formalnih omejitev glede prehoda meje je bilo v letu 2020 na vseh sosednjih letališčih število slovenskih potnikov manjše kot v letu 2018. V letu 2021 je bilo povečano število potnikov iz Slovenije večje le na 3 letališčih v sosednjih državah (ob upoštevanju korekcijskega faktorja za stopnjo okrevanja letalskega prometa), v letu 2022 pa na 9 letališčih v soseščini.

Za oceno oportunitetnih stroškov smo upoštevali stroške kilometrine do letališča in 4 izgubljene ure zaradi daljše poti (2 pri odhodu in 2 pri povratku). Vrednost izgubljene ure za poslovne potnike smo obračunali na osnovi povprečne bruto plača ter mesečnega števila delovnih ur.

Tabela 17: Ocena oportunitetnih stroškov zaradi daljšega časa potovanja, potovanja na sosednja letališča in dodatnih nočitev v letih 2020-2022 (v mio EUR)

	2020	2021	2022	
Poslovni potniki	11.2	34.1	59.5	104.9
Turistični potniki		2.5	33.0	35.5
Skupaj	11.2	36.6	92.5	140.4

Vir: SURS, Analiza MELKOM (2023); Lastni izračuni.

Kot kaže zgornja tabela, skupni oportunitetni stroški zaradi daljšega časa potovanja za poslovne potnike v letih 2020-2022 znašajo skupaj 105 mio EUR. Skupni oportunitetni stroški za turistične potnike zaradi dodatnih potovanj na sosednja letališča pa v tem obdobju pa znašajo dobrih 35 mio EUR. Skupni oportunitetni stroški ob izgubi nacionalnega letalskega prevoznika za poslovne in turistične potnike v obdobju 2020-2022 pa znašajo skupaj dobrih 140 mio EUR.

1.7 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA SODELOVANJE JAVNEGA SEKTORJA Z ORGANI IN AGENCIJAMI EVROPSKE KOMISIJE

V drugi polovici leta 2021, ko je RS predsedovala Svetu EU, je bilo vprašanje letalske povezljivosti izrednega pomena. V pripravljalni fazi, prva polovica 2021, je bilo izredno malo letalskih povezav in interesov letalskih prevoznikov, ki bi izvajali operacije skozi celo leto. Letalska povezljivost v marcu 2021 je bila vsega 20% v primerjavi z enakim obdobjem 2019.

V času predsedovanja je bilo načrtovano in izpeljano 16 ministrskih dogodkov in dogodkov na najvišji ravni Predsednikov vlad in držav, poleg več kot 180 dogodkov na podministrski ravni in

¹² Kot domači potniki s sosednjih letališč so opredeljeni potniki, ki jih letalska podatkovna baza OAG obdeluje kot potnike z nakupom vozovnice v Sloveniji (kriterij t.i. »point of sale: Slovenia), pri čemer ti podatki ne vključujejo domačih potnikov, ki so vozovnico kupili v Sloveniji, a so potovali s sosednjih letališč z nizkocenovnimi prevozniki

kongresov. Ponudniki letalskih prevozov, ki so že delovali na slovenskem trgu, so se zavedali pomembnosti letov v Slovenijo v času predsedovanja in stabilizirali letenje v drugi polovici leta 2021. K tej odločitvi jih ni vodila samo pomembnost dogodkov ampak tudi izreden komercialni interes, saj so bili leti, na katerih so leteli, polni. Največ delegatov sta prepeljali Lufthansa prek Frankfurta in Brussels Airlines iz Bruslja. Frekvence povezav niso bile zadostne, saj se je večina letov izvajala enkrat dnevno ob časovnicah, ki dejansko niso ustrezale programu dogodkov. Poleg članov delegacij pa je imelo nemalo težav s povezljivostjo tudi dodatno spremljevalno osebje, kot so npr. tolmači, novinarji, tehnično osebje ipd.

Dogodki predsedovanja zaradi pomanjkanja povezljivosti niso bili odpovedani, vendar je bilo pričakovano število delegatov na posameznih dogodkih večje, kot je bilo dejansko prisotnih. Občutno se je povečalo število delegacij, ki so prihajale v Slovenijo s poslovnimi ali vladnimi letali, kar predstavlja 12,6% vseh prihodov. Na največjem dogodku, Vrh Zahodnega Balkana in EU, v mesecu oktobru je bilo prisotno 33 delegacij, ki so prispele z vladnimi/poslovnimi letali. Nemogoče je bilo pravočasno prispeti na dogodek prek rednih letalskih povezav prevoznikov¹³.

1.8 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA IZGUBLJENE PRILOŽNOSTI ZA RAZVOJ KADRA V LETALSKI PANOGI

Slovenije je s stečajem Adrie Airways izgubila 167 pilotov, 147 kabinskega osebja in 36 ostalega operativnega osebja. Vendar so s stečajem izgubili priložnost zaposlitve v Sloveniji tudi skoraj vsi tisti, ki so še bili na usposabljanju/šolanju, pa tudi vsi študentje/študentke smeri letalstvo - prometni pilot letala/helikopterja in snovanje in vzdrževanje letal na Fakulteti za strojništvo UL. Skupaj z Adrio Airways je šla v stečaj tudi ADRIA AIRWAYS LETALSKA ŠOLA, ki pa je v stečajnem letu (1. 1. do 1. 10. 2019) imela v povprečju le 1,2 zaposlenega, vendar ji je kljub temu v teh desetih mesecih uspelo pridelati 291.489 EUR izgube.

Gre za parametre, ki jih javne (uradne) statistike ne zaobjamejo, vendar ti parametri pomagajo pri razumevanju stanja v posameznih gospodarskih panogah. Ne glede na navedeno, pa v zadnjih primerljivih letih celotno sliko kviri epidemija koronavirusa. Potrošnja gospodinjstev se je v letih 2014-2019 povečevala, v letu 2020 pa so se na državni ravni izdatki gospodinjstev za končno potrošnjo, glede na leto 2019, nominalno znižali za 10,3 % (ali za 2,6 mrd. EUR¹⁴). To sicer pomeni, da tega parametra brez posebne raziskave ne moremo zanesljivo ovrednotiti s stališča stečaja Adrie Airways. Vendar, kljub temu, lahko zaznamo socialne vidike razpada edinega in glavnega rednega zračnega prevoznika v Sloveniji. Izguba službe 503 zaposlenih v Adria Airways (število zaposlenih v letu pred stečajem) pomeni, da je vsaj 1.212 članov gospodinjstev bilo deležnih izgube enega od rednih prihodkov (povprečno število članov gospodinjstva za leto 2021 je bilo 2.41 člana¹⁵). O vseh posledicah tega znižanja prihodkov na "letalske" družine lahko le sklepamo. Najbolj kritični so lahko primeri, socialno gledano, ko eden od članov gospodinjstva ni bil zaposlen, ker je moral skrbeti za varstvo drugega gospodinskega člana (praviloma otrok).

13 MZZ, PSEU: mar 2022; Celovito zaključno poročilo o posebnem vladnem projektu predsedovanja Republike Slovenije Svetu Evropske unije 2021 (od 1. julija do 31. decembra 2021)

14 SURS, <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9582>

15 SURS, <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9973>

Družine bivših zaposlenih v Adrii Airways so se po stečaju tega podjetja morale prilagoditi novo nastalim razmeram (izguba ene službe/plače). Uradnih podatkov o dejanskih posledicah v javnosti ni zaslediti. Vendar iz osebnih kontaktov in objav v medijih (na primer Delo, 9. 3. 2023) izhaja, da so se nekateri zaposlili v tujini, drugi so si našli določene "alternativne" službe v Sloveniji, nekaj pa je verjetno bilo tudi hitrih upokojitev. Predvideva se, da je kakšnih 120 pilotov našlo delo v drugih državah. Če pri tem upoštevamo, da šolanje prometnega pilota stane do 300.000 EUR, potem Slovenija s stečajem Adrie Airways ni izgubila le letalskega prevoznika, ki je imel za slovenske potnike ugodne linije, temveč je izgubila tudi za več kot 30 mio EUR vreden kadrovskega potencial. Verjetno je bil to v Sloveniji, kadrovskega gledano, najdražji stečaj v zadnjih desetih letih.

Socialnih posledic stečaja Adrie Airways ni mogoče natančno opredeliti in prikazati s številkami, saj gre za osebne podatke. Glede na dejstvo, da se je mnogo pilotov in kabinskega osebja zaposlilo v tujini, lahko sklepamo, da je prišlo do razselitve številnih družin. Nekatere so se morda celo razšle, kar nedvomno vpliva na otroke. To je sicer vprašanje, ki upravo Adrie Airways ni pretirano zanimalo, saj so posledice prenesene na posameznike in javne službe Slovenije.

1.9 VPLIV IZGUBE NACIONALNEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA NA IZGUBLJENE KOMPETENCE V LETALSKI PANOGI

Na slovenskem trgu letalskih operacij se je s stečajem Adria Airways 2019, do sedaj skoncentrirano znanje in kompetence v eni firmi, razpršilo na trg dela, ki dejansko teh znanj in kompetenc ne potrebuje. Specifičnost/strokovnost in s tem povezane kompetence so ostale neprepoznave in nepotrebne. Na slovenskem trgu komercialnih letalskih operacij je nastala vrzel v povezljivosti v kasnejših mesecih pa se je zaradi covid-19 situacije povezljivost Slovenije še skrčila. Tako govorimo o celotnem kolapsu operativnosti. Tuji trgi delovne sile, tovrstnega znanja niso potrebovali zaradi specifičnih okoliščin v času koronavirusa, razen seveda sektor poslovnega letalstva, ki je v tem obdobju znatno pridobil na povpraševanju. Številni letalski kadri so tako dobili priložnosti zaposlitve na tujih trgih v segment poslovnega letalstva. Ostalo strokovno osebje z znanjem, izkušnjami in kompetencami pa je postalo nezaposljivo v svoji panogi.

Ko govorimo o negativnih posledicah razpršenosti znanja in kompetenc zaradi pomanjkanja konkurence, se moramo zavedati, da je "bazen" strokovnih kadrov prazen in da priložnosti za zaposlitev v stroki v Sloveniji ni. Nekaj 10 strokovnjakov si je našlo zaposlitev v tujini, vsi ostali, pa so bili primorani poiskati zaposlitev v drugih panogah, ker niso čakali priložnosti in možnosti zaposlitve v letalski industriji.

Prav tako velja omeniti, da tuji prevozniki, ki delujejo na področju komercialnih letalskih operacij v Sloveniji, ne zaposlujejo slovenskih strokovnjakov, saj vodenje in strokovno podporo zagotavljajo iz svojih upravljaljskih centrov.

V poletnih mesecih 2022 se je celoten letalski storitveni sektor srečeval s pomanjkanjem kadrom, zaradi nepravočasnega prepoznavanja potreb in povečanje povpraševanja po letalskih prevozi. Negativna posledica je bila zmanjševanje števila operacij, tako na strani letalskih prevoznikov kot letališč. Dodatni vplivi so:

- Pomanjkanje strokovnega kadra s specifičnim znanjem o komercialnih letalskih operacijah na nivoju srednjega managementa,

- Pomanjkanje dolgotrajnih usposabljanj in izobraževanj, ki so potrebni za strokovno izvajanje del in
- Volatilnost komercialnega letalskega sektorja, občutljivost na zunanje dejavnike, ki povzročajo negotovost stabilnosti zaposlitev.

Kot posledica preostane najemanje tujih strokovnjakov in dosedanjih letalskih posadk, ki so se pripravljene vrniti v Slovenijo. Večina opravlja delo pri tujih letalskih družbah. Pri ostalih bi bilo potrebno obvezno šolanje oz. obnovitev licence tako za pilote in kabinsko osebje.

Na drugi strani so ohranjena pa so delovna mesta in zagotovljeno strokovno znanje v sektorju vzdrževanja letal, ki se je obdržal in širil svoj krog delovanja tudi izven Slovenije.

Z zmanjšanjem dejavnosti zračnega prevoza z domačim prevoznikom se sorazmerno giblje tudi izguba služb (delovnih mest). To pa ne pomeni le izgube služb, temveč tudi izginjanje poklicev, ki so neposredno ali posredno povezani z zračnim prevozom in vzdrževanjem zrakoplovov. To je dejansko največja kadrovska izguba, ki je povezana z zmanjševanjem/ukinjanjem dejavnosti. Tej izgubi bo sledilo tudi počasno zamiranje usposabljanja vrhunskih letalskih kadrov na visokošolskem področju (Visokošolski strokovni študijski program - Prometni pilot letala/helikopterja (UL - FS)). Druga možnost, ki je bila opazna tudi po stečaju Adrie Airways, pa je, da se ta kader zaposluje v tujini. S tem nastaja dvojna zguba: Slovenija z javnimi sredstvi izobražuje visoko usposobljeni kader za delo v drugih državah, ta kader pa potem v drugi državi ustvarja dodano vrednost.

To je problematično tudi s stališča nacionalne varnosti. Nevarno se zmanjšujejo resursi (kadrovski in materialni) za letalsko komponento vojske, policije in carine, zlasti za primere kriznih in izrednih razmer ter vojne. Že v splošnih kriznih razmerah postane delovanje obrambnih in zdravstvenih sistemov oteženo. Temu smo bili priča med epidemijo koronavirus, ko je vojski očitno primanjkovalo helikopterskih posadk (strah/varovanje pred okužbami izurjenih posadk), Slovenija pa sploh ni imela zrakoplova, ki bi lahko pripeljala zdravila, zaščitno opremo in/ali zdravstveno osebje. Take potrebe se izkazujejo sicer tudi v primeru oborožene agresije na Slovenije. V javnosti to do sedaj ni bilo predstavljeno, očitno pa je, da se temu ne posveča dovolj pozornost. To se da sklepati glede na dosedanje obnašanje pristojnih organov (prodaja tujemu lastniku in propad edinega resnega letalskega prevoznika, prodaja osrednjega in edinega mednarodno primerljivo zmogljivega letališča tujemu lastniku, obratovanje drugega večjega mednarodnega letališča le na ravni pravilnega tehničnega delovanja in brez poslovnega potenciala, itd.). Kakšne bi bile posledice, če bi prišlo do jedrske, kemijske ali biološke nesreče večjih razsežnosti? Vse te nesreče so v Sloveniji namreč zelo verjetne, ker ima jedrsko elektrarno (in en raziskovalni jedrski reaktor) ter zelo razvito kemijsko in farmacevtsko industrijo. Državljeni se zanašajo na državo, da jim ni treba najemati plačancev za zagotavljanje osebne varnosti, kadar družbena pogodba (ustava) propade. Zaradi tega države vzdržujejo "rezerve" za krizne, izredne in vojne razmere. Ker Evropska unija tega ne ureja, je urejanje te zadeve v izključni pristojnosti posameznih držav članic EU. Zračni prevoz je del te pripravljenosti na krizne, izredne in vojne razmere (Opomba: izredne in vojne razmere so ustavna kategorija; Ustava: prvi odstavek 16. člena, drugi odstavek 81. člena, 92. člen, tretji odstavek 103. člena, prvi odstavek 108. člena in drugi odstavek 116. člena). Pri tem je pomembno poudariti, da je prešolanje pilota z enega tipa zrakoplova na drugega zahteven postopek, kaj šele pridobitev pilotske licence z vsaj enim tipom zrakoplova. To lahko postane še posebej zahtevno v času izrednih razmer in vojne.

V zvezi z nacionalno varnostjo moramo upoštevati tudi čas, ko bo treba v okviru zveze NATO zagotoviti letalske posadke za t.i. airlift operacije (zračni prevoz za dostavo zalog ali osebja, predvsem z vojaškimi transportnimi letali). Pilotov šolskih letal, kot so Pilatus ali Zlin, ni enostavno prešolati na transportna letala, kot so na primer Lockheed C-130 Hercules, Alenia C-27J Spartan ali celo McDonnell Douglas/Boeing C-17 Globemaster. Če želimo biti enakovreden partner v zvezi NATO, moramo imeti vsaj nekaj, kar lahko prispeva k skupni obrambi. Nekoč smo imeli vrhunske prometne pilote. Lastnih zmogljivih transportnih letal verjetno nikoli ne bomo imeli, kljub temu pa bi lahko vzdrževali usposobljene posadke.

2 PRAVNI VIDIK DRŽAVNIH POMOČI/SUBVENCIONIRANJA LETALSKE POVEZLJIVOSTI

Državne pomoči, pa naj bodo v obliki pomoči letališčem in letalskim prevoznikom, v obliki uvedbe obveznosti javnih služb (PSO) ali v katerikoli drugi obliki (npr.: vlaganje javnih sredstev v kapitalsko družbo v obliki javno-zasebnega partnerstva ali po pravu gospodarskih družb), obsegajo številne pravne akte EU, sodne odločitve (prakse) EU in nacionalne predpise držav članic EU. Podatkov, raziskav in analiz ni mogoče zagotoviti na nekaj straneh. Samo o vprašanju PSO so bile napisane dolge študije in knjige, odobrenih je bilo 176 PSO z bogato dokumentacijo. Torej, če želimo podrobne argumente in dejstva, ne samo o PSO, ampak tudi o vseh drugih vprašanih ki so v zvezi s tem pojavljajo, bi to zahtevalo posebno analizo. Zato so v nadaljevanju obravnavane le tiste pravne podlage, oblike in prakse, ki so smiselno povezane z vprašanje letalske povezljivosti Slovenije, ne pa s splošno teorijo državnih pomoči in vsemi mogočimi variacijami in kombinacijami konkretnih in hipotetičnih okoliščin. To še zlasti, ker lahko državne pomoči vedno izkrivljajo trg zračnega prevoza. To pa širi vprašanje letalske povezljivosti na vprašanja izkrivljanja trga zračnega prevoza, kar je pa vedno povezano tudi z dejanskimi okoliščinami in številnimi podatki. Teh hipotetičnih stanj se v tovrstnih dokumentih ne da obravnavati in dajati relevantnih odgovorov.

To poglavje se osredotoča na pravne vidike državnih pomoči in subvencioniranja letalske povezljivosti, ki so v interesu Slovenije. Nato predstavi prednosti in slabosti subvencij države tujim prevoznikom v primerjavi z zagonskimi pomočmi domačim letalskim prevoznikom ter preučuje, kako druge primerljive države spodbujajo svojo povezanost ob upoštevanju evropskih pravil o državnih pomočeh. Raziskuje državne spodbude za zmanjševanje terminalnih pristojbin in možnost njihove modulacije na podlagi okoljskih parametrov, ter ali pravila državnih pomoči omogočajo državne spodbude v obliki sofinanciranja letaliških pristojbin. Poleg tega preučuje možnosti uporabe modela letalske povezljivosti Slovenije in državnih spodbud za vse tri mednarodna letališča v Sloveniji (Brnik, Maribor in Portorož), okoljske in trajnostne vidike ter primerjalno analizo učinkovitosti subvencioniranja nizkocenovnih prevoznikov in lastnega prevoznika. Nazadnje pa obravnava možnosti posredne podpore prevozniku preko zakupa določenih storitev, kot je promocija.

2.1 PRAVNI OKVIR

Pravni okvir za dodeljevanje državnih pomoči na letalskem področju je relativno širok in obsega več oblik državnih pomoči. Za primer te analize se bomo osredotočili le na tiste, ki so v funkciji izboljšanja letalske povezljivosti (brez instrumentov s kratkotrajnimi učinki, ki so vezani za epidemijo COVID-19 ali vojno v Ukrajini). Vprašanja iz te analize urejajo pravni akti EU in Republike Slovenije. Glede na to, da je ena izmed rešitev zagotavljanja letalske povezljivosti tudi ustanovitev podjetja v državni lasti, vlaganje javnih sredstev v podjetja (tudi ustanovitev) pa je lahko tudi nezakonita državna pomoč, bi se, zaradi nejasnega razmerja med Zakonom o javno-zasebnem partnerstvu in Zakonom o Slovenskem državnem holdingu, verjetno morale pripraviti manjše spremembe enega ali drugega zakona (ustrezneje bi verjetno bilo ZSDH). Sklepov Komisije in sodne prakse EU glede državnih pomoči na letalskem področju ni smiselno podrobno

elaborirati (naloge znatno presega namen te analize), v tem smislu pa je treba preveriti sprejeto končno odločitev, kar bi morala biti notranja naloga naročnika.

Na vprašanje državnih pomoči v zvezi letalsko povezljivostjo se načeloma nanašajo naslednji pravni akti EU in pravni akti Republike Slovenije:

- **Evropska unija:**
 - Pogodba o delovanju Evropske unije (prečiščena različica), zlasti člena 107 in 108
 - Obvestilo Komisije o pojmu državne pomoči po členu 107(1) Pogodbe o delovanju Evropske unije (C/2016/2946; UL C 262, 19.7.2016, str. 1–50),
 - Sporočila Komisije – Smernice o državni pomoči letališčem in letalskim prevoznikom (UL C 99, 4.4.2014, str. 3–34),
 - Uredba (ES) št. 1008/2008 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 24. septembra 2008 o skupnih pravilih za opravljanje zračnih prevozov v Skupnosti (konsolidirano besedilo)
 - Obvestilo Komisije – Smernice za razlago Uredbe (ES) št. 1008/2008 Evropskega parlamenta in Sveta – Pravila o lastništvu in nadzoru letalskih prevoznikov EU (C/2017/3712) (UL C 194, 17.6.2017, str. 1–28),
 - Začasni okvir za ukrepe državne pomoči v podporo gospodarstvu ob izbruhu COVID-19 (UL C 91I, 20.3.2020, str. 1–9), ki je bila šest krat dopolnjena/spremenjena. (Opomba: Na naš primer se ne nanaša, saj projekt ustanovitve letalskega prevoznika (ali stečaja Adrie Airways) ni bil prizadet z izbruhom epidemije COVID-19, vsi ukrepi (zadnji glede insolventnosti) se dokončno iztečejo 31.12.2023.),
 - Uredba Komisije (EU) št. 651/2014 z dne 17. junija 2014 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive z notranjim trgovom pri uporabi členov 107 in 108 Pogodbe (Besedilo velja za EGP) (Konsolidirano besedilo),
 - Sporočilo Komisije – Smernice o državni pomoči za podnebje, varstvo okolja in energijo za leto 2022 (C/2022/481; UL C 80, 18.2.2022, str. 1–89),
 - Sklepi Komisije in sodna praksa EU.
- **Republika Slovenija:**
 - Zakon o pomoči za zagotovitev večje letalske povezljivosti (Uradni list RS, št. 16/23),
 - Program za večjo letalsko povezljivost v Republiki Sloveniji v letih 2023 - 2025,
 - Zakon o javno-zasebnem partnerstvu (Uradni list RS, št. 127/06).

Glede na to, da z naložbami Republike Slovenije praviloma upravlja Slovenski državni holding (SDH), bi v primeru ustanovitve nacionalnega letalskega prevoznika (družba z omejeno odgovornostjo ali delniška družba) verjetno morali spremeniti/dopolniti Zakon o Slovenskem državnem holdingu (Uradni list RS, št. 25/14 in 140/22), da se SDH dodeli izrecno pooblastilo za ustanovitev gospodarske družbe - letalskega prevoznika in njegove naloge glede tega vprašanja.

2.2 MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI

V tabeli so predstavljeni argumenti za različne možnosti spodbujanja zračne povezljivosti. Različne možnosti za spodbujanje zračne povezljivosti vključujejo subvencije tujim letalskim družbam, ustanovitev nacionalne letalske družbe in javno-zasebna partnerstva.

Tabela 18: Možnosti spodbujanja zračne povezljivosti - Subvencije (zagonska pomoč - obveznost javnih služb) tujim letalskim družbam

	Argumenti ZA	Argumenti PROTI	Komentarji
Zagonska pomoč (subvencije za zagon novih prog)	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčna nevtralnost • predvidljivo finančno breme za državni proračun • hitra in enostavna izvedba • prevoznik je primoran po obdobju finančne podpore doseči donosnost proge • pri nekaterih progah lahko uspešno premosti razliko do dobičkonostnosti • uporaben mehanizem tudi v primeru vzpostavitve nacionalnega prevoznika 	<ul style="list-style-type: none"> • smernice EK dovoljujejo le subvencioniranje letaliških stroškov, kar predstavlja nizek odstotek skupnih stroškov • ta vrsta pomoči ne omogoča prevzemanja dela finančnega tveganja v obdobju vzpostavljanja nove proge, kar zmanjšuje zanimivost za letalske prevoznike (LP) (tveganje rentabilnosti je v celoti na LP) • vprašljiva učinkovitost (zadostnost pomoči) predvsem v nizki sezoni letenja • komercialni interesi izbranega prevoznika niso vedno skladni s slovenskimi interesi glede zagotavljanja povezljivosti • v primeru subvencioniranja tujih prevoznikov je vključenost lokalnih dobaviteljev minimalna (ni multiplikativnih učinkov) • ukrep nima vpliva na letalski kadrovski bazen • odliv javnih sredstev v drugo državo • ni uporabno za podporo prog v tretje države, ne glede na potrebe gospodarstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Pri pripravi razpisa je težko vnaprej oceniti rezultat in vpliv na povezljivost
Obveznost javnih služb	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčna nevtralnost • pogosto se uporablja znotraj EU • možna uvedba za čezmejne proge znotraj EU 	<ul style="list-style-type: none"> • v primeru subvencioniranja tujih prevoznikov je vključenost lokalnih dobaviteljev minimalna (ni multiplikativnih učinkov) • odliv javnih sredstev v drugo državo 	<ul style="list-style-type: none"> • Popolna odsotnost finančnega tveganja za LP lahko pomeni zanesljivost voznega reda, po drugi strani pa pomanjkljivo prizadevanje LP, da letalske karte tudi dejansko proda, saj

	<ul style="list-style-type: none"> • omogoča prevzemanje dela finančnega tveganja pri vzpostavitvi novih prog • gre za pokrivanje izgube na posamezni prog, pri tem so prihodki in odhodki razmeroma nepredvidljivi, kar predstavlja srednje tveganje za državni proračun (glede višine potrebnih sredstev in glede doseženega namena povezljivosti) • možnost vplivanja na obliko izvajanja (frekvence, velikost letal, urniki) ter s tem na letalsko povezljivost • uporaben mehanizem tudi v primeru vzpostavitve nacionalnega prevoznika 	<ul style="list-style-type: none"> • ni uporabno za podporo prog v tretje države, ne glede na potrebe gospodarstva • ni veliko prakse pri čezmejnih progah v EU (večinoma se podpirajo notranje proge) • težja, vendar mogoča utemeljitev za povezave v tretje države 	<p>gre prihodek iz tega naslova v proračun.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uporabljivo le za res nujne letalske povezave, kar je potrebno EK tudi dokazati.
--	--	--	--

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 19: Možnosti spodbujanja zračne povezljivosti - Lastni prevoznik

	Argumenti ZA	Argumenti PROTI	Komentarji
Zagon nacionalne letalske družbe (v državni lasti)	<ul style="list-style-type: none"> vpliv na izbiro poslovnega modela, izbiro prog, floto ter urnike, skladno s potrebami glede letalske povezljivosti spodbujanje tujih neposrednih naložb platforma za boljšo prepoznavnost veliki pozitivni multiplikativni učinki na slovensko gospodarstvo ni ovir za povezave v tretje države ni konflikta interesov med družbeniki 	<ul style="list-style-type: none"> omejen know-how v Sloveniji glede razvoja prepričljivega poslovnega modela (potrebne dodatne študije in pritegnitev tujih ekspertov na področju) dolgotrajen proces vzpostavljanja ter pridobivanja soglasij s strani nacionalnih organov in EK visoko finančno tveganje zaradi spremenljivih razmer na trgu in splošne nizke dobičkonosnosti panoge pričakovani dodatni stroški zaradi okoljevarstvenih zahtev ni ekonomije obsega 	<ul style="list-style-type: none"> Potrebna bi bila jasna strategija komuniciranja z zainteresiranimi deležniki in z javnostjo glede smisla, namena in cilja ustanovitve nacionalnega LP, upoštevajoč tudi argumentacijo, povezano s stečajem AA.
Javno-zasebno partnerstvo- pri ustanovitvi nacionalnega letalskega prevoznika v primerjavi s 100% lastniškim deležem R Slo	<ul style="list-style-type: none"> zmerno finančno tveganje države, partner prevzema del tveganja možnost izstopa RS iz lastniške strukture podjetja bistveno lažje pridobivanje soglasja EK (pri deležu partnerja 30% ali več) strateški partner lahko sam ali s partnerji zagotovi ekonomijo obsega strateški partner lahko zagotovi ustrezna znanja in orodja za prodajo vozovnic hitrejša vzpostavitev prevoznika (letala iz flote strateškega partnerja) 	<ul style="list-style-type: none"> potreben dodaten formalni postopek izbire zasebnega partnerja prek mednarodnega javnega razpisa pripravljenost potencialnih strateških partnerjev za investiranje različni poslovni interesi partnerjev (izboljšanje letalske povezljivosti/dobičkonosnost) pripravljenost strateškega partnerja za morebitne kasnejše dokapitalizacije 	<ul style="list-style-type: none"> S stališča lažjega pridobivanja soglasja EK ter ohranjanja vpliva države na prevoznika se v tem kontekstu šteje, da zasebni partner pridobi med 30% in 49% lastniški delež.

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 20: Možnosti spodbujanja zračne povezljivosti - Ocena variant

	Finančno tveganje države	Splošni vpliv na letalsko povezljivost	Stalnost letalske povezljivosti	Vpliv na letalsko izobraževanje in usposabljanje	Multiplikativni učinki na nacionalno gospodarstvo	Uresničevanje javnih interesov	Rang koristi za državo
Zagonska pomoč za linije	zmerno	omejen	odvisna	ni	minimalni	omejeno	slab
Obveznost javnih služb	zmerno	omejen	odvisna	ni	minimalni	omejeno	slab
Zagon nacionalne letalske družbe	veliko	velik	velika	veliki	veliki	veliko	velik
Javno-zasebno partnerstvo	zmerno	velik	velika	zmerni	veliki	zmerno	velik

Vir: Lastna izdelava.

Možnosti spodbujanja letalske povezljivosti imajo številne prednosti in pasti (argumenti za in proti). Primeroma so v 15. tabeli navedene tri možnosti spodbujanja. Ni nobenega zagotovila, da bi katera izmed njih bila absolutno uspešna ali absolutno neuspešna. Poslovni dogodki so vedno umeščeni med uspešno in neuspešno. **Pomembni so cilji in sprejemljive stopnje tveganja za investitorje.** Res je tudi, da država ne potrebuje letalskega prevoznika, potrebuje pa letalsko povezljivost in njene multiplikativne učinke, ki ji odtehtajo dobiček letalskega prevoznika (enega podjetja). Tako ima vedno dobiček (zlasti davčne prihodke iz cele piramide dejavnosti, ki so povezane z letalskim prevozom, in prihodke prebivalcev), če le prevoznik ne ustvarja prevelikih izgub.

S stališča države lahko v zvezi z državnimi pomočmi opredelimo naslednje značilnosti zagotavljanja povezljivosti:

- *Subvencije* (zagonska pomoč in/ali obveznost javnih služb) so za državo finančno najmanj tvegani ukrepi (sama določi višino subvencije in čas trajanja, kot se ji zdi primerno), dolgoročno pa so lahko najbolj oddaljene od ciljne stopnje trajne povezljivosti. Izbrani letalski prevozniki bodo razvijali samo tiste linije (storitve), za katere prejemajo plačilo (subvencije), ki jim in dokler jim zagotavlja soliden dobiček. Za druge linije nimajo poslovnega interesa, še zlasti, če ne gre za mrežne operacije.
- *Ustanovitev lastnega podjetja* državo pripelje do potrebne povezljivosti, ki zagotavlja ciljno mobilnost in multiplikativne učinke zračnega prevoza. To pa od države zahteva tudi odpovedovanje. Člane uprave/nadzornega sveta mora iskati v mednarodnem letalskem okolju (osebe, ki so že bile preskušene na vodstvenih pozicijah pri letalskih prevoznikih) in ne sme nastavljati sebi všečnih oseb. Ravnati mora tako kot vsak razumen zasebni letalski investitor/lastnik.

- *Javno - zasebno partnerstvo* ima dva partnerja, ki imata nasprotujoča si glavna interesa. Javni partner ima interes povezljivosti, zasebni pa interes dobička. Ta dva interesa je težko zadržati na ravni odločanja lastnikov/družbenikov. To nasprotje se odraža tudi na delo nadzornikov/uprav in vedno bo pri vodenju podjetja prevladal eden od teh dveh interesov. To pa pomeni letalskega prevoznika, ki ima dobiček in nima povezljivosti, ali letalskega prevoznika, ki nima dobička (v končni posledici mu grozi stečaj) in ima povezljivost. Vendar tudi v tem primeru velja zahteva odpovedovanja države.

Pri ustanovitvi nacionalne letalske družbe ali uveljavitvi javno-zasebnega partnerstva je tudi pomembno, da lahko država "kritične linije" še vedno spodbuja z zagonskimi pomočmi in/ali PSO. Ob tem ustanovitvi lastnega podjetja, ob sicer visokem tveganju izgub, zagotavlja tudi najvišje javne prihodke (javne blagajne) in povečano zaposlitev (prihodke prebivalcev).

2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI SUBVENCIJ DRŽAVE TUJIM PREVOZNIKOM V PRIMERJAVI Z ZAGONSKIMI POMOČMI DOMAČIM LETALSKIM PREVOZNIKOM

S stališča potnikov, ki želijo potovati, je vseeno koga država subvencionira, če imajo na razpolago ustrezne linije (po destinacijah, času odhodov/prihodov, prevozninah). S stališča uporabe zagonske pomoči ali obveznosti javnih služb (PSO) pa so že razlike. Subvencije se lahko zagotavljajo v obliki zagonske pomoči ali v obliki PSO in niso omejene na domače niti na tuje prevoznike. Za izbiro so predpisani transparentni pogoji in postopki dodelitve, ki jih je potrebno upoštevati oziroma izvesti pri izbiri prevoznika. V vseh primerih stroški zagonske pomoči ali PSO bremenijo javno blagajno.

Vsekakor pa so s stališča družbenega razvoja prednosti na strani subvencioniranja (zagonske pomoči ali PSO) domačega letalskega prevoznika. Če je subvencij deležen domači letalski prevoznik, se s tem povečajo prihodki slovenskemu gospodarskemu subjektu in povečuje število zaposlenih, s tem se pa povečujejo davčni prihodki Slovenije. Zagonske pomoči bi bile ustrezne, če bodo prevozniki prilagodili vozne rede (jutranji leti). Vsekakor pa je Slovenija s stališča svojih potreb po učinkovitem zračnem prevozu in povezljivosti v zadregi glede uveljavitve PSO. Glede na pogoje iz Uredbe 1008/2008 Ljubljansko letališče izpolnjuje pogoje za uvedbo PSO na progah z redkim prometom do katerega koli letališča na ozemlju EU, ki je izredno pomembno za gospodarski in socialni razvoj osrednjeslovenske regije in njej bližnjih območij. To so po podatkih iz Analize podatkov o letalski povezljivosti Slovenije (MzI, 2023) praktično vse trenutne linije znotraj EU.

Alternativa vsemu temu je domači letalski prevoznik, ki bi lahko bil tudi na razpisih za zagonske pomoči uspešnejši, ker ima v Sloveniji glavno operativno bazo (planiranje, podpora, vodenje in nadzor operacij), domačo bazo (posadke) in glavno bazo (letala). To pomeni, da veliko večino operacij začneja z letališča v Sloveniji (jutranji leti), z letališča v tujini pa le v primerih, če je to ekonomsko upravičeno. In na tem se gradi tudi dosegljivost.

Zagonsko pomoč domačemu letalskemu prevozniku lahko razumemo tudi kot kapitalsko investicijo v slovenskega letalskega prevoznika. V nadaljevanju so podane prednosti in slabosti

ustanovitve slovenskega letalskega prevoznika s kapitalskim deležen Republike Slovenije ter prednosti in slabosti subvencij države tujim prevoznikom.

2.3.1 PREDNOSTI ZAGONSKE INVESTICIJE V SLOVENSKEGA LETALSKEGA PREVOZNIKA

Država z letalskim prevoznikom, ki je v večinski lasti in dejansko pod nadzorom pravnih ali fizičnih slovenskih oseb (v nadaljevanju »nacionalni prevoznik«), ki služi neposredno in/ali posredno nacionalnim interesom, ima pomembne prednosti pred državo brez nacionalnega prevoznika. Prednosti so v bistvu ekonomske in politične.

1. Nacionalni letalski prevoznik je ključni dejavnik nacionalnega gospodarstva, tako v smislu trgovine kot turizma.

Investicije, vsekakor v obliki zagonske pomoči, torej zagotavljajo prevladujoče interese nacionalnega gospodarstva. Naložbe v nacionalnega letalskega prevoznika bi domačim podjetjem omogočile večjo stabilnost pri načrtovanju, da bi se za namene poslovnega načrtovanja zanašale na celoletne storitve, mednarodni konzorciji bi bili pripravljeni razmisliti o umestitvi svojih evropskih upravnih centrov v Slovenijo, turizem, tako prihodi kot odhodi, bi lahko rasel v funkcijo celoletnih storitev nacionalnega prevoznika.

Čeprav lahko na destinacije v Sloveniji letijo tudi tuji prevozniki, to počnejo na podlagi komercialnih premislekov. Za nenacionalne prevoznike bi relativno nezasedene linije do/iz LJU obravnavali, v bistvu, ne glede na makroekonomsko vrednost tovrstnih storitev za Slovenijo. Če je torej mogoče leteti na primerljivi nezasedene linije z enakim letalom in večinoma z isto operativno stroškovno osnovo, bo tuji prevoznik preusmeril operacije v/z LJU na podoben cilj brez povečanja lastnih stroškov, vendar bo ustvaril več prihodkov na novi poti. Ta komercialna logika velja tudi za nizkocenovne prevoznike, ki svojo ključno nizkocenovno osnovo črpajo prav iz te operativne prožnosti, ki jim omogoča maksimiranje prihodkov za vsak let. Z nekaterimi omejitvami se uporablja tudi za omrežne operaterje. Za te pa je poleg čistih operativnih razmislekov pomemben dejavnik tudi mrežni učinek zamenjave poti: ali bi drugo letališče ustvarilo podobno privlačnost za omrežje kot LJU? Vendar se je učinek omrežja v zadnjih letih umaknil osredotočenju na dobičkonosnost posamezne proge tudi na mrežne prevoznike.

Brez nacionalnega letalskega prevoznika Slovenija torej ne more voditi lastne mednarodne prometne politike za spodbujanje lastnih gospodarskih koristi in bi bila odvisna od komercialnih prioritete tujih letalskih prevoznikov.

2. Država bi kot lastnica letalske družbe lahko s svojo večino v nadzornem organu letalske družbe določala prioritete letalske družbe.

Primeri letalskih prevoznikov, ki so bili odlični pod državnim lastništvom: »Trije veliki« z Bližnjega vzhoda - Emirates, Etihad in Qatar Airlines, ki so jih lastniki imeli za strateške instrumente za zagotavljanje prihodnosti nacionalnega gospodarstva. Podobno uspevajo tudi drugi, kot sta Ethiopian Airlines in Fiji Airways.

3. Primeru pomembnosti nacionalnega letalskega prevoznika smo bili priča med pandemijo Covida.

Večina, če ne vse države, je videla strateški pomen ohranitve nacionalnega letalskega prevoznika za zaščito ključnih gospodarskih interesov. V EU je bila sprejeta nova začasna zakonodaja, ki

omogoča državne pomoči v izjemnih okoliščinah. Številne države članice so dale posojila in zagotavljale likvidnost, da bi zagotovile obstoj letalske družbe.

4. Identiteta.

Nacionalni ponos in identifikacija z »nacionalno« letalsko družbo kot simbolom, ki predstavlja narod, igrata pomembno vlogo pri določanju sposobnosti letalske družbe, da vzpostavi zvestobo blagovni znamki. Narodi, kjer cvetijo prevozniki v državni lasti, so tisti, kjer je nacionalna identiteta po navadi najmočnejša. Na Kitajskem na primer vse prevladujoče prevoznike nadzoruje Peking.

Slabosti začetnih naložb v slovenskega letalskega prevoznika

Slabosti ustanovitve nacionalne letalske družbe so v bistvu komercialne in finančne narave:

1. Začetne investicije države pomenijo, da bodisi trg ni dovolj zrel, da bi zasebno podjetje vlagalo v podoben projekt, bodisi da dovolj zrel trg za letalskega prevoznika ne obstaja; v slednjem primeru je tveganje za neuspeh veliko. Da se zmanjšajo tveganja, letalska družba potrebuje trden poslovni primer, ki je posledično odvisen na zanesljivih tržnih podatkih, ter visoko usposobljeno vodstveno ekipo in osebje za doseganje ciljev poslovnega modela¹⁶.
2. V Evropi je veliko držav članic investiralo v lastno letalsko družbo, ne da bi se letalska družba uspela uspešno uveljaviti na trgu: Estonija, Litva, Madžarska, Malta, Ciper. Italijanska vlada je, kljub cvetočemu severnoitalijanskemu gospodarstvu, ali prav zaradi njega, večkrat poskušala stabilizirati svojega nacionalnega letalskega prevoznika. Primeri Malte, Cipra, Estonije in Litve kažejo določene podobnosti, saj so bili nacionalni letalski prevozniki ustanovljeni za oskrbovanje majhnih obrobnih nacionalnih gospodarstev; trgi niso bili dovolj veliki, da bi ohranili nacionalno letalsko družbo v konkurenčnem okolju. Primeri kažejo potrebo po trdnem poslovnem primeru, da bi bila naložba finančno upravičena.
3. Začetna naložba v letalsko družbo bi v sedanjem času sovpadla s časom omejene stabilnosti načrtovanja. Napovedi rasti trga so obremenjene z visoko stopnjo eksogenih spremenljivk, kot so kratkoročne in srednjeročne posledice vojne v Ukrajini, dolgotrajna visoka inflacija, regulativni razvoj v zvezi s podnebnimi spremembami po vsem svetu in počasno globalno okrevanje po pandemiji koronavirusa. Pomanjkanje stabilnosti načrtovanja bi negativno vplivalo na pripravljenost zasebnega sektorja za enaka vlaganja, zaradi česar bi bila srednje do dolgoročna perspektiva privatizacije nacionalnega letalskega prevoznika malo verjetna.

¹⁶ Potrebe po usposobljenem upravljanju mora biti dovolj poudarjena. Nacionalne letalske družbe imajo sloves pomanjkanja ambicij. Ključni primer dobro vodene uspešne letalske družbe je Air Baltic. Vlada je najela mednarodno vodstvo za izdelavo in izvedbo komercialno trdnega poslovnega načrta, ki temelji na poslovnem načrtu in strokovno najsodobnejši organizacijski strukturi; vodila je politiko "roke v stran". To je zmanjšalo tveganje za vlado in izvršnemu vodstvu omogočilo sprejemanje potrebnih odločitev brez političnega vmešavanja.

2.3.2 SUBVENCije TUJIM LETALSKIM PREVOZNIKOM

V primerjavi z obveznostmi javne službe in začetnimi naložbami v lastnega nacionalnega letalskega prevoznika bi imelo subvencioniranje tujih letalskih prevoznikov naslednje prednosti.

Prednosti subvencioniranja tujih letalskih prevoznikov

1. Plačila bi temeljila na jasnih izračunih stroškov in koristi za državo, zato je tveganje nedoseganja zelenih ciljev omejeno.
2. De facto delovanje letalskega prevoznika v interesu države bi povzročilo podobne učinke kot lastni nacionalni letalski prevoznik brez tveganja operativnega ali komercialnega neuspeha. Subvencije bi bile vezane na pogoje, ki bi ob izpolnjevanju tujih operaterjev koristili slovenskim podjetjem in regijam. V tem pogledu ta možnost združuje prednosti PSO s prednostmi naložb v lastno letalsko družbo.
3. Država ohranja nadzor nad nadaljnjim razvojem dogodkov, saj ohranja potrebno fleksibilnost za srednjeročno spreminjanje števila operaterjev in zelenih frekvenc oziroma poti.

Slabosti subvencioniranja tujih letalskih prevoznikov

1. Širša javnost bi na operaterja gledala kot na operaterja, ne kot na "njihovega" nacionalnega letalskega prevoznika; malo verjetno je, da bi operater ustvaril zvestobo blagovni znamki.
2. Upravljavca ni dolžan nadaljevati pogodbenega razmerja po njegovem izteku; država bi se zato morala pripraviti na nadomestnega operaterja, da bi zagotovila srednje do dolgoročne koristi za predvidene slovenske upravičence.
3. Subvencioniranje tujega prevoznika namesto spodbujanja lastnih slovenskih letalskih družb bi lahko povzročilo politične polemike. Zato ni mogoče doseči vseh koristi delovanja nacionalnega prevoznika.
4. Status nenacionalnega operaterja bi ostal nejasen: ne bi nedonosno upravljal poti, kar bi povzročilo nerešena vprašanja, kot je vzdrževanje povezljivosti, če pomoč operaterju ni zadostna.

2.4 PRIMERI DRŽAVNIH SUBVENCIJ PRIMERLJIVIH DRŽAV

Med letalsko primerljive države lahko uvrstimo Slovenijo, Latvijo, Ciper, Češko, Hrvaško, Estonijo in Slovaško. Po površini, številu prebivalcev in standardne kupne moči so primerljive. Za primerjavo je pomembno tudi to, da so vse te države začele razvijati v okolju EU v zadnjem desetletju dvajsetega stoletja.

Tabela 21: Primerljive države

Država	Površina	Število prebivalcev	PPS(v % od povprečja EU)
Latvija	64,573	1,875,757	72
Slovaška	49,035	5,434,712	69
Ciper	9,251	904,705	91
Slovenija	20,273	2,107,180	90
Hrvaška	56,594	3,871,833	70
Estonija	42,266	1,328,439	89
Češka	78,868	10,516,707	92
Latvija	64,573	1,875,757	72

Opomba: PPS (standard kupne moči, angl. purchasing power standard)

Vir: EUROSTAT na dan 23. 2. 2023.

Tabela 22: Zračna povezljivost v primerljivih državah

Država	Ureditev zračne povezljivosti
Litva	Od leta 1991 so bili trije neuspešni poskusi ustanovitve nacionalnega letalskega prevoznika. Nacionalna letalska strategija ne predvideva več ustanovitve nacionalnega prevoznika, temveč virtualno platformo prevoznikov. Cilj: Litva bo do leta 2030 dostopna preko neposrednih letov iz 150 mest. Danes obstaja 8 litovskih letalskih prevoznikov.
Estonija	Estonian Air (1991-2015) je deloval kot nacionalni letalski prevoznik in je bil delno prodan prevozniku Maersk, ki ga je leta 2003 kupil SAS. Leta 2010 se je estonska vlada odločila za ponovno nacionalizacijo letalskega prevoznika, da bi zagotovila povezljivost. Njihov namen je bil tudi odkupiti 10% delež prevoznika SAS, vendar je bila transakcija razglašena za nezakonito državno pomoč s strani Evropske komisije. Zaradi tega letalski prevoznik ni mogel vrniti 85 mio EUR dolga in je propadel. Novi letalski prevoznik Nordica je leta 2020 prejel 30 mio EUR pomoči po pandemiji koronavirusa.
Latvija	AirBaltic, ki je začel delovati leta 1995, je danes največji uporabnik letal A220-300 na svetu, potem ko je v prvih 15 letih uporabljal turboprop letala Fokker 50. Leta 2009 je vodstvo podjetja odkupilo 47,2% delnic prevoznika SAS, potem ko je AirBaltic utrpel hude izgube v letih 2010 in 2011 ter je sledilo prestrukturiranje in odkup vseh delnic s strani države. Leta 2014 je Evropska komisija odobrila državno pomoč. Ponovno je bila leta 2021 odobrena dokapitalizacija v višini 250 mio EUR za premagovanje izgub zaradi pandemije koronavirusa.
Madžarska	Leta 2023 bo madžarski prevoznik Aeroexpress povezoval Budimpešto z romunskimi destinacijami s 30-sedežnim letalom Embraer 120ER. Gre za pobudo Ministrstva za zunanje zadeve in letališča Debrecen, ki želita spodbuditi regionalno povezljivost. Od propada podjetja Malev so nizkocenovni letalski prevozniki iz tujine povečali turizem v državi, vendar pa ni bilo zadovoljive povezljivosti na regionalni ravni.
Poljska	V preteklosti so poljske oblasti veliko vlagale v razvoj in posodobitev letališke infrastrukture ter podpirale strateške projekte, eden takšnih je tudi načrtovana gradnja osrednjega letališča Solidarność, ki naj bi služilo kot glavno vozlišče za mednarodne lete v srednji in vzhodni Evropi. Poljska je odlično letalsko povezana tudi zaradi svoje nacionalne letalske družbe LOT Polish Airlines, ki opravlja številne domače in mednarodne lete, povezujoč Poljsko z različnimi destinacijami po svetu.

Malta	Evropska komisija je leta 2020 prevozniku Air Malta odobrila državno pomoč v višini 130 mio EUR. Odobritev pomoči v višini 290 mio EUR je še v postopku; vlada je osebju obljubila vladne funkcije, če bo Evropska komisija zavrnila državno pomoč. Rvanair ima hčerinsko družbo Malta Air, ki ima sedež na Malti.
Italija	ITA Airways je kot nacionalni prevoznik nasledila Alitalia (1947-2021), trenutno pa potekajo pogovori o tem, da bo prevoznika kupila skupina Lufthansa.

Vir: Različni nacionalni viri

Vse te države imajo letalske prevoznike z operativno licenco (Vir: Evropska komisija[5], stanje na dan 22. 12. 2022), izdano v skladu z Uredbo (ES) št. 1008/2008 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 24. septembra 2008 o skupnih pravilih za opravljanje zračnih prevozov v Skupnosti.

Tabela 23: Letalske zmogljivosti in primerjava PSO letalsko primerljivih držav

Država	LV	SK	SI	CY	CZ	EE	HR
Operativne licence (OL)	5	9	8	2	25	11	8
OL z letali z 20 in več sedeži (A kategorije)	4	3	1	2	5	11	4
Linije PSO na 18.9.2019	0	0	0	1	3	3	10
Linije PSO razpisane po 18.9.2019	0	0	0	0	1	1	12
Namenjena sredstva za PSO v letu 2018 (v mil. EUR)	0	0	0	0	0,841	2,671	13,882

Vir: Evropska komisija[5], stanje na dan 22. 12. 2022

Ko primerjamo teh sedem držav s stališča zagotavljanja mobilnosti v obliki obveznosti javnih služb (PSO), lahko ugotovimo, da so med njimi opazne razlike (EU je imela skupno 176 linij PSO na dan 18.9.2019, kar so zadnji objavljeni podatki Evropske komisije). Tri države nimajo linij PSO, štiri pa imajo notificirane linije PSO¹⁷. Ciper ima eno notificirano linijo PSO (Larnaca - Bruselj), Češka tri (Brno - München, Ostrava - München in Ostrava - Dunaj), Estonija 3 (Kuressaare - Talin, Kärdele - Talin in Kuressaare - Ruhnu - Parna), Hrvaška pa celo 10 (pri tem so na Zagreb vezane linije z Dubrovnikom, Splitom, Bračem, Osijekom in Zadrom; Pula z Osijekom linije z Reko, Dubrovnikom, Splitom in Pulo - Splitom, ter Reka s Splitom - Dubrovnikom). Pri tem je značilno, da sta Ciper in Češka uvedla PSO za linije znotraj EU. PSO so sicer najbolj razširjena oblika izboljšanja povezljivosti. Zanimive povezave PSO ima Hrvaška, saj izpade, da ima dve pomembni (zbirni) letališči: Zagreb in Osijek. Časovna omejitev je PSO določena situacijsko - če je določena proga omejena na enega samega letalskega prevoznika Skupnosti, mora država po največ štirih letih ponovno preučiti stanje in odločiti o upravičenosti obveznosti javne službe.

Slovenija se je s sprejemom Zakona o pomoči za zagotovitev večje letalske povezljivosti¹⁸ in z njim povezanim Programom za večjo letalsko povezljivost v Republiki Sloveniji v letih 2023 - 2025 odločila, da bo letalsko povezljivost izboljšala le z instrumentom zagonske pomoči. Ta zakon in z njim povezan program urejata vsebinska in postopkovna vprašanja dodelitve zagonske pomoči. Opredelujeta tudi skupni proračunski znesek, določen v ta namen in sicer 5,6 mio EUR letno

¹⁷ Podatki Evropska komisija, https://transport.ec.europa.eu/system/files/2019-09/pso_inventory_table.pdf (na dan 23. 2. 2023)

¹⁸ Uradni list RS, št. 16/23)

oziroma skupaj 16,8 mio EUR za celotno obdobje. Zgolj za primerjavo navajamo, da je Hrvaška zgolj v letu 2018 za subvencije linij PSO namenila 13,9 mio EUR.

Glede na izdajatelja operativne licence letalskim prevoznikom, ki v navedenih državah izvajajo PSO, samo na hrvaškem opravljata PSO domača letalska prevoznika (Croatia Airlines in Trade Air), Češka ni izbrala prevoznika, Ciper je izbral tujega (nizkocenovnega) prevoznika (Ryanair), ki sedaj več ne opravlja prevoza, Estonija pa je izbrala enega domačega (Diamond Sky) in enega tujega prevoznika (Transaviabaltica). Hrvaška je tako v letu 2018 zagotovila povezljivost znotraj države in lastnima prevoznikoma zagotovila 13,882 mio EUR prihodkov iz naslova PSO, Estonija pa svojemu prevozniku 0,381 mio EUR prihodkov. Pri Croatia Airlines so v letu 2019 prihodki od PSO predstavljali 6,6 % vseh prihodkov od prodaje.

2.5 MOŽNOSTI DRŽAVNIH SPODBUD ZA ZMANJŠEVANJE TERMINALNIH PRISTOJBIN

Uredba o pristojbini za storitve navigacijskih služb zračnega prometa na terminalih (Uradni list RS, št. 121/21 in 110/22) omogoča znižanje cene za enoto storitve, ki so ga sorazmerno deležni vsi operatorji, ki opravljajo promet v določenem terminalu (do/z letališča v Sloveniji). V tem primeru se sredstva zagotovijo iz proračuna Republike Slovenije. Ne bi bilo primerno, da se iz proračuna Slovenije neselektivno zagotavljajo sredstva tudi za tiste, ki ne prispevajo k mobilnosti in povezljivosti. Tudi v tem primeru sicer ne sme priti do akumuliranja pomoči. Modulacija na podlagi okoljskih parametrov (hrup) je v predpisih EU (Uredba (EU) št. 598/2014) predvidena samo v negativni smeri (vzpostavljenih finančnih instrumentov, kot so s hrupom povezane letališke pristojbine). Predpisi v zvezi z emisijami zrakoplovov pa so še bolj neprijazni do letalskih prevoznikov in prijazni do trgovcev z emisijskimi kuponi.

Nekaj večjih možnosti je tudi v okviru normativnega okvira EU. Merjenje in izračun pristojbin na terminalih in na rutah v ATC je opredeljeno in orisano v osnovnem dokumentu ICAO »Pravila ICAO o pristojbinah za letališča in navigacijske službe zračnega prometa«, dokument 9082, ki jih sprejema tudi EU.

Načrti izvedbe vsake države članice za vsako referenčno obdobje določajo dodelitev preletnih in terminalskih pristojbin. Uvedba novega prevoznika na trg temelji na napovedi različnih prometnih tokov. Zato je upravičeno razmisliti o prerazporeditvi določenih vrst stroškov s terminala na pot. Spremembe ključa za skupno rabo lahko pomembno vplivajo na končno raven stroškov terminala. Takšne spremembe ključa souporabe je mogoče izvesti pred začetkom RP4 (Reference Period/referenčno obdobje) leta 2025 in bi vplivale na znižanje stroškov terminala za vse letalske družbe. Ker bi prelete večinoma izvajali drugi letalski prevozniki kot nacionalni, bi to vodilo do nižjih skupnih stroškov ATC, saj bi tudi drugi letalski prevozniki, ki pristajajo na slovenskih letališčih, plačevali višje pristojbine na poti več kot nacionalni prevoznik, za katerega se lahko domneva, manj preletov.

Države članice lahko prilagodijo pristojbine za zračno plovbo za uporabnike zračnega prostora:

- Optimizirajo uporabo navigacijskih služb zračnega prometa,

- Zmanjšajo vpliv letenja na okolje.¹⁹

Če nova letalska družba cilja predvsem na ure izven konic, je mogoče zgoraj omenjene cilje doseči z enostavno uporabo nižjih pristojbin izven konic. Letalskim družbam, ki letijo v konicah, bi zaradi modulacije zaračunali višje pristojbine, zaradi česar bi bila modulacija prihodkov od pristojbin nevtralna.

Če nova letalska družba išče tudi storitve ob prometnih konicah, bi lahko modulacija temeljila na uporabi trajnostnega letalskega goriva (SAF). Če je Slovenija zainteresirana za spodbujanje SAF in novi letalski prevoznik vzpostavi načrt za prevzem določenega odstotka SAF v letih x, y, z, potem bi lahko trdna zaveza k uporabi SAF že predstavljala osnovo za modulacijo v RP4, res če bo pravilno obdelan morda že leta 2024.

Zaradi preglednosti (spremembe višine pristojbin je treba pripraviti v posvetovanju z uporabniki zračnega prostora) je treba opisati, kaj so povzročitelji sprememb. Glede na to, kateri stroškovni dejavniki vodijo spremembo, se lahko šteje, da so postopkovni koraki potrebni za boljše obvladovanje okoljskih ciljev, ob zavedanju, da je največ okoljskega napredka mogoče doseči s pristopom izvajalcem navigacijskih služb zračnega prometa (ANSP). Če bo nova letalska družba uporabila A220 ali EMB 190 E2, bi bilo po uveljavitvi pričakovanih sprememb morda koristno analizirati, ali bi lahko poraba goriva in hrup postala odločilna dejavnika za modulacijo glede na dobre rezultate, ki jih je A220 dosegel na teh področjih. Prav tako bi veljalo razmisliti o povsem novi okoljsko naravnani modulaciji, ki bi promovirala nova letala, ki letijo v Slovenijo. Do takrat je seveda smiselno uporabljati letala, ki po drugih parametrih dajo ustrezne poslovne izide. Ti ukrep so soodvisni, če se želijo doseči željeni učinki.

2.6 PRAVILA DRŽAVNIH POMOČI (DODATNE) DRŽAVNE SPODBUDE

Za primer te analize so odločilni naslednji pravni akti:

- **Evropska unija:**
 - Pogodba o delovanju Evropske unije, zlasti člena 107 in 108,
 - Obvestilo Komisije o pojmu državne pomoči po členu 107(1) Pogodbe o delovanju Evropske unije,
 - Sporočila Komisije – Smernice o državni pomoči letališčem in letalskim prevoznikom (2014/C 91/03, pri katerih je bil slovenski prevod spremenjen v februarju 2023),
 - Uredba (ES) št. 1008/2008 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 24. septembra 2008 o skupnih pravilih za opravljanje zračnih prevozov v Skupnosti,
 - Obvestilo Komisije – Smernice za razlago Uredbe (ES) št. 1008/2008 Evropskega parlamenta in Sveta – Pravila o lastništvu in nadzoru letalskih prevoznikov EU,
 - Uredba Komisije (EU) št. 651/2014 z dne 17. junija 2014 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive z notranjim trgovom pri uporabi členov 107 in 108 Pogodbe,
 - Sklepi Komisije in sodna praksa EU.

¹⁹ Potrebna je analiza prometnih tokov območja kontrole zračnega prometa, da se ugotovi, kje so trenutna ozka grla in ob katerem času dneva, izvedljivost modulacij in premikov s terminala na pot.

- **Republika Slovenija:**

- Zakon o pomoči za zagotovitev večje letalske povezljivosti,
- Program za večjo letalsko povezljivost v Republiki Sloveniji v letih 2023 - 2025.

Evropska komisija ne objavlja podatkov o zagonskih pomočeh (t.i. start - up). Objavljene so le njene odločitve v zvezi s kršitvami/spoštovanjem Sporočila Komisije – Smernice o državni pomoči letališčem in letalskim prevoznikom. Za to je pri odločitvi za spodbujanje letalske povezljivosti z instrumentom zagonske pomoči treba vedno preučiti podobne primere v drugih državah. Zagonska pomoč je omejena na obdobje treh let. Te vrste pomoči sicer enako pomagajo tako prevoznikom (pokrivajo do 50% letaliških pristojbin v zvezi z ruto) kot letališčem, ker v osnovi prevozniku znižajo stroške letališča, letališču pa povečajo promet (nova, dodatna linija) pod enakimi ekonomskimi pogoji, kot sicer posluje.

Kot zagonska pomoč je dovoljeno financiranje 50% letaliških pristojbin (za največ tri leta) za izhodiščna (domača) letališča, ki izpolnjujejo pogoje glede obsega prometa. Vsaka zagonska pomoč po svojih učinkih pomeni pomoč novemu prevozniku in letališču, s katerega se odpira nova linija. Posredno pa pomeni tudi povečanje prihodkov na namembnem letališču. Iz odločitev Komisije v zvezi s Sporočilom Komisije - Smernice o državni pomoči letališčem in letalskim prevoznikom (2014/C 99/03) ne izhaja, da so se zagonske pomoči letalskim prevoznikom dodeljevale tudi za namembna letališča, ki niso na ozemlju države, ki je dajala zagonsko pomoč.

V zvezi s Sporočilom Komisije - Smernice o državni pomoči letališčem in letalskim prevoznikom je potrebno tudi upoštevati, da gre za financiranje letaliških služb (50 %). Torej služb, ki so opredeljene v Direktivi 2009/12/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 11. marca 2009 o letaliških pristojbinah, oziroma v primeru Slovenije, v Uredbi o letaliških pristojbinah (Uradni list RS, št. 17/11). Teh 50 % se ne nanaša na letališke službe iz Direktive Sveta 96/67/ES z dne 15. oktobra 1996 o dostopu do trga storitev zemeljske oskrbe na letališčih Skupnosti (podrobneje urejeno v Uredbi o zemeljski oskrbi na letališčih (Uradni list RS, št. 54/07) in Pravilniku o kategorijah storitev zemeljske oskrbe (Uradni list RS, št. 60/07)) in za pristojbine, zaračunane za financiranje pomoči invalidnim osebam in potnikom z omejeno sposobnostjo iz Uredba (ES) št. 1107/2006 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 5. julija 2006 o pravicah invalidnih oseb in oseb z omejeno mobilnostjo v zračnem prevozu.

Seveda je vedno odprta tudi možnost uvedbe obveznosti javnih služb (PSO), saj nobena slovenska letalska povezava znotraj EU ne doseže 100.000 potnikov/leto (Analiza podatkov o letalski povezljivosti Slovenije; MzI, 2023, kaže, da je seštevek potnikov na destinacijo AMS iz LJU ter domačih potnikov s sosednjih letališč na to isto destinacijo enak 49.099 potnikov). V zvezi z Zakonom o pomoči za zagotovitev večje letalske povezljivosti se postavlja vprašanje, kako zagotoviti pravno podlago in finančna sredstva za PSO, ker ta zakon predstavlja pravno podlago za zagonsko pomoč (start - up) po ureditvi iz Sporočila Komisije - Smernice o državni pomoči letališčem in letalskim prevoznikom. S tega stališča je treba dodatno preučiti možnost morebitne izdaje uredbe vlade o izvajanju Uredbe (ES) št. 1008/2008 in spremembe v zvezi s poračunom Republike Slovenije.

2.7 MODEL LETALSKE POVEZLJIVOSTI SLOVENIJE IN DRŽAVNE SPODBUDE ZA VSA DOMAČA MEDNARODNA LETALIŠČA

Naloga te študije je skoraj povsem vezana na ljubljansko letališče. Notranje linije v Sloveniji niso smiselne, ker gre za prekratke razdalje med letališči, kar takoj sproži vprašanja komercialne uspešnosti takih linij, hkrati pa sta je s tem povezana tudi ekološka problematika. A vendar novi Zakon o pomoči za zagotovitev večje letalske povezljivosti (ZPZVLP) ni omejen le na FRAPORT Ljubljana, temveč ga je mogoče uveljavljati tudi za letališča Maribor in letališče Portorož. Vendar je potrebno še enkrat pojasniti, da je letalski prevoznik tisti, ki je delež zagonske pomoči. V nadaljevanju je navedeno še nekaj dejstev v zvezi z tema dvema letališčema.

Dejstvo je, da letališče Maribor nima potniškega potenciala. V preteklosti je bilo tudi za Mariborsko letališče predstavljenih nekaj študij. Predvsem v zvezi z nameravano gradnjo novega terminala in delnim lastninjenjem/obratovanjem letališča. Kasneje je manjši del letališča (dovodne poti in parkirišče) kupil, preostali del pa vzel v najem Aerodrom Maribor, d.o.o., ki je posredno v tuji lasti. Navkljub močni angažiranosti države se je vse končalo s prekinitvijo najemne pogodbe. Danes letališče upravlja DRI Upravljanje Investicij, d.o.o. Podjetje Aerodrom Maribor, d.o.o., pa je še vedno lastnik dela parkirišča in dovoznih poti, na katerih je vpisana stvarna služnost Republike Slovenije, tečejo pa tudi nadaljnji pravni postopki, da Republika Slovenija ta zemljišča pridobi v lastništvo.

Letališče Maribor, ki sicer ima posodobljeno infrastrukturo in možnost podaljšanja vzletno-pristajalne steze, nima ustrezno učinkovite organizacije poslovanja letališča in vključenosti v regionalno industrijsko in turistično okolje. Poleg tega pa letališče Maribor nima urejenega celovitega prostorskega načrta razvoja.

Trenutno je še vedno aktualen razpis za koncesijo.

Za izboljšanje poslovnih priložnosti na tem letališču bi bilo smiselno nadaljevati s sedanjimi projekti in pospešiti aktivnosti glede:

- zaključka razpisa za koncesijo in rešitvi vprašanja tožb med Aerodrom Maribor, d.o.o., in državo;
- določitve primarne dejavnosti na letališču (tudi šolanje pilotov) in sprožitve raziskave trga o možnostih za prevoz letalskega tovora;
- privabljanja nizkocenovnih prevoznikov in spodbujanju turističnega gospodarstva regije (ob sodelovanju STO), da s tega letališča usklajeno organizirajo turistične čarterske in nizkocenovne lete;
- sprejetja državnega prostorskega načrta.

Portoroško letališče, je v preteklosti imelo povezavo s potniškimi regionalnimi letali. Air Serbia ima primerna letala za letenje iz Portoroža in mogoče bi se dalo to vključiti v okvir ZPZVLP.

Letališča Portorož ima velike orografske (okoliško hribovje), meteorološke (visoke temperature, poplave, značilni močni vetrovi) in okoljske (NATURA 2000) omejitve. V okviru znanih omejitev na letališču v Portorožu, je povečanje zmogljivosti vzletno-pristajalne steze izredno vprašljivo. Načrti za podaljšanje steze obstajajo, a morebitno podaljšanje vzletno-pristajalne steze v okviru danih omejitev ne bi omogočilo širše uporabe komercialnih letal. Kajti kategorija letališča bi ostala enaka kot doslej. Iz teh razlogov za to letališče tudi niso primerni tipi letal, ki ustrezajo letališču Ljubljana.

Notranje linije v Sloveniji niso smiselne, ker gre za prekratke razdalje med letališči, letala, ki bi lahko opravljala prevoz na notranjih linijah, pa načeloma niso primerna za prevoz na večje razdalje. Poleg tega ima Slovenije ravno na liniji Maribor - Ljubljana - Koper dober avtocestni sistem in železniško povezavo, ki se posodablja in bo sčasoma lahko prevzela daljše potniške prevoze. Pri tem je letališče Portorož neprimerno za sodobna potniška letala, letališče Maribor pa nima potniškega/tovornega potenciala. Letališča Portorož ima velike orografske (okoljsko hribovje), meteorološke (visoke temperature, značilni jaki vetrovi) in okoljske (NATURA 2000) omejitve. V okviru znanih omejitev na letališču v Portorožu je povečanje zmogljivosti vzletno-pristajalne steze izredno vprašljivo. Morebitno podaljšanje vzletno-pristajalne steze v okviru danih omejitev ne bi omogočilo širše uporabe komercialno sprejemljivih letal. Letališče Maribor, ki sicer ima posodobljeno infrastrukturo in možnost podaljšanja vzletno-pristajalne steze, nima ustrezno učinkovite organizacije poslovanja letališča in vključenosti v regionalno industrijsko in turistično okolje. Poleg tega pa letališče Maribor nima niti celovitega prostorskega načrta razvoja. S tega stališča je zato smiselno obravnavati le letališče Ljubljana. Vsekakor pa letala, ki po svojih tehničnih karakteristikah lahko uporabljajo letališče Portorož, ne morejo zagotoviti potreb, ki se kažejo na letališču Ljubljana.

Glede na to, da slovenski potniški in tovorni potencial gravitira v glavnem proti letališču Ljubljana, je verjetnost odpiranja komercialno zanimive linije z letališča Maribor ali letališča Portorož zelo majhna. Podobno velja za linije, ki bi imele namembno letališče Maribor ali Portorož. To sicer ne izključuje možnosti občasnih čarterskih in poslovnih letov ali pa celo nizkocenovnih letov (znan je primer zelo subvencioniranega letenja Ryanaira z londonskim letališčem Stansted na letališče v Mariboru v letih 2007/2008). Pri letališčih Portorož in Maribor je tudi vprašanje opredelitve stroškov - koristi. Ti dve letališči sta: (1) zelo blizu primerljivih letališč (Ronchi v Italiji in Gradec v Avstriji), ki imata relativno dobre povezave in (2) pretežno lahko zagotovita/zadovoljita le t.i. nizkocenovne potnike. S tega stališča bi veljalo ti dve letališči vzdrževati v operativnem stanju glede na obstoječe zmogljivosti (za poslovne in čarterske lete), s prostorskimi akti pa omogočiti razvoj letalskih dejavnosti kot so šolanje pilotov in letališkega osebja ter letalske vzdrževalne dejavnosti. Letališče Maribor bi seveda moralo tudi ves čas iskati rešitve za logistične dejavnosti večjega obsega, čeprav nima razvitih zmogljivosti za tovorni promet.

2.8 OKOLJSKI, TRAJNOSTNI VIDIK IN EKONOMSKI VIDIK LETALSKE FLOTE

Racionalno je imeti v svoji floti letala, ki izpolnjujejo zahteve glede hrupa in imajo nizek ogljikov odtis. To ne povečuje stroškov operacij na tistih letališčih, kjer je uveljavljena pristojbina za prekoračenje dovoljenih ravni hrupa, prevozniku pa nižja finančno breme emisijskih kuponov. Vse to je prav, vendar bo vsak prevoznik tehtal med stroški operacije letala, ki so značilni za določen tip letala, in stroški, povezanimi s hrupom in emisijami. Včasih je vse to odvisno tudi od razpoložljivih letal (nakup, najem). Problem slovenskih letališč je, da se dovoljuje poseljevanje pod priletno-odletnimi ravninami, ker povečuje število prebivalcev (in živali), ki so izpostavljeni letalskemu hrupu in emisijam.

Evropska unija (v skladu s politiko ICAO) je uvedla več mehanizmov za zmanjšanje emisij. EU ukrepa na treh področjih in sicer: (1) raziskave in razvoj za bolj zeleno tehnologijo, (2) posodobljeni sistemi upravljanja zračnega prometa in (3) tržni ukrepi. S stališča letalskega prevoznika sta pomembna ukrepa na področju upravljanja zračnega prometa (rute in procedure)

in tržnih ukrepov (trgovanje z emisijami (ETS), pristojbine za prekoračitve hrupa in omejitev operacij na določenih letališčih). Glede na to, da je EU zagnala tehnološko pobudo "Čisto nebo", katere cilj je do leta 2020 zmanjšati porabo goriva in s tem emisije CO₂ za 50 % na potniški kilometer, zmanjšati emisije NO_x za 80% (pri pristajanju in vzletu po standardih ICAO) ter zmanjšati emisije nezgorelih ogljikovodikov in CO za 50%. Poleg prizadevanja za znatno zmanjšanje hrupa, je za pričakovati novi pritisk na zamenjavo tipov letal. Poleg tega je Evropska komisija 14. julija 2021 sprejela paket "Fit For 55", vključno s pobudo RefuelEU Aviation. Pobuda predlaga vzpostavitev mandata na evropski ravni za dobavo in uporabo trajnostnih letalskih goriv na vseh večjih letališčih v EU. Vendar, gre za zahtevne projekte, ki bodo uveljavljeni postopoma, saj se jim mora v prvi vrsti prilagoditi letalska industrija (projektivne in proizvodne organizacije). Iz navedenih razlogov, v našem primeru, ni treba takoj vključevati v floto najsodobnejših letal, saj bodo tudi ta ob pričakovanih znanstvenih, tehnoloških, projektivnih, proizvodnih in operativnih dosežkih zastarela.

V sprejemu je zakonodajni paket EU "Fit for 55", katerega cilj je zmanjšanje emisij toplogrednih plinov v prometu, vključno z letalstvom, s čimer bi dosegli zastavljene cilje Pariškega podnebne sporazuma (Evropska komisija, 2021). Paket vključuje štiri glavne predloge: "Refuel EU Aviation", shemo trgovanja z emisijami, uredbo o alternativnih gorivih in direktivo o obdavčitvi energije. "Refuel EU Aviation" predlaga, da dobavitelji goriva postopoma povečujejo delež trajnostnega goriva in e-goriva v kerozinu, s čimer bi prispevali k zmanjšanju emisij CO₂ v letalstvu (Evropska komisija, 2021b). Za shemo trgovanja z emisijami (ETS) se predlaga zaostritev pogojev trgovanja z emisijami za letalske družbe, s čimer bi jih spodbudili k večji energetski učinkovitosti (Evropska komisija, 2021). Uredba o alternativnih gorivih uvaja standarde za trajnostna letalska goriva, medtem ko direktiva o obdavčitvi energije določa obdavčitvene standarde za različne vrste goriv (Evropska komisija, 2021). Ključni vidiki "Fit for 55" vključujejo višje stroške goriva in infrastrukture za vse deležnike, kar lahko vodi do višjih stroškov letenja. Poleg tega se bodo cene izpustov ogljika dramatično povečale, kar bo pritisk na letalske družbe še povečalo (Carbon Market Watch, 2021). Vendar pa bo EU podpirala zagon letalskih družb, če bo njihova rast ločena od izpustov CO₂, s čimer bi spodbudili trajnostni razvoj v sektorju (Evropska komisija, 2021).

EKO sklad Republike Slovenije ne naslavlja vseh onesnaževalcev in nima pripravljenih inštrumentov za vzpodbujanje vseh prometnih panog (ni letalstva in pomorstva). Glede na to, da tudi letalstvo prispeva občutna sredstva (emisijski kuponi, davek/dajatve na gorivo) je smiselno, da resorno ministrstvo predlaga vključitev komercialnih potniških letal v sistem vzpodbud (subvencij) za nabavo/koriščenje letal z manj emisijami.

Vsi ukrepi za varstvo okolja se v končni fazi končajo pri načelu - onesnaževalec plača.

2.9 PRIMERJALNA ANALIZA UČINKOVITOSTI SUBVENCIONIRANJA NIZKOCENOVNIH PREVOZNIKOV IN LASTNEGA PREVOZNIKA

Splošno

Finančna sredstva, porabljena za subvencioniranje nizkocenovnih prevoznikov, dolgoročno ne bodo izboljšala povezljivosti Slovenije in njenih dejanskih potreb po zračnem prevozu.

Nizkocenovni prevozniki prevažajo potnike od letališča A do letališča B, če je ustrezno polnjene letal ali, če so zadostne subvencije in druge finančne ugodnosti (oprostitve plačil). Nizkocenovni prevozniki ne prevzemajo nobenih tveganj v smislu sezonskih nihanj, finančnih ali gospodarskih kriz in podobno. Če linija ni zadostno dobičkonosna, pač ne letijo. Odpustijo višek osebja, ko ga pa znova potrebujejo pa poberejo vse tržne viške. Za to si lahko, na primer, Ryanair privoščijo odobreno organizacijo za usposabljanje (ATO) samo za pilote kadete, ki imajo že končano osnovno usposabljanje za letenje in imajo uspešno opravljen preizkus teoretičnega znanja za ATPL.

Tabela 24: Primerjava pomoči letalskih družbam s Slovenijo, ter po političnem in ekonomskem učinku

Letalska družba	Politični razlog	Ekonomski učinek	Primerjava s Slovenijo
Lufthansa	Privatizacija (1992)	Dovajanje kapitala za preprečevanje stečaja	Veliko domače tržišče - Vodilni v EU - Močna mednarodna mreža
	Covid (2020)	Ohranitev družbe, saj je strateškega pomena za Nemčijo	
Ryanair	Družba je zaradi pomoči v času covid-19 vložila 16 tožb proti drugim prevoznikom	Ni bilo lastnih pomoči; leta 2021 rekordna izguba v višini 815 mio EUR	Nima "huba"; leti na najdonosnejše destinacije
SAS	Strateški pomen: povezljivost za nordijske države	1 milijarda EUR za rekapitalizacijo prevoznika SAS	Vse tri lastnice (vlade nordijskih držav) potrebujejo SAS zaradi povezljivosti
Easyjet	Pregled politike pomoči s strani EC v letu 2022 na podlagi odločitve Sodišča EU, da so bile pomoči zakonite	Leta 2016 subvencioniranje letališč na Sardiniji z namenom spodbujanja povezljivosti	Pomoč letališčem za spodbujanje storitev družbe

Vir: Nacionalni viri

Sklepi primerjave v zgornji tabeli so, da je enotni evropski letalski trg omogočil, da veliki mrežni in nizkocenovni prevozniki zlahka poslujejo na vseh trgih Evropske unije. Kljub temu se uspešen vstop na trg pogosto omejuje na manjše, nišne trge (regionalni letalski prevozniki). Slovenski letalski prevoznik bi lahko računal na podporo domačih podjetij, turističnega sektorja in gospodarstva nasploh.

Nizkocenovni prevozniki se osredotočajo na najbolj dobičkonosne destinacije, medtem ko mrežni prevozniki izbirajo destinacije z večjo dodano vrednostjo. Vendar pa so naložbe v infrastrukturo

pogosto tarča političnih preiskav (EU), kar še dodatno otežuje njihovo delovanje. Poleg tega se povečuje politična dinamika zaradi zakonodaje o podnebnih spremembah, kot je "Fit for 55".

Zato je ključnega pomena priprava prepričljivega projekta (zgodbe), ki pojasnjuje pobudo za vzpostavitev lastnega nacionalnega prevoznika: "Nacionalni prevoznik bo pritegnil tuje neposredne naložbe, spodbujal gospodarsko rast, zmanjšal ogljični odtis zračnega prometa ter služil kot zgled sosednjim državam."

Obveznosti javne službe kot oblika subvencioniranja nizkocenovnih prevoznikov in domačega prevoznika

Da bi ohranili ustrezne redne zračne prevoze na poteh, ki so bistvenega pomena za gospodarski razvoj regije, lahko države članice EU na teh poteh uvedejo obveznosti javne službe (PSO). Zato morajo spoštovati pogoje in zahteve iz členov 16 – 18 Uredbe (ES) št. 1008/2008 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 24. septembra 2008 o skupnih pravilih za opravljanje zračnih prevozov v Skupnosti in z njo povezanega Obvestila Komisije - Smernice za razlago Uredbe (ES) št. 1008/2008 Evropskega parlamenta in Sveta – Pravila o lastništvu in nadzoru letalskih prevoznikov EU.

Vrste PSO in njihova pogostost:

1. T.i. odprte PSO (uporabljeno na 21,5 % vseh prog): vsak letalski prevoznik lahko izvaja PSO, če izpolnjuje njegove zahteve; brez ekskluzivnosti; brez dodeljene odškodnine.
2. T.i. omejene PSO (uporabljeno na 78,5 % vseh prog): če noben letalski prevoznik ni zainteresiran za opravljanje prog, za katere so bile uvedene obveznosti, lahko zadevna država omeji dostop do proge enemu samemu letalskemu prevozniku in nadomesti njegovo operativno izgube zaradi PSO. Izbira operaterja mora biti izvedena z javnim razpisom na ravni Skupnosti: samo en letalski prevoznik lahko izvaja PSO (razpis/izbor/dodelitev); če ekskluzivnost ne zadostuje za zagotovitev finančne vzdržnosti storitve, se dodeli nadomestilo.

Lahko se dodelijo za skupino prog: države lahko objavijo razpise za skupino prog PSO za operativne (tj. ekskluzivnost za enega prevoznika za skupino ozkih poti z operativnim dopolnjevanjem, kot je izolirano otočje) in upravne (tj. en sam razpis za različne proge, ki se lahko dodeli enemu ali več letalskim prevoznikom) učinkovitost.

Za omejene obveznosti javne službe so določena strožja pravila:

1. razpis je odprt samo za prevoznike iz EU ali EGP;
2. izbor v najkrajšem možnem času;
3. pogodba za štiri leta (pet let za najbolj oddaljene regije);
4. merila za izbor ponudbe: ustreznost ponujene storitve in višina nadomestila;
5. raven nadomestila ne sme preseči zneska, potrebnega za kritje neto stroškov, ki nastanejo pri odpustu vsakega.

Evropska komisija objavlja proge PSO²⁰ (zadnja objava z dne 18. 9. 2019: 176 prog) ter operaterje in pogoje opravljanja.

²⁰ https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/internal-market/public-service-obligations-psos_en

Prednosti PSO glede na pomoč pri zagonu nacionalnega letalskega prevoznika:

1. PSO so uveljavljena praksa v EU. Številne države članice uporabljajo PSO kot sredstvo za zagotavljanje povezljivosti; tako je na voljo dovolj prednosti, če bi Slovenija v bližnji prihodnosti za zagotavljanje svoje povezljivosti uporabljala izključno PSO.
2. Če obveznosti javne službe služijo svojemu namenu, lahko vodijo do ustvarjanja stabilnega tržnega povpraševanja, ki bi ga pozneje bolje zadovoljil nacionalni letalski prevoznik.
3. Izračunati je mogoče operativne stroške za državo in gospodarske koristi za zadevna letališča in regije. Ker je razmerje med stroški in koristmi jasno, PSO zmanjšujejo nepotrebna tveganja.

Slabosti PSO glede na pomoč pri zagonu nacionalnega letalskega prevoznika:

1. Da bi v celoti izkoristili delovanje proge, bi bili potrebni prožni odzivi na razvoj na progi kot posledica širših gospodarskih nihanj – od sprememb slotov ali zmogljivosti letala ali frekvenc. PSO dejansko ne služi povpraševanju na progi – predpostavlja, da ni zadostnega povpraševanja, da bi upravičila komercialno upravičeno operacijo –, zato se operater ne more odzvati na razvoj trga.
2. PSO so časovno omejene in ne morejo služiti dolgoročnim ciljem.
3. PSO ne morejo ustvariti omrežnih koristi, tj. kombinacije dohodnega in odhodnega letališča, poleg prometa na tretje trge. Kot takih jih torej ni mogoče uporabiti za trženje celih regij.
4. Upravičenci obveznosti javne službe so na splošno nenacionalni letalski prevozniki, zaradi česar bi imeli namembni kraji zunaj Slovenije koristi od davkoplačevalskega denarja kot tudi neslovenski letalski prevozniki.

Domači prevoznik je tudi lahko nizkocenovni prevoznik, vendar je vprašanje, če lahko zadovolji javni interes (zlasti povezljivost). Redni letalski prevozniki (angl. full service network carrier) v principu zagotavljajo povezljivost in s tem dostopnost praktično vseh pomembnejših krajev na svetu. Redni letalski prevozniki gledajo skupni prihodek po potniku na celotni ruti potovanja. Redni letalski prevozniki v tem smislu prevzemajo tudi odgovornost za potnika in njegovo potovanje od začetnega letališča A do končnega letališča Z. S tega stališča je za take prevoznike tudi velika obveznost in breme skrb za potnike ves čas njihovega potovanja. (Uredba (ES) št. 261/2004 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 11. februarja 2004 o določitvi skupnih pravil glede odškodnine in pomoči potnikom v primerih zavrnitve vkrcanja, odpovedi ali velike zamude letov ter o razveljavitvi Uredbe (EGS) št. 295/91). Za ta namen so redni letalski prevozniki razvili več pogodbenih instrumentov, kot so letih pod skupno oznako (angl. code-share), med linijske sporazume ipd.

Zato si je treba odgovoriti na temeljno vprašanje: Kaj želimo doseči. Če želimo zagotoviti prevoz iz kraja A v kraj B dokler je za to ruto dovolj zanimanja, potem je verjetno odgovor, da je nizkocenovni prevoznik ustrezna rešitev. Če pa želimo zagotoviti stalno dostopnost in povezljivost do mogoče točke Z (v tem primeru kateregakoli letališča znotraj EU), potem pa je verjetno odgovor, da je redni regionalni prevoznik (angl. regional full service network carrier) ustrezna rešitev. Natanko to izhaja tudi iz Sporazuma o sedežu med Vlado Republike Slovenije in

Agencijo za sodelovanje energetskih regulatorjev. S stališča države (se pravi vseh njenih potreb po letalskih prevozih) je edini pravi odgovor domači redni zračni prevoznik. S stališča samo turističnega gospodarstva pa je lahko sprejemljiv tudi nizkocenovni prevoznik, vendar kot dopolnitev klasičnega modela letalskih prevozov (angl. full service network carrier).

Tabela 25: Primerjava subvencij med letalskimi prevozniki

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Skupaj
Albanija	<i>Air Albania</i>								0
Avstrija	<i>Austrian Airlines</i>				450				450
Belgija	<i>Brussels Airlines</i>				290				290
Bolgarija	<i>Bulgaria Air</i>					12			12
Češka republika	<i>Czech Airlines</i>					85			85
Ciper	<i>Cyprus Airways</i>								0
Danska	<i>Scandinavian Airlines</i>				583				583
Estonija	<i>Nordica (NAG)</i>				30				30
Finska	<i>Finnair</i>				886	351	49		1,286
Francija	<i>Air France</i>				7,000	1,000		1,400	9,400
Grčija	<i>Aegean Airlines</i>				120				120
Hrvaška	<i>Croatia Airlines</i>			34	91		54	39	218
Irska	<i>Aer Lingus</i>				150	256			406
Islandija	<i>Icelandair</i>				120				120
Italija	<i>ITA Airways</i>	900		400	272	77			1,650
Latvija	<i>Air Baltic</i>				250	45	45		340
Luxembourg	<i>Luxair</i>								0
Malta	<i>Air Malta</i>								0
Nemčija	<i>Lufthansa</i>				9,000				9,000
Nizozemska	<i>KLM</i>				3,400				3,400
Norveška	<i>Scandinavian Airlines</i>				132				132
Poljska	<i>LOT</i>				650				650
Portugalska	<i>TAP Air Portugal</i>				1,200	2,351			3,551
Romunija	<i>Tarom</i>				55	190	2		247
Rusija	<i>Aeroflot</i>				767		1,740		2,507
Španija	<i>Iberia</i>				750				750
Srbija	<i>Air Serbia</i>	21	21	21	100	21	36		220
Švedska	<i>Scandinavian Airlines</i>				486				486
Švica	<i>Swiss</i>				1,200				1,200
Turčija	<i>Turkish Airlines</i>								0
Ukrajina	<i>Ukraine International Airlines</i>								0
Velika Britanija	<i>British Airways</i>				2,300	1,000			3,300
SKUPAJ		921	21	455	30,282	5,388	1,926	1,439	40,432

Vir: Nacionalni viri

Na podlagi tega lahko sklepamo, da subvencije ne bodo rešile letalske izoliranosti Slovenije, lahko pa domačemu prevozniku, če bo kdaj ustanovljen, ali tujemu prevozniku z operativno bazo na letališču Ljubljana, pomagajo širiti omrežje/operacije.

2.10 ANALIZA OBVEZNOSTI JAVNIH SLUŽB ZA ŠIRŠO REGIJO

V regiji (sosednje države) sta razpisali obveznost javnih služb (PSO) samo Hrvaška in Italija²¹. Ti dve državi imata tudi resne težave s svojimi nosilnimi (nacionalnimi) prevozniki. Zato to izkrivlja sliko učinkovitosti PSO (povečana mobilnost), saj se mešajo razlogi za uvedbo PSO z razlogi za reševanje prevoznikov. Obe državi imata tudi zelo razvito turistično infrastrukturo, kar je lahko eden izmed prikritih razlogov za razvoj turizma. Kakorkoli, Hrvaška je leta 2018 (zadnji relevantni objavljeni podatki) za PSO porabila 13,882 mio EUR, Italija pa 82,082 mio EUR. Vsi ti stroški so upravičeni, ker se zagotavlja povezovanje otoških letališč (izoliranih regij) s kontinentalnimi letališči.

Zanimiv je primer Cipra. Evropska komisija na internetni strani DG TREN glede PSO ne navaja Cipra²², je pa Ciper na tej isti internetni strani naveden v EU dokumentu PSO Inventory table (Larnaca - Brussels). PSO je izvajal nizkocenovni prevoznik Ryanair. Sedaj pa ima v objavljenem redu letenja za poletno sezono²³ za Bruselj objavljena le dva leta tedensko. Larnaca ima sicer zelo dobre letalske povezave, ki podpirajo turizem. Iz razpoložljivih podatkov (navedeni viri in internetna stran flightradar24) lahko ugotovimo, da je Larnaca trenutno z direktnimi leti slabše povezana z Brusljem kot Ljubljana. Očitno je poveztljivost veliko boljša kot leta (5.25 je prvi let za Atene). Očitno se je poveztljivost in dostopnost v preteklih letih toliko izboljšala, da PSO očitno ni več potreben.

Subvencije v primerljivih letalskih državah so prikazane v točki 2.3 (Primeri državnih subvencij primerljivih držav). Glede na predhodno obdobje (do) Hrvaška in Italija širita PSO in sicer: Hrvaška z 10 na 12 linij, Italija pa z 11 na 25 linij. Kot primer navajamo objavljeno (razpis) linijo Crotone - Rim (Fiumicino) in v.v. (kakšnih 50 minut letenja), za katero je za tri leta operacij zagotovljeno 6.592.950 EUR z DDV. To pomeni, da je za eno linijo na letni ravni treba zagotoviti 2.197.650 EUR (v povprečju 6.021 evra/dan) za razpoložljivih 70 sedežev po letu. Vzorec javnega razpisa za PSO Crotone - Fiumicino je dostopen na spletni strani²⁴ ENAC - Ente Nazionale per l'Aviazione Civile. Italija, kakor tudi druge države EU, javno ne prikazujejo/objavljajo izračunov. Države, ki imajo tradicijo PSO, svoje odločitve temeljijo na preteklih izkušnjah, zlasti pa na zainteresiranosti letalskih prevoznikov.

Komisija vsekakor preverja izpolnjevanje pogojev za uvedbo PSO. Glede na to, da se mora v takem primeru država članica odzvati na poziv Komisije roku dveh mesecev, je že v pripravi odločitve za uvedbo PSO potrebno pripraviti:

- a) dokument, ki upravičuje potrebo po obveznosti javnih služb in skladnost z merili iz člena 16. člena Uredbe (ES) 1008/2008;
- b) analizo gospodarstva regije;
- c) analizo o sorazmerju med predvidenimi obveznostmi in cilji gospodarskega razvoja;
- d) analizo obstoječih zračnih prevozov, če obstajajo, in druge načine razpoložljivega prevoza, ki bi se lahko šteli za nadomestilo za predvideno uvedbo obveznosti.

²¹https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/internal-market/public-service-obligations-psos_en

²² https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/internal-market/public-service-obligations-psos_en

²³ <https://www.hermesairports.com/flight-info/flight-schedule-lca>

²⁴ https://enac.portaleamministrazionetrasparente.it/archivio11_bandi-gare-e-contratti_0_263868_876_1.html

To, da Italija in Hrvaška nadaljujeta z obveznostjo javnih služb in so celo povečali njihovo število, kaže, da PSO zadovoljivo, učinkovito in stroškovno sprejemljivo zagotavljajo letalsko povezljivost obrobni regij ali regiji v razvoju in na rutah z redkim prometom.

2.11 MOŽNOSTI POSREDNE PODPORE PREVOZNIKU PREKO ZAKUPA DOLOČENIH STORITEV (PROMOCIJE)

V dokumentu Strategija Evropa 2020, se poudarja tudi potrebo po odpravi neupravičenih subvencij in ohranitvi konkurence ter tako potreba po transparentnemu načinu dodeljevanja subvencij. V smernicah za letalstvo, ki opredeljujejo ohranjanje dinamične in konkurenčne evropske letalske industrije z zagotavljanje, da se davkoplačevalski denar uporablja tam, kjer je resnično potreben. V smernicah za letalstvo, ki opredeljuje pomoč-subvencioniranja letališč in letalskih prevoznikov so opredeljena področja, ki dovoljujejo subvencije. V letaliških storitvah so to kontrola letenja, policija, carina in gasilci.

Omenjene Smernice za letalstvo posameznih storitev znotraj letalskega prevoznika ne opredeljuje. Opredeljevanje možnosti posredne podpore prevozniku preko zakupa določenih storitev je to v okviru tega vprašanja teoretične narave.²⁵

Dosedanja oprostitev DDV za letalske prevoze (ZDDV-1, čl. 49/2) in letalskim gorivom (ZDDV-1, čl. 53/e) predstavlja vrsto subvencije za letalskega prevoznika. Druge vrste oprostitve DDV za letalskega prevoznika zakon ne opredeljuje. Torej posredne podpore/oprostitve prevoznih preko zakupa določenih storitev zakon ne predvideva.

Storitev, ki bi bila predmet posredne podpore so promocije preko zakupa medijskega prostora na nacionalni RTV, podelitev koncesije za prevoz pošiljk Pošte Slovenije, nakup/zakup letalskih vozovnic javnega sektorja na določenih linijah, podpore regionalnih turističnih združenj z namenom promocije regije v tujini in privabljanja tujih gostov ter nenazadnje spodbujanje potovalnih prioritet storitev letalskega prevoza nacionalnega prevoznika.

25 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_14_121

3 MODELI ORGANIZIRANJA IN DELOVANJA NOVE DOMAČE LETALSKE DRUŽBE

Namen tega dela študije je predstaviti več načinov organiziranja in ustanovitve nove domače letalske družbe. Ustanovitev je opisana z navedbo komercialnih aktivnosti, finančnih obveznosti in možnih prihodkov v prvih letih poslovanja, skupaj s potrebnim številom zaposlenih, številom in tipom letal ter časovnicami za začetek operativnih aktivnosti. Vključen je tudi pomemben segment, ki obravnava okoljske in trajnostne vidike.

3.1 MOŽNI MODELI USTANOVITVE IN ORGANIZACIJE

Novi domači letalski prevoznik bo letalska družba, ki bo delovala na področju rednega linijskega prevoza potnikov in deloma tudi tovora in pošte. Izven obveznost v skladu s planiranim letnim in zimskim voznim redom bo lahko prevzemala tudi občasne čarterske lete. Glede na velikost tržišča in konkurenco, ki na tem tržišču, že obstaja, bi bilo potrebno začeti operativno dejavnost s 3-4 letali z letali s po 86-90 potniškimi sedeži.

Nova letalska družba, bi že v samem začetku morala poslovati na drugačnih temeljih kot nekdanja Adria. Tu gre predvsem za boljše izkoriščanje letal, pridobivanje bolj ugodnih pogojev za najem ali nakup letal in drugačno planiranje posadk, izkoristiti stroškovno (za družbo) cenejše načine plačevanja posadk in drugih zaposlenih. Z letali, ki so enakega tipa, se prihrani že pri šolanju posadk, vzdrževanju letal, rezervnih delih itd. Rezerve bi se našle tudi pri zaposlitvah v komercialnih, trženjskih, finančnih in računovodskih oddelkih. V sedanjem času je možno kar nekaj teh storitev najeti tudi pri zunanjih partnerjih. To pomeni tudi nižje najemnine za pisarniške prostore, v celoti pa bi bilo potrebno spremeniti delo in zaposlovanje predstavnikov družbe v tujini in na tujih letališčih. Prostor za zmanjševanje stroškov pa je tudi pri vzdrževanju letal in pri nabavi in skladiščenju rezervnih delov.

V odvisnosti od načina organiziranja nove letalske družbe so tudi stroški firme. Zato je iskanje finančno najugodnejšega načina organiziranja letalske družbe še kako pomembno. Marsikaj se je v tem smislu možno naučiti od nizkocenovnih prevoznikov, v novejšem času pa obstajajo tudi raznovrstni računalniški sistemi, ki pri letalskih družbah že uspešno nadomeščajo človeško delovno silo. Tudi na področju rezervacijskih sistemov se je marsikaj spremenilo. Velike letalske družbe imajo svoje sisteme, prav tako tudi vsi nizkocenovniki, ki so to tudi prvi uspešno uveljavili. Obstajajo pa tudi drugi, cenejši sistemi, o katerih bo potrebno pri možnem nadaljnjemu razvoju projekta "novi slovenski letalski prevoznik" še razmisliti. Nenazadnje obstajajo nova podjetja oziroma platforme, ki omogočajo prodajo in rezervacije pa tudi kombinacije letalskih vozovnic z drugimi prevozniki. Tudi tu so možni veliki prihranki.

Glede na pogodbeni obseg te analize v njej ne podajamo celotnega poslovnega načrta, vendar pa v skladu s pogodbenim obsegom analize v tem poglavju podajamo finančne projekcije različnih modelov ustanovitve nove letalske družbe. Ključni del tega je prikazati različne načine organiziranja letalske družbe in predlagati najprimernejšega, in sicer glede na kriterije bodočega finančnega poslovanja, obsegu potrebnega vloženega dela, pridobivanje raznih dovoljenj, potrebnega šolanja letalskega in drugega osebja itd.

Že pred prikazom načinov organiziranja je potrebno navesti, da sama nabava letal ne zahteva takojšnih stot milijonskih financiranj lastnika, kot trdijo nekateri. Če je lastnik država, se običajno zahtevajo le garancije....npr. pri najemu letal in podobno.

Hkrati so velika prednost (stroškovno in strokovno) bivši uslužbenci Adrie Airways. Nekateri nekdanji piloti Adrie še vedno obnavljajo licenco za letenje na letalu tipa CRJ 900. Približna ocena je, da bi se v 2 mesecih, dalo pridobiti vsaj 10 posadk (20 pilotov). Njihovo pripravljenost za ponovno zaposlitev v Sloveniji pa je potrebno preveriti. Z izšolanim kadrom za kabinsko osebje je podobno. Z dodatnim došolanjem bi se v podobnem času tudi dalo pridobiti enako število polno usposobljenih in licenciranih kadrov. Za letenje na drugem tipu letal, so potrebna prešolanja, kar bi zahtevalo več časa in tudi več sredstev. Za pilote znatno več kot za kabinsko osebje.

3.2 MOŽNI NAČINI NABAVE / NAJEMA LETAL

Spodaj so obravnavani in finančno grobo ovrednoteni trije različni načini nabave letal. Ti načini postavljajo tudi celotno ostalo finančno sliko bodočega podjetja v različne okvirje.

- Nakup letal
- Najem letala brez osebja (v nadaljevanju angl. dry lease)
- Najem letala z osebjem (v nadaljevanju angl. wet lease)

Najem letal je postopek, pri katerem podjetja ali posamezniki najamejo letala od lastnikov letal ali leasing družb, namesto da bi jih kupili. V grobem najem delimo na dve vrsti: dry lease in wet lease, znan tudi kot "Aircraft Crew Maintenance Insurance" (ACMI).

Dry lease je najem letala brez posadke, vzdrževanja, zavarovanja ali drugih dodatnih storitev. V tem primeru najemnik letala prevzame odgovornost za zagotavljanje usposobljene posadke, opravljanje vzdrževalnih storitev in zagotavljanje zavarovanja. Dry lease običajno traja dlje časa, večinoma več mesecev ali let, in je priljubljen pri letalskih družbah, ki želijo povečati svoj vozni park ali posodobiti svoja letala.

Wet lease, znan tudi kot **ACMI** (Aircraft, Crew, Maintenance & Insurance), je najem letala skupaj z nujno potrebno posadko (piloti, kabinsko osebje), vzdrževanjem in zavarovanjem. V tem primeru lastnik letala zagotavlja vse potrebne storitve, ki so potrebne za letenje letala. Wet lease se običajno uporablja za krajše časovno obdobje, kot je nekaj tednov ali mesecev, in je primeren za letalske družbe, ki potrebujejo dodatna letala za sezonske potrebe, pokrivanje vrzeli v voznem parku ali za izvajanje posebnih letov.

Glavna razlika med dry lease in wet lease je vključenost posadke, vzdrževanja in zavarovanja. Dry lease vključuje samo najem letala, medtem ko wet lease vključuje tudi posadko, vzdrževanje in zavarovanje.

Operativne značilnosti:

- Začetek operacij v zimski sezoni 2023/24
- Ustanovitev podjetja in podpis pogodbe pred dobavo letal. Potrebno je pogodbo in pogoje uskladiti z ACL
- Vendar ima AOC in OL že sam ACMI ponudnik.

ACMI način ima več prednosti, v ta najem je všteti večina fiksnih stroškov, nepredviden stroškov zaradi večjih okvar letala (npr. motorji, podvozje) in enako velja tudi za nepredvidene stavke letalskega osebja itd. Pri novo nastajajočih firmah pa je še neka bistvena prednost. Glede na to, da ima posojevalec že AOC in Operativno Licenco se novo firmo, ki bo najela letala ustanovi brez stroškovno in cenovno kompleksnih in stroškovno visokih postopkov, ki so zahtevani za pridobitev teh dovoljenj.

V prvih dveh zgoraj naštetih primerih je potrebno pridobiti t.i. AOC (Air Operator Certificate) in Operating Licence. Oboje izdaja JACL a postopek je dolgotrajen in zahteven. Novo podjetje mora delovati že pred predajo zahteve za izdajo potrebnih dovoljenj. Celoten postopek lahko traja več kot pol leta.

3.3 PRIMERNA VELIKOST LETAL

Največje tveganje za uspešni začetek delovanja nove letalske družbe, ob obliki organiziranosti družbe, predstavlja odločitev za neprimerni tip letal. Denimo odločitev za nakup letal z veliko kapaciteto potnikov, ki pa je v začetnem obdobju delovanja družbe ne bi bilo mogoče zapolniti, ob čemer pa bi nastajali veliki tekoči fiksní stroški nakupa in obratovanja teh letal. Iz tega vidika je smiselno začeti s fleksibilno organiziranostjo letalske družbe, ki potrebna letala v začetnem obdobju kratkoročno najema ter v kasnejšem obdobju, ko se usstrezní poveča potniški promet nadomesti z nakupom (leasingom) letal večje velikosti (z večjo kapaciteto potniških sedežev).

Najboljši vpogled v primerno velikost letal ob začetku delovanja družbe predstavlja pregled zapolnjenosti letal po letalskih linijah družbe Adria Airways v letu 2018, to je v zadnjem polnem letu, preden je šla v stečaj. Spodaj prikazujemo povzek zapolnjenosti letal in komercialne uspešnosti posameznih linij.²⁶

Število potnikov na letih Adria Airways v letu 2018: 1.086.000 potnikov.

Tabela 26: Linije Adria Airways z največjim številom prepeljanih potnikov v letu 2018 - Evropa

Destinacija	Število letov v 2018	Število potnikov 2018	Povprečno število potnikov/leg	Povprečen strošek/leg	Struktura potnikov (%)				Prihodek na leg (v EUR)	Razlika med prihodki in stroški
					P2P	SH	OL	LH		
LJU-BRU	633	73.745	58	8.785	61	12	26	1	9.464	679
LJU-FRA	1.063	144.917	68	7.912	28	45	16	11	8.228	316
LJU-MUC	734	85.662	60	5.909	16	53	23	8	5.202	-707
LJU-VIE	716	62.616	45	5.002	26	52	15	7	3.579	-1.423
LJU-ZRH	959	101.361	52	6.462	50	27	17	6	5.994	-468

Vir: Adria Airways

²⁶ Povzeto po dokumentu "Predstavitev podatkov iz dosedanjega poslovanja Adria Airways (za leto 2018)", MInistrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2019).

Tabela 27: Linije Adria Airways z največjim številom prepeljanih potnikov v letu 2018 - Balkan

Destinacija	Število letov v 2018	Število potnikov 2018	Povprečno število potnikov/leg	Povprečen strošek/leg	Struktura potnikov (%)				Prihodek na leg (v EUR)	Razlika med prihodki in stroški
					P2P	SH	OL	LH		
LJU-PRN	328	41.380	60	7.795	47	6	47		6.046	-1.749
LJU-SJJ	355	27.564	46	5.440	48	4	48		3.183	-2.257
LJU-SKP	369	44.255	60	11.013	54	6	40		5.959	-5.054
LJU-TGD	356	42.308	60	6.246	55	3	42		4.484	-1.762
LJU-TIA	409	57.190	70	7.698	26	5	69		6.341	-1.357

Vir: Adria Airways

Tabela 28: Linije Adria Airways, ki so z vidika strukture potnikov največjega pomena* (P2P, tranzit, SH), leto 2018

Destinacija	Število letov v 2018	Število potnikov 2018	Povprečno število potnikov/leg	Povprečen strošek/leg	Struktura potnikov (%)				Prihodek na leg (v EUR)	Razlika med prihodki in stroški
					P2P	SH	OL	LH		
LJU-AMS	318	42.814	67	9.408	58	22	15	5	6.454	-2.954
LJU-CPH	283	32.656	57	9.266	50	25	25		6.760	-2.506
LJU-SVO	357	42.462	59	14.601	88	9	2	1	11.004	-3.597
LJU-ZRH	959	101.361	52	6.462	50	27	17	6	5.994	-468

* Linije, ki v strukturi potnikov dosegajo več kot 50% delež P2P potnikov

Vir: Adria Airways

Navedene linije (razen LJU-ZRH) so pomembne z vidika dostopnosti na konkretne specifične trge in destinacije, pri čemer je LJU-SVO (Moskva) pomembna tako z vidika vrednosti kupona v P2P in SH segmentu, kot tudi z vidika pomena dostopa do trga v obeh smereh, tako na področju gospodarstva, kot tudi turizma.

Tabela 29: Linije Adria Airways z največjim številom potnikov, ki dosegajo pri ključnih skupinah v strukturi potnikov najvišjo vrednost kupona na segmentih P2P in SH, leto 2018

Destinacija	Število letov v 2018	Število potnikov 2018	Povprečno število potnikov/leg	Povprečen strošek/leg	Struktura potnikov (%)				Prihodek na leg (v EUR)	Razlika med prihodki in stroški
					P2P	SH	OL	LH		
LJU-BRU	633	73.745	58	8.785	61	12	26	1	9.464	679
LJU-CDG	415	48.167	58	9.702	50	16	26	8	6.941	-2.761
LJU-FRA	1.063	144.917	68	7.912	28	45	16	11	8.228	316
LJU-MUC	734	85.662	60	5.909	16	53	23	8	5.202	-707
LJU-SVO	357	42.462	59	14.601	88	9	2	1	11.004	-3.597
LJU-ZRH	959	101.361	52	6.462	50	27	17	6	5.994	-468

Vir: Adria Airways

Najvišjo vrednost kupona na segmentu P2P je dosegala linija LJU-BRU (199,60 EUR), sledi ji LJU-SVO (188,82 EUR), LJU-FRA (174,14 EUR), nekoliko nižje vrednosti pa so dosegale linije LJU-ZRH (142,13), LJU-CDG (138,07) in LJU-MUC (133,54 EUR).

Leta za Bruselj in Moskvo sta dosegala najvišjo vrednost kupona na segmentu SH.

V povprečju je bila vrednost kupona pri evropskih destinacijah na segmentu SH med 30-40% nižja v primerjavi s P2P, le v primeru leta LJU-SVO je bila vrednost kupona le 10% nižja v primerjavi s P2P.

Tabela 30: Linije Adria Airways z največjim faktorjem polnjenja na letni ravni, leto 2018

Destinacija	Število letov v 2018	Število potnikov 2018	Povprečno število potnikov/leg	Faktor polnjenja	Povprečen strošek/leg	Struktura potnikov (%)				Prihodek na leg (v EUR)	Razlika med prihodki in stroški
						P2P	SH	OL	LH		
LJU-AMS	318	42.814	67	67	9.408	58	22	15	5	6.454	-2.954
LJU-BRU	633	73.745	58	64	8.785	61	12	26	1	9.464	679
LJU-FRA	1.063	144.917	68	75	7.912	28	45	16	11	8.228	316
LJU-MUC	734	85.662	60	67	5.909	16	53	23	8	5.202	-707
LJU-PRN	328	41.380	60	67	7.795	47	6	47		6.046	-1.749
LJU-SKP	369	44.255	60	67	11.013	54	6	40		5.959	-5.054
LJU-TGD	356	42.308	60	67	6.246	55	3	42		4.484	-1.762
LJU-TIA	409	57.190	70	78	7.698	26	5	69		6.341	-1.357

Vir: Adria Airways

Iz podatkov Adria Airways za leto 2018 izhaja:

1. Povprečno število potnikov/leg na letalo: 59 (Evropa: 57)
2. Povprečno število potnikov/leg na linijah z največjim faktorjem polnjenja: 63
3. Povprečni faktor zapolnjenosti letala (load factor) na najbolj zapolnjenih linijah: 69%
4. Komerzialno uspešne linije: samo liniji LJU-BRU in LJU-FRA
5. Najvišja vrednost kupona na segmentu P2P: linija LJU-BRU (199,60 EUR), LJU-SVO (188,82 EUR), LJU-FRA (174,14 EUR)
6. Vrednost kupona pri evropskih destinacijah na segmentu SH (deljeni leti) je bila med 30-40% nižja v primerjavi s P2P (leti do končne destinacije)

Pri načrtovanju delovanja novega letalskega prevoznika je torej treba izhajati, da je tudi na linijah z največjim faktorjem polnjenja povprečno število potnikov/leg znašalo 63, povprečni faktor polnjenja na najbolj zapolnjenih linijah pa je znašal 69%. Samo na linijah LJU-FRA in LJU-TIA je bil faktor polnjenja večji: 75% oziroma 78%, pri čemer pa je povprečno število potnikov/leg znašalo 68 oziroma 70 potnikov. Iz tega sledi, da primerna velikost letal v začetnem obdobju delovanja nove družbe znaša največ 86-90 sedežev, kar družbi daje primerno fleksibilnost v primeru uspešnejšega polnjenja.

3.4 KARAKTERISTIKE IN STROŠKI PRIMERNIH TIPOV LETAL

Iz vidika velikosti glede na potencial ljubljanskega letališča sta najbolj primerna tipa leta v začetnem obdobju CRJ-900 in E175 (86 sedežev). V zreli fazi delovanja družbe pa bi bila primerna tipa A220-100 in E-190 E2 (s 125 oz. 114 sedeži), ki sta sodobnejša, vendar za 60% dražja.

Tabela 31: Tehnične karakteristike in stroški letal CRJ900, E175, A220-100, E190 E2

	CRJ-900	E175	A220-100	E-190 E2
št. sedežev	86	86	125	114
poraba goriva, v tonah na blok uro	1,5	1,5	1,5	1,5
MTOW v tonah	38	38	56,2	51,8
Vzdrževanje na blok uro	880	880	834	880
ACMI rate na blok uro (v EUR)	2.000	2.000	3.400	3.200
DRY lease na letalo na mesec (v EUR)	90.000	95.000	225.000	220.000
Novo letalo nakup (v mio EUR)	-	24	36	33

Vir: lastni izračun

3.5 POSLOVNI MODEL NOVE DOMAČE LETALSKE DRUŽBE

Poslovni model bi temeljil na osnovi regionalnega nizko stroškovnega prevoznika, ki združuje prednosti tradicionalnih letalskih prevoznikov (povezave v hub) in nizkocenovnega prevoznika. Odraža pa se v:

- Konkurenčna struktura stroškov
- Nizki in konkurenčni stroški na sedež
- Preprost sistem z učinkovitimi procesi
- Zunanje izvajanje kompleksnih in dragih procesov (npr. globalni distribucijski sistem)
- Enotna flota letal

Komercialne aktivnosti ki so potrebne za zagotavljanje nemotene delovanja so združene na posamezna področja in jih je potrebno pričeti izvajati vsaj 6 - 9 mesecev pred pričetkom operativnega delovanja.

- zagotoviti celovito programsko rešitev za prodajo letalskih vozovnic in dokumentov,
- zagotoviti povezovanje in sodelovanje s drugimi letalskimi prevozniki (t.i. Interline agreementi), članstvo v mednarodnih organizacijah in sistemih
- oblikovanje cenovne politike ne samo na osnovi stroškov ampak tudi na osnovi benchmark analiz konkurentov.
- oblikovanje komercialnega načrta letenja z upoštevanjem vseh parametrov (sloti, resursi itd.)

Poleg rednih letalskih povezav bo letalski prevoznik na voljo tudi na segmentu čarter letov slovenskim/tujim ponudnikom turističnih storitev, športnim klubom in dogodkom, vladnim letom, kongresni dejavnosti ipd. Tovorni promet in prevoz poštnih pošiljk - Pošta Slovenije, je prav tako pomemben segment letalskih operacij in zagotavlja dodaten prihodek in nudenja dodatnih storitev na trgu.

Cenovne politike, oblikovanje cen in pričakovanega prihodka glede na razpoložljivost sedežev v tem trenutku ni mogoče natančno predvideti, lahko ga zgolj simuliramo na podlagi ključnih predpostavk. Vse to pa bo potrebno natančneje opredeliti v poslovnem načrtu.

Z vidika marketinškega delovanja je potrebno vključiti deležnike, kot je STO, ki bodo promovirali novo letalsko družbo preko prepoznavnega logotipa in slogana, ter tako predstavljali družbo in Republiko Slovenijo. Potrebna bo vključenost in prisotnost ključnih družbenih omrežij in medijev. Varnost, zanesljivost in kvaliteta storitev, ugodne časovnice letov, ki zagotavljajo kar najkrajši čas potovanja, pa bodo ključni dejavniki marketinškega spleta.

3.5.1 OCENA ZAGONSKIH STROŠKOV NOVOUSTANOVljenega LETALSKEGA PREVOZNIKA

Pred pričetkom operativnega delovanja letalske družbe je potrebno zaposliti oz. pogodbeno vezati določeno število strokovnega kadra, ki bodo pripravili platforme za delovanje (komercialne, operativne, izobraževanje, varovanje in kakovost ipd.) letalskega prevoznika.

Celotno število končnih zaposlenih v komercialno / operativnem delu je cca 80 od tega letalskih posadk 24 piloti in 24 kabinsko osebje.

Predvidevamo, da bi ustanovitev in operativni pričetek potekal v 2 fazah, Skladno s tem je tudi stroškovni vidik opredeljen glede na fazo.

Predvidevamo, da bo pripravljalno obdobje trajalo od 6-9 mesecev, vse pa je odvisno od izbranega poslovnega modela oz. modela najema ali nakupa letal. Prva aktivnost je ustanoviti podjetje, najeti prostore, zaposliti odgovorne nosilce aktivnosti "nominated person" ter takoj zatem pričeti s pripravami za pridobitev AOC (angl. Air operator certificate), dovoljenja za operativni pričetek delovanja . Osredotočiti se na pripravo za najem 3 letal tipa CR9-E175 z 86 sedeži in 38 tonami vzletne mase. Vzporedno z aktivnostmi za pridobitev dovoljenja je potrebno nemudoma pričeti z vsemi komercialnimi in marketinškimi aktivnostmi ter nabava strojne in programske opreme (rezervacijski sistem, sistem za operativno načrtovanje letov, planiranje posadk ipd.), komercialnih, pravnih, finančnih področij. Strošek posadk (plače, šolanja, licenciranje, uniforme) odpade v primeru najema letal skupaj s posadko pod t.i. pogoji ACMI (angl. Aircraft Crew Maintenance and Insurance). V primeru operativne izvedbe letenja z lastnimi posadkami, za katere glede na načrtovan vozni red, načrtujemo skupaj 48 članov, oz. 4 posadke (4 člani) na letalo (skupaj 24 pilotov in 24 članov kabinskega osebja). Celotno število zaposlenih, skupaj s posadkami, bi bilo pred pričetkom letenja 96. Največ zaposlenih, 70 (posadke vključene) bi bilo v operativnih oddelkih, preostalih 26 pa v komercialno/marketinških, pravnih in finančnih službah. Ocenjujemo, da bo celoten strošek pripravljalnega obdobja v višini 3.640 mio EUR. Strošek plač posadk se prične obračunavati z začetkom operativnega letenja.

Tabela 32: Ocena stroškov novoustanovljenega letalskega prevoznika (lastna letala; v tisoč EUR)

	1.mesec	2.mesec	3.mesec	4.mesec	5.mesec	6.mesec	Skupaj
Zaposlitve	68,2	118,7	139,5	193,3	196,7	213,7	930,2
Sistemi			55,0	114,0	132,0	132,0	433,0
Ostalo	27,0	97,0	402,5	575,5	470,0	470,5	2.043,0
Skupaj	95,2	215,7	597,0	882,7	799,3	816,3	3.406,4
Št. zaposlenih	10	23	29	41	42	48	48

Vir: Lastni izračun.

V skupini stroškov "ostalo" je vključen najem prostorov, IT (strojna in programska oprema), izobraževanje posadk, marketinške aktivnosti, priprava dokumentacije za pridobitev dovoljenja za letenje, članarina IATA ipd. Prvi in drugi mesec tudi vključitev projektne ekipe, ki bi pripravila vodenje projekta in dokumentacije.

Ocena stroškov novoustanovljenega letalskega prevoznika v tabeli 22 velja v primeru, da je to najem letala pod pogoji dry lease ali nakup letala in ne velja za letalo CR9-E175 . Letalske posadke se vključijo ob pričetku operativnega delovanja letalskega podjetja. Skupaj s posadkami (48) in vsega strokovnega osebja in managementa je 96.

V primeru najema letala pod pogoji ACMI, pa se aktivnosti v zvezi s posadko (načrtovanje, izobraževanje, vzdrževanje) in kasnejša zaposlitev ne upošteva in so zato stroški začetnega – pripravljalnega obdobja nižji.

Tabela 33: Ocena stroškov novoustanovljenega letalskega prevoznika v primeru ACMI (v tisoč EUR)

	1.mesec	2.mesec	3.mesec	4.mesec	5.mesec	6.mesec	Skupaj
Zaposlitve	68,2	118,7	139,5	160,8	164,3	213,8	930,2
Sistemi			51,0	102,0	102,0	114,0	379,0
Ostalo	27,0	97,0	84,5	125,0	125,0	137,5	597,0
Skupaj	95,2	215,7	275,0	420,8	424,3	465,8	1.896,8
Št. zaposlenih	10	23	26	36	40	42	42

Vir: Lastni izračun.

Tabela 34: Ocena stroškov novoustanovljenega letalskega prevoznika v primeru najema letala CR9-E175 , pod pogoji Dry lease (v tisoč EUR)

	1.mesec	2.mesec	3.mesec	4.mesec	5.mesec	6.mesec	Skupaj
Zaposlitve	68,2	118,7	134,5	188,5	191,8	202,1	903,2
Sistemi			51,0	102,0	130,0	150,0	433,0
Ostalo	27,0	97,0	134,5	184,5	214,5	214,5	872,0
Skupaj	95,2	215,7	347,0	475,0	536,3	566,6	2.362,8
Št. zaposlenih	10	23	29	40	41	45	45

Vir: Lastni izračun.

Druga faza se pričinja z operativnim letenjem na osnovi voznega reda (glej Tabelo 35). Skupina je pripravila najoptimalnejši vozni red za celo koledarsko leto, ki tudi povezuje mesta, ki do sedaj še niso direktno povezana z Letališčem Jožeta Pučnika Ljubljana.

3.5.2 VOZNI RED

Vozni red letalskega prevoznika je ključnega pomena glede povezljivosti in povezav in kot tak osnova za upoštevanje ključnih dejavnikov uspešnosti tako z ekonomskega vidika za letalskega prevoznika kot vse deležnike v procesu. Trg in potniki so ključni deležniki pri oblikovanju voznega reda, ki se glede na sezono ali tržne zahteve spreminja. Pripravili smo dve osnovni različici voznega reda. V obeh različicah je upoštevana povezljivost preko hubov in direktne povezave, ki zadovoljujejo potrebe gospodarstva in turizma. Vozni red je osnovan na operativnosti treh letal, s tremi konicami odhodov in prihodov, kar predstavlja skupaj 9 dnevni odhodov in 9 dnevni prihodov. Kot alternativo preučujemo tudi možnost okrnjenega voznega reda z dvema letaloma.

Tabela 35: Predvideni vozni redi

Destinacije	FRA	BRU	SKP	PRN	MUC	ZRH	CPH	BER	BCN	VIE	AMS	ATH	MAD	ARN
Vozni red 1	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		
vozni red 2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x

Vir: Lastna izdelava.

Slika 10: Letalske povezave novoustanovljene letalske družbe, vozni red 2



Vir: Lastna izdelava.

Tabela 36: Vozni red – projekcija za koledarsko leto

VOZNI RED 1	Št. povezav	BH/letno	VOZNI RED 2	Št. povezav	BH/letno
FRA	7	970,9	FRA	7	970,9
BRU	11	2009	BRU	11	2009
SKP	7	1.036,6	SKP	7	1.036,6
PRN	7	1.036,6	PRN	7	1.036,6
MUC	7	819,84	MAD	3	810,12
ZRH	6	723,06	ZRH	6	723,06
VIE	4	418	VIE	5	516
CPH	3	595,2	CPH	4	798,72
BER	3	486,7	BER	3	486,7
ATH	2	428,48	BCN	2	416
AMS	3	556,5	AMS	3	556,5
			ARN	3	810,12
Skupaj: 11	60	9.080,88	Skupaj: 12	61	10.170,32

Opomba: BH – block hours (bruto ura letenja)

Vir: Lastni izračun.

Glede na vozni red je predvideno, da bi tedensko povezovali Ljubljano s 60 oz. 61 rotacijami. Najbolj smiselna je povezava z do 10 evropskimi mesti in dvema mestoma Zahodnega Balkana. Časovnice odletov letal v celoti ustrezajo potrebam različnih struktur potnikov. Kot že predhodno

omenjeno, naj bi v osnovni varianti na vseh progah letelo letalo s 86-90 sedeži. Z ozirom na dejstvo, da se situacija na trgu relativno hitro spreminja, bo tako lahko tudi novi prevoznik proaktivno odreagirjal in prilagodil vozni red zahtevam in potrebam trga. Možna je tudi uporaba večjega tipa letal z več kot 100 sedeži (primerna tipa letal A 220-100 in EMB 190 E2 imata 125 oziroma 114 sedežev), vendar je to smiselno šele po zagotovitvi zadostnega števila potnikov oziroma po doseženi visoki stopnji zapolnjenosti manjšega tipa letal. Nova letalska družba lahko doseže to fleksibilnost prek ustreznih aranžmajev najema letal.

V pripravljalni fazi bo potrebno pristopiti k sklenitvi različnih komercialnih dogovorov in pogodb glede izdaje letalskih vozovnic s tujimi letalskimi prevozniki. Predvidevamo povezovanje z letalskimi prevozniki v združenju Star Alliance, ki bi zagotavljala novemu prevozniku širok nabor povezav, nudila storitve pogostih potnikov in nenazadnje zahtevala izvedbo visoke ravni kakovosti različnih storitev.

Ocenjujemo, da bi nova družba postopno v petih letih dosegla povprečno zasedenost potniške kabine 68% (na manjšem tipu letal s 86 sedeži), kar na posamezno letalo pomeni 58 potnikov. To ustreza dejanskemu povprečnemu številu potnikov in faktorju zaposlnjenosti, ki ga je dosegala Adria Airways v letu 2018. Celotno število razpoložljivih sedežev v razdobju celotnega koledarskega leta tako znaša 537,500 in ocena prepeljanih potnikov 365.500 (vozni red 1).

ASK/RSK

Indeks ASK pomeni oceno zmogljivosti določenih poti. Tisti, ki so najbolj iskani, bi morali leteti z visoko zmogljivimi letali (širokotrupna letala) in visoko frekvenco, da bi povečali ponudbo letalskega prevoznika in s tem prihodke. Poleg tega se indeks ASK upošteva tudi pri ocenjevanju stroškovnih centrov letalskih prevoznikov. Natančneje, večina stroškov na enoto, kot so gorivo, osebje, najem letala, letališke takse in tako naprej, je opredeljena z indeksom ASK kot referenco.

Povedano drugače, indeks ASK daje informacijo o zmogljivosti letalske družbe, njegova vrednost pa je običajno izražena v milijonih. Za izračun vrednosti ASK je treba upoštevati vse razpoložljive letalske sedeže in jih pomnožiti s preletenimi kilometri.

Nazadnje je ASK bistven tudi zato, ker je vir še enega pomembnega indeksa, RPK ali prihodkov od potniških kilometrov. Ta indeks prikazuje število razpoložljivih sedežev, ki so bili prodani potnikom, ki plačujejo. Ta indeks je rezultat števila letečih potnikov, pomnoženega s preleteno razdaljo. Na tej točki je mogoče oceniti tudi faktor obremenitve letala. Faktor zasedenosti se na splošno nanaša na določen let, lahko pa je povezan tudi z določeno potjo ali celo s celotno letalsko družbo.

Tabela 37: Primerjava vozni redov

	Št. sedežev	Potujoči	km	ASK v mio	RSK v mio	Rate
Vozni red 1	537.500	365.500	4.239.888	255.902	174.013	0,679999
Vozni red 2	546.272	371.465	5.110.356	276.686	188.147	0,680002

Vir: Lastni izračun

Vozni red je "umeščen" na 3 različne poslovne modele glede najema oz. nakupa letal in tako prihodkovno in stroškovno opredeli posamezen model.

Cene letalskih vozovnic na trgu so odraz različnih dejavnikov, pristopov, primerjav in usklajevanj, nedvomno pa odražajo "moč" posameznega prevoznika na določeni progi. Ocenjena povprečna vrednost kupona je 150 EUR z vključeno YQ takso oz. dodatkom za gorivo, kot ga poimenujejo nekateri viri. Prihodke ocenjujemo na skoraj 55 mio EUR.

Cene kerozina na trgu so zelo različne in odvisne od ponudnikov in razmer na trgu. V Sloveniji je edini ponudnik Petrol. Izračunana pa je tudi referenčna cena kerozina, ki jo uporabljamo v tej kalkulaciji. Glede na zgodovinske podatke, je cena goriva v LJU na relativno visokem nivoju, kar velja še danes. Upoštevamo ocenjeno ceno 1,081 EUR /MT. Upoštevana poraba goriva na uro letenja znaša 1,5 MT na BH za letalo CR9-E175 in celotna ocenjena poraba glede na vozni red znaša med 13.600 ton in 15.200 ton kerozina.

Za namen te študije so uporabljeni javno dostopni podatki o cenah letalskih storitev in zgodovinski podatki. Nekatera letališča, med drugim tudi ljubljansko letališče, ne posredujejo informacij, v kolikor ni iskalec informacij letalski prevoznik. Torej je osnova za oceno najboljši približek realnih stroškov letalskih storitev. Celotni stroški letalskih in navigacijskih storitev so ocenjeni na 10.9 mio EUR. Stroške potniških pristojbin in stroškov sistemov, ki so vezani na potnika (rezervacijski sistem, DCS ipd.), ocenjujemo na 15,2 mio EUR. Dodaten strošek je tudi ocena de-icinga v višini 95.000 EUR.

4 PROJEKCIJA POSLOVANJA NOVOUSTANOVLENE DRUŽBE

V tem poglavju simuliramo poslovanje novoustanovljene družbe, glede na glavne kazalnike. Ocenjeni in opredeljeni so prihodki in stroški, narejena je finančna projekcija poslovanja in analiza občutljivosti.

Pristop k projekcijam je naslednji:

- Projekcije so narejene za 4 modele organiziranosti družbe (ACMI, Dry Lease, Letala v lasti, Javno-zasebno partnerstvo (PPP)).
- Kot osnova so narejene projekcije za osnovni (baseline) scenarij, ta sv+cenarij predvideva:
 - Vozni red 1 (tradicionalni), 11 destinacij (60 povezav)
 - 3 letala
 - Tip letala CR9-E175 (86 sedežev)
 - 10-letno obdobje simulacije
- V nadaljevanju je narejena analiza občutljivosti rezultatov za osnovni scenarij, pri čemer upoštevamo:
 - Pomen faktorja zapolnjenosti in vrednosti kupona
 - Pomen stroška goriva
 - Vozni red 2 (več in daljše destinacije)
 - Vozni red 3 (7 ključnih destinacij, samo 2 letali)
 - Večji tip letala: A220-100 (125 sedežev)

V nadaljevanju najprej predstavljamo predpostavke izračunov, sledi predstavitev projekcij za osnovni scenarij, temu pa analiza občutljivosti.

4.1 PREDPOSTAVKE IZRAČUNOV

4.1.1 PRIHODKI

V zvezi s prevozom potnikov in tovora letalski prevoznik oblikuje svojo cenovno politiko vozovnic na podlagi stroškov in aktualnega povpraševanja ter ciljanja specifičnih potrošniških segmentov. Nekateri potniki so občutljivi na ceno in niso vezani na določen datum ali urnik, zato bodo izbrali najugodnejšo vozovnico, ne glede na dolge postanke. Drugi morajo pravočasno priti na cilj in so pripravljeni plačati katerokoli ceno za potovanje na določen dan. Upoštevajoč dejavnike, kot so čas leta, čas nakupa, prodajni kanal in razred sedeža, letalske družbe oblikujejo cenovne ravni za različne segmente potnikov. Brez razumevanja konkurence, tržnih razmer, distribucije vozovnic in bolj kompleksnih podatkov, ki jih je mogoče pridobiti le z analitiko, letalske družbe ne morejo učinkovito segmentirati potnikov onkraj tipičnega scenarija "poslovni ali prosti čas". To je še posebej pomembno za ohranjanje konkurenčnosti in dobičkonosnosti.

Danes so se zaradi podatkovnih zmogljivosti in tehnološkega napredka razvile strategije upravljanja prihodkov, ki upoštevajo številna merila v realnem času in zagotavljajo resnično

prilagodljive cene, znane kot dinamične. Ocenjena vrednost kupona, uporabljenega v tej analizi, znaša 122,00 EUR in vključuje dodatne storitve, kot so rezervacija sedeža, dodaten kos prtljage itd. Vrednost kupona smo prilagajali glede na zgodovinske podatke o cenah vozovnic. V izračunih smo uporabili povprečno vrednost, čeprav je vrednost kupona na posameznih destinacijah višja ali nižja (npr. BRU in ZRH višja, SKP in FCO nižja). Dejavniki prilagajanja višine vrednosti kupona je povpraševanje in posledično odstotek zasedenosti letalske kabine (angl. load factor).

Drugi dejavnik na prihodkovni strani je doplačilo k letalski vozovnici (angl. YQ surcharge), ki ga letalski prevozniki označujejo kot "dodatek operaterja" ali dodatek za gorivo. To ni davek (strošek, ki ga naloži vlada ali regulator), ampak dajatev, strošek na potnika, ki ga ponudnik storitev doda potovanju. Včasih letalski prevozniki to poskušajo utemeljiti kot "dodatek za gorivo", vendar je gorivo neizogiben strošek upravljanja letala in letalski prevozniki lahko obvladujejo te stroške, zato je del njihovih nadzorovanih stroškov in bi moral biti del cene vozovnice.

Osnovna predpostavka za izračun prihodkov na letih je bila enako število potnikov na vseh letih in enaka višina vrednosti kupona. Odstotek zasedenosti potniške kabine je zato na vseh tipih letal različen. Zaradi teh predpostavk so letni prihodki (za enak vozni red) za vse tipe letal enaki in glede na predpostavke v prvem letu poslovanja znašajo 54,5 mio EUR. V naslednjih letih poslovanja se z izboljšanjem faktorja zapolnitve ustrezno povečujejo tudi prihodki.

Tabela 38: Predpostavke izračuna prihodkov v prvem letu poslovanja za vse tipe letal (Vozni red 1)

		VOZNI RED 1		
SPREMENLJIVKE		CR9-E175	A220-100	E190-E2
	% zasedenosti potniške kabine	68,0%	46, 8%	51,3%
	Vrednost kupona	134	134	134
	Cena goriva na tono v EUR	1.081	1.081	1.081
	Vrednost emisijskega kupona v EUR	83,3	83,3	83,3
OSNOVNE INFORMACIJE				
	Število sedežev na letalu	86	125	114
	Vsi sedeži	537.500	781.250	712.272
	Število rotacij	3.125	3.125	3.125
	Število povezav	6.250	6.250	6.250
	Skupaj blok ur	9.080,9	9.080,9	9.080,9
	Enako število prepeljanih potnikov	365.500	365.500	365.500
	Poraba goriva v tonah	13.621,3	13.621,3	13.621,3
FUEL EFFICENCY		0,0372	0,0372	0,0372
	Prihodki iz naslova vrednosti kupona (v EUR)	48.977.000	48.977.000	48.977.000
	YQ taksa (v EUR)	9.868.500	9.868.500	9.868.500
SKUPAJ:		58.845.500	58.845.500	58.845.500

Vir. Lastni izračun

4.1.2 STROŠKI

Najpomembnejši stroški, ki vplivajo na letalska podjetja, so stroški dela in goriva. Stroški dela so v kratkem roku večinoma fiksni, medtem ko se stroški goriva lahko močno spreminjajo glede na ceno nafte.

Fiksni stroški so v nasprotju s spremenljivimi stroški opredeljeni kot stroški, ki ostanejo enaki v določenem časovnem obdobju. Fiksni stroški letala ostanejo enaki ne glede na število opravljenih letov. Nasprotno pa se spremenljivi stroški lahko spreminjajo in vključujejo stvari, kot so gorivo, vzdrževanje, pristajalne takse itd. Če pa so stroški letala temeljijo na urah letenja, se povezani stroški najema ali leasinga štejejo za spremenljive stroške. Takse in pristojbine, povezane z uporabo letala, se štejejo za spremenljive stroške.

Stroške smo razdelili v skupine, in sicer:

- Stroški, ki se nanašajo na letalo in potnike
- Splošni stroški in
- Stroški glede na model najema oz. nakupa letala

Stroški, ki se nanašajo na letalo in potnike

V tej skupini je največji strošek gorivo, katerega cena je zaradi geopolitičnih in ekonomsko-gospodarskih razmer zelo nestabilna. V zadnjem letu so se cene več kot podvojile zaradi ruske vojne v Ukrajini²⁷. Rast cen delno ublažijo učinkovitejša letala, zato je izjemnega pomena vključiti v floto letala z nizko porabo goriva, kar ima ekonomske učinke in vpliv na količino izpusta CO₂. Cena kerozina, uporabljena v tej analizi, je referenčna cena ponudnika goriva na Letališču Jožeta Pučnika Ljubljana, Petrol. Cena goriva je ocenjena na 1,081 EUR/tono (februar 2023). Cene goriva oblikujejo ponudba, povpraševanje in borzna nihanja ponudnikov, izražena v USD/galon. Zaradi potrošnje goriva, izražene v tonah, se cena pretvori v EUR/tono. Poraba goriva za letalo CR9-E175 je 1,5 tone na blok uro letenja. Poraba goriva je torej odvisna od skupnega števila blok ur in porabe kerozina na blok uro. Cene goriva pa so lahko za prevoznike, ki terminsko zakupijo gorivo, dvorezen meč.

Za izvedbo **zemeljskih storitev** oskrbe letal na letališčih letalski prevozniki plačujejo izvajalcem t.i. zemeljskih storitev (angl. Ground services). Koliko letalske družbe opravijo same in koliko oddajo zunanjim izvajalcem, se razlikuje med letalskimi družbami in lokacijami. V našem primeru in glede na letališča v voznem redu se stroške zemeljske oskrbe plačuje izvajalcem storitev (npr. Fraport, Swissport, Menzis). Oblikovana cena storitev zemeljske oskrbe je vezana na maksimalno vzletno težo letala-MTOW (angl. MTOW- maximum take off weight), ter vsebino in obseg storitev prevoznika. V analizi smo povzeli ceno Letališča Jožeta Pučnika Ljubljana, izvajalca storitev Fraport-Slovenija, ki znaša za letalo CR9-E175, 1.486,00 EUR za oskrbo ob prihodu in odhodu letala. Pristojbino za pristanek in terminalno navigacijo je vključena v ceni. Uradni cenik storitev je na voljo letalskim prevoznikom na njihovo zahtevo. Pristojbine se med letališči zelo razlikujejo in upoštevajo različne dejavnike, vključno z vrsto in težo letala, časom pristanka ter včasih emisijami in hrupom.

²⁷ IATA, <https://www.iata.org/en/publications/economics/fuel-monitor/>

Letalske družbe plačujejo **pristojbine za prelete** agencijam vsake države, čez katero letijo na svojih poteh. To zajema uporabo kontrole zračnega prometa in drugih navigacijskih storitev. Za let znotraj Evrope (ki je centraliziran pod „Eurocontrol“) bo to enkratno plačilo glede na vrsto letala in dolžino leta. Izračuni so dokaj kompleksni, saj temeljijo na maksimalni vzletni teži letala, razdalji in ceni na enoto za vsako državo. Obračunavanje in nadzor sta centralizirana, vendar se cene razlikujejo glede na državo. Rahlo spreminjanje poti lahko pomembno vpliva na te stroške.

Stroški rezervacije in s sistemi povezanimi storitvami potniškega servisa je zajeten strošek, ki ga prevoznik plačuje ponudnikom storitev (1A rezervacijski sistemi, DCS, interline vozovnic,...). Vstop na globalni trg preko distribucijskih sistemov in s tem povezano prepoznavnostjo in dostopnostjo do vozovnic preko povezovanj z drugimi letalskimi prevozniki (angl. interline ticketing) omogoča potnikom nemoteno potovanje brez prekinitev v smislu ločenih vozovnic, registracija prtljage do končne destinacije ipd. Povečanje prodajnih poti preko rezervacijskih agentov, pa običajno letalske družbe plačajo provizijo v odstotkih rezervacijskim agentom in spletnim mestom za rezervacije. V tem sklopu so vključeni tudi stroški komunikacije, reševanje nerednosti v prometu, izgubljene prtljage, pritožbe ter seveda vsa izplačila kompenzacij povezanih z EU 261/2004 direktivo, ki ureja varstvo potnikov pravic ob nerednostih v prometu. Skupni znesek je 40,90 EUR na potnika, oziroma 13,90 EUR za promocije in prodajne kanale takse in pristojbine ter 27,00 EUR za sisteme in vse nerednosti. Strošek ocenjen na osnovi zgodovinskih podatkov prevoznika Adria Airways.

Cene emisijskih kupon so konstantno v porastu. Letalski prevozniki so skladno z direktivami EU 115/2011 in EU 2003/87 EC, dolžni spremljati, poročati in verificirati poročilo pristojnemu organu v RS glede izpusta CO₂ in skladno s tem pridobiti pravico do izpusta emisij z nakupom emisijskih kupon. Cena CO₂, ki smo jo upoštevali v analizi je 83,32 EUR za izpust 1 tone CO₂ (feb 2023) ki se izračuna na osnovi porabe goriva saj tonno goriva množimo s koeficientom 3,15 ter tako dobimo tone CO₂. Cena v mesecu aprilu 2023 pa se že giblje okoli 100,00 EUR za tonno CO₂²⁸.

V analizi je vključena tudi ocenjena vrednost stroškov razledenitve letala. Resda, glede na mile zime, ta strošek ni velik, pa je vendar potrebno vključiti znesek na celotni letni ravni in porazdeliti na let. Ocenjujemo, da je 15,00 EUR za segment zadosten znesek, ki bi lahko kril vse stroške razledenitve na letni ravni.

Tabela 39: Ocenjeni letni stroški prevoza potnikov in letala za tip letala CR9-E175 (vozni red 1)

SPREMENLJIVKE		
	Cene goriva na tonno (v EUR)	1.081
	ETS vrednost kupona (v EUR)	83,32
OSNOVNE INFORMACIJE		
	število sedežev na letalo	86
	skupno število sedežev	537.500
	skupaj rotacij	3.125
	skupaj št. segmentov	6.250
	skupno št. blok ur	9081
	število vseh potnikov	365.500
	poraba goriva	13.621
STROŠKI POTNIKI LETALO		
	Cena goriva (v EUR)	14.724.647

²⁸ Statista, <https://www.statista.com/statistics/1322214/carbon-prices-european-union-emission-trading-scheme>

Strošek zemeljske oskrbe letala (v EUR)	8.594.332
Strošek preletnih taks (v EUR)	2.209.407
Strošek, potniki (v EUR)	5.080.450
PAX davki in prispevki-ttl psgr-1A, stroški potniki, sistemi GDS (v EUR)	9.868.500
Razledenitev (de-icing) (v EUR)	93.750
Strošek emisijskih kuponov, izpusti (v EUR)	2.758.780
SKUPAJ STROŠKI POTNIKI LETALO (v EUR)	43.329.856

Vir: Lastni izračun.

Splošni stroški, ki mesečno obremenijo prihodke, so razporejeni v skupine:

- Stroški operativnega osebja, mesečni izdatki, šolanja, priročniki, članarine, posadke izključene.
- Stroški plač neoperativnega osebja in mesečni stroški splošni.
- Stroški najema prostorov, IT.
- Stroški komercialnih in marketinških aktivnosti.

Tabela 40: Splošni letni stroški za tip letala CR9-E175 (vozni red 1)

SPREMENLJIVKE		
Cene goriva na tono (v EUR)		1.081
ETS vrednost kupona (v EUR)		83,32
OSNOVNE INFORMACIJE		
število sedežev na letalo		86
skupno število sedežev		3.125
skupaj rotacij		6.250
skupaj št. segmentov		9.081
skupno št. blok ur		365.500
število vseh potnikov		13.621
poraba goriva		537.500
OSTALI STROŠKI		
Stroški operativnega osebja in mesečnih izdatkov, sistemi, članarin (v EUR)		3.984.000
Indirektni osebni stroški - plače (v EUR)		2.520.000
Najemnine, IT, komunikacija (v EUR)		300.000
Aktivnosti prodaja in marketing (v EUR)		300.000
SKUPAJ OSTALI STROŠKI (v EUR)		7.104.000

Vir: Lastni izračuni

Glede na to, da imajo letala, ki pogojno ustrezajo trenutnim zahtevam povezljivosti Slovenije z letališči v EU in regiji (operativne karakteristike, potencialno število potnikov in potrebnih sedežev, obstoječi kadrovski resursi v Sloveniji, vzdrževalna infrastruktura, ipd.), različne vplive na poslovni rezultat družbe, prikazujemo stroške poslovanja po tipih letal.

Primerjave stroškov, vezanih na letalo in potnike se (kljub enaki porabi goriva glede na prepeljanega potnika) zaradi razlik glede maksimalne vzletne teže bistveno razlikujejo. Najnižji stroški so za tip letala CR9-E175, sledita pa E 190 in A220-100.

Tabela 41: Primerjava stroškov za letalo glede na tip letala (vozni red 1)

		VOZNI RED 1		
SPREMENLJIVKE		CR9-E175	A220-100	E190
	cena goriva na t v EUR	1.081	1.081	1.081
	Vrednost emisijskega kupona v EUR	83	83	83
	MTOW	38	56,2	51,8
	Poraba goriva v tonah na blok uro	1,5	1,5	1,5
OSNOVNE INFORMACIJE				
	Skupaj blok ure	9.081	9.081	9.081
	Vsi potniki glede na faktor obremenitve	365.500	365.500	365.500
	Poraba goriva	13.621	13.621	13.621
STROŠKI LETALO POTNIKI				
	Gorivo (v EUR)	14.724.647	14.724.647	14.724.647
	Zemeljska oskrba #HDLG (v EUR)	8.594.322	9.687.500	9.684.400
	Navigacija na poti #NAVG (v EUR)	2.209.407	2.752.664	2.640.134
	PAX prodaja, komuniciranje, upravljanje terjatev (v EUR)	5.080.450	5.080.450	5.080.450
	PAX davki in dajatve-TTL PSGR-1A (v EUR)	9.868.500	9.868.500	9.868.500
	Odmrzovanje (deicing) (v EUR)	93.750	93.750	93.750
	Emisije CO2-MT (v EUR)	2.758.780	2.758.780	2.758.780
	SKUPAJ STROŠKI LETALO POTNIKI	43.329.856	44,955,612	44,839,982

Vir: Lastni Izračun.

4.1.3 STROŠKI GLEDE NA MODEL ORGANIZACIJE DRUŽBE

Stroški najema letala pod pogoji ACMI

Strošek najema letala pod pogoji ACMI vključuje ceno najema za blok uro, izračunano na osnovi skupnega naleta v blok urah in ceno za najem. Kot že omenjeno v predhodnih poglavjih, cena vključuje letalo, posadko, vzdrževanje in zavarovanje. Torej v tem kontekstu v tem modelu ni stroškov letala, posadk, vzdrževanja in zavarovanja. Cena najema je odvisna od tržnih razmer, bonitetne ocene najemnika storitev, števila letov in razmerja cikel/blok ura. Ob najemu letala za daljše obdobje od enega leta je potrebno knjigovodsko vrednotiti tudi vrednost letala in amortizacijo v knjigovodskih izkazih.

Tabela 42: Stroški najema letala in posadke po modelu ACMI za tip letala CR9-E175 (vozni red 1)

SPREMENLJIVKE		
	skupaj rotacij	3.125
	skupaj št. segmentov	6.250
	skupno št. blok ur	9.080,88
STROŠKI ACMI		
	ACMI (v EUR)	18.161.760
	hotac/transfer/perdiem per day (v EUR)	1.317.600
SKUPAJ ACMI STROŠKI (v EUR)		19.479.360

Vir: Lastni izračuni

Ocenjen strošek najema upoštevan v tej analizi je 2.000,00 EUR na blok uro za tip letala CR9-E175.

Dodatni strošek, ki ni zajet v ceni najema, je strošek namestitve posadk, prevoza posadk v bazo prevoznika in dnevnice. V pogodbi o najemu je določena višina nadomestila. V oceni stroškov smo vključili dva seta posadk na letalo. Vsega skupaj 24 članov posadk sočasno. Ocenjen strošek je 150,00 EUR na dan.

Stroški najema letala pod pogoji DRY LEASE

Najem letala brez posadk, vzdrževanja in zavarovanja (angl. dry lease oz. dump lease) uporabljajo prevozniki, ki imajo zadostno število posadk, resurse za izvedbo vzdrževanja in ugodna zavarovanja. Najemodajalci (angl. lessor) so lahko letalski prevozniki, ki zaradi viška svojih kapacitet, s poslovnim modelom odda letala v najem za določeno obdobje drugemu letalskemu podjetju.

Stroškovnik je kompleksnejši in je razdeljen na:

- Mesečni najem, ne glede na obseg letenja. V analizi je ta najem 90.000 EUR mesečno za posamezno letalo. V najemu bi imeli tri letala. Skupni mesečni znesek najema znaša 270.000 EUR oz. letno 3.240.000 EUR.
- Vzdrževanje razdeljeno na: bazno, linijsko in rezervna sredstva za večje stroške vzdrževanje (npr. motor, podvozje). Letala imajo določena preverjanja v različnih časovnih intervalih, pogosto znana kot »check« in razvrščeni na štiri različne vrste vzdrževanja na višji ravni: A, B, C in najtežje (D) preverjanja. Cilj teh pregledov je izvajanje rednega in nerutinskega vzdrževanja letala. Strošek baznega vzdrževanja je ocenjen na 45.600 EUR mesečno za vsa tri letala, 68.400 EUR je linijsko vzdrževanje, ter 880 EUR rezervnih sredstev na blok uro, namenjenih za nepredvidena večja vzdrževanja. Kot smo že predhodno omenili so letalske posadke velik strošek in velika prednost letalskega prevoznika je zadostno število razpoložljivih posadk. Celoten strošek plač ocenjujemo na 252.000 EUR mesečno za vse člane posadk (24 pilotov in kopilotov ter 24 članov kabinskega osebja)
- Ocenjen strošek zavarovanja je 36.000 EUR mesečno in višina je odvisna tudi od bonitetne ocene letalskega prevoznika.
- Izobraževanje posadk, v tej analizi smo predvideli samo obnovitev licence (angl. recurrent training) pilotov in kopilotov za letalo CR9-E175. Strošek je ocenjen na 48.000

EUR na letni ravni. V primeru najema drugega vrste letal, pa bi bilo potrebno izvesti šolanje posadk v celoti. Strošek je vključen v pripravljajno obdobje.

Tabela 43: Ocenjeni stroški najema po modelu Dry lease za tip letala CR9-E175 (vozni red 1)

OSNOVNE INFORMACIJE			
	število sedežev		86
	skupno število sedežev		537.500
	skupaj rotacij		3.125
	skupaj št. Segmentov		6.250
	skupno št. blok ur		9.080,88
STROŠKI NAJEMA DRY LEASE			
	Mesečno za letalo (v EUR)	Stroški najema letala	3.240.000
	Letno na člana posadke (v EUR)	Stroški izobraževanja posadk	48.000
	Mesečno (v EUR)	Stroški plače posadk	3.024.000
	Blok ura (v EUR)	Vzdrževanje - rezerve	7.991.174
	Mesečno (v EUR)	Bazno vzdrževanje	558.000
	Mesečno (v EUR)	Linijsko vzdrževanje	820.800
	Mesečno (v EUR)	Zavarovanje	432.000

Vir: Lastni izračun.

Stroški, vezani na nakup lastnega letala

Nakup lastnega letala (bodisi novega ali starejšega) predstavlja za letalskega prevoznika zahtevno in podrobno analizo, upoštevajoč dejavnike odločanja, kot so poslovni model, trg, okoljski dejavniki in finančna perspektiva. V analizi smo opredelili nakup letala E175, z maksimalno vzletno težo 38 ton in številom sedežev 86-90. Cena letala je odvisna od opreme in komponent, ki opredeljujejo tehnične parametre ter motorji. Cena proizvajalca je okvirna in variira med 20 in 30 mio EUR. V naši analizi smo ocenili vrednost na 24 mio EUR, s 15% depozitom, 5-6 % obrestno mero in 15 let odplačevanja kredita in obresti.

Stroške, ki smo jih vključili v izračunu zajemajo:

- Stroške glavnice in kredita za posamezno letalo (v izračunih so tri letala), kjer glavnica in obresti za posamezno letalo na mesec znaša 189.900 EUR za posamezno letalo na mesec²⁹
- Stroški vzdrževanja letala, glede na obseg in ponudnika. Ocenjujemo, da je za novo letalo višina rezerv za vzdrževanje manjša kot za starejše letalo, 470,00 EUR na block uro. Dodano linijsko in bazno vzdrževanje v višino, skupaj 114.900 EUR. Plače posadk, v višini 252.000 mesečno.
- Izobraževanje posadk in šolanj, je opredeljeno v pripravljajni fazi in je predvideno v višini 50.000 EUR za vsakega pilota in kopilota ter okoli 3.000 EUR za člane kabinskega osebja. Skupen znesek znaša 1.272.000 EUR.
- Višina zavarovanja je ocenjena na 52.500 EUR mesečno. Zavarovalna premija je odvisna tudi od bonitetne ocene prevoznika, v našem primeru, novega prevoznika, predvidevamo, da temu tako.

²⁹ <https://finance.aopa.org/loan-calculator>

- Amortizacija obračunana na mesečni ravni v višini vrednosti letala na 15 let. Znesek 135.000 EUR mesečno na letalo in letno za vsa letala 4,860 mio EUR.

Tabela 44: Stroški v primeru nakupa lastnega letala za operativno leto za tip letala E175 (vozni red 1)

OSNOVNE INFORMACIJE			
	število sedežev		86
	skupno število sedežev		537.328
	skupaj rotacij		3.125
	skupaj št. segmentov		6.250
	skupno št. blok ur		9.080,88
	število vseh potnikov		365.383
	poraba goriva		13.621
STROŠKI LASTNO LETALO (3)			
	Mesečno na letalo (v EUR)	Kredit in obresti	6.836.400 EUR
	Mesečno (v EUR)	Place posadk	3.024.000
	Mesečno (v EUR)	Zavarovanje	630.000
	Mesečno (v EUR)	Vzdrževanje bazno	558.000
	Mesečno (v EUR)	Vzdrževanje linijsko	820.800
	Blok ura (v EUR)	Vzdrževanje rezerve	4.261.014
	Mesečno na letalo (v EUR)	Amortizacija	4.860.000
SKUPAJ STROŠKI LASTNEGA LETALA (v EUR)			20.997.214

Vir: Lastni izračun

Stroški po modelu javno-zasebnega partnerstva

Model javno-zasebnega partnerstva je osnovan na osnovi modela Dry lease, kjer je vključen del amortizacije za eno od letal, ki ga je kot svoj kapitalski delež vložila država. Vložek zasebnega partnerja je dajanje v najem dveh lastnih letal.

Tabela 45: Primer izračuna stroškov javno zasebno partnerstvo

OSNOVNE INFORMACIJE			
	število sedežev		86
	skupno število sedežev		537.500
	skupaj rotacij		3.125
	skupaj št. segmentov		6.250
	skupno št. blok ur		9.080,88
STROŠKI NAJEMA DRY LEASE			
	Mesečno za letalo (v EUR)	Stroški najema letala	3.240.000
	Letno na člana posadke (v EUR)	Stroški izobraževanja posadk	48.000
	Mesečno (v EUR)	Stroški plače posadk	3.024.000
	Blok ura (v EUR)	Vzdrževanje - rezerve	7.991.174
	Mesečno (v EUR)	Bazno vzdrževanje	558.000
	Mesečno (v EUR)	Linjsko vzdrževanje	820.800
	Mesečno (v EUR)	Zavarovanje	432.000
	Mesečno (v EUR)	Amortizacija	2.430.000
SKUPAJ STROŠKI NAJEM DRY LEASE (v EUR)			18.543.974

4.1.4 PREDPOSTAVKE IZRAČUNOV ZA 10-LETNE PROJEKCIJE POSLOVANJA

Kot časovni horizont za projekcije poslovanja nove družbe smo upoštevali 10-letno obdobje. Ključne predpostavke v izračunih glede prihodkov in stroškov se nanašajo na faktor polnjenja, vrednost kupona, ceno goriva in ceno ETS. Upoštewane so bile predpostavke, predstavljene v spodnji tabeli.

Tabela 46: Predpostavke glede dinamike prihodkov in stroškov v 10-letnem obdobju (tip letala CR9 – E175, vozni red 1)

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10
Faktor polnjenja	60%	62%	64%	66%	68%	69%	70%	71%	72%	73%
Vrednost kupona	134	137	140	143	145	147	148	149	150	151
Cena goriva	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081
Cena ETS kupona	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.0	83.3

Vir: Lastne ocene

Glavna razlika med voznim redom 1 in 2 je v tem, da je v voznem redu 2 struktura povezav nekoliko drugačna, skupno število povezav pa večje (61 namesto 60), zaradi česar je število blok ur višje za približno 10%. To vpliva tako na prihodke kot stroške. Večje število blok ur sicer pomeni višje prihodke, vendar pa v primeru nizkega faktorja polnjenja pomeni tudi primerjalno nižjo rast prihodkov od stroškov.

Tabela 47: Razlika med voznim redom 1 in 2 glede števila povezav in blok ur (letno)

VOZNI RED 1	Št. povezav	BH/letno	VOZNI RED 2	Št. povezav	BH/letno
Skupaj: 11	60	9.080,88	Skupaj: 12	61	10.170,32

Opomba: BH – block hours (bruto ura letenja)

Vir: Lastni izračun.

4.1.5 VARIANTE ORGANIZACIJE DRUŽBE V PROJEKCIJAH POSLOVANJA

Finančne projekcije poslovanja nove družbe smo naredili za 4 modele organizacije družbe in s tem načina najema oz. nakupa letal. Pri tem smo upoštevali naslednje specifikke:

- ACMI ali »Aircraft, Crew, Maintenance & Insurance« po kateri se najame letala skupaj s posadko in vzdrževanjem - oznaka ACMI
- DRY LEASE, po kateri se najame samo letala (praviloma na kratek rok) in zagotavlja lastna posadka, pogodbeno vzdrževanje in zavarovanje - oznaka Dry Lease
- OWN AIRCRAFT (oznaka Own Aircraft), kjer družba kupi lastno letalo, praviloma z dolgoročnim kreditom (financiranje 85 % nakupne vrednosti letala na 15 let po 5 % obrestni meri) ter pokriva potem tudi vse ostale stroške pripravljenosti in letenja.
- JAVNO ZASEBNO PARTNERSTVO (oznaka PPP), po kateri je predvidena kombinacija nakupa lastnega letala (1/3) kot vložek države in DRY LEASE (2/3), kjer se kot vložek zasebnega partnerja ovrednoti vrednost storitev najema letal, ki jih zagotovi zasebni partner. V osnovni varianti sta predvidena enaka vložka kapitala obeh partnerjev (50 – 50 %), je pa možen tudi drugačen (denimo tretjinski) delež zasebnega lastnika.
- Možna podvarianta je tudi JAVNO ZASEBNO PARTNERSTVO s kapitalskim vložkom zasebnega partnerja (oznaka PPP s KV), kjer je upoštevana struktura nakupa/najema letala kot po varianti PPP, le da se kapitalski vložek s strani zasebnega partnerja lahko upošteva delno tudi kot stvarni vložek v obliki letala (te variante v spodnjem prikazu ne prikazujemo, saj daje dokaj podobne poslovne rezultate kot osnovna varianta PPP).

Posamezni modeli poslovanja družbe se seveda razlikujejo glede potrebnih finančnih sredstev za delovanje družbe ter tudi glede višine stroškov in posledično rezultatov poslovanja. Vseeno pa vsi modeli za pokrivanje tekočega poslovanja ter začetne izgube potrebujejo okrog 50 milijonov evrov finančnih sredstev. Glede na usmeritev, da bi pretežni del potrebnih sredstev zagotavljali preko kapitalskega vložka države, smo v vseh modelih predpostavili enak začetni kapitalski vložek v višini 50 milijonov evrov zaradi finančne primerljivosti posameznih modelov. Pri tem smo v projekcijah upoštevali, da se pred začetkom poslovanja zagotovi 10 mio evrov kot osnovni kapital, razlika (40 mio evrov) pa kot kapitalске rezerve.

V varianti PPP smo predvideli, da se kot vložek zasebnega partnerja ovrednoti vrednost storitev najema letal, ki jih slednji zagotovi skozi določeno obdobje poslovanja. Kot rečeno, je možno, da zasebni partner v družbo delno vloži tudi kapital kot stvarni vložek v obliki letala.

Preostala potrebna finančna sredstva za tekoče poslovanje družbe smo po projekciji zagotovili s posojilnimi viri, morebitni presežki sredstev pa se v bilanci stanja izkazujejo kot denarna sredstva družbe.

4.2 OSNOVNI SCENARIJ: FINANČNE PROJEKCIJE ZA TIP LETALA CR9 – E175 IN VOZNI RED 1

Na osnovi prikazanih predpostavk prihodkov in stroškov v prejšnjem podpoglavju ter 10-letnih projekcij poslovanja letalske družbe smo pripravili finančne izkaze (Izkaz uspeha, Bilanco stanja in poenostavljen Izkaz denarnih tokov). V projekcijah so predstavljeni izračuni za štiri variante ali modele poslovanja bodoče družbe. Vse simulacije temeljijo na tipu letala CR9 – E175, ki imata enako število sedežev in zelo podobne operativne stroške. Modeli poslovanja predvidevajo enak obseg poslovanja (število letal, letov, zasedenosti), razlikujejo pa se glede modela organizacije družbe in s tem načina najema oz. nakupa letal.

V nadaljevanju prikazujemo nekaj osnovnih projekcij finančnega poslovanja nove družbe (prek izkaza uspeha in bilance stanja) za vozni red 1 po različnih modelih organiziranosti (prikaz poslovnih rezultatov za vozni red 2 je v naslednji točki). Najprej predstavljamo izkaza uspeha za 2 najbolj divergentna modela organiziranosti (ACMI in PPP) nato pa zbirno primerjavo poslovnih rezultatov za vse 4 analizirane modele.

Kot kažeta spodnji tabeli, so finančni rezultati modela zasebnega partnerstva dolgoročno bolj ugodni od modela ACMI. Točka preloma (break-even) v modelu PPP je (glede na predstavljene enake predpostavke) je dosežena v letu 7, v modelu ACMI pa se točki preloma približa šele v letu 10. Ključna razlika med obema modeloma je, da (ob enakih prihodkih od prodaje) model ACMI generira višje stroške, saj vključuje vse storitve poslovanja ter kompenzacijo za tveganja in določeno stopnjo donosa za družbo, ki ponuja te storitve. Na letni ravni znaša razlika okrog 4,5 milijonov evrov.

Tabela 48: Izkaz uspeha za model Dry Lease v 10-letnem obdobju (mio EUR)

IZKAZ USPEHA	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	51.9	54.7	57.4	60.3	62.9	64.5	65.8	67.2	68.5	69.8
STROŠKI SKUPAJ	-68.2	-68.6	-69.0	-69.5	-69.9	-70.1	-70.4	-70.6	-70.8	-71.0
mat. stroški (gorivo)	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7
stroški storitev	-21.3	-22.2	-23.0	-23.9	-24.6	-25.2	-25.9	-26.6	-27.2	-27.9
str. zaposlenih	-6.5	-6.5	-6.5	-6.5	-6.5	-6.5	-6.5	-6.5	-6.5	-6.5
amortizacija	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
najem aviona (ACMI, dry leas.)	-19.5	-19.5	-19.5	-19.5	-19.5	-19.5	-19.5	-19.5	-19.5	-19.5
vzdrževanje (MX costs, line, en)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
drugi stroški	-6.2	-5.7	-5.3	-4.8	-4.6	-4.2	-3.7	-3.3	-2.8	-2.4
EBITDA	-16.2	-13.9	-11.6	-9.2	-7.0	-5.6	-4.5	-3.4	-2.3	-1.2
DOBIČEK (IZG.) IZ POSL.	-16.2	-13.9	-11.6	-9.2	-7.0	-5.6	-4.5	-3.4	-2.3	-1.2
finančni odhodki	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
drugi odhodki	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
CELOTNI DOBIČEK	-16.2	-13.9	-11.6	-9.2	-7.0	-5.6	-4.5	-3.4	-2.3	-1.2

Vir: Lastni izračuni

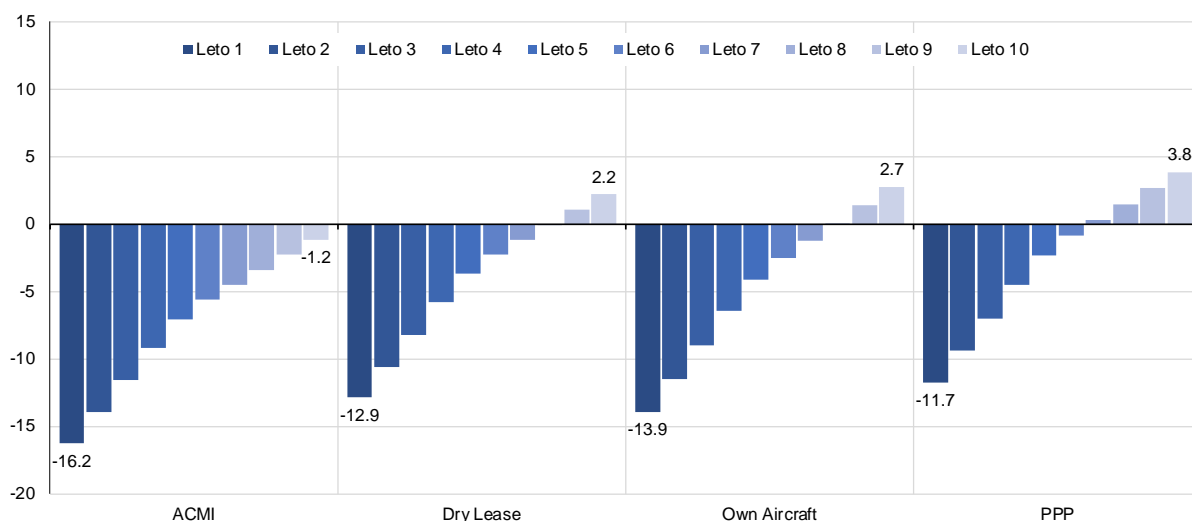
Tabela 49: Izkaz uspeha za model javno-zasebnega partnerstva v 10-letnem obdobju (mio EUR)

IZKAZ USPEHA	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	51.9	54.7	57.4	60.3	62.9	64.5	65.8	67.2	68.5	69.8
STROŠKI SKUPAJ	-62.6	-63.1	-63.5	-64.0	-64.4	-64.6	-64.8	-65.1	-65.3	-65.5
mat. stroški (gorivo)	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7	-14.7
stroški storitev	-21.3	-22.2	-23.0	-23.9	-24.6	-25.2	-25.9	-26.6	-27.2	-27.9
str. zaposlenih	-9.5	-9.5	-9.5	-9.5	-9.5	-9.5	-9.5	-9.5	-9.5	-9.5
amortizacija	-1.6	-1.6	-1.6	-1.6	-1.6	-1.6	-1.6	-1.6	-1.6	-1.6
najem aviona (ACMI, dry leas.)	-2.2	-2.2	-2.2	-2.2	-2.2	-2.2	-2.2	-2.2	-2.2	-2.2
vzdrževanje (MX costs, line, en)	-8.6	-8.6	-8.6	-8.6	-8.6	-8.6	-8.6	-8.6	-8.6	-8.6
drugi stroški	-4.7	-4.2	-3.8	-3.4	-3.1	-2.7	-2.3	-1.8	-1.4	-0.9
EBITDA	-12.3	-10.0	-7.7	-5.3	-3.1	-1.7	-0.6	0.5	1.6	2.7
DOBIČEK (IZG.) IZ POSL.	-10.7	-8.4	-6.1	-3.7	-1.5	-0.1	1.0	2.1	3.2	4.3
finančni odhodki	-1.0	-1.0	-0.9	-0.9	-0.8	-0.8	-0.7	-0.6	-0.6	-0.5
drugi odhodki	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
CELOTNI DOBIČEK	-11.7	-9.4	-7.0	-4.5	-2.4	-0.9	0.3	1.5	2.7	3.8

Vir: Lastni izračuni

V nadaljevanju primerjamo simulirane poslovne rezultate za vse 4 modele organizacije letalske družbe. Kot prikazuje spodnja slika, vsi modeli organizacije (razen ACMI) generirajo dokaj podobne finančne rezultate s točko preloma v 7. ali 8. letu poslovanja. Razlike v poslovnem izidu iz poslovanja se v prvem letu gibljejo v razponu okrog 2 milijona evrov, v 10. letu pa v razponu okrog 1,5 milijonov evrov. Model ACMI generira slabše poslovne rezultate, ker vsebuje vse ključne stroške v zvezi z delovanjem družbe ter nadomestilo za tveganje in ustrezen donos za najemodajalca.

Slika 11: Dobiček / izguba iz poslovanja nove družbe po različnih modelih organizacije v 10-letnem obdobju, Vozni red 1 (mio EUR)

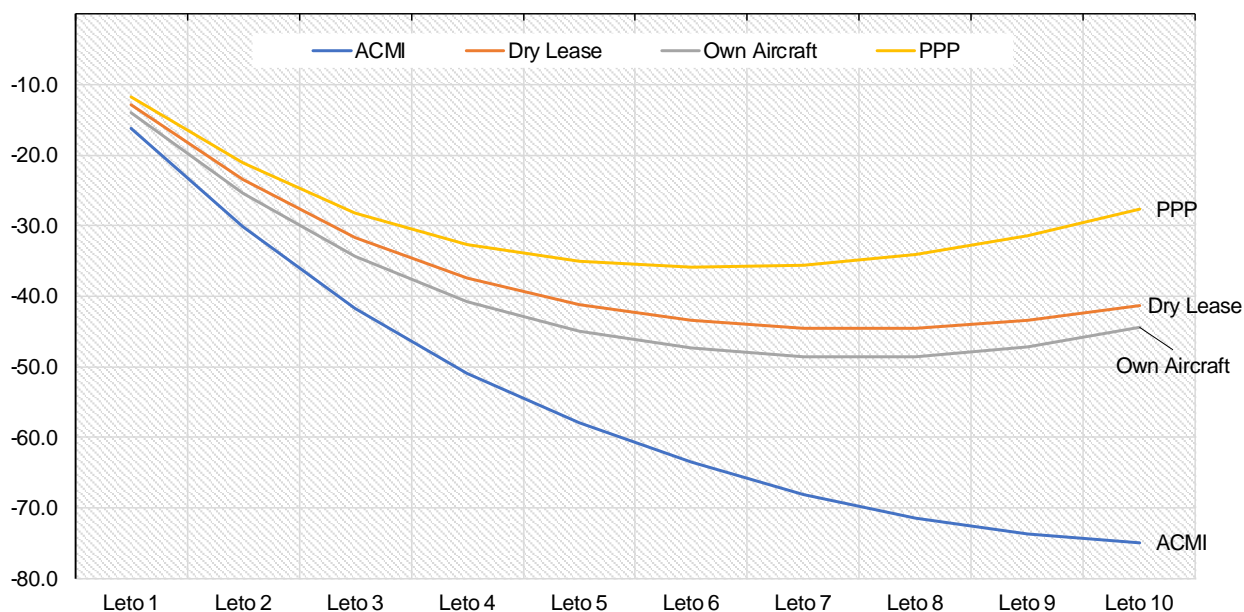


Vir: Lastni izračuni

Kot prikazuje slika spodaj, bi v odvisnosti od modela organizacije nova letalska družba do točke preloma ustvarila kumulativno izgubo na ravni med 35 in 48 mio evrov (v primeru ACMI modela pa blizu 75 mio evrov). Vendar pa bi se zaradi obrata v poslovanju in pozitivnega tekočega

poslovanja po 7. ali 8. letu kumulativna bilančna izguba začela zmanjševati (razen po modelu ACMI).

Slika 12: Kumulativna izguba / dobiček nove družbe po različnih modelih organizacije v 10-letnem obdobju (mio EUR)

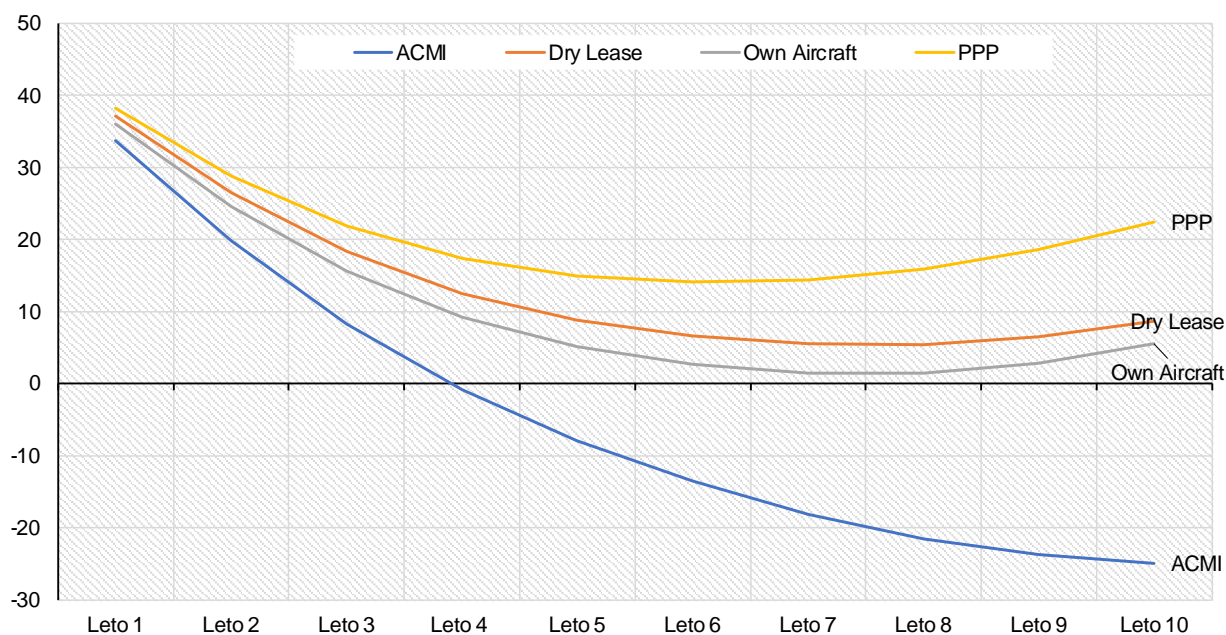


Vir: Lastni izračuni

Kljub tekoči izgubi iz poslovanja vse do 7. ali 8. leta poslovanja (glede na predpostavke izračunov), pa bi nova družba že prej začela ustvarjati pozitivni denarni tok iz poslovanja. Najprej bi ga zagotavljala organizacija družbe po modelu PPP, kjer bi denarni tok postal pozitiven v letu 7 (zaradi naložbe v 1 ali 2 letali in s tem višje amortizacije), medtem ko bi po modelu Dry Lease denarni tok postal pozitiven v letu 8, po modelu ACMI pa šele po letu 10.

Zaradi kumulativne bilančne izgube v prvih letih poslovanja bo družba potrebovala »zalogo« finančnih sredstev za pokrivanje bilančne izgube. In sicer bi družba v ta namen do točke preloma potrebovala najmanj 35 do 45 mio evrov finančnih sredstev. To načeloma pomeni, da bodo morali lastniki družbo ustrezno (pre)kapitalizirati ob njeni ustanovitvi ali jo dokapitalizirati v času poslovanja. V ta namen smo v naših simulacijah pri vseh modelih predpostavili enak začetni kapitalski vložek v višini 50 milijonov evrov (10 mio evrov kot osnovni kapital, 40 mio evrov pa kot kapitalske rezerve). Razlike med modeli so le v načinu najema letal (in drugih storitev) oziroma nakupa letal. Te razlike pa vplivajo na razlike v stroških tekočega poslovanja in v stroških financiranja, s tem pa na rezultat iz poslovanja in na solventnost.

Slika 13: Stanje kapitala ob začetnem vložku 50 mio EUR po različnih modelih organizacije v 10-letnem obdobju (mio EUR)



Vir: Lastni izračuni

Kot kaže zgornja slika, je model organizacije družbe PPP najbolj vzdržen iz vidika kapitalne strukture, saj zahteva najmanjši kapitalni vložek in zagotavlja solventnost družbe v celotnem 10-letnem obdobju poslovanja. Model organizacije z lastnim letalom se ob začetnem kapitalnem vložku 50 mio evrov približa nesolventnosti v letu 7. ACMI model generira previsoke izgube in postane nesolventen že v letu 4.

Ob teh izračunih je treba opozoriti na nekatere vidike različnih modelov:

1. model lastnega nakupa letala (Own Aircraft) zahteva bistveno več finančnih sredstev, ki jih je praviloma sicer možno dobiti na trgu, vendar pa to povečuje finančno izpostavljenost projekta,
2. ob tem pa je za varianto nakupa lastnega letala tudi značilno, da so po tem modelu tveganja višja zaradi manjše fleksibilnosti projekta,
3. v primeru najema po varianti ACMI ali Dry Lease gre praviloma za kratkoročno najeme, kar omogoča tudi zmanjševanje obsega najema v primeru sprememb na prodajnem trgu, medtem ko pri varianti Own Aircraft teh možnosti ni in obveznosti družbe obstajajo ne glede na dogajanja na trgu,
4. po modelu nakupa lastnega letala je predvideni znesek vzdrževanja letal pomembno nižji kot po drugih variantah (med 2 in 3 mio eur letno), vendar pa nastajajo višji stroški financiranja (za podoben znesek) glede na druge modele, kar vodi do primerljivih rezultatov poslovanja,
5. najbolj ugoden model iz vidika finančne izpostavljenosti nove družbe je model PPP, saj se v tem modelu nakup letal lahko financira tudi iz kapitalnih vložkov obeh partnerjev in ne prek najema kredita.

Model PPP, predvsem tak s kapitalskim vložkom zasebnega partnerja, je tudi najbolj primeren iz vidika regulative glede državne pomoči. V primeru kapitalskega vložka zasebnega partnerja (nad 30%) lahko država v dogovoru z zasebnim partnerjem sodeluje pri dokapitalizacijah družbe v primeru potreb po dodatnem kapitalu na način, da ostanejo lastniška razmerja nespremenjena.

4.3 ANALIZA OBČUTLJIVOSTI

V nadaljevanju je narejena analiza občutljivosti rezultatov za osnovni scenarij, pri čemer upoštevamo pomen naslednjih dejavnikov:

- Pomen faktorja zapolnjenosti in vrednosti kupona
- Pomen stroška goriva
- Vozni red 2 (več in daljše destinacije)
- Vozni red 3 (7 ključnih destinacij, samo 2 letali)
- Večji tip letala: A220-100 (125 sedežev)

4.3.1 ANALIZA VPLIVA FAKTORJA ZAPOLNJENOSTI IN VREDNOSTI KUPONA

Ob ceni goriva je ključni dejavnik uspešnosti poslovanja letalske družbe predvsem njena uspešnost komercializacije posameznih linij. To pa zajema predvsem stopnjo zapolnjenosti letal (load factor) in vrednost kupona za posamezni let (na sedež). V osnovnem scenariju smo izhajali iz konzervativne predpostavke, da bi nova družba v prvem letu poslovanja dosegala v povprečju 60-odstotno zapolnjenost letal, jo v 5. letu poslovanja izenačila z zapolnjenostjo letal, ki jih je dosegala Adria Airways v zadnjem polnem letu poslovanja (2018), torej na 68%, ter do 10. leta dvignila 73%. V primeru 86-sedežnega letala to pomeni, da bi nova družba v prvem letu poslovanja v povprečju prepeljala po 52 potnikov na letalo in to število nato postopno dvignila na 63 potnikov/letalo.

Glede vrednosti kupona smo v osnovnem scenariju predvideli, da nova družba dosega vrednost 134 evrov na sedež, kar je nekoliko pod povprečno vrednostjo kupona, ki ga je dosegala Adria za deljene lete (Share code) in ga nato postopno dvigne na 151 evrov / sedež.

V spodnji tabeli prikazujemo matriko kombinacij faktorja zapolnjenosti in vrednosti kupona ter poslovni rezultat za vsako kombinacij obeh. Kot kaže tabela, je za pozitiven izid iz poslovanja pogoj:

- minimalna zasedenost letal vsaj 64% (ob visoki vrednosti kupona)
- minimalna vrednost kupona vsaj 134 EUR (ob visoki zapolnjenosti letal)

Za dolgoročno pozitivno poslovanje bi (ob ostalih nespremenjenih dejavnikih) nova letalska družba morala dosegati kombinacijo najmanj 70-odstotne povprečne zapolnjenosti letal in povprečne vrednosti kupon vsaj 152 evrov / sedež. Ta komercialni vidik bo predstavljal največji izziv za novo letalsko družbo.

Tabela 50: Matrika projekcij izida iz poslovanja ob dani kombinaciji povprečnega faktorja zapoljenosti letala in povprečne vrednosti kupona, Vozni red 1 in model PPP (v mio EUR)

mio EUR		Povprečna zasedenost letal									
		50%	54%	58%	61%	64%	67%	70%	73%	76%	79%
Povprečna vrednost kupona (€)	134	-19.3	-16.7	-14.2	-12.2	-10.3	-8.3	-6.4	-4.5	-2.5	-0.6
	137	-18.5	-15.9	-13.2	-11.2	-9.3	-7.3	-5.3	-3.3	-1.3	0.7
	140	-17.7	-15.0	-12.3	-10.3	-8.2	-6.2	-4.2	-2.1	-0.1	1.9
	143	-16.9	-14.1	-11.4	-9.3	-7.2	-5.1	-3.0	-0.9	1.1	3.2
	146	-16.1	-13.3	-10.4	-8.3	-6.2	-4.0	-1.9	0.2	2.4	4.5
	149	-15.3	-12.4	-9.5	-7.3	-5.1	-2.9	-0.8	1.4	3.6	5.8
	152	-14.5	-11.5	-8.5	-6.3	-4.1	-1.9	0.4	2.6	4.8	7.0
	155	-13.7	-10.6	-7.6	-5.3	-3.1	-0.8	1.5	3.8	6.1	8.3
	158	-12.9	-9.8	-6.7	-4.4	-2.0	0.3	2.6	4.9	7.3	9.6
	161	-12.1	-8.9	-5.7	-3.4	-1.0	1.4	3.7	6.1	8.5	10.9
	164	-11.3	-8.0	-4.8	-2.4	0.0	2.5	4.9	7.3	9.7	12.1
167	-10.5	-7.2	-3.9	-1.4	1.1	3.5	6.0	8.5	11.0	13.4	

Opomba: Zeleno osenčena polja kažejo pozitiven poslovni rezultat; rdeče označena polja kažejo polje simulacij v osnovnem scenariju.

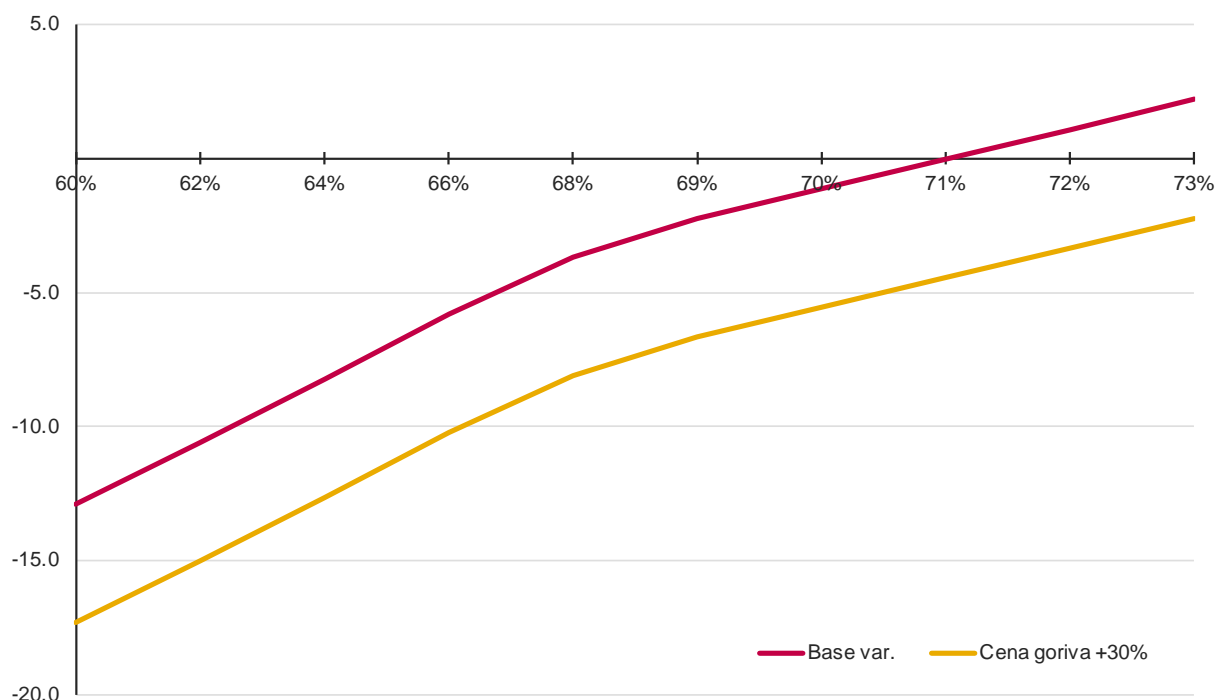
Vir: Lastni izračun.

4.3.2 ANALIZA VPLIVA CENE GORIVA

Drugi najpomembnejši dejavnik, ki lahko bistveno ogrozi poslovanje nove letalske družbe, je strošek goriva. Glede na veliko volatilitnost cen pogonskih goriv v zadnjih dveh letih je to kar velik faktor tveganja. V osnovnem scenariju predpostavljamo, da sedanja cena goriva (1.081 EUR / tono) ostane nespremenjena skozi celo obdobje. V testu občutljivosti pa simuliramo poslovni rezultat podjetja v primeru, če bi bil strošek goriva višji za 30%.

Spodnja tabela kaže, da bi višja cena goriva bistveno poslabšala poslovne rezultate družbe. V primeru kombinacije faktorja zapoljenosti in vrednosti kupona, kot smo jo predvideli v naših simulacijah, nova letalska družba ob strošku goriva, višjem za 30%, ne bi dosegla točke preloma znotraj 10-letnega obdobja. Poslovni rezultat bi bil na letni ravni slabši za 4.4 mio evrov. Pod enakimi ostalimi predpostavkami bi točka preloma nastopila šele pri faktorju polnjenja nad 73%.

Slika 14: Dobiček / izguba iz poslovanja nove družbe v 10-letnem obdobju v primeru dviga stroška goriva za 30%, Vozni red 1 in model Dry Lease (mio EUR)



Vir: Lastni izračuni

Kot kaže spodnja tabela, bi za pozitivno poslovanje morala družba v primerjavi z osnovnim scenarijem dosegati:

- višjo vrednost kupona za 12 EUR ali
- višjo stopnjo zapolnjenosti letal za 6%.

Tabela 51: Matrika projekcij izida iz poslovanja v primeru dviga stroška goriva za 30%, Vozni red 1 in model Dry Lease (v mio EUR)

mio EUR		Povprečna zasedenost letal									
		50%	54%	58%	61%	64%	67%	70%	73%	76%	79%
Povprečna vrednost kupona (€)	134	-23.7	-21.2	-18.6	-16.6	-14.7	-12.8	-10.8	-8.9	-6.9	-5.0
	137	-22.9	-20.3	-17.6	-15.7	-13.7	-11.7	-9.7	-7.7	-5.7	-3.7
	140	-22.1	-19.4	-16.7	-14.7	-12.6	-10.6	-8.6	-6.5	-4.5	-2.5
	143	-21.3	-18.5	-15.8	-13.7	-11.6	-9.5	-7.4	-5.4	-3.3	-1.2
	146	-20.5	-17.7	-14.8	-12.7	-10.6	-8.4	-6.3	-4.2	-2.0	0.1
	149	-19.7	-16.8	-13.9	-11.7	-9.5	-7.4	-5.2	-3.0	-0.8	1.4
	152	-18.9	-15.9	-13.0	-10.7	-8.5	-6.3	-4.1	-1.8	0.4	2.6
	155	-18.1	-15.1	-12.0	-9.8	-7.5	-5.2	-2.9	-0.7	1.6	3.9
	158	-17.3	-14.2	-11.1	-8.8	-6.4	-4.1	-1.8	0.5	2.9	5.2
	161	-16.5	-13.3	-10.2	-7.8	-5.4	-3.0	-0.7	1.7	4.1	6.4
	164	-15.7	-12.4	-9.2	-6.8	-4.4	-2.0	0.5	2.9	5.3	7.7
167	-14.9	-11.6	-8.3	-5.8	-3.3	-0.9	1.6	4.1	6.5	9.0	

Opomba: Zeleno osenčena polja kažejo pozitiven poslovni rezultat ob višji ceni goriva; modro osenčena polja pa izide iz poslovanja v osnovnem scenariju.

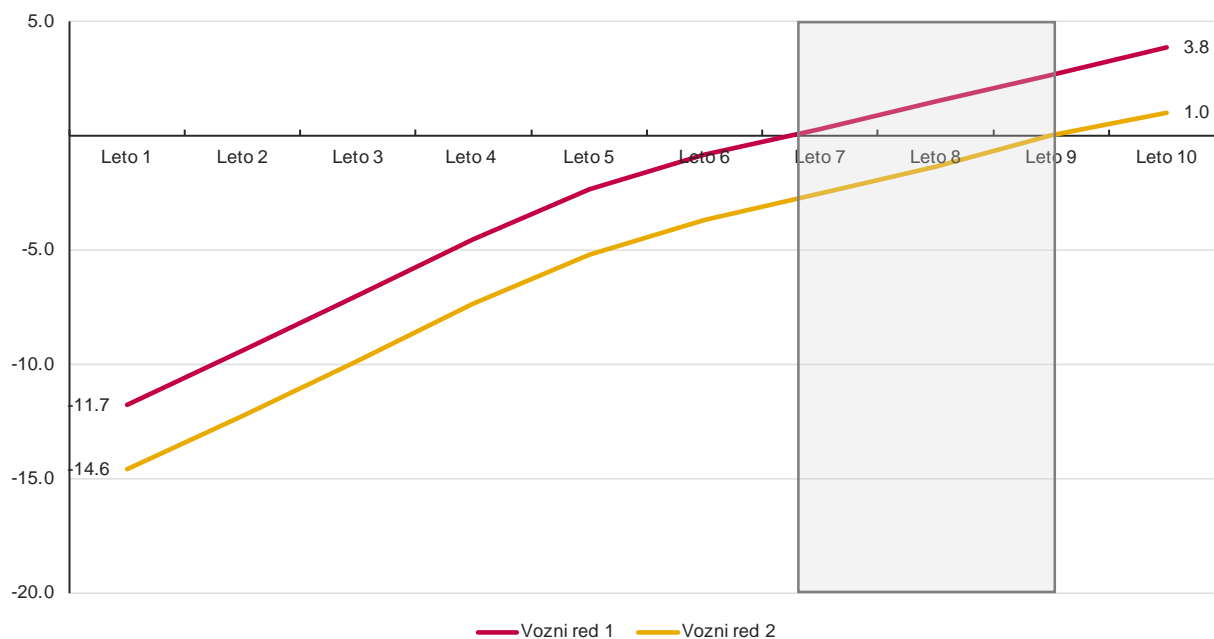
Vir: Lastni izračun.

4.3.3 ANALIZA VPLIVA EKSTENZIVNOSTI VOZNEGA REDA

Z namenom ugotavljanja občutljivosti poslovnih rezultatov nove letalske družbe v odvisnosti od števila povezav v nadaljevanju simuliramo poslovne rezultate nove letalske družbe v primeru drugačnih voznih redov. Najprej analiziramo učinek **večje ekstenzivnosti** voznega reda na izid iz poslovanja družbe, in sicer na primeru voznega reda 2 ter poslovne rezultate primerjamo s poslovnimi rezultati v primeru voznega reda 1. Kot smo predstavili v prejšnjem poglavju, je glavna razlika v tem, da je v voznem redu 2 skupno število povezav večje (61 namesto 60). Hkrati pa pride do zamenjave krajših linij (LJU-MUC) z daljšimi (LJU-MAD in LJU-ARN), zaradi česar je število blok ur višje za okrog 10%. Vendar pa to kljub višjim prihodkom (zaradi dodatne povezave) prinaša tudi relativno višjo rast stroškov od prihodkov (zaradi daljših linij in predvsem večje porabe goriva).

Spodnja slika kaže, da bi bil v primeru voznega reda 2 poslovni izid manj ugoden. To velja za vse modele organiziranosti (v sliki je prikazan model Dry Lease). Na letni ravni bi bil izid iz poslovanja slabši za okrog 2 do 3 milijone evrov. Po tem voznem redu bi pod enakimi ostalimi predpostavkami točka preloma nastopila šele 2 leti kasneje (leto 9). Za model Dry Lease to pomeni v 10-letnem obdobju za 28 mio evrov višjo kumulativno izgubo.

Slika 15: Dobiček / izguba iz poslovanja nove družbe v 10-letnem obdobju za Vozni red 2 in model Dry Lease (v mio EUR)



Vir: Lastni izračuni

Seveda bi se tem izgubam ob ekstenzivnejšem voznem redu bilo mogoče izogniti, če bi družba uspela bistveno povečati faktor zasedenosti letal in povečati vrednost kupona na sedež. Kot kaže spodnja tabela, bi ob bolj ekstenzivnem voznem redu (glede na vozni red 1) družba lahko kompenzirala z:

- višjo vrednostjo kupona za 3 do 8 EUR,
- z višjim faktorjem zasedenosti za 3 odstotne točke.

Tabela 52: Matrika projekcij izida iz poslovanja za Vozni red 2 in model Dry Lease (v mio EUR)

mio EUR		Povprečna zasedenost letal									
		50%	54%	58%	61%	64%	67%	70%	73%	76%	79%
Povprečna vrednost kupona (€)	134	-23.7	-21.2	-18.6	-16.6	-14.7	-12.8	-10.8	-8.9	-6.9	-5.0
	137	-22.9	-20.3	-17.6	-15.7	-13.7	-11.7	-9.7	-7.7	-5.7	-3.7
	140	-22.1	-19.4	-16.7	-14.7	-12.6	-10.6	-8.6	-6.5	-4.5	-2.5
	143	-21.3	-18.5	-15.8	-13.7	-11.6	-9.5	-7.4	-5.4	-3.3	-1.2
	146	-20.5	-17.7	-14.8	-12.7	-10.6	-8.4	-6.3	-4.2	-2.0	0.1
	149	-19.7	-16.8	-13.9	-11.7	-9.5	-7.4	-5.2	-3.0	-0.8	1.4
	152	-18.9	-15.9	-13.0	-10.7	-8.5	-6.3	-4.1	-1.8	0.4	2.6
	155	-18.1	-15.1	-12.0	-9.8	-7.5	-5.2	-2.9	-0.7	1.6	3.9
	158	-17.3	-14.2	-11.1	-8.8	-6.4	-4.1	-1.8	0.5	2.9	5.2
	161	-16.5	-13.3	-10.2	-7.8	-5.4	-3.0	-0.7	1.7	4.1	6.4
	164	-15.7	-12.4	-9.2	-6.8	-4.4	-2.0	0.5	2.9	5.3	7.7
	167	-14.9	-11.6	-8.3	-5.8	-3.3	-0.9	1.6	4.1	6.5	9.0

Opomba: Zeleno osenčena polja kažejo pozitivni poslovni rezultat za Vozni red 2; modro osenčena polja pa izide iz poslovanja v osnovnem scenariju (Vozni red 1).

Vir: Lastni izračun.

V drugem delu pa analiziramo učinek **manjše ekstenzivnosti** voznega reda na izid iz poslovanja družbe. In sicer smo analizirali, kakšen bi bil poslovni rezultat družbe, če bi ta zagotavljala najbolj okrnjen nabor povezljivosti. V ta namen smo konstruirali nov Vozni red 3, ki vključuje samo 7 ključnih destinacij (AMS, BER, BRU, CPH, MUC, SKP in VIE).

Tabela 53: Vozni red 3, število rotacij in blok ur

	Število rotacij		BH
	tedensko	letno	
AMS	4	208	763,4
BER	3	156	489,8
BRU	8	416	1.456
CPH	5	260	998,4
MUC	7	364	815,4
SKP	7	364	1.033,8
VIE	7	364	728
SKUPAJ	41	2.132	6.284,7

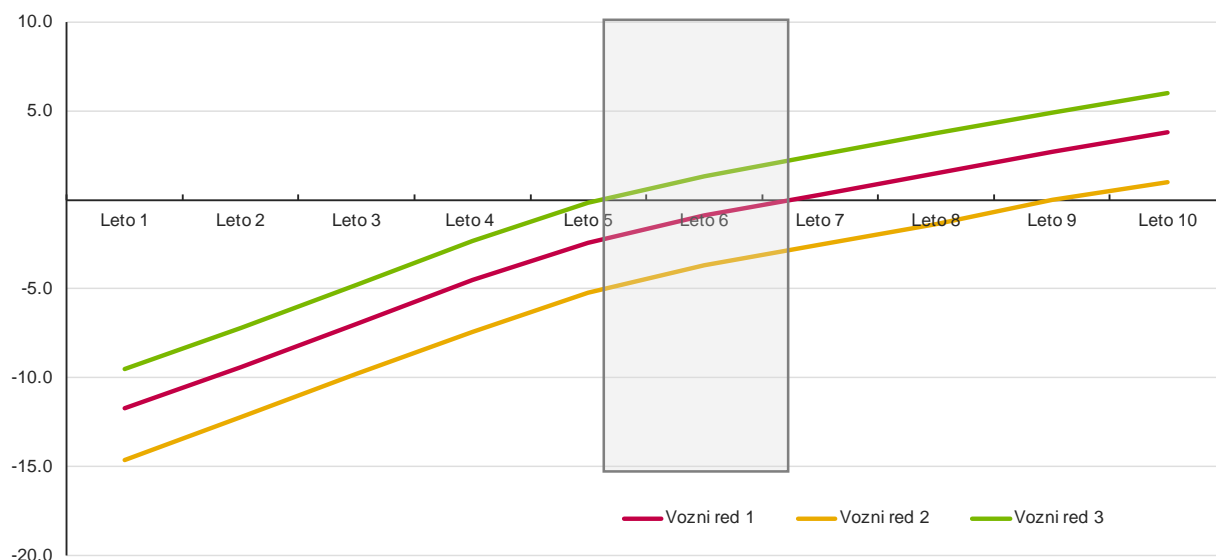
Opomba: BH – blok ure.

Vir: Lastna izdelava.

Ta vozni red bi bilo mogoče načeloma operativno pokriti samo z dvema letaloma, kar bi pomenilo za 30% manjše število blok ur (glede na Vozni red 1). Kot kaže spodnja slika, bi bil v primeru zelo

okrnjenega voznega reda in samo dveh operativnih letal poslovni rezultat za model Dry Lease boljši za 2.2 mio EUR. Pod enakimi ostalimi predpostavkami bi točka preloma nastopila že 2 leti prej (leto 5). Kumulativna izguba v 10-letnem obdobju bi bila nižja za 22 mio EUR.

Slika 16: Primerjava dobička / izgube iz poslovanja nove družbe v 10-letnem obdobju za vozne rede 1, 2 in 3 in model Dry Lease (v mio EUR)



Vir: Lastni izračuni

Iz tega sledi, da je vzdržnost poslovanja nove letalske družbe ključno odvisna predvsem od primerne strukture voznega reda, ki zagotavlja dovolj veliko zasedenost letal. Z drugimi besedami, za vzdržnost poslovanja bosta ključnega pomena postavitev primerne strukture letov in komercialna uspešnost družbe v prodaji letalskih vozovnic. Slednje je bila ena največjih šibkosti nekdanje Adrie Airways.

4.3.4 ANALIZA VPLIVA VEČJEGA TIPA LETALA (A 220-100)

Drugi vidik analize občutljivosti poslovnih rezultatov nove letalske družbe je izbira primerne velikosti letal, kar vpliva na ekonomičnost poslovanja (zapolnjenost sedežev glede na operative in finančne stroške, povezane z letali). Z namenom prikaza razlik v poslovnih rezultatih družbe, ki sledijo iz tipa izbranega letala, smo simulirali poslovne rezultate nove letalske družbe, če bi ta najela (kupila) večja letala. In sicer smo predpostavili, da bi nova letalska družba namesto tipa letala CR9 – E175 (86 sedežev) najela / kupila letala tipa Airbus A-220 100 (125 sedežev), ki ima sicer podobne karakteristike kot letalo Embraer EMB 195 E2. Ta tip letala je večji, bolj sodoben in ima daljši dolet. Vendar so, kot kaže spodnja tabela, zanj v primerjavi s tipom letala CR9 – E175 značilne znatno (za polovico) višje nabavne cene in s tem za 50% višji stroški financiranja, višje najemne cene (v primeru ACMI za 70%, v primeru Dry Lease pa za 140%) ter višji operativni stroški (za 17% oziroma 23%), medtem ko naj bi bila poraba goriva zaradi novejših in varčnejših motorjev primerljiva s tipom letala CR9 – E175. Skupni operativni stroški v primeru lastništva letala bi bili

višji za 11% (za Vozni red 1), v primeru najemanja letala pa zaradi visokih najemnin (ACMI in Dry Lease) pa še bistveno višji.

Tabela 54: Primerjava stroškov za letala tipa CR9-E175 in A220-100 (Vozni red 1)

	CR9-E175	A220-100	Razlika (%)
Št. sedežev	86	125	45%
Poraba goriva (tona na blok uro)	1.5	1.5	0%
MTOW	38	56.2	48%
MX/H	880	834	-5%
ACMI	2,000	3,400	70%
DRY LEASE	95,000	225,000	137%
SPLOŠNI PODATKI			
vsi razpoložljivi sedeži	537,500	781,250	45%
poraba goriva	13,621	13,621	0%
CO2 emisije v tonah	35,849	35,849	0%
fuel efficiency per seat	0.0253	0.0174	-31%
STROŠKI LETALO POTNIKI (v EUR)			
poraba goriva	14,724,647	14,724,647	0%
zemeljska oskrba letala	8,594,322	10,081,140	17%
navigacijske storitve	2,209,407	2,708,512	23%
stroški financiranja (amort+obresti)	2,620,000	3,930,000	50%
stroški CO2 emisij	2,986,976	2,986,976	0%
SKUPAJ	31,135,352	34,431,275	11%

Vir: Lastni Izračun.

Glede na osnovni cilj nove družbe, da služi predvsem namenom boljše povezljivosti Slovenije (torej povezljivosti z glavnimi letalskimi vozlišči v Evropi ter strateško pomembnimi trgi za Slovenijo), izbira takšnega tipa letala z velikim doletom (6.000 km namesto 2.500 do 3.300 km) ter višjimi operativnimi stroški ni najbolj primerna. Dodaten dejavnik, ki govori proti izbiri takšnega tipa letala v začetni fazi delovanja nove letalske družbe, je historično relativno nizko število potnikov na linijo. Povprečno število potnikov/leg Adrie Airways v letu 2018 na linijah z največjim faktorjem polnjenja je znašalo 63 potnikov, kar pri tipu letala A-220 100 pomeni zgolj polovično zapolnjenost letala in s tem veliko neekonomičnost.

Uporaba tega večjega tipa letala bi bila smiselna samo v primeru uspešnega komercialnega trženja nove družbe, ki bi rezultirala v povečanem absolutnem številu potnikov na letalo. V ta namen v nadaljevanju simuliramo poslovne rezultate nove družbe v primeru enakega števila potnikov kot pri manjšem tipu letala ter alternativno v primeru povečanja absolutnega števila potnikov na letalo.

Ključne predpostavke za simulacije poslovnega rezultata nove družbe v primeru uporabe treh letal tipa A-220 100 in v primeru enakega absolutnega števila potnikov so v spodnji tabeli. Uporabili smo enake predpostavke glede absolutnega števila prodanih sedežev, vrednosti kupona, cene goriva in cene ETS kuponov kot pri simulacijah za tip letala CR9 – E175. Razlika je le glede faktorja zasedenosti letal, saj enako število potnikov kot pri tipu letala CR9 – E175 pomeni pri letalu A-220 100 nižji faktor zasedenosti. Slednjega smo v 10-letnem obdobju postopno povečevali iz 41% na 50,2%

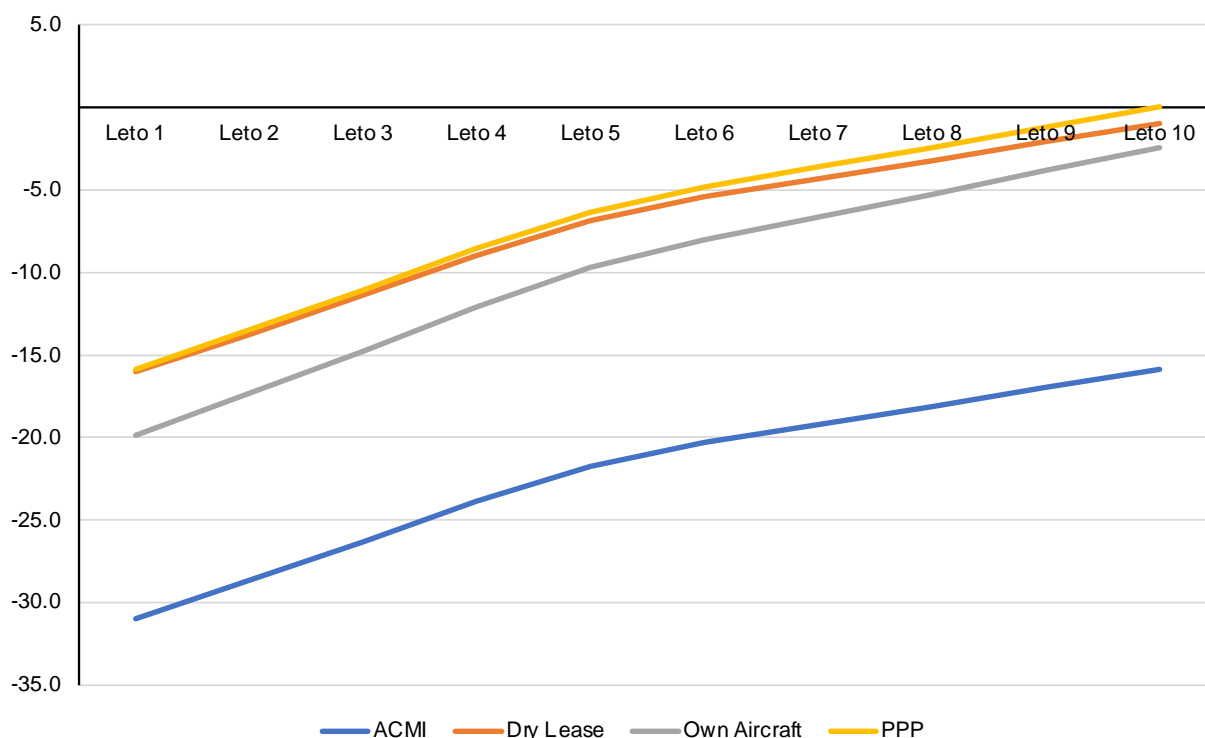
Tabela 55: Predpostavke glede dinamike prihodkov in stroškov v 10-letnem obdobju (tip letala A-220 100, Vozni red 1)

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10
Faktor polnjenja	41%	43%	44%	45%	47%	47%	48%	49%	49.5%	50.2%
Vrednost kupona	134	137	140	143	145	147	148	149	150	151
Cena goriva	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081	1,081
Cena ETS kupona	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.0	83.3

Vir: Lastne ocene

Spodnja slika kaže, da bi bil v primeru uporabe tipa letala A-220 100 poslovni izid v vseh modelih zelo neugoden. V prvem letu bi izguba iz poslovanja znašala med 17 (Dry Lease in PPP) in 32 mio evrov (ACMI). Pri tem tipu letala nova družba v 10-letnem obdobju zaradi nizke zasedenosti letal večinoma ne bi dosegla točke preloma. Izjema je model Dry Lease, kjer bi točka preloma nastopila v 10. letu.

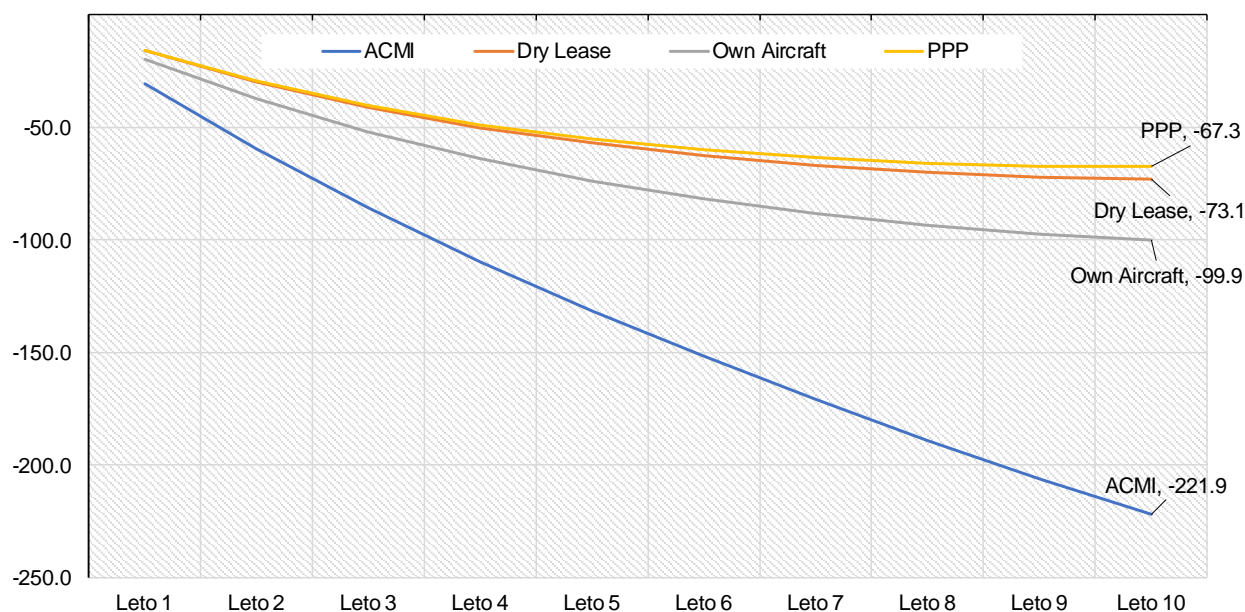
Slika 17: Dobiček / izguba iz poslovanja nove družbe v 10-letnem obdobju v primeru tipa letala A-220 100, Vozni red 1 (mio EUR)



Vir: Lastni izračuni

Vendar pa bi kljub temu, da bi v primeru enega modela organiziranosti prišlo do točke preobrata v poslovanju v 10. letu, do te točke nova letalska družba že akumulirala med 67 mio evrov (Dry Lease) in 100 mio evrov izgube (letala v lasti družbe). V primeru modela ACMI pa kar za 222 mio evrov kumulativne izgube iz poslovanja.

Slika 18: Kumulativni dobiček / izguba iz poslovanja nove družbe v 10-letnem obdobju, tip letala A-220 100, Vozni red 1 (mio EUR)



Vir: Lastni izračuni

Kot kaže spodnja matrika, zaradi višjih operativnih stroškov minimalni pogoj za pozitivno poslovanje družbe zahteva:

- Najmanj polovično zasedenost letala in vrednost kupona višjo od 155 EUR.

Tabela 56: Matrika projekcij izida iz poslovanja za tip letala A-220 100, Vozni red 1 in model Dry Lease (v mio EUR)

mio EUR		Povprečna zasedenost letal									
		41%	43%	44%	45%	47%	47%	48%	49%	49.5%	50.2%
Povprečna vrednost kupona (€)	134	-16.0	-14.8	-13.5	-12.2	-10.9	-10.2	-9.6	-8.9	-8.3	-7.7
	137	-15.1	-13.8	-12.4	-11.1	-9.8	-9.1	-8.5	-7.8	-7.1	-6.5
	140	-14.1	-12.8	-11.4	-10.0	-8.7	-8.0	-7.3	-6.7	-6.0	-5.3
	143	-13.1	-11.8	-10.4	-9.0	-7.6	-6.9	-6.2	-5.5	-4.8	-4.1
	146	-12.2	-10.8	-9.3	-7.9	-6.5	-5.8	-5.1	-4.4	-3.6	-2.9
	149	-11.2	-9.8	-8.3	-6.9	-5.4	-4.7	-3.9	-3.2	-2.5	-1.8
	152	-10.2	-8.8	-7.3	-5.8	-4.3	-3.6	-2.8	-2.1	-1.3	-0.6
	155	-9.3	-7.8	-6.2	-4.7	-3.2	-2.4	-1.7	-0.9	-0.2	0.6
	158	-8.3	-6.8	-5.2	-3.7	-2.1	-1.3	-0.6	0.2	1.0	1.8
	161	-7.3	-5.8	-4.2	-2.6	-1.0	-0.2	0.6	1.4	2.2	2.9
	164	-6.4	-4.8	-3.1	-1.5	0.1	0.9	1.7	2.5	3.3	4.1
167	-5.4	-3.8	-2.1	-0.5	1.2	2.0	2.8	3.6	4.5	5.3	

Opomba: Zeleno osenčena polja kažejo pozitivni poslovni rezultat.

Vir: Lastni izračun.

V nadaljevanju smo predpostavili, da bi bila nova družba morda zelo uspešna pri trženju letalskih sedežev in da bi ponudba letal z večjim številom sedežev morda začela vplivati na povečanje

povpraševanja ter s tem na povečanje absolutnega števila potnikov. Predpostavili smo, da bi večje letalo začelo iz višje osnove (57 namesto 52 potnikov v povprečju na letalo v prvem letu poslovanja) in da bi nato vsako leto za 1 odstotno točko hitreje povečevalo število potnikov kot manjše letalo. To pomeni, da bi se v optimističnem scenariju povprečno število potnikov na letalo do konca 10-letnega obdobja povečalo na 70 potnikov (namesto na 62 potnikov). Faktor zapolnjenosti pa bi se do konca obdobja analize povečal na 56% (namesto na 50,2%).

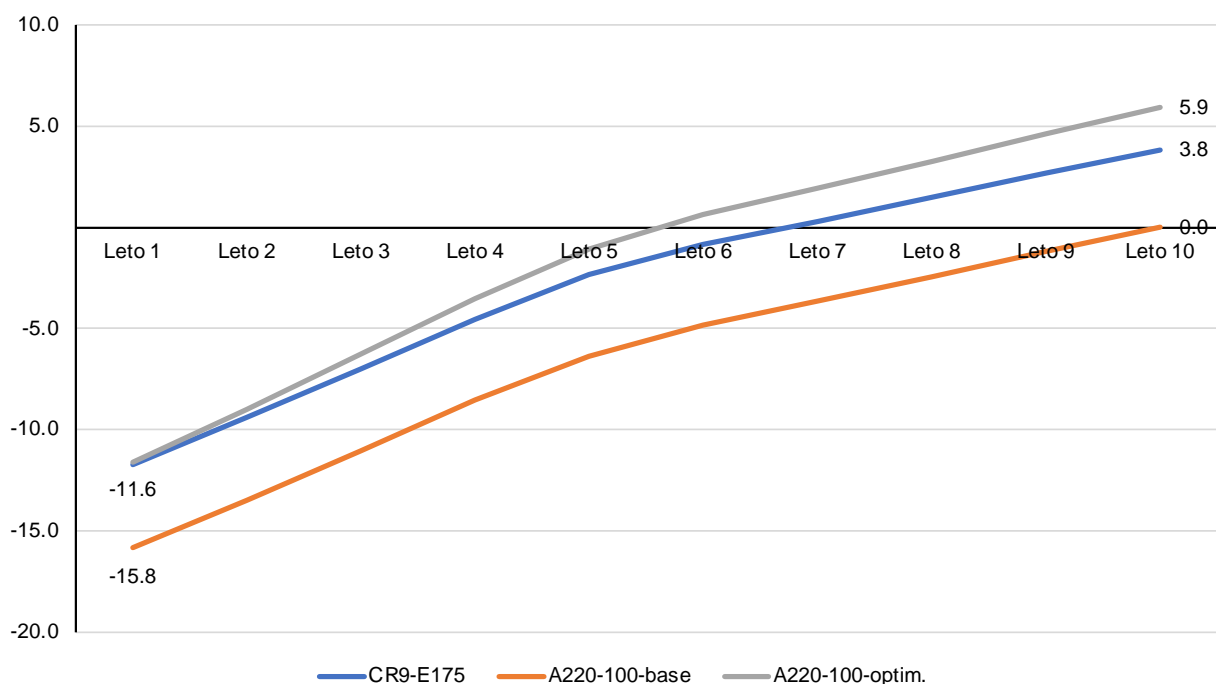
Tabela 57: Predpostavke glede absolutnega števila potnikov in faktorja zapolnjenosti letal v 10-letnem obdobju za osnovni in optimistični scenarij (tip letala A-220 100, Vozni red 1)

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10
Faktor polnjenja (osnovni)	41%	43%	44%	45%	47%	47%	48%	49%	49.5%	50.2%
Abs.število potnikov (osnovni)	52	53	55	57	58	59	60	61	62	63
Faktor polnjenja (optimistični)	46%	47%	49%	50%	52%	53%	53%	54%	55%	56%
Abs.število potnikov (optimistični)	57	59	61	63	65	66	67	68	69	70

Vir: Lastne ocene

Spodnja slika prikazuje, da je teoretično možno, da bi ob takšnih predpostavkah nova letalska družba lahko tudi v primeru večjega (in operativno dražjega) tipa letala dosegla točko preloma znotraj 10-letnega obdobja. In sicer bi lahko točka preloma nastopila že v 5. letu poslovanja v primeru povprečnega št. potnikov 63; faktorja zapolnjenosti 53% in vrednosti kupona 147 EUR / sedež. Takšno povečanje absolutnega števila potnikov sicer močno odstopa od historičnih podatkov za Adrio Airways, ki je v svoji floti tudi imela velik tip letal.

Slika 19: Dobiček / izguba iz poslovanja nove družbe v 10-letnem obdobju v primeru tipa letala A-220 100, Optimistični scenarij, Vozni red 1 (mio EUR)



Vir: Lastni izračuni

Te simulacije torej kažejo, da je za novo letalsko družbo ključnega pomena ob modelu organiziranosti tako optimalni vozni red kot optimalni tip letala glede na fazo razvoja letalske povezljivosti. Preveč ekstenziven vozni red in prevelik tip letal bi lahko vodila v (pre)nizko zapolnjenost letal glede na višje stroške ter s tem ogrozila nadaljnje poslovanje družbe. Nova letalska družba bi morala v prvih fazah poslovanja po ustanovitvi vzdrževati vitko poslovanje, kar bi ji omogočilo večjo fleksibilnost in možnost prilagajanja situaciji na trgu. To pomeni možnost prilagajanja voznega reda in tipa letal. Večji tip letal bi lahko postal primeren za zrele faze poslovanja nove družbe, če bi ji uspelo trajno zagotoviti povečano število potnikov in močno izboljšati faktor polnjenja.

4.4 POTREBNI KAPITALSKI VLOŽEK OB USTANOVITVI DRUŽBE

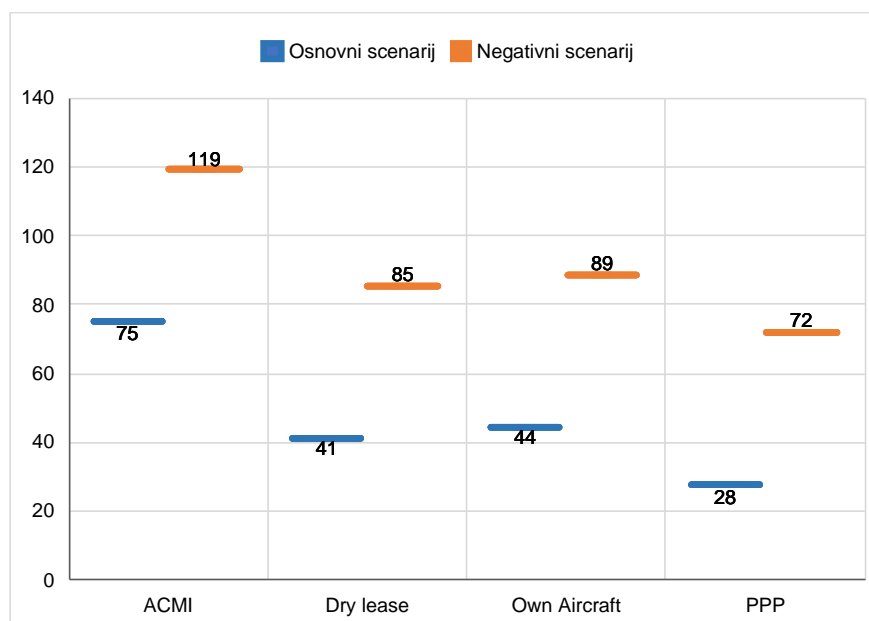
Analiza v prejšnjem delu poglavja je pokazala, da bi nova letalska družba v začetnih letih delovanja poslovala z izgubo, dokler ne bi – odvisno od ključnih dejavnikov poslovanja – dosegla točke preloma. Iz tega vidika bi nova družba potrebovala bodisi letne dokapitalizacije za pokrivanje bilančne izgube bodisi ustrezno velik začetni kapitalski vložek (prekapitalizacijo), s katerim bi bilo mogoče pokrivati akumulirano bilančno izgubo, dokler družba ne bi dosegla točke preloma v poslovanju.

V točki 4.2 smo že ocenili, da bi v primeru osnovnega scenarija nova letalska družba zaradi akumulirane bilančne izgube v prvih letih poslovanja potrebovala »zalogo« finančnih sredstev za pokrivanje te bilančne izgube v vrednosti najmanj 30 do 45 mio evrov (razen ACMI modela, kjer bi potrebna sredstva za pokritje akumulirane bilančne izgube znašala kar 75 mio evrov).

Vendar pa je potrebno upoštevati tudi morebitni nastop negativnih dogodkov, ki bi lahko bistveno vplivali na uspešnost poslovanja nove družbe. Eden izmed ključnih dejavnikov (ob stopnji zasedenosti letal in vrednosti kupona), na katerega pa menedžment družbe ne more vplivati, je porast stroška goriva. V ta namen smo simulirali, kakšen bi bil kumulativni poslovni rezultat nove družbe, če bi ob enakih ostalih pogojih bila družba deležna negativnega šoka (v celotnem 10-letnem obdobju) v obliki za 30% dražjega goriva.

V spodnji sliki je prikazan razpon potrebnega začetnega kapitalskega vložka lastnikov nove družbe za vse štiri modele organiziranosti družbe v primeru osnovnega scenarija in v primeru opisanega negativnega scenarija. Kot je razvidno, bi v primeru Dry Lease modela in modela z lastniškimi letali začetni kapitalski vložek v novo letalsko družbo znašal v razponu med 40 (minimum v primeru osnovnega scenarija) in 90 mio evrov (v primeru realizacije negativnega scenarija skozi celotno 10-letno obdobje). Najnižji potrebni začetni kapitalski vložek v novo letalsko družbo bi bil potreben v primeru javno-zasebnega partnerstva (PPP), in sicer med 30 (osnovni scenarij) in 70 mio evrov (negativni scenarij). Glede na veliko globalno politično negotovost in na posledično volatilitnost na mednarodnih energetskih trgih je smiselno ob ustanovitvi nove letalske družbe zagotoviti nekoliko večji začetni kapitalski vložek, kar bi družbi omogočilo večjo finančno stabilnost in boljše pogoje pri najemanju finančnih sredstev za tekoče financiranje obratnih sredstev. ACMI model pa je seveda zaradi svoje zasnove dolgoročno finančno nevzdržen (primeren morda le za prvo leto poslovanja oziroma kot začasni način prilaganja kratkoročno povišanemu povpraševanju ali ob izpadu obstoječih letal v primeru okvar ipd.).

Slika 20: Potrebni začetni kapitalski vložek v novo letalsko družbo, osnovni in negativni scenarij (mio EUR)



Vir: Lastni izračuni.

4.5 PRIMERJAVA FINANČNEGA VLOŽKA DRŽAVE V NOVO LETALSKO DRUŽBO GLEDE NA STROŠKE SUBVENCIONIRANJA LETALSKE POVEZLJIVOSTI

Republika Slovenija je v razpisu leta 2023 namenila 5,6 mio evrov letno (za obdobje treh let) za subvencioniranje novih letalskih linij, ki naj bi zagotovile večjo povezljivost Slovenije. Če te javne stroške za subvencioniranje tujih letalskih družb primerjamo z rezultati finančnih simulacij v prejšnjem podpoglavju, lahko ugotovimo, da je v skladu z upoštevanimi predpostavkami glede optimalnega voznega reda in tipa letal ustanovitev novega nacionalnega letalskega prevoznika ekonomsko upravičena. Finančni vložek države v ustanovitev nove letalske družbe (začetni kapital v višini okrog 50 mio evrov) je v perspektivi 10-letnega obdobja primerljiv z letnimi subvencijami tujim letalskim družbam za povečevanje letalske povezljivosti (5,6 mio evrov letno). Pri čemer pa nacionalni letalski prevoznik prinaša bistveno večjo gotovost in stabilnost glede povezljivosti ter hkrati zagotavlja tudi večje makroekonomske učinke na slovensko gospodarstvo. Dejstvo je, da bo nacionalni letalski prevoznik bistveno bolj zasledoval nacionalne cilje glede letalske povezljivosti kot zasebne letalske družbe, ki prvenstveno zasledujejo komercialne cilje.

4.6 ORGANIZACIJSKE OBLIKE IN FAZE USTANAVLJANJA NOVE LETALSKE DRUŽBE

Glede izbire organizacijske oblike nove letalske družbe je potrebno pretehtati cilje glede dinamike operativnosti nove družbe, enostavnosti ustanovitve in hitrejšega doseganja ciljev večje in bolj stabilne povezljivosti Slovenije na eni strani ter pravne vidike ustanovitve nove letalske družbe z ozirom na regulativo Evropske unije glede državne pomoči.

4.6.1 OPTIMALNI NAČIN USTANAVLJANJA NOVE DRUŽBE IZ VIDIKA ENOSTAVNOSTI USTANOVITVE IN HITREJŠE OPERATIVNOSTI NOVE DRUŽBE

V primeru, da želi Republika Slovenija dati poudarek na hitrejšo operativnost nove letalske družbe in hitrejšo doseganje cilja večje in bolj stabilne povezljivosti Slovenije, je smiselna postopna ustanovitev družbe v več fazah.

FAZA I – Ustanovitev družbe

Ustanovitev podjetja (po možnosti v sodelovanju z močnejšo slovensko turistično agencijo, izbrano na razpisu) že samo po sebi pomeni ustanavljanje podjetja, ki že v začetku deluje na podlagi javno zasebnega partnerstva. Podjetje bi se ukvarjalo predvsem s komercialno dejavnostjo, kar je najpomembnejše za delovanje kateregakoli obravnavanega modela. Iz vidika komercialno marketinških aktivnosti je potrebno takojšnje delovanje in vključitev številnih deležnikov v sam proces. Na osnovi podrobne tržne raziskave in segmentacije je potrebno pripraviti optimalni vozni red, ki je osnova za zagotovitev povezljivosti in povezav. Oblikovanje cenovne politike, temelječe na stroških in konkurenčnem okolju trga in zagotovitvijo mreže različnih prodajnih kanalov. Vključitev v mednarodne organizacije in sisteme ter spremljanje in upoštevanje vseh mednarodnih standardov in regulativ. Poleg rednih letalskih povezav bo letalski prevoznik na voljo tudi v segmentu čarter letov slovenskim in tujim ponudnikom turističnih storitev. Z marketinškega vidika je potrebno ustvariti in kreirati logo in slogan, ki predstavlja Slovenijo, zagotoviti je potrebno prepoznavnost v evropskem prostoru, prepoznati vse kategorije potnikov in to vključiti v oblikovanje storitev. Pomembna je tudi vključenost na vseh družbenih omrežjih in medijih.

To podjetje ne bo letalski prevoznik v klasičnem smislu, vendar pa bo prva naloga urediti in uskladiti administrativne postopke z JAACL. Hkrati bo potrebno delovati tudi skupaj z ministrstvom za infrastrukturo in pristojnimi direkcijami v zvezi s pridobitvami mnenj in dovoljenj EU. Za vse to pa bo potrebno oblikovanje kompetentne ekipe z ustreznimi znanji na letalskem komercialnem področju.

Po ustalitvi delovanja novega podjetja je potrebno opraviti razpis za pridobitev strateškega partnerja, ki bo v začetni fazi izvajal operativno-letalski del v smislu ACMI modela (najem letal s posadkami). Pri tem se upošteva več elementov iz ponudb, in sicer cena na blok uro, tip letala, možnost zaposlitve slovenskih posadk, možnost vzdrževanja letal v vzdrževalnih centrih, ki delujejo v Sloveniji, baziranje letal na slovenskih letališčih, ipd.

FAZA II – Izbira strateškega partnerja

Po izbiri strateškega partnerja je potrebno urediti formalnosti v zvezi z dovoljenji in odobritvami z JACL. Pridobiti je potrebno dovoljenje za baziranje letal na letališču Ljubljana. Hkrati bo potrebno tudi aktivno delovanje ministrstva za infrastrukturo v zvezi z možnimi zapleti z EU.

Istočasno mora začeti potekati marketinški pa tudi prodajni del opravil glede na planirani čas operativnega začetka letenja. V tej fazi je pomembno tudi povezovanje in sodelovanje s strateškim partnerjem, ki bi zagotavljal največji možni potencial za razvoj novega letalskega prevoznika. Po naših predvidevanjih bi bilo možno vse navedene postopke izpeljati v 6 do 10 mesecih.

FAZA III - Začetek operativnega letenja

Začetek operativnega letenja pomeni tudi začetek pridobivanja praktičnih izkušenj na vseh področjih delovanja letalske družbe. Verjetno na področju same operativne dejavnosti z ACMI operaterjem ne bo težav, vendar bo pridobivanje izkušenj pri doseganju ciljne zasedenosti letal, donosnosti posameznih letalskih linij in prodaji vozovnic na splošno povzročile tudi spremembe pri planiranju novih linij ali opustitvi nekaterih v začetku planiranih linij. Faza III je torej pomembna tudi zaradi nadaljne rasti celotnega projekta, saj bo hkrati možno začeti tudi planiranje nove organiziranosti ali transformacijske postopke v skupno podjetje v PPP obliki. Torej podjetje, ki bo delovalo ali v smislu modela Dry Lease ali z lastnimi letali.

Vse priprave je potrebno opraviti že v tej fazi. Najboljša rešitev pa bi bila ustanoviti novo skupno podjetje z dosedanjim ACMI operaterjem.

FAZA IV – Polna operativnost družbe

Začetek te faze pomeni predložitev dokumentacije JACL za pridobitev AOC dovoljenja in Operativne Licence. Hkrati se redno letenje nadaljuje, slovensko podjetje (komercialni del) pa se počasi transformira v komercialni oddelek novega prevoznika.

V odvisnosti od planirane velikosti novega prevoznika in tipa letal, ki bi se uporabljala, lahko postopek na JACL poteka od 6 do 12 mesecev. Vendar pa sama povezljivost Slovenije v tem času ne bi bila motena.

Faza IV je tudi zaradi možnosti PPP in vključitvi zasebnega partnerja (npr. ACMI operaterja) zelo zahtevna. Mnenja smo, da je celoten postopek od faze I do zaključka faze IV možno izpeljati v 3 do 4 letih.

Zaključek faze IV pomeni začetek delovanja novega skupnega letalskega prevoznika, brez prenehanja delovanja prejšnjega. Tak način razvoja je najbolj logičen in hkrati najhitrejši. Saj začetek ni vezan na zamudno pridobivanje dovoljenj od JACL ali časovno zamudne dobave letal, hkrati pa je to po našem prepričanju lažja pot do uresničenja PPP modela.

4.6.2 OPTIMALNI NAČIN USTANAVLJANJA NOVE DRUŽBE IZ VIDIKA POSTOPKOV PRIGLASITVE DRŽAVNE POMOČI

Iz vidika preprostosti in hitre operativnosti nove letalske družbe je v prejšnji točki opisan organizacijski model v obliki ACMI najbrž najboljši model za začetno fazo delovanja družbe. Vendar pa je pomemben tudi premislek glede optimalnega načina ustanovitve nove družbe iz pravnega vidika glede na regulativo in prakso v Evropski uniji glede priglasitve državne moči. V primeru, da mora iti postopek ustanovitve družbe, ki računa na državno pomoč, v odobritev Evropske komisije pred ustanovitvijo družbe, v prejšnji točki opisan način ustanovitve nove letalske družbe ne bi bil primeren. Je pa opisan postopek primeren v primeru, da je priglasitev državne moči mogoča tudi šele v tretji fazi delovanja družbe, ko Republika Slovenija in dosedanji ACMI partner ustanovita novo letalsko družbo v obliki javno zasebnega partnerstva, na katero preneseta aktivnosti prejšnje družbe, ki je delovala po modelu ACMI.

Te pravne vidike morajo preučiti pristojni organi v Republiki Sloveniji na osnovi konzultacij z organi Evropske komisije

5 SKLEP

V prvem delu analize smo preučili makroekonomske učinke delovanja nacionalne letalske družbe na domače gospodarstvo, v drugem pa pravne vidike različnih možnosti subvencioniranja letalske povezljivosti države. V tretjem delu analize smo preučili različne modele možne organiziranosti nove letalske družbe, v četrtem delu pa finančne projekcije poslovanja nove družbe glede na različne modele organiziranosti. Rezultati kažejo, da je pod razumnimi predpostavkami mogoče zagotoviti dolgoročno pozitivno poslovanje novega nacionalnega prevoznika.

Naša analiza kaže, da so za uspešnost in dolgoročno vzdržnost poslovanja nove letalske družbe ključnega pomena predvsem naslednji vidiki:

1. optimalen način organizacije, ki bo hkrati omogočil hitro ustanovitev nove letalske družbe ter možnost uporabe dovoljenih državnih pomoči za (začasno) podporo poslovanju nacionalnega prevoznika,
2. komercialna uspešnost družbe v prodaji letalskih vozovnic in pri zapolnitvi letal,
3. vitka organizacija družbe, z majhno začetno letalsko floto ter prilagodljivim načinom poslovanja,
4. optimalni vozni red glede na cilj povezljivosti države in doseganja drugih ekonomskih in širših učinkov na slovensko gospodarstvo in družbo, in
5. optimalni tip letala glede na fazo razvoja letalske povezljivosti ter potrebe trga.

Na osnovi naše analize ugotavljamo:

- ustanovitev novega nacionalnega letalskega prevoznika je ekonomsko upravičena in pravno izvedljiva v skladu s pravili EU glede državne pomoči;
- finančni vložek države v ustanovitev nove letalske družbe je v perspektivi 10-letnega obdobja primerljiv z letnimi subvencijami tujim letalskim družbam za povečevanje letalske povezljivosti, pri čemer pa nacionalni letalski prevoznik prinaša tudi večjo gotovost in stabilnost glede povezljivosti ter zagotavlja večje makroekonomske učinke na slovensko gospodarstvo;
- glede ustanovitve nove letalske družbe je treba pretehtati med enostavnostjo in hitrostjo ustanovitve nove letalske družbe na eni strani ter upravičenostjo državne pomoči iz vidika evropske regulative, kar vpliva na izbiro oblike organiziranosti letalske družbe v začetni fazi poslovanja;
- optimalen način organiziranosti nove letalske družbe bi bil model javno zasebnega partnerstva s kapitalskim vložkom zasebnega partnerja, pri čemer pa je potrebno preveriti interes zasebnih partnerjev za tovrstno obliko sodelovanja;
- za uspešnost in dolgoročno vzdržnost poslovanja nove letalske družbe bodo ključni predvsem vitka organizacija družbe, komercialna uspešnost pri zapolnjevanju letalskih kapacitet ter optimalnost poslovanja glede vozniških redov, velikosti letal in letalske flote v začetni fazi poslovanja ter fleksibilnost družbe glede teh parametrov v zrelih fazah poslovanja družbe.

V Prilogi 1 podajamo povzetek pravne in ekonomske analize glavnih argumentov za in proti različnim načinom zagotavljanja letalske povezljivosti države.

V tabelah so predstavljeni argumenti za različne možnosti spodbujanja zračne povezljivosti. Različne možnosti za spodbujanje zračne povezljivosti vključujejo subvencije tujim letalskim družbam, ustanovitev nacionalne letalske družbe in javno-zasebna partnerstva.

6 VIRI

1. OECD (2017) *Slovak Republic Policy Brief: Health. Improving health outcomes and increasing efficiency*. Pridobljeno s: <https://www.oecd.org/health/Slovakia-Policy-Brief-Health-EN.pdf> (Dostop: 23. januar 2022).
2. Aerodrom Ljubljana d.o.o. (2016). Letno poročilo
3. Fraport Slovenija d.o.o. (2017). Letno poročilo
4. Fraport Slovenija d.o.o. (2018). Letno poročilo
5. Evropska komisija. (2021a). Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to Climate Neutrality. Pridobljeno iz: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/fit-55-delivering-eu%E2%80%99s-2030-climate-target-way-climate-neutrality_en
6. Evropska komisija. (2021b). Refuel EU Aviation: Sustainable Aviation Fuels. Pridobljeno iz: https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/aviation_en
7. Evropska komisija. (2021c). EU Emissions Trading System (EU ETS). Pridobljeno iz: https://ec.europa.eu/clima/policies/ets_en
8. Evropska komisija. (2021d). Alternative Fuels Infrastructure. Pridobljeno iz: https://ec.europa.eu/transport/themes/urban/cpt_en
9. Carbon Market Watch. (2021). Fit for 55 Package: Higher carbon prices, but limited scope to reduce emissions. Pridobljeno iz: <https://carbonmarketwatch.org/2021/07/14/fit-for-55-package-higher-carbon-prices-but-limited-scope-to-reduce-emissions/>
10. Evropska komisija. (2021e). Fit for 55: EU Green Deal. Pridobljeno iz: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
11. 300Gospodarka. (2023, March 6). *LOT prognozuje ponad 100 mln zł zysku za poprzeczni rok*. 300Gospodarka.PL. <https://300gospodarka.pl/news/lot-prognozuje-ponad-100-mln-zl-zysku-za-poprzeczni-rok>
12. Aegean Group. (2022a, March 22). *Annual report 2021*. Aegean Airlines. <https://en.about.aegeanair.com/investor-relations/annual-reports-information-bulletins/>
13. Aegean Group. (2022b, November 10). *Third Quarter and Nine Month 2022 Financial Results Presentation*. Aegean Airlines. <https://en.about.aegeanair.com/investor-relations/financial-results/financial-results/>
14. Aeroflot. (n.d.). *Company profile*. Aeroflot. Retrieved 14 March 2023, from https://www.aeroflot.ru/en/about/aeroflot_today/company_profile
15. Aeroflot. (2022). *Annual Report 2021*. Aeroflot. <https://ir.aeroflot.com/en/reporting/annual-reports/>
16. Aeroflot. (2023). *Shareholder Capital Structure*. Aeroflot. <https://ir.aeroflot.com/en/securities/shareholder-capital-structure/>
17. Air Serbia. (n.d.). *Our story*. Air Serbia. Retrieved 13 March 2023, from https://www.airserbia.com/en/footer_menu/corporate/about-us/our-story
18. AirBaltic. (n.d.). *Basic company information | airBaltic*. Retrieved 11 March 2023, from <https://www.airbaltic.com/en/basic-company-information>
19. AirBaltic. (2022, April 15). *Y: Sustainability and Annual Report 2022*. AirBaltic - Corporate Governance. <https://www.airbaltic.com/en/corporate-governance>
20. AirFrance-KLM group. (n.d.-a). *Shareholding structure*. AirFrance-KLM Group. Retrieved 9 March 2023, from <https://www.airfranceklm.com/en/finance/air-france-klm-capital/shareholding-structure>
21. AirFrance-KLM group. (n.d.-b). *Strategy*. AirFrance-KLM Group. Retrieved 9 March 2023, from <https://www.airfranceklm.com/en/group/strategy>
22. AirFrance-KLM group. (2023, February 17). *Full Year 2022 Results*. AirFrance-KLM Group. <https://www.airfranceklm.com/en/newsroom/full-year-2022-results>

23. Askham, P. (2020, May 11). *From Iceland—Government Will Not Step In To Save Icelandair From Bankruptcy*. The Reykjavik Grapevine. <https://grapevine.is/news/2020/05/11/government-will-not-step-in-to-save-icelandair-from-bankruptcy/>
24. Austrian Airlines. (2020, October 16). *About Austrian—Austrian Airlines*. <https://www.austrianairlines.ag/en/corporate-profile/about-austrian/>
25. Austrian Airlines. (2023, March 3). *Annual result 2022: Austrian Airlines in upswing with slight annual profit*. <https://www.austrianairlines.ag/en/2023/03/03/annual-result-2022-austrian-airlines-in-upswing-with-slight-annual-profit/>
26. Belančić, N. (2020, December 14). *Government approves 600 million kuna to bail out Croatia Airlines*. N1. <https://n1.info.hr/english/news/a586589-Government-approves-600-million-kuna-to-bail-out-Croatia-Airlines/>
27. Beresnevicius, R. (2019, September 27). *Croatia Airlines gets first \$14.7M injection from the government*. AeroTime Hub. <https://www.aerotime.aero/articles/23992-croatia-airlines-government-injection>
28. Bodell, L. (2022, February 10). *Icelandair No Longer Needs Its Government Credit Facility*. Simple Flying. <https://simpleflying.com/icelandair-ends-government-credit/>
29. British Airways. (n.d.). *About BA*. Retrieved 15 March 2023, from <https://www.britishairways.com/information/about-ba>
30. Brussels Airlines. (n.d.). *Our company*. Retrieved 6 March 2023, from <https://www.brusselsairlines.com/si/en/our-company>
31. Brussels Airlines. (2023). *Brussels Airlines improves full year results 2022 by 115 million euro*. <https://press.brusselsairlines.com/brussels-airlines-improves-full-year-results-2022-by-115-million-euro>
32. Bulgaria Air. (n.d.). *About us—About us*. Airline Bulgaria Air. Retrieved 7 March 2023, from <https://www.air.bg/en/about/about-us>
33. ch-aviation. (2020, December 23). *European Commission approves €650mn state aid for LOT*. Ch-Aviation. <https://www.ch-aviation.com/portal/news/98616-european-commission-approves-650mn-state-aid-for-lot>
34. ch-aviation. (2022a, January 18). *Air Malta to cut half of its staff, reveals new fleet plans*. Ch-Aviation. <https://www.ch-aviation.com/portal/news/111669-air-malta-to-cut-half-of-its-staff-reveals-new-fleet-plans>
35. ch-aviation. (2022b, March 24). *Brussels backs €30.7mn Covid aid to Bulgarian carriers*. Ch-Aviation. <https://www.ch-aviation.com/portal/news/113753-brussels-backs-307mn-covid-aid-to-bulgarian-carriers>
36. ch-aviation. (2022c, August 16). *Valletta planning to dissolve Air Malta in 4Q22—Report*. Ch-Aviation. <https://www.ch-aviation.com/portal/news/118376-valletta-planning-to-dissolve-air-malta-in-4q22-report>
37. Chirileasa, A. (2023, January 18). *Romanian state-owned airline Tarom hopes to report profit in 2024*. Romania Insider. <https://www.romania-insider.com/tarom-hopes-report-profit-2024>
38. Croatia Airlines. (n.d.). *Company information*. Retrieved 7 March 2023, from <https://www.croatiaairlines.com/company/company-information>
39. Croatia Airlines. (2022). *Annual Report 2021*. <https://www.croatiaairlines.com/resources/dokumenti/korporativno-upravljanje/godisnja-izvjesca/Annual-Report-2021.pdf>
40. Cyprus Airways. (n.d.). *About us*. Retrieved 8 March 2023, from <https://www.cypusairways.comhttps://www.cypusairways.com/about/cyprus-airways.dot>
41. Czech Airlines. (2020, August 26). *Smartwings and Czech Airlines are temporarily utilising the newly introduced extraordinary moratorium*. ČSA.cz. <https://www.csa.cz/by-ru/press/smartwings-and-czech-airlines-are-temporarily-utilising-the-newly-introduced-extraordinary-moratorium/>
42. ERR. (2020, October 15). *Government confirms €30 million support package for Nordica*. ERR. <https://news.err.ee/1147254/government-confirms-30-million-support-package-for-nordica>

43. European Commission. (n.d.). *Finland*. Retrieved 9 March 2023, from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/state-aid-cases/finland_en
44. European Commission. (2020a, February 24). *Aides d'État: La Commission autorise une aide au sauvetage roumaine d'environ 36 millions € en faveur de la compagnie aérienne publique nationale TAROM* [Text]. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_20_323
45. European Commission. (2020b, February 28). *State aid: Commission opens in-depth investigation into €400*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_349
46. European Commission. (2020c, March 22). *State aid: Commission approves German measures*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_504
47. European Commission. (2020d, May 4). *State aid: Commission approves French plans to provide €7 billion in urgent liquidity support to Air France*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_796
48. European Commission. (2020e, June 10). *Portuguese urgent liquidity support to TAP* [Text]. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1029
49. European Commission. (2020f, June 10). *State aid: Commission approves €286 million Finnish measure*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1032
50. European Commission. (2020g, June 25). *State aid: Lufthansa*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1179
51. European Commission. (2020h, July 3). *State aid: Commission approves €250 million Latvian measure*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1274
52. European Commission. (2020i, July 13). *State aid: Dutch support to KLM*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1333
53. European Commission. (2020j, July 28). *State aid: Commission approves €1 million Romanian aid scheme for airlines starting or resuming operations at Oradea airport following the coronavirus outbreak*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_20_1418
54. European Commission. (2020k, August 17). *State aid: Danish and Swedish measure to recapitalise SAS*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1488
55. European Commission. (2020l, August 21). *State aid: Belgian support to Brussels Airlines*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1507
56. European Commission. (2020m, October 5). *State aid: Commission approves €19.3 million Romanian loan guarantee to compensate TAROM for damage suffered due to the coronavirus outbreak*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_20_1822
57. European Commission. (2020n, November 4). *State aid: Commission approves support to Alitalia*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1538
58. European Commission. (2020o, November 20). *State aid: Commission approves €1.7 million Romanian aid scheme for airlines starting or resuming operations at Sibiu airport following the coronavirus outbreak*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/%5Beuropa_tokens:europa_interface_language%5D/mex_20_2176
59. European Commission. (2020p, December 22). *State aid: Polish LOT airline €650 million support* [Text]. European Commission - European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_2496
60. European Commission. (2020q, December 23). *State aid: Commission approves €120 million Greek grant*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2521
61. European Commission. (2020r, December 29). *Commission approves €73m Italian support to Alitalia* [Text]. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2540

62. European Commission. (2021a, March 12). *State aid: €350 million Finnish support to Finnair*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_809
63. European Commission. (2021b, March 26). *State aid: Commission approves 24.7million of Italian support*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1423
64. European Commission. (2021c, April 6). *State aid: Commission approves €4 billion to Air France*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1581
65. European Commission. (2021d, April 23). *€462 million Portuguese support to compensate TAP* [Text]. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1928
66. European Commission. (2021e, May 12). *State aid: Commission approves €12.835 million Italian aid measure to compensate Alitalia for further damages suffered due to coronavirus outbreak*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_2475
67. European Commission. (2021f, July 2). *State aid: Commission approves €39.7 million of Italian aid*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_3292
68. European Commission. (2021g, July 5). *State aid: Commission opens in-depth investigation into €190 million Romanian support measures in favour of TAROM*. European Commission - European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_3463
69. European Commission. (2021h, July 7). *State aid: Commission approves €1.15 million Romanian scheme to support airlines in the context of the coronavirus outbreak*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_3547
70. European Commission. (2021i, July 16). *State aid: Commission approves €1.2 billion rescue loan; opens investigation into €3.2 billion Portuguese further restructuring aid in favour of TAP*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3741
71. European Commission. (2021j, September 10). *State aid: €900 million to Alitalia are illegal aid*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_21_4664
72. European Commission. (2021k, September 29). *State aid: Commission approves €1.2 million Romanian aid scheme for airlines starting regular international flights at Maramureş International Airport following the coronavirus outbreak*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_4943
73. European Commission. (2021l, December 13). *State aid: Commission approves €10.3 million Romanian scheme to support airport operators in the context of the coronavirus pandemic*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_6829
74. European Commission. (2021m, December 21). *€2.55 billion Portuguese restructuring aid in favour of TAP* [Text]. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_7069
75. European Commission. (2021n, December 22). *Commission approves €71.4 million Portuguese measure* [Text]. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_7084
76. European Commission. (2021o, December 22). *State aid: Commission approves €45 million Latvian aid measure to compensate airBaltic for the damage suffered due to the coronavirus pandemic*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_7083
77. European Commission. (2022a, February 11). *State aid: Commission approves €48.62 million Finnish aid measure to compensate Finnair for the damage suffered due to the coronavirus pandemic*. European Commission - European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_22_983
78. European Commission. (2022b, May 2). *State aid: Commission approves €1.9 million Romanian aid measure to compensate TAROM for the damage suffered due to the coronavirus pandemic*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_22_2772
79. European Commission. (2022c, May 24). *State aid: Commission approves €11.6 million Latvian aid measure to compensate airBaltic for the damage suffered due to the coronavirus pandemic*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/mex_22_3290

80. European Commission. (2022d, May 24). *State aid: Commission approves €33.4 million Latvian measure to recapitalise airBaltic in the context of the coronavirus pandemic*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/mex_22_3290
81. European Commission. (2023, February 16). *State aid: Commission approves up to €1.4 billion French aid measure to compensate Air France for the damage suffered due to the coronavirus pandemic*. European Commission - European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_846
82. Exit News. (2022, September 7). *Air Albania's Business Activity Suspended Following Failure to Declare Beneficial Owners*. Exit - Explaining Albania. <https://exit.al/en/air-albanias-business-activity-suspended-following-failure-to-declare-beneficial-owners/>
83. Ex-Yu Aviation. (2019, September 19). *State approves €33.7 million for Croatia Airlines*. <https://www.exyuaviation.com/2019/09/state-to-recapitalise-croatia-airlines.html>
84. Ex-Yu Aviation. (2022a, September 3). *Croatia approves €78.7 million in domestic flight subsidies*. <https://www.exyuaviation.com/2022/09/croatia-approves-787-million-in.html>
85. Ex-Yu Aviation. (2022b, November 10). *Ryanair loses court challenge against Croatia Airlines state aid*. <https://www.exyuaviation.com/2022/11/ryanair-loses-court-challenge-against.html>
86. Ex-Yu Aviation. (2023a, January 18). *Air Serbia posts record €21 million net profit for 2022*. Ex Yu Aviation. <https://www.exyuaviation.com/2023/01/air-serbia-posts-record-21-million-net.html>
87. Ex-Yu Aviation. (2023b, February 13). *Croatia Airlines recapitalised*. <https://www.exyuaviation.com/2023/02/croatia-airlines-recapitalised.html>
88. Fabinger, J. (2021a, January 1). *Etihad Makes Moves To Fully Exit From Air Serbia*. Simple Flying. <https://simpleflying.com/etihad-makes-moves-to-fully-exit-from-air-serbia/>
89. Fabinger, J. (2021b, April 19). *Air Albania Operates First Flight To New Kukës International Airport*. Simple Flying. <https://web.archive.org/web/20210613204340/https://simpleflying.com/air-albania-kukes-first-flight/>
90. Fabinger, J. (2022, September 20). *Air Serbia Is Aiming To Return To Profitability This Year*. Simple Flying. <https://simpleflying.com/air-serbia-eyes-2022-profit-return/>
91. Federal Ministry of Finance, Republic of Austria. (2020, June 8). *Austrian Airlines: Austria package to secure Vienna as an operating centre and air transport hub and Austrian Airlines as a brand*. Austrian Airlines: Austria Package to Secure Vienna as an Operating Centre and Air Transport Hub and Austrian Airlines as a Brand. <https://bmf.gv.at/en/press/press-releases/2020/June/Austrian-Airlines--Austria-package-to-secure-Vienna-as-an-operating-centre-and-air-transport-hub-and-Austrian-Airlines-as-a-brand-.html>
92. Finnair. (n.d.). *Finnair company*. Retrieved 9 March 2023, from <https://company.finnair.com/en/about>
93. Finnair. (2023, February 15). *Annual Report 2022*. Reports and Presentations. <https://investors.finnair.com/en/reports-and-presentations>
94. FlightGlobal. (2018, December 19). *ANALYSIS: Airline start-ups and failures 2018*. <https://web.archive.org/web/20200928001528/https://www.flightglobal.com/analysis/analysis-airline-start-ups-and-failures-2018-/130672.article>
95. Government of the Netherlands. (2020, June 26). *Government offers financial support to KLM as a result of the corona crisis* [Nieuwsbericht]. Ministerie van Algemene Zaken. <https://www.government.nl/latest/news/2020/06/26/government-offers-financial-support-to-klm-as-a-result-of-the-corona-crisis>
96. Hollinger, P. (2020, December 31). *British Airways secures state backing for £2bn loan*. *Financial Times*.
97. Iberia. (n.d.). *About us*. Iberia. Retrieved 12 March 2023, from https://grupo.iberia.es/about_us
98. Iberia. (2022, December 28). *Iberia consolidates its recovery in 2022, it will grow in Latin America in 2023 and it will launch new cabins*. Iberia. <https://grupo.iberia.es/news/28122022/iberia-consolidates-its-recovery-in-2022-it-will-grow-in-latin-america-in-2023-and-it-will-launch-new-cabins>
99. Icelandair. (n.d.-a). *Icelandair Fleet*. Retrieved 13 March 2023, from <https://www.icelandair.com/about/our-fleet/>

100. Icelandair. (n.d.-b). *Our History*. Icelandair. Retrieved 13 March 2023, from <https://www.icelandair.com/about/history/>
101. Icelandair Group. (2023, March 9). *Icelandair Annual and Sustainability Report 2022*. Icelandair Group. <http://annualreport2022.icelandairgroup.is/>
102. Independent.ie. (2023, March 14). *Aeroflot leans on Russian government for bailout worth €2.95bn*. Independent. <https://www.independent.ie/business/world/aeroflot-leans-on-russian-government-for-bailout-worth-295bn-41738296.html>
103. International Airlines Group (IAG). (2021). *British Airways Report and Accounts year ended 31 December 2020*. Iairgroup. <https://www.iairgroup.com/en/investors-and-shareholders/results-and-reports>
104. International Airlines Group (IAG). (2022). *British Airways Report and Accounts year ended 31 December 2021*. International Airlines Group (IAG) - Results and Reports. <https://www.iairgroup.com/en/investors-and-shareholders/results-and-reports>
105. International Airlines Group (IAG). (2023). *IAG Annual Report and Accounts 2022*. Iairgroup. <https://www.iairgroup.com/en/investors-and-shareholders/results-and-reports>
106. ITA Airways. (n.d.). *About us*. Retrieved 10 March 2023, from https://www.ita-airways-connect.com/s/about-us?language=en_US
107. Kambas, M., & Fioretti, J. (2015, January 9). Cyprus Airways closed down after EU state aid ruling. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-cyprus-airlines-suspension-idUSKBN0K11R920150109>
108. KLM. (2020, June 26). *KLM secures financing of EUR 3.4 billion to weather the COVID-19 crisis*. KLM Secures Financing of EUR 3.4 Billion to Weather the COVID-19 Crisis. <https://klmf.ly/2YwRb6h>
109. KMP Ideas. (2018, February 7). *Aeroflot: A Very Interesting 2018*. Seeking Alpha. <https://seekingalpha.com/article/4144018-aeroflot-interesting-2018>
110. Kokalova-Gray, A. (2022, March 7). *Bulgarian Airways Group pares loss in 2021 as revenue rises*. <https://seenews.com/news/bulgarian-airways-group-pares-loss-in-2021-as-revenue-rises-776001>
111. Landini, F. (2021, October 15). *ITA takes off, ending Alitalia's turbulent life*. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/alitalia-dies-after-75-turbulent-years-hands-over-ita-2021-10-14/>
112. LOT. (n.d.). *Ownership Structure*. Lot.Co. Retrieved 11 March 2023, from <https://www.lot.com/pl/en/corporate/ownership-structure>
113. Lufthansa. (n.d.). *Lufthansa Group, Star Alliance and partner airlines*. Retrieved 9 March 2023, from <https://www.lufthansa.com/si/en/lufthansa-group-star-alliance-and-partner-airlines>
114. Lufthansa. (2023, February). *Financial reports*. Lufthansa Group Investor Relations. <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/publications/financial-reports.html>
115. Lufthansa Group. (2020, May 25). *Economic Stabilization Fund approves Lufthansa's stabilization package*. Lufthansa Group. <https://www.lufthansagroup.com/en/newsroom/media-relations-north-america/news-and-releases/economic-stabilization-fund-approves-lufthansas-stabilization-package.html>
116. Lufthansa Group. (2021). *Annual report 2020*. Lufthansa Group Investor Relations. <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/publications/financial-reports.html>
117. Lufthansa Group. (2022). *Annual report 2021*. Lufthansa Group Investor Relations. <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/publications/financial-reports.html>
118. Lufthansa Group. (2023a). *Annual report 2022*. Lufthansa Group Investor Relations. <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/publications/financial-reports.html>
119. Lufthansa Group. (2023b, January 18). *Lufthansa submits offer to acquire a stake in ITA*. Lufthansa Group Investor Relations. <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/news/financial-news/investor-relations-financial-news/date/2023/01/18/lufthansa-submits-offer-to-acquire-a-stake-in-ita.html>

-
120. Luxair. (2022). *Annual report 2021*. Company Portrait. <https://www.luxair.lu/en/luxairgroup/about-us/company>
121. Maltezou, R., & Georgiopoulos, G. (2020, November 23). UPDATE 3-Greece considers capital boost for Aegean Airlines, shares fall. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/greece-airlines-aegean-idINL8N2I92QN>
122. Ministry of Trade and Fisheries, Norway. (2020, March 19). *Omfattende tiltakspakke for norsk luftfart: 6 milliarder i lånegaranti* [Pressemelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/nfd/pressemeldinger/2020/omfattende-tiltakspakke-for-norsk-luftfart-6-milliarder-i-lanegaranti/id2694265/>
123. N1. (2022, September 28). *Završena dokapitalizacija Er Srbije, država povećala vlasništvo na 83,58 odsto — Ekonomija — Dnevni list Danas*. <https://www.danas.rs/vesti/ekonomija/završena-dokapitalizacija-er-srbije-država-povećala-vlasništvo-na-8358-odsto/>
124. Nicolaou, K. (2022, December 14). *Cyprus Airways unveils strategic plan, new summer routes*. Cyprus Mail. <https://cyprus-mail.com/2022/12/14/cyprus-airways-unveils-strategic-plan-new-summer-routes/>
125. Nordic Aviation Group AS. (n.d.-a). *About Nordica*. Nordica. Retrieved 8 March 2023, from <https://www.nordica.ee/en/about-the-company/company/>
126. Nordic Aviation Group AS. (n.d.-b). *Nordic Aviation Group AS financial results 01.01.2022-31.12.2022*. Retrieved 8 March 2023, from <https://www.nordica.ee/en/about-the-company/company/financial-results/>
127. Nordic Aviation Group AS. (2021, July 6). *Nordica came out of the Covid-19 year with a loss twice smaller than expected*. Nordica. <https://www.nordica.ee/en/about-the-company/press-centre/nordica-came-out-of-the-covid-19-year-with-a-loss-twice-smaller-than-expected/>
128. O'Donnell, S. (2020, August 19). *From Iceland — Icelandair's Financial Situation Up In The Air*. The Reykjavik Grapevine. <https://grapevine.is/news/2020/08/19/icelandairs-financial-situation-up-in-the-air/>
129. O'Halloran, B. (2021, June 22). *Covid-19 costs Aer Lingus €1bn in lost profits and cash burn, says chief executive*. The Irish Times. <https://www.irishtimes.com/business/transport-and-tourism/covid-19-costs-aer-lingus-1bn-in-lost-profits-and-cash-burn-says-chief-executive-1.4600251>
130. O'Halloran, B. (2022, November 8). *Aer Lingus saw Covid wage supports worth €56m last year*. The Irish Times. <https://www.irishtimes.com/business/2022/11/08/aer-lingus-saw-covid-wage-supports-worth-56m-last-year/>
131. P.Dalesio, E. (2021, September 21). *No bailout planned for Luxair despite job losses*. Luxembourg Times. <https://www.luxtimes.lu/en/business-finance/no-bailout-planned-for-luxair-despite-job-losses-6149d143de135b9236e123b5>
132. P.Dalesio, E. (2022, August 25). *Struggling Luxair finances face scrutiny*. Luxembourg Times. <https://www.luxtimes.lu/en/business-finance/struggling-luxair-finances-face-scrutiny-63078a52de135b923623dbbe>
133. Percival, G. (2022, March 22). *Government lends Aer Lingus extra €200m as airline boosts liquidity*. Irish Examiner. <https://www.irishexaminer.com/business/companies/arid-40834526.html>
134. Petrova, A. (2020, June 4). *Bulgaria proposes financial relief for coronavirus-hit air carriers*. SeeNews. <https://seenews.com/news/bulgaria-proposes-financial-relief-for-coronavirus-hit-air-carriers-701506>
135. Rains, T. (2022, September 18). *'The signing of this agreement clearly demonstrates to the whole world that Russia remains a great aviation power with huge potential and rich experience in the field of aircraft manufacturing, capable of producing reliable and modern aircraft,' Aeroflot CEO Sergey Aleksandrovsky claimed*. Business Insider. <https://www.businessinsider.in/thelife/news/aeroflot-says-it-ordered-more-than-300-aposfully-russifiedapos-airliners-take-a-look-at-the-ikrut-mc-21-jet-the-airline-claims-will-be-its-new-flagship-/slidelist/94285052.cms>
136. Reuters. (2020, May 18). CORRECTED-Czech Airlines owner Smartwings wants aid, but no state stake. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-czech-smartwings-idUSL8N2D03SS>
-

-
137. Reuters. (2021, November 1). BA secures extra \$1.4 bln loan from UK Export Finance. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/ba-secures-extra-14-bln-loan-uk-export-finance-2021-11-01/>
138. Reuters. (2022a, June 8). Russia's Aeroflot plans \$3 billion cash injection, said to eye big jet order. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/russias-aeroflot-raise-up-3-billion-via-new-share-issue-2022-06-07/>
139. Reuters. (2022b, June 9). Lufthansa's Swiss airlines repays state-backed pandemic loan early. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/lufthansa-swiss-loan-idINL8N2XW22V>
140. Reuters. (2022c, November 2). Portugal's airline TAP turns to rare profit as revenues soar. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/portugals-airline-tap-turns-rare-profit-revenues-soar-2022-11-02/>
141. Reuters. (2023a, January 27). *Italy, Lufthansa sign letter of intent over ITA minority stake sale*. *Reuters*. <https://www.reuters.com/markets/deals/italy-signs-letter-with-lufthansa-over-sale-minority-stake-ita-airways-2023-01-27/>
142. Reuters. (2023b, February 6). *Portugal wants to start TAP's privatisation process soon: Finance minister*. Euronews. <https://www.euronews.com/next/2023/02/06/portugal-tap>
143. Russian Aviation Insider. (2020, March 4). *Aeroflot Group is expecting the delivery of 55 new aircraft this year*. Russian Aviation Insider. <https://www.rusaviainsider.com/aeroflot-group-is-expecting-the-delivery-of-55-new-aircraft-this-year/>
144. SAS Group. (2023, January 23). *SAS Annual and Sustainability Report – Fiscal Year 2022*. SAS Group. <https://www.sasgroup.net/investor-relations/financial-reports/annual-reports/sas-annual-and-sustainability-report--fiscal-year-2022/>
145. Scandinavian Airlines. (n.d.). *History milestones—SAS*. Retrieved 8 March 2023, from <https://www.sasgroup.net/about-sas/sas-history/history-milestones/>
146. Seat Maestro. (2023). *History of Csa Czech Airlines*. SeatMaestro. <https://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/csa-czech-airlines/history/>
147. Siddharth, P. (2020, May 7). *British Airways parent IAG taps UK government funds for help*. ALJAZEERA. <https://www.aljazeera.com/economy/2020/5/7/british-airways-parent-iag-taps-uk-government-funds-for-help>
148. Smartwings. (2021, December 30). *The coronavirus pandemic will not defeat us*. Smartwings a.s. <https://www.smartwings.com/en/despite-the-unprecedented-situation-in-2020-smartwings-has-emerged-from-the-coronavirus-crisis-and-continues-restructuring-successfully>
149. Smith, H. (2013, November 1). Olympic Air to become subsidiary of Aegean Airlines in €72m deal. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2013/nov/01/olympic-airlines-subsidiary-aegean-airlines-72-million-euro-deal>
150. Stolyarov, G. (2020a, May 14). Russia's Aeroflot can receive \$107 million in COVID-19 state aid: Document. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-russia-airlines-idUSKBN22Q1XZ>
151. Stolyarov, G. (2020b, October 9). *Aeroflot to raise \$1 billion in Russia's first state-backed rescue of pandemic*. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-aeroflot-shareissue-idUKKBN26U1PQ>
152. Sura, J. (2022, February 12). *Czech owners of Smartwings to save Czech Airlines, plan to lease A220*. CEE Transport. <https://ceetransport.com/czech-owners-of-smartwings-to-save-czech-airlines-plan-to-lease-a220-334/>
153. SWISS. (n.d.). *About us*. Retrieved 13 March 2023, from <https://www.swiss.com/corporate/en/company/about-us>
154. TAP Air Portugal. (2022). *Annual Report TAP, SA 2021*. TAP Air Portugal - Annual Reports. <http://www.tapairportugal.com/en/about-us/annual-reports>
-

-
155. TAROM. (n.d.). *TAROM Company*. TAROM. Retrieved 12 March 2023, from <https://www.tarom.ro/en/tarom-company>
156. The Sofia Globe. (2022, March 18). *Covid-19 in Bulgaria: EC approves 60M leva state aid for air carriers*. The Sofia Globe. <https://sofiaglobe.com/2022/03/18/covid-19-in-bulgaria-ec-approves-60m-leva-state-aid-for-air-carriers/>
157. Transparency International. (n.d.). *Law establishing Air Albania—Tailor-made laws in the Western...* Transparency.Org. Retrieved 13 March 2023, from <https://www.transparency.org/en/projects/laws-project/data/law-establishing-air-albania>
158. Turczyk, J. (2023, March 6). *LOT predicts 2022 profit at over PLN 100 mln*. The First News. <https://www.thefirstnews.com/article/lot-predicts-2022-profit-at-over-pln-100-mln-36967>
159. Turkish Airlines. (2022). *Annual Report 2021*. Turkish Airlines - Investor Relations. <https://investor.turkishairlines.com/en/financial-and-operational/annual-reports>
160. Turkish Airlines. (2023). *2022 12 Months Financial Statements—USD*. Turkish Airlines - Investor Relations. <https://investor.turkishairlines.com/en/financial-and-operational/financial-results>
161. Ukraine International Airlines (UIA). (n.d.). *UIA Background*. FlyUIA. Retrieved 15 March 2023, from <https://www.flyuia.com/ua/en/about/uia-about>
162. Voronova, T. (2020, June 17). *Exclusive: Russia plans cash injection for Aeroflot via new share issue - sources*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-russia-aeroflot-ex-idUKKBN23O2HI>
163. Walsh, D. (2020, August 21). *EU gives green light to €290 million state aid for Brussels Airlines*. Euronews. <https://www.euronews.com/my-europe/2020/08/21/eu-gives-green-light-to-290-million-state-aid-package-for-struggling-brussels-airlines>
164. Whitehouse, L. (2020, April 30). *SWISS To Receive €1.2 Billion In Government Backed Loans*. Simple Flying. <https://simpleflying.com/swiss-government-backed-loans/>
165. <https://simpleflying.com/swiss-government-backed-loans/>
- 166.

7 PRILOGA

- 7.1 Argumenti glede različnih možnosti spodbujanja zračne povezljivosti
- 2.2 Financiranje Evropskih nacionalnih letalskih prevoznikov

7.1 PRILOGA 1: ARGUMENTI GLEDE RAZLIČNIH MOŽNOSTI SPODBUJANJA ZRAČNE POVEZLJIVOSTI

Tabela 58: Možnosti spodbujanja zračne povezljivosti - ekonomski vidik

Državna pomoč	Argumenti ZA	Argumenti PROTI	Komentarji
Subvencija tujim letalskim družbam	<ul style="list-style-type: none"> – konkurenčna nevtralnost – prevoznik izvaja vse komercialne aktivnosti (prodaja, rezervacije, oglaševanje) – glavno tveganje za finančno uspešnost poslovanja je na prevozniku – prevoznik je primoran v obdobju finančne podpore doseči donosnost linije – enostavnost postopkov v primerjavi z zagonom nacionalnega prevoznika ali javno-zasebnega partnerstva – ni zagonskih stroškov za ustanovitev prevoznika – upravičena kratkoročna rešitev, ko pride do porušitve mobilnosti/povezljivosti 	<ul style="list-style-type: none"> – povezljivost vse leto je vprašljiva - vprašljivo v nizki potniški sezoni – komercialni interesi prevoznika niso nujno skladni s potrebami države po povezljivosti – kompleksnost na strani prevoznika - v poslovnem načrtu mora sam uskladiti svoj poslovni interes z interesom naročnika – promet se sicer poveča, vendar je vključenost letališča LJU majhna v primerjavi z ustanovitvijo letalskega prevoznika s sedežem na letališču LJU – ni pričakovati vpliva na povečano domače zaposlovanje in razvoj letalskega kadra – ni domačih neposrednih ekonomskih multiplikativnih učinkov – ni neposrednega vpliva na ceno vozovnic 	<ul style="list-style-type: none"> – Ali lahko trg (letalske povezljivosti) resnično spodbudimo s subvencioniranjem tujih letalskih družb? – Ali je omogočena ta način dejansko zagotoviti manjkajočo letalsko povezljivost? – Izdelava podrobnejših pogojev za razdelitev sredstev po prioritetenih linijah – potreben je strog nadzor izvajanja
Zagon nacionalne letalske družbe	<ul style="list-style-type: none"> – lažje zagotavljanje interesov letalske povezljivosti prek države kot lastnice – doseganje makroekonomskih učinkov nacionalne letalske družbe na domače gospodarstvo – platforma za boljšo prepoznavnost – razvoj kakovostnih domačih delovnih mest, ohranjanje letalskega znanja in tradicije, vključevanje domačih vzdrževalnih zmogljivosti, – povečanje davčnih in sorodnih prihodkov države in prejemkov domačih zaposlenih – možnost povezljivosti s tretjimi državami 	<ul style="list-style-type: none"> – relativno visok zagonski strošek – omejen know-how v Sloveniji - potrebno je razviti prepričljiv poslovni modela (potrebne dodatne študije in pritegnitev tujih ekspertov na področju) – dolgotrajen proces vzpostavljanja ter pridobivanja soglasij s strani nacionalnih organov in EK – visoko finančno tveganje zaradi spremenljivih razmer na trgu in splošne nizke dobičkonosnosti panoge – pričakovani dodatni stroški zaradi okoljevarstvenih zahtev – težko je zagotoviti usposobljeni management – ni ekonomije obsega – država kot lastnica prevzema kapitalsko tveganje za uspešnost podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> – Potrebna je široka javna utemeljitev ekonomske smiselnosti in upravičenosti na nacionalni ravni (primer posledic stečaja Adrie Airways) – vprašljiva je zagotovitev vrhunsko usposobljenega letalskega komercialnega in vodstvenega osebja – sposobno glavno vodstveno osebje bo potrebno iskati v tujini – vlada (in SDH) morata ustrezno predstaviti in prepričati širšo javnost o smiselnosti ustanovitve domačega letalskega prevoznika – potrebna je priprava robustnega začetnega poslovnega načrta (tudi s stališča pridobitve operativne licence)

<p>Javno-zasebno partnerstvo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – manjše finančno tveganje vlade – spodbujanje tujih neposrednih naložb/vključitev tujih poslovnih partnerjev – večja verjetnost, da EU odobri državno pomoč s stališča tržne sprejemljivosti – možnost izstopa države iz podjetja – sledi javnim potrebam na trgu – zasebni partner lahko zagotovi vodstveno ekipo (predpostavlja se, da gre za letalskega prevoznika) 	<ul style="list-style-type: none"> – zahtevna in dolgotrajna pridobitev zanesljivega zasebnega investitorja – zasebni partner bi lahko zahteval večinski vpliv v podjetju/poslovanju – različni poslovni interese javnega (povezljivosti) in zasebnega partnerja (dobiček) 	<ul style="list-style-type: none"> – v javno dostopnih virih v EU ni zaslediti prakse na področju javno-zasebnega partnerstva pri ustanavljanju letalskega prevoznika ali zagotavljanja letalske povezljivosti v okviru normativne ureditve javno-zasebnega partnerstva (letalski prevozniki z javnimi lastniki so ustanovljeni in poslujejo po pravu gospodarskih družb/korporativnem pravu) – S stališča lažjega pridobivanja soglasja EK ter ohranjanja vpliva države na prevoznika se v tem kontekstu šteje, da zasebni partner pridobi med 30% in 49% lastniški delež – potrebna je priprava robustnega začetnega poslovnega načrta in opredeliti odnose javnega in zasebnega partnerja – ni še opredeljeno, kaj RS dejansko ponuja kot svoj del (vložek) javno-zasebnega partnerstva
---	--	---	--

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 59: Možnosti spodbujanja zračne povezljivosti - pravni vidik

Državna pomoč	Argumenti ZA	Argumenti PROTI	Komentarji
Subvencija tujim letalskim družbam	<ul style="list-style-type: none"> – pravno enostavni postopki dodelitve pomoči (enostavno javno naročilo) – postopkovno hiter postopek – številni primeri uvedbe PSO (zlasti znotraj držav članic EU) – relativno jasne normative zahteve EU – že sprejeti nacionalni pravni akti (ZPZVLP in z njim povezan program) za zagonske pomoči 	<ul style="list-style-type: none"> – ne vzpostavlja se celovita domača letalska in pravna praksa reševanja problema letalske povezljivosti – relativno zahtevni pravni in strokovni postopki v okviru EU preverjanj upravičenosti uporabe subvencij – v primeru neupravičene dodelitve subvencij so zahtevni postopki povrnitve neupravičenih izplačil 	<ul style="list-style-type: none"> – vsi letalski prevozniki EU se obravnavajo enako – vodijo se podrobne evidence o vseh ukrepih, ki vključujejo odobritev državne pomoči, in redno (enkrat letno) poroča EU o napredku, kar vse temelji na ustreznem nadzoru – potrebna je objava projekta v zadostnem roku in z zadostnim oglaševanjem – zagonska pomoč lahko pokrije do 50 % letaliških pristojbin (Direktiva 2009/12/ES in domači pravni akti) v zvezi z ruto za obdobje največ treh let – podlaga za zagonsko pomoč so Smernice o državni pomoči letališčem in letalskim prevoznikom, ZPZVLP in z njim povezan program – podlaga za uvedbo obveznosti javnih služb je podlaga Uredba (ES) št. 1008/2008
Zagon nacionalne letalske družbe	<ul style="list-style-type: none"> – uporaba slovenske zakonodaje za poslovanje družbe – možni so stvarni vložki v družbo – odprodaja deleža RS je relativno enostavna – izkušnje SDH z upravljanjem strateških naložb – olajšan nadaljnji razvoj slovenskih letalskih predpisov (sledenje praksam izvajanja letalskih predpisov letalskega prevoznika z letali z več kot 20 sedeži) in upravno/nadzornih organov (zlasti CAA) 	<ul style="list-style-type: none"> – izpostavljenost strogemu preverjanju s strani organov EU (možnost arbitrarnega odločanja EU) 	<ul style="list-style-type: none"> – koliko tveganja odtehtajo multiplikativni učinki lastnega letalskega prevoznika? – potrebno je pravno zagotoviti strokovno neodvisno vodenje letalskega podjetja (tuji letalski strokovnjaki na področju upravljanja družb/v tujih uglednih letalskih družbah usposobljeni domači strokovnjaki) – ustanovitev gospodarske družbe temelji na ZGD-1 in ZSDH-1
Javno-zasebno partnerstvo	<ul style="list-style-type: none"> – uporaba slovenske zakonodaje za poslovanje družbe – možni so stvarni vložki v družbo – zakonsko urejeno javno-zasebno partnerstvo (ZJZP) 	<ul style="list-style-type: none"> – izpostavljenost strogemu preverjanju s strani organov EU – vprašljiv vpliv RS na zakonitost poslovanja če ima RS manjšinski delež – odprodaja deleža RS je lahko zahtevna (javnega partnerja nadomesti zasebni partner, ker je malo verjetno, da bi kakšna izmed lokalnih skupnosti odkupila delež RS) 	<ul style="list-style-type: none"> – pravni okvir predstavljajo: ZJZP-1; Pravilnik o vsebini upravičenosti izvedbe projekta po modelu javno-zasebnega partnerstva (Ul. RS 32/07); Uredba o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ (Ul. RS 60/06, 54/10 in 27/16)

		<ul style="list-style-type: none"> – izstop iz partnerstva je lahko zelo zahteven – relativno dolgotrajni predhodni postopki (ocena možnosti javno-zasebnega partnerstva; odločitev vlade o ugotovitvi javnega interesa za sklenitev javno-zasebnega partnerstva in izvedbi projekta v eni izmed oblik javno-zasebnega partnerstva; javne objave; poziv promotorjem, itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> – za dolgoročnost in uspešnost poslovanja je treba zagotoviti sožitje javnega in zasebnega partnerja, kar zahteva določena odpovedovanja obeh partnerjev – v javno dostopnih virih v državah EU ni zaslediti prakse na področju javno-zasebnega partnerstva pri ustanavljanju letalskega prevoznika ali zagotavljanja letalske povezljivosti v okviru normativne ureditve javno-zasebnega partnerstva (letalski prevozniki z javnimi lastniki so ustanovljeni in poslujejo po pravu gospodarskih družb/korporativnem pravu) – ICAO navaja javno-zasebno partnerstvo le na področju letališč in nekaj tudi na področju navigacijskih služb zračnega prometa
--	--	--	--

Tabela 60: Možnosti spodbujanja zračne povezljivosti - izvedljivost

Državna pomoč	Argumenti ZA	Argumenti PROTI	Komentarji
Subvencija tujim letalskim družbam	<ul style="list-style-type: none"> – časovno ugodno izvedljivo – obseg in zahtevnost dela javnega organa v primerjavi z ustanovitvijo letalske družbe ali javno-zasebnega partnerstva je majhna – enostaven postopek v odnosu do EU – nadzorovan proračunski izdatek – sprejeti so vsi potrebni pravni dokumenti in zagotovljena proračunska sredstva 	<ul style="list-style-type: none"> – možna nezainteresiranost prevoznikov pri pogojevanju redov letenja (prevoznik bo moral ob omejenem številu letal spremeniti svoj plan letenja, pridobiti nove/spremenjene slotne) – pričakovana je slaba odzivnost letališča kot izvajalca storitev zemeljske oskrbe 	<ul style="list-style-type: none"> – pogodbene kazni za neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti morajo biti učinkovite, sorazmerne in odvrtačilne – izvaja se predpisani celovit in dokumentiran nadzor izpolnjevanja obveznosti (trimesečno v primeru zagonske pomoči) – potrebna je objava projekta zagonske pomoči v zadostnem roku in z zadostnim oglaševanjem
Zagon nacionalne letalske družbe	<ul style="list-style-type: none"> – ocenjuje se, da je po stečaju Adrie Airways ostalo dovolj usposobljenega kadra za začetno obdobje operacij (piloti, kabinsko in drugo operativno osebje) – vzdrževalne zmogljivosti letal že obstajajo – pričakuje se odzivnost CAA pri izdajanju potrebnih listin in dovoljenj – SDH ima dovolj izkušenj z upravljanjem strateških naložb 	<ul style="list-style-type: none"> – lahko se pojavijo pomisleki glede ekonomske upravičenosti nacionalnega letalskega prevoznika, kar lahko upočasni proces – dolgotrajni postopki zagotavljanja letal, zlasti nakup in najem brez posadke (podjetje mora imeti vsaj eno letalo v lasti ali v najemu brez posadke) – zahtevno in dolgotrajno pridobivanje kakovostnega vodstvenega in komercialnega osebja – možna izpostavljenost političnim in/ali lobističnim pritiskom 	<ul style="list-style-type: none"> – potrebno je zagotoviti sinergijo vseh deležnikov v postopku – za uspešnost zagona nacionalne letalske družbe je bistveno pridobivanje usposobljenega letalskega vodstvenega in komercialnega osebja – vodstvo mora imeti podporo ustanovitelja, da lahko vzpostavi vzdržljiv poslovni model in umesti podjetje na evropski trg letalskih prevozov (po potrebi se zagotovi tudi politična podpora)
Javno-zasebno partnerstvo	<ul style="list-style-type: none"> – s stališča javnega mnenja je manjše finančno tveganje vlade – hitrejši (pozitiven) odziv EU – pričakuje se učinkovitejše in uspešnejše poslovanje – manj možnosti za "politično" kadrovanje – zasebni partner ima pomembno vlogo pri iskanju in imenovanju vodstvenega kadra, kar lahko pozitivno vpliva na njegovo kakovost 	<ul style="list-style-type: none"> – možnost izstopa zasebnega partnerja v primeru slabih poslovnih rezultatov – nesoglasja med partnerji lahko ohromijo poslovanje – zahtevno bo najti zasebnega partnerja, ki bo pristal na začetne pogoje (poslovni delež, odločanje o redih letenja ipd.) – veliko število predhodnih postopkov po ZIZP 	<p>Potrebno bo dodatno opredeliti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kaj in kakšna bo vloga (deleži, vložki, dejavnosti,) partnerjev, – kakšne bodo metode in kriteriji za izbiro najbolj primerne partnerja, – kako se bo izbiralo nadzorne organe novega prevoznika.

Vir: Lastna izdelava.

7.2 PRILOGA 2: FINANCIRANJE EVROPSKIH NACIONALNIH LETALSKIH PREVOZNIKOV

Letalski prevoz je v sodobni družbi pomemben način transporta, ki omogoča hitro in učinkovito povezovanje različnih držav in celin ter prispeva k gospodarski rasti, saj letalske družbe zaposlujejo veliko število ljudi in ustvarjajo pomemben del BDP-ja. Pri tem evropski letalski nacionalni prevozniki igrajo ključno vlogo, saj zagotavljajo varen in učinkovit letalski prevoz na evropskih tleh. Mnoge manjše države v Evropi so odvisne od letalskih prevozov, predvsem, ker z ostalimi evropskimi državami nimajo kopenskih povezav (npr. Ciper, Malta in Islandija) ali pa je njihov letalski trg nerazvit (npr. Albanija in Bolgarija) oz. slabše pokrit s strani večjih mednarodnih letalskih družb (npr. Slovenija, Hrvaška in Estonija). Nacionalni letalski prevozniki teh držav imajo zato še posebej pomembno vlogo pri zagotavljanju povezav z drugimi državami in s tem pri razvoju turizma in gospodarstva. Poleg tega pa predstavljajo tudi pomemben dejavnik v nacionalni identiteti in promociji države v tujini. Zato je pomembno, da tudi nacionalni letalski prevozniki manjših držav ostanejo konkurenčni in zagotavljajo kakovostne storitve, ki bodo privabile turiste ter spodbudile gospodarsko rast in razvoj v lastni državi. Ti prevozniki se morajo spoprijeti z izzivi, kot so povečana konkurenca na trgu, visoki stroški goriva ter nenehne zahteve po izboljšanju varnosti in okoljske trajnosti. Da bi ostali konkurenčni, se morajo prilagajati hitro spreminjajočemu se okolju, uvajati nove tehnologije in inovacije ter skrbeti za zadovoljstvo svojih strank, ob tem pa so večkrat deležni tudi državne finančne pomoči.

Državno financiranje nacionalnih letalskih prevoznikov je vprašljiva tema, saj se pojavljajo različna mnenja glede njegove upravičenosti in učinkovitosti. Nekatere države se odločijo za subvencioniranje svojih letalskih prevoznikov z namenom, da bi zagotovili povezljivost države ter s tem prispevali k razvoju gospodarstva in turizma. Drugi pa menijo, da bi morali letalski prevozniki sami prevzeti odgovornost za svoje poslovanje in uspešnost ter se prilagoditi tržnim razmeram. Na eni strani lahko državno financiranje zagotovi stabilnost letalskim prevoznikom in prepreči njihov propad, kar bi lahko imelo negativne posledice na gospodarstvo in turizem države. Na drugi strani pa je lahko subvencioniranje letalskih prevoznikov tudi neučinkovito, saj se porablja ogromna sredstva za cilje, ki bi jih morda lahko zadovoljil sam trg. Poleg tega lahko državna pomoč vodi do nepoštenih konkurenčnih prednosti za nacionalne prevoznike v primerjavi s tujimi konkurenti. Na splošno je treba pri državnem financiranju nacionalnih letalskih prevoznikov upoštevati številne dejavnike, kot so konkurenčnost na trgu, finančna stabilnost, učinkovitost, vpliv na gospodarstvo in turizem, pravičnost do drugih letalskih prevoznikov itd. Kljub izzivom pa evropski letalski nacionalni prevozniki ohranjajo pomembno vlogo pri zagotavljanju povezav med evropskimi državami ter med Evropo in preostalim svetom.

Tabela 61 - Seznam evropskih nacionalnih prevoznikov in višina državne pomoči v obdobju 2017-2023

	Država	Nacionalni letalski prevoznik	Višina državne pomoči (v milijonih EUR)							Skupaj
			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
1	Albanija	<i>Air Albania</i>								0
2	Avstrija	<i>Austrian Airlines</i>				450				450
3	Belgija	<i>Brussels Airlines</i>				290				290
4	Bolgarija	<i>Bulgaria Air</i>					12			12
5	Češka republika	<i>Czech Airlines</i>					85			85
6	Ciper	<i>Cyprus Airways</i>								0
7	Danska	<i>Scandinavian Airlines</i>				583				583
8	Estonija	<i>Nordica (NAG)</i>				30				30
9	Finska	<i>Finnair</i>				886	351,38	48,62		1286
10	Francija	<i>Air France</i>				7000	1000		1400	9400
11	Grčija	<i>Aegean Airlines</i>				120				120
12	Hrvaška	<i>Croatia Airlines</i>			34	90,7		54	39,2	217,9
13	Irska	<i>Aer Lingus</i>				150	256			406
14	Islandija	<i>Icelandair</i>				120				120
15	Italija	<i>ITA Airways</i>	900		400	272,48	77,24			1649,72
16	Latvija	<i>Air Baltic</i>				250	45	45		340
17	Luxembourg	<i>Luxair</i>								0
18	Malta	<i>Air Malta</i>								0
19	Nemčija	<i>Lufthansa</i>				9000				9000
20	Nizozemska	<i>KLM</i>				3400				3400
21	Norveška	<i>Scandinavian Airlines</i>				132				132
22	Poljska	<i>LOT</i>				650				650
23	Portugalska	<i>TAP Air Portugal</i>				1200	2350,5			3550,5
24	Romunija	<i>Tarom</i>				55,3	190	1,9		247,2
25	Rusija	<i>Aeroflot</i>				767		1740		2507
26	Španija	<i>Iberia</i>				750				750
27	Srbija	<i>Air Serbia</i>	20,8	20,8	20,8	100	20,8	36,3		219,5
28	Švedska	<i>Scandinavian Airlines</i>				486				486
29	Švica	<i>Swiss</i>				1200				1200
30	Turčija	<i>Turkish Airlines</i>								0
31	Ukrajina	<i>Ukraine International Airlines</i>								0
32	Velika Britanija	<i>British Airways</i>				2300	1000			3300

7.2.1 AIR ALBANIA

Air Albania je letalski prevoznik, ki nosi zastavo Albanije. Družba, ki je bila ustanovljena leta 2018, ima svoj operativni center na mednarodnem letališču Tirana Nënë Tereza. Prejšnji albanski nacionalni letalski prevoznik Albanian Airlines, je prenehal delovati, ko mu je albanska vlada 11. novembra 2011 odvzela licenco za opravljanje dejavnosti znotraj Albanije. Predsednik vlade Edi Rama je 30. marca 2017 napovedal, da albanska vlada načrtuje ustanovitev letalskega prevoznika v Albaniji v partnerstvu s Turkish Airlines. Rama in İlker Aycı, izvršni direktor Turkish Airlines, sta 8. maja 2017 objavila skupno izjavo za javnost, v kateri sta izjavila, da se pripravlja letalski prevoznik s sedežem v Albaniji, pri čemer ju podpira turški predsednik Erdoğan. Kasneje je bilo objavljeno, da je ustanovitev Air Albania povezana z vzpostavitvijo mednarodnega letališča v Vlorëju, ki se prav tako načrtuje v sodelovanju s turško vlado. Družbo Air Albania je, 16. maja 2018 v okviru javno-zasebnega partnerstva, ustanovil konzorcij pod vodstvom albanske in turške vlade. Turkish Airlines, ustanovni partner, ima v lasti 49,12 % družbe Air Albania, preostalih 50,88 % je v javni lasti, trenutno razdeljenih med družbo Albcontrol, ki je v lasti albanske vlade, s približno 10 %, in družbo MDN Investment, zasebnim albanskim podjetjem, s približno 41 % delnic. Prvi let letalske družbe je aprila 2019 opravilo letalo A319, najeto od ustanovnega podjetja Turkish Airlines (Fabinger, 2021b; FlightGlobal, 2018). Polemika v ozadju ustanovitve letalske družbe je izbruhnila, ko je bilo ugotovljeno, da je bil ustanovni partner MDN Investment ustanovljen 9 dni prej, 7. maja 2018. Družba Turkish Airlines je za njihovo ustanovitev prispevala 30 milijonov dolarjev. Poleg tega je albanska vlada 16. maja 2018 družbi Albcontrol predala nadzor nad zemljiščem, na katerem je bilo zgrajeno mednarodno letališče Tirana, da bi lahko sodelovala v javno-zasebnem partnerstvu (Transparency International, n.d.). Agencija Evropske unije za varnost v letalstvu (EASA) je družbi Air Albania 8. maja 2020 izdala certifikat operaterja tretje države (TCO), ki ji omogoča opravljanje letov med Albanijo in Evropsko unijo. Družba trenutno upravlja 2 letali znamke Airbus in ponuja lete na 13 destinacij po Evropi (Exit News, 2022). V letih 2017-2022 ni zaznati državne finančne pomoči družbi Air Albania.

7.2.2 AUSTRIAN AIRLINES

Austrian Airlines AG, ustanovljen leta 1957, je nacionalni letalski prevoznik Avstrije s sedežem v Schwechatu, na območju mednarodnega letališča Dunaj. Največji avstrijski letalski prevoznik je bil vrsto let v lasti Avstrijske vlade, ta pa je bila družbo, zaradi večletnih finančnih težav, primorana privatizirati. Od leta 2009 je Austrian Airlines hčerinska družba skupine Lufthansa, ene izmed vodilnih evropskih letalskih družb. Z nakupom Austrian Airlines AG je Lufthansa okrepila svoj položaj na avstrijskem trgu in okrepila svojo prisotnost tudi na srednjeevropskem trgu. Letalska družba upravlja z moderno floto 82 letal, ki vključuje letala znamke Airbus, Boeing in Embraer. Austrian Airlines ponuja široko paleto letalskih storitev, ki vključujejo potniške in tovarne lete, zaposluje približno 6000 ljudi in dnevno opravi do 360 letov med skupno 130

destinacijami po svetu. Pravtako je del mednarodne letalske zveze Star Alliance, kar omogoča potnikom povezovanje z drugimi letalskimi prevozniki in uporabo storitev programa zvestobe Star Alliance (Austrian Airlines, 2020). Avstrijska družba je preteklo poslovno leto prvič po letu 2019 zaključila s pozitivnim poslovnim izidom (prilagojeni EBIT) v višini 3 milijonov EUR (2019: 19 milijonov EUR). Po dveh letih, v katerih je kapljalo rdeče črnilo (2020: -319 milijonov EUR, 2021: -249 milijonov EUR), je bil kljub šibkemu prvemu četrtletju, ki so ga še vedno zaznamovale omejitve zaradi pandemije, leta 2022 kapitaliziran rahel pozitiven rezultat. Odločilna dejavnika tega pozitivnega razvoja sta bila višji povprečni prihodki od vozovnic in strmo povečanje števila potnikov (2022: 11,1 milijona). Število potnikov je v celotnem letu doseglo 76 % predkrizne ravni in se v primerjavi s prejšnjim letom več kot podvojilo (2021: 5 milijonov). Leta 2022 so se prihodki družbe Austrian Airlines povečali s 743 milijonov EUR v letu 2021 na 1,871 milijarde EUR (+152 %), kar je bilo le 11 % manj od prihodkov v letu 2019 (2,108 milijarde EUR). Rekordni rezultat v tretjem četrtletju je omogočil predčasno odplačilo posojila s poroštvom države do konca leta 2022, ki je bilo najeto v času pandemije Corona. Dobra likvidnost in odobritev kreditne linije s strani matične skupine Lufthansa sta Austrian Airlines omogočila, da je preostalih 210 milijonov EUR od skupnega posojila v višini 300 milijonov EUR v celoti odplačal tri leta prej, kot je bilo predvideno. Tudi znižanje plač zaposlenih v Austrian Airlines, dogovorjeno leta 2020, se je končalo prej, in sicer do konca leta 2022. Za dodatno olajšavo je bilo vsem 5600 zaposlenim izplačano nadomestilo za inflacijo v skupnem znesku do 3.000 EUR (Austrian Airlines, 2023).

V okviru spopadanja z ekonomskimi izzivi, ki jih je prinesla pandemija COVID-19, in popolno zaustavitvijo letalskega sektorja, se je avstrijska vlada junija 2020 odločila, da bo s finančno pomočjo v višini 450 milijonov EUR zagotovila preživetje in stabilnost Austrian Airlines in poskrbela, da bo nacionalni letalski prevoznik lahko nadaljeval z zagotavljanjem letalskih storitev. Po večmesečnih pogajanjih, se je avstrijska vlada zavezala k zagotovitvi 150 milijonov EUR vrednega podrejenega posojila (zamenljivega v nepovratna sredstva), pri čemer se je lastnik avstrijskega letalskega prevoznika, skupina Lufthansa, pravtako zavezala k investiciji 150 milijonov EUR v Austrian Airlines do leta 2030. Recipročna investicija v hčerinsko družbo naj bi bila namenjena predvsem razvoju Dunaja kot enega glavnih operativnih centrov in letalskih središč skupine Lufthansa, ki naj bi del sredstev namenila tudi za pomladitev flote Austrian Airlines in investicije v zelene tehnologije, ki bodo pomagale Avstrijski vladi pri uresničevanju evropskih klimatskih ciljev. Pravtako je konzorcij avstrijskih bank letalski družbi Austrian Airlines zagotovil likvidnostna sredstva v višini 300 milijonov EUR, kot del zunanjenja kapitala, ki je zavarovan z 90-odstotno garancijo države (Federal Ministry of Finance, Republic of Austria, 2020). Skupno je bila avstrijska družba deležna 450 milijonov EUR državne pomoči.

7.2.3 BRUSSELS AIRLINES

Brussels Airlines je največja belgijska letalska družba, ki je bila ustanovljena leta 2006 kot rezultat združitve družb SN Brussels Airlines in Virgin Express. Sedež belgijskega nacionalnega prevoznika se nahaja na letališču Brussels Airport v Belgiji, od koder izvaja lete na več kot 85 destinacij po vsem svetu. Belgijska družba zaposluje 4000 ljudi in operira z floto 41 Airbus letal, ki dnevno izvedejo do 250 poletov. Leta 2009 je Nemški letalski gigant Lufthansa prevzel 45-odstotni manjšinski delež v podjetju, kar je Brussels Airlines omogočilo vstop v mednarodno letalsko zvezo Star Alliance. Od leta 2017 je belgijski letalski prevoznik v 100-odstotni lasti skupine Lufthansa, ki je, v času svojega upravljanja, močno povečala in osvežila letalsko floto Brussels Airlines, kar je omogočilo podjetju, da se osredotoči na zagotavljanje udobja in kakovostnih storitev svojim potnikom (Brussels Airlines, n.d.). Lani je Brussels Airlines na svojih letih sprejel 6,8 milijona potnikov. V primerjavi z letom 2021 se je ta številka povečala za 96 %. V letu 2022 so se povečali tudi prihodki letalske družbe, ki so znašali 1.217 milijonov EUR. To je 117-odstotno izboljšanje v primerjavi s preteklim letom. Rezultati so jasen znak močne želje potnikov po ponovnem potovanju, kar se kaže v nadaljnjem okrevanju prostočasnih potovanj. Stroški poslovanja so se povečali na 1.363 milijonov EUR, predvsem zaradi večjega obsega proizvodnje, strmega povečanja stroškov goriva, močnega položaja dolarja in inflacije, ki je vplivala na skoraj vse stroškovne postavke. Posledično je prilagojeni dobiček iz poslovanja (EBIT) za leto 2022 znašal -74,1 milijona EUR. Da bi belgijski letalski prevoznik utrdil svoj vodilni položaj na bruseljskem letališču, bo leta 2023 razširil svojo floto s štirimi letali za srednje razdalje. Od štirih dodatnih letal se bosta dve letali A320 trajno pridružili floti družbe Brussels Airlines. S tem bo flota družbe Brussels Airlines štela 36 letal za srednje in 9 letal za dolge proge, v primerjavi z situacijo pred prestrukturiranjem leta 2020, ko je flota obsegovala 30 letal za srednje in 8 za dolge proge. S to širitvijo flote in omrežja bo belgijski letalski prevoznik dosegel načrtovano rast tri leta prej, kot je bilo načrtovano. Poleg tega bo prevoznik prvič v svoji zgodovini leta 2023 pozdravil tri popolnoma nova najsodobnejša letala A320neo, leta 2024 pa še dodatni dve (Brussels Airlines, 2023).

Belgijska letalska družba Brussels Airlines je zaradi pandemije COVID-19 v prvi polovici leta 2020 utrpela kar 182 milijonov EUR izgub, zaradi česar se je družba spogledovala z velikim prestrukturiranjem, ki bi vključevalo izgubo kar 1000 delovnih mest (Walsh, 2020). Bruseljsko letališče predstavlja enega večjih ekonomskih središč v Belgiji, kar pomeni, da je bila Belgijska vlada primorana finančno pomagati svoji največji letalski družbi. Avgusta 2020 je Evropska komisija odobrila predlog belgijske vlade o 290 milijonov EUR vrednem finančnem paketu namenjenem reševanju Brussels Airlines. Večina finančne pomoči (287 milijonov EUR) je bila prejeta v obliki posojila s subvencioniranimi obrestnimi merami, medtem, ko je bil Brussels Airlines v sklopu finančne pomoči deležen tudi 3 milijonske inekcije v obliki lastniškega kapitala (European Commission, 2020).

7.2.4 BULGARIA AIR

Bulgaria Air je bolgarski nacionalni letalski prevoznik s sedežem v Sofiji, ki poleg notranjih ponuja tudi mednarodne polete na več kot 100 destinacij po Evropi in Bližnjem vzhodu. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2002 in s tem nasledilo bivšega bolgarskega nacionalnega letalskega prevoznika Balkan Bulgarian Airlines, ki je po kontroverzni privatizaciji razglasil svojo insolventnost leta 2002. Bolgarska letalska družba je bila vse do leta 2006 v lasti države, ko je bila v procesu privatizacije za 6,6 milijona EUR kupljena s strani družbe Balkan Hemus Group, ki je takrat upravljala bolgarsko letalsko podjetje Hemus Air. Družbi od leta 2009 naprej poslujeta pod skupnim imenom Bulgaria Air in trenutno razpolagata z floto 11 letal znamk Airbus, Boeing in Embraer (Bulgaria Air, n.d.). V letu 2021 je letalska družba Bulgaria Air realizirala približno 130 milijonov EUR prometa, kar predstavlja 40-procentno rast v primerjavi z letom 2020. Kljub temu je v letu 2021 poslovala z izgubo v vrednosti 4,8 milijona EUR (Kokalova-Gray, 2022).

Zaradi padca letalskega prometa v povezavi z izbruhom pandemije COVID-19, so decembra 2020 bolgarski letalski prevozniki zaprosili vlado za dodatno finančno pomoč, ki bi jim pomagala kriti tekoče fiksne stroške in prebroditi krizo. Bolgarskim lokalnim letalskim prevoznikom so namreč, od izbruha pandemije, prihodki od rednih letov upadli za okoli 65%, medtem, ko so prihodki od čarterskih letov upadli za skoraj 90%. Bolgarska vlada je že junija 2020 sprejela niz ukrepov finančne pomoči v podporo letalskim prevoznikom, ki jih je močno prizadela pandemija koronavirusa. Ti ukrepi so vključevali znižanje letaliških parkirnin na letališču v Sofiji za 70% za obdobje šestih mesecev, osemmesečni odlog plačila pristojbin za navigacijske storitve zračnega prometa v območjih državnih letališč, kot tudi zamudo pri plačilu letaliških koncesijskih dajatev za leto 2020 (Petrova, 2020). Evropska komisija je marca 2021 sporočila, da je odobrila 30,7 milijona EUR državne pomoči za bolgarske letalske prevoznike v obliki nepovratnih sredstev. Velikost državne pomoči je bila odvisna od stopnje padca prometa kot posledice koronavirusa in je za podjetja, ki so utrpela vsaj 30-odstotni padec prometa med marcem 2020 in decembrom 2021, v primerjavi z enakim obdobjem leta 2019, znašala največ 12 milijonov EUR na podjetje. V kolikor je bil padec prometa manjši, je bila višina državne pomoči omejena na 2,3 milijona EUR na upravičenca (ch-aviation, 2022b; The Sofia Globe, 2022).

7.2.5 CZECH AIRLINES

Czech Airlines (CSA) je nacionalna letalska družba Češke republike s sedežem na letališču Václav Havel v Pragi. Ustanovljena je bila leta 1923 in spada v eno izmed najstarejših obstoječih letalskih družb na svetu. Večino svoje zgodovine je CSA preživela v državni lasti. Češka vlada je v letu 2009 začela zbirati ponudbe za prodajo nacionalnega letalskega prevoznika, ki pa se ni realizirala vse do leta 2013, ko je Korean Air prevzel 44-odstotni delež v CSA. Leta 2015 je Češki nizkocenovni letalski prevoznik Smartwings od češkega letalskega holdinga Czech Aeroholding, ki ga je upravljala Češka vlada, odkupil 34-odstotni delež in postal drugi največji lastnik Czech Airlines. Češki letalski holding si je tako lastil le še 19,735-odstotni delež CSA. Po dogovoru z Korean Air in

Czech Aeroholding, je v letu 2018 Smartwings odkupil še preostanek CSA in svoj lastniški delež povišal na skoraj 98-odstotkov (Seat Maestro, 2023). V letu 2019 je češki hitro rastoči nizkocenovca zaposljal 2500 ljudi in na letni ravni, z svojo floto 34 Boeing 737 letal, transportiral kar 8,2 milijonov potnikov (Reuters, 2020). Pri tem je podjetje ustvarilo 770 milijonov EUR prometa in in ustvarilo profit v višini 5.6 milijona EUR. Zaradi posledic pandemije COVID-19 je Smartwings utrpel padec prometa v vrednosti približno 585 milijonov EUR v letu 2020, kar je pomenilo, da so poslovali z izgubo kar 106 milijonov EUR in se znašli v precejšnih finančnih težavah (Smartwings, 2021).

Čeprav so se v podobnih težavah znašli praktično vsi letalski prevozniki, jih je veliko uspelo izkoristiti podporo svojih nacionalnih vlad (npr. v obliki dokapitalizacije ali zagotavljanja posojil z državnim jamstvom), medtem, ko Smartwings in CSA v letu 2020 nista prejeli nobene državne podpore (Czech Airlines, 2020). Po poročanju Reutersa, naj bi bila v tem času Češka vlada zainteresirana za 100-odstotni prevzem skupine Smartwings, z namenom reševanja svojega največjega letalskega prevoznika, pa vendar to ni bila rešitev katero so pri češkem nizkocencovcu iskali (Reuters, 2020). Da bi ublažili vpliv pandemije koronavirusa in poiskali dolgoročne vzdržne rešitve financiranja, sta skupina Smartwings in njena podružnica Czech Airlines v Avgustu 2020 zaprosili za izredni moratorij in se lotili prestrukturiranja podjetja. Marca 2021 je podjetju, preko državno sponzoriranega programa Covid Plus, uspelo doseči dogovor z UniCredit banko za sindicirano posojilo v višini 85 milijonov EUR, pri čemer je jamstvo EGAP, češke družbe za kreditno zavarovanje, pokrilo 80-odstotkov glavnice (Smartwings, 2021). V procesu restrukturiranja in reorganizacije letalske družbe bo Prague City Air, ki je bil ustanovljen konec januarja 2021, postal novi vlagatelj v družbo Czech Airlines. Edini lastnik družbe Prague City Air, družba Canaria Travel Group, je v lasti večinskih lastnikov družbe Smartwings, ki lahko tako preidejo v samostojno lastništvo družbe Czech Airlines, brez kitajskega sovlagatelja, CITIC Group, ki si lasti 49,9-odstotni delež v skupini Smartwings. Prague City Air naj bi tako zagotovil posojilo za porovnavo upnikov v višini približno 5 milijonov EUR, ob enem pa družbi Czech Airlines zagotovil tudi posojilo v višini približno 700.000 EUR namenjeno poplačilu tekočih stroškov poslovanja. V načrtu prestrukturiranja je poudarjen pomen nadaljnjega povezovanja družbe Czech Airlines s skupino Smartwings. Načrt je za CSA v letu 2022 predvideval prihodke v višini približno 40 milijonov EUR, iz prodaje emisijskih kuponov pa zaslužek v višini 13 milijonov EUR (Sura, 2022).

7.2.6 CYPRUS AIRWAYS

Cyprus Airways Ltd. je bil nacionalni letalski prevoznik Cipra z bazo na mednarodnem letališču Larnaka na Cipru. Ustanovljen je bil septembra 1947 in prenehal obratovati 9. januarja 2015. Po več letih finančnih težav in poizkusih Ciperske vlade, da bi podjetje rešilo iz finančnih zagat, je ciprska letalska družba leta 2015 razglasila svojo insolventnost. Evropska komisija je namreč odločila, da 102 milijonov EUR vreden paket pomoči Cyprus Airways s strani Ciperske vlade ni bila v skladu z pravili EU in letalski družbi naročila, da denar vrnejo, kar je posledično povzročilo stečaj ciprskega nacionalnega prevoznika (Kambas & Fioretti, 2015). Julija 2016 je ciprska vlada sporočila, da je start-up podjetje Charlie Airlines Ltd. v lasti lokalnih investitorjev (60% delež) in ruske družbe S7 Airlines (40% delež) zmagalo na razpisu ministrstva za finance o uporabi blagovne znamke Cyprus Airways za obdobje desetih let. Julija 2018 je Cyprus Airways uspešno opravila operativni varnostni pregled (IOSA), enega najvišjih standardov na svetu za operativno varnost letalske družbe in v oktobru 2018 postala članica Mednarodnega združenja za letalski promet (IATA). Poleg razvoja Cipra kot mednarodne turistične destinacije, ciprska letalska družba strmi h razširitvi obzorja za lokalne potnike, predvsem z povezovanjem Evrope z Azijo, Bližnjim vzhodom in Afriko. Tako Cyprus Airways trenutno upravlja floto dveh Airbus A320 letal in opravlja lete na številne destinacije po Evropi in Bližnjem vzhodu. Aprila 2021 je bil Cyprus Airways prevzet s strani malteške skupine SJC Group, ki deluje na področju komercialnih helikopterskih linij v Afriki in na Bližnjem vzhodu ter ponuja floto zasebnih letal za zagotavljanje nujnih storitev v oddaljenih predelih sveta (Cyprus Airways, n.d.). Po uspešno preživetih koronski krizi, ki je močno upostošila mednarodni letalski promet, je Cyprus Airways decembra 2022 razkril strateške plane za obdobje naslednjih pet let in oznanil številne nove letalske povezave, ki pogoja Pariza in Rima vključujejo destinacije kot so Milano, Zurich, Praga, Basel in Kairo. Pravtako so predstavili ambiciozne plane, ki vključujejo širitev flote Cyprus Airways na 11 letal in 30 rednih mednarodnih destinacij do leta 2026 (Nicolaou, 2022).

7.2.7 SCANDINAVIAN AIRLINES

Družba **Scandinavian Airlines**, bolj znana pod kratico **SAS**, je nacionalni letalski prevoznik Danske, Norveške in Švedske. Letalski prevoznik, ki je del skupine SAS in ima sedež v Solni na Švedskem, upravlja 180 letal na 90 destinacijah. Glavni hub letalske družbe je na letališču Kopenhagen-Kastrup, od koder ima povezave do 109 destinacij po vsem svetu. Stockholmsko letališče Arlanda (s 106 destinacijami) je drugo največje operativno središče, letališče Oslo, Gardermoen, pa je tretje operativno središče družbe SAS. SAS Cargo je neodvisna hčerinska družba v popolni lasti družbe Scandinavian Airlines, njen glavni sedež pa je na letališču v Københavnu. Skandinavski letalski prevoznik je bil ustanovljen leta 1946 kot konzorcij, ki je združil čezatlantske operacije švedskega letalskega prevoznika Svensk Interkontinental Lufttrafik, norveškega Det Norske Luftfartsselskap in danskega Det Danske Luftfartsselskab. Leta 1951 so se vse letalske družbe

združile v družbo SAS, ki dandanes predstavlja ikono norveško-švedsko-danskega sodelovanja (Scandinavian Airlines, n.d.). Danes je SAS Group delniška družba, katere lastništvo je razpršeno med večjim številom vlagateljev. Največja posamična lastnika sta, prek svojih holdingov, Švedska in Danska država, ki si vsaka posamezno lastita približno 22-odstotkov lastniškega deleža, medtem, ko je leta 2018 Norveška prodala svoj preostali 9,88-odstotni delež v skandinavski družbi za takratnih 55 milijonov EUR. V letu 2022 je družba Scandinavian Airlines obratovala z skoraj devet tisoč zaposlenimi in prepeljala skoraj 18 milijonov potnikov (135-odstotna rast v primerjavi z 2021), ob tem so njeni prihodki za leto 2022 znašali približno 2,8 milijardi EUR, kljub temu je družba poslovala z izgubo v višini 623 milijonov EUR (SAS Group, 2023).

Kot odgovor na krizo v letalskem sektorju, ki jo je povzročila pandemija COVID-19, je Evropska komisija avgusta 2020 odobrila približno 1 milijardo EUR vredno državno dokapitalizacijo skupine SAS, ki sta jo združno predlagali Danska (približno 583 milijonov EUR) in Švedska (približno 486 milijonov EUR) vlada. Celota dokapitalizacija obeh držav obsega približno 194 milijonov EUR lastniškega deleža z vpisom novih delnic razdeljenih med obe državi, približno 292 milijonov EUR lastniške udeležbe z vpisom in kritjem novih delnic v okviru izdaje delniških pravic, ki si jih delita Danska in Švedska in približno 583 milijonov EUR novo izdanih državnih hibridnih obveznic z lastnostmi lastniškega instrumenta, ne zamenljivega za delnice, od katerih je približno 243 milijonov EUR dodeljenih Švedski in približno 340 milijonov EUR Danski (European Commission, 2020k). Prav tako je Norveška v marcu 2020, skupini SAS, odobrila ukrep finančne pomoči v višini 132 milijonov EUR (Ministry of Trade and Fisheries, Norway, 2020).

7.2.8 NORDIC AVIATION GROUP (NORDICA)

Estonian Air je bil estonski letalski prevoznik med letoma 1991 in 2015. Z letališča v Talinu je opravljal redne lete in letel na 11 destinacij v Evropi. Od leta 1991 do leta 1996 in od leta 2010 naprej je bil Estonian Air v lasti estonske vlade. Leta 2010 je estonska vlada družbo odkupila od skupine SAS, z razlogom, da domača letalska družba ne bi šla v stečaj. Evropska komisija je 7. novembra 2015 odločila, da je bilo državno financiranje, dodeljeno podjetju, v nasprotju s predpisi Evropske unije in ga je treba vrniti. Estonian Air, ki teh sredstev ni imel, je naslednji dan ustavil vse svoje dejavnosti in takoj začel postopek likvidacije. Še isti dan, 25. septembra 2015, je vlada Republike Estonije ustanovila družbo **Nordic Aviation Group AS (NAG)**. Skupino danes sestavljata dve zaupanja vredni blagovni znamki, letalski družbi Xfly in Nordica, ki se specializirata v zagotavljanju letalskih zmogljivosti (*angl.* capacity provider airlines), ter letalska akademija Xfly. Skupina je v celoti v lasti Republike Estonije in je v zadnjih letih zrasla v največjo estonsko letalsko družbo vseh časov. Z floto 20 letal in ekipo več kot 650 letalskih strokovnjakov, Nordica ponuja strateško partnerstvo večjim evropskim letalskim prevoznikom z zagotavljanjem dolgoročnih letalskih storitev z letali in posadkami, zavarovanjem in vzdrževanjem (ACMI). Sedež družbe je v

Talinu, skupina pa ima baze v Stockholmu (Arlanda), Turkuju, Aarhusu, Københavnu, Vilni, Lizboni, Münchnu in Hamburgu (Nordic Aviation Group AS, n.d.-a). Leta 2022 so se konsolidirani prihodki skupine Nordic Aviation Group povečali za dobrih 50,6-odstotkov na 90,59 milijona EUR, skupina pa je leto zaključila s konsolidiranim čistim dobičkom v višini 1,51 milijona EUR, kar je 26,9-odstotno povečanje v primerjavi z letom 2021 (Nordic Aviation Group AS, n.d.-b).

Čeprav je Nordica sprva napovedovala izgubo v višini več kot 20 milijonov EUR zaradi skoraj popolne prekinitve poslovanja zaradi omejitev povezanih z virusom Covid-19, je leto 2020 dejansko zaključilo z 42-odstotnim znižanjem prihodkov (v primerjavi z letom 2019) in izgubo v višini 10,5 milijona EUR. Avgusta 2020 je evropska komisija je odobrila državno pomoč družbi NAG, estonska vlada pa je novembra v osnovni kapital družbe Nordic Aviation Group AS prispevala 22 milijonov EUR in odobrila posojilo s subvencioniranimi obrestmi v višini 8 milijonov EUR, kar pomeni ukrep v skupnem znesku 30 milijonov EUR (ERR, 2020; Nordic Aviation Group AS, 2021).

7.2.9 FINNAIR

Finnair je finski nacionalni letalski prevoznik s sedežem v mestu Vantaa na območju letališča Helsinki, ki je njegovo operativno središče/hub. Družba je bila ustanovljena leta 1923 in spada med najstarejše letalske družbe na svetu. Kot največja letalska družba na Finskem, Finnair in njegove hčerinske družbe, prevladujejo na domačem kot tudi mednarodnem letalskem trgu Finske. Vse od leta 1946 je večinski lastnik družbe finska vlada, ki ima v letu 2023 v lasti 55,9-odstotkov družbe. Finnair je pravtako član letalske zveze Oneworld in upravlja z eno najmodernejših letalskih flot v Evropi, ki vključuje več kot 80 letal, večinoma znamke Airbus. Z naj sodobnejšimi letali tipa Airbus A350, Finnair pokriva več kot 80 destinaciji doma, v Evropi, Aziji in Severni Ameriki (Finnair, n.d.). V letu 2022 je finska letalska družba dosegla 2,3 milijardi EUR prihodkov, kar je predstavljalo rast v višini 181-odstotkov v primerjavi z letom 2021. Visoka rast prihodkov družbe je bila predvsem posledica visoke rasti potniškega letalskega prometa, ki se je, v primerjavi z prejšnjim letom, povečalo za več kot 300-odstotkov. Tako je Finnair v letu 2022 na svojih letih prepeljal vse skupaj več kot 9 milijonov potnikov. Domač letalski potniški promet je za Finnair v letu 2022 predstavljal 7,5-odstotkov prihodkov od potniškega prometa, medtem, ko so levje deleže prihodkov predstavljale Evropa (52,5%), Azija (24,8%) in Severni Atlantik (14,3%). Neglede na to da, za potovanja po Evropi, Severni Ameriki in Aziji v letu 2022 ni obstajalo posebnih omejitev, je na poslovni rezultat družbe še vedno močno vplivala pandemija COVID-19. Kljub temu da, je Finnair posloval relativno dobro, je finska družba v letu 2022 ponovno dosegla precejšen negativen poslovni rezultat, tokrat v višini 476,2 milijonov EUR. Na to je v veliki meri vplival tudi začetek vojne v Ukrajini, saj je bila družba Finnair marca prisiljena zmanjšati število letalskih povezav v Azijo zaradi zaprtja ruskega zračnega prostora, medtem ko so bili preostali

leti preusmerjeni, kar je povečalo npr. stroške osebja, goriva in navigacije. Na rezultat je negativno vplivala tudi višja cena letalskega goriva (Finnair, 2023).

EU je 18. maja 2020 odobrila prvi finski ukrep državne pomoči za podporo podjetju Finnair v pandemiji Covid-19. Ukrep, ki je družbi Finnair od pokojninskega sklada Ilmarinen, pomagal pridobiti posojilo v višini 600 milijonov EUR, je vključeval 90-odstotno državno jamstvo (European Commission, n.d.). Da bi pridobil nujno potrebno likvidnost za soočenje s težkim poslovnim obdobjem je Finnair nujno potreboval državno poroštvo, pri čemer je Finska vlada tudi dokazala, da so bili vsi drugi možni načini za pridobitev likvidnosti na trgu že izkoriščeni in izčrpani. Že 10. junija 2020, je Evropska komisija odobrila drugi ukrep finske državne pomoči za nacionalnega letalskega prevoznika Finnair. Tokrat je Finska vlada prejela pravice do dokapitalizacije in vpisa novih delnic v višini 286 milijonov EUR (European Commission, 2020f). Prvtako je marca 2021 Evropska komisija odobrila tretji ukrep finske državne pomoči v višini 351,38 milijona EUR, tokrat v obliki hibridnega posojila finskemu letalskemu prevozniku Finnair, namenjeno kritju stroškov, ki so nastali kot posledica omejitev letalskega prometa. V skladu z ukrepom posojilo ni zavarovano s premoženjem in je časovno neomejeno. V zvezi s tem se v skladu s pravili Mednarodnih standardov računovodskega poročanja to hibridno posojilo šteje kot lastniški kapital (European Commission, 2021a). Poleg tega je 11. februarja 2022 Evropska komisija odobrila dodatnih 48,62 milijonov EUR državne pomoči Finnair, v obliki hibridnega posojila, namenjenega kritju stroškov, ki so nastali zaradi omejitva potovanj v prvi polovici leta 2021 (European Commission, 2022a). Skupaj je torej finski nacionalni letalski prevoznik, v obdobju med letom 2020 in 2022, prejel 1,286 milijard EUR državne denarne pomoči.

7.2.10 AIR FRANCE-KLM GROUP

Air France-KLM S.A., znan tudi kot **Air France-KLM Group**, je francosko-nizozemski letalski holding, ustanovljen po francoski zakonodaji, s sedežem na letališču Charles de Gaulle v Tremblay-en-France blizu Pariza. Družba Air France-KLM je rezultat združitve dveh pomembnih evropskih letalskih prevoznikov, Air France in KLM, leta 2004. Obe družbi sta članici letalske zveze SkyTeam in se opirata na dve glavni operativni središči, pariško letališče Charles de Gaulle in amsterdamsko letališče Schiphol. Kot ena največjih letalskih skupin na svetu zaposluje 79.000 ljudi, upravlja z več kot 500 letali in svoje stranke povezuje z več kot 300 destinacijami v 117 državah po svetu. Skupina se ponaša z bogato tradicijo in se zavzema za modernizacijo letalstva in razvoj trajnostnega letenja in potovanja (AirFrance-KLM group, n.d.-b). Kar se tiče lastniške strukture skupine Air France-KLM, si Francoska in Nizozemska država lastita 28,6 in 9,3-odstotka podjetja, med tem, ko so ostali večji družbeniki skupina CMA CMG (9%), China Eastern Airlines (4,7%) in Delta Airlines (2,9%). 44-odstotkov skupine si lastijo maloprodajni in institucionalni vlagatelji (AirFrance-KLM group, n.d.-a). Družba Air France-KLM je v letu 2022 uspešno dokazala svojo odpornost in agilnost in se v kriznih razmerah znašla bolje kot verjetno katerakoli druga

letalska družba na svetu. Kljub obremenitvi Omicrona, vojni v Ukrajini, inflacijskim razmeram in motnjam v delovanju na večjih mednarodnih letališčih lansko poletje, je družba uspešno izkoristila veliko povpraševanje po potovanjih. V primerjavi z letom 2019 je skupina v letu 2022 zasedla 85-odstotkov svojih zmogljivost in obratovala z 84-odstotnim faktorjem obremenitve. Na finančnem področju je uspešno izvedla pomembne operacije za obnovo lastniškega kapitala in konsolidacijo bilance stanja ter hkrati nadaljevali z vračanjem prejetih državnih »koronskih« pomoči. Zagotovili so pomembne posle, vključno s strateškim komercialnim partnerstvom s skupino CMA CGM, ki je postala družbin največji zasebni delničar. V poslovnem letu 2022 so dosegli prihodke v višini 26,4 milijarde EUR in z najvišjimi prihodki v četrtem četrtletju v zgodovini skupine, skoraj presegli pred pandemijski nivo poslovanja. Poslovni rezultat (*angl.* operating income) skupine za leto 2022 je znašal 1,2 milijardi EUR, hkrati pa so, kljub skokoviti rasti cen goriva, poslovali z 4,5-odstotno poslovno maržo, kar je nad ravnjo iz leta 2019 (4,2%). Poleg 700 milijonov čistega dobička, se podjetje za leto 2022 lahko pohvali tudi z pozitivnim neto pretokom denarja v višini 1,9 milijarde EUR, z denarnimi sredstvi v blagajni v višini 10,6 milijarde EUR in z zmanjšanjem neto dolga za 1,9 milijarde EUR v primerjavi z prejšnim poslovnim letom (AirFrance-KLM group, 2023).

4. maja 2020 je Evropska komisija v skladu s pravili EU o državni pomoči odobrila prvi francoski ukrep pomoči v višini 7 milijard EUR, ki vključuje državno jamstvo za posojila (omejeno na 4 milijarde EUR in 90-odstotno jamstvo) in podrejeno delničarsko posojilo družbi **Air France** za zagotovitev nujne likvidnosti družbe zaradi izbruha koronavirusa (European Commission, 2020d). Pravtako je 6. aprila 2021 Evropska komisija odobrila do 4 milijardne EUR vredno dokapitalizacijo francoske družbe. Ta naj bi obsegala pretvorbo državnega delničarskega posojila v višini 3 milijarde EUR, ki sta ga Francija in EK že odobrila v prvem ukrepu pomoči, v instrument hibridnega kapitala in kapitalsko inekcijo države, in sicer z vpisom novih delnic v okviru povečanja osnovnega kapitala, v višini 1 milijarde EUR (European Commission, 2021c). V februarju 2023 je Evropska komisija v skladu s pravili EU o državni pomoči odobrila tretji francoski ukrep pomoči v korist družbe Air France. Finančna pomoč v višini do 1,4 milijarde EUR bo dodeljena v več sklopih in je lahko v obliki nepovratnih sredstev, kapitalske podpore ali likvidnostne podpore (European Commission, 2023). Na drugi strani je Evropska komisija v juliju 2020 odobrila predlog Nizozemske vlade za ukrep finančne pomoči družbi KLM z namenom, da bi ji pomagala oblažiti negativne posledice izbruha koronavirusa. Ukrep, katerega skupni proračun znaša 3,4 milijarde EUR, je v obliki državnega poročstva za posojila, ki jih je zagotovil konzorcij 11 bank, in je omejen na 2,4 milijarde EUR; in podrejenega posojila nizozemske države družbi KLM v višini 1 milijarde EUR (European Commission, 2020i; Government of the Netherlands, 2020; KLM, 2020). Skupaj sta vladi Francije in Nizozemske skupini Air France – KLM odobrili kar 12,8 milijard EUR državne finančne pomoči.

7.2.11 AEGAN AIRLINES

Aegean Airlines S.A. je grški nacionalni letalski prevoznik in največja grška letalska družba, ki od svoje ustanovitve leta 1999 do danes zagotavlja celostne storitve in vrhunsko kakovost, s fokusom na letalskih prevozih na kratkih in srednjih razdaljah. Od junija 2010 je članica zveze Star Alliance, opravlja redne in čarterske lete iz Aten in Soluna na druge glavne grške destinacije ter v številne Evropske in Bližnjevzhodne prestolnice. Glavna operativna središča družbe predstavljajo mednarodno letališče Atene, mednarodno letališče Makedonija v Solunu in mednarodno letališče Larnaka na Cipru. Leta 2013 je skupina Aegean Airlines v 72 milijonov EUR vrednem poslu prevzela lastništvo nad glavnim lokalnim konkurentom, letalsko družbo Olympic Air, ki se je znašla v hudih finančnih težavah. Namen prevzema je bil omogočiti 17 milijonom turistom, ki letno obišejo Grčijo, večjo pogostost letov in povezav ter izboljšati dostopnost do več grških otokov, vključno s tistimi bolj oddaljenimi, in s tem pomagati razvoju grškega turizma nasploh (Smith, 2013). Kot ena najbolj cenjenih regionalnih letalskih družb v Evropi, Aegean Airlines upravlja floto 68 letal in ponuja lete na 138 destinacij, od tega 107 mednarodnih. Grška družba se lahko pohvali z odličnimi finančnimi rezultati v zadnjem desetletju. Po tem, ko je družba v letu 2020 ustvarila 228 milijonov EUR izgube, je že v letu 2021 ustvarila pozitiven poslovni izid v višini 5 milijonov EUR, kljub temu, da je dosegla le 52-odstotkov prihodkov iz leta 2019. Leta 2021 je tako Aegean Airlines ustvaril 675 milijonov EUR prihodkov, ob 64-odstotni zasedenosti svoje flote prepeljal več kot 7 milijonov potnikov (v primerjavi z skoraj 15 milijoni leta 2019) in opravil 74.000 letov (Aegean Group, 2022a). Podatki za četrto četrtletje 2022 še niso znani, pa vendar je v prvih 9 mesecih leta Aegean Airlines ustvaril več kot milijardo EUR prometa, ob tem pa realiziral dobiček v višini 93,2 milijonov EUR in v tem času prepeljal 9,4 milijone potnikov (Aegean Group, 2022b).

Decembra 2020 je Evropska komisija odobrila predlog grške vlade o ukrepu pomoči družbi Aegean Airlines za škodo, nastalo od 23. marca do 30. junija 2020 zaradi ukrepov za preprečevanje širjenja virusa COVID-19. Grški letalski družbi, ki je v zasebni lasti, je bila dodeljena finančna pomoč v obliki neposredne subvencije v višini 120 milijonov EUR, kjer je grška vlada, v zameno za zagotovitev sredstev, prejela nakupne bone. Delničarji družbe Aegean so poleg tega zagotovili še dodatnih 60 milijonov EUR za dokapitalizacijo družbe (European Commission, 2020q; Maltezou & Georgiopoulos, 2020).

7.2.12 CROATIA AIRLINES

Croatia Airlines je hrvaška letalska družba s sedežem v Zagrebu, ki je bila ustanovljena leta 1989, še v času Jugoslavije, pod imenom Zagreb Airlines (Zagal). 23. julija 1990 se je družba preimenovala v Croatia Airlines in 5. maja, istega leta, opravila svoj prvi notranji let med Zagrebom in Splitom. 5. aprila 1992 je Hrvaški nacionalni prevoznik odprl svojo prvo mednarodno

linijo med Zagrebom in Frankfurtom. V tridesetih letih poslovanja je Croatia Airlines opravila več kot 600.000 letov in tako prepeljala že več kot 38 milijonov potnikov, kar je zelo pripomoglo pri razvoju Hrvaške kot mednarodne turistične destinacije. Podjetje posluje iz letališča Franjo Tuđman v Zagrebu in upravlja z floto 13 letal znamk Airbus in Bombardier, ter ima redne lete do večine večjih evropskih mest, kot so London, Pariz, Frankfurt, Amsterdam, Bruselj, Zürich, München, Dunaj in Moskva. Poleg tega pa nudijo tudi sezonske poletne lete do turističnih destinacij v Grčiji, Španiji, Črni Gori, na Hrvaškem in drugih državah (Croatia Airlines, n.d.). Na vrhuncu poletne sezone opravijo tudi do 110 dnevni letov, s čimer letno prepeljejo približno 800.000 potnikov. V letu 2021 je podjetje ustvarilo prihodke v višini 850 milijonov kun (približno 112 milijonov EUR) ter realiziralo negativen poslovni izid v višini 288 milijonov kun (približno 38,2 milijonov EUR) (Croatia Airlines, 2022).

Čeprav hrvaški nacionalni letalski prevoznik posluje z izgubo že vse od leta 2018, ostaja izjemno pomemben del hrvaške ekonomije in turizma, ki sta močno nagnjena k cikličnosti poletne turistične sezone. Croatian Airlines tako ostaja pomemben faktor pri ohranjanju mednarodnih letalskih povezav Hrvaške tudi v zimskih mesecih, ko se, zaradi padca turističnega povpraševanja, s trga v veliki meri umaknejo tuji letalski ponudniki. Hrvaška vlada je že leta 2013, tik pred vstopom v EU, odobrila finančno injekcijo v vrednosti kar 106 milijonov EUR namenjeno prestrukturiranju Croatia Airlines. Zaradi slabe finančne situacije je septembra 2019 Hrvaška vlada soglasno sprejela ukrepe za zagotovitev 34 milijonov EUR vredne finančne pomoči nacionalnemu letalskemu prevozniku, namenjene predvsem za prenovo dveh reaktivnih motorjev, vračilo dolgov lokalnim dobaviteljem, nujne kratko ročne naložbe in pravočasno odplačilo bančnih posojil (Beresnevicius, 2019; Ex-Yu Aviation, 2019). Decembra 2020 je Evropska komisija odobrila predlog Hrvaške vlade o 11,7 milijonov EUR vrednem paketu državne pomoči za Croatia Airlines, namenjene kritju izgub, ki so nastale zaradi izbruha koronavirusa in omejitve potovanj, ki so jih uvedle Hrvaška in druge države, da bi omejile širjenje virusa v obdobju med 19. marcem 2020 in 30. junijem 2020 (Ex-Yu Aviation, 2022b). Decembra 2020 je Hrvaška vlada pravtako odobrila tudi ponovno dokapitalizacijo Croatia Airlines s tem, da je kupila 35 milijonov novo izdanih delnic v vrednosti približno 46 milijonov EUR in odobrila lastniško posojilo v višini približno 33 milijonov EUR (Belančić, 2020). Septembra 2022 je Hrvaška vlada končno sprejela odločitev, da razglasi Croatia Airlines in Trade Air kot dva prevoznika, ki bosta operirala subvencionirane letalske storitve javne službe (*angl.* public service obligation (PSO)) za obdobje štirih let. Dva prevoznika si bosta 78,7 milijona EUR vrednen paket subvencij razdelila med seboj, da bi pokrila izgube, ki jih bodo ti notranji leti predvidoma ustvarili. Croatia Airlines bo tako prejela 54 milijonov EUR za vzdrževanje šestih letalskih poti znotraj Hrvaške, Trade Air pa 24 milijonov EUR za enako število poti. Financiranje je opazno večje v primerjavi s prejšnjimi PSO pogodbami, ki so znašale 45,6 milijona EUR za Croatia Airlines in deset milijonov EUR za Trade Air (Ex-Yu Aviation, 2022a). Dve leti po zadnji dokapitalizaciji Croatia Airlines, je Hrvaška vlada v Februarju 2023 preko izdaje 29,6 milijona novih delnic v svoji nacionalni letalski prevoznik vložila

39,2 milijona EUR, pri čemer razlog ponovne finančne inekcije ostaja neznan (Ex-Yu Aviation, 2023b). Skupno je od leta 2019 prejela 217,9 milijonov EUR državne finančne pomoči.

7.2.13 AER LINGUS

Aer Lingus je nacionalni letalski prevoznik Irske. Leta 1936 ga je ustanovila Irska vlada, med letoma 2006 in 2015 pa je bil privatiziran in je zdaj hčerinsko podjetje v popolni lasti skupine International Airlines Group (IAG). Pred leti je letalska družba Ryanair je imela v lasti več kot 29 % delnic družbe Aer Lingus, irska država pa več kot 25 %, preden jo je leta 2015 odkupila družba IAG. Še preden se je družba okrobra 2006 uvrstila na Dublinsko in Londonsko borzo vrednostnih papirjev, si je Irska država lastila 85-odstotni delež družbe. 26. maja 2015 je Irska vlada, po večmesečnih pogajanjih o morebitnem prevzemu družbe IAG, pristala na prodajo svojega 25-odstotnega deleža v družbi. Družba Ryanair je obdržala 30-odstotni delež v družbi Aer Lingus, za katerega se je 10. julija 2015 dogovorila, da ga bo prodala družbi IAG za 2,55 EUR na delnico. Avgusta 2015 so delničarji družbe Aer Lingus uradno sprejeli prevzemno ponudbo družbe IAG. Sedež letalskega prevoznika Aer Lingus je na območju Dublinskega letališča v kraju Cloghran v okrožju Dublin. Potem, ko je letalska družba leta 2007 zapustila mednarodno zvezo Oneworld, ima Irsko podjetje trenutno sklenjene »Codeshare« sporazume s članicami Oneworld, Star Alliance in SkyTeam ter medlinijske sporazume z Etihad Airways, JetBlue Airways in United Airlines. Aer Lingus uporablja hibridni poslovni model, saj na svojih evropskih letih ponuja mešane storitve, na čezatlantskih letih pa opravlja polne storitve v dveh razredih. Aer Lingus trenutno zaposluje več kot 4.000 ljudi in upravlja s skupno 54 letali. Podjetje leti na več kot 90 destinacij v Evropi, Severni Ameriki in Afriki. Med vsemi Evropskimi državami je Irska v času pandemije COVID-19 doživela verjetno največjo prekinitev letalskih poletov, saj je letalska potniška industrija v tem obdobju praktično stagnirala, kar je še posebej negativno vplivalo na irskega nacionalnega letalskega prevoznika, ki ga je več kot 15 mesecev izgub povezanih z virusom COVID-19 stalo približno 1 milijardo EUR (O'Halloran, 2021). Za leto 2021 je Aer Lingus oznanil izgube iz poslovanja v višini 347 milijonov EUR, kar je manj kot leta 2020, ko je izguba znašala 361 milijonov EUR, vendar je to še vedno daleč od dobička v višini 276 milijonov evrov iz leta 2019, s katerim je Irska letalska družba poslovala v času pred pandemijo (Percival, 2022). Letalski prevoznik se je konec leta 2020 dogovoril za posojilo v višini 150 milijonov EUR, ki ga je najel prek irskega sklada za strateške naložbe (ISIF), ki ga upravlja NTMA. V marcu 2021 si je družba Aer Lingus od vlade zagotovila dodatnih 200 milijonov EUR posojil, da bi izboljšala svojo likvidnost, saj je bila v času najhujše krize Covid, zaradi katere je bil letalski promet skoraj dve leti dejansko ustavljen, finančno zelo prizadeta. Z novim posojilom si je Aer Lingus, odkar so omejitve pandemije začele vplivati na letalsko industrijo, od države izposodil 350 milijonov EUR. Pravtako je bila družba v letu 2021 deležna 56 milijonov EUR državne podpore v obliki državne sheme za podporo plač delavcem, ki so bili najhujše prizadeti v času pandemije COVID-19 (O'Halloran, 2022).

7.2.14 ICELANDAIR

Icelandair je islandski nacionalni letalski prevoznik s sedežem na letališču Reykjavík, ustanovljen leta 1937. Je del skupine Icelandair Group in z glavnega vozlišča na mednarodnem letališču Keflavík leti na destinacije na obeh straneh Atlantskega oceana. Geografski položaj Islandije je primeren za čezatlantske lete z enim postankom, ki so eden od stebrov poslovne strategije družbe Icelandair, skupaj s prometom v državo, iz nje in znotraj nje. Poleg tega skupina izvaja tudi tovarne storitve in storitve zakupa letal, ki dopolnjujejo in krepijo družbine osnovne omrežne dejavnosti (Icelandair, n.d.-b). Icelandair upravlja z floto 48 letal, po večini znamke Boeing, ki letijo na več kot 50 destinacij po svetu. V letu 2021 so po združitvi z družbo Air Iceland Connect, v floto dodali tudi 5 letal znamke De Havilland Canada, ki opravljajo lete znotraj Islandije in na Greenlandijo (Icelandair, n.d.-a). Skupina Icelandair trenutno zaposluje 3000 ljudi. Po preobratnem letu 2022 z dobrimi poslovnimi rezultati in zdravo bilanco stanja, je družba Icelandair ponovno na pravi poti. V letu 2022 so tako poslovali z prihodki v višini 1.265 milijonov USD (v primerjavi z 585 in 433 milijoni USD v letu 2021 in 2020) in pri tem prepeljali 3,7 milijonov potnikov, dvakrat več kot leto prej. Družba je vseeno poslovala z izgubo v višini 5,8 milijonov USD, kar je precej bolje, kot 105 in 376 milijonske izgube iz prejšnjih dveh let. Kljub temu, Icelandair že od leta 2018 posluje z rdečimi številkami (Icelandair Group, 2023).

Zaradi pandemije COVID-19 je letalska družba Icelandair zašla v hudo finančno krizo - odpuščenih je bilo 90 % osebja, izvršni direktor letalske družbe pa je izjavil, da je stečaj neizbežen. Kljub temu je Bjarni Benediktsson, minister za finance in gospodarstvo razkril, da država ne namerava poseči v reševanje največje islandske letalske družbe in odločno zavrnil predloge o nacionalizaciji družbe. Dejal je, da si Islandska vlada želi močnega in mednarodno konkurenčnega nacionalnega letalskega prevoznika, za katerim stoji zasebni kapital, ki prinaša več drznosti in boljših idej (Askham, 2020). Neglede na to, se je, v Avgustu 2020, Islandska vlada strinjala, da bo, v sodelovanju s komercialnima bankama Íslandsbanki in Landsbankinn, letalskemu prevozniku zagotovila državno jamstvo za kreditno linijo v višini do 120 milijonov USD (O'Donnell, 2020). Po močnem začetku poslovnega leta je, v februarju 2022, islandski letalski prevoznik Icelandair, predčasno prekinil kreditno linijo, ki jo je dve leti prej odobrila islandska vlada za pomoč pri kritju stroškov, ki so nastali kot posledica pandemije (Bodell, 2022).

7.2.15 ITA AIRWAYS

Italijanski letalski prevoznik **Alitalia** je deloval od leta 1946. Vse do leta 2009 je bil v državni lasti italijanske vlade, ko je po reorganizaciji in združitvi s propadlim italijanskim letalskim prevoznikom Air One, prešel v zasebno last. Alitalia se je ponovno reorganizirala leta 2015, ko je prejela naložbo družbe Etihad Airways, pri čemer je imela skupina Air France-KLM že v lasti

manjšinski delež. Po večkratnih neuspešnih poskusih, da bi letalska družba postala dobičkonosna, je bila ta leta 2017, le nekaj dni po tem, ko je družba Etihad Airways prodala svoj lastniški delež v italijanski družbi, postavljena v izredni upravni postopek. Potem, ko je italijanska vlada 17. maja 2017 izključila možnost nacionalizacije letalskega prevoznika, je bila ta javno ponujena za prodajo. Po večkratnih neuspešnih pogajanjih z družbami kot so Delta Air Lines, EasyJet, italijanskim železniškim podjetjem Ferrovie dello Stato Italiane in China Eastern Airlines, je italijanska vlada marca 2020 prevzela lastništvo letalske družbe. Vzrok za vladni prevzem je bilo prepričanje, da letalski prevoznik ne bo mogel sam preživeti posledic pandemije COVID-19. Italijanska vlada je 10. oktobra 2020 podpisala odlok, ki je letalskemu prevozniku omogočil reorganizacijo v družbo Italia Trasporto Aereo S.p.A in se tako preimenoval v **ITA Airways**. Novo nastala družba je od propadlega letalskega prevoznika Alitalia za 90 milijonov evrov odkupila znamenitno blagovno znamko. Italijanska vlada se je za prva tri leta poslovanja zavezala k investiciji 1,35 milijarde EUR, tako, je nov italijanski nacionalni prevoznik začel poslovanje z floto 52 letal in 2800 zaposlenimi (za primer, Alitalia je upravljala z 110 letali in 10.000 zaposlenimi). V skladu z dogovorom, ki je bil sklenjen z Evropsko komisijo, mora obstajati jasna diskontinuiteta med družbo Alitalia in njenim naslednikom, novi prevoznik pa mora biti dobičkonosen do konca svojega poslovnega načrta za obdobje 2021-2025 (Landini, 2021). Družba namreč do leta 2025 planira povečati floto letal na kar 105 (od tega 70% letal nove generacije) in svojo ponudbo razširiti na 74 destinacij in 89 letalskih povezav (ITA Airways, n.d.). Družba ITA Airways je 26. avgusta 2021 začela prodajati vozovnice na svoji novi spletni strani in tako uradno začela poslovanje. Kljub temu podatki o uspešnosti njenega poslovanja v prvem poslovnem letu še niso znani. Znano je, da je Lufthansa v januarju 2023 poslala ponudbo za nakup manjšinskega deleža v letalski družbi ITA Airways, s čemer bi novega italijanskega letalskega prevoznika dodali v portfolij svojih hčerinskih podjetji, saj za nemškega letalskega giganta Italija predstavlja pomemben trg za tako poslovne potnike kot tudi za turiste. Podrobnosti o ponudbi Lufthanse niso razrčite, vendar nekateri špekulirajo, da naj bi šlo za prevzem 40-odstotnega deleže družbe, ki bi bil vreden nekje v razponu med 200 in 300 milijonov EUR, pri čemer si nemška družba želi možnosti prevzema celote družbe v prihodnosti (Lufthansa Group, 2023b; Reuters, 2023a).

Da bi zagotovila financiranje družbe **Alitalia** v obdobju izredne uprave, ji je italijanska vlada že maja 2017 odobrila premostitveno posojilo v višini 600 milijonov EUR. Oktobra 2017 je bilo to posojilo povečano za dodatnih 300 milijonov EUR (European Commission, 2020b). Evropska komisija je ugotovila, da se posojila v višini **900 milijonov evrov**, ki jih je italijanska vlada leta 2017 odobrila, sedaj že bankrotiranem letalskemu prevozniku Alitalia, štejejo za nezakonita. Po mnenju Komisije EU so posojila dodeljena družbi Alitalia, v primerjavi z nacionalnimi, evropskimi in mednarodnimi tekmeci, omogočila nepošteno gospodarsko prednost. Zato je Evropska komisija italijanski vladi naložila, da od družbe Alitalia izterja nezakonito državno pomoč v višini 900 milijonov EUR plus obresti (European Commission, 2021j). Konec leta 2019 je italijanska vlada napovedala, da bo družbi Alitalia odobrili novo posojilo v višini 400 milijonov EUR, s čemer

bo olajšala racionalizacijo družbe in poskušala prodati njena sredstva. Tudi v tem primerju je Evropska komisija napovedala preiskavo smotrnosti državne finančne pomoči (European Commission, 2020b). 4. septembra 2020 je Evropska komisija odobrila ukrep pomoči italijanske vlade za nadomestilo družbi Alitalia za škodo, ki je nastala med 1. marcem in 15. junijem 2020 zaradi omejevalnih ukrepov in omejitev potovanj s strani italijanske vlade. Pomoč, v obliki neposredne subvencije, v višini 199,45 milijona EUR, ustreza ocenjeni škodi, ki jo je letalska družba neposredno utrpela v tem obdobju (European Commission, 2020n). Že decembra 2020 je Evropska komisija odobrila dodaten ukrep pomoči italijanske vlade za družbo Alitalia, tokrat v obliki neposredne subvencije v višini 73,03 milijona EUR, za nadomestilo nadaljne škode, ki je nastala na 19 določenih letalskih povezavah med 16. junijem 2020 in 31. oktobrom 2020 (European Commission, 2020r). Pravtako, je Evropska komisija marca 2021 odobrila ponoven finančni ukrep italijanske vlade, tokrat v višini 24,7 milijona EUR, ki so namenjeni družbi Alitalia za nadomestilo povzročene škode nastale med 1. novembrom in 31. decembrom 2020 (European Commission, 2021b). Podobno je v maju 2021 Komisija odobrila nadaljnih 12,835 milijona EUR finančne pomoči za letalsko družbo Alitalia, tokrat za nadomestilo stroškov za obdobje januarja 2021 (European Commission, 2021e) in v juliju 2021 ponovnih 39,7 milijonov EUR, namenjenih za nadomestilo stroškov za obdobje med 1. marcom in 30. aprilom 2021 (European Commission, 2021f). Skupaj je, v sklopu pandemijskih finančnih ukrepov, sedaj že razpuščena družba Alitalia, od italijanske vlade prejela približno 350 milijonov EUR finančne podpore.

7.2.16 AIR BALTIC

Air Baltic je latvijski nacionalni letalski prevoznik, ustanovljen leta 1995. Operativno središče podjetja se nahaja na letališču Riga v Latviji. Družba je bila prvotno ustanovljena kot skupno podjetje med latvijsko vlado in Scandinavian Airlines (SAS), slednja je imela v lasti 47,2-odstotka družbe in je zato imela močan vpliv na podjetje. AirBaltic je zato pogosto operiral iz hubov družbe SAS v Københavnu, Oslu in Stockholmu. AirBaltic ni član nobene letalske zveze, vendar ima sklenjene sporazume o souporabi kode z več letalskimi družbami, ki so članice zveze Star Alliance. V letu 2008 se je podjetje soočilo s finančno krizo, zaradi česar je vlada Latvije priskočila na pomoč in postala večinski lastnik družbe (97,97%). V naslednjih letih se je Air Baltic osredotočil na prestrukturiranje družbe in spremenil svoj poslovni model iz prevoznika od točke do točke, v mrežnega letalskega prevoznika, pri čemer je Riga postala povezovalno središče družbe. AirBaltic ponuja nizkocenovne vozovnice v svojem omrežju, ki zajema Evropo, Skandinavijo, Rusijo in Bližnji vzhod in opravlja neposredne lete iz vseh glavnih mest baltskih držav - Rige (Latvija), Vilne (Litva) in Talina (Estonija) ter Tamperesa (Finska). Družba upravlja s floto večjih letal, vključno z letali Airbus A220-300, ter leti na več kot 70 destinacij. Podjetje zaposluje več kot 2200 ljudi in je eno od največjih letalskih podjetij v Baltiški regiji (AirBaltic, n.d.). Leta 2022 je družba na 37 tisoč letih prepeljala 3,34 milijona potnikov in ustvarila 500 milijonov EUR prihodkov, kar je 145-

odstotno povečanje v primerjavi z letom 2021 in le 2 % pod ravno iz leta 2019. Čista izguba na ravni skupine je dosegla 54,2 milijona EUR, vendar je bil dobiček iz poslovanja pozitiven v višini 32 milijonov EUR, kar je skoraj 88 milijonov EUR več kot v letu 2021. Družba je lani dobila sedem novih letal Airbus A220-300, znanih po svoji ekonomičnosti, in s tem postala največji operater tega tipa letal v Evropi. Družba ima trenutno 39 letal tega tipa v svoji floti, leta 2023 pa naj bi se ji pridružilo še osem (AirBaltic, 2022).

AirBaltic je v času pandemije, v letih 2020 in 2021, utrpel izgube v višini 264 in 135 milijonov EUR, zato je latvijska vlada že v juliju 2020 v sklopu kriznih finančnih ukrepov družbo dokapitalizirala v višini 250 milijonov EUR. S tem je svoj lastniški delež v družbi povečala iz približno 80 na 96-odstotkov (European Commission, 2020h). Že decembra 2021 je latvijska vlada družbo ponovno dokapitalizirala v višini 45 milijonov EUR, tokrat z namenom povračila stroškov družbi, ki so nastali zaradi ukrepov latvijske vlade za omejitev širjenja virusa COVID-19 med 16. marcem in 15. junijem 2020 (European Commission, 2021o). Maja 2022 je bila družba AirBaltic delžna ponovne finančne podpore latvijske vlade, ta je družbo dokapitalizirala v višini 33,4 milijonov EUR (s tem je povečala svoje lastništvo družbe na 97,97%) in poleg tega družbi namenila tudi 11,6 milijonov EUR za povračilo stroškov, ki so nastali zaradi protivirusnih ukrepov med 16. junijem 2020 in 14. junijem 2021 (European Commission, 2022d, 2022c). AirBaltic je v sklopu državnih finančnih pomoči v času pandemije skupno prejel 340 milijonov EUR.

Kot nacionalni letalski prevoznik Luxembourgja, je družba **Luxair**, ustanovljena leta 1961, ključni akter in pomemben delodajalec v gospodarstvu Luksemburške države. Družba upravlja z floto 19 letal in ponuja hitre letalske prevoze do večine največjih evropskih mest, poslovnih središč in mednarodnih vozlišč. V letu 2021 je družba zaposljevala 2700 ljudi in opravila približno 10.000 letov na 85 destinacijah ter s tem prepeljala več kot 1 milijon potnikov. Pravtako Luxairov oddelek za letalski tovorni promet, Cargolux, velja za enega največjih in najbolj učinkovitih distribucijskih operaterjev v Evropi. Julija 2015 je družba Lufthansa napovedala, da bo prodala svoj 13-odstotni delež v letalskem prevozniku, ki ga je imela v lasti od leta 1993. Kot prednostni kupec je bila navedena luksemburška vlada, ki je novembra 2015 od nemške letalske skupine odkupila celotni delež letalske družbe Luxair in si trenutno lasti 60,86-odstotni delež družbe. V letu 2021 je Luxair posloval z prihodki v višini 457 milijonov EUR (26% manj kot leta 2019) in ob tem realiziral negativen poslovni izid v višini 2,3 milijone EUR (Luxair, 2022). Kljub izgubam v višini 154 milijonov EUR v letu 2020, družba Luxair od države ni prejela finančne pomoči, predvsem zahvaljujoč dividendam hčerinske družbe Cargolux, ki so, v letih 2020 in 2021, znašale dobrih 100 milijonov EUR (P.Dalesio, 2021, 2022).

7.2.17 AIR MALTA

Air Malta je »point-to-point« letalska družba, ki na Malteške otoke prevažata predvsem turistične potnike. Družba je začela delovati 1. aprila 1974 kot nacionalni letalski prevoznik Malte s sedmimi

rednimi leti po Evropi in dvema letaloma v najemu s posadko. Letalski prevoznik sedaj upravlja z floto 8 letal Airbus A320 in leti na približno 35 rednih destinacij v Evropi, severni Afriki in vzhodnem Sredozemlju, kjer letno prepelje več kot dva milijona potnikov. Družba je osredotočena na povezovanje mediteranskih otokov z glavnimi evropskimi letališkimi središči. Poleg lastnega omrežja, Air Malta ponuja dodatnih 150 destinacij prek sporazumov o deljenju oznak z bolj kakovostnimi in uveljavljenimi letalskimi družbami. Malteška letalska družba se že vrsto let spopada z finančnimi težavami, saj je Evropska komisija, že leta 2012 odobrila 130 milijonov EUR vredno denarno pomoč s strani malteške vlade, ki je že takrat poizkušala rešiti propadajoče letalsko podjetje. Vlada Malte je že v oktobru 2022 pripravljala načrte za razpustitev in likvidacijo družbe Air Malta, pri tem pa naj bi prenesla nekaj preostalih dobičkonosnih sredstev na novo, še neimenovano letalsko družbo v državni lasti. Malta se od aprila 2021 z Evropsko komisijo pogaja o 290 milijonih EUR državne pomoči za Air Malta v okviru petletnega finančnega načrta za sanacijo nacionalnega prevoznika, vendar je Bruselj zahteval realnejši znesek. Januarja 2022 je finančni minister Clyde Caruana napovedal načrt prestrukturiranja družbe Air Malta, ki predvideva premestitev več kot polovice delovne sile na druga vladna delovna mesta, zaprtje dejavnosti oskrbe letal in prevoza tovora ter opustitev ambicij na dolgih progah. Načrt o likvidaciji družbe ostaja, predvsem zaradi dvomov v vladi, da bo Evropska komisija odobrila prošnjo Malte za ukrep finančne pomoči. Rezervni načrt bi se začel izvajati, če Bruselj ne bo odobril državne pomoči, kar bi povzročilo odpuščanje celotne delovne sile družbe Air Malta (ch-aviation, 2022a, 2022c).

7.2.18 DEUTSCHE LUFTHANSA

Deutsche Lufthansa AG, pogosto skrajšano **Lufthansa**, je nemški nacionalni letalski prevoznik. Skupaj s hčerinskimi družbami predstavlja drugega največjega letalskega prevoznika v Evropi po številu prepeljanih potnikov in je ena od petih ustanovnih članic zveze Star Alliance, največje letalske zveze na svetu. Družbo je kot Luftag leta 1953 ustanovilo osebje nekdanje družbe Deutsche Lufthansa (ustanovljeno leta 1926), ki je bilo politično povezana z vlado nacistične Nemčije. Skupina je bila po drugi svetovni vojni razpuščena in Luftag je nadaljeval tradicionalno blagovno znamko nemškega letalskega prevoznika, tako da je prevzel ime in logotip Luft Hansa. Danes ima Lufthansa sedež in glavno upravo v Kölnu, medtem, ko je glavna operativna baza na letališču v Frankfurtu, sekundarni hub pa na letališču v Münchnu. Poleg lastnih storitev in lastništva hčerinskih potniških letalskih družb, kot so **Austrian Airlines**, **Swiss International Air Lines**, **Brussels Airlines** in **Eurowings**, ima Deutsche Lufthansa AG pod okriljem skupine Lufthansa Group v lasti več podjetij, povezanih z letalstvom, kot sta Lufthansa Technik in LSG Sky Chefs. Skupina upravlja več kot 700 letal, zaposluje približno 100.000 ljudi in svoje stranke povezuje z več kot 200 destinacijami v več kot 80 državah po svetu, kar jo uvrsti med eno največji letalskih družb na svetu (Lufthansa, n.d.). Kljub izzivom polnem letu 2022, je skupina Lufthansa poslovala

odlično in ponovno v enem poslovnem letu na krovu svojih letal prepeljala več kot 100 milijonov potnikov. Ustvarila je približno 33 milijard EUR prihodkov, ki so se, v primerjavi z preteklim letom, skoraj podvojili. Ob tem je realizirala razširjen celotni poslovni izid v višini 1,5 milijarde EUR, kar je bilo precej boljše od prvotnih pričakovanj. K temu spodbudnemu rezultatu so prispevali vsi ključni poslovni segmenti skupine. Lufthansa Cargo in Lufthansa Technik sta oba dosegla rekordne rezultate. Razvoj družbe Lufthansa Cargo je bil odvisen od še naprej močnega povpraševanja po zmogljivostih zračnega prevoza blaga in visokih donosov. Lufthansa Technik pa je izkoristila veliko povpraševanje po storitvah vzdrževanja in popravil letal v okviru okrevanja svetovne letalske industrije. Potniški letalski prevozniki skupine Lufthansa so znatno zmanjšali izgubo iz poslovanja v primerjavi s prejšnjim letom, medtem ko sta družbi SWISS in Austrian Airlines ponovno dosegli dobiček iz poslovanja. Program nedavnega prestrukturiranja skupine Lufthansa je uspešno pomagal ublažiti učinke visoke stopnje inflacije, saj so doslej izvedeni ukrepi prinesli letne prihranke v višini 3,2 milijarde EUR. Zaradi doseženega dobička (791 milijonov EUR), dobrih podatkov o rezervacijah in izboljšanja obratnega kapitala družbe, je prosti denarni tok v letu 2022 dosegel vrednost 2,5 milijarde EUR, kar je nov rekord za skupino. Vse to je pomenilo, da je Lufthansa v preteklem letu znatno zmanjšala svoj dolg, ki se je, z trenutnim obsegom v višini 6,9 milijarde EUR, skoraj vrnili na predkrizno raven iz leta 2019. Velik napredek, dosežen pri krepitvi bilance stanja, je pomenil, da je Lufthansa lahko uspešno zaključila vladne stabilizacijske ukrepe, ki so bili uvedeni zaradi krize s koronavirusom. Sklad za gospodarsko stabilizacijo (The Economic Stabilisation Fund - WSF) je prodal svoje preostale delnice v družbi Deutsche Lufthansa AG sredi septembra 2022, medtem ko je skupina konec leta 2021 že odplačala vsa posojila in udeležbe, ki jih je zagotovila nemška vlada. Zadnje odplačljivo stabilizacijsko financiranje v hčerinskih podjetjih, v Švici, Avstriji in Belgiji, je bilo odplačano do konca leta 2022 (Lufthansa, 2023).

25. junija 2020 je Evropska komisija odobrila načrte Nemčije, da bo prispevala 6 milijard evrov za dokapitalizacijo družbe Deutsche Lufthansa AG, matične družbe skupine Lufthansa. Načrt je obsegal 300 milijonov EUR kapitalske udeležbe z vpisom novih delnic s strani države (kar predstavlja 20 % delniškega kapitala DLH), 4,7 milijarde EUR tihe udeležbe z lastnostmi nekonvertibilnega lastniškega instrumenta in 1 milijardo EUR tihe udeležbe z lastnostmi zamenljivega dolžniškega instrumenta. Dokapitalizacijo je financiral Sklad za gospodarsko stabilizacijo (WSF), poseben sklad, ki ga je Nemčija ustanovila za zagotavljanje finančne podpore nemškemu podjetjem, ki jih je prizadel izbruh koronavirusa (European Commission, 2020g). Zgoraj navedene stabilizacijske ukrepe Nemške vlade je dopolnilo sindicirano posojilo v višini do 3 milijard EUR in ročnostjo treh let, pri katerem sodelujejo nemška razvojna banka KfW in ostale zasebne banke. Ukrep je že 22. marca 2020 odobrila Evropska komisija (European Commission, 2020c; Lufthansa Group, 2020). Nemški letalski gigant je tako skupno prejel 9 milijard EUR državne pomoč za prebroditev krize koronavirusa, kar pa je vredno omeniti, je to, da je skupina Lufthansa, z zaključkom leta 2022, že odplačala vso zgoraj naštetto državno pomoč.

7.2.19 LOT POLISH AIRLINES

LOT Polish Airlines, pravno registriran kot Polskie Linie Lotnicze LOT S.A., je poljski nacionalni letalski prevoznik. Družba je bila ustanovljena leta 1928 in je ena od ustanovnih članic Mednarodnega združenja za zračni promet (IATA). S floto 75 letal, znamk Boeing, Embraer in Bombardier, je LOT Polish Airlines 18. največji prevoznik v Evropi z več kot 120 destinacijami po Evropi, Aziji in Severni Ameriki. Družba v glavnem operira iz svojega huba na varšavskem letališču Chopin. Od leta 2018 LOT vzdržuje tudi dve daljinski progi z mednarodnega letališča Ferenc Liszta v Budimpešti na Madžarskem, od koder v poletni sezoni opravlja redne lete v New York, vse leto pa v Seul. Družba LOT je od leta 2003 pravtako članica zveze Star Alliance. Svetovna gospodarska kriza je hudo prizadela poljsko družbo, saj je ta v letih 2010 in 2011 poslovala z izgubo v višini 31 in 35 milijonov EUR. Ta naj bi bila privatizirana leta 2011 in čeprav so, z družbo Turkish Airlines, potekali resni pogovori o prodaji, do dogovora ni prišlo. Razlog za to je bil predvsem v tem, da Turkish Airlines kot letalski prevoznik, ki ni iz EU, ni mogel kupiti večinskega deleža evropskega letalskega prevoznika. Po opravljenem restrukturiranju je leta 2016 družba LOT ponovno začela poslovati z dobičkom (40 milijonov EUR). Trenutno je poljski letalski prevoznik v 100-odstotni državni lasti – glavni delničar družbe je državna blagajna, ki ima v lasti 69,3 odstotka delnic, medtem, ko ima skupina Polish Aviation Group, ustanovljena leta 2018 z namenom združitve poljskih letalskih podjetij, vključno z LOT Polish Airlines, LOT Aircraft Maintenance Services, LS Airport Services in LS Technics, v lasti preostalih 30,7-odstotka delnic (LOT, n.d.). V letu 2022 je družba LOT opravila 85.000 letov med 167 destinacijami, ob tem pa je ustvarila 1,7 milijarde EUR prometa in znova poslovno leto zaključila z pozitivnim rezultatom v višini 21 milijonov EUR (300Gospodarka, 2023; Turczyk, 2023).

Decembra 2020 je Evropska komisija izdala odločbo s katero je odobrila državno pomoč družbi LOT Polish Airlines za odpravo posledic pandemije COVID-19. Družbi LOT Polish Airlines je bila pomoč, tako kot večini prevoznikov v EU, odobrena zaradi hudih posledic pandemije. Namen pomoči je bil obnoviti finančni položaj prevoznika, ki ga je prizadela pandemija, in zadovoljiti takojšnje likvidnostne potrebe. Paket pomoči je obsegal posojilo s subvencioniranimi obrestnimi merami, ki ga je odobril Poljski razvojni sklad, v višini 400 milijonov EUR, in dokapitalizacijo v višini 250 milijonov EUR (ch-aviation, 2020; European Commission, 2020p).

7.2.20 TAP AIR PORTUGAL

TAP Air Portugal je nacionalni letalski prevoznik Portugalske, ki ima sedež na letališču v Lizboni, ki je tudi njegov operativni hub. Družba TAP - Transportes Aéreos Portugueses - je od leta 2005 članica zveze Star Alliance in v povprečju opravi 2 500 letov tedensko na 90 destinacij v 34 državah po vsem svetu. Družba ima floto 94 letal, vsa znamke Airbus, razen 22 letal, izdelanih v družbah

Embraer in ATR, ki letijo v imenu regionalne letalske družbe TAP Express. Portugalski letalski prevoznik je bil ustanovljen leta 1945, komercialne storitve pa je začel opravljati 19. septembra 1946. Ker je bil letalski prevoznik ustanovljen kot nacionalna institucija, je bil prvič v svoji zgodovini privatiziran leta 1953. V času svojega obstoja se družba TAP nenehno izmenjuje med javnim in zasebnim lastništvom. Da bi se Portugalska med leti 2011 in 2014 kvalificirala za triletno mednarodno državno pomoč, je bila prisiljena prodati svoje deleže v več podjetjih, vključno z družbo TAP. V tistem obdobju je sicer strateški položaj letalskega prevoznika pritegnil veliko mednarodnih letalskih operaterjev, kljub temu je portugalska vlada 18. oktobra 2012 objavila le enega potencialnega kupca družbe TAP – Južno Ameriški konzorcij Synergy Aerospace, lastnika kolumbijske letalske družbe Avianca. Privatizacija ni bila uspešna, zato je že leta 2014 portugalska vlada začela iskati nove potencialne kupce, z namenom, da proda 66-odstoten delež družbe, od katerega bi 5% lastništva pripadalo zaposlenim. Junija 2015 se je portugalska vlada odločila, da skupino TAP Air Portugal Group, lastnico družbe TAP Air Portugal, proda konzorciju Atlantic Gateway, ki sta ga ustanovila partnerja David Neeleman in Humberto Pedrosa in s tem prevzela nadzor nad 61-odstotkov kapitala skupine TAP. Že oktobra 2015 si je takrat nova levičarska vlada prizadevala vrniti večinski nadzor nad letalskim prevoznikom državi z renacionalizacijo, februarja 2016 pa je podpisala sporazum, po katerem je bilo po novem 50 % družbe v lasti portugalske države, 45 % v lasti konzorcija Atlantic Gateway, preostalih 5 % razpoložljivih delnic pa v lasti sodelavcev in zaposlenih družbe TAP.

Kot na večino letalskih prevoznikov, je pandemija COVID-19 močno vplivala tudi na portugalsko družbo TAP, ki je v letih 2020 in 2021 poslovala z ogromno finančno izgubo v višini 1,2 in 1,6 milijarde EUR (TAP Air Portugal, 2022). Čeprav finančnih rezultatov družbe za leto 2022 še ni, je TAP Air Portugal v tretjem četrtletju 2022 spet posloval z dobičkom (111 milijonov EUR) in v Q3 zabeležil prihodke v višini 1,1 milijarde EUR, napram 444 milijonom EUR iz leta 2020 (Reuters, 2022c). Če lahko poslovne rezultate iz tretjega četrtletja 2022 vzamemo kot dober indikator, potem restrukturiranje, ki se ga je portugalska letalska družba lotila v letu 2020, deluje. Zaradi slabih dolgoletnih finančnih rezultatov in posledic pandemije, je bila namreč portugalska vlada leta 2020 ponovno primorana nacionalizirati družbo TAP. Evropska komisija je tako 10. junija 2020 in nato še 21. decembra 2021 odobrila prošnjo portugalske vlade o ukrepu finančne pomoči, ki bi omogočila uspešno prestrukturiranje skupine in družbe TAP, v višini 2,55 milijarde EUR. Od tega sta 1,2 milijardi EUR posojila za reševanje družbe TAP v obliki lastniškega kapitala (transakcija je bila izvedena 30.12.2021), 360 milijonov EUR v obliki dokapitalizacije, ki jo v večini jamči Portugalska vlada in 1,35 milijarde EUR v obliki neposrednega kapitalskega vložka portugalske države (od tega je bilo 0,35 milijarde EUR vloženi 30. decembra 2021, preostalih 990 milijonov EUR je ostalo na voljo za kasnejšo porabo). 23. aprila 2021 je nato Evropska komisija odobrila 462 milijonov EUR vreden ukrep pomoči portugalske vlade, namenjen poravnavi škode, ki jo je TAP Portugal utrpel med 19. marcem in 30. junijem 2020. S tem ukrepom je Portugalska republika prek Generalnega direktorata za zakladništvo in finance postala lastnica

približno 92 % osnovnega kapitala družbe TAP. Kasneje je 21. decembra 2021, da bi družbi TAP povrnila škodo, ki je nastala zaradi pandemije koronavirusov med 1. julijem in 30. decembrom 2020, Evropska komisija odobrila pomoč v višini 107,1 milijona EUR. Dan kasneje, 22. decembra 2021, je EK odobrila še dodatnih 71,4 milijona EUR za povračilo škode v obdobju med 1. januarjem in 30. junijem 2021. Tako je Portugalska republika postala tudi uradno postala lastnica 100-odstotnega deleža skupine TAP Air Portugal (European Commission, 2020e, 2021d, 2021i, 2021m, 2021n; TAP Air Portugal, 2022). Skupaj je tako od portugalske države dobila 2,91 milijard EUR za prestrukturiranje družbe in 640 milijonov EUR za povračilo škode, ki jo je družba utrpela zaradi ukrepov povezanih z pandemijo COVID-19. Februarja 2023 je vlada portugalske začela z pripravo prehodnih del, potrebnih za začetek ponovne privatizacije družbe TAP Air Portugal. Bruselj je sicer decembra 2021 odobril načrt pomoči za TAP, vendar je uvedel strogo prestrukturiranje, ki je vključevalo zmanjšanje flote, ukinitvev več kot 2 900 delovnih mest in zmanjšanje plač večine delavcev za do 25 %. Sedaj, ko je družba ponovno začela poslovati z dobičkom, vlada razmišlja o popolni ali delni prodaji podjetja, da bi povrnila davkoplačevalski denar, ki ga je v času pandemije investirala v podjetje. Po mnenju analitikov so potencialni kupci skupine Lufthansa, Air France-KLM in IAG. (Reuters, 2023b).

7.2.21 TAROM ROMANIAN AIR TRANSPORT

TAROM Romanian Air Transport je romunski nacionalni letalski prevoznik, ustanovljen leta 1954. TAROM deluje v okviru ministrstva za promet, ki si lasti 97,22-odstotni lastniški delež v družbi. Družba je od 25. junija 2010 članica zavezništva SkyTeam in opravlja lete na več kot 50 lastnih destinacij, poleg tega pa svojim strankam omogoča potovanja tudi na destinacije, ki jih upravljajo njeni partnerji, s katerimi ima romunska družba podpisane dogovore o skupni rabi oznak. Romunski letalski prevoznik ima v lasti eno najmlajših flot v Evropi, ki šteje 25 letal znamk Boeing, Airbus in ATR, in je član Mednarodnega združenja za zračni promet (IATA) od leta 1993 (TAROM, n.d.). Družba TAROM že od leta 2007 naprej ne posluje z dobičkom. Od takrat so se finančni rezultati podjetja le še poslabšali, saj je ta v letu 2015 posloval z izgubo v višini 13 milijonov EUR, v letih 2018 in 2019 pa se je izguba povečala na več kot 35 milijonov EUR. Družba je bila pravtako hudo prizadeta s strani pandemije, saj je v letih 2020 in 2021 poslovala z 80 in 60 milijonsko izgubo. Romunski nacionalni letalski prevoznik Tarom v skladu s posodobljenim načrtom prestrukturiranja, poslanim Evropski komisiji, pričakuje, da bo prihodnje leto posloval z dobičkom (2024)(Chirileasa, 2023).

Ker družba TAROM ni bila več zmožna izpolnjevati svojih plačilnih obveznosti in ohranjati normalnega poslovanja, je Evropska komisija že 24. februarja 2020 odobrila pomoč romunske vlade za reševanje družbe TAROM v višini 36 milijonov EUR (European Commission, 2020a). EK je pravtako že 5. oktobra 2020 odobrila ponovno finančno pomoč romunske vlade, tokrat v višini

19,3 milijona EUR, za povračilo stroškov, ki jih je družba utrpela med 16. marcem 2020 in 30. junijem 2020 (European Commission, 2020m). Poleg tega je 28. maja 2021 romunska vlada državnemu letalskemu prevozniku odobrila dodatnih 190 milijonov EUR finančne pomoči, ki pa še niso bili odobreni s strani EK (European Commission, 2021g). Ta je nato recimo 2. maja 2022 odobrila pomoč romunske vlade v višini 1,9 milijona EUR za kompenzacijo stroškov v obdobju 1. julija in 31. decembra 2020 (European Commission, 2022b). Skupno je letalska družba TAROM v času pandemije prejela 247,2 milijonov EUR finančne pomoči s strani romunske vlade. Poleg tega je romunska vlada namenila tudi 1,7 milijonov EUR (do 800.000 EUR na podjetje) za letalske prevoznike, ki so po izbruhu koronavirusa začeli ali ponovno začeli delovati na letališču Sibiu, 1 milijon EUR (do 800.000 EUR na podjetje) vredno shemo pomoči letalskim prevoznikom, ki so ponovno začeli delovati na letališču Oradea, 10.3 milijone EUR (omejeno na 2.3 milijone EUR na prejemnika) za pomoč letalskim prevoznikom, ki so zaradi virusa COVID-19 poslovali z izgubo, 1,2 milijona EUR (do 800.000 EUR na podjetje) za letalske prevoznike, ki so začeli delovati na mednarodnem letališču Maramureş in 1,15 milijona EUR (do največ 600.000 EUR na upravičenca) za tiste prevoznike, ki so začeli delovati na letališču Târgu Mureş v Transilvaniji. Žal iz podatkov Evropske komisije in Romunske vlade ni razvidno, katere letalske družbe so bile prejemnice zgoraj naštetih ukrepov finančne pomoči in v kakšni meri (European Commission, 2020j, 2020o, 2021h, 2021k, 2021l).

7.2.22 AEROFLOT

PJSC Aeroflot - Russian Airlines je nacionalni letalski prevoznik Rusije in hkrati njena največja letalska družba. Letalski prevoznik je bil ustanovljen leta 1923, ima bogato zgodovino in je eden najstarejših delujočih letalskih prevoznikov na svetu, ob tem pa tudi ena najbolj prepoznavnih blagovnih znamk Rusije. Družba ima sedež v osrednjem upravnem okrožju v Moskvi, njeno vozlišče pa je mednarodno letališče Šeremetjevo. 31. maja 2021 je družba odprla svoje drugo mednarodno vozlišče v Krasnojarsku. V Rusiji ima še štiri podružnice: v Sankt Peterburgu, Kaliningradu, Permu in Vladivostoku. Aeroflot je bil od svoje ustanovitve do začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja nacionalni letalski prevoznik in podjetje v državni lasti Sovjetske zveze (ZSSR). V tem času je Aeroflot povečal svojo floto na več kot pet tisoč letal domače izdelave in razširil mrežo domačih in mednarodnih letov na več kot tri tisoč destinacij po vsej Sovjetski zvezi in svetu, s čimer je postal največji letalski prevoznik na svetu v tistem času. Poleg potniških letov se je Aeroflot ukvarjal tudi s tovornim prometom in nudenje prometne in vojaške pomoči državi. Po razpadu ZSSR se je prevoznik preoblikoval v odprto delniško družbo in začel korenito transformacijo. Aeroflot je močno skrčil floto, hkrati pa je začel kupovati zahodnaška letala in novejšje domače modele ter se osredotočil na razširitev svojega mednarodnega tržnega deleža, preden je začel krepiti svoj domači tržni položaj (Aeroflot, n.d.). Leta 2017 je družba Aeroflot obvladovala približno 40 % letalskega trga v Rusiji (KMP Ideas, 2018). Aeroflot ima v lasti letalsko

družbo Rossiya Airlines s sedežem v Sankt Peterburgu, nizkocenovnega prevoznika Pobeda in 51 % letalske družbe Aurora s sedežem na ruskem Daljnem vzhodu. Na dan 31. decembra 2019 so družba Aeroflot in njene podružnice skupaj imele v lasti 359 letal, ki jih sestavljajo predvsem letala znamk Airbus, Boeing in domači modeli, kot sta Sukhoi Superjet 100 in danes ruski MC-21 (Russian Aviation Insider, 2020). Septembra 2022 sta Aeroflot in Združena letalska korporacija (UAC, hčerinsko podjetje Rosteca) na Vzhodnem gospodarskem forumu podpisala sporazum o soglasju, največjem v sodobni zgodovini civilnega letalstva, o nakupu 339 letal domače proizvodnje, vključno z modeli letal 210 MS-21, 89 Superjet-NEW in 40 Tu-214, ki bodo dobavljena med letoma 2023 in 2030. S tem 16 milijard dolarjev vrednim nakupom domačih letal je Rusija predvsem naznanila svoj namen odprave ruske odvisnosti od letal zahodnega porekla in mednarodni skupnosti pokazala, da je Rusija ostaja velika letalska sila z velikim potencialom in bogatimi izkušnjami na področju proizvodnje letal (Rains, 2022). Trenutno je največji delničar v družbi PJSC Aeroflot Ruska federacija, ki ima v družbi 73,77-odstotni delež. 25,03% vseh navadnih delnic pa je v prostem obtoku (Aeroflot, 2023). V poslovnem letu 2021 je družba Aeroflot skupaj prepeljala več kot 21 milijonov potnikov, pri tem je upravljala floto 187 letal in izvajala lete na 263 destinacij. Družba je pri tem zaposljevala 20 tisoč ljudi. Po slabem poslovanju v letu 2020, ko je družba utrpela 55-odstotni upad prometa in izgubo v višini 1,5 milijard EUR (2019: dobiček v višini 166 milijonov EUR), je Aeroflot v letu 2021 dosegel prihodke v višini 6 milijard EUR. V primerjavi z predpandemskim obdobjem, so ti še vedno 27% manjši, kljub temu je družba dosegla pozitiven prilagojen poslovni rezultat (EBITDA) v višini 1,43 milijarde EUR in poslovala z izgubo v višini 424 milijonov EUR (Aeroflot, 2022).

Ruska vlada je v maju 2020 odobrila dodelitev 23,4 milijarde rubljev (310 milijonov ameriških dolarjev) za državne letalske družbe, ki jih je hudo prizadela kriza koronavirusa. Od tega je bila skupina Aeroflot deležna 7,9 milijard rubljev, kar znaša približno 107 milijonov USD. Prav tako je družba v oktobru 2020 izvedla izdajo novih delnic v višini 1.15 milijarde USD, od tega je Ruska vlada, preko Nacionalnega premoženjskega sklada, Ruskega razvojnega sklada in banke VTB, družbo skupno dokapitalizirala za 660 milijonov USD (Stolyarov, 2020a, 2020b; Voronova, 2020). V letu 2022 se je ruski državni letalski prevoznik, zaradi zahodnih sankcij in prepovedi uporabe zračnega prostora, znašel pod hudim pritiskom. Družba je tako v juniju 2022 z izredno izdajo delnic zbrala dodatnih 3 milijarde EUR, kar naj bi služilo odpravi posledic zahodnih sankcij in financiralo del nakupa novih letal. Tri milijarde dolarjev naj bi delno prispeval ruski sklad nacionalnega bogastva - vladni sklad za črne dni, ki se te dni uporablja za pomoč ključnim podjetjem, ki so jih prizadele sankcije – Ruska vlada pa je obljubila, da bo v Aeroflot vložila 1,74 milijarde dolarjev (Independent.ie, 2023; Reuters, 2022a).

7.2.23 IBERIA

Iberia, pravno registrirana kot **Iberia Líneas Aéreas de España, S.A.**, je španski nacionalni letalski prevoznik. Družba, s sedežem v Madridu, je bila ustanovljena leta 1927. Največja letalska družba v Španiji zaposluje več kot 15.000 ljudi in posluje iz glavnega letališča Madrid-Barajas, kjer Iberia upravlja svojo mednarodno mrežo prevozov. Družba je, skupaj z Iberia Regional (ki jo upravlja neodvisni prevoznik Air Nostrum) in Iberia Express, del skupine International Airlines Group. Poleg prevoza potnikov in tovora, skupina Iberia Group opravlja tudi ostale dejavnosti, kot so vzdrževanje letal, oskrba avionov in prekladanja na letališčih, upravljanje informacijskih sistemov in prehrane med letom. Letalski prevozniki skupine Iberia Group, z floto 156 letal, letijo na več kot 133 destinacij po svetu, družba pa prek sporazumov o delitvi kode z drugimi letalskimi prevozniki, omogoča strankam dodatnih 270 letalskih destinacij. 8. aprila 2010 sta družbi British Airways in Iberia podpisala sporazum o združitvi, s čimer je združena družba postala tretji največji komercialni letalski prevoznik na svetu po prihodkih. Novo združeno podjetje, znano kot **International Airlines Group (IAG)**, je bilo ustanovljeno januarja 2011, čeprav oba letalska prevoznika še naprej poslujeta pod svojimi blagovnimi znamkami. British Airways je imel pred združitvijo v lasti 13,5-odstotni delež družbe Iberia in je tako v združitvi dobil v last 55 % združene skupine International Airlines Group; ostali delničarji družbe Iberia so dobili preostalih 45 %. Leta 2012 je Iberia ustanovila nizkocenovno letalsko družbo Iberia Express, ki opravlja polete na kratkih in srednjih razdaljah iz madridskega vozlišča matične letalske družbe ter zagotavlja napajalne lete v Iberijino omrežje letov na dolge razdalje. Pravtako ima Iberia 9,49-odstotni delež v nizkocenovnem prevozniku Vueling s sedežem v bližini Barcelone, preostalih 90,51 % pa je v lasti matične družbe IAG (Iberia, n.d.). V letu 2022 je skupina IAG poslovala z prihodki v višini 23 milijard EUR (272-odstotna rast v primerjavi z 2021), kar se je pokazalo v dobičku iz poslovanja v višini 1,2 milijarde EUR in 431 milijonih EUR čistega profita (napram 2,9 milijarde EUR izgube v 2021). Od tega je družba Iberia, v letu 2022, prispevala 5,5 milijard EUR prihodkov in profit iz poslovanja v višini 382 milijonov EUR, kar je največ v celotni skupini IAG. V primerjavi z letom 2019, so letala družbe Iberia v letu 2022 povprečno letela z 87,1-odstotno potniško zasedenostjo (International Airlines Group (IAG), 2022). V letu 2022 je Iberia obnovila celotno mrežo destinacij, ki jo je imela pred začetkom pandemije, leta 2019, in je bila blizu doseganja zmogljivosti, ki jih je zabeležila takrat, saj je v četrtem četrtletju izkoristila 95 % zmogljivosti iz leta 2019. Eden od ključnih ciljev družbe Iberia v letu 2022 je bil tudi okrepiti vozlišče na letališču v Madridu, da bi lahko konkurirala drugim glavnim evropskim vozliščem. Zato je letos je Iberia začela intenzivno kampanjo v Združenih državah Amerike in odprla progi v Dallasu in Washingtonu, kjer zdaj ponuja 120 tedenskih letov na osem destinacij (New York, Miami, Boston, Los Angeles in Chicago, ki jim v poletni sezoni dodal še San Francisco, Dallas in Washington). Latinska Amerika je bila v letu 2022 drugi velik poudarek družbe Iberia, v letu 2023 pa naj bi bil še večji. Po obnovitvi povezav v Caracas in Rio de Janeiro, Iberia zdaj ponuja 18 destinacij v 16 državah s približno 260 tedenskimi leti, pri čemer se pričakuje, da se bo ta številka v prihodnjih mesecih še povečevala. Iberia je na tem trgu najbolj povečala število letov v Mehiki (do trije dnevni leti) in Kolumbiji. Ti dve državi, skupaj s Perujem (kjer se bo število letov s sedmih povečalo na deset tedensko, s ciljem doseči

dva dnevna leta) in Argentino, bosta v letu 2023 v središču Iberijinega poslovanja. Letalski prevoznik že ponuja dnevne polete v celotno Srednjo Ameriko, še naprej raste na Karibih in povečuje svoje zmogljivosti v drugih državah, kot sta Ekvador in Urugvaj (Iberia, 2022).

1. maja 2020 je skupina IAG sporočila, da sta njeni letalski družbi, Iberia in Vueling, v pravnem okviru, ki ga je vzpostavila španska vlada za ublažitev gospodarskega vpliva COVID-19, podpisali sindicirane pogodbe o financiranju v višini 750 milijonov EUR oz. 260 milijonov EUR.

7.2.24 AIR SERBIA

Air Serbia je nacionalni letalski prevoznik Srbije. Sedež družbe je v Beogradu, njeno glavno vozlišče pa je beograjsko letališče Nikola Tesla. Družba Air Serbia izvira iz leta 1927, ko je bilo ustanovljeno prvo srbsko podjetje za civilni zračni prevoz Aeroput. Leta 1927 je glavno mesto države Beograd z odprtjem mednarodnega letališča postalo tudi središče njenega delovanja. Aeroput je postal letalski prevoznik Kraljevine Jugoslavije in z odprtjem številnih letališč po vsej državi znatno izboljšal povezave med različnimi regijami. Aeroput je poleg prevoza potnikov, pošte in tovora na domače destinacije, leta 1929 odprl svojo prvo redno mednarodno linijo Beograd-Zagreb-Graz-Dunaj. V tridesetih letih prejšnjega stoletja je družba razširila področje svojega delovanja in odprla nove proge do destinacij v Avstriji, na Češkoslovaškem, Madžarskem, v Romuniji, Bolgariji, Grčiji, Turčiji, Albaniji in Italiji. S tem se je uveljavila kot pomemben regionalni letalski prevoznik. Po drugi svetovni vojni je bilo podjetje nacionalizirano in leta 1948 preimenovano v JAT Jugoslovenski aerotransport, s čimer je postal letalski prevoznik SFR Jugoslavije. Po podatkih IATA iz leta 1988 je bil JAT deseti največji letalski prevoznik v Evropi, saj je letel na 76 destinacij v 39 državah, med drugim na dolge razdalje v Los Angeles, Chicago, Detroit, Cleveland, New York, Montreal in Toronto na zahodu ter Peking, Kalkuto, Kuala Lumpur, Singapur, Melbourne in Sydney na vzhodu. Nenehno rast podjetja je prekinil razpad Jugoslavije v začetku devetdesetih let. JAT je 29. februarja 1992 postal javna družba in še naprej opravljal vlogo letalskega prevoznika pod zastavo FR Jugoslavije. Leta 2003 se je ta država preimenovala v Srbijo in Črna gora, istega leta pa se je družba preimenovala v Jat Airways. Leta 2006 je Črna gora razglasila neodvisnost, Jat Airways pa je postal nacionalni letalski prevoznik Srbije. Zaradi starajoče se flote in pomanjkanja naložb letalski prevoznik ni bil dobičkonosen, kar je primoralo srbsko vlado, da je poiskala strateškega partnerja za podjetje. Jat Airways in Etihad Airways sta 1. avgusta 2013 sklenila pogodbo o strateškem partnerstvu, v skladu s katero bi Etihad za pet let pridobil 49-odstotni delež družbe Jat Airways. Ob tem bi Republika Srbija ohranila 51-odstotni kontrolni delež in imela pet od devetih sedežev v nadzornem odboru družbe. Družba Jat Airways je bila nato reorganizirana in oktobra 2013 preimenovana v **Air Serbia**. Prvi let nove nastale družbe je potekal iz Beograda v Abu Dabi 26. oktobra 2013. V juniju 2016 je Air Serbia, prvič po letu 1992, začela izvajati neprekinjene čatlantske lete med Beogradom in New Yorkom z letalom Airbus A330-200, ki ga je najela od družbe Etihad. Air Serbia danes, z floto 19 letal,

opravlja redne, sezonske in čarterske lete na več kot 70 destinacij v Evropi, Sredozemlju, Severni Ameriki, Aziji in Afriki, v tako potniškem kot tudi tovornem prometu. Poleg letališča Nikola Tesla v Beogradu, ki je baza družbe, Air Serbia leti tudi z letališča Konstantina Velikega v Nišu in z mednarodnega letališča Morava pri Kraljevu (Air Serbia, n.d.). Vse od reorganizacije družbe in začetka tesnega sodelovanja z družbo Etihad Airways, Air Serbia posluje dobro. V letih 2020 in 2021 je sicer zaradi motenj v letalskem prometu doživela izgube v višini 77 in 21,3 milijonov EUR. Zato je bil, na podlagi pogodbe med Ministrstvom za gospodarstvo Vlade Republike Srbije in letalsko družbo Air Serbia, srbski nacionalni letalski prevoznik leta 2020 dokapitaliziran v višini 100 milijonov EUR, pri čemer je Republika Srbija povečala svoj lastniški delež v družbi z 51 na 82 odstotkov, delež družbe Etihad Airways pa se je zmanjšal z 49 na 18 odstotkov (N1, 2022). Neglede na to je družba Air Serbia lani ustvarila 21 milijonov evrov čistega dobička, kar je njen najboljši finančni rezultat v zgodovini, pri čemer prevoznik trdi, da od države ni prejel nobenih subvencij. Dober predhodni finančni rezultat je bil dosežen zaradi učinkovitega poslovanja in ukrepov za konsolidacijo poslovanja, ki so bili izvedeni med pandemijo, ter velike širitve omrežja, povečanja obsega prometa za približno 60 % na letni ravni, splošnega povečanja povpraševanja od pomladi 2022 in omilitve omejitev potovanj, ki so veljale do takrat. Družbi Air Serbia je uspelo znižati stroške za 25 %, medtem ko je bila agresivna rast z več kot dvajsetimi novimi progami v letu 2022 izjemno uspešna. Letos je prevoznik prepeljal 2,75 milijona potnikov. Srbska vlada v svojem proračunu za leto 2023 prvič po devetih letih družbe Air Serbia ni navedla kot prejemnika neposrednih državnih subvencij. Letalski prevoznik je bil namreč od leta 2017 vsako leto upravičen do 20,8 milijona evrov "iz naslova premij, subvencij, dotacij in donacij", z izjemo leta 2020, ko je vlada dokapitalizirala prevoznika v višini 100 milijonov evrov. Če odštejemo leto 2020, se je skupna vrednost subvencij, z 41,8 milijona evrov v letu 2016, precej zmanjšala in je v skladu s transakcijskim sporazumom med srbsko vlado in manjšinskim delničarjem družbe Air Serbia, družbo Etihad Airways. Vlada trdi, da so bila prejšnja sredstva iz državnega proračuna, namenjena družbi Air Serbia, namenjena poplačilu starega dolga, ki ga je imela predhodnica Air Srbije, družba Jat Airways. Družba Air Serbia je v letu 2020 odplačala 57,6 milijona dolarjev vredno posojilo družbe Etihad Airways Partners, ki ga je najela leta 2015, leta 2021 pa je odplačala še 63 milijonov dolarjev za drugo posojilo družbe za financiranje s posebnim namenom. V letu 2022 je srbska država kupila 1,82 milijona novo izdanih delnic družbe Air Serbia v skupni vrednosti 15,5 milijona evrov, s čimer je svoj lastniški delež v nacionalnem letalskem prevozniku povečala za 1,6 odstotne točke na 83,58 % (Ex-Yu Aviation, 2023a; Fabinger, 2021a, 2022).

7.2.25 SWISS INTERNATIONAL AIRLINES

Swiss International Air Lines AG, pogovorno znan kot **SWISS**, je švicarski nacionalni letalski prevoznik, ki opravlja redne lete v Evropo ter Severno in Južno Ameriko, Afriko in Azijo. Letališče v Zürichu je njegovo edino vozlišče, letališče v Ženevi pa osrednje mesto njegovega poslovanja. Letalski prevoznik je bil ustanovljen leta 2002 po stečaju Swissaira, takratnega švicarskega nacionalnega letalskega prevoznika. Novi letalski prevoznik je bil zgrajen na podlagi dotedanje Swissairove regionalne hčerinske družbe Crossair. Letalski prevoznik je bil sprva v lasti institucionalnih vlagateljev (61,3 %), Švicarske konfederacije (20,3 %), kantonov in občin (12,2 %) ter drugih partnerjev (6,2 %). Skupina Lufthansa je 22. marca 2005 potrdila svoj načrt za prevzem manjšinskega deleža (11%) družbe Swiss. Od konca leta 2005 so bile dejavnosti družbe Swiss postopoma vključene v dejavnosti družbe Lufthansa, prevzem pa je bil končan 1. julija 2007. Swiss se je 1. aprila 2006 pridružil združenju Star Alliance in postal član Lufthansinega programa za pogoste potnike Miles and More. SWISS je vrhunski letalski prevoznik z eno najsodobnejših flot letal v Evropi, ki zagotavlja neposredne lete iz Züricha in Ženeve ter tako zagotavlja povezavo Švice z Evropo in svetom, saj svojim gostom omogoča letalske lete na 100 destinacij v 44 državah. Njen oddelek Swiss WorldCargo ponuja široko paleto storitev zračnega tovora od letališča do letališča za pošiljke z visoko vrednostjo, časovno kritične pošiljke in pošiljke, za katere je potrebna oskrba. SWISS kot švicarski letalski prevoznik poseblja tradicionalne vrednote svoje domovine in si prizadeva zagotavljati najvišjo kakovost izdelkov in storitev. Družba si je zastavila tudi ambiciozne ogljične cilje in načrtuje, da bo do leta 2030 prepolovila neto emisije ogljikovega dioksida za leto 2019 ter do leta 2050 dosegla popolno ogljično nevtralnost svojega poslovanja in dejavnosti, zlasti s spodbujanjem uporabe trajnostnih letalskih goriv. Družba je v letu 2022 upravljala z floto 87 letal, znamk Airbus in Boeing, zaposljevala 8000 ljudi, ter na več kot 100.000 letih prepeljala več kot 12 milijonov potnikov (SWISS, n.d.). Posledice epidemije na družbo SWISS so bile očitne, saj družba, v letu 2020, utrpela upad prihodkov v velikosti 66% v primerjavi z letom 2019. Prihodki so tako znašali 1,7 milijarde EUR (2019: 5,1 milijarde EUR), dobiček iz poslovanja pa negativnih 695 milijonov EUR. Prihodki družbe so v letu 2021 zrasli na 2 milijardi EUR, medtem, ko je izguba iz poslovanja znašala 349 milijonov EUR. V odgovor slabi finančni situaciji v kateri se je družba SWISS znašla, je Švica zagotovila 1,2 milijarde EUR državnih posojil družbi SWISS in njeni hčerinski letalski družbi Edelweiss, da bi jima pomagala prebroditi likvidnostno krizo, ki jo je povzročil COVID-19 (Whitehouse, 2020). Povečanje števila letov in višji donosi v letu 2022, so družbi SWISS omogočili povečanje prihodkov za 129% na 4,8 milijarde EUR. Tovorna dejavnost je še naprej pomembno prispevala (približno 15 %) k dobičku družbe SWISS. V poslovnem letu 2022 je družba SWISS tako dosegla pozitiven prilagojeni dobiček iz poslovanja v višini 476 milijonov EUR (prejšnje leto: -395 milijonov EUR) in EBIT v višini 472 milijona EUR (prejšnje leto: -349 milijonov EUR) (Lufthansa Group, 2021, 2022, 2023a). Potem, ko je Swiss je poleti 2021 začel s prestrukturiranjem, v okviru katerega je do konca leta 2021 zmanjšal svojo floto za približno 15 % in ukinil približno 1 700 delovnih mest s polnim delovnim časom, je junija 2022, družba Swiss

International Air Lines, predčasno odplačala posojilo, ki ga je v času pandemije podprla država, saj je po dveh letih izgub v prvem četrtletju 2022 ponovno dosegla pozitiven denarni tok (Reuters, 2022b).

7.2.26 TURKISH AIRLINES

Turkish Airlines je turški nacionalni letalski prevoznik. Od leta 2022 opravlja redne lete na 340 destinacij v Evropi, Aziji, Afriki in Ameriki, s čimer je največji letalski prevoznik na svetu po številu potniških destinacij. Letalski prevoznik opravlja lete na več destinacij brez postanka z enega samega letališča kot kateri koli drug letalski prevoznik na svetu in leti v 126 držav, kar je več kot katera koli druga letalska družba. Tovorni oddelek Turkish Cargo, ki ima operativno floto 24 tovornih letal, leti na 82 destinacij. Glavna baza letalske družbe je letališče Istanbul v Arnavutköyü, sekundarni vozlišči pa sta letališči Ankara Esenboğa in Izmir Adnan Menderes. Turkish Airlines je član mreže Star Alliance od 1. aprila 2008 in upravlja floto 400 letal. Kljub temu, da so prihodki družbe Turkish Airlines v letu 2020 znašali 6,9 milijard USD, kar je predstavljalo precejšen upad v primerjavi z letom 2019 (13,2 milijarde USD), je turški letalski prevoznik leta 2020, v primerjavi s konkurenti, dosegel zelo dobre rezultate, brez odpuščanja delovne sile in ne da bi od turške vlade prejel kakršno koli finančno pomoč. V letu 2021, ko je turška družba poslovala dobro in dosegla dobiček v višini 959 milijonov EUR, so prevozniki Mednarodnega združenja za zračni promet (IATA) v povprečju dosegli 51 % svojih kapacitet iz leta 2019. Družba Turkish Airlines je v primerjavi s svojimi konkurenti hitreje okrevala in v istem obdobju dosegla 68 % kapacitet iz leta 2019. Število prepeljanih potnikov se je v letu 2021 povečalo za 60,2 % na 44,8 milijona, kar predstavlja 60,3 % vrednosti iz leta 2019. Število mednarodnih potnikov je leta 2021 v primerjavi z letom 2020 poskočilo za 74 %, medtem ko se je število domačih potnikov v primerjavi z letom 2020 povečalo za 46 % (Turkish Airlines, 2022). Preteklo poslovno leto 2022 je bilo za turškega letalskega prevoznika odlično, saj so v primerjavi z letom prej, svoje prihodke povečali za 8 milijard USD in s tem krepko preseгли nivo poslovanja iz leta 2019, ob tem so dosegli profit iz poslovanja v višini 4,4 milijarde USD in 2,7 milijardi USD čistega dobička (Turkish Airlines, 2023).

7.2.27 UKRAINE INTERNATIONAL AIRLINES

Ukraine International Airlines PJSC, pogosto skrajšano **UIA**, je nacionalni letalski prevoznik in največji letalski prevoznik Ukrajine s sedežem v Kijevu in glavnim vozliščem na mednarodnem letališču Boryspil v Kijevu. Družba je bila ustanovljena kot alternativa družbi Ukraine Airlines, ki je predstavljala ostanek sovjetske dobe, ko je imela vsaka država svojo letalsko družbo pod finančnim in komercialnim nadzorom glavne pisarne družbe Aeroflot v Moskvi, dokler ni Sovjetska zveza razpadla in so letala na tleh vsakega letališča postala last države, v kateri so bila

prizemljena. Septembra 1992 sta družba GPA (Guinness Peat Aviation) in nova letalska družba, za vodenje ustanovitve in zagona letalske družbe, imenovala mednarodno svetovalno podjetje Avia International s sedežem v Dublinu. V tesnem sodelovanju z nekdanjim osebjem družbe Ukraine Airlines, je skupnia uradno začela svoje poslovanje z letom Kijev-London 25. novembra 1992. Tako je UIA postalo eno prvih skupnih podjetij s tujim kapitalom v Ukrajini in prva letalska družba v nekdanji Sovjetski zvezi, ki je uporabljala takrat nova letala Boeing 737-400. Ustanovna delničarja sta bila Ukrajinsko združenje za civilno letalstvo in irsko podjetje za zakup letal Guinness Peat Aviation (GPA). Sprva je bil namen družbe UIA vzpostaviti neprekinjeno letenje med Ukrajino in Zahodno Evropo ter uspešno izvajati strategijo prevoznika "od točke do točke". V več kot 30 letih je letalska družba pritegnila vrhunske strateške in finančne vlagatelje. Leta 1995 je bil ukrajinski vladni delež prenesen na Sklad državnega premoženja. Leta 1996 sta delničarja postala Austrian Airlines in Swissair, kmalu, leta 2000, pa se je pridružila Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD). Organizacijski model javno-zasebnega subjekta je družbi UIA omogočil, da je izkoristila prednosti vseh delničarjev, izkoristila velik izbor poslovnih priložnosti ter sprejela najboljše prakse mednarodnih partnerjev na področju vzdrževanja, delovanja, storitev in upravljanja. Leta 2014 je bila družba UIA zaradi zapletenih političnih in gospodarskih razmer, ki so jih povzročili začetek ruske invazije na vzhod Ukrajine, okupacija in priključitev Krima, devalvacija nacionalne valute in posledično močno povečanje stroškov v tuji valuti, prisiljena stabilizirati poslovanje z zmanjšanjem stroškov. Prvič v zgodovini je morala UIA zmanjšati število zaposlenih, optimizirati vozni park, ustaviti delovanje več nedonosnih prog in odpovedati letalski prevoz med Ukrajino in Rusijo. Konec leta 2019 je vodstvo družbe UIA začelo izvajati ukrepe za optimizacijo mreže prog letalskega prevoznika, da bi zmanjšali presežne stroške in leta 2020 ob nadaljnjem stabilnem razvoju dosegli prag rentabilnosti. Zlasti so bili zaradi neupravičenih stroškov letov, zaradi potrebe po preletu ozemlja Rusije, odpovedani nedonosni leti v Almaty, Peking in Bangkok. V obdobju 2014-2019 je letalska družba zaradi neenakih poslovnih pogojev (prelet ozemlja Rusije na vzhodnem ramenu omrežja, ki ga med konkurenti na progi izvaja izključno UIA) izgubila približno 216 milijonov USD.

Spomladi leta 2020 je bila uvedena popolna zgora za zaustavitev okužbe s koronavirusom COVID-19. V tem obdobju so bili ustavljeni redni leti v Ukrajini in tujini, zato je vodstvo UIA izvedlo protikrizni program za prestrukturiranje stroškov, optimizacijo osebja in zmanjšanje stroškov letalske družbe. S tem so se obvezni mesečni stroški poslovanja UIA zmanjšali za skoraj trikrat, hkrati pa se je sprostilo približno 1.000 ljudi. Od delne ponovne vzpostavitve rednih letov junija 2020 je bilo delo družbe osredotočeno na prožno in kratkoročno načrtovanje mreže letov ob upoštevanju pogostih situacijskih sprememb pravil vstopa v tuje države v letu 2020. Leta 2021, se je, v času pandemičnega okrevanja, z zmanjšanjem rednih prevozov znatno povečal delež čarterskih letoov, saj se je število opravljenih čarterskih letov leta 2021 v primerjavi z letom 2019 povečalo za 62%. Od pomladi 2021 je UIA začela postopno obnavljati prvotno mrežo poti in obnavljati letalske povezave med regijami Ukrajine in številnimi evropskimi državami prek

letalskega vozlišča na mednarodnem letališču Boryspil. Leta 2021 je letalski prevoznik uspešno izvajal ukrepe za optimizacijo in izboljšanje operativnih kazalnikov družbe, zmanjšanje vpliva krize, ki jo je povzročila pandemija COVID-19, ter zlasti krepitev ugleda na domačem in mednarodnem trgu potniškega letalskega prevoza. Med pandemijsko krizo, ki se je začela leta 2020, je UIA, ob pomanjkanju kakršne koli podpore države, uspela vzdržati zgolj z strateškimi in upravnimi odločitvami: izvedbo številnih evakuacijskih, humanitarnih in tovornih letov, prerazporeditvijo finančnega pritiska na odhodke, zmanjšanjem števila zaposlenih, prenosom znatnega dela ekipe na delo na daljavo itd. To so strateški koraki, ki so družbi UIA zagotovili možnost, da konkurira na letalskem trgu kljub izgubam v višini približno 60 milijonov dolarjev, ki jih je povzročila pandemska kriza leta 2020. 24. februarja 2022 je UIA, zaradi začetka obsežne vojaške invazije Rusije na ozemlje Ukrajine in zaprtja zračnega prostora Ukrajine za civilno letalstvo, prekinila izvajanje rednih in čarterskih letov na/iz ozemlja Ukrajine (Ukraine International Airlines (UIA), n.d.).

7.2.28 BRITISH AIRWAYS

British Airways (BA) je nacionalni letalski prevoznik Združenega kraljestva Velike Britanije. Sedež ima v Londonu v Angliji, blizu glavnega vozlišča na letališču Heathrow. Družba je po velikosti flote in številu prepeljanih potnikov drugi največji letalski prevoznik v Združenem kraljestvu, takoj za easyJetom. Januarja 2011 se je BA združil z družbo Iberia in tako ustanovil holding **International Airlines Group (IAG)**, ki je registriran v Madridu v Španiji. IAG je tretja največja letalska skupina na svetu po letnih prihodkih in druga največja v Evropi. Družba British Airways je bila ustanovljena leta 1974, potem, ko je britanska vlada ustanovila odbor British Airways, ki je upravljal dve nacionalizirani letalski družbi, British Overseas Airways Corporation in British European Airways, ter dve regionalni letalski družbi, Cambrian Airways in Northeast Airlines. Vse štiri družbe so bile 31. marca 1974 združene v družbo British Airways. Po skoraj 13 letih delovanja kot državno podjetje je bila družba BA februarja 1987 privatizirana v okviru širšega privatizacijskega načrta konservativne vlade. Pravitako je British Airways eden od ustanovnih članov letalske zveze Oneworld, za zvezama SkyTeam in Star Alliance, tretje največje mednarodne letalske zveze na svetu. Družba trenutno upravlja floto 256 letal in zaposluje 30.000 ljudi (British Airways, n.d.). V letu 2020 je British Airways utrpel skoraj 70-odstotno izgubo prihodkov (4 milijarde GBP, v primerjavi z 13,3 milijard GBP v letu 2019), kar se je pokazalo izgubi iz poslovanja v višini 2,2 milijardi GBP in 74-odstotnem upadu števila prepeljanih potnikov. Ne glede na to, da so v letu 2021 nekatere evropske letalske družbe dobro okrevale, je BA v letu ponovno posloval slabo, tokrat so se mu prihodki, v primerjavi z letom 2020, zmanjšali še za 7-odstotkov (3,96 milijarde GBP), ob tem pa je družba utrpela izgubo iz poslovanja v višini 1,9 milijard GBP in prepeljala 10,4 milijone potnikov, kar je 16-odstotkov manj kot leto prej. Po dveh peklenkih letih, je družba British Airways, v letu 2022, krepko izboljšala svoje poslovanje, pri tem pa ustvarila več kot 11

milijard GBP prihodkov in profit iz poslovanja v višini 322 milijonov GBP (kar je bilo največ v celotni skupini IAG) (International Airlines Group (IAG), 2021, 2022, 2023).

Družba IAG, ki je sprva nakazala, da ne bo iskala državne pomoči, je prvo, v aprilu 2020, pridobila 300 milijonov funtov (371 milijonov dolarjev) iz Britanskega državnega sklada za financiranje podjetij za soočanje s pandemijo COVID-19 (Siddharth, 2020). Konec leta 2020 je družba IAG od Britanske vlade pridobila vladno jamstvo za posojilo v višini 2 milijard funtov, ki naj bi ji pomagalo pri okrevanju po pretresih, ki sta jih povzročila koronavirus in izstop Velike Britanije iz EU. Družba IAG, ki ima v lasti tudi irsko družbo Aer Lingus in špansko Iberio, je sporočila, da je BA od konzorcija bank prejela zaveze za petletno posojilo, ki je bilo olajšano z državnim jamstvom, oblikovano posebej za pomoč britanskim podjetjem po brexitu in ga je ponudilo podjetje UK Export Finance (UKEF) (Hollinger, 2020). Družba British Airways je v marcu 2021 povečala svojo finančno moč, saj je sklenila pogodbo za dodatno milijardo funtov za financiranje izvoza iz Združenega kraljestva kot enega vladnih ukrepov za olajšanje poslovanja povezanega s pandemijo COVID-19, s čimer je povečala sredstva, ki so na voljo matični družbi IAG, ki je tako od Britanske vlade prejela že več kot 3 milijarde GBP finančne pomoči (Reuters, 2021).