ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA DOPRAVNÍ

MIKOLÁŠ JÍLEK

ZMĚNA DOPRAVNÍ POLITIKY V LETECKÉ SPOLEČNOSTI RYANAIR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Fakulta dopravní
děkan
Konviktská 20, 110 00 Praha 1

K617 ..... Ústav logistiky a managementu dopravy

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Mikoláš Jílek

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – LOG – Logistika a řízení dopravních procesů

Název tématu (česky): **Změna dopravní politiky v letecké společnosti Ryanair**

Název tématu (anglicky): Change in transport policy of Ryanair

Zásady pro vypracování

Při zpracování bakalářské práce se řiďte následujícími pokyny:

- Vývoj osobní letecké dopravy
- Přeprava zavazadel: historie, současnost, kategorizace
- Proces odbavování zavazadel
- Změna zavadlové politiky: minulost, přítomnost
- Nové trendy v oblasti zavazadel v osobní letecké dopravě

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)

Seznam odborné literatury: BÍNA, L., ŠOUREK, D., ŽIHLA, Z. Letecká doprava II. Praha: Vysoká škola obchodní v Praze, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6.

PRUŠA, J. a autorský kolektiv. Svět letecké dopravy. II., rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.

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

Datum zadání bakalářské práce: **29. června 2019**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **1. prosince 2020**
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

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE Fakulta dopravní L.S.

doc. Ing. Tomáš Horák, Ph.D.
vedoucí
Ústavu logistiky a managementu dopravy

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

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

Mikoláš Jílek
jméno a podpis studenta

V Praze dne 18. srpna 2020

Poděkování

Na úvod bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Petře Skolilové Ph.D., za odborné a velice cenné rády, vedení a konzultace, které mi poskytla. Poděkování patří také mým rodičům za podporu jak morální, tak materiální, které se mi dostávalo po celou dobu vysokoškolského studia.

Prohlášení

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

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.

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

V Praze dne 1.12.2020 .....

Mikoláš Jílek

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA DOPRAVNÍ

ZMĚNA DOPRAVNÍ POLITIKY V LETECKÉ SPOLEČNOSTI RYANAIR

Bakalářská práce
prosinec 2020
Mikoláš Jílek

ABSTRAKT

Cílem této práce je analýza dopravní politiky letecké společnosti Ryanair. Teoretická část práce se zaobírá historií a vývojem letecké dopravy od počátku až po současnost. Další částí je přeprava a kategorizace zavazadel a jejich odbavení. Praktická část se zabývá změnou v jednotlivých tarifech, rozebírá a srovnává je. Řeší fixní a variabilní náklady. V závěrečné části je analýza nových podmínek a vliv politiky na zisky společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dopravce, Ryanair, zavazadlo, tarify, letecká doprava, cestující, poplatky, odbavení

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the transport policy of Ryanair. The theoretical part deals with the history and development of air transport from the beginning to the present. Another part is the transport and categorization of luggage and their handling. The practical part deals with the change in individual tariffs, analyzes them and compares them. Solves fixed and variable costs. The final part is an analysis of new conditions and the impact of policy on the company's profits.

KEYWORDS

Carrier, Ryanair, luggage, tariffs, air transport, passengers, charges, fuel consumption, check-in

Obsah

Seznam použitých zkratek a cizích výrazů 7
Úvod 8
1. Vývoj osobní letecké dopravy 9
1.1 Počátky 9
1.2 Válečné období 10
1.3 Po válečné období 11
1.4 Současnost osobní letecké dopravy 13
2. Přeprava zavazadel 15
2.1 Historie přepravy zavazadel 15
2.2 Přeprava v začátcích letectví 15
2.3 Současnost 15
2.3.1 Ekonomika nízkonákladových dopravců 16
2.3.2 Náklady nízkonákladových společností 17
2.4 Kategorizace 18
2.4.1 Zapsaná zavazadla – odbavená 19
2.4.2 Příruční zavazadla – neodbavená 19
3. Proces odbavení 21
3.1 Proces odbavení cestujícího 21
3.2 Typy check-in 21
3.3 Proces odbavení příručního zavazadla 23
3.3.1 Historie kontroly zavazadel 23
3.3.2 Současná bezpečnostní kontrola 24
3.4 Proces odbavení zapsaného zavazadla 27
4. Dopravní politika 28
4.1 Cenotvorba 28
4.2 Společnost Ryanair 29
4.3 Dopravní politika do roku 2018 30
4.4 Dopravní politika po roce 2018 32
4.4.1 Srovnání služeb a ceny nově nabízených tarifů 32
4.4.2 Srovnání povolených zavazadel a jejich cen u nových tarifů 33
4.4.3 Zapsaná zavazadla u společnosti Ryanair 34
4.5 Analýza dopravní politiky Ryanair 35
4.5.1 Vliv na zpoždění letadel 35
4.5.2 Vliv na ekonomiku společnosti 36

4.6 SWOT analýza nových podmínek 37
4.7 Vliv politiky na zisky společnosti 39
4.8 Porovnání tarifů společnosti Ryanair a Easyjet 40
Závěr 42
Seznam obrázků: 43
Seznam grafů: 44
Odkazy a zdroje: 44

Seznam použitých zkratek a cizích výrazů

RTG - Rentgen

LOWCOST - Nízkonákladový

1.S.V. – První světová válka

IATA – Mezinárodní organizace leteckých dopravců

SSSR – Svaz sovětských socialistických republik

USA – Spojené státy americké

JET LAG – Pásmová nemoc

BENEFIT REDUCTION – Snížení přínosů

COVID-19 – Onemocnění způsobené koronavirem

HANDLINGOVÁ SPOLEČNOST -

CHECK-IN - Odbavení

3D - Trojrozměrný

FAST TRACK – Přednostní fronta

GBP – Britská libra

KČ – Česká Koruna

COST-INDEX – Index nákladů

PAX – Cestující

Úvod

Významnou roli při výběru mé bakalářské práce hrál projekt Logistika a management v letecké dopravě. Toto téma mi je velmi blízké, a protože aktivně cestuji právě leteckou dopravou, tak se o nabízené tarify jednotlivých nízkonákladových společností velice zajímám.

Vývoj v oblasti nízkonákladových dopravců jde stále dopředu. V minulých letech se počty cestujících nízkonákladových dopravců neustále zvyšovaly. Stejně tak rostla i konkurence na tomto trhu. Z tohoto důvodu se každá společnost snaží získat kompetitivní výhodu oproti konkurenci. Někdy nízkonákladové (lowcost) společnosti přicházejí se zásadními kroky, kterými se snaží zvýšit svůj zisk, počty pasažérů či získat náskok oproti konkurenci. Společnost Ryanair přišla minulý rok v listopadu s velice významným a zároveň riskantním krokem, kdy změnila povolenou velikost nepřipláceného zavazadla na základním tarifu, který nabízí. Jedná se o zavazadlo, které má menší rozměry a musí se vejít pod sedadlo v letadle.

Samozřejmou otázkou je, jaký vliv měl tento krok na počty cestujících společnosti Ryanair a také na zisky společnosti? Zavedením této změny se společnost snažila snížit čas zpoždění svých letadel a tím ušetřit peníze. Další vliv, který změna mohla přinést, je zvýšení bezpečnosti letů. Do menšího zavazadla se dají hůře uschovat zakázané předměty. Menší zavazadla mohou být také lépe kontrolována a operátoři RTG zařízení na bezpečnostní kontrole mají větší šanci odhalit zakázaný předmět.

Cílem mé bakalářské práce je rozbor ekonomické stránky současné nízkonákladové osobní letecké dopravy a vliv tohoto konceptu poskytování služeb na samotnou bezpečnost osobní letecké dopravy. K rozboru budu využívat nástroje jako jsou SWOT analýza, analýza nákladů na cestujícího před a po zavedení nových přepravních podmínek**.** Rozbor budu provádět především na nízkonákladové letecké společnosti RyanAir. Jedním z dílčích cílů je zjistit, zda se změna v zavazadlové politice společnosti Ryanair vyplatila, či jaký měla vliv na počty jejich cestujících a zisky společnosti.

1. Vývoj osobní letecké dopravy

Neodmyslitelnou součástí jakéhokoliv odvětví je jeho historie a letectví není výjimkou, proto se nejdříve zaměřím na historický vývoj letecké dopravy ve světě, a to od úplných začátků až po současnost. Zmíním se například i o největších leteckých dopravcích současné doby nebo o změnách přepravní kapacity v průběhu historie.

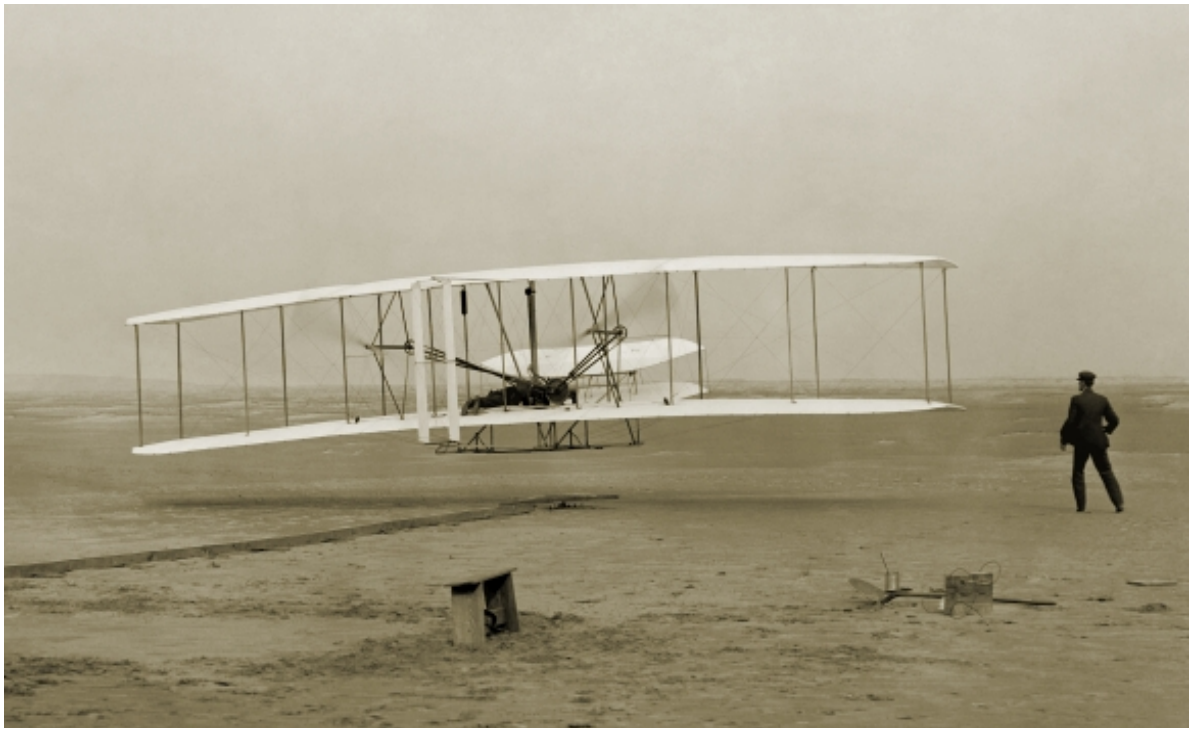
1.1 Počátky

První pokusy o odlepení člověka od Země začaly již v dávné historii, dokazuje to například zmínka o létaní v řeckých bájích a pověstech, kdy se Daidalos a Ikaros pokoušeli o únik z bludiště za pomoci napodobení křídel u ptáků. Prvním velkým mezníkem v oblasti letectví je Leonardo Da Vinci a jeho nákresy úžasných létacích strojů, které sice neměly veliké šance na vzlet, ale posunuly vědění o letectví zase o kousek blíže k reálnému letu. Dalším, už zásadním milníkem letectví, je let balónu bratří Mongolfireových, kteří vypustili svůj první balón před zraky diváků v Paříži roku 1783.

Jednalo se o relativně jednoduchou konstrukci bez možnosti řízení, regulaci stoupání atd. Tento první balón byl ušit z hedvábné, velmi jemné a zároveň lehké látky, tzv. taftu. Princip balonu byl velmi jednoduchý – naplnění horkým vzduchem a následné odvázání od země. První balón měl relativně velký úspěch, vystoupal přibližně do výšky 2 km, chvíli plachtil, poté spadl a shořel. Ještě téhož roku, jen o několik měsíců později, vypustil Jacques Charles další balón, tentokrát však naplněný vodíkem. Rok 1783 je možné tedy nazvat rokem vzniku letounů lehčích než vzduch. Poté následovaly obrovské pokroky v konstrukci, možnosti ovládání apod. Tento vývoj vyvrcholil v roce 1936, kdy byla postavena největší vzducholoď Hindenburg. Tato vzducholoď již byla schopna přepravovat veliké množství pasažérů, přesněji se jednalo celkově o 97 osob na palubě. Vzducholodě tohoto typu již byly schopny překonávat veliké vzdálenosti, a to včetně transatlantického letu. Bohužel éra vzducholodí skončila nehodou Hindenburgu v roce 1937, kdy celá vzducholoď vzplála v důsledku elektrického výboje a zemřelo 35 osob. [1], [38]

Nyní se podíváme na letadla těžší vzduchu, a to na první letoun bratří Wrightů. (obr. 1). V roce 1903 se povedlo bratřím Wrightům uskutečnit úplně první let letounu těžšího

vzduchu. Nebyl to nijak dlouhý ani vysoký let, tento stroj uletěl přibližně 36 metrů a trvalo mu to 12 vteřin, při čemž nenabral výšku větší než 1 metr nad zemí.



Obrázek 1: Letadlo bratří Wrightů, rok 1903. Zdroj: [35]

1.2 Válečné období

Války vždy mají velký vliv na vývoj různé techniky, stejně tak tomu bylo během první světové války. Obě strany se rozhodly boje během 1.s.v. přenést do vzduchu za použití letounů.

Na počátku války se užívaly vzducholodě k bombardování nepřítele, ty však nebyly dostatečně rychlé a nesplňovaly požadavky na rychlý a nečekaný útok. Z tohoto důvodu se více začala používat letadla, letouny těžší vzduchu. V tuto dobu byly nejvíce využívané víceplošníky, které byly rychlejší, silnější a měly možnost nést více munice k útoku. Díky velkému rozvoji techniky se po 1.s.v. dostalo i na rozvoj civilního letectví.[2]

Po válce, především v roce 1919 došlo k rozvoji civilního letectví, a to i vznikem první letecké organizace IATA. K rozvoji přispěl i fakt, že při válce byla zničena velká část železniční sítě, a proto lidé hledali jiný způsob dopravy na větší vzdálenosti. Samozřejmě z hlediska letadel bylo nutné předělat válečné stroje takovým způsobem,

aby bylo možné přepravovat cestující. S tím souviselo i nutné přeškolení válečných pilotů na civilní létaní.

Vývoj civilního letectví byl opět zastaven druhou světovou válkou, kdy všechny materiály i zdroje z civilního letectví byly přesunuty do válečného zbrojení. Výhodou pro civilní letectví byl obrovský rozvoj techniky během války, můžeme zařadit například proudový motor, vznik radaru, lehčí a tvrdší materiály, které se začaly používat.

1.3 Po válečné období

Po válce opět došlo k rozkvětu civilního letectví a byl dostatek letadel, které armády již nepotřebovaly. V této době byl nejvíce oblíbeným letadlem Douglas DC-3 (obr. 2), který byl přestavbou původně armádního letadla C-47. V tomto období představovalo létaní velice drahou záležitost, kterou si mohl dovolit pouze velice majetný člověk, i tak byla zaváděna první omezení na přepravu zavazadel, především z důvodů doletu a výkonnostním možnostem letiště. [3]

Obrázek 2: Douglas DC-3 společnosti TWA. Zdroj: [36]

Největší boom zažilo civilní letectví mezi 60. a 80 léty, kdy docházelo k zavádění nových a nových technologií do letectví, a také obrovskému rozvoji leteckých motorů. Tento vývoj byl opět podpořen „válečným“ zbrojením během studené války. Vlády SSSR a USA / Velké Británie závodily nejen ve zbrojení, ale také ve vývoji techniky v letectví. Velkým milníkem se stalo překonání rychlosti zvuku pomocí civilního letadla. To podnítilo vznik 2 nejvíce ikonických letadel v historii letectví – Concodre a Tu-154. Concorde byl strojem vyrobeným britsko – francouzským spojením společností, zatímco Tu-154 vznikl v SSSR. Dalším významným přínosem do znalosti ohledně nadzvukového cestování přinesl letoun SR-71 – Lockheed A-12 (obr. 3), který se stal nejrychlejším letounem v historii letectví.

Obrázek 3: LockHeed - SR – 71 Zdroj: [37]

Překonání rychlosti zvuku v civilním letectví znamenalo překonání obrovských překážek – tuhost materiálů, výkony motorů, stavba a tvar křídla. Z těchto velkých poznatků a přínosů těží letectví dodnes. Můžeme zde například zmínit výrobu a schopnost úpravy nových slitinových materiálů. [4]. Dnes již víme, že cestování nadzvukovou rychlostí v civilním letectví s sebou přináší více nevýhod než výhod. Celkové náklady na jednu letenku by byly astronomické a komfort letadla by také nebyl na konkurenceschopné úrovni.

1.4 Současnost osobní letecké dopravy

Současný svět osobní letecké dopravy se velice liší od počátků a i celkového vývoje. Dnes existuje mnoho nových pravidel, legislativních požadavků a také mnoho typů dopravců, ke každé z těchto změn se budeme dále v práci věnovat více podrobně.

Ohledně letadel se dnes používá obrovský rozptyl typů, především v závislosti na doletu, velikosti atd. Typ cestujících se také velice změnil, v minulém století bylo létání více méně vyhrazeno bohatší části populace. V dnešní době je v podstatě pro každého možné letět kamkoliv, a to hlavně díky vzniku nového typu leteckého dopravce – nízkonákladových společností. Avšak létání pro bohatší část populace určitě nezmizela, za typického prémiového dopravce můžeme považovat například Emirates či Qatar Airways. Nezměnili se však pouze letečtí dopravci, ale v současné době má každý cestující možnost letět v podstatě na jakékoliv místo na planetě. Dá se říct, že dnes může přijít kdokoliv na letiště, koupit si letenku na druhou stranu světa a během několika hodin být ve své destinaci. Tato volnost by však nebyla možná bez vývoje letadel samotných.

Jak je již zmíněno výše, rozptyl používaných letadel v dnešní současné osobní letecké dopravě je obrovský. Za velikého průkopníka v dálkovém letectví lze prohlásit Boeing 747, který byl sice vyráběn již v 70. letech minulého století, avšak jeho nejznámější a nejvíce využívaná verze 747-8 se dostala na trh až v roce 2010 (obr. 4). Do stejné kategorie lze také zařadit Airbus A380, který je v současné době i největším osobním letadlem. Stejně jako 747 využívá A380 čtveřici motorů. Obě tato letadla byla a stále jsou vzájemnými konkurenty. [5]

Obrázek 4: Boeing 747-8 společnosti Lufthansa. Zdroj: [5]

Tato letadla umožnila přepravu obrovského množství cestujících na velké vzdálenosti a zároveň se stala symbolem moderního letectví a rostoucího provozu v posledních několika letech. Zároveň docházelo k vývoji nových letadel, která jsou úspornější a výkonnější. V dnešní době lze říct, že největší limit tvoří člověk, dnes už existují letadla schopna letět déle, než to vydrží běžní cestující, či piloti. Důkazem je minulý rok provedený experiment, kdy byl testován vliv na cestující i piloty během letu z Londýna do Sydney, který trval téměř 20 hodin. Dlouhodobá změna tlaku se projevila ihned po přistání, a to nevolností a pásmovou nemocí, takzvaným jet lagem.[10]

Pokud se podíváme na letadla k dnešnímu datu, uvidíme, že většina společností se zbavuje právě zmiňovaných velikánů nebes. Vede je k tomu velice jednoduchý důvod, a to je celková finanční náročnost, která zahrnuje především údržbu těchto letadel a vyšší spotřebu paliva na uletěnou vzdálenost oproti nejnovější letadlům, jako je například B-777 s novou generací motorů, lepší technologií a lehčí konstrukcí.

2. Přeprava zavazadel

Přeprava nákladu, zboží i zavazadel je neodlučitelně spojená s osobní leteckou dopravou. Přeprava zavazadel s sebou v průběhu času začala přinášet různá omezení a nutnost zavedení nových technologií do oblasti letectví. Jedná se především o bezpečnostní kontrolu zavazadel a zároveň nutnost velkých komplexních systémů pro třídění zavazadel, kvůli přiřazení ke správnému cestujícímu a letadlu.

2.1 Historie přepravy zavazadel

Historie procesu přepravy zavazadel v letadle začíná stejně jednoduše, jako bylo v minulosti nastoupení do letadla. Dřívější přeprava zavazadla a nástup do letadla je náročností srovnatelný s dnešní cestou autobusem. Cestující přijel na letiště se svým zavazadlem a letenkou, nebyly zde žádné kontroly, složité odbavování zavazadel nebo čekání ve frontách. Cestující vešel do terminálu, předal své zavazadlo pracovníkovi letiště a pokračoval ke kontrole letenky. Pracovník naložil zavazadlo do letadla a odbavení cestujícího bylo hotové.

2.2 Přeprava v začátcích letectví

První omezení ohledně zavazadel přišlo v roce 1938, kdy z důvodu omezeného místa na palubě a výkonnostním možnostem letadla došlo k zmírnění váhy zavazadla na přibližně 18 kilogramů u vnitrostátních letů a 20 kilogramů u mezinárodních letů. Toto omezení bylo zavedeno organizací Civil Aeronautics Board, která v tu dobu měla na starost leteckou dopravu ve Spojených státech.

V období velkého rozvoje letecké dopravy mezi 60. a 80. lety minulého století mohli cestující cestovat s větším množstvím zavazadel. Aerolinky zavedly relativně jednoduchá pravidla pro zavazadla, jeden cestující mohl mít až 2 zavazadla v celkové váze přibližně 30 kilogramů, zároveň nebylo nutné za přepravu těchto zavazadel platit nic navíc, což je vzhledem k dnešním trendům v letectví téměř nepředstavitelné. [6]

2.3 Současnost

Současná přeprava zavazadel v osobní letecké dopravě se velice liší od minulosti. Hlavním rozdílem je především vznik nových typů přepravců – nízkonákladových a vysoce prémiových. Zároveň začala velikou roli hrát ekonomika a zvyšující se ceny

paliva na trhu. Pro účely této práce je nutné si definovat několik základních bodů představujících nízkonákladového dopravce a pohled na ekonomiku trhu v osobní letecké dopravě.

2.3.1 Ekonomika nízkonákladových dopravců

Ekonomika hraje v dnešní době čím dál tím větší roli, v první řadě kvůli zvyšující se ceně paliva na trhu a zároveň veliké konkurenci. Tyto aspekty podnítily vznik nových přepravních podmínek u různých dopravců, největší změnu přinesli nízkonákladoví dopravci, kteří zavedli různé politiky přepravy zavazadel a spolu s tím došlo u těchto společností k vytvoření větší konkurenceschopnosti. Finanční stránka letectví začala hrát větší roli i u těchto dopravců, tím došlo k podnícení i snižování nákladů ve všech oblastech.

Úkolem kompetitivní strategie je vytváření konkurenčních výhod. Touto výhodou je tedy myšleno vše, co dá dočasně firmě náskok před konkurencí. Zároveň rozhoduje o tom, zda zákazník využije službu dané společnosti, nebo té konkurenční. Společnost si musí položit jednu otázku při jejich vytváření – Co můžeme nabídnout za služby, které ostatní dopravci nezvládnou, jak nejlevněji je možné? Cokoliv, co může společnost nabídnout, aby měla vyšší výnos a profitabilitu oproti konkurenci, může být považováno za kompetitivní výhodu. Letectví je velice mezinárodní a síťový byznys, každý dopravce čelí velkému množství různých konkurentů, proto je těžké vytvořit silnou výhodu. [11]

Nízkonákladoví dopravci vytvářejí a používají v podstatě jednoduchý model kompetitivní strategie. Jedná se o *´Benefit reduction´*, kdy nízkonákladová společnost znatelně redukuje benefity či služby zahrnuté v letence. Díky tomu pak společnost letenku může nabízet za nižší cenu a tím přilákat větší množství zákazníků. Toto je původní a základní model nízkonákladových společností. Jedná se o přístup, kdy nízkonákladová společnost nabízí široký výběr služeb za příplatek, přičemž klasická letecká společnost je nabízí standardně. Týká se například o odbavení zapsaného zavazadla, jídlo na palubě či návaznost a zajištění přesunu zavazadel na další let. Na následujícím obrázku můžeme vidět ceník příplatků za zavazadla a za některé příplatkové služby u společnosti Ryanair. [11], [12]

ZAVAZADLA	cena online	Odeslání rezervace	Více informací
malá taška	zdarma	zdarma	
prioritní a 2 kabinové tašky Ceny mezi	€/£ 6 až €/£20	€/£ 6 až €/£20	
10 kg Zkontrolované zavazadlo Ceny mezi	€/£10 až €/ £17.50	€/£10 až €/£25	Neprioritní zákazníci, kteří si k rezervaci nepřidali tašku, si mohou ještě zakoupit 10kg odbavovací tašku na přepážce sáčku na letišti nebo na nástupní bráně za € / £ 25.
20 kg Zkontrolované zavazadlo Minimální a maximální poplatky za položku a za let při zakoupení online	od € / £ 25 do € / £ 35 (za let)	od € / £ 40 do € / £ 50 (za let)	Poplatek se liší podle zvolené trasy a termínů cesty. Maximální poplatek obvykle platí během období špičky, jako jsou Vánoce, Velikonoce / Léto. Maximální hmotnost 20 kg.
Poplatek za nadlimitní zavazadla – za kg	-	€11 / £11	Toto lze zakoupit pouze u přepážky prodeje letenek / kiosku na letišti
Poplatek za zvláštní prohlášení o cenném zavazadle	-	€50 / £50	Umožňuje vyšší limit odpovědnosti přepravce

Obrázek 5: Ceník zavazadel společnosti Ryanair. Zdroj: [12]

2.3.2 Náklady nízkonákladových společností

Obecně se náklady dají rozdělit do 2 skupin – fixní a variabilní náklady. Jedná se o náklady, které musí hradit každá letecká společnost. Velikost typů nákladů se však liší s každou leteckou společností. Důležitou součástí jsou také marginální náklady.

Fixní náklady nejsou ovlivněny objemem produkce. Jedná se o náklady, které letecká společnost musí platit, bez ohledu na situaci. To může být například pravidelná kontrola letadla či samotná splátka letadla. [11]

Variabilní náklady tvoří u letecké společnosti například náklady na palivo či platy zaměstnanců. Obecně se jedná o náklady, které se zvětšují v závislosti na velikosti produkce. U letecké společnosti, to například lze vidět u počtu cestujících a nákladech na handling zavazadel. Čím více má společnost cestujících, tím roste i počet zavazadel, které je nutné odbavit, to pak vyžaduje větší finanční prostředky.

Marginální náklady neboli mezní náklady lze vyjádřit jako částku, o kterou se celkové náklady zvýší při vzrůstu výroby o jednotku. Jedná se o náklady nezbytné k vytvoření

dodatečné jednotky produkce. Příkladem v letectví můžou být nové náklady na vytvoření další služby pro zákazníky, řekněme že se letecká společnost rozhodne vytvořit parkovací místa pro své zákazníky. Vytvoření parkovacích míst bude stát určité peníze, tedy marginální náklady.

Marginální náklady tedy můžeme také označit jako změnu celkových nákladů a výstupů. Tato investice do další služby ale postupem času může přinést společnosti zisk. Příjem plynoucí z vytvoření další služby je označován jako ´marginální příjem´, náklady nezbytné k zavedení služby označujeme jako výše zmíněné ´marginální náklady´. ´Marginální zisk´ se pak dá označit jako rozdíl mezi mezními příjmy a marginálními náklady.

Jednoduchým příkladem může být dnešní situace okolo COVID-19. Fixní náklady pro jakoukoliv společnost dnes představují náklady na parkování letadel, nutnou údržbu atd. Pokud vztáhneme dnešní situaci na nízkonákladové a síťové dopravce, vychází nám, že jsou na tom hůře síťoví dopravci, kteří mají například velkou flotilu letounů, ne pouze na počet, ale také na typy. Stejně tak, síťový dopravce má většinou svou vlastní základnu neboli hub, kde má svou vlastní handlingovou společnost, a tím pádem i vlastní vozový park, který musí udržovat, ať se létá nebo ne. Naopak nízkonákladový dopravce má v dnešní situaci výhodu, většinou si najímá externí společnosti na všechny akce nutné k odbavení letadla, tím pádem je schopna mít nízké fixní náklady. Tento fakt nahrává nízkonákladovým společnostem v situacích, jako je tato. Nevýhodou takového přístupu jsou vyšší náklady při najímaní externích společností.

Tyto zvýšené náklady se pak nízkonákladové společnosti snaží kompenzovat právě vyššími cenami za příplatkové služby – odbavené zavazadlo, více místa u sedačky a v dnešní době dokonce i příplatek za větší příruční zavazadlo. [11]

2.4 Kategorizace

Z důvodu velkého množství zavazadel, které se na letišti odbavují, bylo nutné zavést kategorie, které je rozřadí. Byly vytvořeny 2, respektive 3 základní kategorie – odbavená a neodbavená (nadrozměrná) zavazadla.

2.4.1 Zapsaná zavazadla – odbavená

Jedná se o zavazadla, která jsou naložena do nákladního prostoru letadla. Je nutností, aby byla odbavena a označena při check-in. Zároveň musí být zvážena a „přiřazena“ k danému cestujícímu tak, aby si je mohl v dané destinaci vyzvednout. Stejně jako pro ostatní kategorie zavazadel i pro tyto platí pravidla a předpisy upravující možnosti přepravy různých látek. Jedná se především o nebezpečné látky – benzín, těkavé látky apod. Zároveň se nedoporučuje v těchto zavazadlech převážet křehké předměty a předměty podléhající rychlé zkáze. Problém dnes také tvoří baterie, především powerbanky, které nesmí v těchto zavazadlech zůstat. Toto opatření bylo zavedeno po několika incidentech, kdy baterie začaly v nákladovém prostoru doutnat či hořet. [7], [39]

Vážení zapsaného zavazadla je velice důležitý proces, nejen kvůli potenciální překračující váze a následného nutného doplacení, ale hlavně kvůli vyvážení letadla. Jak již bylo řečeno, zapsaná zavazadla se nakládají do nákladového prostoru letadla, kde musí být správně umístěna. Optimální umístění zavazadel je klíčové pro optimální průběh letu, špatné vyvážení může způsobit zvýšenou spotřebu paliva, mít veliký vliv na manévrování či v extrémním případě způsobit poškození letadla [8].

Do kategorie zapsaných zavazadel můžeme také zařadit tzv. nadrozměrná zavazadla. Tento typ zavazadel je také přepravován v nákladním prostoru, avšak je nutné je odbavit na speciálně určeném místě, protože nesplňují standardní rozměry pro třídírnu zavazadel. Příkladem může být sportovní náčiní – lyže, surfboardy apod. Procesy odbavení jednotlivých typů zavazadel budou rozebrány v další části práce.

2.4.2 Příruční zavazadla – neodbavená

Neodbavená neboli příruční zavadla si s sebou berou cestující přímo na palubu letadel, to přináší několik dalších omezení, které je nutné aplikovat. Jedno z omezení je velikost samotného zavazadla. [13]

Obrázek 6: Rozměry příručního zavazadla Ryanair Zdroj: [13]

Na obrázku výše můžeme vidět typ a rozměry (25cmx40cmx20cm) zavazadla, které je možné si u společnosti Ryanair vzít bez poplatku na palubu letadla, zároveň je povolen pouze jeden kus. Tento rozměr byl zaveden nově v tomto roce, ještě v minulém roce (2019) bylo možné si vzít na palubu zavazadlo standardního rozměru 55cmx40cmx20cm viz obrázek 7. Změně v politice zavazadel bude věnována kapitola v další části práce.

Obrázek 7: Povolená zavazadla u společnosti Ryanair (Priority.) Zdroj: [13]

3. Proces odbavení

Odbavení v letecké dopravě je velice komplexní a zároveň složitý proces, který vyžaduje součinnost mnoha systémů. Odbavení zavazadel lze rozdělit dle předchozí kapitoly – odbavení příručních zavazadel, zapsaných zavazadel a nadměrných zavazadel. Odbavení se netýká pouze zavazadel, ale také cestujících samotných.

3.1 Proces odbavení cestujícího

Proces odbavení cestujícího začíná přepravou na letiště. Pro přepravu cestujících je možné využít mnoho typů dopravy, nejlepším a nejúčinnějším způsobem přepravy cestujících na letiště je metro. Bohužel metro není možné vybudovat všude, příkladem může být Letiště Praha, kam jezdí pouze autobus, který sice přímo navazuje na metro, ale i tak cesta trvá minimálně 15 min. Dalším typem je osobní přeprava automobilem, kdy letiště zprostředkovává parkování přímo na letišti za poplatek. Dalším krokem odbavení cestujícího je check-in, resp. identifikace cestujícího pro nástup na palubu letadla, ale i pro jeho další pohyb po letišti v průběhu dalších bezpečnostních úkonů a v neposlední řadě slouží k přiřazení cestujícího k jeho zapsanému zavazadlu, pokud nějaké má.

3.2 Typy check-in

Typů check-in odbavení existuje mnoho. Prvním a pro většinu cestujících nejběžnějším typem check-in je tzv. standardní check-in nebo common check-in. Jedná se o odbavení cestujícího přímo u přepážky na letišti (obr. 8). Zde cestující ukáže svůj průkaz totožnosti a letenku, kterou získal při nákupu od letecké společnosti. Při tomto způsobu je přítomen samotný pracovník handlingové společnosti, který odbaví zavazadlo cestujícího do třídírny a vydá mu palubní vstupenku. Výhodou je osobní kontakt, který vzniká na přepážce, díky jemuž je zde možnost ihned řešit eventuální problém. Další výhodou je, že cestující nemusí řešit tisk své palubní vstupenky přes internet atd. [14]

Obrázek 8: Přepážky check-in Letiště Praha. Zdroj: [15]

Dalším typem odbavení je online check-in, který je především výhodný pro cestující, kteří nemají zapsané zavazadlo a mohou tím pádem jít rovnou k pasové či bezpečnostní kontrole. Tito cestující si vyplní online formulář na stránkách letecké společnosti. Po tomto kroku následuje vytisknutí palubní vstupenky, avšak s příchodem moderních technologií a aplikací na chytrých telefonech odpadá i tato povinnost. Dnes cestující může pouze otevřít čárový kód, který potom naskenuje přímo u validátorů vstupenek a pokračuje dál [14].

V poslední době se také rozšířily self check-in kiosky (obr. 9). K těmto kioskům cestující přistoupí, naskenuje svou elektronickou letenku, nebo zadá číslo své rezervace ručně a poté přiloží cestovní doklad. Kiosky mají podobné možnosti jako online stránky při koupi letenky, je možné si vybrat sedadlo a eventuálně další příplatkové služby, protože umožňují i přímou platbu. Po všech nutných krocích vytiskne kiosek palubní vstupenku a cestující opět může pokračovat k validátorům či přímo k bezpečnostní kontrole. Problém u kiosků tvoří odbavená zavazadla, která není možné odbavit u kiosku a cestující stejně musí jít k přepážce check-in (obr.9) [14].

Obrázek 9: Self check-in kiosky. Zdroj: [16]

3.3 Proces odbavení příručního zavazadla

Proces odbavení příručního zavazadla podléhá přísnějším pravidlům než odbavené zavazadlo. Příkladem těchto přísnější pravidel je větší limitace předmětů, které si cestující může vzít na palubu letadel.

3.3.1 Historie kontroly zavazadel

Stejně jako pravidla pro přepravu zavazadel prošla vývojem i jejich kontrola. Kontroly zavazadel vždy bohužel reagují na násilné činy spáchané na osobní leteckou dopravu. Útoky na letadla se v průběhu času měnily a reakcí muselo být zpřísnění kontrol a zavedení technologií pro kontrolu zavazadel.

Prvním útokem spáchaným za pomoci předmětu proneseného v zavazadle byl útok roku 1955, který provedl Jack Graham. Umístil nálož do kufru své matky a nechal ji nastoupit do letadla. V tuto dobu byla kontrola zavazadel náhodná a nebyla povinnost kontrolovat každé zavazadlo, zároveň ale neexistovala žádná technologie pro jejich

kontrolu, a proto se po tomto činu nic nezměnilo. Avšak po sérii bombových útoků byla zavedena ruční kontrola všech příručních zavazadel a náhodné fyzické kontroly u cestujících. Stejně tak byly zavedeny náhodné ruční kontroly odbavených zavazadel. Tyto ruční prohlídky způsobovaly problémy, především leteckým společnostem, protože vytvářely dlouhé čekací doby u bezpečnostní kontroly, a tím i zpoždění letadel. Velký pokrok v kontrole zavazadel nastal až v roce 1972, kdy bylo vynalezeno a patentováno první rentgenové zařízení na kontrolu zavazadel. [8],[9]

3.3.2 Současná bezpečnostní kontrola

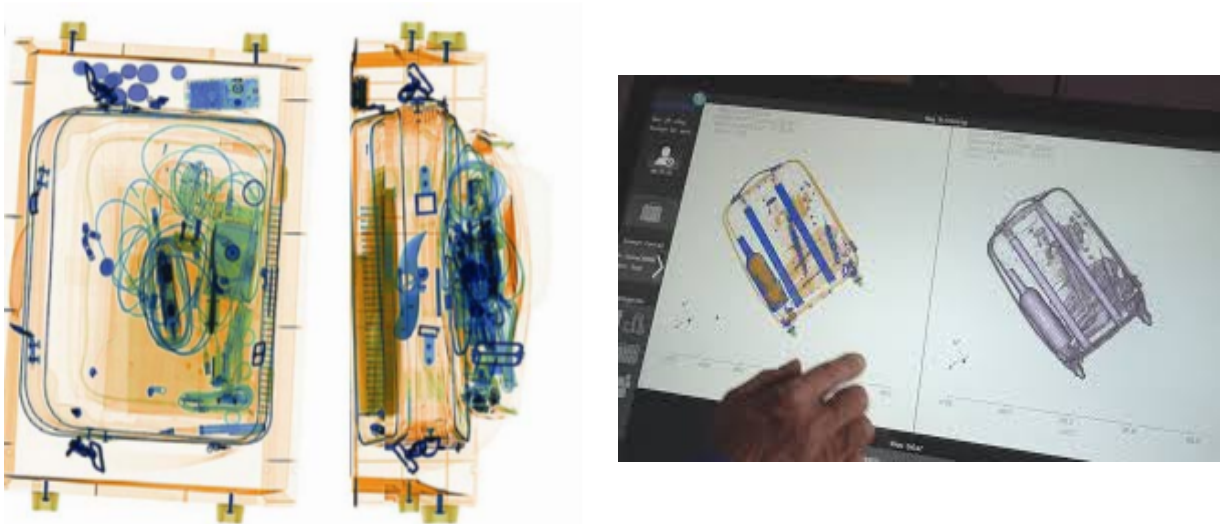
V současné době je bezpečnostní kontrola jedním z nejnákladnějších procesů, které letiště musí vykonávat. Bezpečnostní kontrola vzhledem k legislativním požadavků vyžaduje v podstatě každý rok nové a nové technologie. Není to však pouze legislativa, která nutí letiště investovat do bezpečnostní kontroly, do minulého roku to bylo především z důvodu každoročního zvyšování se počtu cestujících v osobní letecké dopravě. Důležitou roli hrají zakázané předměty / látky na palubě letadla, kvůli těmto předmětům / látkám je nutné provádět lepší a podrobnější bezpečnostní kontrolu. Nebezpečné látky / předměty použitelné pro útok na letadlo se vyvíjí spolu s technologií. Problém je například plastový nůž, který nelze detekovat v detektoru kovů a může být nalezen pouze náhodnou kontrolou.

Položka	Příruční zavazadlo
Notebooky, tablety, mobilní telefony, fotoaparáty, hudební přehrávače	✓
Tekutiny, aerosoly a gely v balení do 100 ml *	✓
Tekutiny pro léčebné účely, kojenecká strava v množství nezbytném pro dobu letu	✓
Nože a nůžky s ostřím/čepelí kratší než 6 cm (nevztahuje se na taktické, bojové, lovecké a nestandardní typy nožů)	✓
Nářadí (vrtáky, kladiva, šroubováky, klíče apod.), lékařské nástroje	✗
Střelné zbraně a jejich imitace (paintballové, airsoftové, startovací, plynové apod.), munice **	✗
Hokejky, rybářské pruty, pádla, golfové, lyžařské hole	✗
Výbušniny a nástražné výbušné systémy, rozbušky, zábavná pyrotechnika	✗
Kyseliny, žíraviny, hořlaviny, žhavící zapalovače	✗
Tlakové nádoby a plyny jakéhokoliv druhu (např. propan-butan, obranné spreje)	✗
Toxické nebo infekční látky, radioaktivní látky, hořlavé pevné a tekuté látky, repelenty	✗
Lithiové baterie a zařízení, která obsahují lithiové baterie ***	✓

Obrázek 10: Seznam zakázaných předmětů a látek v příručním zavazadle. Zdroj: [19]

V dnešní době je nutné zavádět takové technologie, které zkrátí jak čekací dobu, tak i samotné odbavení cestujících. Zároveň musí cestujícím usnadnit průchod bezpečnostní kontrolou, a tím zvýšit jejich spokojenost. Bezpečnostní kontrola je nejstresovější částí celého odbavení, a to má velký vliv na celkovou spokojenost zákazníka. Nejdůležitější faktor ovlivňující ochotu utrácet na letišti, a tím zvyšovat příjem z neleteckých aktivit, je právě zmíněná spokojenost zákazníka. Neletecké aktivity tvoří až 40 % celkových příjmů letiště, podle výzkumu může přinést 1 % zvýšení spokojenosti cestujících až 1,5 % zvýšení příjmů z neleteckých služeb. [17],[18]

Jak bylo zmíněno v první odstavci, technologie je velice zásadní při bezpečnostní kontrole. V dnešní době se na většině letišť používají dvou-pohledové rentgenové zařízení, které umožňují vytvoření RTG snímku zavazadla takovým způsobem, že operátor RTG zařízení je poté schopen pomocí barev a tvarů rozeznat velice přesně, co se v zavazadle nachází (obr. 11). V posledních pěti letech se rozšířila technologie 3D skenerů, u kterých již nemusí být povinnost vyndávání tekutin a větší elektroniky mimo příruční zavazadlo. Nevýhodou těchto skenerů je jejich větší velikost, váha a především cena, která může být i několikrát vyšší než u standardního dvou-pohledového RTG používaného teď. Dvou-pohledový RTG ukazuje snímek zavazadla většinou z horní a boční strany, tím zvyšuje šanci na nalezení zakázaného předmětu.



Obrázek 11: Snímek zavazadla ve dvou-pohledovém RTG vs obrázek ze 3D RTG zařízení. Zdroj: [20,21]

3.4 Proces odbavení zapsaného zavazadla

Posledním typem odbavení, je odbavení zapsaných zavazadel. Proces odbavení tohoto typu zavazadel je technologicky nejsložitější. Odbavení zapsaného zavazadla vyžaduje technologie pro přiřazení čárového kódu k zavazadlu, jeho dopravu do třídírny zavazadel, a poté automatické přesunutí na pás, odkud je fyzicky nabere pracovník handlingové společnosti a naloží je do vozíku, který je následně doveze k letadlu. V celém tomto procesu musí zároveň dojít k bezpečnostní kontrole zavazadla. Každé zapsané zavazadlo musí být podrobeno bezpečnostní kontrole, v třídírnách zavazadel musí fungovat rychlé a spolehlivé kontrolování zavazadel v RTG zařízeních, taková zařízení musejí mít schopnost projet několik stovek zavazadel za hodinu.

Největší výzvou je však efektivní a přesný systém třídění zavazadel. Jedná se o soustavu mnoha pásů, která jen díky jednomu čárovému kódu přilepenému na zavazadle dokáže rozřadit zavazadla ke správnému letadlu (obr 12).

Obrázek 12: Třídírna zavazadel Letiště Praha. Zdroj:[23]

4. Dopravní politika

Dopravní politika, v tomto případě politika přepravy zavazadel, hraje velice významnou roli v dnešní silné konkurenci lowcostových dopravců. Politika přepravy zavazadel tvoří významný rozhodovací faktor u cestujících. Cestující chtějí logicky získat co nejvíce, ale za co nejméně peněz. Na druhou stranu, dopravce chce vydělat co nejvíce a s co nejmenšími náklady. Každý dopravce tedy musí nastavit určitou hranici mezi požadavky cestujících a svým ziskem. Pro vytvoření této správné hranice se u každé společnosti stará oddělení cenotvorby.

4.1 Cenotvorba

Cenotvorba je u každé letecké společnosti nejdůležitějším faktorem pro zákazníky, z pohledu společnosti zasahují do vytváření ceny především 2 oddělení, jedná se o oddělení finanční a marketingové. Finanční oddělení se snaží nastavit takovou cenu, která je spíše výhodná pro společnost samotnou. To znamená pokrytí všech nákladů, jak fixních, tak variabilních, které byly zmíněny výše v práci. Marketingové oddělení zasahuje do cenotvorby spíše z pohledu zákazníka. Usiluje o snížení ceny takovým způsobem, aby byla lákavá pro cestující [11].

Prvním typem je jednotná cena, to znamená cena, která je stejná na všech trzích. Jednoduše řečeno letecká společnost prodává letenku na stejnou vzdálenost za stejnou cenu například na americkém a evropském trhu. V dnešní době se tento typ nastavování ceny již nepoužívá. Druhým typem je diskriminační nastavování ceny, jež je jiná v závislosti na trhu. Na americkém trhu bude cena stejné letenky (služeb) jiná než na evropském trhu. Posledním typem je rozlišovací nastavování ceny. Tento typ je v dnešní době nejrozšířenější především v lowcostových leteckých společností, jde o nastavení ceny v závislosti na více faktorech – typ cestujícího, místo a čas prodeje atd. Místem prodeje je myšlen především stát, algoritmy leteckých společností dnes započítávají do výpočtu ceny letenky i kupní sílu obyvatelstva daného státu a další ekonomické faktory. V dnešní době internetu a online nákupu zde hrají významnou roli tzv. cookies, které zaznamenávají aktivitu zákazníka na webu, jakmile si například zákazník objedná ubytování v destinaci a poté se přihlásí na stránky

dopravce, web automaticky zjistí, že zákazník již prohlížel stránky ubytování a automaticky navýší cenu.

Největší vliv na cenu letenky mají náklady na palivo, v dnešní době tvoří 30 % až 35 % celkových nákladů na let. Palivo lze ušetřit především 2 způsoby. Prvním způsobem je zvýšení efektivity samotného letounu – lepší motory, novější křídla apod. Tento způsob je velmi nákladný a vyžaduje obrovské investice. Druhým, jednodušším způsobem, je snížení vzletové hmotnosti letadla, a to nejen pomocí nových materiálů, ale také pomocí cestujících. Čímž se dostáváme k zavazadlové politice leteckých společností [11].

Obrázek 13: Letadla B737 společnosti Ryanair. Zdroj: [24]

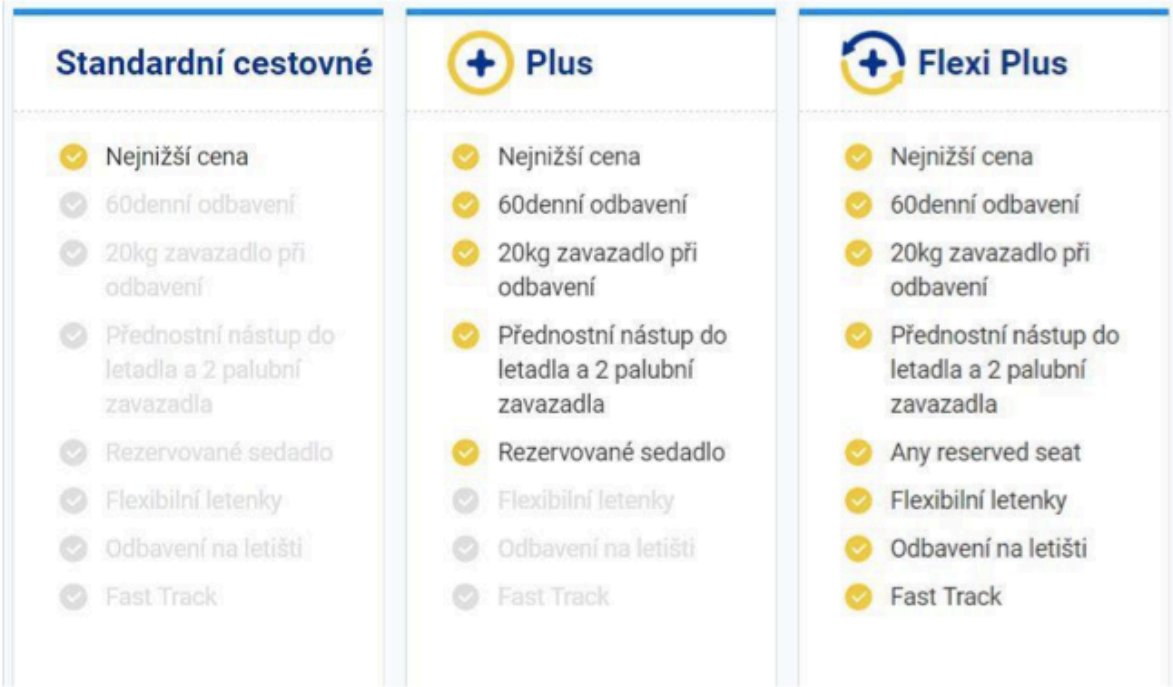
4.2 Společnost Ryanair

Společnost Ryanair operuje na trhu již od roku 1984. Ryanair dnes patří mezi klíčové hráče na poli nízkonákladových dopravců, a to především v Evropě. Jedná se o irskou společnost, která využila pádu velkých leteckých společností na počátku 90.let minulého století, kdy došlo k výraznému zdražení cen za palivo a tím i za letenky. V tento moment přichází společnost Ryanair s geniálním nápadem levných a dostupných letenek tím, že cestující nebude mít k dispozici tolik služeb apod.

Pokud se podíváme na společnost Ryanair dnes, zjistíme, že operuje více než 2500 letů každý den a to z 240 různých letišť ve 40 státech. Operuje na 1800 trasách s faktem, že 90 % jejích letů není zpožděných v destinaci. Společnost obecně dosahuje velice impozantních čísel z pohledu letecké dopravy. Ryanair k tomu využívá relativně jednoduchou, avšak promyšlenou politiku. Nabízí levné cestování na kratší vzdálenosti, ale většina služeb, které jsou u klasických dopravců ve standardní ceně, je u Ryanairu za příplatek k letence. Zároveň společnost operuje pouze s jedním typem letadel, a to s Boeingem 737, což jí umožňuje výrazné snížení nákladů na údržbě, a tedy zvyšuje procentuální využitelnost letadel. [23]

4.3 Dopravní politika do roku 2018

Společnost Ryanair spoléhá na cestující, kteří chtějí cestovat levně a neočekávají téměř žádné výhody navíc, proto v základní ceně letenky nenabízejí žádný komfort či službu zdarma. Všechny jejich služby jsou za příplatek v rámci nákupu letenky. Do roku 2018 nabízela společnost v podstatě pouze 3 typy letenek. (viz obr. 14)



Obrázek 14: Typy letenek Ryanair do roku 2018. Zdroj: [25]

Z obrázku lze vidět 3 nabízené letenky. Jedná se o letenky standard, plus a flexi plus. Lze vidět politiku služeb za příplatek, kdy základní letenka standard obsahuje v podstatě pouze záruku nejnižší ceny v rámci společnosti. Zároveň však v ceně byla 2 zavazadla, prvním z nich byla malá taška (kabelka, malý batoh), druhým pak bylo

zavazadlo o maximálních rozměrech 55 x 40 x 20 cm do váhy 10 kg (obr. 15). To všechno obsahovala letenka standard.

.

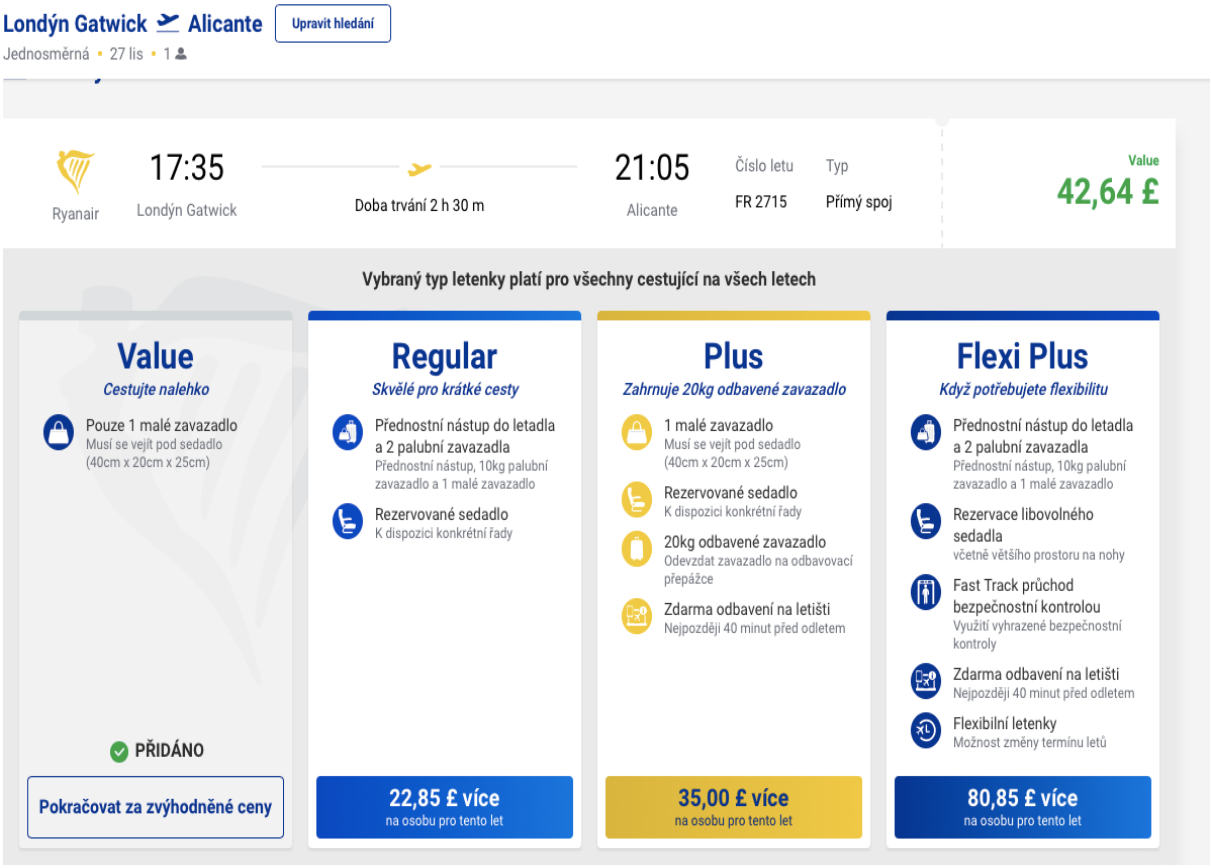
Obrázek 15: Zavazadlo v rámci letenky standard. Zdroj: [26].

Dalším typem letenky nabízeným do roku 2018 byla letenka *Plus*, při nákupu této letenky získal cestující nějaké služby navíc, přesněji se jednalo o službu online odbavení (online check-in) až 60 dní předem, přednostní nástup do letadla a cestující si mohl vybrat své sedadlo. Z pohledu zavazadel pak získal cestující ještě víc, mohl mít jedno odbavené zavazadlo o maximální váze 20 kg a zároveň si mohl vzít celkově 2 zavazadla o standardních rozměrech na palubu letadla.

Posledním typem byla letenka *Flexi plus,* ta má v sobě zahrnuty všechny výhody letenky typu *flexi*, a navíc umožňuje cestujícímu například využít fast-track službu na smluvených letištích. Služba fast-track může být zavedena jak u samotného check-in, tak na bezpečnostní kontrole. Jedná se o službu, kdy má cestující zaručený zrychlený průchod těmito procesy, většinou docílený jednou extra přepážkou na odbavení, samostatným queue managementem a tratí na bezpečnostní kontrole. V rámci této letenky také cestující dostává možnost flexibilní letenky, která umožňuje zadarmo změnit sedadlo či změnit letenku za jinou atd.

4.4 Dopravní politika po roce 2018

1. září 2018 došlo u společnosti Ryanair ke změně dopravní politiky. Tato změna zasáhla jak typy prodávaných letenek, tak i povolená zavazadla, respektive povolená zavazadla k závislosti na letence. Zároveň došlo ke změně ceníku za služby, včetně služeb spojených s odbavením zavazadel.



Obrázek 16: Typy letenek společnosti Ryanair v roce 2020. Zdroj: [stránky dopravce]

Jak lze vidět na obrázku výše, Ryanair v dnešní době nabízí 4 základní tarify (letenky), které si cestující může zakoupit. Pro příklad byl vybrán let z letiště Londýn Gatwick (Anglie) do Alicante (Španělsko), datum 27. listopadu 2020. Jedná se o destinaci velice oblíbenou především v letní sezóně, Ryanair tuto linku však udržuje i mimo sezónu.

4.4.1 Srovnání služeb a ceny nově nabízených tarifů

Pokud srovnáme nabídky tarifů dnes oproti předchozí nabídce v roce 2018, došlo k rozšíření o 2 tarify a k celkovému přejmenování tarifů. Prvním a nejlevnějším nabízeným tarifem je nyní tarif *Value*, ten opět nabízí nejnižší cenu, cestující však nemůže očekávat jakékoliv služby navíc. Cena takovéto letenky vychází na 42,64

GBP, což je 1254 Kč. Druhým nabízeným tarifem je *Regular*, tento tarif nabízí přednostní nástup do letadla a k tomu také cestující získá možnost zarezervovat si předem vybrané sedadlo dle jeho výběru. Cestující však nemůže využít odbavení na letišti, musí být předem odbavený pomocí webové stránky společnosti Ryanair. Cenově tento tarif vychází o 22,85 GBP (672 Kč) dražší. Třetím nabízeným tarifem je *Plus,* ten zůstal stejný jako tarif *Plus* před změnou politiky, jedinou změnou je nemožnost odbavení až 60 dní předem, cena tohoto tarifu je o 35 GBP (1030 Kč) vyšší než cena tarifu *Value.* Posledním a nejdražším nabízeným tarifem je *Flexi Plus*, ten se neliší od nejvyšší tarifu nabízeného před změnou. Cena takového tarifu je téměř dvojnásobná oproti původní nabídce 42 GBP, cestující si musí připlatit 80,85 GBP (2379 Kč).

4.4.2 Srovnání povolených zavazadel a jejich cen u nových tarifů

V politice zavazadel došlo asi k nejvýznamnější a velice kontroverzní změně pravidel u základního tarifu *Value*. Nyní si cestující s takovýto tarifem může vzít bezplatně na palubu pouze jedno zavazadlo o maximálních rozměrech 25 cm x 40 cm x 20 cm. Cestujícímu samozřejmě stále zůstává možnost si přikoupit další kus zavazadla po uzavření rezervace, a to buď online nebo přímo na letišti, to vše již za poplatek. Jedná se o zavazadlo velikosti kabelky či středně velkého batohu. Tímto krokem Ryanair způsobil velký rozruch, dokonce i na trhu lowcost dopravců, tento krok vedl k velkým debatám a diskusím [26].

Obrázek 17: Typ bezplatných zavazadel u tarifu Value. Zdroj: [13]

Pokud by si cestující chtěl zakoupit tarif *Value* a k tomu si přikoupit větší zavazadlo (55 cm x 40 cm x 20 cm, do maximální hmotnosti 10 kg), musí zaplatit určité poplatky v závislosti na situaci. Pokud si cestující přidá zavazadlo do objednávky ještě během online nákupu, zaplatí za zavazadlo 8 GBP, nebo za 10 GBP při pozdějším zakoupením, tzn. například v aplikaci nebo při úpravě rezervace. Pokud cestující dorazí na letiště s takovýmto typem zavazadla, bez předchozího přidání do rezervace si stále může za takové zavazadlo připlatit. Tuto službu má možnost si přikoupit na check-inové přepážce společnosti za poplatek 20 GBP nebo až u nástupní brány do letadla za poplatek 25 GBP [27].

Významnou změnu, kterou Ryanair zavedl v oblasti zavazadel a odbavení cestujících je zakoupení služby přednostního nástupu do letadla. Pokud si cestující zakoupí tuto službu za 6 GBP má povoleno si vzít na palubu jedno malé zavazadlo, spolu s tím však i jedno zavazadlo do 10 kg váhy bez dalšího poplatku. Tato služba v sobě skrývá relativně významnou marketingovou strategii, protože tato služba je dostupná pouze omezenému množství zákazníků. Většinou se jedná pouze o 90 prvních cestujících, kteří si tuto službu zakoupí, zbytek cestujících získá výhradně přednostní nástup do letadla, již bez možnosti vzít si další zavazadlo na palubu letadla bez dalšího poplatku. Tento limit byl stanoven především z důvodu množství zavazadel, které je možné umístit do boxů nad hlavami cestujících v letadle. Ryanair využívá Boeing 737, kde se tento limit pohybuje mezi 120–150 kusy v závislosti na vybavení letadla.

4.4.3 Zapsaná zavazadla u společnosti Ryanair

Problematickou částí u společnosti Ryanair jsou zavazadla větší než zavazadla do 10 kg, v tomto případě musí společnost umístit zavazadlo do nákladového prostoru letadla. Každý cestující má možnost si zakoupit až 3 zavazadla do 20 kg. Ceny za 20kg zavazadla se opět liší v závislosti na času rezervace (přikoupení služby). Pokud si cestující přidá 20kg zavazadlo ihned při provádění rezervace, je cena 25 GBP, při pozdější úpravě rezervace (přidání po uzavření rezervace) je cena 40 GBP.

Pokud bychom cestovali s tarifem *Value*, uzavřeli rezervaci a poté si až přikoupili 20kg zavazadlo, cena za letenku a cena za zavazadlo jsou v podstatě naprosto stejné. Ryanair opět nabízí i službu přidání 20kg zavazadla do rezervace až na letišti, za tuto

službu si účtuje 50 GBP, dokonce si vyhrazuje právo takové zavazadlo vůbec nepřijmout k přepravě [28].

Společnost Ryanair přepravuje zapsaná zavazadla do maximální hmotnosti 32 kg ze zdravotních důvodů zaměstnanců. Zde je nutné poznamenat, že společnost si účtuje u zavazadla těžšího než 20 kg 11 GBP za každé kilo váhy. Maximální rozměry zavazadla jsou pak limitovány výškou 81 cm, šířkou 119 cm a hloubkou 119 cm, jakékoliv zavazadlo překračující tyto rozměry nemůže být přepravováno. Samozřejmě společnost nabízí přepravu kol, lyží a dalšího sportovního vybavení, ale to všechno za velice velké příplatky.

Několik důležitých poznámek k doplňkovým službám. První z nich je rozdílná cena, pokud cestující přikupuje přes webový prohlížeč (aplikaci) nebo pomocí zákaznické linky, kde jsou ceny opět zvýšeny o poplatek a zároveň je linka silně zpoplatněna. Cena ještě vzroste, pokud cestující zakoupí služby až na letišti. Další poznámkou je, že všechny ceny jsou uvedeny bez daně, podléhají zdanění v dané zemi, což vede ještě dalšímu zvýšení ceny [28].

4.5 Analýza dopravní politiky Ryanair

Změna dopravní politiky společnosti přivedla do trhu nízkonákladových dopravců velké změny. Nápad se zmenšením základního zavazadla se ujal i u ostatních nízkonákladových dopravců. Zavedením této změny došlo ke snížení zpoždění letadel a zároveň ke zvýšení příjmů leteckých společností.

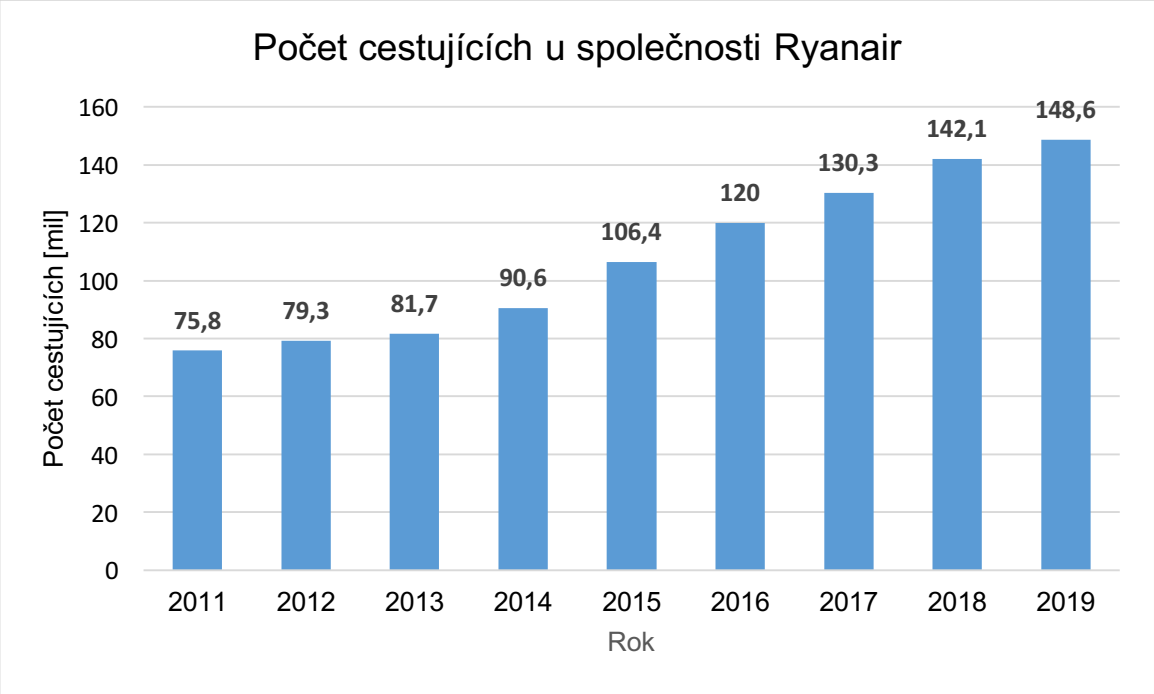
4.5.1 Vliv na zpoždění letadel

Společnost Ryanair přistoupila ke změně typu zavazadla u nejnižšího tarifu z jednoduchého důvodu – snížení zpoždění. Dle společnosti Ryanair docházelo ke zpoždění z důvodu dodatečného odbavování zavazadel cestujících i odletové brány. Mnohokrát se stalo, že letadlo bylo zpožděno, protože příliš mnoho cestujících mělo zavazadlo větší, než povolovala jejich zakoupená letenka, to vedlo k dodatečnému odbavování. Tento problém se prohloubí, pokud vezmeme v potaz, že u nízkonákladových dopravců odbavuje letadlo u odletové brány jeden, maximálně 2 zaměstnanci z důvodu ušetření nákladů. Často zmiňovaným případem je extrémní situace, která nastala u jednoho letu, kdy společnost musela odbavit u nástupní brány 120 zavazadel, kvůli čemuž došlo k velkému zpoždění.

Zpoždění lze prohlásit za největšího nepřítele nízkonákladových dopravců, jednou ze základních specifikací nízkonákladového dopravce je velice vysoká využitelnost letadla a obrátkové časy letadel okolo 45 minut. Zpoždění letadla na jednom letišti vede ke zvýšeným nákladům z několika příčin. Jednou z nich jsou letištní poplatky, které jsou většinou účtovány podle doby, kterou letadlo na zemi stráví. Další příčinou je promeškání letového slotu přiděleného danému letu, kdy poté letadlo může čekat pouze na místo pro vzlet. Všechna tato zpoždění pak vedou ke zvýšené spotřebě paliva během letu, kdy se snaží nahnat zpoždění, tzn. zvedá se cost-index letu, který vyjadřuje ekonomickou náročnost (cena za uletěný kilometr).

4.5.2 Vliv na ekonomiku společnosti

Zavedením nových přepravních politik u zavazadel a zavedením nových tarifů se vždy společnost snaží získat větší zisk a společně s tím zaujmout i větší množství potenciálních zákazníků. Společnosti Ryanair se toto povedlo, pokud se podíváme na následující graf. Z grafu 1 lze vidět, že počet cestujících neklesl ani po zavedení nových pravidel. Došlo ke zmírnění růstu počtu cestujících, za snížení růstu ovšem nemůže pouze jiná politika, ale také zvyšující se ceny paliva, poplatky a další významné faktory.



Graf 1: Počet cestujících u společnosti Ryanair. Zdroj: [29]

Pokud se zaměříme na poplatky za zavazadla, letecká společnost získá největší zisk na cestujících, kteří si zakoupí nejlevnější tarif a až na letišti si přikoupí zavazadlo nebo další služby. Pokud se zaměříme na zavazadla, společnost Ryanair si účtuje za 20kg zavazadlo odbavené až na letišti průměrně 660 Kč. Tyto doplatkové služby přispívají významným dílem do čistého zisku z každého letu. Pokud vezmeme let na středně dlouhou vzdálenost, může se rozdíl mezi reálnými náklady na přepravu a cenou, kterou zaplatí cestující, pohybovat v řádech tisíců procent. [30]

4.6 SWOT analýza nových podmínek

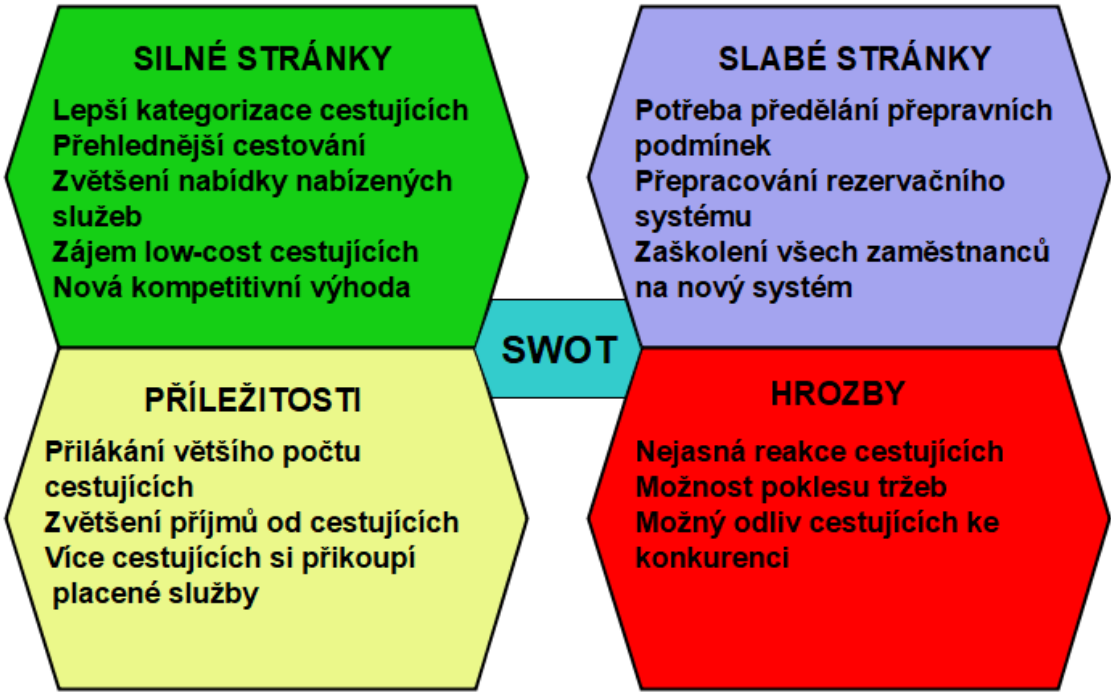
SWOT analýzu lze použít u téměř jakéhokoliv systému, jedná se o analýzu posuzující určité faktory zavedení systému či nových pravidel. V tomto případě byla použita pro posouzení nových přepravních pravidel společnosti Ryanair. Posouzení před zavedením či v průběhu je velice důležité pro jakýkoliv systém, aby si společnost mohla posoudit, zda zavedení přineslo pozitivní či negativní dopady. Na obrázku 18 je SWOT analýza zavedení nových přepravních podmínek Ryanair. SWOT analýza rozděluje jednotlivé faktory ovlivňující zavedení nových pravidel do čtyřech kategorií:

Strengths – Silné stránky

Weaknesses – Slabé stránky

Threats – Hrozby

Opportunities – Příležitosti



Obrázek 18: SWOT analýza. Zdroj: [31]

Silné stránky ukazují výhody, které zavedení nových pravidel přináší. V tomto případě je to lepší kategorizace cestujících, kde si společnost může lépe rozdělit své cestující podle jejich ochoty platit za určité typy letenek, poznat do jakých destinací cestují atd. Společnost zavedením nových pravidel přináší na trh letecké dopravy něco nového, zavedením této služby zvětšuje své portfolio nabízených služeb, samozřejmě i příplatkových služeb, zároveň oslovuje skupinu vyloženě lowcost cestujících, kteří chtějí za letenku utratit nejmenší možné množství peněz.

Zavedení nových věcí s sebou vždy přináší i slabé stránky, v tomto případě se jedná o samotné sepsání a schválení nových podmínek, spolu s tím spojené jejich zavedení. Nové podmínky někteří cestující nepřijímají pozitivně. Další slabou stránkou je nutné přepracování rezervačního systému a zaškolení všech zaměstnanců s těmito novými podmínkami, aby nedocházelo k nesrovnalostem v rámci společnosti. Přepracování systému a zaškolování jsou finančně náročné akce, které musí společnost zaplatit.

Další části SWOT analýzy jsou příležitosti, které by zavedení nových podmínek mohlo přinést. Přilákání většího počtu cestujících je jednou z nich, kdy společnost může nalákat nové cestující na nižší ceny. Zároveň tím může dojít ke zvýšení počtu cestujících, kteří si přikoupí doplňkové služby, kam po zavedení lze zařadit i odbavení 10kg zavazadla na palubu letadla.

Hrozbou je především nejasná reakce cestujících, stejně tak medií. Především krok se zavedením „nového“ nejmenšího zavazadla byl v mediích velice řešenou záležitostí, avšak nejen v médiích, ale také v letectví samotném. Zavedení nových podmínek nepřijmou pozitivně všichni cestující a hrozí jejich odliv ke konkurenci, s čímž souvisí riziko poklesu tržeb a snížené příjmy. Zde je nutné zmínit, že stále více nízkonákladových společností zavádí toto nové omezení na nejmenší zavazadlo do svých nových pravidel. Tím dochází ke smazávání rozdílů mezi jednotlivými dopravci na tomto trhu.

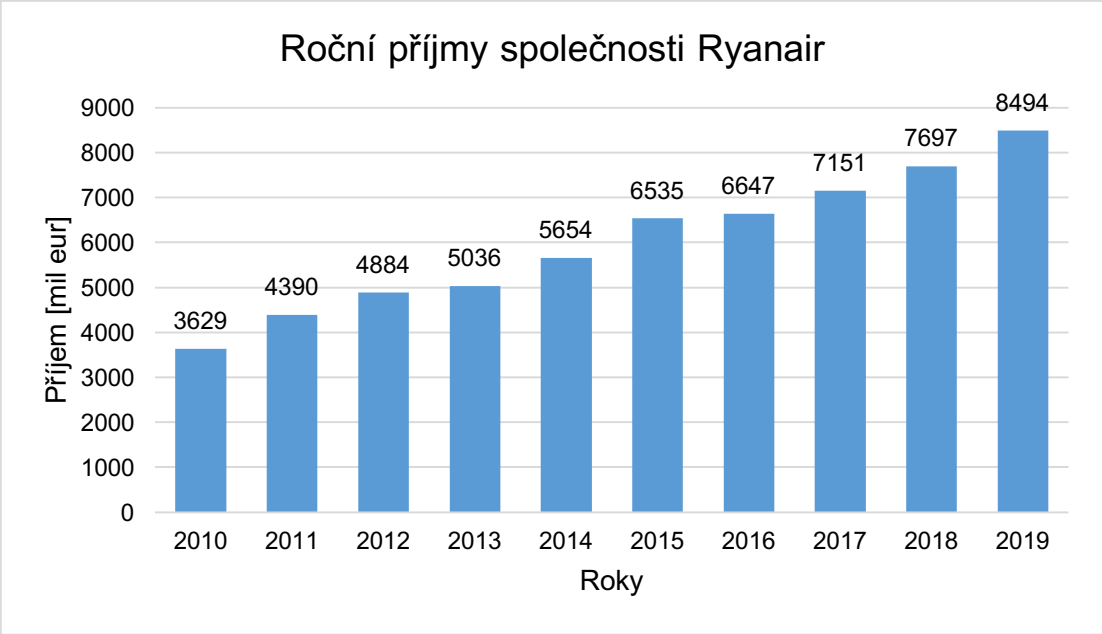
4.7 Vliv politiky na zisky společnosti

Následující graf ukazuje roční příjmy společnosti Ryanair. Z grafu lze vyčíst každoroční nárůsty zisků společnosti Ryanair. Procentuálně největší nárůst zisků měla společnost mezi roky 2010 a 2011, kdy docházelo k největšímu rozmachu nízkonákladových společností, především z důvodu zvyšujících se cen za palivo a snižující ochotě cestujících platit za letenku. Obecně docházelo k ekonomickému úpadku, a proto cestující chtěli cestovat levněji. Druhý největší nárust zisků zaznamenala společnost mezi roky 2014 a 2015, kdy došlo ke zvýšení příjmů o téměř 17 % oproti minulému roku. K třetímu procentuálně největšímu zvětšení zisků došlo mezi roky 2018 a 2019.

Ke změně dopravní politiky došlo k 1. září 2018, meziroční nárůst zisků (2018 – 2019) společnosti činil přibližně 800 milionů euro. Pokud vezmeme v potaz i předchozí graf zobrazující počty cestujících v těchto rocích, kdy v roce 2018 přepravil Ryanair 142 milionů PAX a v roce 2019 148,9 milionů PAX, což byl jeden z největších nárůstů počtu cestujících v historii společnosti, lze soudit, že zavedení nové přepravní politiky se Ryanair velice vyplatilo.

Z počtu cestujících v daném roce a celkových příjmů společnosti lze vypočítat průměrný příjem z jednoho cestujícího. V roce 2018 toto číslo vycházelo na přibližně 50 eur na cestujícího, v roce 2019 již toto číslo stouplo na 57 eur na cestujícího. Z toho vyplývá, že průměrně Ryanair zvýšil svůj zisk z jednoho cestujícího o 13 %. Zvýšení může být způsobeno mnoha faktory – cenotvorba, marketing atd, část z toho lze určitě přisoudit nově zavedené přepravní politice. Zavedením této politiky se u společnosti logicky našli cestující, kteří jsou rádi, že mohou ušetřit nějaké peníze na letence a cestovat pouze s nejmenším zavazadlem, zde je nutné zmínit, že nedošlo k téměř

žádnému poklesu ceny před a po zavedení nové politiky na určitých trasách. Avšak došlo ke zvýšení počtu cestujících, kteří jsou ochotni připlatit si určité pohodlí, v tomto případě větší palubní zavazadlo. Zvýšení příjmů při sníženém počtu cestujících nadále ukazuje schopnosti Ryanairu vynikat na trhu nízkonákladových společností. [výroční zprávy společnosti Ryanair]



Graf 2: Roční příjmy společnosti Ryanair. Zdroj: [32]

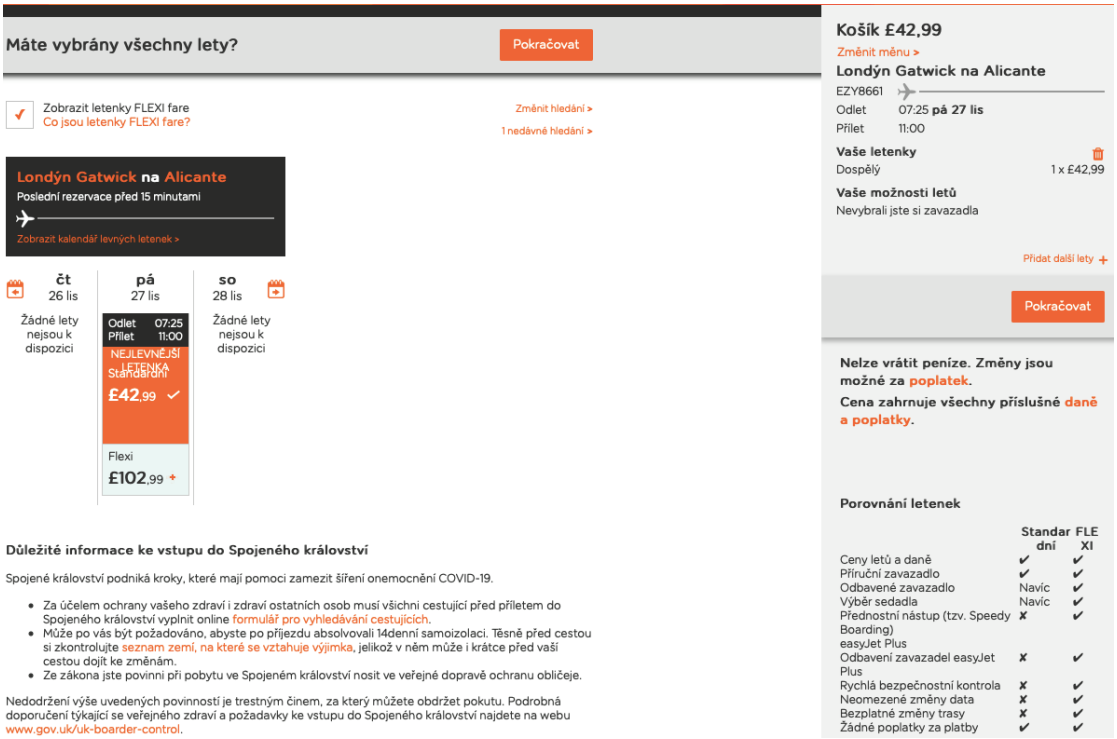
4.8 Porovnání tarifů společnosti Ryanair a Easyjet

Při porovnání společnosti Ryanair a EasyJet nalezneme výrazné rozdíly. Při porovnání typu letenek nalezneme první rozdíl. Společnost Ryanair nabízí 4 typy letenek (Value, regular, Plus, Flexi Plus) zatímco EasyJet nabízí pouze 2 typy (Standard a Flexi). Na zvolené trase, Alicante – Gatwick vychází cenově základní tarify (Value a Standard) velice podobně, s rozdílem pouze pár korun.

Rozdíl u těchto tarifů však nastává u povoleného kabinového zavazadla. U Ryanair může mít cestující pouze zavazadlo o rozměrem 40 cm x 25 cm x 20 cm, tedy pouze menší batoh či kabelku. Společnost EasyJet pak umožňuje vzít si standardní malý kufr s kolečky o rozměrech 56 cm x 45 cm x 25 cm. Ceny odbaveného zavazadla do 15 kg se pak pohybují mezi 7 GBP a 35 GBP v závislosti na letu a typu rezervace. Pokud se jedná o zavazadlo o hmotnosti mezi 15 kg a 23 kg, pohybují se ceny v rozmezí 9,5 GBP a 37,5 GBP, tato cena platí pouze při online rezervaci.

Pokud by si cestující chtěl službu dokoupit přímo na letišti, je cena jednotná 40 GBP a 50 GBP, pokud je nutné zavazadlo odbavit u přepážky do letadla. [33]

Během pandemie COVID-19 byly obě společnosti nuceny určitým způsobem upravit své přepravní podmínky. Jedná se především o bezplatnou změnu letenek objednaných během první vlny COVID-19 ve světě. [34]



Obrázek 19: Nákup letenky u společnosti EasyJet Zdroj: [stránky dopravce]

Závěr

Zavádění nových pravidel do letectví se sebou vždy přináší určitý risk a vlnu nevole ze strany dotčené skupiny. V tomto případě společnost Ryanair přinesla do letectví radikální změnu v odbavení zavazadel cestujících, což byl velice významný a riskantní krok. Ryanair zavedl tuto změnu v době, kdy počty cestujících rostly každým rokem. Odbavení cestujících bylo vzhledem k omezeným kapacitám všech částí stále náročnější a je možné, že postupem času by hrozila větší rizika zpoždění. Z tohoto důvodu došlo k zavedení zmíněné změny odbavení zavazadel, resp. zavazadlové politiky. Ryanair se jako nízkonákladová společnost snaží držet své náklady fixní i variabilní na minimu, zpoždění jsou naopak velice nákladná a přinášejí se sebou nutné dodatečné vícenáklady pro společnost. Zavedením povoleného menšího palubního zavazadla došlo k urychlení nástupu cestujících do letadla a zároveň zvětšení počtu příplatkových služeb. Nedošlo však pouze ke změně u zavazadel, Ryanair zavedl 4 tarify v závislosti na úrovni a množství služeb, které nyní nabízí.

Společnost Ryanair dobře zná své postavení na trhu nízkonákladových dopravců a typy cestujících, které přepravuje. S určitostí lze říci, že se jednalo o předem velice promyšlený krok, ale přijetí od cestujících může být naprosto jiné než očekávání. Je nutné říct, že změnu přepravních podmínek Ryanair zavedl k 1.listopadu 2018, takže eventuální zvýšení či snížení zisků by ještě v roce 2018 nebylo viditelné. V roce 2019 již společnost fungovala naplno podle nových pravidel a na konci roku vykázala jeden z největší nárůstu cestujících i zisků.

Významnou roli hraje marketing společnost a její oddělení cenotvorby, optimální nastavení cen jednotlivých tarifů, které společnost podle výsledků zvládla skvěle. Omezení jedné služby přimělo mnoho cestujících si připlatit za letenku, nebo si dokoupit příplatkové služby, což vedlo ke zvýšení průměrného zisku z jednoho cestujícího o téměř 13 %.

O úspěchu tohoto omezení svědčí také fakt, že stále více nízkonákladových cestujících zavádí podobná omezení a zvětšují svou nabídku příplatkových služeb. Otázkou však zůstává, kam až jsou schopny nízkonákladové společnosti s omezováním základních tarifů zajít, a jaká společnost bude první, která překročí tuto tenkou hranici příliš velkého omezení.

Seznam obrázků:

Obrázek 1 – Letadlo bratří Wrightů, rok 1903.

Obrázek 2 – Douglas DC-3 společnosti TWA.

Obrázek 3 – LockHeed – SR – 71.

Obrázek 4 – Boeing 747-8 společnosti Lufthansa.

Obrázek 5 – Ceník zavazadel společnosti Ryanair.

Obrázek 6 – Povolená zavazadla u společnosti Ryanair (Priority).

Obrázek 7 – Přepážky check-in Letiště Praha.

Obrázek 8 – Self check-in kiosky.

Obrázek 9 – Seznam zakázaných předmětů a látek v příručním zavazadle.

Obrázek 10 – Snímek zavazadla ve dvou-pohledovém RTG vs obrázek ze 3D RTG zařízení.

Obrázek 11 – Třídírna zavazadel Letiště Praha.

Obrázek 12: Třídírna zavazadel Letiště Praha.

Obrázek 13: Letadla B737 společnosti Ryanair

Obrázek 14: Typy letenek Ryanair do roku 2018.

Obrázek 15: Zavazadlo v rámci letenky standard.

Obrázek 16: Typy letenek společnosti Ryanair v roce 2020.

Obrázek 17: Typ bezplatných zavazadel u tarifu Value.

Obrázek 18: SWOT analýza.

Obrázek 19: Nákup letenky u společnosti EasyJet

Seznam grafů:

Graf 1: Počet cestujících u společnosti Ryanair.

Graf 2: Roční příjmy společnosti Ryanair

Odkazy a zdroje:

1 - Historie letectví I.- První krůčky - Aeroweb.cz. Aeroweb.cz [online]. Copyright © 2005 [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://www.aeroweb.cz/clanky/1797-historie-letectvi-i-prvni-krucky

2 - bratři Montgolfierové | Eduportál Techmania. Eduportál | Eduportál Techmania [online]. Copyright © Techmania Science Center, o.p.s. [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://edu.techmania.cz/cs/encyklopedie/vedec/1260/montgolfierove3 - https://www.spsdmasna.cz/dokumenty/skola/soc17-historie-letectvi.pdf

4 - CzechAirliners.net - Stručná historie letectví. CzechAirliners.net - ÚVODNÍ STRÁNKA [online]. Copyright © Czechairliners.net [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/249-strucna-historie-letectvi.html

5 - CzechCrunch - novinky ze světa byznysu, startupů, technologií a vzdělávání [online]. Dostupné z: https://www.czechcrunch.cz/2020/07/kralovna-nebes-se-po-50-letech-louci-boeing-747-otevrel-dvere-masove-turistice-a-stal-se-specialem-prezidentu/2

[6] - History of Airline Baggage | Travel + Leisure. Travel + Leisure Homepage [online]. Copyright © Copyright [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://www.travelandleisure.com/style/travel-bags/history-of-airline-baggage [7] Pruša J. Svět Letecké dopravy

[8] KOVERDYNSKÝ, Bohdan. Letecká Security: historie, organizace, standardy a postupy. Cheb: Svět křídel, 2014.Svět křídel. ISBN 9788087567517

[9] L.E. Peil, Apparatus for baggage inspection, United States Patent and Trademark Office, Alexandria, 1972.

[10] Nejdelší přímý let: Londýn – Sydney | Svět cestovatele. Svět cestovatele | Váš rádce na cesty [online]. Copyright © 2019 [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://www.svetcestovatele.cz/nejdelsi-primy-let-londyn-sydney/

[11] HOLLOWAY, Stephen. *Straight and Level: practical Airline Economics*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-1-138-71190-7.

[12] Poplatky. [online]. Dostupné z: https://www.ryanair.com/cz/cs/uzitecne-informace/centrum-pomoci/poplatky

[13] Ryanair 2020 Baggage Allowance | My Baggage. My Baggage™ Official | Luggage Delivery & Box Shipping [online]. Dostupné z: https://www.mybaggage.com/shipping/airlines/ryanair-baggage-allowance/

[14] Možnosti odbavení | Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně. Letiště Václava Havla Praha | Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně [online]. Copyright © [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://www.prg.aero/moznosti-odbaveni-cestujicich

[15] Letiště Praha rozšířilo počet přepážek k odbavení, na T2 vznikl nový „ostrov“ - Zdopravy.cz. Zdopravy.cz - Dopravní zpravodajství - Doprava v ČR a ve světě [online]. Copyright © 2017 [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://zdopravy.cz/letiste-praha-rozsirilo-pocet-prepazek-k-odbaveni-na-t2-vznikl-novy-ostrov-40617/

[16] Checking in | Czech Airlines. Object moved [online]. Copyright © 2020 České aerolinie a.s. [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://www.csa.cz/cz-en/travel-information/at-the-airport/check-in-info/

[17] CHING, MK. PASSENGERS' Perception on Airport Service and Quality Satisfaction. International Institute of Social and Economic Science: 10th International Academic Conference [PDF]. 2014

[18] Trinity Forum to help airport meet challenges of changing nature of airport retail and commercial revenues – ACI World. ACI World: The Voice of the world´s airports [online]. Dosupné z: https://aci.aero/news/2018/10/31/trinity-forum-to-help-airports-meet-challenges-of-changing-nature-of-airport-retail-and-commercial-revenues/

[19] Bezpečnostní pravidla | Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně. Letiště Václava Havla Praha | Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně [online]. Copyright © [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://www.prg.aero/bezpecnostni-pravidla

[20] Bastian, Claudia Christina von and Adrian Schwaninger. “Do multiview X-ray systems improve X-ray image interpretation in airport security screening?” (2008).

[21] TSA Testing 3D Scanner that will let you leave your laptop and Ipad in your hand-luggage – 9to5Mac. 9to5Mac – Apple News & Mac rumors breaking all day. [online] Dostupné také z: https://9to5mac.com/2018/07/25/laptop-hand-baggage-scan/

[22] Za oponou Ruzyně: Podívejte se, jak to vypadá za kulisami letiště, jehož provoz zajišťuje na 14 tisíc lidí, Hospodářské noviny. 2019. Dostupné také z: https://archiv.ihned.cz/c1-66681850-za-oponou-ruzyne

[23] Ryanair / Investor Relations [online]. Dostupné také z: https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2020/07/Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY20.pdf

[24] Ryanair ztenčí sedačky. Do letadla vtěsná více lidí, slibuje více místa - Zdopravy.cz. Zdopravy.cz - Dopravní zpravodajství – Doprava v ČR a ve světě [online]. Copyright © 2017 [cit. 13.11.2020]. Dostupné z: https://zdopravy.cz/ryanair-ztenci-sedacky-do-letadla-vtesna-vice-lidi-slibuje-vice-mista-197/

[25] ČVUT DSpace [online]. Copyright ©x [cit. 13.11.2020]. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/77203/F6-DP-2018-Vlcek-Michal-Srovnani_odbaveni_zavazadel_v_OLD.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

[25] Zavazadla – aerolinka Ryanair - CK Triplo. Cestovní kancelář - CK Triplo [online]. Copyright © 2020 Cestovní kancelář Triplo [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://triplo.cz/zavazadla-ryanair/

[26] RYANAIR, Nejčastější dotazy, ryanair.com/cz/, [online] [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: https://www.ryanair.com/cz/cs/uzitecne-informace/centrum-pomoci/nejcastejsidotazy/zavazadla#0-4

[27] Zavazadla. [online]. Dostupné z: https://www.ryanair.com/cz/cs/uzitecne-informace/centrum-pomoci/nejcastejsi-dotazy/zavazadla

[28] 20kg Check-in Bag. [online]. Dostupné z: https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/baggage/20-kg-check-in-bag

[29] Number of Ryanair passengers 2011-2020 | Statista. • Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Copyright ©

Statista 2020 [cit. 14.11.2020]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/864922/ryanair-annual-passenger-figures/

[30] ŠTADÁNI, David. Lite tarify v osobní letecké dopravě. [online]. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/90648/F6-BP-2020-Stadani-David-LITE%20tarify%20v%20osobni%20letecke%20doprave.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

[31] SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. Magdalena Čevelová marketingová čarodějnice [online]. Copyright © Magdalena Čevelová 2008 [cit. 22.11.2020]. Dostupné z: https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/

[32] Ryanair: annual revenue 2011-2020 | Statista. • Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Copyright © Statista 2020 [cit. 23.11.2020]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/756060/ryanair-annual-revenue/

[33] Fees and charges | easyJet. Our Black Friday Sale is Now On! | Cheap Flights 2020 / 2021 | easyJet.com [online]. Dostupné z: https://www.easyjet.com/en/terms-and-conditions/fees

[34] Coronavirus: Ryanair and easyJet cut services to France. [online]. Copyright © English Language Media 2020, All rights reserved. [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://www.connexionfrance.com/French-news/Coronavirus-Ryanair-and-easyJet-cut-services-to-France

[35] Průkopníci letectví: Bratři Wrightové byli první na světě ... - FlyMag. FlyMag - vše o letectví, létání, letadlech a pilotech [online]. Copyright © 2009 [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: http://www.flymag.cz/article.php?id=11168

[36] Douglas DC-3 Dakota - dárek světovému letectví - Aeroweb.cz. Aeroweb.cz [online]. Copyright © 2005 [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://www.aeroweb.cz/clanky/4813-douglas-dc-3-dakota-darek-svetovemu-letectvi

[37] LockHeed - SR [online]. Copyright © [cit. 01.12.2020]. Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/04/A12-flying.jpg/1024px-A12-flying.jpg

[38] BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. Letecká doprava II. V Praze: Vysoká škola obchodní, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6.

[39] PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. Svět letecké dopravy. II., rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.