



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ

FAKULTA DOPRAVNÍ

Iva Zderadičková

**REVENUE MANAGEMENT V OSOBNÍ LETECKÉ
DOPRAVĚ**

Bakalářská práce

2017



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

d ě k a n

Konviktská 20, 110 00 Praha 1

K617..... Ústav logistiky a managementu dopravy

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Iva Zderadičková

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – MED – Management a ekonomika dopravy a telekomunikací

Název tématu (česky): **Revenue management v osobní letecké dopravě**

Název tématu (anglicky): Revenue Management in Passenger Air Transport

Zásady pro vypracování

Při zpracování bakalářské práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- úvod do problematiky zúčtovacích metod v osobní letecké dopravě - historický vývoj, definování revenue managementu, oblast využití
- detailní popis metod využívaných v prostředí revenue managementu osobní letecké dopravy
- ukázka praktického využití nástroje revenue managementu v prostředí standardního i nízkonákladového dopravce
- vývoj revenue managementu v závislosti na změnách tarifní struktury vyvolané nástupem nízkonákladových dopravců, resp. změnou celého odvětví osobní letecké dopravy

- Rozsah grafických prací: podle charakteru tématu bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: PRUŠA, J. a kol.. Svět letecké dopravy. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007
- FIALA, P. Revenue management: modely a analýzy. Praha: Professional Publishing, 2015
- ŽIHLA, Z. Provozování podniků letecké dopravy a letišť. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010

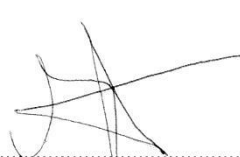
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Skolilová**

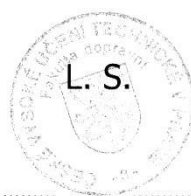
Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2016**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)


Datum odevzdání bakalářské práce: **28. srpna 2017**

a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia

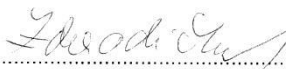
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia


.....
doc. Ing. Lukáš Týfa, Ph.D.
vedoucí
Ústavu logistiky a managementu dopravy


L. S.


.....
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.


.....
Iva Zderadičková
jméno a podpis studenta

V Praze dne..... 30. června 2016

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi poskytli podklady pro vypracování této práce. Zvláště pak děkuji Ing. Petře Skolilové za odborné vedení a konzultování bakalářské práce a za rady, které mi poskytovala po celou dobu mého studia a dále bych chtěla poděkovat Českým Aeroliniím za umožnění přístupu k mnoha důležitým informacím a materiálům. V neposlední řadě je mou milou povinností poděkovat mým rodičům a blízkým za morální a materiální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu mého studia.

Prohlášení

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 20. srpna 2017



podpis

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ V PRAZE

Fakulta dopravní

REVENUE MANAGEMENT V OSOBNÍ LETECKÉ DOPRAVĚ

bakalářská práce

srpen 2017

Iva Zderadičková

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Revenue management v osobní letecké dopravě“ je shrnout poznatky z oblasti revenue managementu a na jejich základě provést analýzu využívání revenue managementu na trase Praha – Amsterdam na letech Českých Aerolinií v porovnání s nízkonákladovými dopravci obsluhujícími vybranou trasu.

ABSTRACT

The subject of bachelor thesis „Revenue management in passenger air transport“ is to summarize the findings from the field of revenue management and to analyze the use of revenue management on the Prague – Amsterdam route on the flights of Czech Airlines compared to low – cost carriers operating the selected route.

KLÍČOVÁ SLOVA

Revenue, yield, management, letecká doprava, tradiční dopravce, nízkonákladové společnosti, Praha, Amsterdam

KEY WORDS

Revenue, yield, management, air transport, traditional carrier, low-cost airlines, Prague, Amsterdam

Obsah

1.	Úvod	7
2.	Charakteristika revenue managementu, jeho historie a oblasti využití	9
2.1	Charakteristika pojmu revenue management	9
2.2	Historie revenue managementu	9
2.3	Ideální podmínky pro zavedení revenue managementu	10
2.3.1	Podíl fixních nákladů	10
2.3.2	Předpověditelnost poptávky	10
2.3.3	Pomíjivost produktu	11
2.3.4	Segmentace trhu	11
2.3.5	Prodej předem	11
2.4	Oblasti využití revenue managementu	12
2.5	Cenová diskriminace	13
2.6	Tarify leteckých dopravců	14
3.	Popis metod využívaných v prostředí revenue managementu	16
3.1	Kvantitativní přístup k revenue managementu	16
3.1.1	Prognóza poptávky	16
3.1.2	Alokace kapacit	17
3.1.2.1	Jednotlivý let	17
3.1.2.2	Segment	18
3.1.2.3	Síť	18
3.1.2.3.1	Virtual nesting	20
3.1.2.3.2	Kontrola cenových nabídek v síti (Bid Price Control)	21
3.1.3	Dostupnost rezervačních tříd	22
3.1.4	Překnihování (overbooking)	24
3.2	Cenově založený přístup k revenue managementu	27
3.2.1	Dynamická cenotvorba	27
4.	Vývoj revenue managementu s nástupem nízkonákladových dopravců	29
4.1	Vznik nízkonákladových společností	29
4.2	Charakteristické znaky nízkonákladových společností	30
4.3	Revenue management nízkonákladových leteckých společností	31
4.4	Vliv rozšíření internetu fungování leteckých společností	32
4.5	Změny na trhu letecké dopravy	33
4.6	Budoucnost	34
5.	Revenue management jako systém	36
5.1	Technologie	36

5.2	Lidé	37
5.3	Kooperace v rámci letecké společnosti	37
6.	Praktické využití nástrojů revenue managementu v prostředí standardního a nízkonákladového dopravce	39
6.1	Naturální a finanční ukazatele přepravy	39
6.2	Analýza	40
6.2.1	Revenue management společnosti ČSA na trati Praha – Amsterdam v letech 2006 – 2008	40
6.2.2	Analýza lokální a transferové dopravy na trati Praha - Amsterdam	41
6.2.3	Nabídka letů na trati Praha - Amsterdam.....	44
6.2.4	Analýza cenových nabídek.....	46
7.	Závěr.....	56
8.	Použité zdroje.....	58
9.	Seznam obrázků	60
10.	Seznam tabulek.....	61
11.	Seznam grafů	62

SEZNAM ZKRATEK

ASK	Nabízené osobové kilometry
CRS	Centrální rezervační systém
ČSA	České Aerolinie
GDS	Globální distribuční systém
IATA	Mezinárodní asociace leteckých dopravců
MIS	Multilaterální Interline Systém
QS	SmartWings
RASK	Výnosy na jednici přepraveného výkonu
RPK	Osobové kilometry
SLF	Průměrné využití sedačkové kapacity
U2	EasyJet

1. Úvod

Revenue management je pojem spojený především s oblastí cestovního ruchu. Zjednodušeně lze tento pojem definovat jako soubor technik, jejichž cílem je zvýšit zisk společnosti na maximum. V současné době, kdy se životní úroveň obyvatel zvyšuje a díky tomu se cestovní ruch pozvedá, vzniká mezi společnostmi silný konkurenční boj. Průkopníkem využívání techniky revenue management byly letecké společnosti, které byly nuceny, a stále jsou, bojovat o každého zákazníka. Každé neobsazené místo v letadle znamená pro společnost ztrátu bez příležitosti tuto ztrátu nahradit. Samotné obsazení místa nemusí být klíčové při porovnávání zisků, důležitým faktorem je i za kolik je prodáno. Důležité tedy je správné načasování toho kdy a za kolik prodávat. Dodnes je využívání revenue managementu nejrozšířenější v oblasti letectví. Další velmi velkou skupinou využívající této techniky jsou hotely. I hotely si kladou za cíl prodat celou jejich kapacitu a to i v období slabé poptávky. Přesto, že oblasti letecké dopravy a hotelnictví využívají nástrojů revenue managementu nejvíce, postupně začíná pronikat i do dalších odvětví jako např. autopůjčovny, lodní doprava a další.

Oblast revenue managementu není v české literatuře příliš zmapována. V českém jazyce jsou dostupné především základní informace týkající se tohoto tématu, většina prohlubujících materiálů je dostupná pouze v anglickém jazyce. Shrnutí poznatků o revenue managementu v českém jazyce bylo i jednou z motivací pro sepsání následující práce.

Cílem práce pak je shrnout dosavadní poznatky z oblasti revenue managementu a na základě teoretické části bakalářské práce a dat obdržených od společnosti České Aerolinie provést analýzu využívání revenue managementu na trase Praha – Amsterdam.

Úvodní kapitola práce je věnována vymezení pojmu revenue managementu, definování ideálních podmínek pro využívání revenue managementu, jeho historii a oblastem, kde je využíván. Dalším neopomenutelným tématem a základem pro fungování revenue managementu je cenová diskriminace, které je též věnována jedna podkapitola. Závěr úvodní kapitoly je věnován osvětlení tvorby tarifů v letecké dopravě a jejich druhů.

Následující část je zaměřena na popis metod, které revenue management využívá. Využívané metody jsou odlišné pro letecké společnosti využívající kvantitativního přístupu (tradiční společnosti) a letecké společnosti využívající dynamického přístupu (především nízkonákladové společnosti). První část kapitoly je věnována přístupu kvantitativnímu. V úvodních odstavcích je popsán způsob alokace kapacit a to pro jednotlivý let, segment a následně v rámci celé sítě. Následující odstavce jsou věnovány způsobu rozdělování rezervačních tříd a jejich následnému obsazování. Obsahem poslední podkapitoly vztahující se ke kvantitativnímu přístupu k revenue managementu je řešení problému s počtem

prodaných sedadel v letadle v závislosti na počtu cestujících, kteří se nedostaví k odletu. Tento problém má několik řešení. Nejvyužívanějším postupem ke snížení jeho vlivu je využívání metody překnihování, která je v kapitole popsána. Závěr kapitoly obsahuje dynamickou cenotvorbu při dynamickém přístupu k revenue managementu.

Navazující kapitola se zabývá vznikem nízkonákladových společností. Začátek kapitoly se věnuje samotnému vzniku nízkonákladových společností a jejich principům fungování. Další odstavce popisují změny na leteckém trhu s ohledem na vznik nízkonákladových dopravců. Kapitola také obsahuje část týkající se rozšíření internetu a změn, které byly tímto fenoménem vyvolány napříč celou leteckou dopravou. Závěr kapitoly je věnován pohledu do budoucnosti. Především otázce, zda je pravděpodobné, že by nízkonákladové společnosti z trhu zcela vytlačily společnosti tradiční.

Obsahem poslední teoretické kapitoly je zasazení taktického nástroje revenue managementu do fungování v rámci systému celé letecké společnosti. V této kapitole jsou nejprve shrnuty technologické součásti využívané v rámci revenue managementu, následující odstavce se věnují manažerům, kteří jsou důležitým prvkem pro správné využívání nástroje revenue managementu a kooperaci mezi jednotlivými odděleními v rámci letecké společnosti pro dosažení maximálních zisků.

Závěrečná kapitola je věnovaná praktické části mé bakalářské práce. Jejím obsahem je analyzovat využívání metod revenue managementu na trase Praha – Amsterdam. Dalším dílčím bodem je poukázání na rozdíly ve fungování a strategiích tradičních a nízkonákladových dopravců. V první podkapitole praktické části práce se zaměřím na sledování vlivu uplatnění revenue managementu společnosti ČSA na trati Praha - Amsterdam v období let 2006 – 2008 a zhodnocení provedených kroků. Další podkapitola vyhodnocuje trh, na který byla v sezóně 2008 trať designována a dále je zaměřena na vyhledání nejziskovější trati provozované ČSA, na níž je Praha tranzitním letištěm a Amsterdam letištěm cílovým v sezóně 2008. V předposlední kapitole je provedeno porovnání nabídky letů na trati Praha – Amsterdam společnosti ČSA v roce 2008 a nyní a zároveň porovnání se současnou nabídkou letů nízkonákladových společností. Poslední podkapitola věnuje vývoji cen letenek na trati Praha – Amsterdam v závislosti na době do odletu u nízkonákladových a tradičních leteckých společností v sezóně 2017 a zároveň porovnání rozdílu cenu při nákupu zpáteční letenky a dvou jednosměrných u tradičních dopravců.

2. Charakteristika revenue managementu, jeho historie a oblasti využití

2.1 Charakteristika pojmu revenue management

Revenue management je zúčtovací metoda, jejímž cílem je, aby její uživatel dosáhl maximálního zisku. Definice revenue managementu existuje celá řada. Jedna z nich říká, že jde o prodej správného produktu, správnému zákazníkovi, ve správný čas a za správnou cenu. Snahou je co nejpřesněji odhadnout chování zákazníků a vytvořit podle odhadu nabídku, která povede k dosažení maximálního zisku. [1,2]

Revenue management je vhodným nástrojem pro zvýšení efektivity společnosti. Jeho využívání může společnosti přinést značné benefity. Vhodnými kroky je možné dosáhnout vyššího využívání služby i v mimosezonním období. V ideálním případě by se využití kapacit mělo blížit 100 %. Výsledkem správného využívání metody by měla být maximalizace zisku, a to v období, kdy poptávka nabývá hodnot nejvyšších, stejně tak jako v období, kdy služba není tolik žádaná. [1,2]

Předchůdcem revenue managementu byl yield management. Revenue management je v některých ohledech více strategický, než yield management. Zatímco yield management dovozoval prodávat například místo v letadle za cenu, která nezahrnovala žádné další poplatky, které by bylo nutné vynaložit na cestu (jídlo, pití, dodatečné zavazadlo), revenue management pohlíží na problém s větším rozhledem a plánováním. V literatuře se tyto pojmy prolínají. V současné době je označení revenue management častější, lze téměř říci, že pojem yield management nahradilo, proto toto označení budu používat i ve své práci. [1,2]

2.2 Historie revenue managementu

Revenue management vznikl postupně. Prvním krokem byl samotný začátek vnímání problému tvorby ceny. Tento milník v oblasti ekonomiky lze datovat do 17. století, ve kterém vznikla moderní tržní ekonomika. Ceny se ovšem pohybovaly mnohem volněji. Příkladem takového chování je bublina, která vznikla díky spekulativnímu chování v 17. století v Holandsku. Zde došlo mezi roky 1630 a 1637 k nárůstu ceny tulipánových cibulek až o stonásobek. V únoru roku 1637 dosahovaly ceny za jednu cibulku tulipánu dokonce ceny luxusního domu v Amsterdamu. Následně ceny prudce klesly a mnoho obyvatel se dostalo do finanční tísně. Výsledkem krize, která proběhla v Holandsku, bylo mnoho otázek týkajících se vzniku a určování cen. Otázky byly zodpovězeny formulováním vztahu mezi nabídkou, poptávkou a utvářením cen. S využitím znalostí ekonomie a i dalších vědních disciplín, především statistiky a operačního výzkumu, byly postupně formulovány základy revenue managementu. Prvním krokem v oblasti letectví byla nabídka různých cen za stejnou službu některých leteckých společností. Mezi ně se řadila společnost BOAC (nyní British Airways), která nabízela zvýhodněnou cenu klientům, kteří si zakoupili letenku více

než 21 dní předem. Společnosti byly postaveny před otázkou, kolik zlevněných letenek mohou prodat, aby se jim let vyplatil. Zjistily, že tento počet se různí na základě mnoha faktorů, například dle dne v týdnu nebo všeobecně podle období. Pravidlo pro určování počtu míst, které je třeba chránit pro rezervace za plné ceny, definoval Ken Littlewood v roce 1972. Tento rok je označován za rok, kdy vznikl revenue management. Po roce 1972 začaly vznikat další metody, například EMSR-a a EMSR-b, které umožňovaly tvořit větší počet cenových tříd. [3,4,5,6]

Důležitým rokem pro rozvoj revenue managementu v letectví byl rok 1978, kdy v USA došlo k deregulaci cen v leteckém průmyslu. S uvolněním cen došlo ke krachu několika společností, jiné společnosti byly pohlceny silnějšími. Zároveň vzniklo konkurenční prostředí, ve kterém byl velký tlak na snížení cen. Do tohoto období také datujeme vznik nízkonákladových společností. Důsledkem změn byl letecký boom, který ve společnosti nastal. Deregulace proběhla následně na přelomu tisíciletí i v Evropě. [3,6,7]

2.3 Ideální podmínky pro zavedení revenue managementu

Pro úspěšné fungování revenue managementu existuje několik kritérií. Splnění těchto kritérií v žádném případě nezaručuje úspěch, pouze vyčleňuje systémy, ve kterých je možné o jeho zavedení přemýšlet. Pokud systém nesplňuje podmínky, bude zde případné zavedení systému pravděpodobně neefektivní. Hlavní kritéria, která by měl systém splňovat, jsou uvedena v následujících odstavcích. [8]

2.3.1 Podíl fixních nákladů

Typickou charakteristikou společností, které využívají revenue managementu je, že jejich fixní náklady výrazně převyšují náklady variabilní. Tím vzniká motivace vyčerpat své kapacity do poslední možné jednotky. Příklad uvedu právě na leteckých společnostech. Fixní náklady tvoří výraznou část nákladů (koupě a vybavení letadla, palivo, mzda posádky a mnoho dalších položek), zatímco variabilní náklady na cestujícího jsou v porovnání s fixními náklady téměř zanedbatelné (catering, tisk letenky, úklid...). Proto je velmi důležité využít kapacitu letadla do posledního možného místa a tím maximalizovat příjmy. Pokud v letadle zbyde větší počet volných míst, může dojít k situaci, kdy nebudou náklady zaplacené. Jelikož neobsazením sedadla klesnou celkové náklady jen o variabilní náklady za konkrétní „sedadlo“, tudíž se sníží minimálně. [8]

2.3.2 Předpověditelnost poptávky

Revenue management lze využívat pouze v oblastech, ve kterých je možné poptávku s určitou přesností předpovídat. V letecké dopravě je poptávka závislá na mnoha faktorech. Závisí například na čase, na dni v týdnu či na sezóně. Všechny tyto výkyvy se opakují

pravidelně a na základě dřívějších dat je možné určit současný a budoucí trend. Předpokladem pro předpověď poptávky jsou kvalitní data o dřívějším rozložení poptávky a tržbách. Na základě těchto dat může revenue manažer předpovídat poptávku. [8,9]

2.3.3 Pomíjivost produktu

Produkt také bývá označován jako zkazitelný. V principu jde o fakt, že produkt lze využít pouze v daný moment a pokud v tu chvíli využít není, přichází jeho vlastník o příjmy. Zpětně je již získat nikdy nelze. Letecká společnost tedy přijde o příjmy ve chvíli, kdy se zavřou dveře gatů a v letadle bude neobsazené sedadlo. Čím více je takto nevyužitých sedadel, tím menší příjmy z letu společnost má. [8]

2.3.4 Segmentace trhu

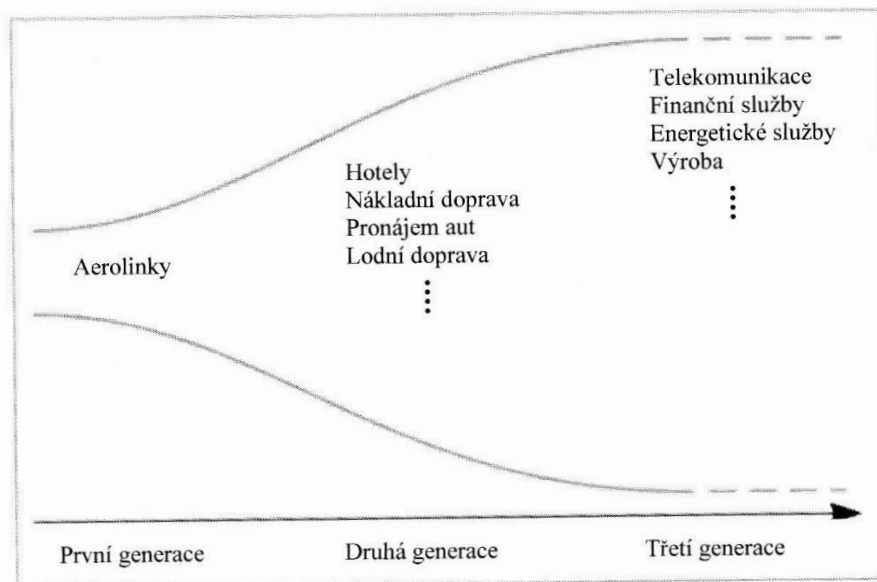
K dosažení nejvyšších možných zisků využívají společnosti cenové diferenciaci, která je založená na rozdělení zákazníků do segmentů. V leteckých společnostech se pro využití v oblasti revenue managementu nejčastěji rozdělují zákazníci na základě dvou charakteristik: cenová elasticita zákazníka a časové preference. Takto lze velkou část cestujících rozřadit do dvou základních skupin zákazníků – cestujících, kteří letí na dovolenou a obchodní cestujících. Cestující na dovolenou si typicky vybírají levnější lety i za cenu méně lukrativního času odletu nebo příletu. Naopak pro obchodní cestující je čas příletu na požadované letiště zcela prioritní a jsou ochotni si za vyhovující načasování letů i výrazně připlatit. Existují samozřejmě i další skupiny cestujících, jejich podíl na tržbách leteckých společností je ovšem značně menší, proto nejsou významné při plánování cenové diferenciaci. Příkladem mohou být návštěvníci kongresů nebo cestující na dovolenou, kteří se rozhodují na poslední chvíli. [8,9]

2.3.5 Prodej předem

Služba je vždy prodávána s časovým předstihem. Někteří využívají rezervace velmi dlouho před čerpáním služby (rezervace letu na dovolenou několik měsíců před odletem), jiní naopak nakupují až na poslední chvíli (obchodní manažer letící na neplánovanou schůzku). V každém případě je prodej letenky uskutečněn před odletem letadla. Pro revenue manažery je výzvou zvolit správný poměr mezi letenkami, které uvolní pro prodej v předstihu, a kolik si jich nechají pro zákazníky pořizující letenku na poslední chvíli, ovšem za vyšší ceny. Druhým problémem, který musí revenue manažeri řešit, jsou skupinové rezervace. Ty jsou obvykle prováděny ve velkém předstihu a tedy za nižší ceny. Manažer by neměl ale ohrožit zisk společnosti tím, že by připustil dřívější rezervace za příliš nízkou cenu a znemožnil tak rezervace pozdější za vyšší ceny. Zároveň by měl brát v úvahu, jak perspektivní je skupina do budoucna. Zda lze očekávat pravidelné využívání služeb nebo jde jen o ojedinělý případ. [8]

2.4 Oblasti využití revenue managementu

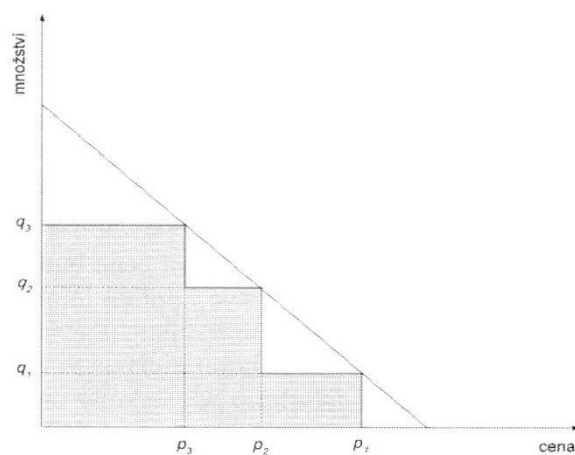
Revenue management lze využít v mnoha odvětvích, které splňují dříve zmiňované podmínky (vysoký podíl fixních nákladů, pomíjivost poptávky, předpověditelnost poptávky, segmentace trhu a prodej předem). Rozšíření revenue managementu lze rozdělit do tří generací. Průkopníkem využívání revenue managementu ve službách byly letecké společnosti, které dodnes využívají revenue management na velmi vysoké úrovni. Druhá generace je spojena s oblastí služeb. Revenue management se stal velmi oblíbeným nástrojem v oblasti hotelnictví. Jde o službu, která přesně splňuje předpoklady, za kterých může revenue management fungovat. Vysoký podíl fixních nákladů je dán především cenou budovy, ve které je hotel provozován, a nutností stálého personálu pro zajištění chodu hotelu, naopak variabilní náklady na zákazníka jsou velmi nízké (zajištění úklidu, strava,...). Služba, kterou hotely poskytují, je pomíjivá, jestliže zůstane pokoj přes noc prázdný, již za něj majitel hotelu peníze nedostane. Poptávka po ubytování v hotelu je předpověditelná. Nejvyšších hodnot nabývá poptávka v období sezóny (může být léto nebo zima, případně obě roční období dle polohy hotelu). K dalším okolnostem, které vedou ke zvýšení poptávky, patří kulturní, sportovní či jiná mimořádná akce v okolí. Se všemi takovými událostmi musí manažer hotelu dopředu kalkulovat a regulovat cenu podle předpokládané poptávky. V hotelnictví lze uplatnit obdobnou segmentaci trhu, jako využívají letecké společnosti. Lze je rozdělit na obchodní cestující, kteří si ubytování shání na poslední chvíli a jsou ochotni za něj zaplatit vyšší částky, a skupinu cestujících na dovolenou, kteří hledají obvykle nejvýhodnější nabídku a pobyt si vybírají dlouho dopředu. Posledním předpokladem je prodej produktu předem, který je v hotelnictví jednoznačně zajištěn. V oblasti služeb se revenue management nepromítl pouze do hotelnictví, dalšími příklady jsou půjčovny aut nebo osobní vlaková přeprava. Během 90. let přišla třetí vlna rozšíření revenue managementu, a to především v oblastech telekomunikací, energetickém průmyslu a v některých společnostech, které se zabývají finančními službami. Historie využívání revenue managementu je zobrazena na následujícím obrázku 1. [3,6]



Obrázek 1. Rozvoj využívání revenue managementu [3]

2.5 Cenová diskriminace

Pro revenue management je velmi důležitý princip tvorby ceny. Pro dosažení optimálních výsledků revenue managementu je nezbytné použít více cen za prodej stejného produktu. Takováto strategie se nazývá diskriminační. Cílem cenové diskriminace je nabídnout zákazníkovi takovou cenu, kterou je za produkt ochotný zaplatit. Graf 1 zobrazuje model, v němž je uplatněna cenová diskriminace. Z obrázku vyplývá, že se zvyšující se cenou poptávka po produktu klesá. [3,9]



Graf 1. Cenová diskriminace [3]

Pro možnost využití cenové diskriminace musí nastat několik podmínek. Trh musí být nějakým způsobem rozdělitelný. V letecké dopravě je možné segmentovat zákazníky dle doby zakoupení letu před odletem letadla. Druhá a nezbytná podmínka je nemožnost dále přeprodávat zakoupený produkt. Letecké společnosti si podmínku zajišťují rezervací pouze na dané jméno, které je neměnné. Poslední podmínkou je monopolní postavení společnosti na trhu. Není nutné, aby byla společnost na trhu zcela jediná, nicméně pokud se na trhu objeví příliš mnoho konkurentů, společnost si není schopna nastavovat ceny pro ni optimální, ale vzhledem ke konkurenci jsou ceny nižší. [3,6]

Rozlišujeme tři stupně cenové diskriminace. Při cenové diskriminaci prvního stupně je každému jednotlivému zákazníkovi nabídnuta právě taková cena, jakou je ochotný zaplatit. Tento stupeň diskriminace je považován spíše za teoretický, v reálném životě neuplatnitelný. Druhý stupeň diskriminace již zahrnuje segmentaci zákazníků do různých skupin. Musí být určeno pravidlo, dle kterého lze rozřadit zákazníky do příslušných skupin. Toto pravidlo musí vycházet z vlastností zákazníků, jaká je jejich ochota platit. V letectví se často pro segmentaci zákazníků využívá doba rezervace letenky před odletem spoje. Třetí stupeň cenové diskriminace zahrnuje segmentaci zákazníků do skupin, z nichž má každá svou vlastní poptávkovou křivku. Je tedy možné nastavit jiné ceny např. seniorům, studentům či dalším skupinám, které se na základě společného prvku odlišují. Cenová diskriminace může být nastavena i pomocí kombinace předešlých stupňů diskriminace. [3,6]

2.6 Tarify leteckých dopravců

Tarif je v letecké dopravě pojem označující cenu a podmínky, za kterých bude doprava uskutečněna. Určení takového tarifu je velmi obtížné, proto byl sdružením IATA zaveden Multilaterální Interline Systém, jehož cílem bylo nabídnout zákazníkům možnost koupě letenky za jednu měnu z původní destinace až do koncové destinace včetně průběžného odbavování zavazadel. Pro efektivní fungování MIS bylo nutné sjednotit tarify pro mezistátní dopravu, k čemuž došlo a až do konce 2. světové války se země řídili IATA mezinárodní strukturou tarifů. S koncem druhé světové války si vlády většiny států začaly ceny kontrolovat samy, neměly ovšem žádná data, dle kterých by se mohly řídit. Sdružení IATA vytvořila systém IATA Tarifní konference, dle kterého byly ceny utvářeny a následně schvalovány jednotlivými státy. IATA konference probíhaly jednou ročně. S rozvojem letecké dopravy mnohé státy mění legislativu týkající se regulací tarifů a tarifní konference postupně zanikají. Vzhledem k nutnosti částečné koordinace tarifů existuje v současné době systém skládající se ze dvou prvků e-Tariffs a Flex Fares. Systém slouží především linkovým dopravcům, nicméně jeho součástí se může stát jakýkoliv dopravce. Úkolem systému je určovat cenu, která odpovídá současné situaci na trhu (vzhledem k rozšíření internetu je možné nabízet ceny v reálném čase). [1]

Tarify dopravců mají velmi složitou strukturu, jejímž úkolem je zacílit na co nejširší okruh zákazníků. Obecně platí, že čím je cena za letenky nižší, tím více podmínek a omezení daný tarif zahrnuje. Tarify lze dělit dle mnoha kritérií. První kritérium vyplývá z předchozího textu – tedy dělení na tarify určené IATA a tarify, které si určí sám dopravce. Jedním kritériem je dělení z geografického hlediska na tarify mezinárodní a vnitrostátní. Mezinárodní tarify mohou být stanoveny na základě IATA tarifů, případně dle bilaterální mezinárodní dohody mezi státy (platí v případě, že jedna z destinací spoje se nachází v zemi, ve které dosud nedošlo k deregulaci letecké dopravy). Vnitrostátní tarify jsou zcela závislé na legislativě daného státu. Dále je možné rozlišovat tarify publikované a nepublikované. Publikované jízdné je dostupné pro celou veřejnost a mohou za tuto cenu prodávat veškeré cestovní agentury. Nepublikované jízdné je stejně jako publikované jízdné distribuované pomocí GDS, nicméně jako zvláštní jízdné. Letenky za nepublikované jízdné mají právo prodávat pouze prodejny vlastní letecké společnosti, případně cestovní agentury, které letecká společnost určí. [1]

Tarify je také možné rozdělit podle podmínek, za kterých je tarif nabízen. Základním tarifem je normální tarif, který nebývá omezen žádnými podmínkami. Normálních tarifů je pro každý spoj několik – každá rezervační třída má svůj normální tarif. Další skupinou jsou zvláštní tarify. Zvláštní tarify se obvykle vztahují pouze k ekonomické třídě letadla a zpátečním letům. Tyto tarify jsou zpravidla ty nejvýhodnější, které jsou na letu nabízeny, proto jsou často omezovány řadou podmínek. Mezi typické omezující podmínky patří minimální či maximální doba pobytu v destinaci, nákup určitou dobu před odletem spoje, doba platnosti letenky, nutnost pobytu v destinaci přes víkend (resp. sobotní noc) a řada dalších. Vzhledem k nízké ceně je při správně zacíleném marketingu prodej v rámci zvláštních tarifů velmi účinný pro dosažení co nejvyšší obsazenosti letadel. Posledním typem tarifu, který rozlišujeme, je tarif se slevou nebo přírůžkou. Jde v podstatě o normální tarif, ze kterého je odečtena procentuální část ceny. Tyto slevy zvýhodňují určité skupiny obyvatel, např. děti, studenty, seniory nebo skupiny. [1]

3. Popis metod využívaných v prostředí revenue managementu

Metody využívané leteckou společností se mohou lišit. Pro výběr metod, které budou pro konkrétní společnost užitečné při snaze maximalizovat její výnosy, bude podstatné, jaký přístup k revenue managementu zvolí. Rozlišují se dva přístupy – kvantitativní (tradiční) a cenově založený (low-cost přístup). Pro kvantitativní přístup je charakteristické vytvoření více rezervačních skupin, které mohou být přístupné v jeden čas. Tyto rezervační skupiny mají danou fixní cenu, která je neměnná. Princip kvantitativního přístupu spočívá v optimalizaci přidělování kapacit jednotlivým rezervačním třídám. Naopak při cenově založeném přístupu nejsou tvořeny rezervační třídy. Pro daný let vždy existuje pouze jedna cena, za kterou je možné si daný let koupit. Pro maximalizaci zisku v cenově založeném principu revenue managementu je nutné správně rozhodnout, do jaké doby bude platit aktuální cena, a tedy kdy se má cena za letenky zvýšit. [9]

3.1 Kvantitativní přístup k revenue managementu

Prvním krokem kvantitativního přístupu je vytvoření plánu, který vychází z objemů a povahy poptávky na trhu. V druhém kroku je předpovězena poptávka pro daný let. Dalším krokem je vytvoření jednotlivých cenových skupin. Tyto skupiny by měly odpovídat dvěma základním faktorům – cenové elasticitě zákazníků a časovým preferencím zákazníků. Posledním krokem je rozdělení sedadel do jednotlivých rezervačních skupin. Nejnižší třídy je nutné limitovat počtem, aby v letadle zůstala i místa pro zákazníky nakupující na poslední chvíli za vyšší ceny. Tyto limity jsou nastaveny v počátku prodeje letenek na daný let, nicméně je možné je do odletu letadla i několikrát změnit. U některých společností je pevně stanovena doba, kdy je možné s limity pohybovat. U jiných je s limity pohybováno ve chvíli, kdy je indikována změna oproti očekávané poptávce. Důležité kroky k fungování revenue managementu s kvalitativním přístupem budou detailněji popsány v následujících odstavcích. [9]

3.1.1 Prognóza poptávky

Pro fungování revenue managementu je nutné co nejpřesněji určit poptávku po produktu. Poptávka může být ovlivněna několika aspekty. Prvním z nich je sezónnost poptávky. Ta nastává v případě, že poptávka vykazuje určité známky periodicity závislé například na ročním období. Dále je také nutné počítat s životním cyklem produktu. Tento cyklus se skládá ze tří fází – rychlý růst, nasycení a pokles. Při prognózování poptávky musí být do určité míry počítáno i s chybou, která může vzniknout neočekávaným nárůstem nebo naopak poklesem poptávky. [3]

3.1.2 Alokace kapacit

3.1.2.1 Jednotlivý let

Počáteční rozmístění kapacit lze provést dvěma způsoby. První případ tzv. deterministický předpokládá velmi přesnou předpověď poptávky, na jejímž základě lze rozdělit kapacity k jednotlivým třídám. Metoda ovšem nedosahuje dostatečné přesnosti, a proto není zdaleka tak často využívanou jako metoda pravděpodobnostní. Pravděpodobnostní metoda dopočítává počet pravděpodobně obsazených míst v rezervační třídě. Na základě těchto pravděpodobností a hodnot mezního zisku ze sedadla určuje, kolik sedadel by mělo do příslušné třídy spadat. Z hodnot pravděpodobnosti obsazení míst v nejvyšší třídě lze určit, kolik míst s velkou pravděpodobností prodá. Dále je nutné určit, kolik míst bude ještě výhodné do této rezervační skupiny také zařadit. Zlomovým bodem bude takový počet míst, že v případě, pokud bychom do rezervační skupiny zařadili ještě o jedno místo více, výrazně by se zvyšovala pravděpodobnost, že nebude prodáno a je výhodnější ho zařadit do nižší rezervační skupiny, kde bude prodáno sice za nižší obnos, ovšem s velkou pravděpodobností prodáno bude. Tudíž očekávaný výnos společnosti je vyšší v případě zařazení místa do nižší rezervační třídy (s ohledem na výrazně vyšší pravděpodobnost prodeje). [9]

Existují již vytvořené jednotlivé skupiny, ke kterým je přiřazena cena a jejich pravidla. Úkolem revenue managementu je vybrat z těchto skupin, které bude pro konkrétní let využívat, a přidělit těmto rezervačním skupinám kapacitu. Existují dva přístupy, dle kterých je možné přiřadit sedadla k jednotlivým rezervačním třídám. První a zároveň častěji využívaný přístup je založen na kontrole jednotlivých tříd. Jejím úkolem je před začátkem prodeje co nejpřesněji odhadnout poptávku a podle odhadnuté poptávky rozdělit zákazníky do skupin. Pro určení ceny za koupi letenky v příslušné rezervační třídě je snahou zacílit na průměrnou cenu, kterou jsou zákazníci vybrané rezervační skupiny ochotni zaplatit. Jsou určeny limity, které zamezují obsazení většího počtu nižších rezervačních tříd, než je pro dosažení maximálních výnosů žádoucí. Druhý přístup stanovuje na začátku prodeje nabídkovou cenu pro každou rezervační třídu. Tato cena je určena jako nejnižší pro danou rezervační třídu a je jí možné měnit v důsledku změny poptávky. Žádost o rezervaci je přijata pouze v případě, že zaplacená cena vyrovná nebo převyšuje cenu minimálně stanovenou pro danou rezervační třídu. Tímto se přístup výrazně odlišuje od dříve zmíněného přístupu založeného na kontrole rezervačních tříd, jelikož je možné dosáhnout cenové diskriminace i v mezích jedné rezervační třídy. [9]

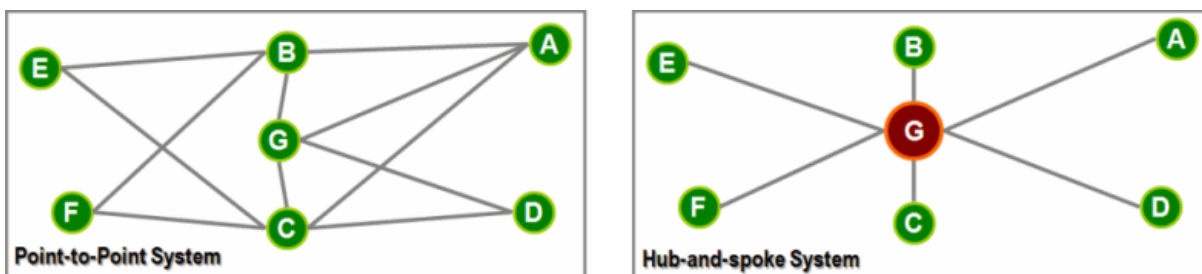
3.1.2.2 Segment

Cestování v rámci jednoho segmentu je velmi podobné cestování v rámci jednotlivého letu. Při cestování může nastat situace, kdy je let veden pod jedním číslem, ale v jeho průběhu je mezipřistání, při kterém je možná výměna cestujících. Mezipřistání umožňuje rozdělit let na jednotlivé segmenty (letišťe odletu – letišťe mezipřistání, letišťe mezipřistání – letišťe příletu, letišťe odletu – letišťe příletu). Let, během kterého proběhne jedno mezipřistání, je tedy složen ze dvou letů, které jsou označeny stejným číslem, a ze tří různých segmentů. Systém určování kapacity je stejný, jako při určování kapacity jednotlivých letů. Je tedy předpokládána poptávka po daném segmentu a na jejím základě jsou vytvořené rezervační třídy. Revenue management se snaží nastavit fungování tak, aby vyhověl jak poptávce po jednotlivých letech, tak poptávce po vícenásobných letech. Na základě pozorování a určování pravděpodobnosti nákupu jednotlivých segmentů mohou být některé segmenty v určitou chvíli neuvolněny k prodeji pro dosažení větších zisků v rámci jiného segmentu. Pro dlouhé lety bývá obvykle snahou prodat co nejvíce letenek cestujícím, kteří chtějí cestovat z výchozí destinace až do koncové, a tedy ti cestující, kteří chtějí cestovat jen na některém z kratších segmentů tohoto letu, jsou znevýhodněni. Pro kratší nebo středně dlouhé lety bývá někdy používána opačná taktika, což znamená, že je společnost zaměřená na prodej jednotlivých letů. Celkově lze říci, že revenue management v rámci letů sestávajících se ze segmentů je již náročnější na plánování. Musí být vždy přihlédnuto k poptávce a možnosti zisku z jednotlivých segmentů a dle těchto kritérií je nutné regulovat rezervace. Přesto, že oproti rezervaci jednotlivých letů je management segmentů složitější a komplexnější, stále se zabývá jen vyčleněnou částí trhu a neumí brát v potaz jiné navazující lety, které by mohly navazovat na jednotlivé segmenty. [9]

3.1.2.3 Síť

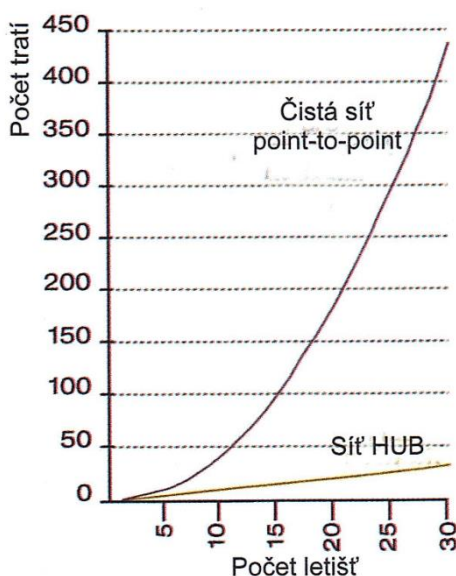
Do této doby jsme se zabývali pouze situacemi, ve kterých jsme se příliš neohlíželi na okolní svět. Řešili jsme tedy pouze jednotlivý let nikterak nezasazený do reálného prostředí. V praxi se ovšem velmi často setkáme se situací, kdy jsou jednotlivé lety či segmenty propojené navzájem a nelze se tedy zahledět pouze do jednoho vybraného letu, ale je nutné mít o situaci globální přehled. Pro oblast letectví je tvorba sítě velmi typická. Systém uspořádání letišť vychází z principů logistické technologie nazývané Hub&Spoke. Jde o systém, který je tvořen dopravními uzly a dopravními cestami mezi nimi. Spoke jsou výchozí body, případně dopravní uzly, ve kterých se sdružují jen méně významné dopravní proudy. Z těchto menších letišť jsou cestující dopravováni do větších letišť tzv. Hubs. V těchto větších letištích se vždy sbíhá několik dopravních proudů z menších letišť. Mezi huby potom existuje silný dopravní proud. V praxi tedy technologie zajišťuje propojení i méně frekventovaných letišť. Pokud by síť nebyla takto vytvořena a fungovala by pouze přímá spojení mezi všemi letišti (tzv. Point-

to-Point systém), nebylo by z hlediska kapacity vzdušného prostoru možné obsloužení tolika spojů, jako při využívání logistické technologie Hub&Spoke. Rozdílnost mezi přístupy Point-to-Point a Hub&Spoke je znázorněna na obrázku 2. Výhodou systému Hub&Spoke je fakt, že je možné zákazníky, jejichž výchozím bodem je stejné letiště, ale cílová destinace je odlišná, převést v jednom letadle do hubu, kde se následně rozdělí dle požadovaných destinací. Ve větších letištích se opět setká několik dopravních proudů, které se přerozdělí podle požadovaných destinací, což zajišťuje, že i letadla směrem k bodům nazývaných Spoke letí zaplněná. [1,8,10]



Obrázek 2. Přístup Point-to-Point a přístup Hub&Spoke [11]

Následující graf (Graf 2) znázorňuje počet spojů, který je nutný pro obsloužení daného počtu letišť technologií Point-to-pint v porovnání s technologií Hub&Spoke. Z grafu vyplývá, že při využívání technologie Point-to-Point dochází k exponenciálnímu nárůstu počtu tratí s každým nově obsluženým letišťem, na rozdíl od technologie Hub&Spoke, u níž je nárůst počtu tratí výrazně nižší. [1]



Graf 2. Počet spojů nutných k obslužení letišť technologií Hub&Spoke a Point-to-Point [1]

Výhodou technologie Hub&Spoke pro cestující je návaznost linek, která se ovšem může v očích společnosti v některých případech stát v i nevýhodou. Zrušení méně vytižené linky může mít na rozdíl od systému Point-to-point daleko širší dopady. Zrušení linky totiž neovlivní pouze danou linku, ale může se promítnout i do dalších navazujících linek. Proto je velmi důležité každou změnu v systému velmi pečlivě zanalyzovat a určit možné dopady před jejím realizováním. [1,12]

Pokud se nad lety zamýšlíme globálně v rámci celé sítě, nastává pro tvorbu revenue managementu problém s alokací kapacit a následným přijímáním rezervačních požadavků. Při využití modelu Hub&Spoke existuje celá řada kombinací spojení jednotlivých destinací a pro každý let je nutné odlišit několik rezervačních tříd. Pokud tedy na letiště přilétá 20 příletů a odlétá 20 odletů, existuje celkem 400 různých kombinací letů s přestupem na daném letišti, které si zákazník může zakoupit. Při zohlednění, že různých rezervačních tříd bude v každém letadle 10 a zákazník nemusí cestovat vždy na obou letech ve stejné rezervační třídě, se počet kombinací zvýší na 40 000. Pro co nejvýhodnější ohodnocení velkého množství kombinací je nutné se držet několika základních pravidel. Tato pravidla jsou součástí metod pro kontrolu prodeje podle trhu nebo třídy prodeje. Existují dvě metody, které se tímto problémem zabývají – Virtual nesting a kontrola cenových nabídek v síti. [1,12]

3.1.2.3.1 Virtual nesting

Virtual nesting je metoda, jejímž úkolem je vyhodnotit, které rezervace v síťovém systému leteckých linek je vhodné akceptovat a které nikoliv. Prvním krokem je určit skupiny (nazývané buckets). Takovýchto skupin existuje obvykle osm (první a obchodní třída mají skupiny samostatné, druhá třída je rozdělena do šesti skupin). Do skupin jsou přiděleny veškeré možné typy letenek, tj. veškeré možné kombinace destinací příletů a odletů a zároveň veškeré možné ceny letenky. Cílem rozdělení do skupin je snazší orientace v možných kombinacích. Každé skupině je přidělen index od jedné do osmi. Rozdělení do skupin nemusí splňovat vždy předpoklad, že v první skupině jsou pouze nejdražší lety a v osmé skupině pouze ty nejlevnější. Rozdělení do skupin se řídí dle následujících pravidel. První pravidlo upřednostňuje rezervace letenek na jeden samotný let, před rezervacemi zahrnujícími více navazujících letů (tzv. vícenásobné letenky). Toto pravidlo platí pouze do doby, kdy je pravděpodobnost poptávky po letech, jež jsou součástí vícenásobné letenky, obdobná. V případě, že by byla pravděpodobnost poptávky po jednom vybraném letu vyšší, musí dojít k upřednostnění rezervací vícenásobných letů pomocí přiřazení těchto dvou typů letenek k odlišným skupinám. K tomuto kroku musí dojít i přesto, že zisk plynoucí z vícenásobných letenek je obvykle nižší, než pokud jsou všechny lety, které jsou součástí vícenásobné letenky, prodány samostatně. Pokud by vícenásobné rezervace

letenek nebyly upřednostněny, mohlo by dojít k situaci, že kapacita některých spojů by nebyla vyčerpána, jelikož o samotný let není takový zájem. Z hlediska maximalizace zisku není toto řešení, ve kterém není kapacita letadel vyčerpána, vhodné. [8,10]

3.1.2.3.2 Kontrola cenových nabídek v síti (Bid Price Control)

Přístup ke kontrole cenových nabídek zohledňuje očekávané mezní náklady předchozí prodané jednotky. Pro další jednotku, která bude prodána, určí cenu minimálně rovnu očekávaným mezním nákladům předchozí jednotky. S každou prodanou jednotkou se sníží o jednu jednotku kapacita a zároveň se zvýší cena za následující prodanou jednotku. Úkolem této metody je neustále kontrolovat vztah mezi nejnižším možným jízdným v dané kabině a vývojem poptávky napříč celou sítí. Nabídková cena se mění s každou změnou týkající se letu (sleva, zrušení rezervace, otevření či uzavření rezervační třídy,...). Finanční stránka je tedy přepočítána s každým požadavkem týkajícím se kapacity. Jestliže je vysoká pravděpodobnost, že let bude prodán zákazníkovi s vícenásobnou rezervací, což je pro společnost více ziskové, bude nastavena nabídková cena na úroveň vyšší, než jsou ochotni zaplatit cestující využívající pouze jednotlivých letů. Cílem tohoto přístupu by mělo být vypuštění rezervačních tříd a buckets a řízení rezervací pouze pomocí nabídkových cen vycházejících z mezních nákladů na jednotlivá sedadla. S přístupem nazývaným Bid Price Control je prozatím spojeno několik problémů, které je nutné pro dokonalé fungování vyřešit. [9,10]

První nedokonalostí systému je řešení skupinových rezervací, není totiž možné nabídnout celé skupině totožnou cenu jako by byla nabídnuta v tu chvíli pouze samotnému cestujícímu. Přístup je založen na zvyšování ceny s každým dalším zákazníkem, a pokud by byla nabídnuta stejná cena jako prvnímu cestujícímu celé skupině, nedocházelo by k nárůstu ceny. Druhým problémem, se kterým se přístup potýká, je nedostatečnost vybavení leteckých společností z hlediska informačních technologií. Některé společnosti již jsou schopny utvořit si dostatečnou předpověď chování zákazníků pro celou síť. Častější ovšem je, že si společnosti dokáží s dostatečnou přesností určit, kolik míst je vhodné nechat volných pro vícenásobné rezervace, nicméně již nedokáží zhodnotit zisk, vycházející z různých variant vícenásobných letenek. Na tuto problematiku navazuje částečně i další problém v nekompatibilitě centrálních rezervačních systémů (CRS), které vlastní společnosti využívající Bid Price Control, a globálních distribučních systémů (GDS). CRS jsou prodejní systémy, které jsou spojeny vždy pouze s jednou leteckou společností, případně je může sdílet několik leteckých společností. Přístup k CRS je umožněn jen vybranému okruhu spolupracujících prodejních agentur. GDS jsou naopak přístupné všem leteckým společnostem a prodejním agenturám. Jejich úkolem je nabízet volnou kapacitu letů, informovat o cenách a letových řádech a umožňovat tvorbu rezervací. GDS nejsou obvykle

schopny přijmout požadavek zvyšující se ceny s předchozím nákupem, ale dokáží pouze pracovat s rezervačními skupinami. Tím pádem mohou společnosti využívat Bid Price Control pouze při rezervacích, které provede zákazník přes jejich vlastní zdroje, např. call centrum společnosti nebo její webové stránky. Může dojít k situaci, kdy externí rezervace nebudou přijaty, jelikož při nich nelze využít přístupu Bid Price Control a je tedy možné, že by externí kanály nabízely letenky, které v tu chvíli nejsou dle strategie dopravce uvolněné k prodeji. Řešením je elektronická výměna dat v reálném čase mezi GDS a CRS, tak aby mohl dopravce rezervaci odmítnout či schválit okamžitě. Další nedokonalosti v systému nastávají, jestliže dopravci podepíší dohodu o code-sharingu. Code-sharingem se rozumí označení jednoho letu kódy dvou nebo i více leteckých společností. Tyto společnosti jsou následně partnery, kdy jeden z nich je nadřazený ostatním. Problém vůči Bid Price Control spočívá v dělení kapacity letadla mezi dva a více alianční partnery. Systém code –sharingu může fungovat na dvou principech. V prvním provozní partner přidělí svému code-sharing partnerovi pevně daný počet míst, se kterými může nakládat jako by se jednalo o jeho vlastní let. V případě, že jsou všechna sedadla rozprodána, není již třeba se kapacitou dále zabývat. V případě, že code-sharing partner nevyprodá všechny sedadla, řídí se dále partneři dle předchozí domluvy a jsou tedy v dopředu stanovený čas před odjezdem vrácena provoznímu partnerovi. Tento princip se nejeví jako příliš vhodný, jelikož dochází k pevnému dělení kapacit, na rozdíl od druhého principu, který kapacity nedělí. Provozní partner má absolutní kontrolu nad rozdělením rezervačních tříd, jejich zavíráním či otevíráním, ovšem prodávat mohou oba partneři bez omezení až do vyprodání celé kapacity letu. [9,10,12]

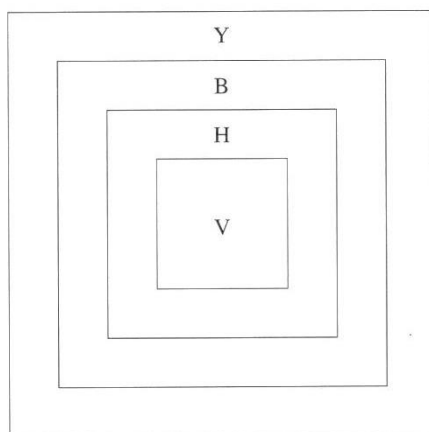
Závěrem této kapitoly lze říci, že informační technologie v oblasti letectví se sice velmi rychle rozvíjejí, i přesto ovšem mnoho společností neustoupilo od přístupů založených na jednotlivých letech, případně jednotlivých segmentech. Nejvíce se tedy metodami založenými na propojení celé sítě zabývají letecké společnosti s velkými objemy přepravy, které se snaží propojit dopravu s menšími leteckými společnostmi. [9,10]

3.1.3 Dostupnost rezervačních tříd

Do revenue managementu je zahrnuto rozdělení rezervačních tříd a předělení jejich kapacit. Nejprve je nutné určit množství virtuálních sedadel (sedadla nad kapacitu letadla) a následně všechna sedadla i s virtuálními rozdělit mezi jednotlivé třídy v letadle. Existují dva přístupy pro rozdělení zákazníků do tříd – statický a dynamický. Modely založené na statistickém přístupu předpokládají, že rezervace budou postupovat od nejlevnější rezervační třídy postupně až po nejdražší. Pro každou třídu je poptávka modelována zvlášť a kontrolována pouze na začátku. Dynamické modely nepředpokládají, že budou třídy rezervovány pouze od nejlevnější po nejdražší. Rezervační třídy se mohou během prodeje uzavřít a znovu otevřít v reakci na rostoucí poptávku. Obě tyto vlastnosti dynamických modelů by mohly

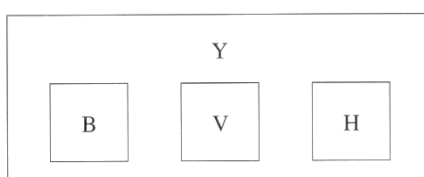
způsobovat problémy, a proto je nutné je neustále kontrolovat. Otázka pořadí obsazování rezervačních tříd je řešena tzv. nestingem, což je způsob, jakým jsou rezervační třídy obsazovány. [9]

Existují tři typy obsazování rezervačních tříd – sériový, paralelní a hybridní nesting. Sériový nesting je založen na hierarchickém rozdělení tříd. Každá rezervační třída zůstává otevřena až do doby, kdy není vyprodána a dokud nejsou zároveň vyprodány všechny nižší rezervační třídy. Sedla v nižší třídě jsou vždy dostupná i z vyšší třídy. V případě, že je požadovaná rezervační třída již obsazena, nabídne systém nižší rezervační třídu. Důsledkem tohoto chování je stále otevřená nejvyšší rezervační třída až do doby, kdy je let zcela vyprodán. Naopak pokud je zřejmé, že některá z vyšších tříd nebude vyprodána, při rezervaci v plné nižší třídě je rezervace přeměrována na vyšší neobsazenou třídu. Pokud je takovéto opatření přijato, je to v období, kdy se blíží odlet letu. V tomto případě jsou místa určena limity z nižší rezervační třídy. Grafické znázornění sériového nestingu je znázorněno na obrázku 3. [9]



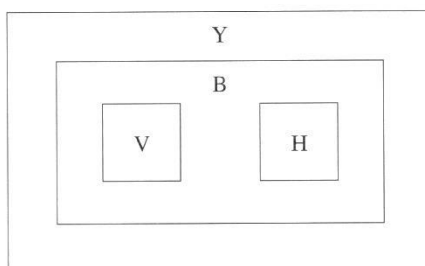
Obrázek 3. Sériový nesting [9]

V paralelním nestingu (Obrázek 4) má každá z podřazených tříd nadřazenou právě jednu třídu, a to tu nejvyšší. Podřazené třídy se mezi sebou neovlivňují. [9]



Obrázek 4. Paralelní nesting [9]

Poslední variantou je hybridní nesting, který je kombinací obou předešlých přístupů. Existují tedy podřazené třídy, které se mezi sebou neovlivňují. K těmto rezervačním třídám existuje ovšem více nadřazených tříd, které mezi sebou uplatňují principy sériového nesting. Hybridní nesting je zobrazen na obrázku 5. [9]



Obrázek 5. Hybridní nesting [9]

Další otázkou, kterou musí revenue management řešit, je za jakých okolností uzavřít či znovu otevřít rezervační třídu. Zprvė dochází k uzavření rezervační třídy v případě, že je počet přidělených míst prodán. Druhým indikátorem pro uzavření rezervační třídy je uplynutí času, po který měla být otevřena pro přijímání rezervací. V případě, že prodej neprobíhá podle předpovědí, tedy zůstává mnoho neprodaných míst ve vyšší rezervační třídě, než je třída uzavřená a již se blíží odlet letadla, může být znovu otevřena nižší rezervační třída a může tedy cenou ovlivnit poptávku. Výsledkem takovýchto úprav je fakt, že může nastat situace, kdy je možné před odletem koupit letenky výhodněji, než byly zakoupeny dlouho před odletem. K tomuto rozhodnutí ovšem nesmí docházet příliš často, jinak by to vedlo k celkové změně chování zákazníků, kteří by vyčkávali na nákup letenek na poslední chvíli. Společnosti by tím také přišly o skupinu zákazníků, která je ochotna za letenku na poslední chvíli zaplatit více peněz. [9]

Posledním důležitým bodem je kontrola skupinových rezervací. K těmto rezervacím se váží především dva druhy problémů. Jedním z problémů je příliš velká skupina, která obsadí místa i pro zákazníky, kteří by mohli zaplatit za letenku více. Tento problém se týká především oblasti cenotvorby. Druhý typ problému vzniká, jestliže je možné odstoupit od rezervace. Pokud toto udělá část nebo dokonce celá skupina, společnost již pravděpodobně nedokáže naplnit letadlo jinými cestujícími a poletí tak z části prázdné. [9]

3.1.4 Překnihování (overbooking)

Pokud letecká společnost optimálně nevyužívá kapacitu svých letadel, není naplněn základní cíl revenue managementu – maximalizace zisku. Problém nastává, pokud je spoj zdánlivě zaplněný, a na poslední chvíli rezervace cestující zruší nebo se nedostaví k odletu. Takovéto cestující je možné rozdělit do dvou skupin. Jednu skupinu tvoří cestující, jimž nástup do letadla znemožnilo zpoždění nebo zrušení jiného spoje, a nebylo jim tak umožněno se

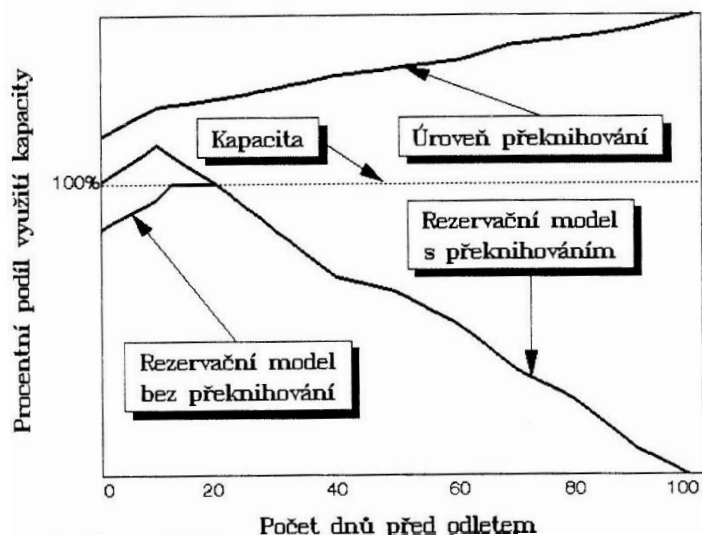
dostavit na let včas. Druhou skupinu tvoří cestující, kteří se na let nedostaví z jakéhokoliv jiného důvodu. Tato skupina se nazývá no-show cestující. Zdrojem no-show cestujících bývají také cestovní agentury, které si udělají rezervaci z destinace v obvykle vytíženém čase a doufají, že ji prodají na poslední chvíli dobře placícím zákazníkům. V případě, že se jim to nepodaří, je rezervace nevyužitá. [8,9]

Existují cesty, jak zabránit takovýmto neoprávněným rezervacím. Prvním způsobem je vyžadovat zaplacení letenky zároveň s provedením rezervace. Druhým způsobem je uplatnit časové limity jízdenek. Metoda spočívá v nastavení času, do něhož musí být letenka vystavena na konkrétního cestujícího. Určení takovéhoho časového limitu se může lišit, jak v okamžiku, ke kterému se limit vztahuje (odlet letadla, rezervace letenky), tak v nastavení tohoto limitu. Limit může být stejně dlouhý pro všechny rezervace na letu, nebo se jeho délka může měnit v závislosti na času zbývajícím do odletu. Limit může být nastaven globálně a je tedy neměnný pro všechny zákazníky nebo může být nastavován manuálně. Obecně lze říci, že letenky, které jsou rezervovány na konkrétní jméno, jsou častěji uplatněny než v předchozím případě, kde byly rezervace anonymní, což je největší výhodou při tomto typu prodeje míst. Nesporným přínosem se stala tato metoda i pro letecké společnosti zavádějící spoje do nových destinací, na tyto spoje nemají žádná historická data, o která by se mohly opřít při předpovědi poptávky a predikci cestujících, kteří se z jakéhokoliv důvodu nedostaví k odletu. Ovšem i metoda časově limitovaných jízdenek má svá úskalí. V každém letu jsou vždy i třídy, které nejsou nijak sankcionovány při zrušení rezervace, tedy jistotu těchto pasažérů získáme až nástupem cestujícího do letadla. Za druhým nedostatkem systému opět stojí cestovní agentury. Agentury si totiž mohou zarezervovat místo v letu a pokud ho neprodají, nechají ho propadnout. Tím se zkomplikuje situace letecké společnosti, která nově vzniklá volná místa bude chtít pravděpodobně znovu prodat. Bude tak muset znovu zaplatit poplatek za zveřejnění v GDS. [9,13]

Poslední způsob se nesnaží přímo zabránit vzniku neoprávněných rezervací, pouze počítá s jejich existencí. Úkolem manažerské techniky nazývané překnihování je minimalizovat finanční ztráty vyvolané zákazníky, kteří buď zruší svou rezervaci, nebo zákazník, který se nedostaví ke spotřebě dříve zakoupeného produktu (cestující, který se nedostaví k odletu letadla). Určit optimální míru překnihování je pro společnost velmi podstatné. Nesprávné rozhodnutí o míře překnihování může vést k nemalým finančním ztrátám letecké společnosti. Pokud není dostatečně velká míra překnihování, zůstávají v letadle prázdná místa, tzv. zkažená. Místa se nazývají zkažená, jelikož za nevyužitá sedadla již společnost finanční obnos neutří. Opačným problémem je situace, kdy je míra překnihování stanovena příliš vysoko a kapacita letadla je nižší, než počet zákazníků, kteří se dostaví k odbavení. V tomto případě musí společnost poskytnout překnihovaným zákazníkům kompenzace a zajistit jim

odlet jiným spojem do požadované destinace. Kompenzace mohou být vyplaceny například jako peněžní obnos nebo ve formě voucheru na příští let. Další náklady na cestující, kteří neodletí zarezervovaným spojem, jsou spojeny s dobou, kterou musí čekat na svůj odlet. V případě delšího čekání by jim měla společnost zajistit stravování, a pokud musí zůstat v destinaci přes noc, musí jim společnost zajistit i ubytování. Náklady se také mohou zvýšit, jestliže není společnost schopna zajistit překnihovaným zákazníkům odlet do požadované destinace jejím vlastním letem, ale využije služeb jiné letecké společnosti. Výše uvedené náklady jsou jen přímé náklady. V případě, že není dostatečné množství cestujících, kteří dobrovolně přijmou nabízené „odškodné“ dochází k nedobrovolnému překnihování. Nedobrovolné překnihování je často spojené s nepřímými náklady v podobě ztráty důvěry a dobré pověsti u zákazníků. [8,9]

Překnihování umožňuje přijmout větší množství rezervací, než je kapacita letadla, a v den odletu se díky cestujícím, kteří zruší rezervaci na poslední chvíli, případně se nedostaví k odletu, přiblíží sto procentnímu využití kapacity letadla. Rozdíl mezi využitím kapacity letadla při použití rezervačního modelu s překnihováním a bez překnihování je zobrazen na následujícím grafu 3. Z grafu vyplývá, že rezervační modely s překnihováním a bez překnihování fungují stejně více dní před odletem. Jakmile je naplněna kapacita u rezervačního modelu bez překnihování, přestane přijímat rezervace, na rozdíl od modelu s překnihováním. Z grafu lze vyčíst rozdíl mezi využitím kapacity letadla při použití rezervačního modelu s překnihováním a rezervačním modelem bez využití překnihování, který je právě roven úrovni překnihování (v případě, že podíl využití kapacity při překnihování roven právě 100 %). [8,9]



Graf 3. Rozdíl mezi využitím kapacity letadla při použití rezervačního modelu s překnihováním a bez překnihování [14]

Existují dva typy modelů pro určení míry překnihování – statické a dynamické. Statické modely určují limit pro počet rezervací. Tento limit je přepočítáván po určených intervalech. Statické modely jsou pro určení míry překnihování využívány častěji, především kvůli jejich jednoduchosti. Mezi nejjednodušší a v leteckém využívání model pro modelování rušení rezervací patří binomický model vycházející z binomického pravděpodobnostního rozdělení. Druhým typem jsou dynamické modely, které v čase zaznamenávají rušení rezervací a vznik nových rezervací. [3,9]

3.2 Cenově založený přístup k revenue managementu

Cenově založený přístup k revenue managementu využívají na leteckém trhu především nízkonákladové společnosti. Nicméně i někteří tradiční dopravci jej využívají, a to především k vytváření cen na krátkých letech. V následující kapitole bude popsán princip dynamické cenotvorby. [9]

3.2.1 Dynamická cenotvorba

Principem dynamické cenotvorby je nabídnout vždy optimální cenu za zbývající místa v letadle. Tuto cenu je možné v průběhu prodeje změnit v závislosti na vývoji ochoty zákazníků platit nebo s určitými předem danými termíny (stanovenými počty dnů do odjezdu). Všechny tyto změny musí být ovšem v souladu s původně stanoveným cenovým rozmezím jednotlivých rezervačních tříd. Při dynamickém přístupu k cenotvorbě se změní oproti předchozímu tradičnímu přístupu způsob segmentace trhu. V tomto případě již není trh rozdělen dle ochoty zákazníků zaplatit fixní cenu kdykoliv, ale dle ochoty zaplatit částku, která je v daný okamžik pro danou rezervační třídu nastavena. Další změna nastává ve způsobu utváření ceny za rezervaci letenky. Při tradičním přístupu je předpovězena poptávka po daném letu z historických dat a zároveň jsou vytvořeny rezervační třídy. Na základě těchto předpovědí je přidělen k jednotlivým rezervačním třídám počet maximálně možných prodaných letenek. Jelikož neochota zákazníka zaplatit za vyšší rezervační třídu ho nikterak neomezuje v nákupu letenky v nižší rezervační třídě (samozřejmě v případě, že nižší rezervační třídy ještě nejsou vyprodány), mohou se poptávky po jednotlivých rezervačních třídách vzájemně ovlivňovat. Kdežto dynamický přístup k tvorbě cen bere v úvahu historická data pouze jako bod, od kterého se v začátku prodeje daného letu odrazí. Nicméně další vývoj distribuce letenek je zcela odvislý od chování zákazníků. [9]

Myšlenky obdobné ideji dynamické cenotvorby se vyvíjejí již dlouhou dobu. Změny jsou v poslední době závislé především na vývoji informačních technologií, na tvorbě nových softwarových nástrojů, které zohledňují principy revenue managementu. Všeobecně se díky rozvoji informačních technologií můžeme dostat k podrobnějším, přesnějším a především snadno zpracovatelným datům. Následně z nich lze identifikovat chování zákazníka, lépe mu

porozumět a tím dosáhnout i lepších výsledků v položce zisk, než tomu bylo za dob, kdy technologie nebyly zdaleka tolik vyspělé. Dále se do vývoje dynamické tvorby cen promítají různé výzkumy. Příkladem mohou být výzkumy v oblastech modelace poptávky či optimalizace cen. [9]

4. Vývoj revenue managementu s nástupem nízkonákladových dopravců

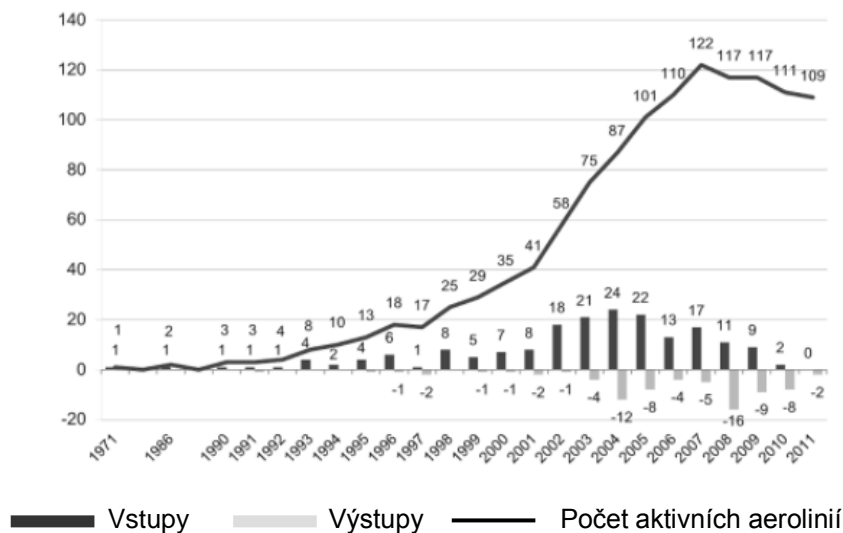
Revenue management je odvětvím, které se neustále vyvíjí. S rozmachem nízkonákladových společností se zvýšil zájem o využití revenue managementu pro společnosti, jejichž základním principem je nabízet letenku vždy jen za jednu cenu, a to co nejnižší. I když nelze využívat všech nástrojů původního revenue managementu vzhledem k odlišným principům. Obsahem úvodních odstavců této kapitoly bude vznik a popis fungování nízkonákladových společností. Dále se kapitola bude věnovat změnám na trhu letecké dopravy a odlišnostem od původních konceptů v důsledku společného působení na trhu. Neopomenutelný vliv na fungování leteckých společností mělo v uplynulých letech rozšíření internetu. Internet ovlivnil nejprve nízkonákladové společnosti, nicméně postupem času byly i tradiční společnosti donuceny využívat jeho služeb pro udržení konkurenceschopnosti proti nízkonákladovým společnostem. Vliv rozvoje internetu je popsán v jednom z následujících odstavců. Poslední podkapitola je věnována budoucnosti. Především otázce, zda je možné, že úspěšný koncept nízkonákladových společností zcela vytlačí tradiční dopravce.

4.1 Vznik nízkonákladových společností

Vznik nízkonákladových společností je pevně spjat s rokem 1970, kdy v USA proběhla liberalizace trhu letecké dopravy. Za průkopníky bývají označováni Rolling King a Herb Kelleher, kteří stáli za vznikem letecké společnosti Southwest Airlines. Southwest Airlines začala jako první využívat pro své lety vojenských letišť, případně cargo letišť, a tím byla schopna nabídnout cestujícím nižší ceny (výrazně ušetřila na letištních poplatcích). Společnost se snažila ušetřit nejen na poplatcích, dalším důležitým rozhodnutím byl nákup pouze jednoho typu letadel (stačí výcvik a licence pouze na jeden typ, jednodušší opravy).

[1]

Dalšího snížení cen bylo dosaženo snížením pohodlí pasažérů např. neposkytování žádných služeb na palubě nebo nekompaktností sítí – tj. pouze jednotlivé lety, které na sebe nenavazují. Cílila tedy na méně náročné zákazníky, kteří jsou díky vidině nižší ceny ochotni akceptovat nižší komfort. Rok 1997 je datem, kdy se začaly rozmáhat nízkonákladové společnosti i v Evropě (Česká Republika přistoupila k jednotnému leteckému trhu společně se vstupem do Evropské unie v roce 2004). Největší boom nízkonákladových společností proběhl mezi roky 1997 a 2007, kdy byl počet nízkonákladových společností ve světě nejvyšší. Při ekonomické krizi v roce 2008 některé firmy zkrachovaly a zároveň již nebyly v takové míře zakládány nové nízkonákladové společnosti. Od roku 2008 tedy postupně počet nízkonákladových společností klesá (viz Graf 4.) [1,7]



Graf 4. Počet vstupů a výstupů nízkonákladových dopravců na trh mezi lety 1971 - 2011

[15]

Vznikem nízkonákladových společností začala být letecká doprava přístupná více lidem za přijatelné ceny. Dalším plusem, který rozmach nízkonákladových společností přinesl, je vznik nových pracovních míst, který přispěl ke snížení nezaměstnanosti. Největší evropskou nízkonákladovou společností z hlediska počtu přepravených cestujících je v současnosti Ryanair. Na druhé místo se na evropském trhu řadí EasyJet. [1,15]

4.2 Charakteristické znaky nízkonákladových společností

Nízkonákladové společnosti mají řadu společných znaků, jejichž cílem je snížit náklady na provoz společnosti na udržitelné minimum a díky tomu nabízet cestujícím přepravu za nízké ceny. Prvním a nejdůležitějším kritériem je jednoduchost. Nízkonákladové letecké společnosti pracují v mnoha ohledech jednoduše pro dosažení nejnižších možných cen. Doprava nízkonákladových společností je vždy řešena pouze na principu point-to-point. Díky tomu se nemusí společnosti zabývat rozborem jednotlivých částí sítě nebo letu. Vždy je možné v danou chvíli koupit letenku pouze za jednu cenu, ta je odvislá od obvyklého zájmu o cestování v tomto dni a hodině. S blížícím se odletem cena letenky vždy stoupá – nízkonákladové společnosti neuplatňují levnější letenky na poslední chvíli. Značným zjednodušením je okamžitá platba letenky při rezervaci, tento peněžní obnos je již nevratný. Tím se společnost vyhýbá jakémukoliv předpovídání počtu no-show cestujících a tak není nucena využívat překnihování. Rezervace letenek je obvykle možná přes internet, případně pomocí mobilního telefonu. V rámci úspor nevyužívají nízkonákladové společnosti papírových letenek. Rozdílnost mezi klasickým dopravcem a nízkonákladovým dopravcem lze pozorovat na základě jejich tarifní struktury. Tradiční dopravci využívají především

restriktivní jízdné. Restriktivní jízdné spočívá v omezení zákazníka nějakou podmínkou. Tyto podmínky se mohou vztahovat k minimálnímu nebo naopak maximální rozdílu dní mezi odletem a příletem, požadavku zaplatit letenku s časovým předstihem, poplatkům za změnu či vrácení části nebo celé letenky a dalších. Využívání restriktivního jízdného a celkově celá cenová politika tradičních dopravců je velmi komplikovaná, na rozdíl od nízkonákladových společností, které využívají pouze jednosměrného nerestriktivního jízdného. [1,12]

Cílem nízkonákladových společností je udržovat stroj co nejvíce vytížený. Proto je pro nízkonákladové společnosti velmi typická snaha o co nejvyšší možný počet letů a zároveň minimalizace času, který letadlo stráví při otočce na zemi. Letiště, která si pro svoje lety vybírají, jsou taková, jejichž poplatky patří k nižším. Zároveň mají společnosti tzv. bázová letiště, která v některých případech i vlastní. Na těchto letištích probíhá přes noc úklid, servis či doplňování paliva. Se servisem do značné míry souvisí i nákup flotily letadel. Snahou je mít co nejnižší počet různých typů strojů. Pokud má společnost méně typů, je jednodušší nejen servis, ale zároveň je také lehčí organizace personálu, kdy není nutné kalkulovat s různými licencemi personálu a ideálně tedy mohou létat všichni zaměstnanci ve všech letadlech, které společnost vlastní. Zároveň se společnosti snaží svou flotilu letadel udržovat co nejmladší. Novější stroje jsou totiž vybaveny modernějšími technologiemi, mají nižší maximální vzletovou hmotnost (od tohoto údaje se odvíjí výše několika dalších poplatků), a zároveň jsou méně hlučné. Všechny tyto vlastnosti snižují cenu nejen na provoz, ale zároveň tím šetří životní prostředí. Typickými stroji, jimiž disponují nízkonákladové společnosti, jsou Boeing 737-800, Airbus A319 a Airbus A320. Další položkou, na které se nízkonákladové společnosti snaží ušetřit, je administrativní podpora. Společnosti obvykle zaměstnávají jen nezbytně nutné množství pracovníků, a naopak investují do moderních výpočetních technologií, které celou administrativu ulehčují. Nižší cena je vykoupena nižším komfortem. V rámci snižování nákladů tak nebývá na nízkonákladových letech nabízeno občerstvení a při rezervaci sedadla nemusí být nabídnut výběr místa v letadle. Ulehčení se týká i schraňování informací o cestujících, proto se u nízkonákladových společností nedočkáme věrnostních bonusů. Ke snížení ceny přispívají také dodatečné služby, jež některé nízkonákladové společnosti nabízejí. Nabídka je rozšířena o služby částečně spjaté se samotnou leteckou dopravou. Jedná se například o zajištění ubytování v hotelu, zajištění cestovního pojištění nebo pronájmu automobilu a dalších. [1,12]

4.3 Revenue management nízkonákladových leteckých společností

Nástup nízkonákladových společností musel nutně změnit některé postupy revenue managementu, vzhledem k jejich odlišným principům fungování. Nízkonákladové společnosti nepotřebují rozsáhlý sběr dat a využívání nástrojů pro revenue management, které jsou pro jejich potřeby až nadměrně složité. Za bezpředmětné lze označit využívání stejných principů

revenue managementu tradičních dopravců pro nízkonákladové společnosti především kvůli rozlišnosti ve stanovování a distribuci cen a zároveň odlišnosti mezi principy obsluhy – nízkonákladové společnosti využívají principů Point-to-Point, zatímco tradiční společnosti využívají princip Hub&Spoke. Rozdílnost stanovování cen mezi tradičním přístupem a přístupem nízkonákladových společností je v počtu současně nabízených cen. Při tradičním přístupu jsou ceny přiřazeny k jednotlivým rezervačním třídám, které mají každá své cenové ohodnocení. Rezervačních tříd může být v jednu chvíli otevřeno i několik. Nízkonákladové společnosti ovšem nabízejí vždy jen jednu cenu dostupnou v daný čas na konkrétní let, tato cena se s krátkým časem do odjezdu zvyšuje. Vzhledem k tomuto pojetí distribuce cen nastává pro zisk firmy velmi důležitá otázka, a to jakým způsobem určit optimální cenu pro danou chvíli. Zprvu je nutné určit cenu, za kterou bude zahájen prodej letenek, a o kolik se bude postupně zvyšovat. Vhodné určení cen je velmi důležité. Nastavení příliš nízké ceny by mohlo vést k rychlému vykoupení méně platícími zákazníky, naopak při příliš vysoké ceně společnost riskuje, že její letadlo neodletí plně obsazeno. Při nastavování ceny nízkonákladové společnosti vstupující na nový trh využívají často tzv. Southwest efektu. Tento efekt spočívá ve vysokém nárůstu zákazníků na tomto trhu. Jestliže je cena nastavena na 50 % ceny průměrné na tomto trhu, počet cestujících, kteří služeb společnosti na této trase budou chtít využít, bude až čtyřikrát vyšší než byl dosavadní počet obslužených zákazníků na tomto trhu. [1,16,17]

Na vstup nízkonákladových společností na trh reagovali některé tradiční společnosti založením svých dceřiných nízkonákladových společností, případně odkoupením akcií již založené společnosti. Příkladem může být Lufthansa s dceřinou nízkonákladovou společností Eurowings nebo z českého prostředí Travel Servis se SmartWings. [15]

4.4 Vliv rozšíření internetu fungování leteckých společností

Rozšíření internetu mělo nemalý vliv na distribuci a tarifování celé letecké dopravy. Zprvu byl internet považován pouze za prostředek, jakým informovat zákazníky o nabídce leteckých společností. Nicméně postupem času se z něj stal velmi efektivní nástroj pro rychlou výměnu informací mezi dopravci a cestovními agenturami a zároveň důležitý prvek systému pro prodej elektronických letenek. Vznik internetových cestovních agentur byl jedním z důvodů pro přechod leteckých společností k využívání internetu. Online nabídka cestovních agentur totiž nutila letecké společnosti k nepřetržitému toku informací o ceně a díky tomu byly dříve papírové složité ceníky nahrazeny elektronickou komunikací. Dalším důvodem pro přechod k internetu byly nízkonákladové společnosti, které ve snaze ušetřit co nejvíce je možné, začaly distribuci letenek provádět pomocí internetu, čímž donutily tradiční dopravce učinit tento krok alespoň částečně také, aby mohly být vůči nízkonákladovým společnostem konkurenceschopné. Výhodou využití internetu při prodeji je vystavení tzv. elektronické

letenky, čímž letecké společnosti ušetří nemalé peníze. Pohled na nákup elektronické letenky se může lišit zákazník od zákazníka. Pro některé cestující je nákup pomocí internetu jednoznačným usnadněním a také urychlením nákupu, jelikož služeb internetu je možné využívat 24 hodin denně, a tak může nákup zaplatit a provést kdykoliv. Druhý typ zákazníků ovšem upřednostňuje stále osobní kontakt s prodejcem a platbu v hotovosti. Díky těmto zákazníkům, kteří preferují osobní nákup, se nenaplnily původní plány dopravců na převedení veškerého prodeje do internetové podoby. U tradičních dopravců je podíl jiných než elektronických letenek přibližně 20-30 % veškerých objemů prodeje. Tento prodej je obvykle penalizován ve formě manipulačních poplatků. Velkým přínosem internetu v očích zákazníka je bezesporu snadná dohledatelnost informací o jednotlivých leteckých společnostech. V současné době je velmi snadné najít o společnostech informace a recenze, proto si každý může před nákupem letenky, ověřit kvality a spolehlivost vybraného dopravce od dřívějších uživatelů. Zákazníci vlivem internetu ovšem nezískávají pouze informace o společnosti, nicméně se dostanou velmi snadno i k informacím o odlišných cenových nabídkách leteckých společností a tím si mohou velmi snadno vybrat, která cenová nabídka zároveň s kombinací nabízených služeb je pro ně ta nejvhodnější. [1]

4.5 Změny na trhu letecké dopravy

S nástupem nízkonákladových společností na trh se tradiční dopravci snažili vyrovnávat různými způsoby. Nejprve se snažili nízkonákladové společnosti zcela přehlížet. Bohužel sebedůvěra tradičních dopravců, založená na domněnce, že jejich zákazníci vyžadují kvalitu, a tudíž je koncept nízkonákladových společností nezaujme, nebyla na místě. Další taktika tradičních dopravců spočívala ve snaze přebít nízkonákladové společnosti konceptem obdobným. Tradiční společnosti si začaly zakládat své dceřiné nízkonákladové společnosti. Pro některé společnosti toto řešení bylo optimální. Pro větší část neměla tato snaha úspěch, naopak vedla k vysokým finančním ztrátám. Trendem současné doby je respektování společnosti s opačně zaměřeným konceptem, ba dokonce se vzájemně tyto společnosti inspirují a vznikají tak koncepty, které jsou stále orientované jedním či druhým směrem, nicméně je na nich možné pozorovat prvky, kterými se od zcela původních konceptů odlišují. [18]

Některé prvky konceptu nízkonákladových společností začali využívat i tradiční dopravci. Z velké části jde o prvky snižující komfort cestujících např. omezení palubních služeb a snížení počtu palubního personálu na nezbytné minimum, navýšení počtu sedadel v letadle a tím snížení pohodlí cestujících. Dalším prvkem, který převzali tradiční dopravci, je zavedení některých poplatků. Do této kategorie lze zařadit poplatky za nadměrná zavazadla nebo poplatky za nevyužití samoobslužného nebo online odbavení. Často také tradiční dopravci po vzoru nízkonákladových společností snižují počty tarifních podmínek. Zdrojem

dalších odchylek od původního tradičního konceptu jsou také nízkonákladové společnosti, nicméně ty tradiční si je upravily dle svého. Do této skupiny řadíme vytvoření cenových balíčků. Cenové balíčky jsou založené na nerestriktivních jednosměrných letenkách. Nabídka letenek je rozdělena na základě různých cenových balíčků, což znamená, že je možné zakoupit letenku, která zahrnuje nějakou výhodu (služba během přepravy, která není standardně zahrnuta, možnost změny či zrušení letenky atd.). Výhody těchto balíčků by měly být pro cestující snadno dostupné a jednoduché, aby si zákazník na jejich základě mohl vyhodnotit, zda o výhodu stojí, případně o jakou. Dále některé tradiční společnosti přistoupily ke snížení provize, či dokonce přestali prodejům vyplácet provize zcela. K tomuto kroku přistoupily u prodejců, kteří zákazníkům účtují navíc manipulační poplatky. [18]

Nečerpají ovšem pouze tradiční dopravci od nízkonákladových, ale i naopak. Velmi významným prvkem převzatým od tradičních dopravců je pro nízkonákladové společnosti rozšíření distribuce i přes jiné zdroje, než je jejich vlastní webová stránka. Participací v GDS, případně distribucí přes cestovní agentury, se společnost dostane do povědomí zákazníků, kteří ji dříve neznali, případně mezi cestující nedisponující dostatečným technickým vybavením pro nákup přes internet. Nízkonákladové společnosti si od klasických částečně převzaly i myšlenku zvýhodnění zákazníků, kteří si je pro svůj let často vybírají. Programy sice nenabízejí tak propracované benefity, nicméně i nabídka typu „Každá Xta nabídka zdarma“ je odchylkou od původního nastavení nízkonákladových společností zcela bez věrnostních programů. Nízkonákladové společnosti také využívají období cenových balíčků, tj. nabízejí letenky, které v sobě mají zahrnutý nějaký benefit, jako například změna či zrušení rezervace bezplatně, nebo zahrnují poplatek za nadměrné zavazadlo. Dalším bodem, ve kterém můžeme pozorovat ovlivňování různých konceptů navzájem, je navázání spolupráce mezi dopravci. [18]

Z předešlých odstavců je zřejmé, že se na trhu již nevyskytují pouze společnosti nízkonákladové a tradiční nicméně, lze pozorovat různé formy hybridních modelů, které využívají z každého konceptu to, co se jim hodí. Vzhledem k tlaku, který vyvolali nízkonákladoví dopravci na ceny, dochází postupně i ke sblížení nákladů obou typů společností. [18]

4.6 Budoucnost

Pokud se zahledíme do budoucnosti, je velmi pravděpodobné, že dva rozdílné koncepty budou vedle sebe i nadále fungovat. Nízkonákladové společnosti zažily velký rozmach v uplynulých letech, nicméně vzhledem k jejich konceptu není možné, aby vytlačily tradiční dopravce z trhu. Jedním z trhů, který nejsou nízkonákladové společnosti schopné ovládnout, je trh dálkových letů. Existuje řada důvodů, proč provozování dálkových letů není výhodné

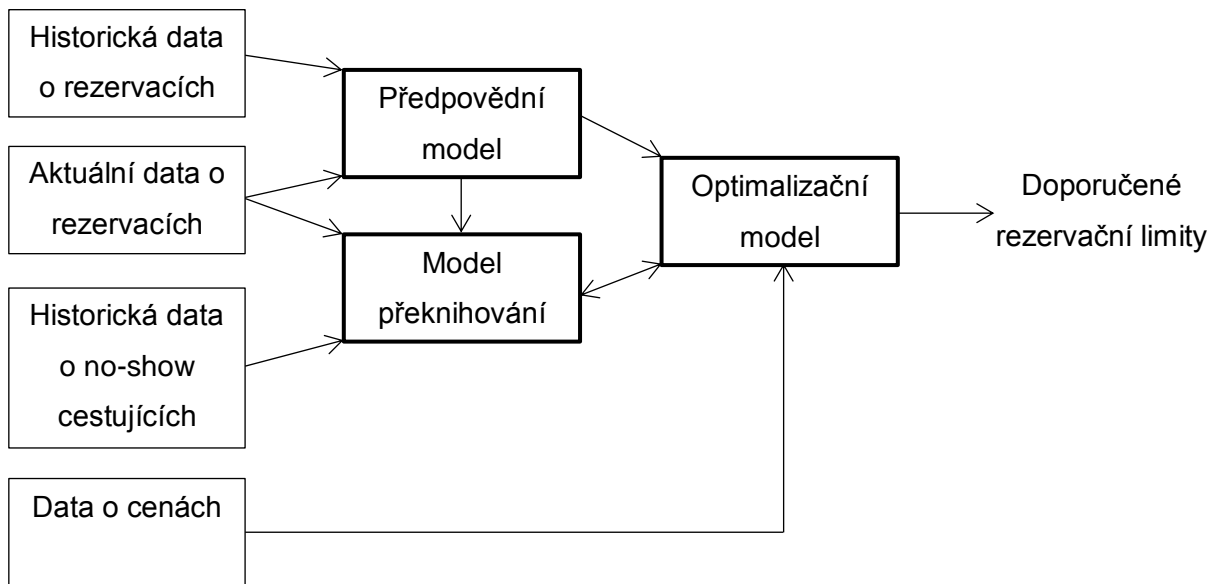
pro nízkonákladové společnosti. Především největší položky spojené s náklady na dálkové lety není možné příliš snížit. Díky tomu není možné nabídnout cenu výrazně se lišící od konkurence tradičních dopravců. Při dálkových letech také přestává být výhodný systém přepravy rovnou z bodu do bodu. Při krátkém letu může přestup na trase znamenat značné prodloužení cestovní doby, ovšem při dlouhých letech je doba prodloužení letu spojená s přestupem téměř zanedbatelná. Zároveň nesíťové propojení linek neumožňuje nízkonákladovým společnostem napájení dálkové linky z jiných zdrojů, než je výchozí destinace. Tím se pro nízkonákladové společnosti stává obtížné dálkové spoje zaplnit, jelikož potenciál v samotné výchozí destinaci nebývá dostatečný. Posledním důvodem, proč se nízkonákladové společnosti nepouštějí na trh dálkových letů, jsou vysoké počáteční investice. Pro nové společnosti tak není možné zavedení dálkových letů a ty zavedené se raději drží fungujících modelů. Nízkonákladový koncept není příliš vhodný ani pro regionální dopravu. Zde se společnosti potýkají především s vyššími průměrnými sedačkovými náklady, tudíž nejsou schopny nabídnout výrazně nižší cenu než tradiční dopravci. Regionální doprava je také často provozována za účelem přesunu cestujících do Hubu, což pro nízkonákladové dopravce není příliš lákavé při absenci síťového pokrytí letišť. [18]

5. Revenue management jako systém

Revenue management je složitý a nepřetržitý proces ve společnosti, který nemůže úspěšně fungovat bez neustálé podpory a rozvoje. Velmi důležitou oblastí pro revenue management jsou technologie. Dalšími nezbytnými prvky v procesu jsou lidé, kteří revenue managementu rozumí a dokážou vyhodnotit situaci a udělat správná rozhodnutí. A v neposlední řadě je nutná koordinace celé společnosti, ve které má revenue management fungovat. Je nutné, aby jednotlivá oddělení mezi sebou kooperovala v rámci celého systému a nefungovala pouze jako samostatné jednotky. Výše vyjmenované nezbytné prvky systému pro fungování revenue managementu v letecké společnosti budou popsány v následujících odstavcích. [9]

5.1 Technologie

Pro fungování revenue managementu je nezbytně nutná technologická podpora, bez které by nebylo možné informace získávat, zpracovávat a vyhodnocovat. Právě rozvoj technologií stojí i za rozvojem oblasti revenue managementu. Celá technologická podpora se skládá z několika nezbytných prvků. Prvním důležitým elementem jsou databáze, které obsahují historická data o provedených rezervacích, zrušených rezervacích, počtu zrušených rezervací, počtu no-show cestujících a dalších ukazatelích. V ideálním případě jsou tyto ukazatele rozčleněny a je možné vyčíst hodnoty pro jednotlivé rezervační třídy a zároveň pro jednotlivé trasy. Dalším prvkem jsou databáze týkající se jízdného. Cílem je umožnit přístup všem prodejcům k publikovaným tarifům, případně k nepublikovaným tarifům na základě povolení. Třetím prvkem jsou modely, které usnadňují naše další rozhodování. Model předpovědní a model překnihování fungují na základě dat historických a aktuálních, optimalizační model využívá výše zmíněných modelů a zároveň uvažuje i cenu za letenky (viz obrázek 6). Dalším elementem je systém, který je schopný informovat o výjimkách na trhu. Předposledním prvkem jsou CRS, jejichž hlavním cílem je správa kapacity a zaznamenávání uskutečněných rezervací. Poslední systém důležitý pro správné fungování revenue managementu je systém, který je schopen sledovat poptávku až více než rok dopředu, utvořit analýzu trhu a rozeznat budoucí vývoj. [9]



Obrázek 6. Vstupy a výstupy modelů pro předpověď, překnihování a optimalizaci [9]

Z hlediska technologických systémů může být brán jako další součást revenue managementu Revenue Integrity systém. Cílem nástroje je zvýšit obsazenost letadel na základě důkladné analýzy rezervací. Vyhledává rezervace s nízkou pravděpodobností uskutečnění, například kvůli duplicitní rezervaci. Dále porovnává parametry rezervací a případně žádá prodejce o doplnění parametrů. [9]

5.2 Lidé

Revenue management je mocný nástroj pro dosažení vyšších zisků, ovšem samotný nástroj by pro firmu nebyl přínosem. Efektivním nástrojem je revenue management až v případě, pokud společnost zaměstná manažera, který umí nástroj využívat. Ve větších společnostech je zřízen celý tým revenue manažerů, jejichž práce spočívá v porozumění trhu a aktuálnímu dění na trhu a na základě přehledu a nástrojů revenue managementu dělá rozhodnutí pro dosažení maximálního zisku firmy. Revenue manažeři musí vždy spolupracovat s dalšími odděleními. Jen při jejich dokonalé spolupráci a koordinaci všech rozhodnutí je možné dosahovat vyšších zisků. [9]

5.3 Kooperace v rámci letecké společnosti

Revenue management sám o sobě je pouze taktický nástroj pro dosažení maximálních zisků firmy. Společnosti využívající revenue managementu by měly výsledky práce v této oblasti poskytovat dalším oddělením v rámci firmy, jelikož kooperace mezi odděleními je klíčová pro dosažení maximálních zisků. První koordinace by měla vznikat mezi oddělením cenotvorby a oddělením revenue managementu. Jestliže nabídka cen nevychází z dat a analýz revenue manažerů, potom společnost velmi pravděpodobně nedosáhne na maximální možný zisk.

Dalším oddělením, které může dopomoci k vyšším ziskům, je oddělení reklamy. I zde je ovšem vhodná koordinace s revenue manažery, jelikož cílem marketingu by mělo být propagovat destinace či lety, které jsou dlouhodobě méně obsazované. Přínos v dobře zacílené reklamě na let, který bývá plně kapacitně obsazen, žádný není. V neposlední řadě je nutná spolupráce revenue managementu a oddělení prodeje. Cenu, za kterou bude let prodáván a případnou slevu je nutné nastavit dle aktuální situace na trhu. Je nutné zacílit slevu na let, který je problémový z hlediska nízké obsazenosti a kde snížení ceny bude mít vliv na zvýšení počtu přepravených cestujících. Problémem může být i příliš vysoká sleva, díky které přijde společnost zbytečně o zisk. Revenue management by neměl vyměňovat své poznatky pouze s oddělením slev, ale i oddělením které určuje výhody pro časté zákazníky.

[9]

6. Praktické využití nástrojů revenue managementu v prostředí standardního a nízkonákladového dopravce

Praktická část mé práce je založena na rozboru revenue managementu letecké společnosti České Aerolinie na trase mezi Prahou a Amsterdamem. Data pro praktickou část z let 2006 – 2008 mi byla poskytnuta Českými Aeroliniemi pro účely mé bakalářské práce. Zároveň jsem čerpala informace od zaměstnance ČSA, pracujícího v analyzovaném období v oddělení revenue managementu.

Před samotným rozbořem trati uvedu několik pojmů nutných pro analýzu revenue managementu. Úvod rozboru je věnován období mezi roky 2006 a 2008. Na základě základních dat týkajících se revenue managementu jsou ukázány některé kroky, které revenue manažeři společnosti ČSA učinili v tomto období, a zároveň jsou popsány důsledky, ke kterým tyto kroky vedly. Další rozbor se týká využití Prahy jako tzv. Hubu. Na základě dat z roku 2008 jsou tedy vyhodnoceny destinace, které nejvíce využívají Prahu jako přestupní místo na cestě do Amsterdamu a zároveň destinace, které jsou nejziskovější pro ČSA.

Další rozbor již se vztahuje i k současné situaci na trhu. Nejprve je porovnána nabídka letů v roce 2008 a nyní a v dalším kroku jsou zhodnoceny nabídky cen tradičních a nízkonákladových společností. V závěru kapitoly je ukázána výhodnost nákupu zpáteční letenky na místo dvou letenek jednosměrných u tradičního dopravce.

6.1 Naturální a finanční ukazatele přepravy

První z využívaných ukazatelů jsou nabízené osobové kilometry (ASK). ASK lze určit jako součin počtu všech nabízených sedadel v každém letu a vzdáleností letu. Z tohoto součinu lze určit kolik osob bylo maximálně možné přepravit za určitý časový úsek. Další ukazatel je dán součinem počtu přepravených pasažérů a délkou jejich přepravy v kilometrech – osobokilometry (RPK). Důležitým ukazatelem pro letecké společnosti je průměrné využití sedačkové kapacity (SLF). Vychází z poměru skutečně obsazených sedadel na trase za určité období a všech nabízených sedadel. Tento poměr je obvykle mezi 60 a 80 %. Cílem leteckých společností je dosahovat co nejvyššího SLF. Hodnoty pod 60 % lze reprodukovat jako velmi špatné, hodnoty nad 65 % lze považovat již za přijatelné. Poslední ukazatel, který je nutný zmínit, slouží k popsání finanční situace letecké společnosti. RASK vyjadřuje výnosy na jednici přepravního výkonu. K hodnotě RASK lze dospět podílem celkových přepravních výnosů za cestující a počtem všech nabízených osobových kilometrů. [18]

6.2 Analýza

6.2.1 Revenue management společnosti ČSA na trati Praha – Amsterdam v letech 2006 – 2008

V tabulkách 1 a 2 jsou zaznamenána data týkající se revenue managementu na trati Praha – Amsterdam pro období mezi roky 2006 až 2008. V hodnotách pro roky 2006 a 2007 je vždy zahrnuta i následující zima. Vzhledem k zjednodušení textu bude v následujících odstavcích pojmem sezóna 2006 myšleno období sezóny 2006 plus zima 2006/2007 a obdobně v případě sezóny 2007. K sezóně 2008 již jsou uvedena data bez následující zimy.

Tabulka 1. Data k trati Praha – Amsterdam společnosti ČSA 2006 – 2008 [zdroj: ČSA]

	Počet uskutečněných letů	Počet přepravených cestujících	Průměrný počet cestujících na let	ASK [v tisících]	RPK [v tisících]	SLF [%]
2006 + zima 2006/2007	1 085,5	196 169	90,4	191 046	138 102	72,29
2007 + zima 2007/2008	1 290,5	228 525	88,5	240 932	160 901	66,78
2008	750,0	122 100	81,4	150 623	87 242	58,04

Tabulka 2. Data k trati Praha – Amsterdam společnosti ČSA 2006 – 2008 (2) [zdroj: ČSA]

	Průměrné výnosy na jeden let [Kč]	Výnosy [Kč]	Zisk z jednoho přepraveného zákazníka [Kč]	RASK [Kč]
2006 + zima 2006/2007	5 903	578 990 103	4,192	3,031
2007 + zima 2007/2008	5 978	683 112 228	4,246	2,835
2008	5 912	360 927 600	4,128	2,396

Z dat obsažených v tabulkách 1 a 2 jsou zřejmé některé kroky, které byly uskutečněny leteckou společností České Aerolinie v rámci snahy dosáhnout maximálního zisku na trati Praha – Amsterdam. Výchozím bodem analýzy jsou data z roku 2006, kdy je možné linky považovat za prosperující. Především hodnota SLF 72,29 % značí velký zájem o zavedené lety.

Ve snaze dosáhnout ještě lepších výsledků se v sezóně 2007 odehrály na trati Praha – Amsterdam změny v počtu spojů a typech letadel, které spoje obsluhují. Na základě dat z předešlé sezóny byla výrazně navýšena kapacita. Počet letů byl zvýšen o 18,9 %, navýšení kapacity možné k obsazení bylo dokonce o 26,1 %. Revenue manažeři se zde

pravděpodobně drželi vysoké obsazenosti letů na trase v předchozí sezóně a tedy předpokládali, že se zaplněním spojů nebude problém. Tato domněnka ovšem nebyla správná. Managementem byla zvednuta kapacita spojů na trati téměř o 70 tisíc sedadel (hodnotu nabízených sedadel lze určit vydělením ASK délkou trati – výpočty ČSA počítají s hodnotou 716 km), počet přepravených cestujících se zvýšil pouze o 32 tisíc. Čímž byla samozřejmě snížena průměrná obsazenost letů. Hodnota SLF tak klesla na hodnotu 66,78 %, což lze stále považovat za vyhovující, ale samozřejmě pokles o 7,6 % byl alarmujícím a vedl ke změnám v další sezóně. Na rozdíl od sezóny 2006 byly v sezóně 2007 prodány letenky za vyšší ceny, a díky tomu se mírně zvedl zisk z jednoho přepraveného zákazníka. Hodnota RASK ovšem vzhledem snížené obsazenosti spojů poklesla o 6,4 %.

Cílem následující sezóny muselo být napravení chyb, které vznikly v sezóně 2007. Obdržená data z roku 2008 se vztahují bohužel pouze k sezóně, nezahrnují tedy i následující zimu, která byla zahrnuta do dat z předešlých vyhodnocovaných sezón. I přesto lze z dat týkajících se sezóny 2008 vyčíst, že společnost snížila počet letů mezi Prahou a Amsterdamem. Bohužel snížení nabízené kapacity nevedlo ke zvýšení obsazenosti letů. Naopak počet pasažérů ještě poklesl a hodnota SLF se snížila o téměř 9 %. Ceny prodaných letenek opět poklesly na hodnoty ze sezóny 2006. Tím pádem došlo k poklesu zisku za jednoho pasažéra na hodnotu ze sezóny 2006. Hodnota vztahující se k zisku z každého nabízeného místa klesla oproti předchozí sezóně o 15 %.

Po analýze kroků, které vykonala společnost České Aerolinie v rámci revenue managementu na trati Praha – Amsterdam mezi roky 2006 a 2008 lze říci, že kroky nebyly úspěšné. Rozdíl v průměrné obsazenosti letů během tří sezón o 14 % a pokles zisku z jednoho cestujícího o 20 % je markantní. Na rozboru tohoto letu lze jednoznačně ukázat, jak mohou rozhodnutí revenue manažerů vést k velkému poklesu zisků v rámci jedné trati. Zpětné vyhodnocení výsledků bez přesné znalosti situace je ovšem velmi obtížné. Poklesy mohly být způsobeny například celkovým snížením zájmu o trať či vzhledem k ekonomické krizi v tomto roce i zájmu o celou leteckou dopravu, případně změna odletového či příletového času, čímž by se změnila i napojení na navazující lety a další. Z dat je tedy možné na první pohled vyčíst propad oproti letům předchozím, ovšem pokud by byla data zasazena do kontextu této doby, hodnoty by možná nevyzněly natolik negativně.

6.2.2 Analýza lokální a transferové dopravy na trati Praha - Amsterdam

Další část analýzy bude věnována rozboru dat z roku 2008. Tato data se budou věnovat především rozdělení cestujících využívajících lokální a transferovou dopravu. České Aerolinie jsou tradičním dopravcem, což znamená, že fungují na principu logistické technologie Hub&Spoke. Cestující na letu Praha – Amsterdam tak nemusí být pouze ti,

jejichž cílem je samotná přeprava mezi Prahou a Amsterdamem, ale i ti, kteří některé z měst využívají jako tzv. Hub a tedy pokračují ve své cestě do další destinace. Následující tabulky (tabulka 3 a tabulka 4) zobrazují data týkající se obslužení lokální dopravy mezi Prahou a Amsterdamem. Lokální doprava se podílí 58 % na obsazení linek. Zároveň jsou v tabulkách uvedena data pro transferovou dopravu. Tato data se vztahují k deseti destinacím, které často využívají pro spojení s Amsterdamem jako přestupní místo Prahu. Těchto 10 destinací tvoří polovinu transferové dopravy Českých Aerolinií spojené s trasou Praha Amsterdam.

Tabulka 3. Lokální a transferová doprava ČSA na trati Praha – Amsterdam v letech 2006 – 2008 (1) [zdroj: ČSA]

	Počet spojů v obou směrech	Počet cestujících týdně		Podíl na trhu [%]	Průměrný počet cestujících v jednom letu
		Celkem (potenciál)	Přepraveno ČSA		
Praha	50	4 393	2 376	54,09	47,50
Bratislava	39	458	114	24,89	2,30
Atény	25	3 109	104	3,35	2,10
Larnaka	17	982	102	10,39	2,00
Moskva	11	3 265	85	2,60	1,70
Ostrava	39	4 359	83	1,90	1,70
Soluň	11	684	70	10,23	1,40
Krakov	21	605	60	9,92	1,20
Brno	36	49	49	100,00	1,00
Sofie	14	866	47	5,43	0,90
Oděsa	18	154	65	42,21	1,30
Další	-	349 136	915	0,26	18,30
Celkem	231	368 060	4 070	1,11	81,40

Tabulka 4. Lokální a transferová doprava ČSA na trati Praha – Amsterdam v letech 2006 – 2008 (2) [zdroj: ČSA]

	Průměrné výnosy z jednoho zákazníka [Kč/let]	Celkové výnosy ze zákazníků [Kč/let]	Celkové výnosy [Kč/období]
Praha	7 812	371 226	278 419 680
Bratislava	9 066	20 670	15 502 860
Atény	10 182	21 179	15 883 920
Larnaka	13 524	27 589	20 691 720
Moskva	10 200	17 340	13 005 000
Ostrava	10 598	17 593	13 194 510
Soluň	9 074	12 704	9 527 700
Krakov	5 598	6 718	5 038 200
Brno	7 026	6 885	5 164 110
Sofie	12 052	11 329	8 496 660
Oděsa	11 607	15 206	11 404 575
Další	9 035	170 282	127 711 125
Celkem	9 678	698 720	524 040 060

Z dat uvedených v tabulkách 3 a 4 vyplývá, že se Českým Aeroliniím poměrně podařilo zacílit na cestující mezi Prahou a Amsterdamem. Přestože linka není globálně využívána pro pouhé spojení Prahy a Amsterdamu (z celkového potenciálu 368 060 cestujících využívali takto linku pouze 4 393 cestujících, tj. 1,2 %), z pohledu Českých Aerolinií podíl cestujících pouze na trase Praha – Amsterdam je 58 % z celkového potenciálu všech aerolinií. České aerolinie tak přepravily více jak polovinu ze všech cestujících bez dalších navazujících letů po této trase. Tato skupina byla také zdrojem nejvyšších výnosů z této trasy. I přes to, že výnosy z jednoho cestujícího jsou nižší než z většiny linek využívajících Prahu jako Hub, tvoří výnosy z cestujících více jak polovinu celkových výnosů z trati. Do lokální dopravy v tuto chvíli pravděpodobně spadají i cestující, kteří využili jako Hub Amsterdam, jelikož následující data již se budou týkat pouze transferové dopravy využívající jako Hub Prahu. Trať Praha – Amsterdam byla designována právě na cestující využívající ji pouze jako lokální dopravu a na cestující využívající Amsterdam jako přestupní bod na své trati. Tito cestující velmi často pokračují z Amsterdamu do Severní či Jižní Ameriky.

Z hlediska podílu na trhu je jednoznačně na prvním místě trasa Amsterdam – Praha – Brno, kterou absolutně ovládly České Aerolinie. Na druhém místě potom výše zmíněná lokální doprava mezi Prahou a Amsterdamem. Další v pořadí je trasa Amsterdam – Praha – Oděsa, kde bylo Českými Aeroliniemi obsluženo průměrně 42 zákazníků týdně. Čtvrtina zákazníků byla přepravena Českými Aeroliniemi mezi Amsterdamem a Bratislavou. Nad hranicí deseti procentního podílu ještě převezou České Aerolinie cestující směřující z Amsterdamu do

Larnaky a Soluně. Z hlediska výnosů pro České Aerolinie si vysoko stojí ovšem trasa Amsterdam – Praha – Larnaka, i trasa Amsterdam – Praha – Atény či trasa Amsterdam – Praha - Bratislava. Na těchto trasách bylo z pohledu Českých Aerolinií převezeno téměř nejvíce cestujících (ve všech případech více jak 100 týdně). Na trase spojující Amsterdam s Larnakou byly výnosy ovlivněny výrazně vyššími zisky z jednoho zákazníka, díky tomu se z pohledu transferové dopravy dostává tato trasa na nejvyšší příčku. Bohužel ovšem potenciál obou těchto tratí sahá o hodně výše. Například na trase spojující Atény s Amsterdamem přepravily České Aerolinie pouze 3,3 % všech zákazníků cestujících po této trase.

Při globálním pohledu na trať České Aerolinie přepravili jen velmi malé procento cestujících na této trase. Celkové procento cestujících přepravených Českými Aeroliniemi vzhledem k potenciálu je pouhých 1,11 %.

6.2.3 Nabídka letů na trati Praha - Amsterdam

Následující srovnání se bude týkat nabídky letů na trase Praha – Amsterdam. V tabulce 5 bude zaznamenána nabídka letů ČSA v roce 2008. Většina letů (lety označené tříčíselným označením) byly provozovány Českými Aeroliniemi. Lety, jejichž označení je čtyřčíselné byly provozovány společností KLM na základě codeshareové smlouvy.

Tabulka 5. Nabídka spojů ČSA na trase Praha – Amsterdam v roce 2008

LET	DNY	TYP LETADLA	ODKUD	ČAS ODLETU	KAM	ČAS PŘÍLETU
OK 6167	A319	Praha	5:00	Amsterdam	6:40
OK 616	123456.	A320	Praha	5:00	Amsterdam	6:40
OK 6177	A319	Amsterdam	7:25	Praha	8:45
OK 617	123456.	A320	Amsterdam	7:25	Praha	8:45
OK 61867	A319	Praha	15:05	Amsterdam	16:40
OK 618	12345..	A320	Praha	15:05	Amsterdam	16:40
OK 61967	A319	Amsterdam	17:25	Praha	18:50
OK 619	12345..	A320	Amsterdam	17:25	Praha	18:50
OK 622	1234567	B734	Praha	10:25	Amsterdam	11:55
OK 623	1234567	B734	Amsterdam	12:40	Praha	14:05
OK 6247	A319	Praha	17:05	Amsterdam	18:40
OK 624	1..45..	B735	Praha	17:05	Amsterdam	18:40
OK 6257	A319	Amsterdam	19:25	Praha	20:50
OK 625	1..45..	B735	Amsterdam	19:25	Praha	20:50
OK 4626	1234567	-	Praha	7:25	Amsterdam	9:05
OK 4627	1234567	-	Amsterdam	5:10	Praha	6:45
OK 4628	1234567	-	Praha	13:15	Amsterdam	14:55
OK 4929	1234567	-	Amsterdam	10:55	Praha	12:35

Následující tabulka (Tabulka 6) je vztažena k roku 2017. Opět zobrazuje pouze lety společnosti České Aerolinie. I v tabulce 6 lety označené čtyřmi čísly jsou provozovány společností KLM.

Tabulka 6. Nabídka spojů ČSA na trase Praha – Amsterdam v roce 2017 [19,20]

LET	DNY	TYP LETADLA	ODKUD	ČAS ODLETU	KAM	ČAS PŘÍLETU
OK 616	1234567	A319	Praha	7:00	Amsterdam	8:35
OK 617	123456.	A319	Amsterdam	9:25	Praha	10:55
OK 6177	A319	Amsterdam	9:40	Praha	11:10
OK 618	12345.7	A319	Praha	17:30	Amsterdam	19:00
OK 619	12345.7	A319	Amsterdam	19:45	Praha	21:15
OK 4627	1234567	E170/175/190/195	Amsterdam	6:50	Praha	8:20
OK 4626	1234567	E170/175/190/195	Praha	8:50	Amsterdam	10:25
OK 4629	1234567	B737	Amsterdam	12:10	Praha	13:40
OK 4628	1234567	B737	Praha	14:25	Amsterdam	16:00
OK 4625	1234567	B737	Amsterdam	16:20	Praha	17:45
OK 4624	1234567	B737	Praha	18:30	Amsterdam	20:05

Z předchozích tabulek jednoznačně vyplývá, že počet spojů byl od roku 2008 opět snížen. České Aerolinie stále létají na ranních a večerních spojích. Čtyři ze spojů z roku 2008, které létaly během dne, již vypustily. Naopak zvýšily počet spojů založených na code-sharing principu se společností KLM. Zároveň je možné vyčíst změnu u typů letadel, které obsluhují tuto trasu. Na spoje obsluhované Českými Aeroliniemi jsou využívány výhradně Airbusy A319.

Poslední z tabulek týkající se nabídky letů (Tabulka 7) je věnována letům nízkonákladových společností na této trase. Na obsluze trasy mezi Prahou a Amsterdamem participují dvě nízkonákladové společnosti. Jednou z nich je společnost SmartWings, jejíž lety jsou ovšem provozovány Českými aeroliniemi. Své spoje na trati provozuje také londýnská společnost EasyJet.

Tabulka 7. Nabídka spojů nízkonákladových společností na trati Praha – Amsterdam [21,22]

LET	DNY	TYP LETADLA	ODKUD	ČAS ODLETU	KAM	ČAS PŘÍLETU
QS 8616	1234567	A319	Praha	7:00	Amsterdam	8:35
QS 8617	123456.	A319	Amsterdam	9:25	Praha	10:55
QS 86177	A319	Amsterdam	9:40	Praha	11:10
U2 7905	12345.7	A320	Amsterdam	10:55	Praha	12:25
U2 79056.	A319	Amsterdam	12:00	Praha	13:30
U2 7906	12345.7	A320	Praha	12:55	Amsterdam	14:25
U2 79066.	A319	Praha	14:00	Amsterdam	15:35
QS 8618	12345.7	A319	Praha	17:30	Amsterdam	19:00
U2 7907	1..45.7	A320	Amsterdam	18:45	Praha	20:15
QS 8619	12345.7	A319	Amsterdam	19:45	Praha	21:15
U2 7908	1..45.7	A320	Praha	20:45	Amsterdam	22:25

Při porovnání současné nabídky společnosti ČSA a nízkonákladové společnosti EasyJet (nízkonákladová společnost SmartWings není do srovnání zahrnuta, jelikož využívá spojů ČSA) je zřejmé, že České Aerolinie mají na této trase dominantní postavení, jelikož obsluhují nejvytíženější časy, tj. ráno a večer. Společnost EasyJet obsluhuje spoje během dne, na nichž je poptávka standardně nižší. Dominantní postavení ČSA vede také k možnosti nastavení vyšších cen za letenky.

6.2.4 Analýza cenových nabídek

Sledování a určování cen je pro revenue management klíčovým prvkem. Následující odstavce se budou věnovat porovnání současných nabídek tradičních dopravců a nízkonákladových dopravců. Pro srovnání jsou vybrána tři různá časová období, ze kterých je možné určit rozdílnost chování společností. Nejprve jsou porovnány ceny letenek při nákupu na poslední chvíli, tj. vývoj cen v posledním týdnu před odletem. Druhé srovnání mapuje vývoj cen v období dva až tři týdny před odletem. Poslední porovnání cen vychází z dlouhodobějšího plánování. Data se vztahují k období tří měsíců před odletem spoje. Pro porovnání je vždy zvolena nabídka v nejnižší nabízené třídě, tak aby mohla být data srovnávána s cenami nízkonákladových společností. Z hlediska podmínek tarifů se odlišuje nabídka SmartWings, která zahrnuje odbavení zavazadla, na rozdíl od nabídek ostatních společností. Všechny tarify dopravců se shodují v nevratnosti platby za zarezervované letenky a platbu v případě požadování změny letenky.

Tabulka 8. Nabídka cen letenek společnosti ČSA v posledním týdnu před odletem v Kč
[19,20]

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
OK 616	7448	7448	7448	6098	5148	5148	3258
OK 617	7262	3466	7262	5953	3859	3073	2287
OK 618	6098	7448	9343	6098	5148	-	6098
OK 619	3073	3073	3466	5953	5953	-	2350
OK 4627	12384	9557	7907	6729	5839	5080	5080
OK 4626	14021	10707	8761	7392	7392	14021	14021
OK 4629	12384	9557	7907	6729	5839	5080	5080
OK 4628	14021	10707	8761	7392	6326	5447	6326
OK 4625	12384	9557	7907	8397	6729	5080	5839
OK 4624	14021	14021	10707	7392	7392	6326	8761

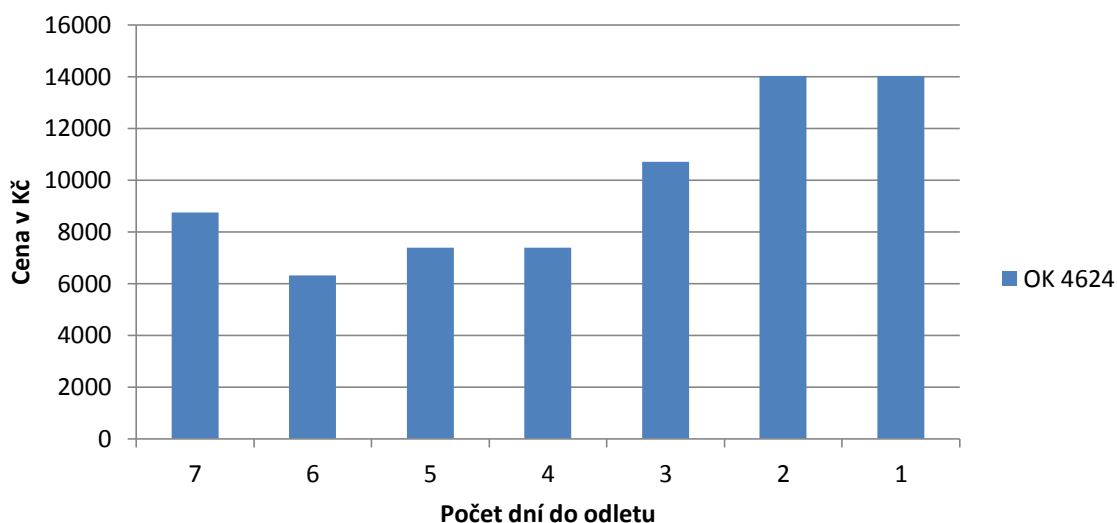
Tabulka 9. Nabídka cen letenek nízkonákladových společností v posledním týdnu před odletem v Kč [21,22]

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
QS 8616	x	x	x	x	x	7181	5541
QS 8617	x	4844	x	x	6022	4844	3142
U2 7905	2814	2409	2814	2814	3338	2500	2409
U2 7906	3584	3839	4609	3969	3329	3584	4224
QS 8618	x	x	x	x	x	-	x
U2 7907	2409	-	-	2814	3338	-	2121
QS 8619	4844	4844	4844	x	x	-	3875
U2 7908	3054	-	-	4769	3904	-	5519

Z tabulek 8 a 9 na první pohled vyplývá rozdílnost v četnosti nabídky. Společností, která již v posledním týdnu před odletem nenabízí volná místa na některých spojích (spoje označené křížkem) je SmartWings. Vzhledem k tomu, že tyto lety jsou provozovány společností ČSA, která volná sedadla stále nabízí, je možné vyčíst, jaký typ codesharové dohody mezi sebou společnosti uzavřely. Společnost ČSA umožňuje společnosti SmartWings prodej sedadel na letu ČSA. Tento počet sedadel je přesně stanovený (není možné prodat vyšší počet sedadel, i pokud by o ně byl zájem). V případě, že tento počet míst společnost SmartWings neprodá, může ho několik dní před odletem vrátit zpět ČSA, ale bude za tento čin penalizována pokutou. Na datech je možné ukázat, že ve chvíli, kdy nejsou letenky společnosti SmartWing prodány, cena společnosti ČSA je v mnohých případech nižší než cena nízkonákladové společnosti SmartWings. S rozprodáním přidělených míst nízkonákladovou společností se ovšem cena tradičního dopravce rapidně zvyšuje. Tento krok je důkazem plánování

v reálném čase, reakce tedy vzniká na nastalou situaci na trhu. Toto chování je pro revenue management typické.

Zcela nejnižší nabídky cen za letenky pocházejí od společnosti EasyJet. Hlavním důvodem nízké ceny nízkonákladové společnosti je již dříve zmíněná neatraktivnost časů letů. Naopak nejvyšší nabídky pocházejí od společnosti ČSA na letech obsluhovaných KLM. Průběh cen jednoho z těchto spojů, konkrétně OK 4624, v posledním týdnu před odletem je znázorněn na grafu 5. Z grafu lze vyčíst rostoucí tendence ceny směrem k odletu. Společnost tak cílí na cestující, kteří si svou cestu nemohou dopředu naplánovat a nezbývá jim než si letenkou zakoupit i za vyšší cenu. Výjimkou je neděle, kde je oproti sobotě narůst ceny. Vzhledem k tomu, že se jedná o poslední nedělní spoj ČSA z Prahy do Amsterdamu, je zde očekávaná poptávka vyšší. Což logicky vede i ke zvýšení ceny za letenku.



Graf 5. Vývoj ceny v posledním týdnu před odletem na letu OK 4624 [20]

Následující tabulky (Tabulka 10 a Tabulka 11) zaznamenávají vývoj cen tradičních a nízkonákladových společností v období 2 – 3 týdny před odletem.

Tabulka 10. Nabídka cen letenek společnosti ČSA v průběhu jednoho týdne 2-3 týdny před odletem [19,20]

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
OK 616	4473	2853	2315	2315	3933	4473	3123
OK 617	3859	2550	2287	2550	3073	2287	2025
OK 618	3123	2315	2578	3123	3528	-	4473
OK 619	2025	2287	2287	2550	2550	-	2025
OK 4627	3902	3902	3902	3902	3902	4452	4452
OK 4626	7392	7392	7392	10707	6326	8761	7392
OK 4629	4452	4452	4452	3902	6729	4452	5080
OK 4628	4712	4078	4078	4078	4078	4712	4712
OK 4625	3902	4452	4452	12384	3902	4452	4452
OK 4624	5447	4078	4712	7392	4078	4712	4712

Tabulka 11. Nabídka cen letenek nízkonákladových společností v průběhu jednoho týdne 2-3 týdny před odletem [21,22]

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
QS 8616	7181	4711	3191	3191	3191	6221	4981
QS 8617	5367	3875	3142	3875	4661	3142	2619
U2 7905	2003	1636	1636	2121	2317	2121	1872
U2 7906	2479	2864	2799	1969	2224	2799	2799
QS 8618	4921	3981	3981	3981	4981	3981	6221
U2 7907	1872	-	-	2814	2003	-	1872
QS 8619	3142	3142	3142	3875	4582	-	2619
U2 7908	2289	-	-	2799	2384	-	3344

V nabídce nízkonákladových společností 2 až 3 týdny před odletem jsou dostupné prozatím všechny spoje na rozdíl od období posledního týdne do odletu. To značí, že nízkonákladové společnosti ne zvolily příliš nízkou cenu, která by vedla k rozprodání letenek příliš brzy a umožňuje jim to s blížícím se časem do odletu cenu zvýšit. Porovnáním odpovídajících tabulek je tento nárůst patrný. Rozdíl mezi cenami 2 až 3 týdny před odletem v posledním týdnu činí v některých případech i několik tisíc Kč. Vývoj cen v tomto období odpovídá klasické křivce poptávky, tj. minimum uprostřed týdne a vyšší poptávka pondělí, pátek. Výjimku tvoří nabídka na čtvrtek u letů ČSA provozovaných KLM, kde cena výrazně převyšuje ostatní nabídky.

Opět je možné pozorovat nižší ceny u nabídky ČSA než u nabídky SmartWings. Je pravděpodobné, že nízkonákladové společnosti zbývají již poslední místa, která má přidělená pro prodej a tím pádem může cenu navýšit. Zároveň nižší ceny tradičních společností potvrzují, že nízkonákladové společnosti vytváří tlak na tradiční dopravce při tvorbě cen.

Poslední porovnání cen bude věnované cenám za letenky, které jsou koupeny s větším časovým předstihem. Konkrétně jsem pro porovnání zvolila nákup tři měsíce před odletem. První z tabulek (Tabulka 12) je věnována Českým Aeroliniím, druhá z tabulek (Tabulka 13) zobrazuje ceny letenek nízkonákladových společností (SmartWings a EasyJet) při nákupu tři měsíce před odletem.

Tabulka 12. Nabídka cen letenek společnosti ČSA zakoupené s tříměsíčním předstihem v Kč [19,20]

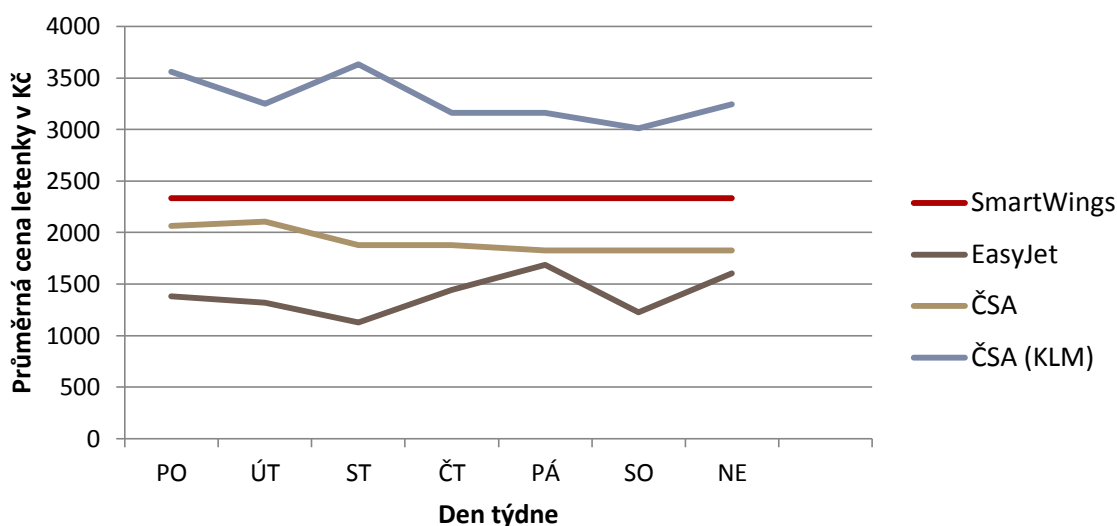
	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE	PO	ÚT
OK 616	1839	2048	2048	2048	1839	1839	-	1839	1839
OK 617	1817	1817	1817	1817	1817	1817	-	1817	1817
OK 618	1839	1839	1839	1839	1839	-	1839	1839	1839
OK 619	1817	1817	1817	1817	1817	-	1817	1817	1817
OK 4627	3008	3008	3008	3008	3008	3008	3008	3008	3008
OK 4626	6326	3516	6326	3516	3012	3012	3012	3516	3516
OK 4629	3008	3008	3008	3008	3923	3008	3008	3008	3008
OK 4628	3012	3012	3012	3012	3012	3012	3516	3012	3516
OK 4625	3008	3426	3426	3426	3008	3008	3923	3008	3008
OK 4624	3012	3516	3012	3012	3012	3012	3012	3012	3012

Tabulka 13. Nabídka cen letenek nízkonákladových zakoupené s tříměsíčním předstihem v Kč [21,22]

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
QS 8616	2341	2341	2341	2341	2341	2341	2341
QS 8617	2331	2331	2331	2331	2331	2331	2331
U2 7905	1440	1374	1178	1715	2225	1374	1964
U2 7906	1134	1264	1074	1264	1264	1074	1554
QS 8618	2341	2341	2341	2341	2341		2341
U2 7907	1532	-	-	1532	2121	-	1466
QS 8619	2331	2331	2331	2331	2331		2331
U2 7908	1424	-	-	1264	1134	-	1424

Na základě předchozích tabulek je zkonstruován graf 6, který znázorňuje vývoj cen v rámci jednoho týdne při nákupu letenky v delším časovém předstihu (tři měsíce před odletem). Pro

lepší názornost nejsou v grafu zahrnuty jednotlivé ceny za jednotlivé lety, ale všechny lety dané společnosti ve vybraný den jsou zprůměrovány. Vzhledem k malým odchylkám při nákupu v předstihu tím nejsou výsledky příliš zkresleny.



Graf 6. Průměrná cena letenek zakoupených tři měsíce před odletem [19,20,21,22]

Strategie společností je na první pohled odlišná. Při porovnání cen jednoznačně nejnižší ceny nabízí nízkonákladová společnost EasyJet. Naopak výrazně nejvyšší nabídka pochází od společnosti ČSA na letech provozovaných společností KLM. Nabídka společnosti KLM nezahrnuje odbavení zavazadla, čímž by se mohla dále cena ještě zvyšovat. Naopak rozdíl mezi nabídkou SmartWings a ČSA je způsoben právě rozdílností tarifních podmínek. V ceně SmartWings již je odbavení zahrnuto. Připočtení ceny za odbavení by posunulo nabídku cen ČSA na podobnou úroveň, na které se nachází nabídka SmartWings. Samozřejmě za předpokladu, že zákazník chce této služby využít. V opačném případě by se mu vyplatila nabídka ČSA. I cena za lety společnosti EasyJet je cenou bez odbavení zavazadla.

Z grafu lze také vyčíst, jak nízkonákladová společnost EasyJet kalkuluje s klasickou křivkou poptávky po letech. Na dny, ve kterých bývá poptávka nejvyšší, tj. pátek a neděle, jsou letenky nejdražší. Naopak na dny, kdy poptávka dosahuje minima (středa a sobota) společnost cenu sníží, ve snaze nalákat na tyto dny co nejvíce cestujících. S odchylkami v poptávce kalkuluje i nabídka KLM. Nabídky ostatních společností se drží v průběhu týdne jedné ceny s drobnými odchylkami. Ostatní společnosti udržují nabídku téměř konstantní během celého týdne.

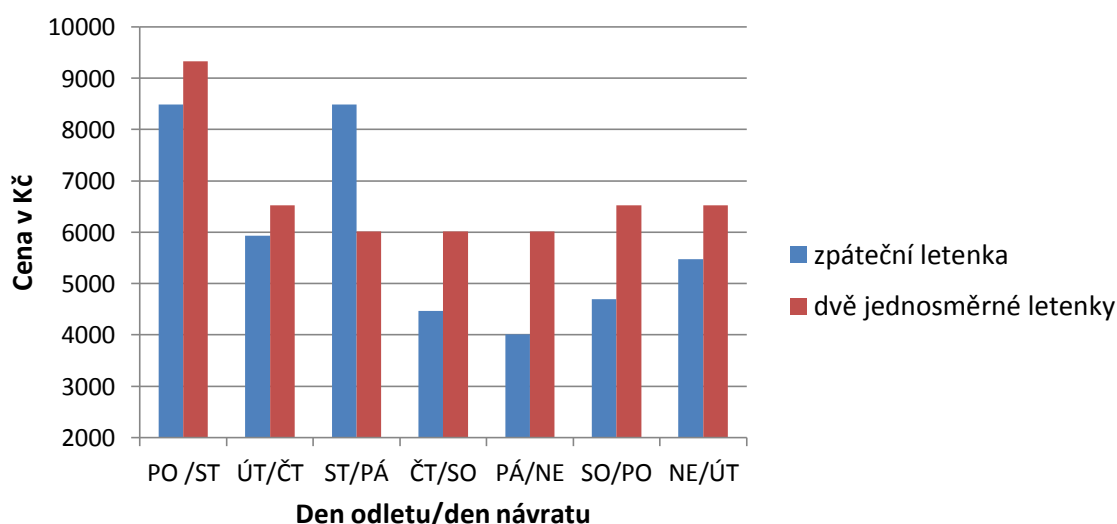
Analýza se doposud věnovala pouze nákupu jednosměrných letenek. Pro tradiční společnosti je ovšem typický přístup síťový. Důkaz, že je nákup zpáteční letenky u tradičních dopravců výhodnější, než nákup dvou jednosměrných letenek, bude obsahem následujících odstavců.

Tabulka 14 zaznamenává ceny zpátečních letenek tradičních dopravců. Ceny uvedené v tabulce počítají s dvoudenním pobytem v Amsterdamu. Kombinací spojení letů ve vybraných dnech existuje více, než tabulka obsahuje. Pro účely mé práce jsou vždy spárovány pouze ranní, odpolední a večerní spoje spolu. U některých letů provozovaných společnostmi ČSA toto spárování není možné vzhledem k nabídce. V těchto případech je provedeno spárování s jiným letem provozovaným ČSA v tento den. Kombinací, která spárovat lety, existuje celá řada. Vypisování dalších kombinací by ovšem bylo zdlouhavé a nepřineslo by žádnou přidanou hodnotu, proto jsem zvolila pouze kombinace uvedené v tabulce.

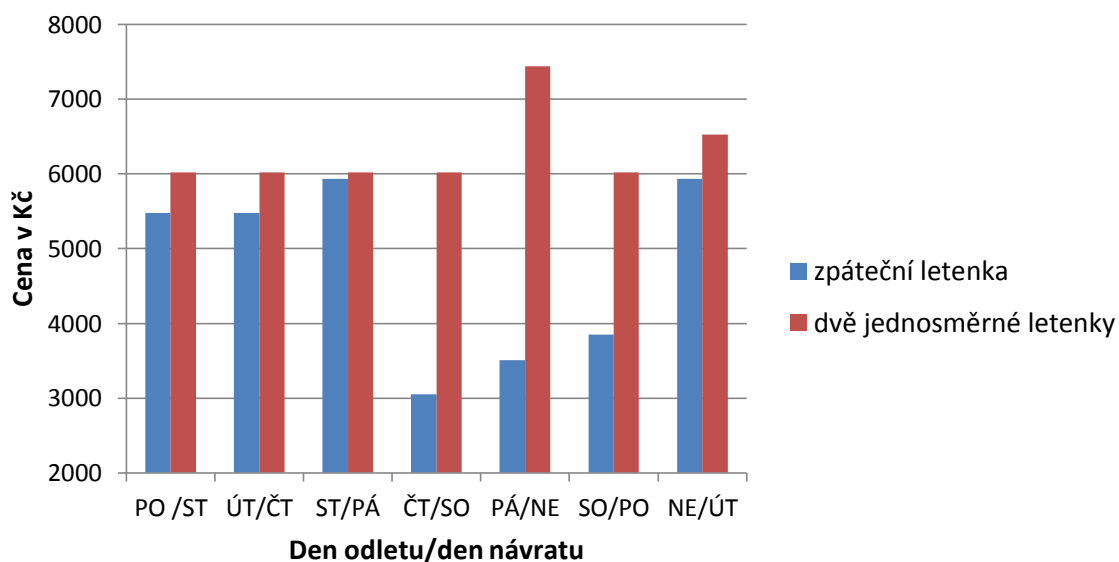
Tabulka 14. Nabídka cen zpátečních letenek tradičních dopravců v Kč [19,20]

ODLET	NÁVRAT	PO/ST	ÚT/ČT	ST/PÁ	ČT/SO	PÁ/NE	SO/PO	NE/ÚT
OK 616	OK 617	3556	3398	3608	3398	3398	3398	3608
OK 618	OK 619	3398	3398	3398	3398	3398	3398	3608
OK 4627	OK 4626	8489	5935	8489	4467	4009	4690	5476
OK 4629	OK 4628	5476	5476	5935	3053	3511	3852	5935
OK 4625	OK 4624	5935	6393	5935	3053	5542	4376	5476

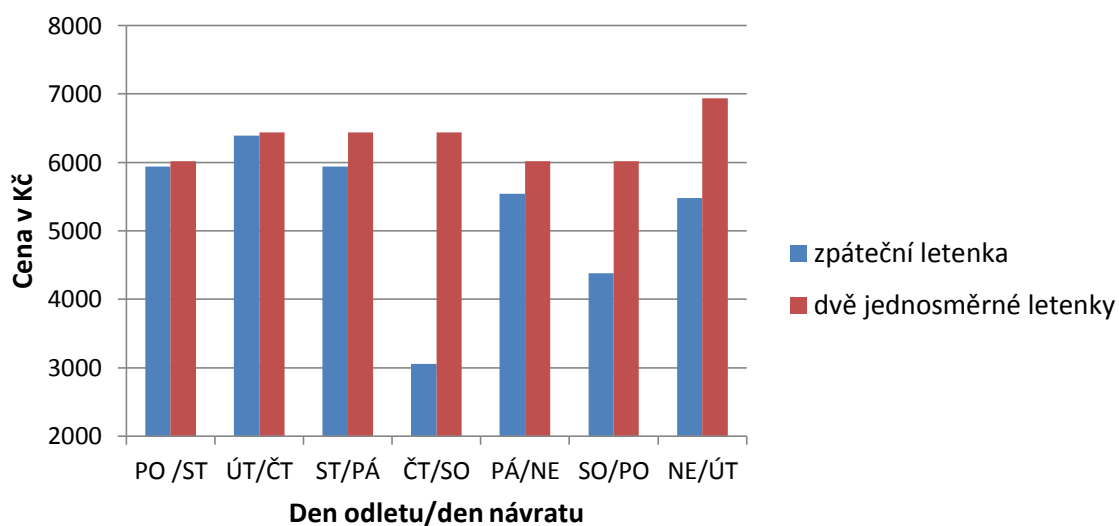
Následující grafy (Grafy 7,8,9,10,11) zobrazují porovnání ceny za zpáteční letenku a ceny při koupi dvou jednosměrných letenek pro vybrané kombinace letů.



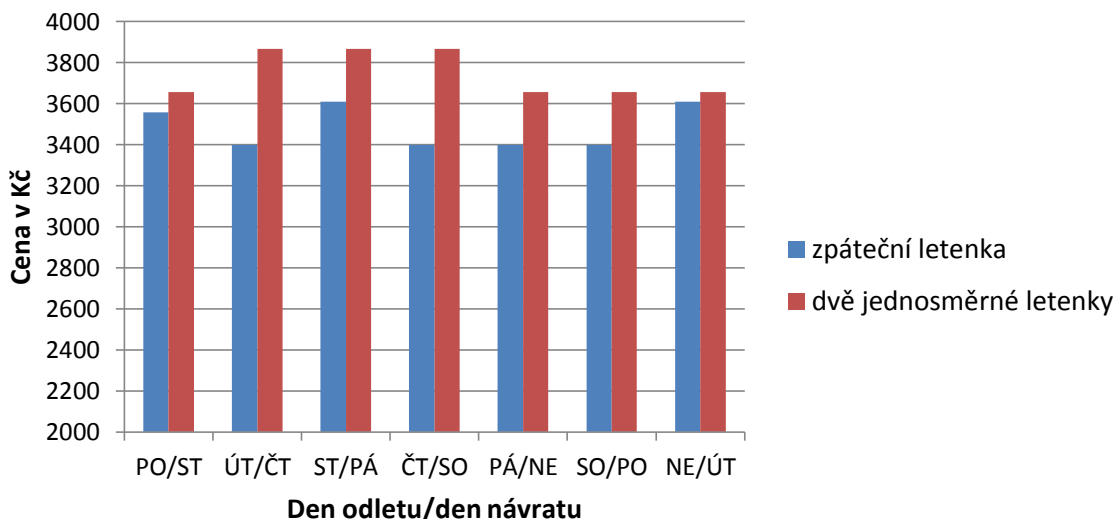
Graf 7. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 4627 a OK 4626 [19,20]



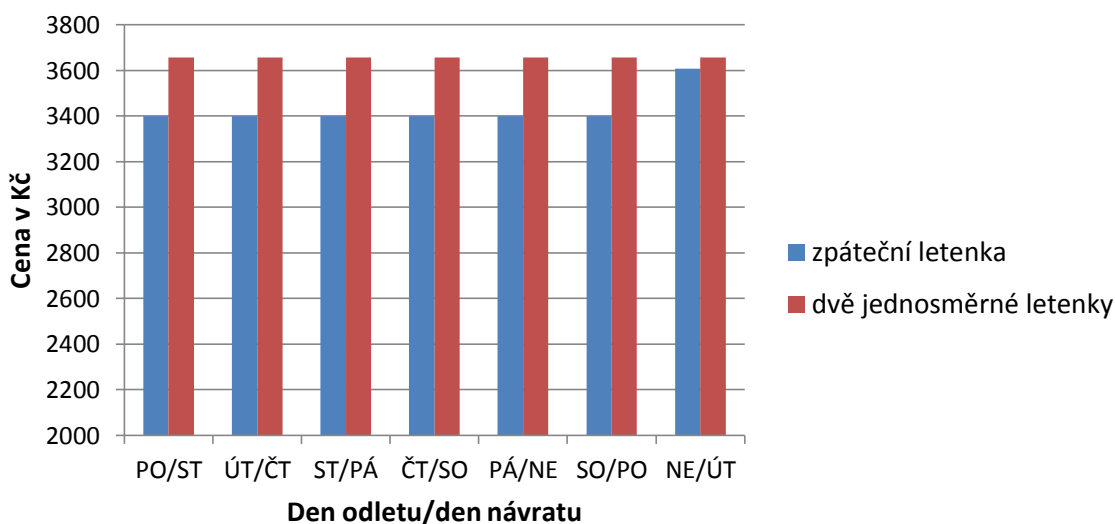
Graf 8. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 4629 a OK 4628 [19,20]



Graf 9. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 4625 a OK 4624 [19,20]



Graf 10. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 616 a OK 617 [19,20]



Graf 11. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 618 a OK 619 [19,20]

Grafy jednoznačně potvrzují síťový systém plánování letů. Koupě zpáteční letenky vyšla kromě jednoho ojedinělého případu výhodněji. Výsledek potvrzuje, že tradiční dopravci se nesoustředí pouze na jednotlivé jednosměrné letenky, ale věnují pozornost systému jako celku. Tím se výrazně odlišují od nízkonákladových společností, které žádné zvýhodnění při nákupu zpáteční letenky nenabízejí.

V závěru této kapitoly bych ráda uvedla, že rozdíl mezi tradičními a nízkonákladovými společnostmi se stále ztenčuje. Přesto, že se každá společnost svého konceptu v zásadních bodech drží, (např. nabídka nízkonákladových dopravců umožňuje vždy nakoupit letenku za

jednu cenu, a naopak tradiční dopravce dává možnost volby v případě, že je na letu místo v různých rezervačních třídách), odklony od původních koncepcí tradičních i nízkonákladových dopravců jsou patrné již při pohledu na jednotlivé webové stránky leteckých společností. Vzhledem k stále většímu pronikání elektronických nástrojů do každodenního života již jsou nabízeny elektronické letenky standardně u obou typů dopravců, což dříve nebylo zvykem, a takto rezervované letenky musí být ihned zaplacený. Z původního konceptu nízkonákladových společností v oblasti distribuce také sešlo. Nyní je možné letenky zakoupit i prostřednictvím internetových vyhledávačů letenek. Ztenčuje se i rozdíl mezi cenovými nabídkami jednotlivých společností. Přesto, že lze stále pozorovat typické prvky jednotlivých konceptů, můžeme narazit i na situace, kdy nákup letenky tradičního dopravce je výhodnější než nákup letenky nízkonákladového dopravce.

7. Závěr

Revenue management je manažerskou technikou, jejímž cílem je dosažení maximálního zisku společnosti. Revenue management si našel uplatnění v celé řadě oborů splňující určité charakteristické znaky popsané v druhé kapitole včetně letecké dopravy, která byla obsahem této práce. Cílem bakalářské práce bylo představit revenue management jako moderní nástroj pro optimalizaci zisků, shrnout poznatky týkající se tohoto tématu a na jejich základě analyzovat tratě Praha – Amsterdam.

Teoretická část práce definuje samotný revenue management a uvádí podmínky nezbytné pro jeho fungování. V dalších odstavcích potom popisuje jednotlivé nástroje revenue managementu, které vedou k optimalizaci zisků. Jedna z kapitol je také věnována nízkonákladovým společnostem a jejich vlivu při vstupu na trh.

Praktická část mé bakalářské práce se věnovala analýze trati Praha – Amsterdam. První část analyzovala kroky, které udělala na této trase společnost ČSA v letech 2006 až 2008. Mezi těmito lety provedli manažeři několik rozhodnutí týkajících se nabídky letů na trase. Nejprve došlo k navýšení počtu letů a následně k velkému snížení. Bohužel rozhodnutí učiněná ve sledovaném období nebyla úspěšná a vedla k výraznému snížení zisku. Mezi těmito roky došlo na trati k výraznému propadu z pohledu obsazenosti spojů z původních 72 % v roce 2006 až na 58 % v roce 2008.

Druhá podkapitola praktické části se vztahuje k porovnání lokální a transferové dopravy zahrnující trať Praha – Amsterdam. Z dat jednoznačně vyplývá, že cestující, kteří cestují se společností ČSA, využívají trasu spíše pro pouhé spojení Prahy a Amsterdamu. Přestup v Praze na další let ČSA učiní jen 42 % cestujících. Mezi destinace, kam dále směřují, jsou nejčastějšími Bratislava, Atény a Larnaka. Nejvyšší zisky plynou z cestujících, kteří cestovali právě do Larnaky.

Třetí a čtvrtá část praktické části byly značně spjaté. Nejprve byla porovnána nabídka letů v současnosti nabízených společností ČSA, nízkonákladovými společnostmi a nabídka společnosti ČSA z roku 2008. Z porovnání nabídky letů na trati Praha – Amsterdam společnosti ČSA vůči nízkonákladovým společnostem vychází jednoznačně dominantní postavení ČSA. Přesto, že oproti roku 2008 vypustila některé dříve obsluhované spoje, stále si drží spoje v nejvíce atraktivních časech (ranní a večerní spoje). Méně lukrativní spoje přenechala nízkonákladové společnosti EasyJet. Na nabídku letů navazuje i poslední část bakalářské práce, ve které je srovnána cenová nabídka společnosti ČSA a nízkonákladových společností. První srovnání je provedeno na posledním týdnu před odletem letadla. Z nabídky jednoznačně vyplývá typ codesharové dohody, kterou mezi sebou společnosti ČSA a SmartWings uzavřely. SmartWing má dle codesharové dohody určený počet míst na

spoji, které smí prodat. V případě, že tyto spoje prodá, reaguje na to společnost ČSA výrazným zvýšením cen, což dokazuje, že management probíhá v reálném čase a reaguje na nastalé situace na trhu. Zároveň je v této podkapitole znázorněn vývoj cen v posledním týdnu před odletem. Z tohoto porovnání je jednoznačně patrný nárůst cen, který je s blížícím se odletem stále strmější. Vzhledem k tomu, že v posledních dnech si již kupují letenky ti cestující, kteří si nemohli cestu naplánovat dříve a jsou nuceni letět, jsou zároveň ochotni vyšší ceny zaplatit.

Druhé srovnání porovnává ceny letenek v období 2 – 3 týdny před odletem. V porovnání s posledním týdnem před odletem jsou ceny nižší. V některých případech jsou ceny nízkonákladových společností vyšší než ceny tradičních společností. Tento jev je spojen opět s codesharovou dohodou mezi dopravci. SmartWings si může dovolit navýšení cen, jelikož mu již zbývají pravděpodobně poslední místa, která může prodat. Zároveň data ukazují, že tlak vyvolaný na ceny existencí nízkonákladových dopravců na trhu ceny snižuje a nastávají i situace, kdy je cena tradičních dopravců nižší v porovnání s cenami nízkonákladových dopravců.

Poslední srovnání se věnuje nákupu s tříměsíčním předstihem. Z porovnání nabídek je zřetelné, že nízkonákladová společnost nabízí v předstihu nejlevnější letenky. Rozdíly mezi tradičním a nízkonákladovým dopravcem v ceně za letenku nejsou závratné. Zároveň je u společnosti EasyJet vidět, jak počítá s klasickou poptávkovou křivkou, tj. nejvyšší poptávka pátek a neděle, nejnižší poptávka uprostřed týdne. Zároveň je v posledním srovnání dokázána síťová koncepce tradičních dopravců. Důkaz vychází z porovnání cen při nákupu zpáteční letenky a ceny při nákupu dvou jednosměrných letenek na stejné lety. Vzhledem k faktu, že nákup zpáteční letenky byl výhodnější, ukazuje to propojenost sítě tradičního dopravce ČSA. Na rozdíl od nízkonákladových společností využívajících pouze logistické technologie Point-to-Point.

Práci bych ráda ukončila pohledem do budoucna. I nadále lze očekávat odklony od původních konceptů nízkonákladových i tradičních dopravců. Ovšem splynutí těchto konceptů je velmi nepravděpodobné, v budoucnosti si tak budou vytvářet konkurenční prostředí. Zároveň lze očekávat i další vývoj v oblasti revenue managementu. Především vývoj IT technologií pravděpodobně povede k vytvoření co nejpřesnějších nástrojů pro dosažení co nejvyšších zisků společností. Pravděpodobné je i další rozšíření zájmu o revenue management z odvětví, ve kterých prozatím výhody revenue managementu neobjevily.

8. Použité zdroje

- [1] ŽIHLA, Zdeněk. *Provozování podniků letecké dopravy a letišť*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010
- [2] TRACY, Jones, ATKINSON, Helen, LORENZ, Angela, HARRIS, Peter. *Strategic Managerial Accounting: Hospitality, Tourism and Events Applications*. Woodeaton: Goodfellow Publisher Limited, 2012. ISBN 978-1-908999-01-6
- [3] FIALA, Petr. *Revenue management: modely a analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-115-4
- [4] THOMPSON, Earl A. a Janathan TREUSSARD. *The tulipmania: Fact or Artifact?* [online]. Los Angeles, 2006 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://www.dklevine.com/archive/thompson-tulips.pdf>
- [5] MÁČALA, Tomáš. *Práce s cenou v ubytovacích službách*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. Dostupné z: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf
- [6] MCGILL, Jeffrey I.; VAN RYZIN, Garrett J. Revenue management: Research overview and prospects. *Transportation science*, 1999, 33(2) cit. 2017-07-20]. ISSN 0041-1655. Dostupné z: http://yieldmix.com/RM_res_overview.pdf
- [7] *Geografické rozhledy: Důsledky deregulace letecké dopravy* [online]. Praha: Česká geografická společnost, 2011, 20(5) [cit. 2017-07-20]. ISSN 1210-3004. Dostupné z: <http://geography.cz/geograficke-rozhledy/wp-content/uploads/2011/06/8-9.pdf>
- [8] INDROVÁ, Jarmila a Tomáš VOŘÍŠEK. *Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-752-5
- [9] HOLLOWAY, Stephen. *Straight and Level: Practical Airline Economics*. 3. vydání. Surrey: Ashagate Publishing Limited, 2008 ISBN 978-0-7546-7256-2.
- [10] The basics of revenue management. *Punetech.com* [online]. 2005 [cit. 2017-08-14]. Dostupné z: punetech.com/files/IDeaS-Basics-of-RM.pdf
- [11] COYLE, J. J., BARDI, E. J., NOVACK R. A. *Transportation, Fourth Edition*. New York: West Publishing Company, 1994. ISBN 978-0-3140-2853-2
- [12] PRUŠA, J. a kol.. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.

- [13] Airline Ticket Time Limits. *Airline Reservation System* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://www.videcom.com/airline-ticket-time-limits.aspx>
- [14] SMITH, Barry C., LEIMKUHNER, John F., DARROW, Ross M. *Yield Management at American Airlines*; Interfaces 22:1 January-February 1992
- [15] GROSS, Sven, LÜCK, Michael. *The Low Cost Carrier Worldwide*. Surrey: Ashgate Publishing Limited, 2013. ISBN 978-1-4094-3268-5
- [16] *The Next frontier: Game-Changing Solutions for Low-Cost Carriers*. *Jda.com/about* [online]. 2010 [cit. 2017-08-14]. Dostupné z: jda.com/File_bin/whitepapers/The_Next_Frontier_LowCostCarriers_BK_whitepaper.pdf
- [17] KLOPHAUS, Richard. *Airline revenue management in a changing business environment* [online]. Neubrücke, 2016 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228422209_AIRLINE_REVENUE_MANAGEMENT_IN_A_CHANGING_BUSINESS_ENVIRONMENT
- [18] PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. *Svět letecké dopravy. II., rozšířené vydání*. Praha: Gallileo Training, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.
- [19] *České Aerolinie* [online]. [cit. 2017-08-14]. Dostupné z: www.csa.cz/cz-cs/
- [20] *KLM Royal Dutch Airlines* [online]. [cit. 2017-08-17]. Dostupné z: www.klm.com/home/cz/en
- [21] *SmartWings* [online]. [cit. 2017-08-14]. Dostupné z: www.smartwings.com/cs/
- [22] *EasyJet* [online]. [cit. 2017-08-14]. Dostupné z: www.easyjet.com/cs/

9. Seznam obrázků

- Obrázek 1. Rozvoj využívání revenue managementu
- Obrázek 2. Přístup Point-to-Point a přístup Hub&Spoke
- Obrázek 3. Sériový nesting
- Obrázek 4. Paralelní nesting
- Obrázek 5. Hybridní nesting
- Obrázek 6. Vstupy a výstupy modelů pro předpověď, překnihování a optimalizaci

10. Seznam tabulek

- | | |
|-------------|---|
| Tabulka 1. | Data k trati Praha – Amsterdam společnosti ČSA 2006 – 2008 (1) |
| Tabulka 2. | Data k trati Praha – Amsterdam společnosti ČSA 2006 – 2008 (2) |
| Tabulka 3. | Lokální a transferová doprava ČSA NA TRATI Praha – Amsterdam v letech 2006 – 2008 (1) |
| Tabulka 4. | Lokální a transferová doprava ČSA NA TRATI Praha – Amsterdam v letech 2006 – 2008 (2) |
| Tabulka 5. | Nabídka spojů ČSA na trase Praha – Amsterdam v roce 2008 |
| Tabulka 6. | Nabídka spojů ČSA na trase Praha – Amsterdam v roce 2017 |
| Tabulka 7. | Nabídka spojů nízkonákladových společností na trati Praha – Amsterdam |
| Tabulka 8. | Nabídka cen letenek společnosti ČSA v posledním týdnu před odletem v Kč |
| Tabulka 9. | Nabídka cen letenek nízkonákladových společností v posledním týdnu před odletem v Kč |
| Tabulka 10. | Nabídka cen letenek společnosti ČSA v průběhu jednoho týdne 2-3 týdny před odletem |
| Tabulka 11. | Nabídka cen letenek nízkonákladových společností v průběhu jednoho týdne 2-3 týdny před odletem |
| Tabulka 12. | Nabídka cen letenek společnosti ČSA zakoupené s tříměsíčním předstihem v Kč |
| Tabulka 13. | Nabídka cen letenek nízkonákladových zakoupené s tříměsíčním předstihem v Kč |
| Tabulka 14. | Nabídka cen zpátečních letenek tradičních dopravců v Kč |

11. Seznam grafů

- Graf 1. Cenová diskriminace
- Graf 2. Počet spojů nutných k obslužení letišť technologií Hub&Spoke a Point-to-Point
- Graf 3. Rozdíl mezi využitím kapacity letadla při použití rezervačního modelu s překnihováním a bez překnihování
- Graf 4. Počet vstupů a výstupů nízkonákladových dopravců na trh mezi lety 1971 – 2011
- Graf 5. Vývoj ceny v posledním týdnu před odletem na letu OK 4624
- Graf 6. Průměrná cena letenek zakoupených tři měsíce před odletem
- Graf 7. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 4627 a OK 4626
- Graf 8. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 4629 a OK 4628
- Graf 9. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 4625 a OK 4624
- Graf 10. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 616 a OK 617
- Graf 11. Porovnání nabídky cen za zpáteční letenku a dvě jednosměrné letenky na letech OK 618 a OK 619