

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA DOPRAVNÍ**

**Ústav letecké dopravy**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Praha 2018**

**Bc. Karel Martínek**

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA DOPRAVNÍ**

**Ústav letecké dopravy**

**Model nízkonákladové letecké přepravy v současnosti  
The Current Model of Low-Cost Air Transport**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Autor:** Bc. Karel Martínek  
**Studijní program:** Technika a technologie v dopravě a spojích  
**Studijní obor:** Provoz a řízení letecké dopravy  
**Vedoucí práce:** Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.  
Doc. Ing. Stanislav Szabo, Ph.D., MBA, dr. h. c.

**Praha 2018**



**K621**..... **Ústav letecké dopravy**

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Bc. Karel Martínek**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**N 3710 – PL – Provoz a řízení letecké dopravy**

Název tématu (česky): **Model nízkonákladové letecké přepravy v současnosti**

Název tématu (anglicky): The Current Model of Low-Cost Air Transport

**Zásady pro vypracování**

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

- Vznik a vývoj nízkonákladové letecké dopravy
- Vývoj přepravních výkonů a podmínek na trhu letecké dopravy
- Charakteristika nízkonákladových dopravců v minulosti a v současné době
- Současná business strategie, hybridní letecká společnost
- Obchodní model nízkonákladové letecké společnosti v současnosti






- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: The Future of Airline Business Models – Which Will Win?  
Vidović - Štimac - Vince: Development of Business model of low-cost airlines  
Pereira - Caetano: A conceptual business model framework applied to air transport

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.**  
**doc. Ing. Stanislav Szabo, Ph.D., MBA, dr. h. c.**

Datum zadání diplomové práce: **12. února 2018**  
(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 diplomové práce: **29. května 2018**  
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. Jakub Kraus, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu letecké dopravy

  
  
.....  
doc. Ing. Pavel Hrubeš, Ph.D.  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

  
.....  
Bc. Karel Martínek  
jméno a podpis studenta

V Praze dne ..... 12. února 2018

## **Prohlášení**

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).

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.



V Praze dne 29. 5. 2018

Bc. Karel Martínek

## **Poděkování**

Úvodem bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Evě Endrizalové, Ph. D. za odborné vedení, pomoc, vstřícnost při konzultacích a cenné rady při zpracování této práce, kterých si nesmírně vážím.

## **Anotace**

<b>Autor:</b>	Bc. Karel Martínek
<b>Název:</b>	Model nízkonákladové letecké přepravy v současnosti
<b>Škola:</b>	České vysoké učení technické v Praze, fakulta dopravní
<b>Rok:</b>	2018
<b>Klíčová slova:</b>	nízkonákladová letecká společnost, obchodní model, podíl na trhu letecké dopravy, hybridní letecká společnost

Tato práce se zabývá modelem nízkonákladové letecké přepravy v současnosti. Úvodní část je věnována definicím nízkonákladových společností, regulaci, deregulaci a liberalizaci trhu letecké dopravy a vzniku a vývoji nízkonákladové letecké dopravy. Další část je věnována přepravním výkonům a podílů těchto společností na evropském trhu. Třetí část popisuje charakteristiky minulého a současného období. Následující část popisuje současnou business strategii a hybridní leteckou společnost. Poslední část je věnována analýze obchodních modelů vybraných nízkonákladových leteckých společností.

## **Abstract**

**Author:** Karel Martinek  
**Title:** The Current Model of Low-Cost Air Transport  
**School:** Czech Technical University in Prague,  
Faculty of Transportation Sciences  
**Year:** 2018  
**Key words:** low cost airlines, business model, market share of the air transport, hybrid airlines

This thesis deals with the model of low-cost air transport at present. The introductory part is devoted to the definition of low cost airlines, regulation, deregulation and liberalization of the air transport market and the creation and development of low-cost air transport. Another part is devoted to the transport performance and the shares of these companies in the European market. The third part describes the characteristics of the past and current period. The following section describes the current business strategy and hybrid airline. The last part is devoted to analysis of business models of selected low-cost airlines.



## Obsah

Seznam zkratk .....	12
Úvod.....	13
1. Vznik a vývoj nízkonákladové letecké dopravy.....	14
1.1. Deregulace a liberalizace trhu letecké dopravy .....	16
1.2. Vývoj nízkonákladových společností v jednotlivých částech světa .....	18
1.2.1. USA .....	19
1.2.2. Evropa.....	19
1.2.3. Asie .....	22
1.2.4. Afrika a Austrálie.....	23
2. Vývoj přepravních výkonů a podmínek na trhu letecké dopravy.....	24
2.1. Podíl nízkonákladových leteckých společností na trhu .....	25
3. Charakteristika nízkonákladových dopravců v minulosti a v současné době .....	29
3.1. Vývoj modelu nízkonákladových společností .....	32
4. Současná business strategie, hybridní letecká společnost .....	36
4.1. Typy nízkonákladových dopravců .....	36
4.1.1. Ortodoxní model .....	36
4.1.2. Southwest model.....	36
4.1.3. JetBlue model .....	36
4.2. Prolínání klasického a nízkonákladového konceptu .....	37
4.2.1. Strategie převzaté klasickými dopravci .....	37
4.2.2. Strategie převzaté nízkonákladovými dopravci .....	38
4.2.3. Dopady prolínání obchodních modelů.....	39
4.3. Hybridní letecká společnost .....	40
4.3.1. Odklon společnosti Ryanair od čistého nízkonákladového modelu .....	42
4.3.2. Nízkonákladová aliance .....	43
4.3.3. Letecká společnost Level.....	43
4.3.4. Letecká společnost Joon .....	44
5. Obchodní model nízkonákladové letecké společnosti v současnosti .....	45
5.1. Původní nízkonákladový model.....	45
5.1.1. Letecká společnost Wizz Air .....	46
5.1.1.1. Flotila .....	46
5.1.1.2. Load factor .....	47

5.1.1.3.	Letiště, trasy a základny .....	47
5.1.1.4.	Náklady .....	48
5.2.	Nízkonákladový model s prvky klasického modelu a převahou nízkonákladového .....	50
5.2.1.	Letecká společnost Ryanair .....	50
5.2.1.1.	Flotila .....	51
5.2.1.2.	Load factor .....	52
5.2.1.3.	Letiště, trasy a základny .....	53
5.2.1.4.	Náklady .....	55
5.2.1.5.	Always Getting Better .....	56
5.2.2.	Letecká společnost easyJet .....	59
5.2.2.1.	Flotila .....	60
5.2.2.2.	Load factor .....	61
5.2.2.3.	Letiště, trasy a základny .....	62
5.2.2.4.	Náklady .....	62
5.3.	Nízkonákladový model s prvky nízkonákladového modelu s převahou klasického.....	64
5.3.1.	Letecká společnost FlyBe .....	64
5.3.1.1.	Flotila .....	64
5.3.1.2.	Load factor .....	65
5.3.1.3.	Letiště, trasy a základny .....	66
5.3.1.4.	Franchise .....	66
5.3.1.5.	Náklady .....	67
5.4.	Nízkonákladový model s prvky klasického modelu .....	68
5.4.1.	Letecká společnost Air Berlin.....	68
5.4.1.1.	Flotila .....	69
5.4.1.2.	Load factor .....	69
5.4.1.3.	Letiště a destinace .....	70
5.4.1.4.	Náklady .....	71
	Závěr .....	72
	Použitá literatura .....	75
	Seznam obrázků.....	79
	Seznam tabulek.....	81
	Seznam příloh .....	82



## **Seznam zkratek**

AGB	Always Getting Better
ČR	Česká republika
ELFAA	European Low Fares Airline Association
EHS	Evropské hospodářské společenství
EU	Evropská unie
ICAO	Mezinárodní organizace pro civilní letectví
IATA	International Air Transport Association
LCC	Low cost Carrier
USA	Spojené státy americké

## Úvod

Tématem diplomové práce je „Model nízkonákladové letecké přepravy v současnosti“. Dané téma je z hlediska své aktuálnosti významné především rozvojem letecké dopravy u nás i ve světě a také tím, že se za posledních několik let nízkonákladové letecké společnosti zařadily mezi nejúspěšnější letecké společnosti nejen v Evropě.

První část je věnována samotným počátkům nízkonákladového létání, kdy se prolomila pomyslná brána regulace leteckého trhu v USA, deregulace a následná liberalizace trhu letecké dopravy v Evropě a postupné rozšíření této obchodní myšlenky do celého světa. Dále je věnována tomu nejdůležitějšímu, co je nutné vědět pro pochopení vývoje nízkonákladových leteckých společností, v dobách kdy se začaly profilovat.

Druhá část popisuje vývoj přepravních výkonů a podmínek na trhu letecké dopravy pro nízkonákladové letecké dopravce v Evropě, kteří se odlišují od klasických dopravců. Následně je tato část věnována vývoji podílu nízkonákladových leteckých společností na evropském trhu od počátku 90. let až po současnost.

Další část zasvěcuje do jednotlivých charakteristik low-cost dopravců v současnosti a minulosti, kde nastala změna v porovnání 90. let minulého století a současností, porovnává například náklady a flotilu mezi low-cost a tradičními dopravci a uvádí několik charakteristik mezi samotnými nízkonákladovými dopravci. Následující část je popisuje současnou business strategii nízkonákladových leteckých společností, která primárně tkví v minimalizaci nákladů, popisuje také hybridní obchodní model a aliance vytvořené mezi jednotlivými leteckými společnostmi, do kterých jsou zapojeny i nízkonákladové společnosti.

Poslední a zároveň i praktická část popisuje rozdělení a vývoj obchodního modelu vybraných evropských nízkonákladových leteckých společností, který se neustále vyvíjí, a tak můžeme najít velké rozdíly, mezi low-cost leteckými dopravci.

Hlavním cílem práce je analýza a identifikace modelu nízkonákladové letecké společnosti v současnosti. Vlastním přínosem této práce je analýza, která obsahuje zpracovaná data a přináší rozbor současného stavu. Při zkoumání tohoto tématu bude použita dostupná literatura, především vývoj a statistiky týkající se nízkonákladových dopravců.

## 1. Vznik a vývoj nízkonákladové letecké dopravy

Pojem nízkonákladový přepravce či nízkonákladová letecká společnost nalezneme v zahraniční literatuře jako termíny Low Cost Carrier, Low-cost Airlines nebo Low Fare Airlines. Stále se však jedná o jeden z typů leteckých společností poskytující své služby po celém světě. V odborné literatuře lze najít několik definic nízkonákladové letecké společnosti.

Nízkonákladové letecké společnosti (low cost airlines) jsou společnosti, které nabízejí levnější letenky výměnou za nižší kvalitu služeb během letu.<sup>1</sup>

Nízkonákladovými dopravci v letecké dopravě rozumíme aerolinie, které provozují pravidelné letecké linky osobní dopravy, provozují pouze lety z bodu do bodu s omezenými doprovodnými službami a operují na základě nízkonákladového business modelu.<sup>2</sup>

Aerolinie jsou považovány za nízkonákladového přepravce, pokud alespoň 75% jejich sedadel je prodáváno za nejnižší jimi publikované ceny nebo zda nabízejí velmi dobrou nabídku.<sup>3</sup>

Nízkonákladové letecké společnosti nabízejí letenky, které jsou dostupné široké veřejnosti. Létají nejen z velkých měst, ale také z měst menších, které byly leteckou dopravou dříve spíše opomíjeny. Využívají rovněž sekundárních letišť u větších aglomerací a celkově tak zvyšují přepravní kapacity.<sup>4</sup>

Nízkonákladový dopravce může být definován jako společnost, která operuje na relativně krátké vzdálenosti v určitém regionu bez nabídky dodatečných služeb.<sup>5</sup>

Letecká společnost, jejíž marketingová strategie je založena na nízkých cenách služeb (což ale nevylučuje podporu včasného zakoupení letenky pomocí ceny rostoucí

---

<sup>1</sup> BÍNA, Ladislav, ŠOUREK, David a ŽIHLA, Zdeněk. *Provoz a řízení letecké dopravy I*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2004. ISBN 80-865-3017-5.

<sup>2</sup> ZÁVODA, M. *Regulace, liberalizace a konkurence v letecké dopravě*, Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, 2006. s. 107

<sup>3</sup> ZWAN, J. van der. *Low-Cost Carriers – Europe, Een onderzoek naar de Europese low-cost carriers en hun netwerkontwikkeling*, Universiteit Utrecht, 2006. [online] Dostupné na WWW: <<http://cv.jvdz.net/LowCostCarriersEuropa.doc>>. Anglická verze [online]. Dostupná na WWW: <<http://www.jvdz.net/index2.html>>

<sup>4</sup> DVOŘÁK, Milan. *Rozvoj nízkonákladových a klasických leteckých společností v ČR po vstupu do EU: Progress of low-fares and classic airlines in Czech Republic : zkrácená verze disertační práce*. [V Brně: Vysoké učení technické], c2009. ISBN 978-80-214-3864-4.

<sup>5</sup> [http://www.atmosphere.mpg.de/enid/Information\\_2/Low\\_cost\\_airlines\\_-\\_development\\_61i.html](http://www.atmosphere.mpg.de/enid/Information_2/Low_cost_airlines_-_development_61i.html)

s obsazeností míst v letadle), vysokou obrátkou letadel, využíváním od center měst vzdálenějších letišť s nižšími letištními poplatky atd. Odbavování cestujících široce využívá snížení ceny díky odbavení po Internetu a vydávání elektrické letenky. Cestující těchto společností zpravidla platí za služby, které jsou u klasických leteckých dopravců obsaženy v ceně letenky (např. občerstvení na palubě).<sup>6</sup>

Nízkonákladové společnosti (low-cost carrier – LCC) jsou letecké společnosti, které obecně nabízejí nižší ceny letenek, jelikož omezují mnoho tradičních služeb cestujícím.<sup>7</sup>

Nízkonákladový dopravce nabízí přepravu z bodu do bodu v letadlech s vysokou hustotou sedaček, obvykle žádné občerstvení zdarma, bez možnosti využít návaznou přepravu nebo průběžné tarify na vlastní síti dalších dopravců. Soustředí se na zjednodušování všech vnitřních procesů a trvalé snižování nákladů. Ceny za přepravu nemají omezující podmínky, avšak vyvíjejí se dynamicky dle vývoje poptávky. Specializuje se na pravidelnou přepravu cestujících na krátké a střední vzdálenosti.<sup>8</sup>

Nízkonákladové letecké společnosti jsou společnosti, které nabízejí levnější letenky v porovnání s jinými dopravci, operují s modelem s nízkými náklady, který je založen na snížení všech nákladů. Snížením těchto nákladů je možné nabídnout stejnou letenku za mnohem nižší cenu.<sup>9</sup>

Nízkonákladový dopravce je společnost, která provozuje síť typu point-to-point, platí zaměstnanci podprůměrnou mzdu a neposkytují dodatečné služby.<sup>10</sup>

Nízkonákladový dopravce může být definován jako ten, který má především nižší tarify a menší komfort, cena letenky je pevná a nevratná a ve většině případů tento typ leteckých společností používá sekundární letiště a létají s jedním typem letadla.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

<sup>7</sup> GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3.

<sup>8</sup> PRUŠA, Jiří. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.

<sup>9</sup> *Low-Cost Carriers - Europe* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.jvdz.net/index2.html?lcc-def.html&frameMain>

<sup>10</sup> *Low-Cost Carriers and Low Fares* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/july\\_dec2004/sungkard.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/july_dec2004/sungkard.pdf)

<sup>11</sup> *Comparison between Low-cost and Traditional* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106112/Thesis\\_Aleksandra\\_Fedosova.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106112/Thesis_Aleksandra_Fedosova.pdf?sequence=1)

Nízkonákladová letecká společnost nabízí nízké ceny a eliminuje většinu tradičních dodatečných služeb pro cestující. Jejich obchodní model je charakterizován hlavně jedním nebo více z následujících klíčových prvků: jednoduchý produkt a nízké provozní náklady.<sup>12</sup>

Z výše uvedených definic vyplývají charakteristické rysy nízkonákladových leteckých společností. Ze všech vyplývá, že se tyto společnosti snaží co nejvíce snížit své náklady. Nejvíce z nich zmiňuje nabídku nízké ceny. Dalšími často opakujícími se rysy jsou omezené doprovodné služby a lety z bodu do bodu. Mezi méně zmíněné vlastnosti patří využívání sekundárních letišť, jednoho typu letadla a nižší kvalita služeb během letu, což je charakteristické pro nízkonákladový obchodní model.

V odborné literatuře nenajdeme pouze jednu jedinou platnou definici, a proto bych zde rád uvedl vlastní: „*Nízkonákladová letecká společnost (také low-cost, levná letecká společnost) nabízí leteckou přepravu za nižší ceny než klasická letecká společnost, protože výrazně omezila služby pro cestující a stlačila tak své náklady. Svou činnost provozuje podle nízkonákladového obchodního modelu charakterizovaný hlavními prvky, mezi které patří nízká cena letenek, využívání především sekundárních letišť, provozování letů z bodu do bodu s omezenými doprovodnými službami a létání pouze s jedním typem letadla*“.

## **1.1. Deregulace a liberalizace trhu letecké dopravy**

Počátky komerčního letectví v USA se datují ve 20. letech minulého století, kdy se soukromé letecké společnosti zaměřovaly především na přepravu pošty a jen částečně na přepravu cestujících. Díky nárůstu přepravených cestujících a tím zajištění stability leteckého průmyslu byl vydán v roce 1938 „Zákon o civilním letectví“<sup>13</sup>. Následně byl založen „Úřad pro civilní letectví“<sup>14</sup>, který byl v roce 1945 přejmenován na „Výbor pro civilní letectví“<sup>15</sup>.

V rámci stabilizace leteckého trhu měl být rozvoj letecké dopravy v USA vystaven státnímu doзору. Federální vláda a Výbor pro civilní letectví usměřovala

---

<sup>12</sup> IMPACT OF LOW COST OPERATION IN THE DEVELOPMENT OF AIRPORTS [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z:

[http://web.tecnico.ulisboa.pt/~vascoreis/publications/2\\_Conferences/2008\\_1.pdf](http://web.tecnico.ulisboa.pt/~vascoreis/publications/2_Conferences/2008_1.pdf)

<sup>13</sup> Civil Aeronautics Act

<sup>14</sup> Civil Aeronautics Authority

<sup>15</sup> Civil Aeronautics Board



strukturu tratí každé linkové letecké společnosti, frekvenci letů a cenu letenek. Díky tomu nedocházelo mezi leteckými dopravci k cenové konkurenci. Hlavní výhodou byl nabízený servis a především jeho kvalita. Výbor pro civilní letectví i nadále bránil vstupu nových společností na trh letecké dopravy i přesto, že narůstala poptávka po leteckých službách a i technika šla kupředu.

Regulace na trh letecké dopravy v USA měla po mnoha desetiletí velký vliv. Až v roce 1978 byl přijat „Zákon o deregulaci letecké dopravy“<sup>16</sup>, a díky němu měla federální vláda USA omezenou kontrolu nad leteckým trhem. Tím se však změnila spousta věcí. Zanikl Výbor pro civilní letectví a pravomoci připadly ministerstvu dopravy, vznikla spousta nových leteckých společností a tím vznikly nové možnosti cestování a docházelo k postupnému snížení cen letenek. Díky konkurenčnímu boji, který mezi společnostmi zavládl, bylo nuceno několik nových společností z ekonomických důvodů ukončit svoji činnost. 1. ledna 1983 byla zrušena i omezení týkající se vstupu nových leteckých společností na trh, cenová i kapacitní omezení. Jediným požadavkem, kterým musela letecká společnost splňovat, byl ten bezpečnostní.

Pokud jde o leteckou dopravu nad evropským kontinentem, nelze mluvit o deregulaci<sup>17</sup> leteckého trhu, ale o jeho liberalizaci<sup>18</sup> a také se vyvíjela úplně odlišně. Evropa neměla žádný standardní domácí trh letecké dopravy, ale spíše nadnárodní organizaci, která spojovala suverénní státy, mezi kterými existovaly mezinárodní dohody. To však liberalizaci zrovna nepřispívalo. Letecké dopravní předpisy mezi členskými a nečlenskými státy Evropského hospodářského společenství, dále jen „EHS“, se do 80. let 20. století příliš neodlišovaly. Velmi výrazné byly dohody mezi suverénními státy a dopravní práva a předpisy řídily vlády jednotlivých států. Změna nastala v počátku 80. let 20. století, kdy státy západní Evropy začaly aspirovat o mezinárodní linkovou dopravu, která nebude závislá na EHS a otevře dveře možnosti pro hospodářskou soutěž. V tomto směru se průkopníkem staly Irsko a Velká Británie, které uzavřely v polovině 80. let s několika státy dohody o mezinárodní letecké dopravě. Vytvořily podmínky pro vznik prvního nízkonákladového přepravce, irskou společnost Ryanair, která svým vstupem na trh přispěla k rozbití monopolu společností British Airways a Aer Lingus a tím ke zvýšení konkurence. Evropský soudní dvůr

---

<sup>16</sup> The Airlines Deregulation Act

<sup>17</sup> Deregulace je označení odstranění regulací zavedených vládou pro určitou oblast jinak volného trhu. Jde o proces odstraňování legislativních překážek v podnikání.

<sup>18</sup> Liberalizace je omezení zásahů správních úřadů státu do ekonomiky.

v roce 1986 rozhodl o tom, že obecná pravidla podle EHS jsou použitelné pro leteckou dopravu nad Evropou. Toto rozhodnutí bylo posledním impulsem pro přetvoření dopravního řádu v rámci Společenství.

Liberalizace evropského leteckého trhu bylo dosaženo počátkem 90. let, kdy Rada Evropské unie vydala nové směrnice a takzvaně tři balíčky předpisů o liberalizaci letecké dopravy ve Společenství. První balíček se týkal mezinárodní dopravy ve Společenství, druhý rozšiřoval první balíček a týkal se leteckých tarifních systémů, přístupu na trh a dalších a třetí balíček se týkal pokrytí všech druhů letecké dopravy, kde první dva se zabývaly pouze linkovou dopravou.

Tento proces změnil standardy v národní i celoevropském měřítku. Výsledek bylo vytvoření neomezené svobody leteckých společností ve výběru tras, určení doby odletu, kapacity nebo ceny letenek, čímž se vytvořil prostor pro vznik a vývoj nízkonákladové letecké přepravy. Z globálnějšího pohledu od počátku 90. let vznikají nové obchodní koncepce, objevují se první nízkonákladové letecké společnosti, klasičtí dopravci uzavírají partnerství a vstupují do leteckých aliancí, vznikají dopravci, kteří nabízejí vysoce nadstandardní služby pro náročné klienty a vznikají nová regionální letiště v důsledku přeplnění velkých letištních uzlů. Konkurence panovala nejen mezi státními a soukromými dopravci, ale také vznikla mezi společnostmi, které využívaly nízkonákladových obchodní model. Díky této situaci a také velké poptávce po letecké dopravě se začala velmi rychle rozšiřovat síť linek v Evropě. Charterová<sup>19</sup> a tradiční dopravci byli posléze vystaveni tvrdé konkurenci s dopravci nízkonákladovými.

Pro nízkonákladové dopravce byla deregulace a liberalizace leteckého trhu možností, jak zaujmout své místo na tomto trhu a uplatnit svoji filozofii podnikání, která je odlišná od klasických dopravců. Low-cost dopravci prošli za ta léta vývojem a v současné době jsou nedílnou součástí leteckého trhu. Jak velkou část trhu zaujímají a jak dnes vypadá jejich obchodní model, je popsáno v následujících kapitolách.

## **1.2. Vývoj nízkonákladových společností v jednotlivých částech světa**

První zmínky o určitých rysech nízkonákladových leteckých společností je známý ze Spojených států amerických, posléze se přidala Evropa a na ni navázaly další části světa.

---

<sup>19</sup> Charterový dopravce je dopravce poskytující nepravidelné letecké spoje na objednání pro velké skupiny cestujících

### **1.2.1. USA**

V roce 1949 v USA vznikla první letecká společnost zavádějící určité prvky nízkonákladového dopravce jako zvýhodněné tarify. Její název byl Pacific Southwest Airlines a snažila se přimět cestující, aby využívali místo vlakové, autobusové a automobilové dopravy, leteckou dopravu. Nabídla zákazníkům letenky za nižší cenu a na základě tohoto kroku je spojována s prvním využitím nízkonákladového obchodního modelu v letecké dopravě. Zavedením tohoto modelu byly konkurenční letecké společnosti přinuceny rovněž snížit ceny svých letenek. V roce 1988 díky špatným strategickým rozhodnutím společnost Pacific Southwest Airlines zanikla.

Za první úspěšnou nízkonákladovou leteckou společnost, která přejala nízké ceny po zaniklé Pacific Southwest Airlines, je považována společnost Southwest Airlines založena o necelých dvacet let později dne 16. března 1967, jejíž zakladateli byli Rollin W. King a Herbert D. Kelleher. V té době podléhal americký letecký trh silné regulaci. Stávající letecké společnosti se obávaly nového konkurenta a snažily se mu vstupu na trh zabránit. Svou činnosti pak Southwest Airlines zahájila až 18. června 1971 a zavedla lety mezi Houstonem, Dallasem a San Antoniem. Po deregulaci leteckého sektoru se tento model dále úspěšně rozvíjel. V roce 1979 rozšířila své linky i do dalších spolkových států a dnes patří mezi nejúspěšnější a největší nízkonákladové přepravce na světě. Zkouškou prošla po teroristických útocích na World Trade Center v New Yorku dne 11. 9. 2001, kdy mnoho leteckých společností utrpělo velké finanční ztráty, zatímco Southwest Airlines se dařilo, navyšovala své zisky a díky tomu se stala příkladným obchodním modelem pro nízkonákladovou přepravu.

Opravdovým počátek celostátní nízkonákladové letecké dopravy odstartoval „Zákon o deregulaci letecké dopravy“ z roku 1978. Tento zákon nejen, že uvolnil letecký trh mezi jednotlivými státy, ale také omezil zásah vlády do regulací leteckého průmyslu, vytvořil předpoklad pro založení nových leteckých společností a vyvolal výrazné rozšiřování linek existujících leteckých společností. Zájem o úspěch nízkonákladového leteckého modelu se v 90. letech přenesl i do Evropy.

### **1.2.2. Evropa**

V roce 1966 se objevil podobný model dnešního nízkonákladového přepravce v podobě letecké společnosti Laker Airways. Nejprve však provozovala charterovou

leteckou dopravu, posléze se stala dominantním článkem na trhu letecké dopravy ve Velké Británii. [5] V roce 1977 pod značkou SkyTrain nabídla cestujícím nízkonákladovou leteckou dopravu mezi Evropou a Amerikou. Trvalo několik let, než tento okamžik mohl nastat, především díky silnému omezení letecké dopravy v USA. V porovnání s konkurencí nabízela letenky za třetinovou cenu, což mělo důsledek v tom, že chyběl servis na palubě letadla, možnost zrušení rezervace místa v letadla a mnoho dalších opatření. Dne 29. září 1977 se z letiště Londýn – Gatwick vznesl stroj McDonnell Douglas DC-10-10 směřující na letiště Johna Fitzgeralda Kennedyho v New Yorku. V dalších třech letech zavedla Laker Airways další linky do Los Angeles, Miami a Tampa a rozšířila svá domovská letiště do Manchesteru a Glasgow. V té době patřila Laker Airways mezi prvních pět největších transatlantických leteckých dopravců, kteří poskytovali pravidelná spojení. Další linkou měla být linka Londýn – Sydney, kterou nezískali díky monopolu mezi British Airways a Qantas Airways. Stejně tak neuspěla i s linkou mezi Londýnem a Hong Kongem, která byla velmi výnosná a obléžovala celý svět. Počátkem 80. let se spustil neústupný konkurenční boj, kdy se snižovala cena na co nejnižší možnou hranici. Snižování cen, lepší servis zákazníkům a také nepřipravenost evropského dopravního průmyslu na nový typ cestování začalo lámat vaz Laker Airways. V roce 1981 se snažila zavést linku mezi Manchesterem a Curychem, avšak 6. února 1982 zanikla z důvodu finančních problémů.

Za první evropskou nízkonákladovou leteckou společností se považuje Ryanair založený v roce 1985 Tonym Ryanem a Lianem Lonerganem v Irsku poskytující nejprve plné služby cestujícím a provozovala lety na krátkých tratích mezi Irskem a Velkou Británií. Snažila se rozbít monopol mající mezi sebou British Airways a Aer Lingus na této lince. Nejprve se zaměřili na lety mezi Waterfordem a Londýnem, později zavedli linku mezi Dublinem a Londýnem. V roce 1988 získala společnost své první proudové letadlo a zavedla na palubách třídu Business class. Rozbití monopolu se však nepodařilo a proto v roce 1990 došlo k restrukturalizaci společnosti a v roce 1991 přejala nízkonákladový obchodní model letecké přepravy od společnosti Southwest Airlines. Zrušeny byly neziskové trasy, byla nabídnuta vyšší frekvence letů, byla zmenšena síť obsluhovaných linek a také se snížila cena za letenky. Posléze se sjednocoval a rozšiřoval letadlový park společnosti. Díky liberalizaci letecké dopravy v Evropě bylo umožněno nejen Ryanair, ale také dalšími leteckými společnostmi rozšiřovat síť obsluhovaných linek do celé Evropy bez omezení. Díky tomuto kroku

nastal nízkonákladový letecký boom, který Ryanair zařadil na první místo. V roce 2005 Ryanair vstoupil i na český letecký trh a zavedla linku mezi brněnským letištěm Tuřany a londýnským Stanstedem. Linka měla velký úspěch a v červenci 2007 přibyla další linka, tentokrát mezi Brnem a španělskou Geronou nedaleko Barcelony, jejíž letiště využívají především low-cost dopravci. Následovala linka mezi Prahou a Dublinem.

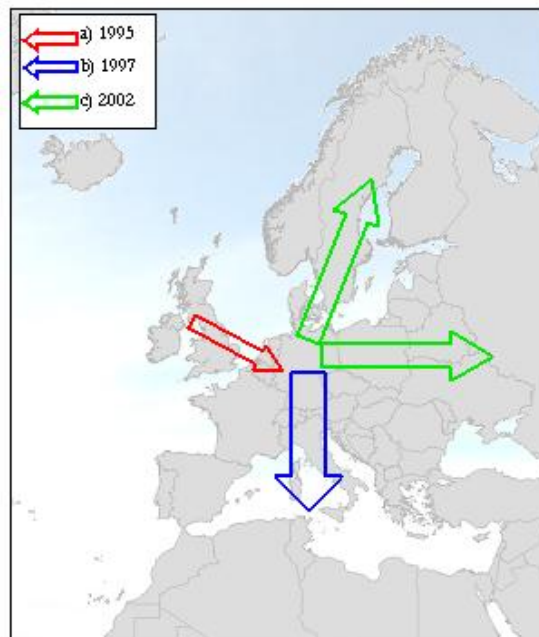
Další nízkonákladovou leteckou společností založenou v Evropě byla v roce 1991 belgická letecká společnost Euro Belgian Airlines. V roce 1996 ji převzala společnost Virgin Express a v roce 2006 sloučena s Brussels Airlines. Ve Velké Británii byla v roce 1995 založena společnost easyJet, která se z počátku zaměřovala na provoz vnitrostátních linek. V roce 1998 koupila podíl ve švýcarské charterové letecké společnosti TEA Basel a přejmenovala se na easyJet Switzerland. O rok později přemístila své sídlo do švýcarské Ženevy.

Na konci 80. let nevěnovala žádná z úspěšně zavedených leteckých společností pozornost rozšiřování společnosti Ryanair. Svou pozornost tradičních dopravců zaujmul právě až na konci tisíciletí Euro Belgian Airlines, easyJet a Ryanair jako průkopníci konceptu nízkonákladové letecké přepravy. Reakce tradičních leteckých společností byly různé. Jednou z nich bylo založení vlastních dceřiných společností orientovaných na nízkonákladové létání. V roce 1995 vznikla společnost Go, která byla dceřinou společností British Airways. Airline Buzz vznikla v roce 1999 pod nizozemskou společností KLM. Obě dceřiné společnosti nebyly úspěšné, a proto společnost Go byla prodána v roce 2002 easyJet a společnost Airline Buzz roku 2003 koupila společnost Ryanair. V roce 2002 vznikla další nízkonákladová letecká společnost Jet2.com, jejíž domovská základna je na letišti Leeds Bradford Airport ve Velké Británii. Mezi její další základny patří letiště v Belfastu, Blackpoolu, Edinburgu, Manchesteru a Newcastleu. Společnost nabízí nejen pravidelné lety, ale také charterové lety do mnoha evropských destinací. V roce 2005 získala cenu za nejlepší britskou leteckou společnost provozující pravidelné lety.

I v Německu vznikly nové společnosti. V roce 1997 vznikla společnost Eurowings Flug, GmbH se základnou v Kolíně nad Rýnem plně vlastněná Euro Wings AG. Roku 2002 byla přejmenována na Germanwings, GmbH. V roce 2009 ji koupila největší letecká společnost Lufthansa. V roce 2001 to byla Germania Express, která se zaměřovala na vnitrostátní linku mezi Kolínem nad Rýnem a Frankfurtem, provozována pod značkou charterové letecké společnosti Germania. Roku 2002 Air Berlin

jako charterová letecká společnost zavedla na trh nový produkt „City Shuttle“. Spojila několik evropských metropolí s německými letišti za výrazně nízké ceny.

V samém počátku se rozvoj nízkonákladové letecké dopravy v rámci Evropy rozvíjel pouze mezi Velkou Británií a Irskem. V roce 1997 nastal posun i v jižní Evropě. Od roku 2002 se nízkonákladová přeprava rozšířila do východní Evropy a Skandinávie.



Obrázek 1: Vývoj nízkonákladové letecké dopravy v rámci Evropy

Zdroj: <http://www.jvdz.net/index2.html>

### 1.2.3. Asie

Rozvoj nízkonákladových leteckých společností v Asii začala až na přelomu 20. a 21. století. Významným mezníkem se stal rok 2003 pro jejich rozvoj především v Perském zálivu společnostmi Air Arabia a MenaJet. Další významnou oblastí se stal jihovýchod Asie, kde si tamní letiště velmi konkurují a to přináší nízké letištní poplatky a výhodné pozice pro nízkonákladové letecké společnosti. Jedničkou se v této oblasti během několika let stala společnost Air Asia, která se posléze rozšířila i do další země. V roce 2007 vznikla sesterská společnost Air Asia X, která provozuje linky do Asie a Austrálie.

Konkurencí Air Asia je nízkonákladová letecká společnost One-Two-Go, hlavně v oblasti Bangkoku a Kuala Lumpur, také z důvodu, že tyto dvě města jsou jejich

domovskými základnami. Dalším nízkonákladovým dopravcem byla čínská společnost Oasis Hong Kong Airlines, které se podařilo spojit Hong Kong s londýnským letištěm Gatwick.

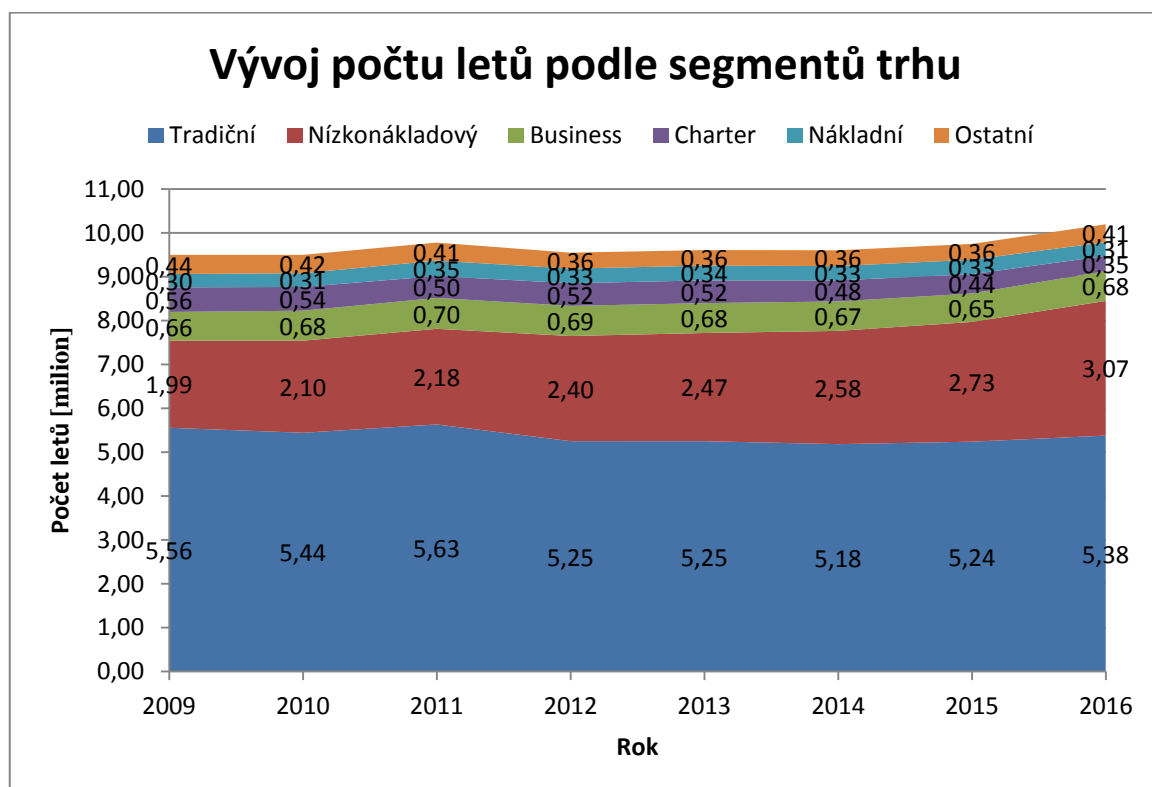
#### **1.2.4. Afrika a Austrálie**

V Africe není díky velkému počtu rozvojových zemí nízkonákladová letecká doprava tak rozvinutá jako je to v jiných částech světa. I přesto zde najdeme několik nízkonákladových dopravců, mezi které patří například Kulala.com založena v roce 2001, South African Express založena v roce 1994, sídlící na jihu Afriky. Na jejím severu v Marrákeši sídlí společnost Atlas Blue založena v roce 2004. Linky mezi Evropou a Marokem zprostředkovávají společnosti Ryanair a Atlas Blue.

V Austrálii ovládají nízkonákladový letecký trh dvě společnosti Jetstar a Virgin Australia. Virgin Australia byla v roce 2000 založena Richardem Bransonem jako Virgin Blue, která nabízela spojení pouze mezi Sydney a Brisbane. V současné době nabízí linky po Austrálii a také na Nový Zéland a do Oceánie. Společnost Jetstar byla založena jako dceřiná společnost Qantas Airways, jako reakce na vznik Virgin Blue a stala se globálním nízkonákladovým dopravcem na světě nabízející linky po Austrálii, na Nový Zéland, Číny, Honk Kongu, Indonésie, Japonska, Malajsie, Singapur, Thajska, Vietnamu i do USA.

## 2. Vývoj přepravních výkonů a podmínek na trhu letecké dopravy

Nízkonákladové letecké společnosti se v posledních dvou desetiletích staly populární alternativou k tradičním leteckým linkám a mají v současné době neopomenutelné místo na trhu letecké dopravy v Evropě. To také dokládá každoroční nárůst počtu letů tohoto segmentu, který v roce 2007 dosahoval necelých 2 milionů letů a v roce 2016 přesáhl 3 miliony. Následující graf a tabulka znázorňují vývoj jednotlivých segmentů leteckého trhu v letech 2009 – 2016, odkud je patrný mírný pokles letů tradičního a charterového segmentu a postupný nárůst letů v segmentu nízkonákladovém. Graf také poukazuje na celkovou výši počtu letů, které se v daném roce v Evropě uskutečnily. Zajímavým je rozdíl mezi roky 2009 a 2016 mezi tradičním a nízkonákladovým segmentem. Zatímco v roce 2009 dosahoval podíl tradičního segmentu necelých 60 %, v roce 2016 byla jeho hodnota na 50 %. Oproti tomu segment nízkonákladový pokrýval v roce 2009 více než pětinu trhu, v roce 2016 to byla téměř třetina.



Obrázek 2: Vývoj počtu letů podle segmentů trhu

Zdroj: Eurocontrol – výroční zprávy



## 2.1. Podíl nízkonákladových leteckých společností na trhu

Jedním ze způsobů, jak porovnat úspěch nízkonákladového segmentu, je srovnávání s jeho hlavním konkurentem, kterým je tradiční segment leteckého trhu.

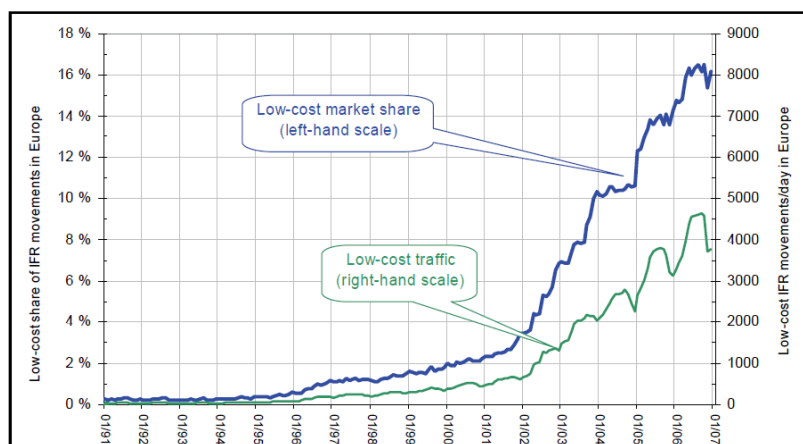
Podíl nízkonákladových leteckých společností na trhu v Evropě dosáhl v roce 2006 16,5 % všech letů. V 2. polovině roku 2006 se podíl pohyboval o 2,6 % výše než v 2. polovině roku 2005. Začátkem letní sezóny došlo ke dvěma skokům, které dosáhly v srpnu a říjnu 2006 výše zmíněného podílů a následně však v listopadu byl pozorován pokles pod hranici 16 %, která vypovídá o sezónním jevu.

Růst tohoto odvětví byl v 2. polovině roku 2006 procentuálně stejný jako v předchozích šesti měsících a zaznamenal o 24 % více levnějších letů než v roce 2005. V 2. polovině roku 2005 došlo k nárůstu nízkonákladových letů o 31 %.

V porovnání dvou stejných období (roků 2005 a 2006) vzrostl podíl na trhu o 2,6 %. Pokud se jedná o počet letů, tento růst se rovnal většině všech letů (81%).

Situace v celé Evropě nebyla plošně stejná. Několik států zaznamenalo zvýšení podílu na trhu o více než 5 %, v jiných státech zmizely nízkonákladové společnosti z trhu úplně. Každoročně průměrně rostl podíl nízkonákladových dopravců o 2 %. Počátkem roku 2006 klesl počet nízkonákladových společností na 50, které operují ve 22 státech Evropy, z nich 23 poskytuje 50 letů za den v porovnání s předcházejícím rokem, kde jich bylo pouze 14.

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj nízkonákladových společností od roku 1991 a také je zde patrné, že nízkonákladové lety jsou stále více ovlivňovány sezónností stejně jako tradiční dopravci.



Obrázek 3: Podíl na trhu a počet letů nízkonákl. dopravců v Evropě 1991 – 2007

Zdroj: Eurocontrol

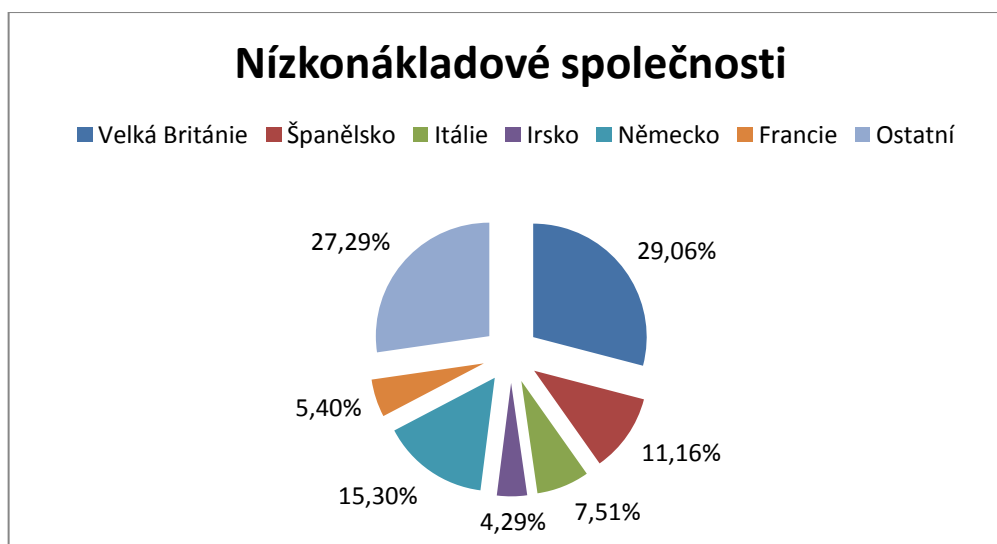
Následující tabulka pak porovnává 2. pololetí let 2005 a 2006. Ukazuje, jak se průměrný podíl na trhu změnil, resp. vzrostl.

*Tabulka 1: Porovnání podílu v 2. polovině roků 2005 a 2006*

Doba	LCC	Ostatní	Celkem	Podíl	Růst podílu LCC
	počet letů/den				
<b>červenec – prosinec 2005</b>	3 468	22 073	25 541	13,6 %	+31 %
<b>červenec – prosinec 2006</b>	4 296	22 273	26 569	16,2 %	+24 %
<b>rozdíl mezi obdobími</b>	828	200	1 028	2,6 %	
<b>% vyjádření rozdílu</b>	81 %	19 %			

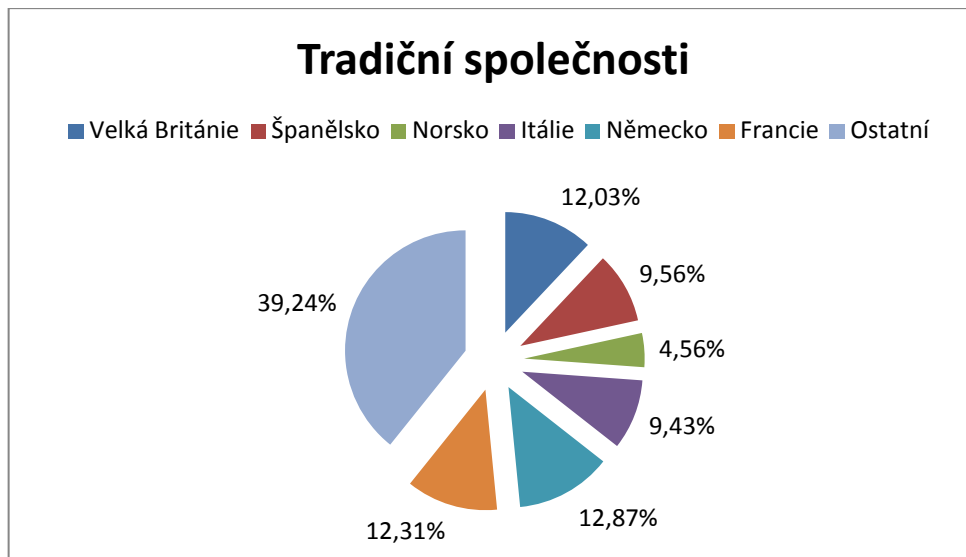
Zdroj: Eurocontrol

Následující dva grafy zobrazují rozdělení letů, ze kterých nejčastěji létaly nízkonákladové a tradiční letecké společnosti. Z grafů je patrné, že největšími přispěvateli letů pro tradiční i nízkonákladové společnosti jsou Velká Británie a Španělsko, kde Velká Británie zaujímala u nízkonákladových společností téměř 30 % podíl.



*Obrázek 4: Státy charakteristické pro nízkonákladové letecké společnosti v roce 2006*

Zdroj: Eurocontrol

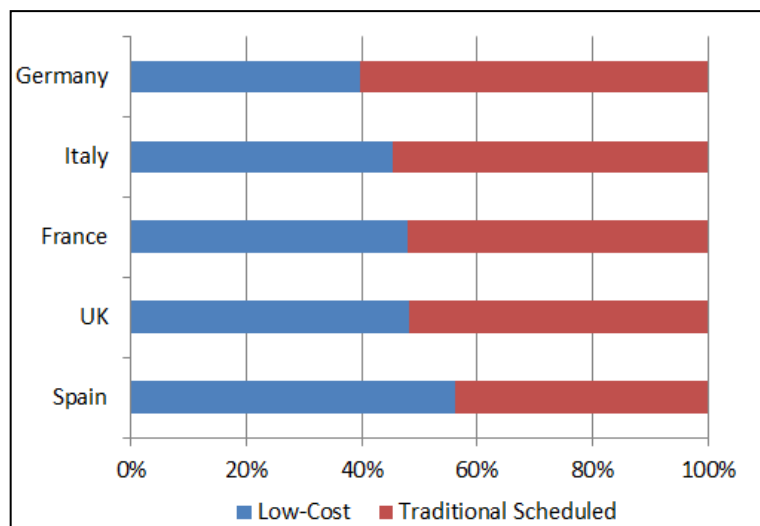


Obrázek 5: Státy charakteristické pro tradiční letecké společnosti v roce 2006

Zdroj: Eurocontrol

Nízkonákladový segment je nejrychleji se rozvíjejícím se tržním segmentem letecké dopravy. V letech 2007 – 2016 vzrostly nízkonákladové lety o 61 % (z 5 200 letů denně na 8 400 letů), zatímco tradiční pravidelné lety poklesly o 10 % (z 16 300 letů denně na 14 700 letů). Zde je zahrnut i přímý převod letů do nízkonákladových dceřiných společností. Také byl nízkonákladový segment jediným rozvíjejícím se trhem během hospodářské krize.

Mezi pět evropských zemí s největším podílem nízkonákladových leteckých společností patří Německo, Itálie, Francie, Velká Británie a Španělsko. Z níže uvedeného grafu je patrná velikost podílu tradičních a nízkonákladových společností v těchto zemích.



*Obrázek 6: Pět evropských zemí s nejvyšším provozem nízkonákladových a tradičních společností v roce 2016*

Zdroj: Eurocontrol

### **3. Charakteristika nízkonákladových dopravců v minulosti a v současné době**

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, není pochyb o tom, že nízkonákladové letecké společnosti každoročně zvyšují svůj podíl na evropském trhu letecké dopravy. To je však způsobeno několika zásadními faktory a jejím vývojem, který je uveden v následující kapitole.

Jak již uvedeno, koncept nízkonákladových dopravců vznikl v USA počátkem 70. let, průkopníkem byla společnost Southwest Airlines. Do Evropy se tento koncept dostal na přelomu 80. a 90. let a jejich průkopníky byly irská společnost Ryanair a britská společnost easyJet. Do zbytku světa se rozšířil posléze.

Ještě počátkem století měly díky jejich obchodní strategii o 50 % nižší provozní náklady v porovnání s klasickými leteckými společnostmi. Po nástupu ekonomické krize v roce 2008 byla tato hodnota nedosažitelná díky vysokým nákladům na pohonné hmoty a také proto, že letecké společnosti upravily své obchodní modely stávajícím tržním podmínkám. V dnešní době hodnoty pohonných hmot nedosahují takové výše, díky tomu se snížily náklady a je zde možnost vrácení nebo alespoň přiblížení se ke zmíněné hodnotě, což dokládá i analýza nákladů ve výročních zprávách nízkonákladových společností v poslední kapitole. Pro udržení si tržního podílu na středně dlouhých trasách nabízejí tyto společnosti nové produkty, reorganizují své činnosti, snižují náklady a poplatky za své služby. Vzhledem k tomu, že se dynamika odvětví letecké dopravy změnila, byly nuceny nízkonákladové letecké společnosti změnit nebo zlepšit svůj obchodní model.

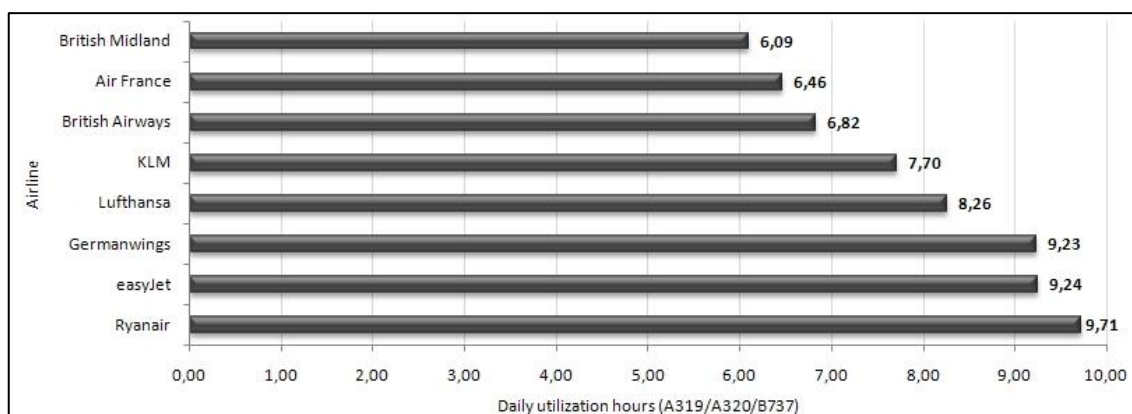
Nízkonákladové společnosti se zaměřovaly a zaměřují na snížení nákladů za účelem nabídky co nejnižší ceny na trhu. Následující tabulka ukazuje, která strategická opatření vedla ke snížení jednotkových nákladů.

Tabulka 2: Rozložení nákladů nízkonákladových společností na krátkých trasách  
ve vztahu k tradičním společnostem

	<b>Snížení nákladů (%)</b>	<b>Náklady na sedadlo</b>
<i>Klasická letecká společnost</i>		100
<i>Nízkonákladová letecká společnost</i>		
<b>Provozní výnosy:</b>		
Vyšší hustota sedadel	-16	84
Vyšší využití letadla	-2	82
Nižší náklady na personál	-3	79
Využití sekundárních letišť	-4	75
Outsourcing údržba/jediný typ letadla	-2	73
<b>Funkce produktu/služby:</b>		
Minimal station costs and outsourced handling	-7	66
Let bez občerstvení	-5	61
<b>Rozdíly v distribuci:</b>		
No agents or GDS commissions	-6	55
Snížení prodejních/rezervačních nákladů	-3	52
<b>Další výhody:</b>		
Menší administrativa, méně zaměstnanců	-3	49
<i>Nízké náklady v porovnání s tradiční leteckou společností</i>		49

Zdroj: Vidović – Štimac – Vince, 2013

Nízkonákladové letecké společnosti disponovaly a disponují se středně velkými flotilami (obvykle Boeing 737-700/800 nebo Airbus 319/320). Tato volba má za následek nižší náklady na pohonné hmoty, údržbu i personál. Vyšší hustota sedadel v letadle vede ke snížení jednotkových nákladů. Zpoždění může být zkráceno použitím menších letišť a se zaměřením letů typu point-to-point, které maximalizují denní blokové hodiny a tím i využití letadel.



*Obrázek 7: Denní využití letadla*

Zdroj: Vidović – Štimac – Vince, 2013

Cenová politika nízkonákladových společností je obvykle velmi dynamická. Například nabízejí výrazné slevy, pokud si zákazník kupuje jízdenku předem, což vede k otevření trhu pro cestující, kteří by jinak cestovali jinými dopravními prostředky. Nízkonákladové společnosti generují další příjmy prodejem produktů a služeb během letu a na svých webových stránkách, například poplatky za odbavení zavazadel nebo platy kreditní kartou.

Ne všechny nízkonákladové společnosti uplatňovaly všechny výše uvedené aspekty úspor. Například easyJet patří mezi nízkonákladové společnosti, které operují z primárních letišť (Amsterdam, Madrid, Mnichov nebo Paříž) a využívají rezervační systém. Germanwings je jedním z mála těchto společností, která zavedla program pro časté platby, i když cestující musí zaplatit registrační poplatek za pokrytí administrativních nákladů. Ryanair a Wizz Air jsou typickými zástupci původního low-cost modelu. Stále převážně využívají menší letiště a účtují poplatky za manipulaci se zavazadly. Společnost Air Berlin, druhá největší společnost v Německu, provozovala obchodní model, který je kombinací typických prvků nízkonákladového, tradičního a charterového obchodního modelu. Tím se stala také příkladem hybridní letecké společnosti. V roce 2017 však zkrachovala, protože neuspěla v konkurenčním boji.

Zatímco v minulosti byly nízkonákladové letecké společnosti zaměřeny na lety na krátké vzdálenosti, dnes stále více rozšiřují své služby na středně dlouhých vzdálenostech. Hlavními důvody pro vstup na trh středních tras jsou zvýšená konkurenceschopnost na stávajících trasách a nových leteckých službách mezi Evropou a třetími zeměmi. Ryanair a easyJet například zahájily lety z letišť v západní Evropě

do Maroka poté, co vstoupila v platnost nová dohoda o letecké dopravě mezi EU a Marokem.

Jedná se o příklad pozitivních účinků nízkonákladových dopravců na deregulaci trhu, konkurenci a přínos pro uživatele leteckých služeb. Obecně platí, že rostoucí konkurence a klesající ceny služeb lze vidět na všech trasách provozovaných nízkonákladovými dopravci. Navíc přítomnost těchto dopravců na regionálních letištích přispívá k rozvoji regionálního hospodářství a v některých případech napomáhá udržovat nebo posilovat letecké služby, například když má primární letiště v regionu kapacitní limit a není možný jeho další rozvoj. Příkladem je oblast Londýna, kde významný nárůst sekundárních letišť (Stansted a Luton) částečně pomohl zmírnit omezení kapacity na letištích Gatwick a Heathrow. Z pohledu ochrany životního prostředí mají nízkonákladové společnosti, i když významně přispívají k absolutnímu růstu leteckého sektoru, relativně nízké emise CO<sub>2</sub>, neboť operují s moderní a palivově efektivní flotilou s více sedadly než jejich konkurenti.

### **3.1. Vývoj modelu nízkonákladových společností**

Od svého vstupu na evropský trh v polovině 90. let minulého století se podíl nízkonákladových společností na trhu rychle rozrůstal a tradiční letecké společnosti byly nuceny měnit a přizpůsobovat své podnikatelské strategie na středně dlouhé vzdálenosti. V současné době je v Evropě více než 40 nízkonákladových společností, které generují více než 36 % celkové osobní dopravy.

Základní model nízkonákladových leteckých společností, kterými dosahují výrazně nižších provozních nákladů, vychází z charakteristik ve výše uvedené tabulce, z nichž nejdůležitější jsou následující:

- zaměření na minimální náklady, ceny a maximální efektivitu;
- využití mladší flotily sestávající se většinou z jednoho modelu letadla;
- využití regionálních a sekundárních letišť;
- síť point-to-point;
- přímý prodej letenek (většinou on-line);
- jedna třída pro cestující uvnitř letadla;
- zpoplatnění služeb na palubě.



Nicméně v posledních letech hranice, která odděluje obchodní strategie mezi tradičními a nízkonákladovými společnostmi, slábne. V současnosti je ten základní nízkonákladový model aplikován několika nízkonákladovými společnostmi na světě. Míchání obchodních strategií je zřejmé ve většině leteckých společností, které byly v minulosti kategorizovány jako nízkonákladové a měly by být nyní řádně klasifikovány jako hybridní letecké společnosti.

Čtyři největší trhy nízkonákladových dopravců v Evropě (Spojené království, Španělsko, Německo a Itálie) představují více než dvě třetiny celkového počtu dopravních cestujících a více než polovinu destinací nabízených nízkonákladovými dopravci. Velký počet tras v kombinaci s jejich kapacitou odráží obchodní strategii mnoha evropských nízkonákladových dopravců, zejména Ryanair a easyJet, které přidávají nové trasy, než aby zvyšovaly frekvenci letů do stávajících destinací.

Vzhledem k velkým rozdílům v provozních nákladech v minulosti, které byly o 50 % nižší u nízkonákladových než u klasických společností, je prostor pro další snížení nákladů velmi omezený. Důvodem pro snížení rozdílů v nákladech mezi těmito konkurenty spočívá v několika základních faktorech. Dynamický trh s leteckou dopravou a rostoucí podíl nízkonákladových společností vedly klasické dopravce k úpravě svých obchodních modelů, aby se minimalizovaly rozdíly v nákladech. Proto byly nízkonákladové společnosti nuceny změnit své základní obchodní modely. I když cena zůstává hlavním konkurenčním faktorem při výběru poskytovatele, není to jediný faktor, který by nízkonákladové společnosti měly vzít v úvahu při vývoji nové obchodní strategie. Nízkonákladové společnosti se nyní soustřeďují také na další oblasti:

- fúze s jinými leteckými společnostmi;
- nízké náklady na údržbu při kompenzování rostoucích nákladů na palivo;
- integraci nových služeb do stávajícího modelu;
- zlepšení služeb pro zákazníky;
- experimentování s lety na dlouhé trasy.

Tři hlavní důvody pro snížení rozdílů v nákladech, kterým čelí nízkonákladové společnosti, jsou:

- zvýšení cen pohonných hmot;
- zvýšení nákladů na letištní služby, zejména pro dopravce, kteří využívají služeb primárních letišť;
- rostoucí konkurence na leteckém trhu.

Snížení nákladů je možné pouze pro ty nízkonákladové letecké společnosti, které nedodrží striktně základní nízkonákladový model. Letecké společnosti, které mají různé modely letadel ve své flotile, by přesedlaly na stejný typ letadel nebo na stejnou skupinu letadel. Tím budou schopni snížit provozní náklady související s výcvikem a licencováním posádky letadla a personálu údržby letadel. Ryanair je příkladem nízkonákladové společnosti, která má ve své flotile pouze jeden typ letadla (B737-800). Flotily jsou pak více homogenní, jelikož dochází k menšímu nárůstu celkových provozních nákladů. Odhaduje se však, že pokud letadlový park sestává z více než 75 % jednoho typu letadla, lze jej považovat za dostatečně homogenní. Všechny nižší hodnoty pak směřují k hybridnímu modelu.

Další částí, ve které mohou jednotlivé nízkonákladové společnosti dosáhnout dodatečných úspor, je využívání regionálních a sekundárních letišť. Tím by se snížily náklady za dražší služby na primárních letištích. Pro nízkonákladové letecké společnosti lze považovat za uspokojivé, pokud je procento těchto letišť alespoň 50 % z jejich celkového počtu.

Třetím faktorem, který může nízkonákladová společnost dosáhnout úspor, je prodejní síť. Nízkonákladové společnosti, jako je Wizz Air, nepoužívají zprostředkovatele, jako jsou cestovní kanceláře nebo globální rezervační systém, ale jejich služby jsou nabízeny prostřednictvím vlastních internetových stránek. Většina nízkonákladových společností v poslední době nabízí své služby prostřednictvím agentur a globálního rezervačního systému. Na rozdíl od Wizz Air nabízejí více tarifů na jeden let. Nejvyšší ceny obvykle zahrnují dodatečné služby, jako je například výběr sedadla.

Podle údajů ELFAA většina leteckých společností provozuje homogenní letadlovou flotilu na krátké vzdálenosti. Homogenita se pohybuje od 41 % (Air Baltic) do 100 % (Ryanair). Průměrná hodnota homogenity evropských nízkonákladových společností se pohybuje okolo 92 %. U tradičních leteckých společností se homogenita pohybuje od 67 % (Lufthansa) do 100 % (Iberia).

Kritéria, která by měla nízkonákladová letecká společnost splnit, aby byla považována za klasickou nízkonákladovou společnost, jsou následující:

- homogenní letadlový park sestávající z jednoho modelu letadla (více než 75 %);
- využití sekundárních letišť (více než 50 %);
- letecká síť typu point-to-point;
- jednoduché tarify;

- jedna palubní třída.

Jedinou leteckou společností, která splňuje všechna kritéria nízkonákladových společností, je společnost Wizz Air. Mezi tyto společnosti můžeme také zařadit například i Blue Air. Společnosti easyJet, Vueling nebo Aer Lingus mohou být nazývány jako hybridní s dominantními charakteristikami nízkonákladového modelu. Další skupinu, do které patří FlyBe nebo Germaniawings, můžeme nazvat jako hybridní s dominantními prvky klasického modelu a poslední skupina leteckých společností s plným servisem, do které patří Air Berlin nebo Air Baltic.

Pokud se zaměříme na využití sekundárních letišť na 50 %, tak tuto podmínku splňují pouze tři nízkonákladové společnosti (Wizz Air 58 %, FlyBe 53 %, Ryanair 50 %). Většina evropských nízkonákladových společností nabízí na svých internetových stránkách pouze jednoduché letenky (bez slevy na zpáteční lety). Toto je jediná funkce, která odlišuje nízkonákladové společnosti od tradičních. Na druhou stranu, všechny větší letecké společnosti kromě Ryanair nabízejí lákavé tarify pro časté cestovatele. Podle procenta leteckých společností, které používají sekundární letiště, lze také dospět k závěru, že většina nízkonákladových dopravců využívá stejné letiště jako klasičtí dopravci, což dále potvrzuje skutečnost, že hranice mezi zmíněnými konkurenty slábne.

## **4. Současná business strategie, hybridní letecká společnost**

Jak již bylo výše zmíněno, v současnosti všechny společnosti nevyužívají pouze prvky jednoho obchodního modelu, ale používají kombinaci nízkonákladového a klasického, který je nazýván jako hybridní.

### **4.1. Typy nízkonákladových dopravců**

Jako nízkonákladové letecké společnosti se označuje mnoho leteckých společností. Záleží však na hlediskách obchodního modelu nízkonákladových společností, které využívají, vynechávají nebo upřednostňují před jinými variantami. Podle toho na ně můžeme nahlížet a rozlišovat různé typy nízkonákladových obchodních modelů z jiného hlediska.

#### **4.1.1. Ortodoxní model**

Typickou leteckou společností používající ortodoxní nebo také čistý obchodní model je irská společnost Ryanair, která ho přebrala od společnosti Southwest Airlines a snaží se své náklady co nejvíce snižovat. Pro své lety využívá pouze jeden typ letadla, upřednostňuje sekundární letiště před hlavními, letenky se dají objednat pouze on-line a svým zákazníkům nenabízí žádné zákaznické programy. K tomuto modelu se přibližují také například společnosti easyJet nebo Air Asia.

#### **4.1.2. Southwest model**

Letecká společnost Southwest Airlines byla průkopníkem v letecké dopravě a dlouhá léta se držela ortodoxního modelu. V dnešní době se však odchyluje od úplné minimalizace nákladů. Cestujícím je nabízeno malé občerstvení, které je v ceně letenky a nemusejí platit za svá odbavená zavazadla. Tato společnost se také snaží propagovat své návazné lety. K záměru odklonit se od čistého nízkonákladového modelu usiluje i společnost Air Arabia.

#### **4.1.3. JetBlue model**

Tento obchodní model se pokouší odchýlit se od čistého obchodního modelu v té největší možné míře. Společnosti pro své lety využívají více typů letadel, nabízejí v nich dražší business a ekonomické třídy a upřednostňují primární letiště před sekundárními. Na trh s levnějšími lety vstupují s tím, že používají menší přestupní

destinace s návaznými lety a pokouší se o to, aby cestující mohli využít jejich služby do více destinací.

## **4.2. Prolínání klasického a nízkonákladového konceptu**

Vstup nízkonákladových leteckých společností měl velký dopad na leteckou dopravu. Jejich hlavním přínosem byla schopnost konkurovat klasickým dopravcům a příliv nových zákazníků. Klasičtí dopravci zpočátku ignorovali tento koncept a nevěřili, že by zákazníci opouštěli tradiční produkt. Posléze se však snažili upoutat jinou strategií a porazit je na vlastním trhu. Toto nebylo nakonec efektivní, tak jak si představovali. Klasičtí dopravci se v dnešní době snaží inspirovat u nízkonákladových dopravců, v některých případech i přebírají jejich prvky obchodního modelu. Tento efekt platí i naopak.

### **4.2.1. Strategie převzaté klasickými dopravci**

Klasičtí dopravci se snaží snižovat své náklady zaváděním těchto prvků obchodního modelu nízkonákladových leteckých společností<sup>20</sup>:

- zavádějí prodej jednosměrných letenek a ruší tarifní podmínky;
- omezují také služby cestujícím, hlavně služby na palubě, dochází i k zpoplatnění některého občerstvení, např. alkoholu;
- hlavně díky omezení těchto služeb cestujícím si mohou dovolit snížení počtu palubního personálu;
- aby mohly snižovat pracovní stavy i v jiných oblastech, snaží se o to, aby zákazníci využívali odbavování on-line nebo u kiosků na letišti, jiné odbavení je zpoplatněno;
- dále omezují komfort cestujících zvyšováním počtu sedaček v letadlech;
- někteří klasičtí dopravci začínají striktněji dodržovat překročení limitů u odbavovaných zavazadel;
- chtějí také více využívat přímého prodeje služeb přes vlastní webové stránky, aby nemusely platit třetím stranám.

Dále se inspirovaly nízkonákladovými společnostmi k zavedení těchto inovací<sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> PRŮŠA, Jiří, a kolektiv. *Svět letecké dopravy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Galileo Training s. r. o., 2015

- Vytvoření cenových balíčků. Dopravce svým zákazníkům nabízí balíčky obsahující jednosměrné letenky v různých cenových relacích, každý balíček má různou flexibilitu v možnostech měnit nebo rušit zakoupené letenky, a různé doplňkové služby. Některý balíček může mít přístup k letištním VIP salónekům, jiný zase větší počet načtených mil do věrnostního programu. Zákazník si pak může vybrat podle toho, co sám preferuje.
- Zavedení nulové přímé provize prodejcům nebo její snížení. Zákazník se pak tedy rozhoduje mezi tím, jestli si letenku koupí sám z přímého distribučního kanálu, tedy většinou webových stránek společnosti. Nebo jestli využije služeb třetí strany, cestovní kanceláře, která si ovšem účtuje určitý poplatek za své služby.

#### **4.2.2. Strategie převzaté nízkonákladovými dopravci**

Nízkonákladoví dopravci se také nedrží ortodoxního obchodního modelu nízkonákladových společností a přebírají určité prvky od klasických dopravců<sup>22</sup>:

- Účast LCC v General Distribution Systems. Tato účast umožňuje společností větší dosah jejich služeb. Jejich využíváním tedy nemusí vynakládat tolik úsilí na vlastní propagaci jejich nabídky. Využíváním GDS se snaží oslovit další klientelu, která o nich ještě neslyšela. Hlavním cílem je tedy zviditelnění.
- Na trzích s malým rozšířením internetového prodeje se snaží využít distribuce letenek skrz cestovní agentury.
- Zavedení obdoby cenových balíčků klasických dopravců. LCC stále nabízí jen jednu dostupnou cenu letenky v daný okamžik, ale dále k ní nabízí další služby za příplatek. Může se jednat o příplatek za možnost zrušení či změny rezervace, příplatek za nadváhu zavazadla a další.
- Zavedení věrnostních programů pro stálé zákazníky. LCC tohoto využívají hlavně v oblastech větší konkurence mezi nízkonákladovými dopravci.
- Některé společnosti také navazují spolupráci s jinými dopravci, hlavně v podobě uznávání přepravních dokladů, ale i code sharingu – jedná se o dohody, kdy více společností operuje pod stejným kódem, dělí se o své zdroje v rámci marketingu,

---

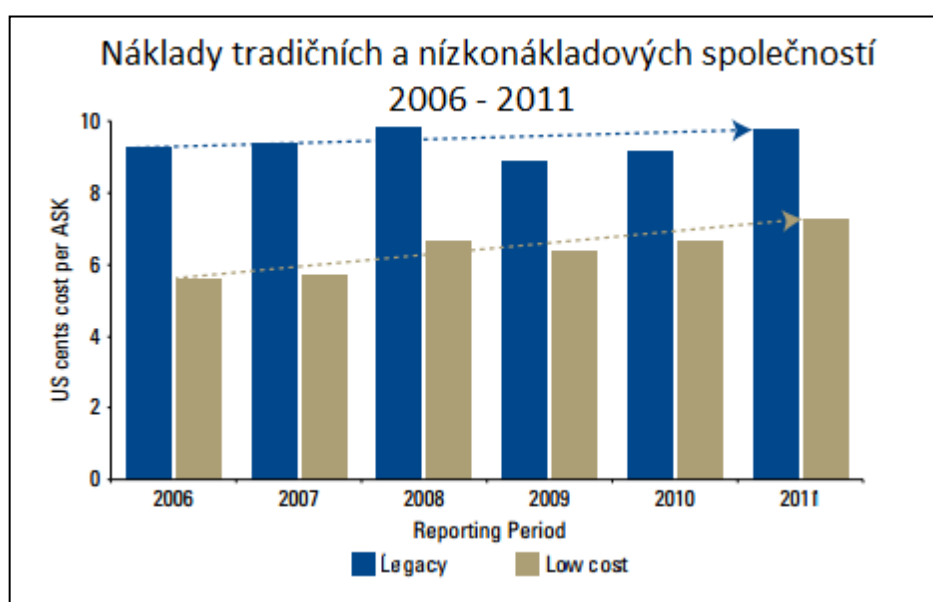
<sup>21</sup> PRŮŠA, Jiří, a kolektiv. *Svět letecké dopravy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Galileo Training s. r. o., 2015

<sup>22</sup> PRŮŠA, Jiří, a kolektiv. *Svět letecké dopravy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Galileo Training s. r. o., 2015

rezervace, starosti o zavazadla. Všechny tyto činnosti jsou pak řízeny jakoby jednou leteckou společností.

### 4.2.3. Dopady prolínání obchodních modelů

Prolínáním prvků obchodních modelů klasických i nízkonákladových leteckých společností dochází ke sblížení nákladů mezi zmíněnými společnostmi. Mezinárodní společnost KPMG provedla průzkum zaměřující na snížení provozních nákladů klasických a nízkonákladových společností v letech 2006 – 2011. Zkoumanými elementy bylo 6 světových nízkonákladových a 25 největších tradičních společností.



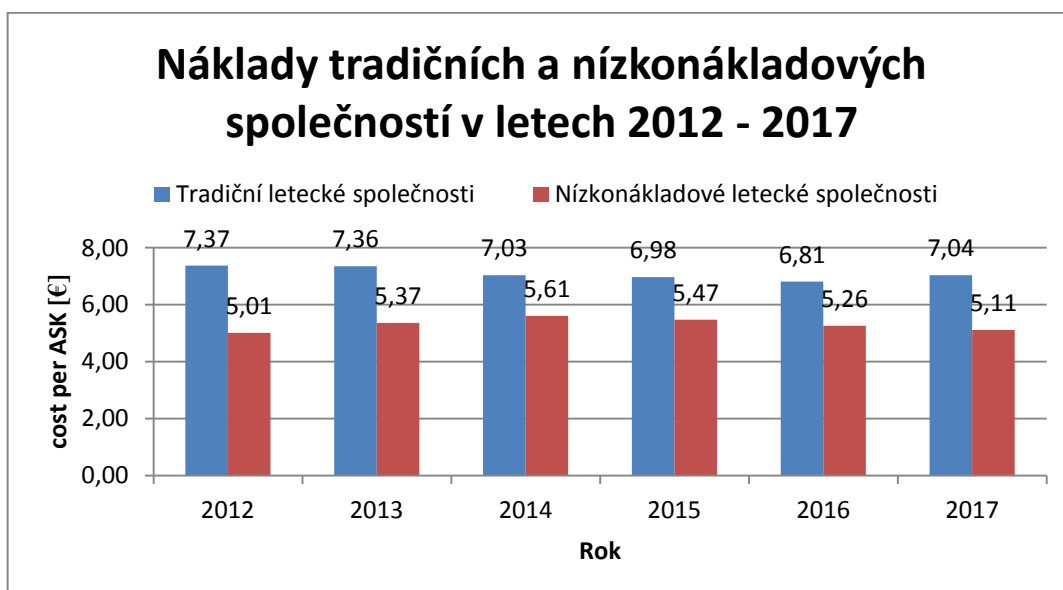
Obrázek 8: Náklady tradičních a nízkonákladových společností v letech 2006 – 2011

Zdroj: KPMG, 2013 Airline Disclosures Handbook

Z výše uvedeného grafu jsou patrné rozdíly nákladů. V prvních dvou letech téměř nezměnily. Rok od roku však klasickým dopravcům rostly náklady, avšak ne v takové míře jako u nízkonákladových společností. Je tedy patrné, že rozdíl v nákladech mezi roky 2006 a 2011 se zmenšil. Podle společnosti KPMG se rozdíl mezi těmito lety zmenšil o 30 %.

Abychom si udělali přehled o tom, jak se vyvíjely náklady v dalších letech, je níže uveden graf popisující výši nákladů v letech 2012 – 2017. Pro tuto analýzu bylo vybráno celkem 10 tradičních a 10 nízkonákladových leteckých společností. Z něj je patrné, že náklady byly ovlivněny nárůstem a posléze poklesem pohonných hmot

koncem období. Také je z tohoto grafu patrné, že nízkonákladové společnosti nedosahují 50 % rozdílu nákladů, jak tomu bylo před lety.



Obrázek 9: Náklady tradičních a nízkonákladových společností v letech 2012 - 2017

Zdroj: Výroční zprávy nízkonákladových společností

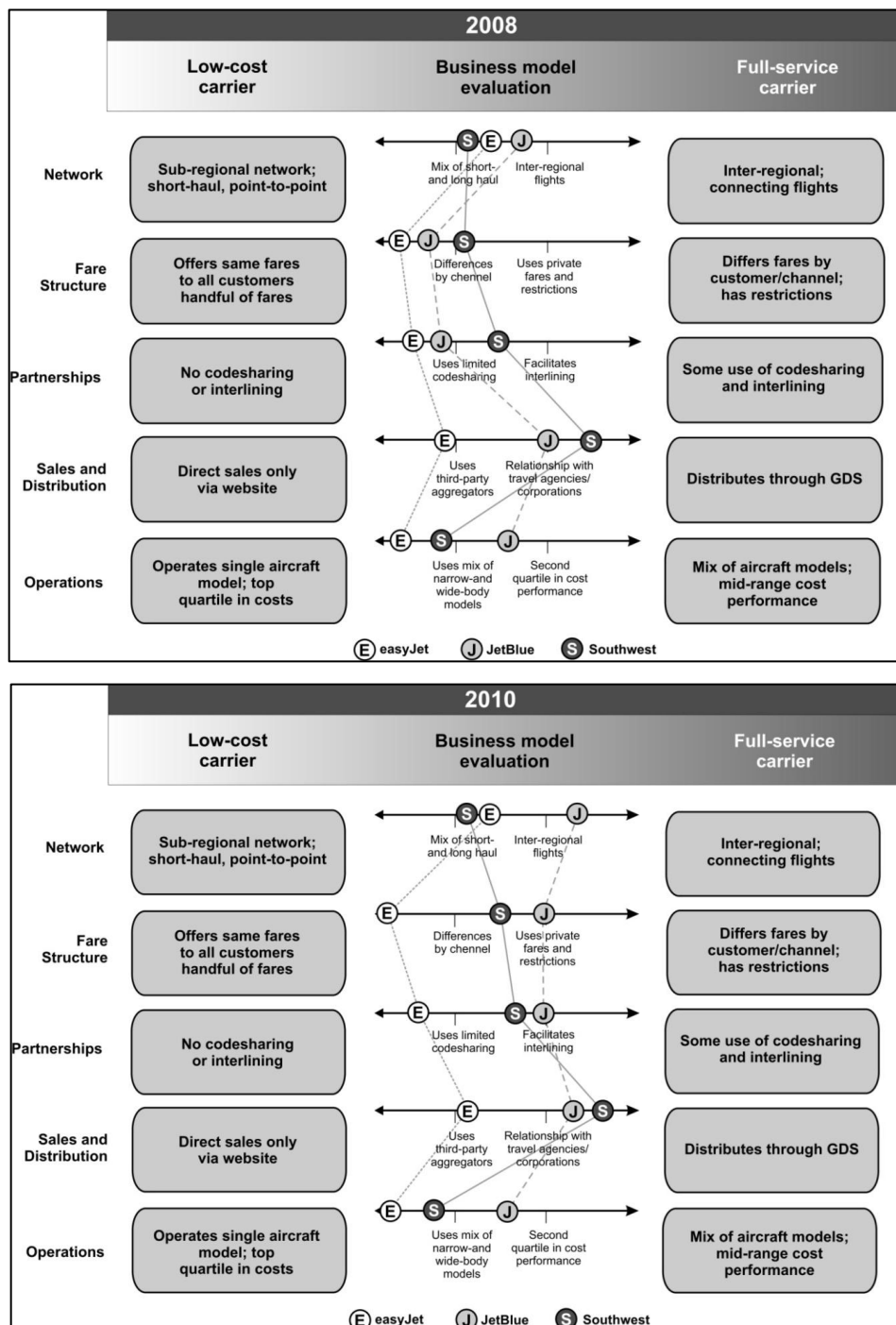
### 4.3. Hybridní letecká společnost

Předchozí kapitola ukázala, že je dnes obtížné určit rozdíl mezi různými obchodními modely. Vzhledem k dynamickému trhu s leteckými dopravci a rostoucímu počtu leteckých společností na trhu (zejména těch menších), letecké společnosti začaly realizovat obchodní model, který podle jeho charakteristik neodpovídá popisu obchodních modelů leteckých společností popsaných výše. Výsledek je vznik nového modelu: hybridního obchodního modelu. Následující obrázek ukazuje vývoj hybridního modelu v příkladu tří leteckých společností (easyJet, JetBlue a Southwest) pro období 2008 – 2010. Tento model je kombinací úsporné metodiky nákladů, které nízkonákladové letecké společnosti praktikují se službami, flexibilitou a strukturou tras tradiční leteckých společností. Tento obchodní model je dnes možná více zastoupený na trhu leteckých společností. Je charakterizován vysokým standardem komfortu a nabízením všech dalších služeb. Jako zástupci tohoto modelu lze uvést JetBlue z USA, stejně jako Air Berlin z Evropy. Příkladem letecké společnosti, která úspěšně implementovala tento model, je Air Asia.

Typickým příkladem hybridní letecké společnosti je Aer Lingus. Jedná se o bývalou irskou národní klasickou leteckou společnost, která nabízela plné služby



na svých linkách z Dublinu a Shannonu do Evropy a byla spojena s dlouhými linkami do USA. Velká konkurence na obou trzích způsobila výrazné ztráty. To vedlo k velké změně v obchodním modelu. Dnes Aer Lingus nabízí nízkonákladové lety z Dublinu do hlavních evropských letišť, která současně nabízejí plné služby a dvě třídy pro cestující na lety do Severní Ameriky.

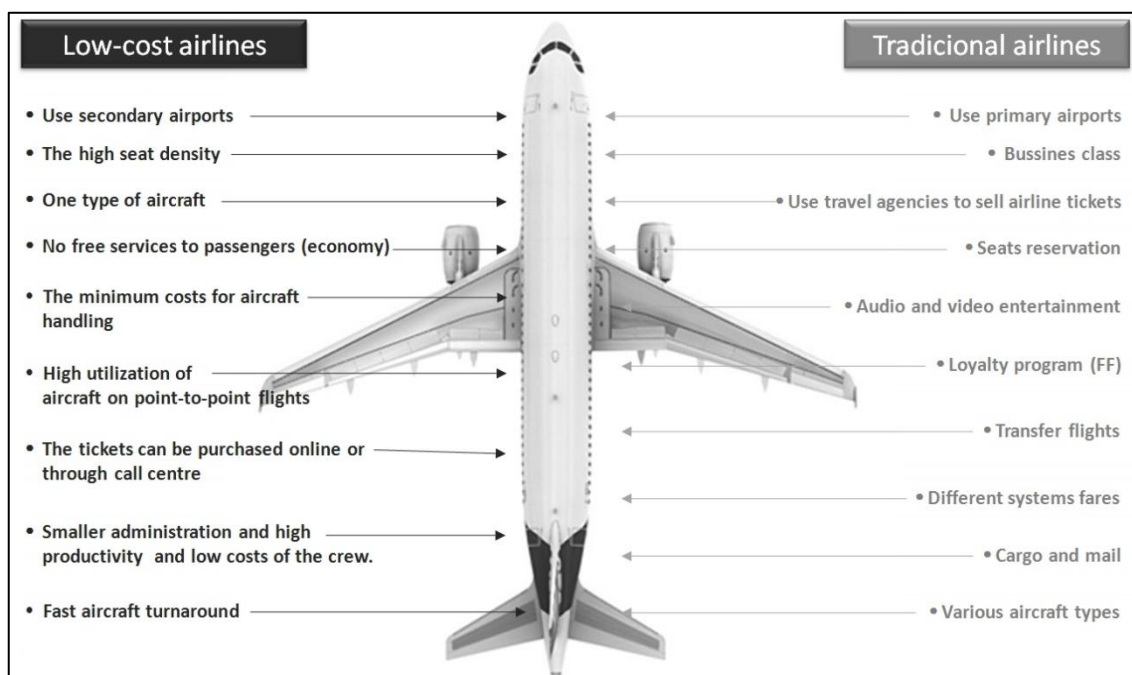


Obrázek 10: Vlastnosti hybridního modelu pro tři letecké společnosti v období 2008 –

2010

Zdroj: Vidović – Štimac – Vince, 2013

Hybridní letecké společnosti provozují většinou krátké trasy, které trvají minimálně tři hodiny. Na rozdíl od základního modelu nízkonákladových dopravců letadla těchto společností nabízejí více prostoru pro nohy; sedadla jsou pokryta kůží; za příplatek je nabízen zábavní systém a občerstvení (u některých společností jsou zahrnuty v ceně letenky), stejně jako Wi-Fi. Kromě toho některé hybridní společnosti uzavřely smlouvy o spolupráci s velkými leteckými společnostmi, čímž rozšiřovaly svou leteckou síť. Následující obrázek ukazuje charakteristiky hybridního modelu, tj. základní vlastnosti, které tento model převzal z obchodních modelů nízkonákladových a klasických dopravců.



Obrázek 11: Charakteristiky hybridního modelu založené na charakteristikách modelu nízkonákladového a klasického

Zdroj: Vidović – Štimac – Vince, 2013

#### 4.3.1. Odklon společnosti Ryanair od čistého nízkonákladového modelu

Nízkonákladová letecká společnost Ryanair nabízí svým zákazníkům poprvé možnost spojení dvou návazných letů a tím se odklonit od čistého nízkonákladového obchodního modelu. Tuto novinku společnost testuje na své základně v Římě na letišti

Fiumicino. Musí však počítat s dlouhými přestupy, což představuje minimální dobu tří hodin a běžně se také prodávají letenky s transferem i pod jednu hodinu. Tímto tahem chce Ryanair oslovit především firemní zákazníky, kteří mají možnost se tímto dostat na řadu jiných letišť, a také chce touto myšlenkou konkurovat menším společnostem, které k tomuto kroku přistoupily dříve. Jedná se o velkou změnu u Ryanair, protože dříve od těchto letů s přestupem odrazovala.

#### **4.3.2. Nízkonákladová aliance**

Letecká společnost Norwegian odhalila plány spojení sil s podobnými společnostmi jako je Ryanair a easyJet, aby vytvořily silnou nízkonákladovou alianci. Jejich partnerství by mělo za cíl oslabit dálkové linky leteckých společností, jako jsou British Airways nebo Emirates, pomocí nižších cen letenek a linkami vedené na regionální letiště. Dále by nabídlo potenciálním cestujícím možnost zakoupení spojovacích letů mezi zúčastněnými leteckými společnostmi aliance, nabídlo by mu to přístup k obrovské letecké síti a snížilo by to tak náklady na cestování na dlouhé vzdálenosti. Tento plán je však zatím hudbou budoucnosti.

#### **4.3.3. Letecká společnost Level**

International Consolidated Airlines Group vlastní letecké společnosti Aer Lingus, British Airways, Iberia a Vueling Airlines vytvořily společně nízkonákladovou leteckou společnost Level, která vytvoří větší množství nízkonákladových letů přes Atlantik. Jejím posláním je konkurovat dálkovým nízkonákladovým leteckým společnostem, mezi které patří například Norwegian nebo WestJet. Tato společnost má základnu v Barceloně a Paříži na letišti Orly a létá do Los Angeles, San Francisca, Buenos Aires a Punta Cana. Od příštího letního letového řádu vzniknou nová spojení mezi Paříží a New Yorkem, Montrealem, Gaudelupem a Martinikem. Díky letecké základně, kterou má společnost Level v Barceloně, budou mít cestující možnost přestoupit z letů, které se slétají z evropských měst společností Vueling. V plánu jsou nabídky dálkových letů z dalších evropských měst.

Mezi zpoplatněné služby patří samozřejmě odbavení zavazadla, výběr sedadla v letadle, jídlo a občerstvení a také je možné si zakoupit připojení k internetu na palubě letadla.

#### **4.3.4. Letecká společnost Joon**

Nízkonákladová letecká společnost Joon patří do portfolia značek společnosti Air France a nabízí lety i po Evropě. Její základnou je pařížské letiště Charlese de Gaulle a lety směřovat do Lisabonu, Porta, Barcelony a Berlína, později nabídne i dálkové lety do brazilské Fortalezy a Mahé na Seychelách. V roce 2020 plánuje firma mít 28 letadel a až tisíc zaměstnanců.

## **5. Obchodní model nízkonákladové letecké společnosti v současnosti**

Obchodní model nízkonákladových leteckých společností je odlišný i mezi samotnými nízkonákladovými dopravci. Společným znakem však zůstává minimalizace provozních nákladů. Pro tuto kapitolu jsou vytvořeny pomocí analýzy obchodních modelů skupiny či kategorie reprezentující prvky obchodních modelů vybraných evropských nízkonákladových společností, které jsou:

- 1) původní nízkonákladový obchodní model;
- 2) nízkonákladový obchodní model s prvky klasického modelu a převahou nízkonákladového;
- 3) nízkonákladový obchodní model s prvky nízkonákladového modelu a převahou klasického;
- 4) nízkonákladový obchodní model s prvky klasického modelu.

Pro každou kategorii byly vybrány vždy jedna až dvě evropské nízkonákladové společnosti. Abychom mohli zařadit nízkonákladovou leteckou společnost do určité kategorie nízkonákladového modelu, je nutné, aby splňovala jeho určité prvky charakteristické pro danou skupinu, které jsou následující:

- krátké a střední tratě bez návaznosti;
- nabídka stejných tarifů všem zákazníkům nebo pouze několik druhů;
- homogenní letadlový park spojené s nižšími náklady na provoz a údržbu;
- jedna palubní třída;
- využívání především sekundárních letišť s nižšími letištními poplatky a lepší flexibilitou v časovém plánování letů;
- vyšší load factor;
- snížený komfort na palubě, žádné zábavné prvky a doplňkové služby na palubě.

### **5.1. Původní nízkonákladový model**

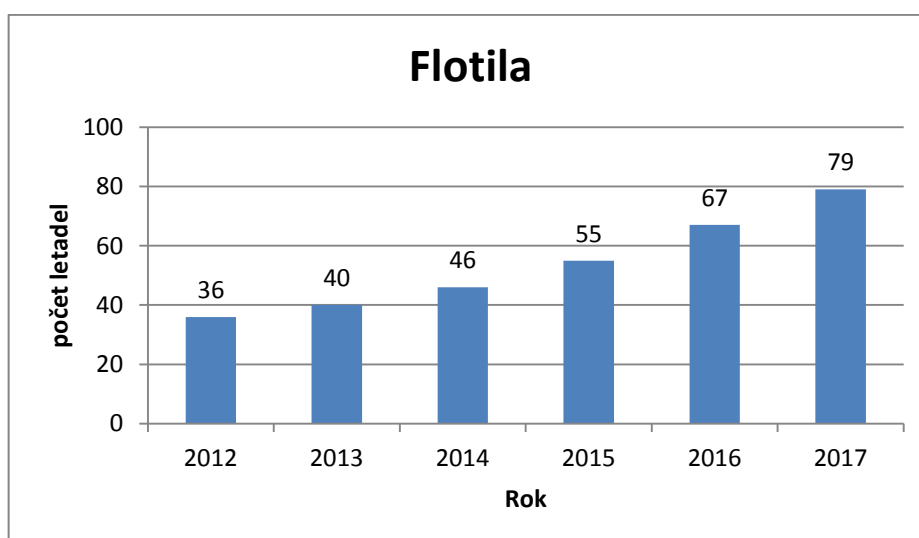
Aby byla nízkonákladová letecká společnost zařazena do kategorie původní nízkonákladový model, je nutné, aby splňovala všechny výše uvedené prvky. Do kategorie můžeme zařadit leteckou společnost Wizz Air.

### 5.1.1. Letecká společnost Wizz Air

Společnost Wizz Air byla založena v roce 2003, aby uhasily poptávku po nízkorozpočtových dopravcích v zemích střední a východní Evropy, zejména v důsledku přistoupení nových členských států EU (ČR, Estonsko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Polsko, Slovensko a Slovinsko) dne 1. 5. 2004 a očekávané přistoupení Bulharska a Rumunska k EU v lednu 2007. Její sídlo je v Budapešti a Katovicích a její první let byl uskutečněn z Katovic 19. 5. 2004.

#### 5.1.1.1. Flotila

Letecká společnost Wizz Air v roce 2012 disponovala celkem 36 letadly typu Airbus 320ceo, z nichž každé má 180 míst pro cestující. O pět let později už nakládala s více než dvojnásobným počtem letadel typů Airbus 320ceo a Airbus 321ceo s 230 místy. V roce 2017 měla ve své flotile 63 letadel typu Airbus 320ceo a 16 letadel typu Airbus 321ceo. Od roku 2019 plánuje tato společnost nakupovat další typ letadel Airbus 321neo a nahradit je starší letadly, které má ve své flotile. Tento vývoj ve zvyšování počtu letadel odpovídá vývoji i dalších kategorií jako je například počet přepravených cestujících. Zde je opět patrná homogenita letadlového parku, kde nalezneme 2 typy letadel jedné skupiny, který ve flotile převládá. Následující graf zobrazuje vývoj v počtu letadel společnosti Wizz Air.

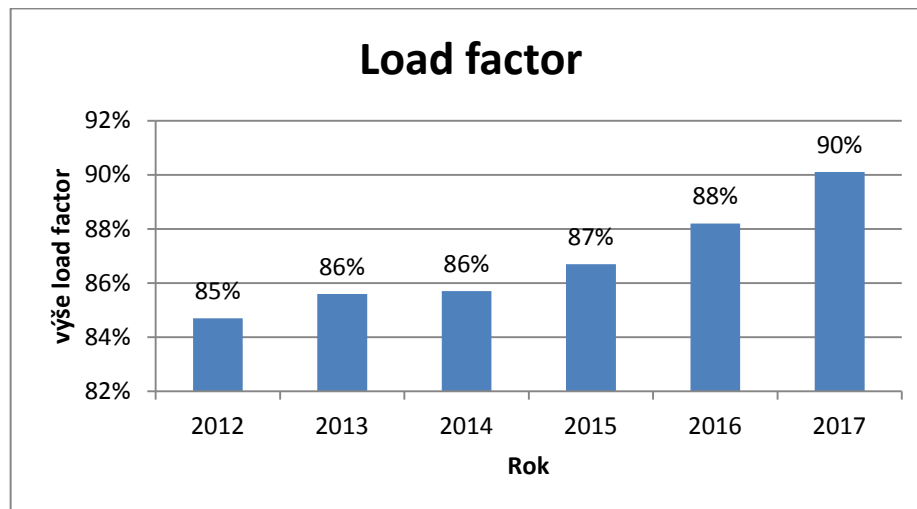


Obrázek 12: Flotila společnosti Wizz Air

Zdroj: Výroční zprávy Wizz Air

### 5.1.1.2. Load factor

V roce 2012 dosáhl load factor výše 85 %, v roce 2017 vystoupal na 90 %. Tento vývoj byl dosažen snížením ceny letenek a navýšením kapacity letadel. Následující graf znázorňuje vzestupnou tendenci load factor mezi roky 2012 a 2017.



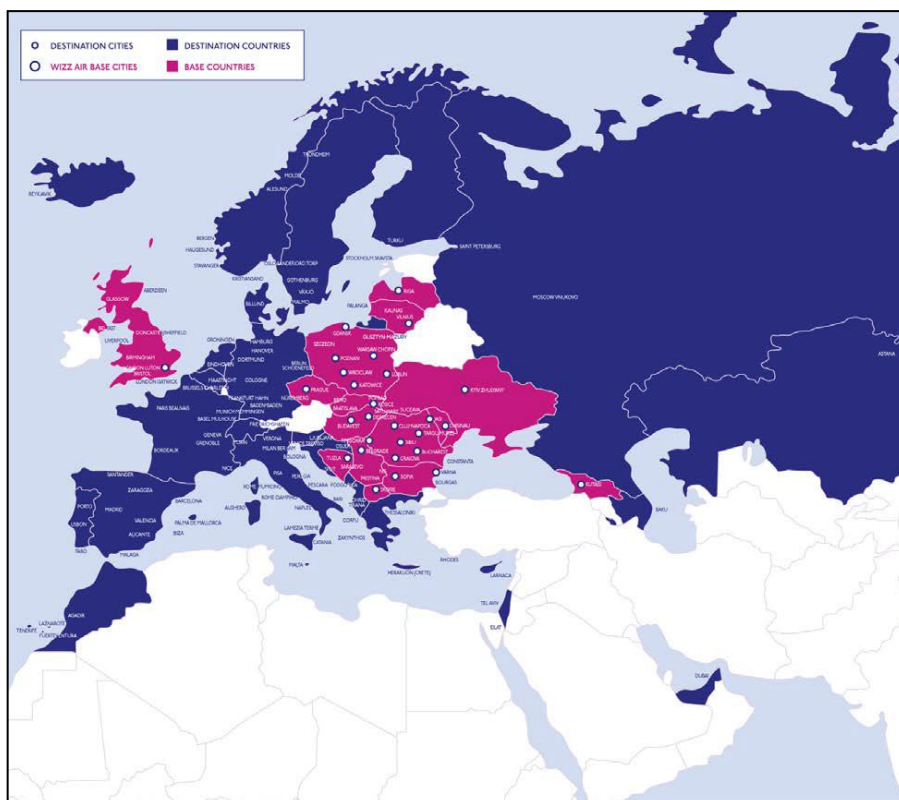
Obrázek 13: Load factor společnosti Wizz Air

Zdroj: Výroční zprávy Wizz Air

### 5.1.1.3. Letiště, trasy a základny

Společnost Wizz Air působí primárně na sekundárních letištích, která mají značně volnější kapacitu. Tento záměr je způsoben přetížeností letišť, na kterých tato společnost působí a není schopna zajistit přístup na ně v jejich upřednostňovaných časech.

Společnost Wizz Air se při svých trasách zaměřuje na oblast střední a východní Evropy, kde poskytuje nízkonákladovou leteckou osobní přepravu na pravidelných linkách krátkých a středních trasách po Evropě. V roce 2012 obsluhovala celkem 217 tras a pět let později jich bylo více než dvojnásobek, celkem 486. Jejich 28 základen je umístěno především střední a východní Evropě, tzv. bývalém východním bloku. Velký počet tras a základen je typickým znakem pro klasický obchodní model.



Obrázek 14: Trasy a základny Wizz Air

Zdroj: Výroční zprávy Wizz Air

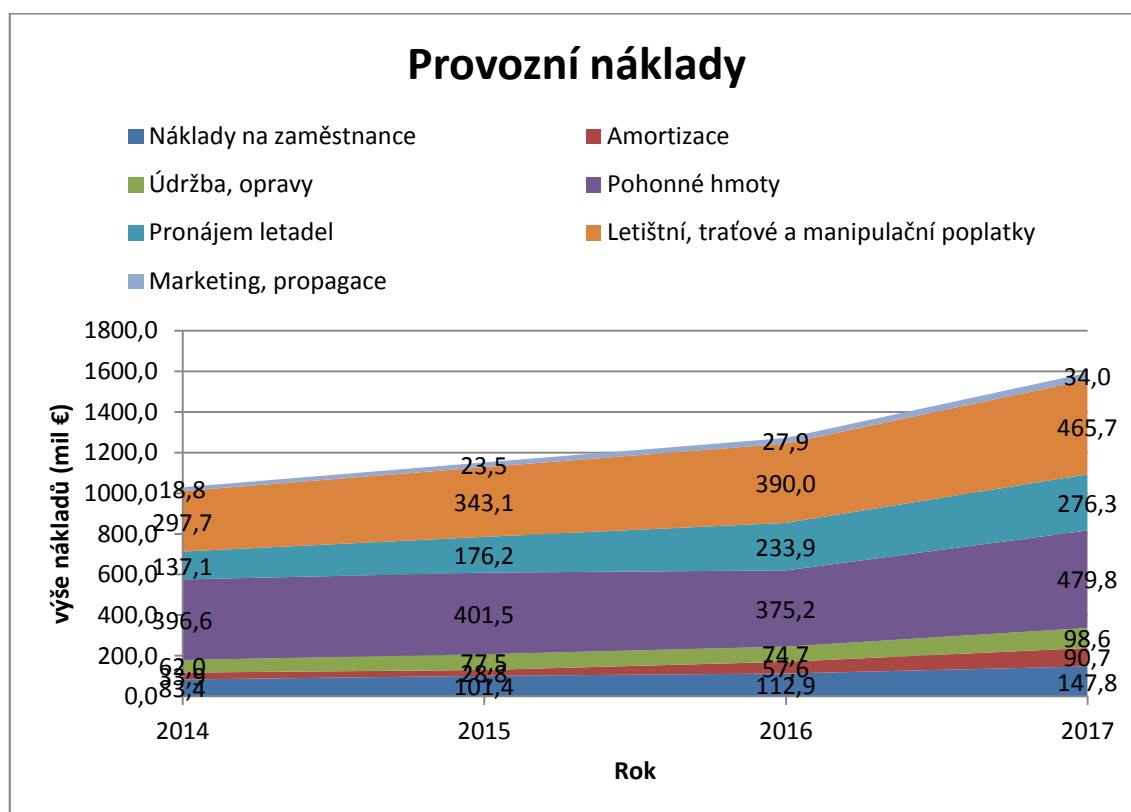
#### 5.1.1.4. Náklady

Výše celkových provozních nákladů dosáhly v roce 2017 hodnoty €1,592 mld. z důvodu zvýšení úrovně aktivity a zvýšení nákladů spojených s růstem letecké společnosti, zejména u paliva a personálních nákladů. Pod kapitolu provozní náklady spadají následující kategorie:

- náklady na zaměstnance;
- odpisy a amortizace;
- pohonné hmoty;
- údržba, materiály a opravy;
- náklady na marketing a distribuci;
- pronájem letadel;
- poplatky za trasy;
- letištní a manipulační poplatky;
- další.



Jak dokládá graf níže, největší zátěží z pohledu provozních nákladů jsou pro Wizz Air pohonné hmoty a letištní, traťové a manipulační poplatky. Výše pohonných hmot byla negativně ovlivněna ekonomickou recesí na konci prvního desetiletí 21. století, proto do roku 2014 jejich hodnota vzrostla až na 39 % provozních nákladů. Po tomto roce se jejich procentuální hodnota snížila na 30 %. Dále byly zmíněny letištní, traťové a manipulační poplatky, které se stabilně pohybovaly okolo 30 %. S rostoucím vývojem společnosti, ať se jedná o počet tras, základen, flotily, počtu přepravených cestujících, rostly pozvolna i provozní náklady. Z těchto údajů vyplývá, že náklady společnosti Wizz Air udržují na svých hodnotách a díky tomu mohou nabízet nízkou cenu za letenky.



Obrázek 15: Provozní náklady společnosti Wizz Air

Zdroj: Výroční zprávy Wizz Air

Nízkonákladová letecká společnost Wizz Air se v minulosti snažila a v současnosti ze strategie s tímto typem obchodního modelu s minimalizací nákladů a nabídkou nízké ceny letenek posilovat svou pozici jedničky v oblasti střední a východní Evropy. To, jak dokládají výše uvedené údaje, se jí vede a stala se jednou z nejvýraznějších leteckých společností v Evropě. Odolnost jejich obchodního modelu,

o kterém jsou přesvědčeni, je nejlepším modelem pro stimulaci letecké dopravy ve střední a východní Evropě, v kombinaci s jejich rostoucí leteckou sítí a posilováním pozice v této oblasti. Z tohoto vyplývá, že společnost Wizz Air spadá do této kategorie.

## **5.2. Nízkonákladový model s prvky klasického modelu a převahou nízkonákladového**

Pro zařazení nízkonákladové letecké společnosti do kategorie nízkonákladový obchodní model s prvky klasického modelu a převahou nízkonákladového, je nutné, aby splňovala většinu výše zmíněných prvků. Do kategorie můžeme zařadit leteckou společnost Ryanair a easyJet.

### **5.2.1. Letecká společnost Ryanair**

Nízkonákladová letecká společnost Ryanair je irskou společností sídlící v Dublinu. V roce 1985 ji založili Christopher Ryan, Tony Ryan a Liam Lonergan. Svou činnost započala s tradičním obchodním modelem a její první linka a první let se uskutečnil mezi Irskem na londýnské letiště Gatwick. V prvním roce existence přepravila cca 5 000 pasažérů.

Jeden rok po založení společnosti získala od regulačních orgánů povolení konkurovat klasickým leteckým společnostem, jako jsou British Airways nebo Aer Lingus, na trase Dublin – Londýn. Ryanair nabízela cenu zpáteční letenky o více než polovinu nižší než obě dvě konkurenční společnosti, které byly nuceny díky této skutečnosti snížit na této trase ceny svých letenek. Tím se mezi leteckými dopravci v Evropě spustila první výrazná cenová válka. V roce 1987 si pronajala tři letouny BAC1-11 (British Aircraft Corporation), mohla tím rozšířit svou síť linek do dvaceti měst ve Velké Británii a v Irsku a přepravila více než 322 000 pasažérů.

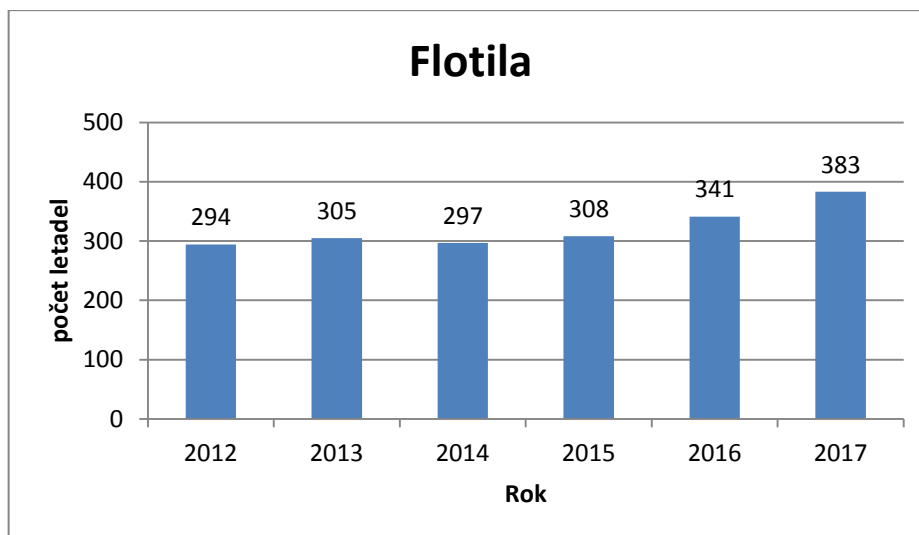
V roce 1988 se společnosti podařilo otevřít další linky mezi Dublinem a Bruselům a mezi Dublinem a Mnichovem. Bohužel se ani jedna ze zmiňovaných linek nestala úspěšnou. V roce 1990 se počet přepravených pasažérů pohyboval okolo 745 000. Tento rok byl pro Ryanair zlomový. Po velmi intenzivním nárůstu počtu přepravených pasažérů, pronajatých letadel, obslužených tratí a urputných cenových bojích s konkurencí se dostala do problémů. Po zemětřesení v jejich vedoucích funkcích, následně vykazovala ztrátu 20 milionů britských liber, což mělo za následek

celkovou restrukturalizaci, která měla dopad nejen v rozhodnutí používat pouze jeden typ letadel, ale také zrušení bezplatného občerstvení na všech letech.

Svůj první milion cestujících se jim podařilo přepravit v roce 1993 a v následujícím roce pořídila svých prvních 8 letadel typu Boeing 737-200. Po skončení liberalizace letecké dopravy v Evropě se Ryanair zdařilo vstoupit opětovně na evropský trh a následně svou první základnu otevřeli v roce 2001 v Bruselu na letišti Charleroi Airport. V letech 2002 a 2003 otevřeli další základnu tentokrát ve Frankfurtu nad Mohanem a ukončili monopol konkurenční společnosti Lufthansa a pokračuje v prvenství největší nízkonákladové letecké společnosti v Evropě. V roce 2003 se společnost Ryanair stala nejznámější leteckou společností pro společnost Google. V dalších letech získala leteckou společnost Buzz, díky této akvizici získala okamžitý přístup k 11 novým francouzským regionálním letištím, zprovoznila novou službu Web check-in a oznamuje plány pro používání mobilních telefonů během letu. Její další vývoj je popsán níže, kde je patrný růst v jednotlivých kategoriích a dokládá úspěch celé společnosti Ryanair.

#### **5.2.1.1. Flotila**

Letecká společnost Ryanair v roce 1999 zahájila výměnu své flotily z typu letadel Boeing 737-200 na Boeing 737-800, která byla dokončena v roce 2005. V roce 2007 disponovala celkem 133 letadly typu Boeing 737-800NG, z nichž každé má 189 míst pro cestující. O čtyři roky později už nakládala s více než dvojnásobným počtem letadel a v roce 2017 jich měla téměř 400. Od roku 2019 plánuje tato společnost nakupovat další typ letadel Boeing 737. Tentokrát se jedná o typ Boeing 737-Max-200, který pojme celkem 197 cestujících. Tento vývoj ve zvyšování počtu letadel odpovídá vývoji i dalších kategorií jako je například počet přepravených cestujících. Zde je patrná homogenita letadlového parku, kde nalezneme 1 maximálně 2 typy letadel, který ve flotile převládá. Následující graf zobrazuje vývoj v počtu letadel společnosti Ryanair.

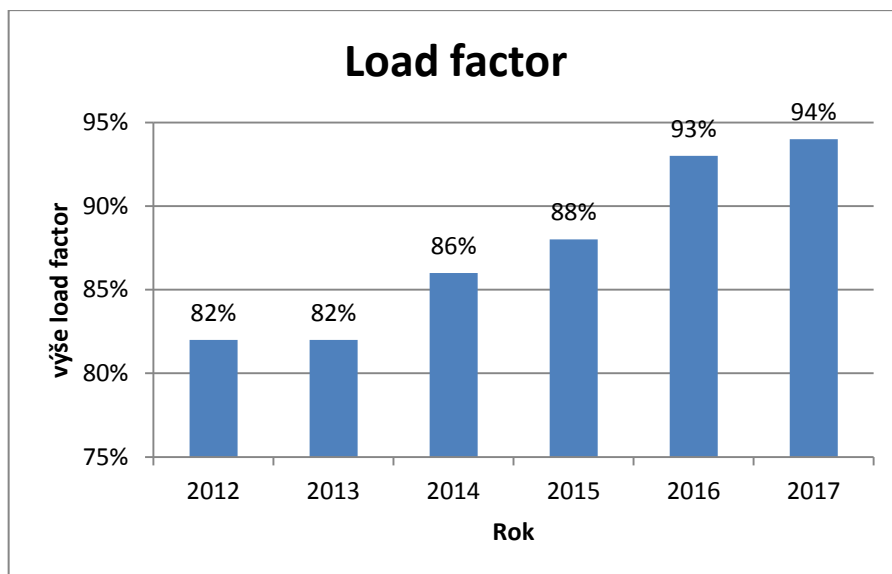


Obrázek 16: Flotila společnosti Ryanair

Zdroj: Výroční zprávy Ryanair

### 5.2.1.2. Load factor

V roce 2007 dosáhl load factor výše 82 %, což je oproti předešlému roku snížení o jeden procentní bod z důvodu zvýšení kapacity sedadel o 23 %, a v následujícím roce zůstal na této hodnotě. Rok 2009 přinesl pokles load factor na 81 %. Na těchto hodnotách se pohyboval až do roku 2013. V roce 2014 se díky dřívějšímu uvolnění sezónních letových řádů a prodeji letenek při nízkých cenách zvýšil na 86 %. Dalšími faktory, které ovlivnily nárůst load factor, byla nabídka a distribuce nabízených letů. Na jaře tohoto roku byla zahájena rozhlasová a televizní kampaň na klíčových trzích Evropy a také zahájili distribuci letů přes globální distribuční systémy používané obchodními zákazníky. Na zimu naplánovali podporu nové webové stránky, mobilní aplikace a dalšího zlepšování služeb zákazníkům. V roce 2015 se společnost Ryanair zapojila do programu Always Getting Better (dále jen „AGB“), který výrazně zvýšil počet přepravených cestujících, ale také byl navýšen load factor o další 2 %. Hodnota load factor v roce 2016 byla ovlivněna dalším nárůstem počtu cestujících o více než 16 milionů a dosáhla 93 %. Nemilou zprávou pro Ryanair byla informace o vystoupení Spojeného království z Evropské unie, tzv. Brexit. Očekávali, že tento výsledek bude mít za následek politické a ekonomické nejistoty nejen v Evropě, ale také v USA. Proto nejsou schopni předvídat, jaký dopad může tato situace mít jejich podnikatelskou strategii. V následujícím roce poskočil load factor o 1 % výše.



Obrázek 17: Load factor společnosti Ryanair

Zdroj: Výroční zprávy Ryanair

### 5.2.1.3. Letiště, trasy a základny

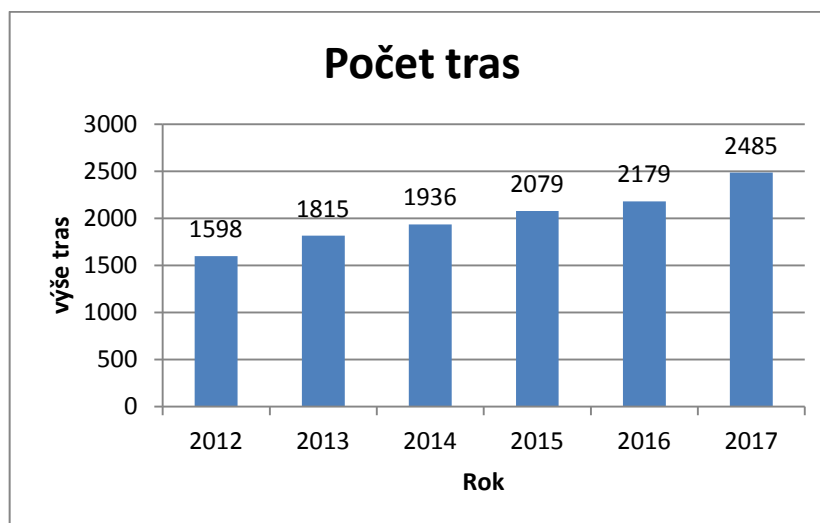
Společnost Ryanair se zaměřovala a stále zaměřuje na sekundární letiště. V posledních letech v rámci AGB se zaměřuje i na primární letiště a zlepšuje stávající letištní infrastrukturu tím, že provozuje trasy na nedostatečně využívaná sekundární letiště. Společnost Ryanair stále využívá více sekundárních letišť než primárních a díky tomu splňuje charakteristiku tohoto modelu.

Společnost Ryanair provozuje pravidelnou leteckou dopravu, která zajišťuje krátké trasy typu point-to-point z velké části Evropy. V roce 1997 provozovala pouze 19 tras oproti roku 2007, kdy provozovala 550 tras a 22 základen po celé Evropě. V následujícím roce otevřeli přes 200 nových tras a 3 nové základny ve městech Belfast, Birmingham a Bournemouth. V roce 2009 začala provozovat dalších 236 tras z Belgie, Francie, Německa, Irska, Itálie, Španělska, Švédska a Spojeného království a otevřela nových šest základen ve městech Alghero, Birmingham, Bologna, Bournemouth, Cagliari a Edinburgh. V roce 2012 provozovala přes 1 500 tras a měla celkem 48 základen po celé Evropě. V roce 2017 společnost nabídla svým zákazníkům více než 2 000 plánovaných letů na krátké vzdálenosti za den, celkem provozovala téměř 2 500 tras a obsluhuje více než 210 letišť po celé Evropě. Následující tabulka uvádí základny společnosti Ryanair v roce 2017 a níže jsou uvedeny grafy tras a základen v období 2012 – 2017, kde je patrný každoroční nárůst obou faktorů. Velký počet tras a základen je typickým znakem pro tento obchodní model.

Tabulka 3: Seznam základen Ryanair v roce 2017

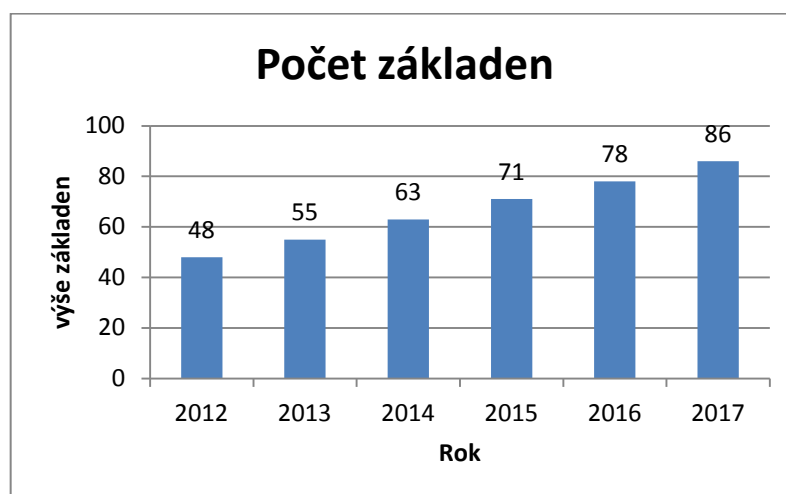
Operating Bases		
Alghero	Edinburgh	Milan (Malpensa)
Alicante	Eindhoven	Naples
Athens	Faro	Nuremburg
Baden-Baden	Fez	Palermo
Barcelona (Girona)	Frankfurt (Hahn)	Palma Mallorca
Barcelona (El Prat)	Frankfurt Main	Paphos
Bari	Gdansk	Pescara
Belfast	Glasgow (Prestwick)	Pisa
Berlin	Glasgow International	Ponta Delgada
Birmingham	Gothenburg	Porto
Bologna	Gran Canaria	Poznan
Bournemouth	Hamburg	Prague
Bratislava	Ibiza	Rome (Ciampino)
Bremen	Kaunas	Rome (Fiumicino)
Brindisi	Krakow	Santiago
Bristol	Lamezia	Seville
Brussels (Charleroi)	Lanzarote	Shannon
Brussels (Zaventem)	Leeds Bradford	Sofia
Bucharest	Lisbon	Stockholm (Skavsta)
Budapest	Liverpool	Tenerife South
Cagliari	London (Luton)	Thessaloniki
Catania	London (Stansted)	Timisoara
Chania	Madrid	Trapani
Cologne	Malaga	Valencia
Corfu	Malta	Vilnius
Cork	Manchester	Warsaw (Modlin)
Dublin	Marrakech	Wroclaw
Dusseldorf (Weeze)	Memmingen	Zadar
East Midlands	Milan (Bergamo)	

Zdroj: Výroční zprávy Ryanair



Obrázek 18: Trasy Ryanair

Zdroj: Výroční zprávy Ryanair



Obrázek 19: Základny Ryanair

Zdroj: Výroční zprávy Ryanair

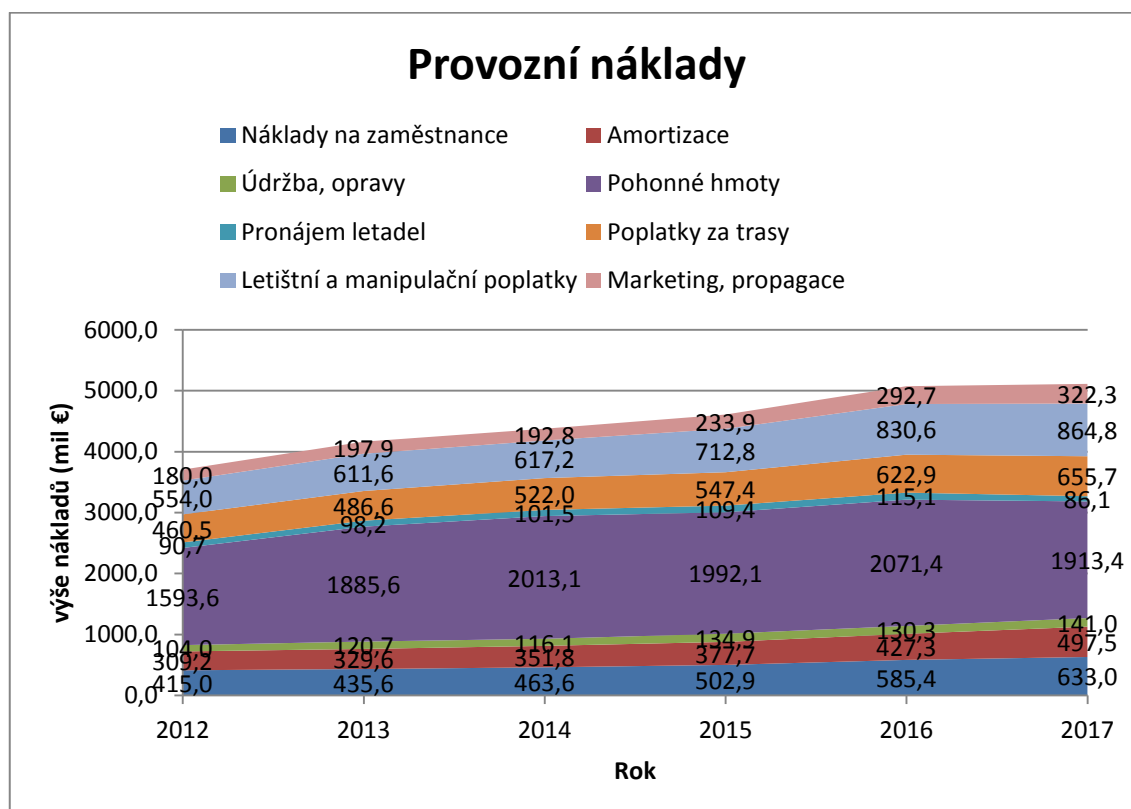
#### 5.2.1.4. Náklady

Výše celkových provozních nákladů dosáhly v roce 2017 hodnoty €5,114 mld. z důvodu zvýšení úrovně aktivity a zvýšení nákladů spojených s růstem letecké společnosti, zejména u paliva a personálních nákladů. Pod kapitolu provozní náklady spadají následující kategorie:

- náklady na zaměstnance;
- odpisy a amortizace;
- pohonné hmoty;
- údržba, materiály a opravy;
- náklady na marketing a distribuci;
- pronájem letadel;
- poplatky za trasy;
- letištní a manipulační poplatky;
- další.

Jak dokládá graf níže, největší zátěží z pohledu provozních nákladů jsou pro Ryanair pohonné hmoty a letištní a manipulační poplatky. Výše pohonných hmot byla negativně ovlivněna ekonomickou recesí na konci prvního desetiletí 21. století, proto do roku 2014 jejich hodnota vzrostla až na 46 % provozních nákladů. Po tomto

roce se jejich procentuální hodnota snížila na 37 %. Dále byly zmíněny letištní a manipulační poplatky, které však proti pohonným hmotám dosahovaly výrazně nižších hodnot a stabilně se pohybovaly okolo 15 %. S rostoucím vývojem společnosti, ať se jedná o počet tras, základen, flotily, počtu přepravených cestujících, rostly pozvolna i provozní náklady. Z těchto údajů vyplývá, že se společnost Ryanair snaží své náklady držet při zemi a díky tomu nabízet co nejnižší cenu za letenky.



Obrázek 20: Provozní náklady společnosti Ryanair

Zdroj: Výroční zprávy Ryanair

### 5.2.1.5. Always Getting Better

Od roku 2014 zahájila činnost s programem AGB spočívající ve zlepšení podmínky pro zaměstnance, akcionáře a zákazníky. V počátečních letech byla zahájena široká škála služeb zákazníkům a digitální zlepšení, jako je nová webová stránka a aplikace, nové uniformy a interiéry a přizpůsobené obchodní, rekreační a rodinné produkty.

První rok program AGB nabízel mnoho inovací zaměřující se nejen na zákazníky. Mezi významné body patřil například zavedení nové webové stránky a mobilní aplikace, nižší poplatky za zavazadla nebo použití přenosných elektronických



zařízení během všech fází letu. Společnost Ryanair zahájila specializovanou rodinnou službu Family Extra s řadou slev. Rodiny, které si rezervují letenku, mohou získat až 50 % slevu za dětské sedadlo, zavazadla, stravování nebo pojištění. Další důležitým faktorem je zavedení služby Business Plus pro obchodní zákazníky cestující s Ryanair. V této službě je jim nabídnut bezplatný check-in na letištích, stravování a prémiové sezení. Dále pokračují v propojení více evropských hlavních obchodních center s více trasami a vícenásobnými denními lety.

Po prvním roce díky lepším tarifům, špičkové přesnosti Ryanair a významnému zlepšení podmínek pro zákazníky s programem AGB pomohly jejich dalšímu růstu. V tomto důsledku přepravili přes 90 milionů cestujících a load factor vzrostl na 88 %. Stále se drželi filozofie co nejnižších nákladů, jejich jednotkové náklady klesly o 5 %, navzdory skutečnosti, že v tomto roce vzrostly poplatky za využívání primárních letišť. Poprvé po dlouhé době bylo zaznamenáno snížení cen paliva, díky snížení cen pohonných hmot o 10 % na cestujícího.

V roce 2016 se společnost Ryanair snažila stále více zdokonalovat nabídku svých poskytovaných služeb. Díky tomu byla evropskou jedničkou v poskytování zákaznických služeb, což dokládá následující statistika:

- více než 90 % letů na čas;
- méně než 1,1 stížností na 1 000 cestujících;
- méně než 0,5 ztracených zavazadel na 1 000 cestujících;
- více než 99 % stížností vyřízených do 7 dnů.

V tomto roce se podařilo pomocí program AGB navýšit provoz o 18 %, přepravit přes 100 milionů cestujících a nárůst load factor na 93 %. V září 2016 se Ryanair.com stala nejnavštěvovanějším leteckým webem na světě s více než 45 miliony návštěv během jediného měsíce a také největší evropskou leteckou společností.

Jak již bylo výše uvedeno, v roce 2014 byl zahájen program AGB s plánem v roce 2017 přepravit 117 milionů cestujících a obsahoval plán se sliby:

- upřednostnění bezpečnosti;
- nejnižší ceny;
- nejlepší výběr destinací;
- cestování příjemným zážitkem;
- nejspolehlivější evropskou leteckou společností;
- transparentnost a jednoduché cestování;

- inovace.

Plán o přepravě 117 milionů cestujících byl o 3 miliony překonán a byl navýšen load factor na 94 %. Tyto hodnoty vypovídá o síle obchodního modelu společnosti Ryanair ve velmi těžkém obchodním prostředí v důsledku teroristických událostí v řadě evropských měst a prudký pokles libry bezprostředně po referendu o Brexitu. Ve 4. ročníku AGB zajistila Ryanair přípojně lety (zpočátku v Římě a Miláně a později i u ostatních). Také začala prodávat lety z Madridu pro dlouhé trasy.



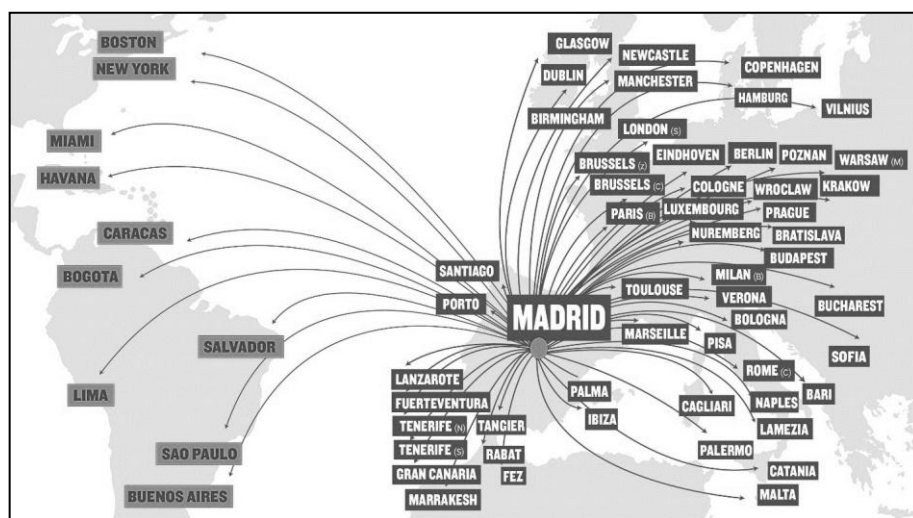
Obrázek 21: Always getting better 4

Zdroj: <https://www.ryanair.com/gb/en/>



Obrázek 22: Always getting better 5

Zdroj: <https://www.ryanair.com/gb/en/>



Obrázek 23: Dlouhé lety z Madridu společnosti Ryanair

Zdroj: Výroční zprávy Ryanair

Plán pro rok 2018 obsahuje širokou šálu environmentálních, servisních a digitální inovací. V environmentální oblasti chce Ryanair v dalších pěti letech odstranit všechny nerecyklovatelné plasty, zákazníkům na palubě nabídnout dřevěné příbory a biologicky odbouratelné kávové šálky. Zatímco budou probíhat další inovace, jediná věc, která se nezmění, budou nízké ceny, kde je dán příslib jejich neporazitelnosti. Evropští zákazníci budou mít také velký výběr destinací s neaktuálnějšími lety díky rozšiřování flotily, provozu, základen a tras.

Nízkonákladová letecká společnost Ryanair se v minulosti snažila ze strategie s tímto typem obchodního modelu s minimalizací nákladů a nabídkou nízké ceny letenek vytěžit co nejvíce. To, jak dokládají výše uvedené údaje, se jí povedlo. Stala se nejúspěšnější nízkonákladovou společností v Evropě s nejvyšším počtem přepravených cestujících. V roce 2014 spustila program AGB, kterým se začala odklánět od klasického nízkonákladového modelu a stala se z ní hybridní letecká společnost nabízející cestujícím například rodinné tarify nebo tarify pro obchodní cestující, zavedla návazné lety na svých linkách a prodává lety z Madridu pro dlouhé trasy. Z tohoto vyplývá, že společnost Ryanair spadá do této kategorie.

### **5.2.2. Letecká společnost easyJet**

Nízkonákladová letecká společnost easyJet je britskou společností sídlící v Londýně. Společnost byla založena v březnu 1995 Steliosem Haji-Ioannou, britským podnikatelem řeckokyperského původu. V roce 2016 společnost easyJet přepravila 74,5 milionu cestujících, což je 6 % růst oproti roku 2015, je za společností Ryanair 2. největší leteckou společností Evropy podle počtu přepravených pasažérů.

První pravidelná linka mezi letištěm Londýn-Luton a skotským Glasgow zahájila provoz dne 10. listopadu 1995. Jen 14 dní poté vzlétlo letadlo easyJet poprvé i na lince Londýn–Luton – Edinburgh. Mezinárodní provoz zahájil easyJet v dubnu 1996, kdy začal z Lutonu létat do Amsterdamu, Barcelony a francouzského Nice. V říjnu 1997 otevřel easyJet svoji druhou základnu v anglickém Liverpoolu.

V březnu 1998 koupil easyJet 40% podíl ve švýcarské charterové společnosti TEA Basel. Ta byla přejmenována na easyJet Switzerland a od 1. dubna 1999 provozuje pravidelné lety jako franšíza easyJet. V listopadu 2000 easyJet vstoupil na londýnskou burzu. V červnu 2001 zahájil easyJet provoz z londýnského letiště Gatwick. Toto letiště

se postupně stalo nejvýznamnější základnou v celé síti easyJetu. Dne 16. května 2002 koupil easyJet dominantní podíl v nízkonákladové společnosti Go Fly sídlící na letišti Londýn Stansted a v dubnu 2003 ji plně začlenil do své sítě.

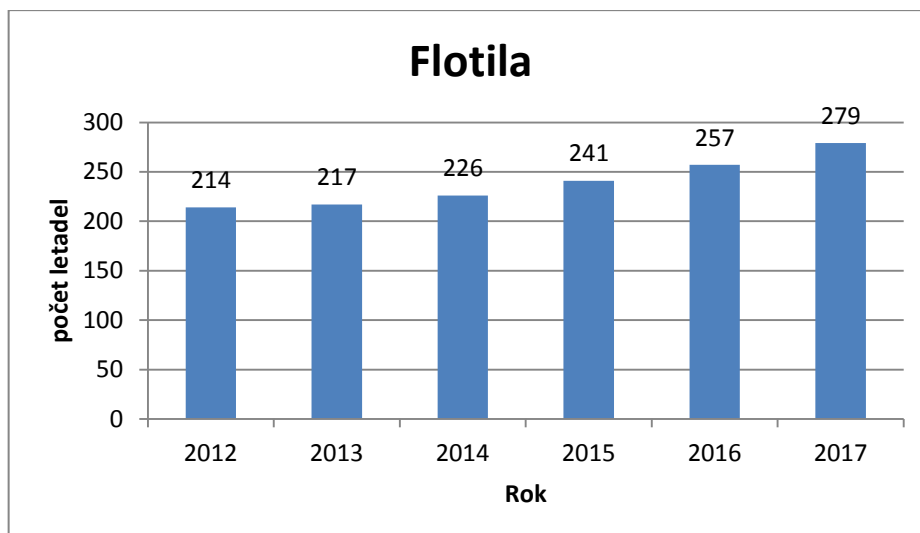
V říjnu 2003 easyJet zahájil provoz prvního letadla Airbus A319. Sté letadlo do své flotily obdržel easyJet v prosinci 2005. V dubnu 2004 otevřel easyJet základnu na berlínském letišti Schönefeld. Ta se postupně stala největší základnou mimo Británii.

Dne 25. října 2007 dokončuje easyJet akvizici letecké společnosti GB Airways. Jejím začleněním do společnosti easyJet výrazně posílil svoji přítomnost na londýnském letišti Gatwick a získal novou základnu v Manchesteru. Mezi destinace easyJetu se tak zařadily i dovolenkové destinace v Egyptě, Turecku či na řeckých ostrovech. V roce 2008 easyJet expandoval ve Francii – nejprve v únoru otevřel základnu na pařížském letišti Charlese de Gaulla, v dubnu pak otevřel svoji 20. bázi v Lyonu.

V létě 2017 v rámci příprav na odchod Británie s Evropské unie easyJet založil evropskou pobočku easyJet Europe. Ta sídlí ve Vídni, bude zaměstnávat 4000 zaměstnanců a její flotila má čítat kolem sta letadel.

### **5.2.2.1. Flotila**

Letecká společnost easyJet v roce 2012 disponovala celkem 214 letadly typu Airbus, z nichž typu Airbus 319 bylo 160 a Airbus 320 bylo 54. O pět let později bylo v její flotile o 65 letadel více. V roce 2017 měla ve své flotile 143 letadel typu Airbus 319, 134 letadel typu Airbus 320 a 2 letadla typu Airbus 320neo. Do budoucna plánuje tato společnost nakupovat další typ letadel Airbus 321. Tento vývoj ve zvyšování počtu letadel také odpovídá vývoji i dalších kategorií jako je například počet přepravených cestujících. Zde je opět patrná homogenita letadlového parku, kde nalezneme 3 typy letadel jedné skupiny, který ve flotile převládá. Následující graf zobrazuje vývoj v počtu letadel společnosti easyJet.

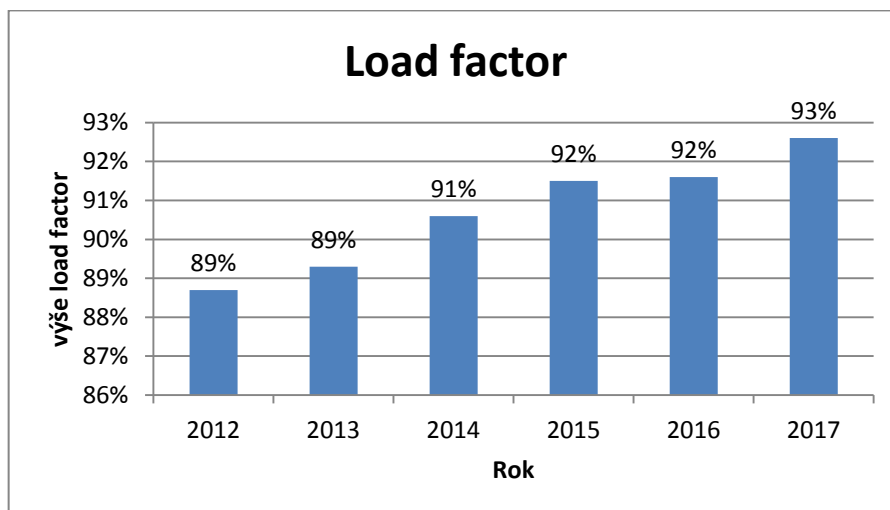


Obrázek 24: Flotila společnosti easyJet

Zdroj: Výroční zprávy easyJet

#### 5.2.2.2. Load factor

V roce 2012 dosáhl load factor výše 88,7 % a postupně se zvyšoval, až dosáhl výše 92,6 %. Tento vývoj byl dosažen vyšším počtem přepravených cestujících, který odráží sílu sítě, strategii společnosti a zákaznické nabídky společnosti easyJet. Následující graf znázorňuje vzestupnou tendenci load factor mezi roky 2012 a 2017.

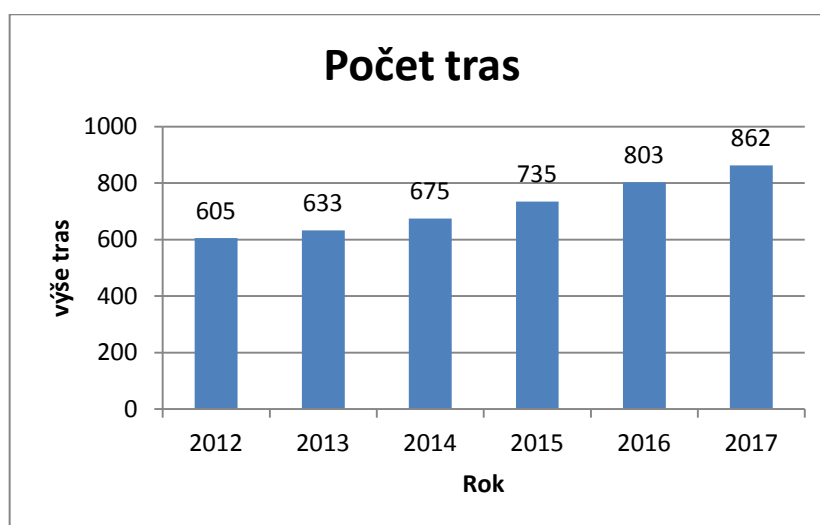


Obrázek 25: Load factor společnosti Ryanair

Zdroj: Výroční zprávy Ryanair

### 5.2.2.3. Letiště, trasy a základny

Společnost easyJet se zaměřovala a stále zaměřuje na primární letiště. Společnost easyJet se při svých trasách zaměřuje na oblast především západní a střední a částečně i východní Evropy, kde poskytuje nízkonákladovou leteckou osobní přepravu na pravidelných linkách krátkých a středních trasách po Evropě. Mezi její destinace patří také Egypt, Turecko nebo Izrael. V roce 2012 obsluhovala celkem 605 tras a pět let později jich o 200 více. Jejich 30 základen je umístěno především v západní Evropě.



Obrázek 26: Trasy easyJet

Zdroj: Výroční zprávy easyJet

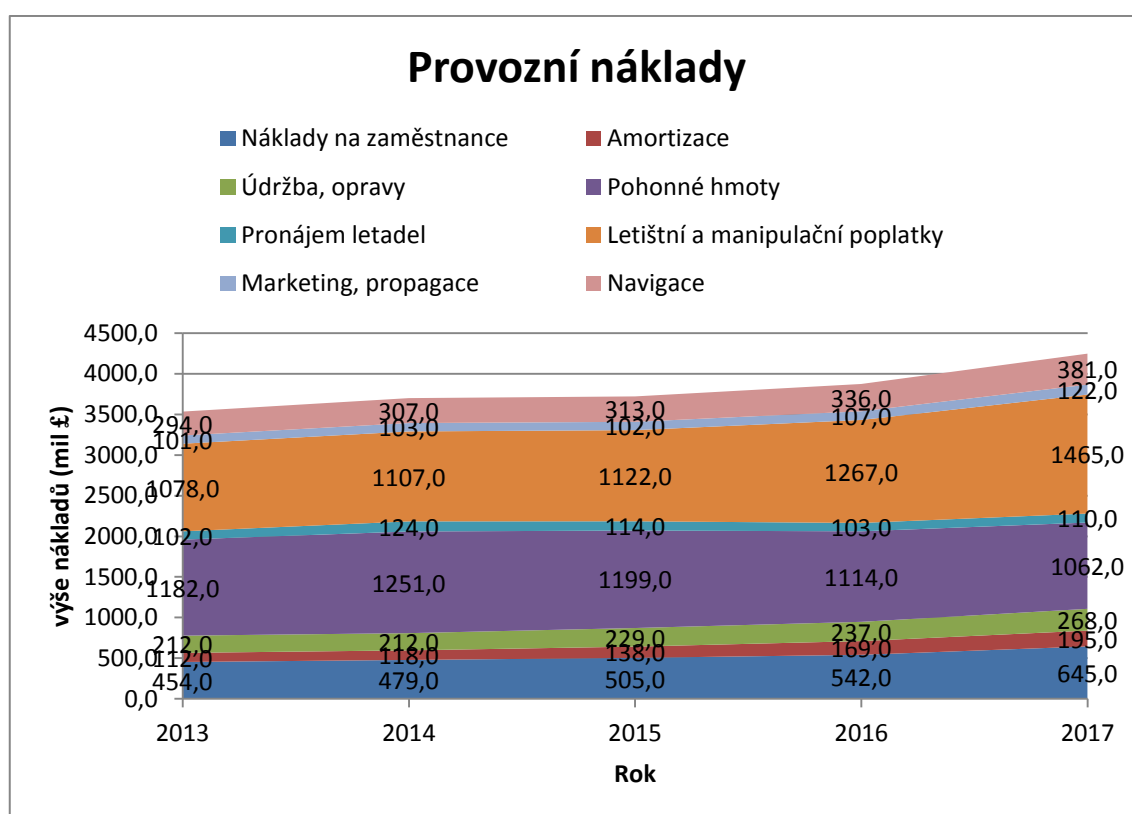
### 5.2.2.4. Náklady

Výše celkových provozních nákladů dosáhly v roce 2017 hodnoty £4,248 mld. z důvodu zvýšení úrovně aktivity a zvýšení nákladů spojených s růstem letecké společnosti, zejména u paliva a personálních nákladů. Pod kapitolu provozní náklady spadají následující kategorie:

- náklady na zaměstnance;
- odpisy a amortizace;
- pohonné hmoty;
- údržba, materiály a opravy;
- náklady na marketing a distribuci;
- pronájem letadel;
- letištní a manipulační poplatky;

- další.

Jak dokládá graf níže, největší zátěží z pohledu provozních nákladů jsou pro easyJet pohonné hmoty a letištní a manipulační poplatky. Výše pohonných hmot po roce 2014 začala klesat z 34 % na 25 % podílu provozních nákladů. Oproti tomu letištní a manipulační poplatky měly opačnou tendenci, během dvou let dosáhly 34 % a to díky obsluhování primárních letišť, kde jsou tyto poplatky vyšší než u sekundárních letišť. S rostoucím vývojem společnosti, ať se jedná o počet tras, základen, flotily, počtu přepravených cestujících, rostly pozvolna i provozní náklady. Z těchto údajů vyplývá, že se společnost easyJet snaží své náklady držet při zemi, díky tomu nabízet co nízkou cenu za letenky, ale také se tímto zaměřuje na požadavky svých cestujících, kteří mi jsou především obchodní cestující.



Obrázek 27: Provozní náklady společnosti easyJet

Zdroj: Výroční zpráva easyJet

Obchodní model společnosti easyJet se odlišuje od původního nízkonákladového modelu nízkonákladových společností. Směřuje více k některým atributům produktu klasických dopravců jako je například prodej v cestovních kancelářích prostřednictvím

globálního distribučního systému, na palubě najdeme časopis „The Traveller“, k letence lze zakoupit i další cestovní služby. Management společnost určitě ví, co dělá, protože podstatnou část klientely tohoto dopravce tvoří obchodní cestující, kteří najdou většinu požadovaných služeb, byť za příplatek. I proto létají z primárních letišť v atraktivních spádových oblastech. Z tohoto vyplývá, že společnost easyJet spadá do této kategorie.

### **5.3. Nízkonákladový model s prvky nízkonákladového modelu s převahou klasického**

Pro zařazení nízkonákladové letecké společnosti do kategorie nízkonákladový obchodní model s prvky nízkonákladového modelu a převahou klasického, je nutné, aby splňovala polovinu výše zmíněných prvků, a zároveň zapojuje prvky klasického modelu. Do této kategorie můžeme zařadit leteckou společnost FlyBe.

#### **5.3.1. Letecká společnost FlyBe**

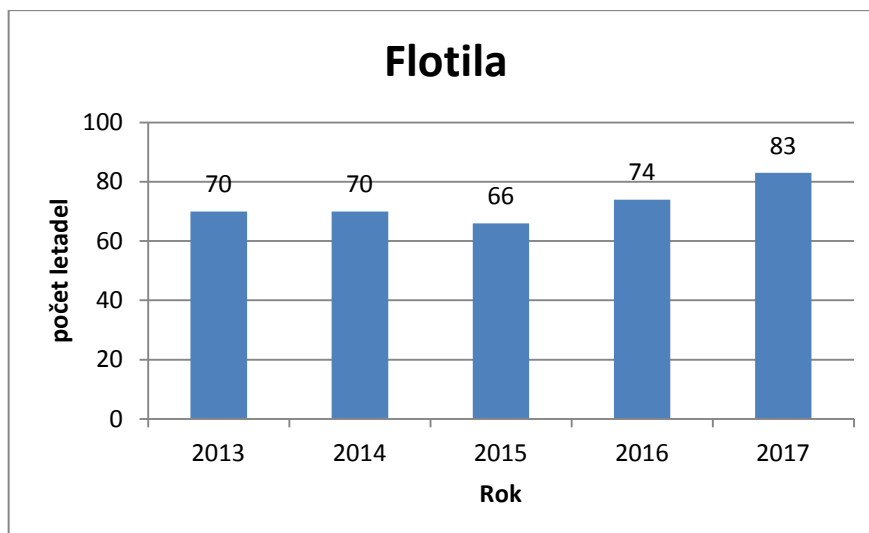
Nízkonákladová letecká společnost Flybe je nízkonákladová britská regionální letecká společnost s hlavními základnami v Birminghamu a Manchesteru. Sídlí na letišti v Exeteru. Provozuje nejvíce vnitrostátních letů ve Spojeném království ze všech společností.

Byla založena v roce 1979 pod jménem Jersey European Airways, po odkoupení společností Walker Steel Group se jmenovala Jersey European, v roce 2000 dostala název British European (BE), později se před zkratku Be dosadilo slovo Fly a vzniknul dnešní název.

##### **5.3.1.1. Flotila**

Letecká společnost FlyBe v roce 2012 disponovala celkem 70 letadly, z nichž Embraer E195 regional jet bylo 14, Embraer E175 regional jet bylo 9 a Bombardier Q400 turboprop bylo 47. O pět let později bylo v její flotile o 13 letadel více. V roce 2017 měla ve své flotile 58 letadel typu Bombardier Q400 turboprop, 11 letadel typu Embraer E175 regional jet, 9 letadel typu Embraer E195 regional jet a 5 letadel typu ATR72 turboprop. Zde je dá mluvit o homogenitě letadlového parku, protože zde více než z 50 % převažuje jeden typ letadla. Následující graf zobrazuje vývoj v počtu letadel společnosti FlyBe.



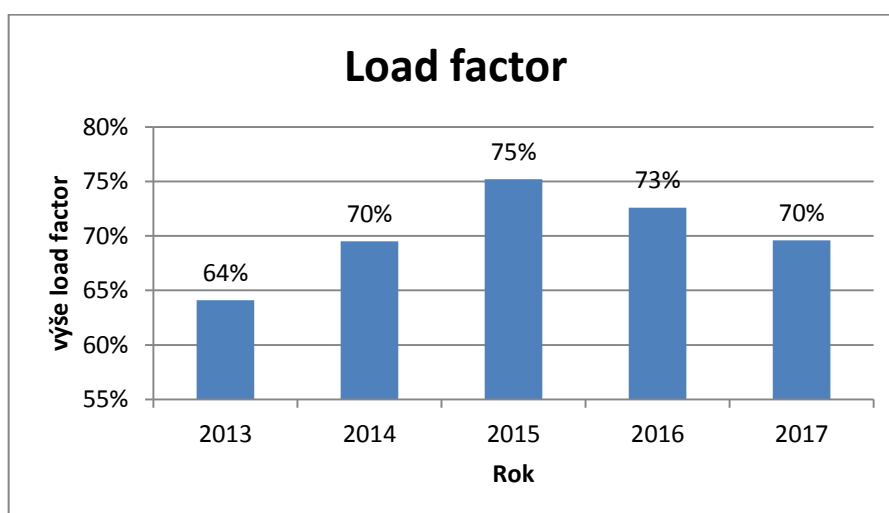


Obrázek 28: Flotila společnosti FlyBe

Zdroj: Výroční zprávy FlyBe

### 5.3.1.2. Load factor

V roce 2013 dosáhl load factor výše 64,1 %, postupně se zvyšoval, až dosáhl výše 75,2 % a v roce 2017 dosáhl výše 69,6 %. Výše load factor pro rok 2015 byla způsobena snížením kapacity. V následujících letech byla zvýšena kapacity letadel díky silné konkurenci na trhu. Následující graf znázorňuje vzestupnou tendenci load factor mezi roky 2013 a 2017.

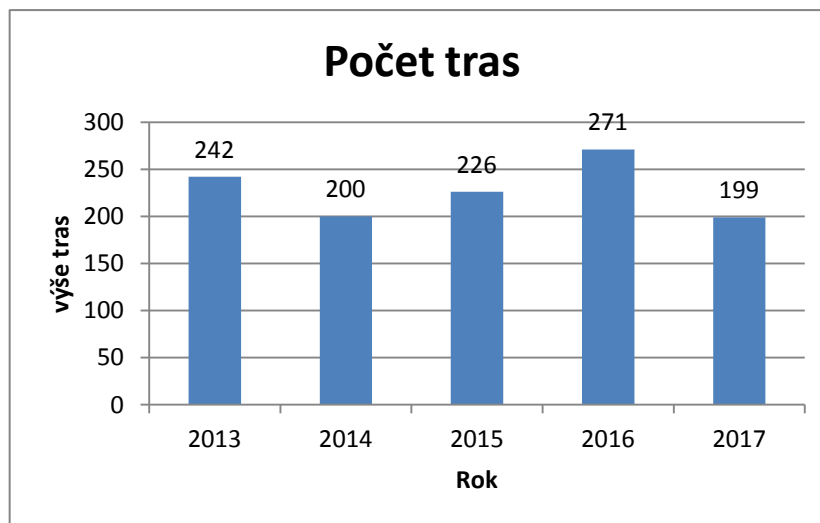


Obrázek 29: Load factor společnosti FlyBe

Zdroj: Výroční zprávy FlyBe

### 5.3.1.3. Letiště, trasy a základny

Společnost FlyBe se při svých trasách zaměřuje dlouhé trasy například z Aberdeenu do Houstonu nebo Singapur, Belfastu do New Delhi nebo New Yorku, Edinburghu do Los Angeles nebo Šanghaje, Exeteru do Dubaje nebo Sydney. Společnost FlyBe má přístup k bohatým celosvětovým destinacím tím, že kombinuje rozsáhlou síť tras a sítě, které jsou řízeny rostoucím počtem partnerů v rámci codeshare. Celkově má 11 regionálních britských základen.



Obrázek 30: Trasy FlyBe

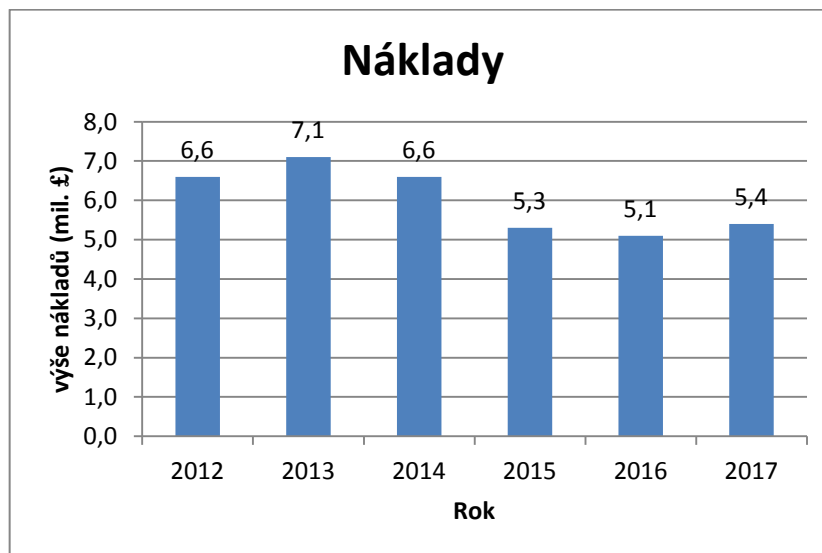
Zdroj: Výroční zprávy FlyBe

### 5.3.1.4. Franchise

Společnost FlyBe nabízí zákazníkům regionální služby prostřednictvím franšizových partnerů Blue Islands, Loganair a Stobart Air. Tyto společnosti dohromady vytváří alianci se společností Eastern Airways, která rozšiřuje služby do a ze Skotska. Pro zákazníky rozšiřuje franšizový partner síť FlyBe, což jim umožňuje snad a pohodlně se připojit k oblastem, které jsou jinak těžko dosažitelné, jako jsou například Shetlandské ostrovy na severu až po Normanské ostrovy na jihu. Spojením regionů Spojeného království, Evropy a světa pomáhá firmám pracovat lépe, rodiny tráví více času a odlétají na dovolené.

### 5.3.1.5. Náklady

Výše celkových nákladů v období 2012 – 2017 se pohybovala mezi hodnotami £5,1 mil. a £7,1 mil. Hodnoty v prvních třech uvedených letech přesahovaly hodnotu £6 mil., od roku 2014 docházelo k jejich snižování díky klesajícím hodnotám pohonných hmot.



Obrázek 31: Náklady společnosti FlyBe

Zdroj: Výroční zprávy FlyBe

Obchodní model společnosti FlyBe se odlišuje od původního nízkonákladového modelu nízkonákladových společností. Prvním faktorem je pestrost letadlového parku v porovnání s výše uvedenými leteckými společnostmi. Dalšími faktory je velmi nízký load factor, který bývá u tradičnějších nízkonákladových společností vyšší než 80 % a partnerství codeshare, které je typické pro klasické dopravce. Díky spolupráci s partnery jsou schopni poskytnout zákazníkům bezkonkurenční regionální síťové propojení z místních letišť do globálních destinací. Potencionální cestující si mohou rezervovat a koupit letenku přes webovou stránku Flybe.com. To přispívá k investování do digitální transformace. Z tohoto vyplývá, že společnost FlyBe spadá do této kategorie.

## **5.4. Nízkonákladový model s prvky klasického modelu**

Aby byla nízkonákladová letecká společnost zařazena do kategorie hybridní model s plným servisem, je nutné, aby splňovala maximálně 3 z výše uvedených prvků. Do této kategorie můžeme zařadit leteckou společnost Air Berlin.

### **5.4.1. Letecká společnost Air Berlin**

Letecká společnost Air Berlin byla ve svém nejlepším období druhá největší německá letecká společnost a desátá největší letecká společnost Evropy. Sídli v Berlíně a hlavní základny měla na letišti Berlín–Tegel a letišti Düsseldorf.

Air Berlin v roce 1978 založil Kim Lundgren. Stalo se tak v americkém Oregonu. První let se konal 28. dubna 1979 z letiště Berlín-Tegel na letiště Palma de Mallorca ve Španělsku.

V roce 1992 začal Air Berlin létat z letiště v Mnichově, Norimberku, Frankfurtu nad Mohanem a z letiště Münster Osnabrück. V roce 1996 se Air Berlin stal jednou z prvních leteckých společností, která zavedla bezpečnostní systém TCAS (systém varování a předcházení proti kolizím letadel). V roce 2001 vybavil Air Berlin jako první na světě své letadla typu Boeing 737-800 úspornějšími winglety na křídlech.

Od 31. prosince 2003 byl Air Berlin druhou největší leteckou společností v Německu (největší společností je Lufthansa). V roce 2004 získal Air Berlin 24 % podíl v rakouské letecké společnosti Niki (později až 49,8 %, které prodala společnosti Etihad). Dále kompletně získal v roce 2007 společnost LTU a 49 % podíl v švýcarské letecké společnosti Belair.

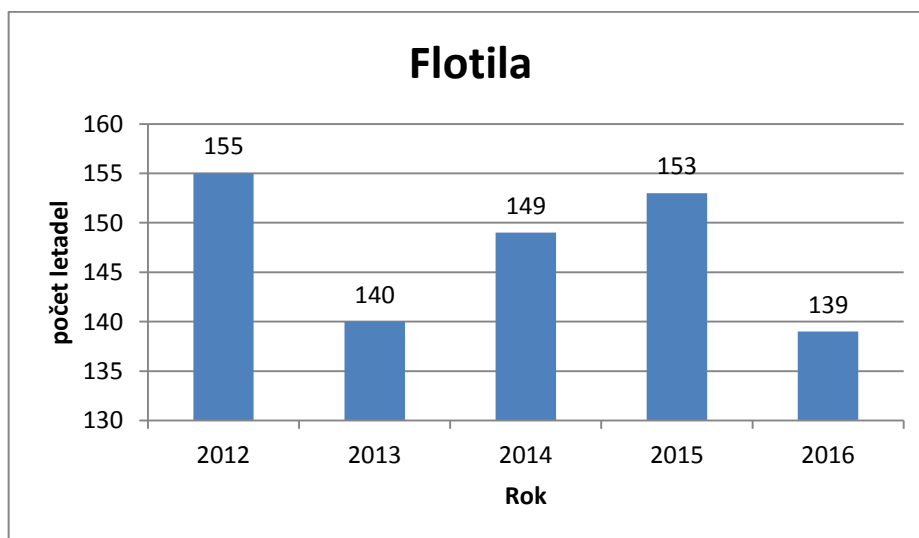
Na letišti Berlín–Tegel byl v roce 2007 otevřen terminál C kompletně pro potřeby této společnosti. V roce 2008 vyměnil Air Berlin letadla Fokker 100 za letadla Bombardier Dash 8 Q400. Jako jediná letecká společnost v Evropě vybavil svá letadla systémem GBAS (*Ground Based Argumentation System*) – navigační systém, který umožňuje přesnější a bezpečnější přistání. Od zimní sezóny 2008/2009 společnost Air Berlin spolupracovala s ruskou leteckou společností S7 Airlines a s čínskou leteckou společností Hainan Airlines na linkách do Moskvy a do Pekingu. Od zimní sezóny 2010/2011 Air Berlin začala provozovat lety pod společným číslem (codeshare) se společností American Airlines a Finnair.

V roce 2009 letadla typu Boeing 737-700NG (i s posádkami) Air Berlin byla jako první v Evropě přijata do kategorie IIIb v systému ILS. Air Berlin také zavedl, jako

první letecká společnost v Evropě, systém bezpečnosti letu *SafeRoute*<sup>TM</sup>. V dubnu 2009 oslavil Air Berlin své třicáté narozeniny. Arabská společnost Etihad Airways zvýšila svůj podíl v Air Berlin v roce 2011 z původních 2,99 % na 29,1 %. V březnu 2012 se Air Berlin stal členem aliance leteckých společností Oneworld. V roce 2016 Air Berlin přepravil 28,9 milionů cestujících, což byl mírný pokles oproti předchozímu roku.

#### 5.4.1.1. Flotila

Letecká společnost Air Berlin v roce 2012 disponovala celkem 155 letadly typu Airbus, Boeing, Bombardier a Embraer. V roce 2016 měla ve své flotile už jen 139 letadel. Za období 2012 – 2016 měla velice pestrý letadlový park – 11 letadel typu Airbus 319, 59 letadel typu Airbus 320, 21 letadel typu Airbus 321, 14 letadel typu Airbus 330-200, 5 letadel typu Boeing 737-700, 9 letadel typu Airbus 737-800 a 20 letadel typu Bombardier Dash 8 Q400. Z výše uvedené je patrné, že o homogenitě letadlového parku se nedá hovořit. Následující graf zobrazuje vývoj v počtu letadel společnosti Air Berlin.

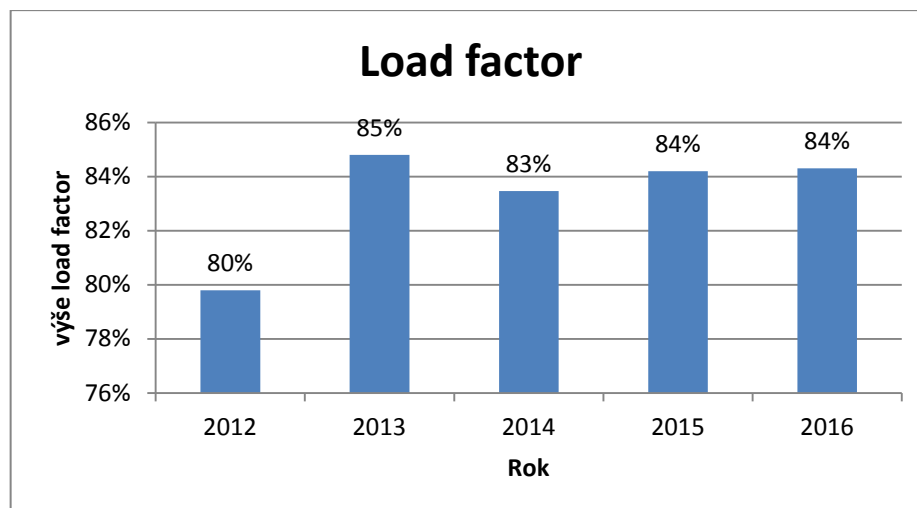


Obrázek 32: Flotila společnosti Air Berlin

Zdroj: Výroční zprávy Air Berlin

#### 5.4.1.2. Load factor

V roce 2012 dosáhl load factor výše 80 %, v roce 2016 vystoupal na 84 %. Následující graf znázorňuje vzestupnou tendenci load factor mezi roky 2012 a 2016.

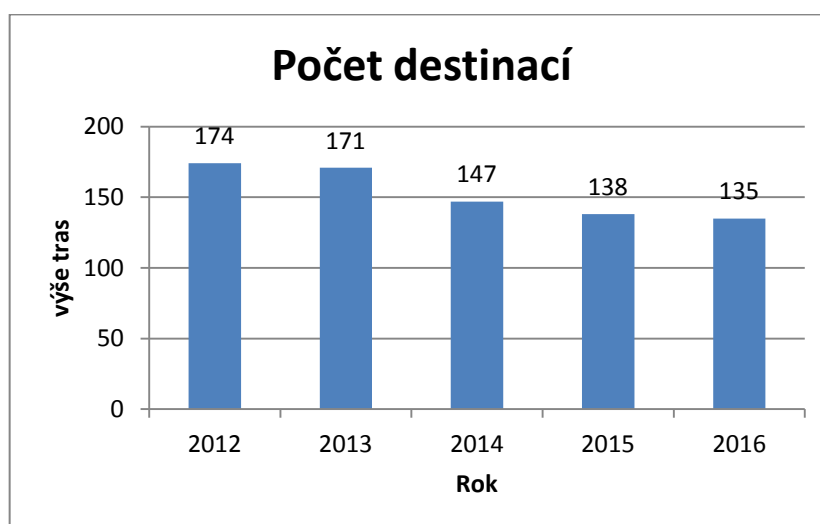


Obrázek 33: Load factor společnosti Air Berlin

Zdroj: Výroční zprávy Air Berlin

### 5.4.1.3. Letiště a destinace

Společnost Air Berlin se při svých trasách zaměřuje dlouhé trasy. V létě 2016 posílila tuto síť přidáním tří nových vysokofrekvenčních destinací v San Franciscu, Bostonu a Havaně z berlínského hubu v Düsseldorfu. Dále byly zřízeny s členskými leteckými společnostmi Etihad Airways Partners nové codeshare na Nový Zeland.

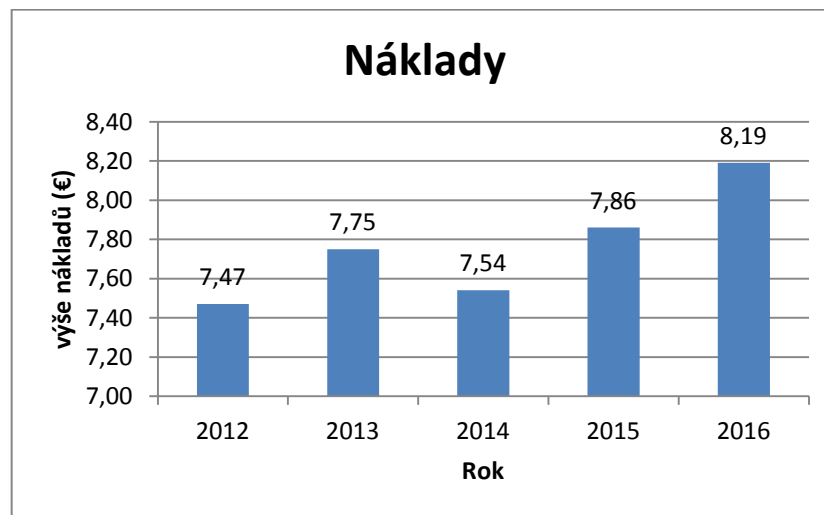


Obrázek 34: Trasy Air Berlin

Zdroj: Výroční zprávy Air Berlin

#### 5.4.1.4. Náklady

Výše celkových nákladů v období 2012 – 2017 se pohybovala mezi hodnotami €7,47 a €8,19. Těto hodnoty dosáhly až v posledním roce. Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, tato výše nákladů se přibližuje více klasickým dopravcům než nízkonákladovým.



Obrázek 35: Náklady společnosti Air Berlin

Zdroj: Výroční zprávy Air Berlin

Obchodní model společnosti Air Berlin se odlišuje od původního nízkonákladového modelu nízkonákladových společností. Jejím záměrem bylo dopravovat turisty do středomořských letovisek. Prvním faktorem je pestrost letadlového parku v porovnání s výše uvedenými leteckými společnostmi. Dalšími faktory je load factor mezi 80 % a 85 %, který bývá u tradičnějších nízkonákladových společností vyšší než 80 % a členství v alianci Oneworld, která ji odklání od klasického modelu. Dále se zaměřovala na dlouhé tratě a systém hub and spoke, které jsou charakteristické pro klasické dopravce. Air Berlin nabízela svým cestujícím ze tří možných tarifů a letenky mohli cestující si zarezervovat přes jejich internetové stránky, cestovní kanceláře, u letištní přepážky společnosti či telefonicky přes servisní středisko. Z tohoto vyplývá, že společnost Air Berlin spadá do této kategorie. Bohužel, díky finančním problémům se Air Berlin dostala v roce 2016 až do insolvence a 27. 10. 2017 ukončila svoji činnost.

## **Závěr**

Jak název diplomové práce napovídá, hlavním záměrem v oblasti nízkonákladového leteckého průmyslu bylo seznámení se s ním a jeho problematikou. Přinesla pohled na rozdíly mezi klasickým leteckým dopravcem a tím nízkonákladovým, kdy se začala rychle rozvíjet letecká doprava a tento způsob dopravy byl známkou luxusu a majetnosti. Tím pádem musela přijít i malá revoluce v podobě zpřístupnění cestování vzduchem pro každého, a tedy snižování cen za přepravu. Vznikl tak prostor pro nový model letecké dopravy, který se nyní nazývá celosvětově low-cost. Nízkonákladoví dopravci nastavili v letecké dopravě nové podmínky, kterým se i ti klasičtí dopravci museli přizpůsobit a ukázat svým klientům, proč využívat právě jejich služeb. Začaly se tak vyvíjet dva různé modely přepravy, které mají své podmínky a pravidla.

Hlavním cílem práce byla analýza a identifikace modelu nízkonákladové letecké společnosti v současnosti. Vlastním přínosem této práce byla analýza, která obsahuje zpracovaná data a přináší kompletní rozbor současného stavu. Zde je uvedeno vše důležité, co je nutné vědět pro pochopení vývoje nízkonákladových leteckých společností, od doby kdy se začaly profilovat až po současný stav. Práce se tak může stát odrazovým můstkem pro ty, kteří se chtějí s touto problematikou detailněji zabývat. Úkol to nebyl snadný, jelikož od vzniku nízkonákladových společností jsou v některých ohledech stále velmi podobné s klasickými dopravci. Proto se část práce opírá i o poznatky od ostatních leteckých dopravců.

Dále byla věnována vývoji přepravních výkonů a podmínek na trhu letecké dopravy pro nízkonákladové letecké dopravce. Zde se začala ukazovat jejich nepostradatelnost v tomto segmentu dopravy. Nízkonákladové společnosti se během posledních let staly populární alternativou k tradičním společnostem a zaujímá své místo na leteckém trhu v Evropě. Každoroční nárůst počtu letů je toho důkazem. Díky tomu se také zvýšil jejich podíl na evropském leteckém trhu a jejich nepostradatelnost a zájem cestujících o ně měl vzestupnou tendenci.

Další části byly zaměřeny na charakteristiky low-cost dopravců v minulosti a současnosti a současnou business strategii nízkonákladových leteckých společností, kde byla patrná filozofie zmíněných dopravců spočívající v minimalizování nákladů na co nejnižší hodnotu, za předpokladu udržení nejvyšší úrovně bezpečnosti, která je pro toto odvětví v dnešní době nezbytností. Jejich náklady v minulosti byly o 50 % nižší



než u klasických společností. Díky vývoji leteckého trhu a vzájemným reakcím těchto konkurentů jsou takto nízké náklady minulostí. Během posledních let docházelo a stále dochází k prolínání klasického a nízkonákladového obchodního modelu. Nízkonákladové letecké společnosti dnes nevyužívají výhradně jen prvky jednoho obchodního modelu, ale vybírají si různé prvky a kombinují je v obchodní model pojmenovaný jako hybridní, do kterého dnes můžeme zařadit společnost Ryanair, která do nedávna od této myšlenky odrazovala, vznik nízkonákladové aliance, kterou má v plánu společnost Norwegian, ale díky neshodám mezi oslovenými společnostmi se tato myšlenka zatím stala hudbou budoucnosti a spojení několika leteckých společností pro vytvoření společné nízkonákladové letecké společnosti jako je například společnost Level a tím vytvoření konkurence většího množství nízkonákladových letů přes Atlantik.

Praktická část, a také poslední část této práce, byla věnována obchodnímu modelu nízkonákladové letecké společnosti v současnosti. Model nízkonákladové společnosti se neustále vyvíjí, a tak můžeme najít velké rozdíly, mezi low-cost leteckými dopravci. Pro tento případ byly vytvořeny čtyři kategorie obchodních modelů rozdělené podle váhy daného modelu – klasického či nízkonákladového. Posléze byly na základě analýzy jejich obchodních modelů do těchto kategorií zařazeny vybrané evropské nízkonákladové letecké společnosti splňující prvky dané kategorie. Do první skupiny nazvané původní nízkonákladový model byla zařazena společnost Wizz Air, která splňuje všechny prvky původního klasického modelu a jejím dominantním trhem je střední a východní Evropa. Do druhé skupiny, kde nízkonákladový model obsahuje prvky klasického modelu, byly zařazeny společnosti Ryanair a easyJet. I když se zdá, že společnost Ryanair spadá do kategorie klasického modelu, v současnosti už tomu tak není díky programu AGB a nabídce návazných letů. Další společností je společnost easyJet, která se odlišuje kvalitou nabízených služeb spojené s cenou letenky, preferuje především na obchodní cestující a obsluhou primárních letišť. Do další kategorie, kde v nízkonákladovém modelu převažují prvky klasického, byla zařazena společnost FlyBe. U této skupiny spadají odlišnosti jako je homogenita letadlového parku, nízký load factor, codeshare a síťové propojení místních letišť a globálních destinací. V poslední kategorii, kde silně převažuje klasický model a do které spadá společnost Air Berlin, jsou odlišnosti od klasického modelu markantní. Prvky, které ji charakterizovaly jako nízkonákladovou společnost, patřily load factor a nabídka tarifů pro cestující.

Na základě prostudované literatury, z níž jsem čerpal a jejich informace jsem uplatnil pro analýzu a identifikaci modelu nízkonákladové letecké společnosti v současnosti se domnívám, že cíl diplomové práce byl splněn.

## Použitá literatura

1. BÍNA, Ladislav, ŠOUREK, David a ŽIHLA, Zdeněk. *Provoz a řízení letecké dopravy I*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2004. ISBN 80-865-3017-5.
2. *European low-cost carriers* [online]. [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: <http://www.jvdz.net/index2.html?/op-lcc.html&frameMain>
3. GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Přeložil Lucie SCHÜREROVÁ. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3.
4. GROSS, Sven, LÜCK, Michael. *The Low Cost Carrier Worldwide*. Surrey: Ashgate Publishing Limited, 2013.
5. *Laker Airways: Cengage Learning EMEA* [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://cws.cengage.co.uk/thompson6/students/cases%20PDFs/Laker%20Airways.pdf>
6. *Nízkonákladová letecká doprava ve středovýchodní Evropě* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://geography.cz/geograficke-rozhledy/wp-content/uploads/2014/06/26-27.pdf>
7. *Nízkonákladové dálkové letecké linky – může tento obchodní model uspět v Evropě?* [online]. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://dopravni-magazin.cz/2015/02/02/nizkonakladove-dalkove-letecke-linky-muze-tento-obchodni-model-usp-et-v-evrope/>
8. *Protokol o změně Úmluvy o mezinárodním civilním letectví: Federální shromáždění České a Slovenské Federativní Republiky*. [online]. 1990 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: [http://www.psp.cz/eknih/1990fs/tisky/t1117\\_00.htm](http://www.psp.cz/eknih/1990fs/tisky/t1117_00.htm)
9. PRUŠA, Jiří. *Chytré létání*. Vyd. 1. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2010.
10. ZÁVODA, M. *Regulace, liberalizace a konkurence v letecké dopravě*, Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, 2006. s. 107
11. ZWAN, J. van der. *Low-Cost Carriers – Europe, Een onderzoek naar de Europese low-cost carriers en hun netwerkontwikkeling*, Universiteit Utrecht, 2006. [online] Dostupné na WWW: <<http://cv.jvdz.net/LowCostCarriersEuropa.doc>>. Anglická verze [online]. Dostupná na WWW: <<http://www.jvdz.net/index2.html>>

12. DVOŘÁK, Milan. *Rozvoj nízkonákladových a klasických leteckých společností v ČR po vstupu do EU: Progress of low-fares and classic airlines in Czech Republic : zkrácená verze disertační práce*. [V Brně: Vysoké učení technické], c2009. ISBN 978-80-214-3864-4.
13. ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.
14. PRUŠA, Jiří. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.
15. *Low-Cost Carriers - Europe* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.jvdz.net/index2.html?lcc-def.html&frameMain>
16. *Low-Cost Carriers and Low Fares* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/july\\_dec2004/sungkard.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/july_dec2004/sungkard.pdf)
17. *Comparison between Low-cost and Traditional* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106112/Thesis\\_Aleksandra\\_Fedosova.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106112/Thesis_Aleksandra_Fedosova.pdf?sequence=1)
18. IMPACT OF LOW COST OPERATION IN THE DEVELOPMENT OF AIRPORTS [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: [http://web.tecnico.ulisboa.pt/~vascoreis/publications/2\\_Conferences/2008\\_1.pdf](http://web.tecnico.ulisboa.pt/~vascoreis/publications/2_Conferences/2008_1.pdf)
19. *Deregulace a liberalizace letecké dopravy* [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/67694/Kajtman.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
20. Analyses of the European air transport market [online]. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory\\_market/doc/annual\\_report\\_2007.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory_market/doc/annual_report_2007.pdf)
21. Eurocontrol annual report 2013 [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/publication/files/2013-eurocontrol-annual-report.pdf>
22. EUROCONTROL Low-Cost Carrier Market Update December 2006 [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://kipdf.com/eurocontrol-low-cost-carrier->

- [market-update\\_5ab0acca1723dd349c80d608.html](#)
23. Europe's aviation industry by numbers - Q1 2018 update [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/274109/europes-aviation-industry-by-numbers-q1-2018-update/>
  24. LEI, Zheng a Andreas PAPTAEODOROU. *Measuring the effect of low-cost carriers on regional airports' commercial revenue. Research in Transportation Economics* [online]. 2010, vol. 26, issue 1, s. 37-43 [cit. 2016-11-15]. DOI: 10.1016/j.retrec.2009.10.006. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0739885909000535>
  25. Počet přepravených cestujících nízkonákladovými leteckými přepravci [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://thestudyabroadblog.com/a-lesson-in-flying-europes-low-cost-carriers/>
  26. *Uniglobe PT travel* [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://www.uniglobepttravel.cz/308/a132/N%C3%ADzkon%C3%A1kladov%C3%A9-leteck%C3%A9-spole%C4%8Dnosti-1%C3%A9taj%C3%ADc%C3%AD-z-Prahy-Brna-a-Ostravy.html>
  27. The rapid rise of low-cost carriers [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.eurocontrol.int/news/rapid-rise-low-cost-carriers>
  28. *Eurocontrol* [online]. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.eurocontrol.int/>
  29. Vidović – Štimac – Vince: Development of Business model of low-cost airlines (International Journal for Traffic and Transport Engineering, 2013)
  30. Why are cheap airlines so cheap? [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://flowingdata.com/2009/07/16/why-are-cheap-airlines-so-cheap/>
  31. *Air France představily nové „hipsterské“ aerolinky Joon. Mají mít až 28 letadel* [online]. [cit. 2017-09-29]. Dostupné z: <http://zdopravy.cz/air-france-predstavily-nove-hipsterske-aerolinky-joon-maji-byt-laboratori-2184/>
  32. *Czechcrunch* [online]. [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.czechcrunch.cz/2017/07/letecka-spolecnost-air-france-zakladanovou-aerolinku-specialne-pro-millennials/>
  33. DOGANIS, Rigas. *The airline business in the 21. century* [online]. New York: Routledge, 2001. ISBN 0415208831.
  34. *Level* [online]. [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <https://www.flylevel.com>

35. *Nová letecká společnost Level* [online]. [cit. 2017-08-29]. Dostupné z: <http://happyfly.cz/nova-letecka-spolecnost-level/>
36. Pereira – Caetano: A conceptual business model framework applied to air transport (Journal of AT Manage Transport Management)
37. *Ryanair – nový obchodní model slaví úspěch* [online]. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://dopravni-magazin.cz/2014/11/10/novy-obchodni-model-ryanairu-slavi-uspech/>
38. *Ryanair to Embrace Connecting Flights in Move Toward Hub Model* [online]. [cit. 2017-08-29]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-06/ryanair-to-embrace-connecting-flights-in-move-toward-hub-model>
39. Sabre airline solutions. *Sabre* [online]. [cit. 2016-09-04]. Dostupné z: [https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid\\_Model\\_Brochure.pdf](https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf)
40. The Future of Airline Business Models – Which Will Win? (EXECUTIVE INSIGHTS, VOLUME XVI, ISSUE 34)
41. *CAPA - center for aviation* [online]. [cit. 2017-09-07]. Dostupné z: <https://centreforaviation.com/insights/analysis/ryanairs-best-margin-since-2005-illustrates-the-success-of-always-getting-better-programme-282810>
42. *Letečtí dopravci a jejich obchodní přístupy odrážející turbulentnost globální ekonomiky* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-03/04%20Cervinka/Cervinka.pdf>
43. *Výroční zprávy Ryanair*. [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.ryanair.com>
44. *Výroční zprávy FlyBe* [online]. [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://www.flybe.com/>
45. *Výroční zprávy easyJet* [online]. [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://www.easyjet.com/>
46. *Výroční zprávy Wizz Air* [online]. [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://wizzair.com/>

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Vývoj nízkonákladové letecké dopravy v rámci Evropy.....</i>	22
<i>Obrázek 2: Vývoj počtu letů podle segmentů trhu .....</i>	24
<i>Obrázek 3: Podíl na trhu a počet letů nízkonákl. dopravců v Evropě 1991 – 2007.....</i>	25
<i>Obrázek 4: Státy charakteristické pro nízkonákladové letecké společnosti v roce 2006</i>	26
<i>Obrázek 5: Státy charakteristické pro tradiční letecké společnosti v roce 2006.....</i>	27
<i>Obrázek 6: Pět evropských zemí s nejvyšším provozem nízkonákladových a tradičních společností v roce 2016.....</i>	28
<i>Obrázek 7: Denní využití letadla .....</i>	31
<i>Obrázek 8: Náklady tradičních a nízkonákladových společností v letech 2006 – 2011.</i>	39
<i>Obrázek 9: Náklady tradičních a nízkonákladových společností v letech 2012 - 2017 .</i>	40
<i>Obrázek 10: Vlastnosti hybridního modelu pro tři letecké společnosti v období 2008 – 2010 .....</i>	41
<i>Obrázek 11: Charakteristiky hybridního modelu založené na charakteristikách modelu nízkonákladového a klasického.....</i>	42
<i>Obrázek 12: Flotila společnosti Wizz Air .....</i>	46
<i>Obrázek 13: Load factor společnosti Wizz Air .....</i>	47
<i>Obrázek 14: Trasy a základny Wizz Air.....</i>	48
<i>Obrázek 15: Provozní náklady společnosti Wizz Air.....</i>	49
<i>Obrázek 16: Flotila společnosti Ryanair .....</i>	52
<i>Obrázek 17: Load factor společnosti Ryanair .....</i>	53
<i>Obrázek 18: Trasy Ryanair.....</i>	54
<i>Obrázek 19: Základny Ryanair .....</i>	55
<i>Obrázek 20: Provozní náklady společnosti Ryanair.....</i>	56
<i>Obrázek 21: Always getting better 4.....</i>	58
<i>Obrázek 22: Always getting better 5.....</i>	58
<i>Obrázek 23: Dlouhé lety z Madridu společnosti Ryanair.....</i>	58
<i>Obrázek 24: Flotila společnosti easyJet .....</i>	61
<i>Obrázek 25: Load factor společnosti Ryanair .....</i>	61
<i>Obrázek 26: Trasy easyJet.....</i>	62
<i>Obrázek 27: Provozní náklady společnosti easyJet.....</i>	63
<i>Obrázek 28: Flotila společnosti FlyBe .....</i>	65
<i>Obrázek 29: Load factor společnosti FlyBe .....</i>	65

<i>Obrázek 30: Trasy FlyBe .....</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek 31: Náklady společnosti FlyBe.....</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek 32: Flotila společnosti Air Berlin.....</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 33: Load factor společnosti Air Berlin.....</i>	<i>70</i>
<i>Obrázek 34: Trasy Air Berlin .....</i>	<i>70</i>
<i>Obrázek 35: Náklady společnosti Air Berlin .....</i>	<i>71</i>



## **Seznam tabulek**

<i>Tabulka 1: Porovnání podílu v 2. polovině roků 2005 a 2006 .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 2: Rozložení nákladů nízkonákladových společností na krátkých trasách ve vztahu k tradičním společnostem.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabulka 3: Seznam základen Ryanair v roce 2017.....</i>	<i>54</i>

## **Seznam příloh**

**Příloha 1:** Přepavní práva a letecké svobody

**Příloha 2:** Znázornění rozdílů mezi nízkonákladovou a klasickou leteckou společností

**Příloha 3:** Grafické znázornění odvětví s nízkými náklady v roce 2016

**Příloha 4:** Volitelné poplatky společnosti Ryanair