



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA DOPRAVNÍ

Martin Kasl

Rozvoj osobní letecké dopravy pro transatlantické lety

Bakalářská práce

2017



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

d ě k a n

Konviktská 20, 110 00 Praha 1

K617 Ústav logistiky a managementu dopravy

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Martin Kasl

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – MED – Management a ekonomika dopravy a telekomunikací

Název tématu (česky): **Rozvoj osobní letecké dopravy pro transatlantické lety**

Název tématu (anglicky): Development of Pax Air Transport Services for Transatlantic Flights

Zásady pro vypracování

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

- Vývoj transatlantických letů v osobní letecké dopravě
- Současný stav problematiky z pohledu technických možností letadel - vstup nových modelů na trh, resp. nabídka ze strany výrobců letadel, možnosti pro dopravce vycházející z těchto nových modelů
- Poptávka po osobní letecké dopravě, resp. vstup low-cost dopravců na trh transatlantických linek a z nich vyplývající změny v odvětví osobní letecké dopravy
- Ekonomické a provozní hodnocení vybraných transatlantických linek
- Předpokládaný vývoj problematiky

Rozsah grafických prací: podle charakteru tématu bakalářské práce

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

Seznam odborné literatury: BÍNA, L., ŠOUREK, D., ŽIHLA, Z. Letecká doprava II. Praha: VŠO v Praze, 2007

PRUŠA, J. a kol.. Svět letecké dopravy. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007

TOUŠEK, R. Management dopravy. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2009

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2016**

(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **14. června 2017**

- a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia



doc. Ing. Lukáš Týfa, Ph.D.
vedoucí

Ústavu logistiky a managementu dopravy



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

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.



Martin Kasl
jméno a podpis studenta

V Praze dne30. června 2016

Poděkování

Rád bych poděkoval všem, kteří mi pomáhali se zpracováním této práce. Jmenovitě bych rád poděkoval Ing. Petře Skolilové za odborné vedení, konzultování bakalářské práce a za rady, které mi poskytovala po celou dobu přípravy této práce. V neposlední řadě mé díky patří rodině a přátelům za to, že mi byli oporou po celou dobu studia.

Prohlášení

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

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 dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne 13. června 2017



.....
Podpis

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

Rozvoj osobní letecké dopravy pro transatlantické lety

bakalářská práce

červen 2017

Martin Kasl

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Rozvoj osobní letecké dopravy pro transatlantické lety“ je poskytnout pohled na transatlantickou osobní leteckou dopravu z několika hledisek. Nejprve krátce shrnout její historický vývoj až do současné doby, dále popsat jaká v letecké dopravě nad Atlantikem aktuálně panuje situace a představit nové trendy, které v nedávné době na tento trh vstoupily a nastínit jak mohou ovlivnit a změnit podobu transatlantické osobní letecké dopravy v blízké budoucnosti.

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis „Development of pax air transport services for transatlantic flights“ is to provide a look at transatlantic commercial aviation from several viewpoints. First to briefly summarize its historical development until nowadays, afterwards describe the current situation in transatlantic commercial aviation and introduce new trends that entered this market in recent period and outline how they can influence and change the shape of transatlantic commercial aviation in the near future.

KLÍČOVÁ SLOVA

transatlantické lety, osobní letecká doprava, tradiční aerolinie, nízkonákladové aerolinie, širokotrupá letadla, úzkotrupá letadla

KEY WORDS

transatlantic flights, pax air transport, legacy airlines, lowcost airlines, wide body aircrafts, narrow body aircrafts

Obsah

Obsah.....	5
1. Seznam použitých zkratek:	7
2. Úvod	8
3. Historie transatlantické dopravy	9
3.1 Předchůdci letecké dopravy	9
3.1.1 Etapa vzducholodí v transatlantické dopravě	9
3.2 Historie transatlantické letecké dopravy	10
3.2.1 Počáteční léta	10
3.2.2 Rychlý rozvoj transatlantických linek umožněn díky technickému pokroku	11
3.2.3 Fenomén Concorde	12
3.2.4 Nedávná historie.....	14
4. Současnost na transatlantickém leteckém trhu	16
4.1 Data.....	16
4.2 Interpretace dat.....	18
4.2.1 Dominance tradičních leteckých společností.....	18
4.2.2 Dominance širokotrupých letadel	26
5. Nové trendy měnící budoucí podobu osobní letecké transatlantické dopravy	28
5.1 Odvětví plné změn.....	28
5.2 Vstup nízkonákladových leteckých společností na transatlantický trh letecké dopravy	29
5.2.1 Definice nízkonákladové letecké společnosti	29
5.2.2 První nízkonákladové letecké společnosti na transatlantickém trhu	29
5.2.3 Způsob jakým nízkonákladové aerolinie mění transatlantickou dopravu	31
5.2.4 Zachování modelu hub and spoke	34
5.2.5 Reakce tradičních aerolinií.....	36
5.2.6 Srovnání cen nízkonákladových a tradičních aerolinek na vybraných linkách .	38
5.2.7 Rizika hrozící nízkonákladovému modelu	43
5.3 Nové menší modely letadel schopné transatlantických letů.....	46

5.3.1	Boeing 737 MAX.....	46
5.3.2	Airbus A321 LR	47
5.3.3	Vliv nových modelů letadel na podobu transatlantické letecké dopravy	50
6.	Shrnutí a možné hypotézy budoucího vývoje	56
7.	Závěr	58
8.	Zdroje	60

1. Seznam použitých zkratek:

BDL	Letiště v Hartfordu v Connecticutu.
CM	Centimetr
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
EWR	Letiště Newark
IAG	International Airlines Group
IATA	The International Air Transport Association (Mezinárodní asociace leteckých dopravců)
JFK	Letiště Johna Fitzgeralda Kennedyho v New Yorku
KM	Kilometr
LHR	Letiště Londýn Heathrow
LS	Letní sezona
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická Aliance)
OAK	Letiště Oakland
OLD	Osobní letecká doprava
OSN	Organizace Spojených Národů
PVD	Letiště ve městě Providence ve státě Rhode Island
SFO	Letiště San Francisco
SWF	Letiště u města Newburg ve státě New York
TA	Transatlantický
WTO	The World Trade Organization (Světová Obchodní organizace)

2. Úvod

Transatlantický (TA) trh osobní letecké dopravy (OLD) patří mezi nejméně frekventovanější letecká spojení na světě. Velikost tohoto trhu reflektuje v mnoha oblastech velmi těsné propojení zemí Evropy a Severní Ameriky, které patří mezi největší ekonomická centra na světě, jsou velmi blízkými spojenci a jsou sdruženy v mnoha obchodních, diplomatických i vojenských aliancích (např. NATO, OSN, WTO a mnoho dalších). Kulturní blízkost obou kontinentů je zapříčiněna dlouhou historií emigrace z Evropy do Severní Ameriky a země obou kontinentů tak spolu sdílejí mnoho kulturních hodnot, jejich historie je navzájem propojena a několik z nich má i společný jazyk, což jsou faktory, které ještě více utvrzují těsné vztahy. V neposlední řadě patří země na obou kontinentech mezi největší světové turistické cíle. Všechny tyto faktory umocňují potřebu po dopravě mezi Evropou a Severní Amerikou a přispívají tak k velikosti a významnosti TA OLD.

Doprava mezi Evropou a Severní Amerikou se v průběhu historie dynamicky vyvíjela a tento trh nezůstává statický ani v dnešní době, naopak jej ovlivňuje několik nových trendů, které jej výrazně proměňují. Aktuální změny v TA OLD, které mají potenciál výrazněji proměnit její podobu, jsou důvodem pro napsání této práce, jejímž cílem je nejprve nastínit historii dopravy (nejen letecké) mezi Evropou a Amerikou, popsat jak se v průběhu času vyvíjela až do dnešní doby a ukázat jaká v letecké dopravě nad Atlantikem aktuálně panuje situace. Hlavním cílem této práce je ovšem představit nové trendy v TA OLD, kterými jsou vstup nízkonákladových dopravců na tento trh a nejnovější typy úzkotrupých letadel s prodlouženým doletem, který umožňuje přeletět Atlantský oceán. Na dalších stránkách tedy bude popsáno, proč jsou tyto nové trendy velmi významné a jakým způsobem mohou tyto novinky změnit a ovlivnit budoucí podobu TA dopravy z hlediska cen letenek, úrovně služeb, modelu podnikání i budoucího rozvoje TA OLD.

V této práci se z pohledu dopravy mezi Evropou a Amerikou omezím primárně na spojení Severní Ameriky (USA a Kanady) s Evropou (hlavně se zeměmi Evropské unie) a nebudu se tedy tolik věnovat spojení Evropy s Amerikou střední a jižní. Na tyto oblasti se zaměřím, protože doprava mezi nimi tvoří a vždy tvořila dominantní část TA OLD a většina nových trendů se odehrává právě u spojení západní Evropy a Severní Ameriky. Stejně tak se v této práci budu věnovat pouze pravidelné osobní letecké dopravě a nebudu zde popisovat TA leteckou dopravu nákladní ani osobní charterovou ani jiné druhy nepravidelné OLD.

3. Historie transatlantické dopravy

3.1 Předchůdci letecké dopravy

Dějiny TA dopravy se začínají psát v 15. století ihned po objevení Ameriky Kryštofem Kolumbem. Evropské státy totiž krátce po objevení nového světa začaly s jeho kolonizací, která přinesla potřebu výměny zboží a později i velmi silné migrační proudy z Evropy na americký kontinent.

Doprava mezi kontinenty vždy odpovídala technickým možnostem dané doby, takže v 16. století, kdy se transatlantická doprava se začínající kolonizací teprve rozbíhala, trvala cesta plachetnicí ze západní Evropy do Ameriky déle než měsíc. Takové cesty samozřejmě byly pro cestující, minimálně v průběhu 16. a 17. století, velmi náročné a cestující na nich sužovaly různé choroby a špatné hygienické podmínky, které často vedly k úmrtí nezanedbatelné části pasažérů. [1]

Jistý pokrok přišel v 19. století s vynálezem parních lodí, které se od roku 1840 začaly nasazovat na TA trasy a přinesly výrazné snížení cestovní doby, zvýšení spolehlivosti a samozřejmě bezpečnosti pro cestující. Cestovní doba se díky jejich nasazení snížila nejprve na 2 týdny a na začátku 20. století cesta zabrala „pouhých“ 5 dnů. Tento velký skok přispěl jednak k podstatnému rozšíření nabídky přepravy mezi kontinenty a společně s větší kapacitou lodí vedl ke snížení cen palubních vstupenek a v důsledku těchto faktorů k velkému zvýšení zájmu o cesty z Evropy do Ameriky. Pokrok v oblasti parních lodí, tak přispěl ke zvýšení emigračních toků z Evropy na americký kontinent, kdy největší vlna emigrace v průběhu 19. a na začátku 20. století koresponduje s technickým pokrokem parních lodí a s podstatným zvýšením kvality nabídky lodní přepravy mezi Evropou a především USA. [2]

3.1.1 Etapa vzducholodí v transatlantické dopravě

Na TA dopravu měl na počátku 20. let vliv další technický vynález, který už v dnešní době téměř vymizel, a tím jsou vzducholodě. Za rozvoj vzducholodí je z velké části zodpovědný Ferdinand von Zeppelin, který se ideou vzducholodí zabýval už na konci 19. století, i když za účelem jejich využití pro armádní účely. První jím navržené vzducholodě vzlétly na počátku 20. století a byly využívány pro cesty po Evropě. V TA dopravě se vzducholodě začaly uplatňovat až s vynálezem typu Graf Zeppelin, tato vzducholod' totiž realizovala první komerční TA let a nastartovala velký rozmach vzducholodí jako luxusní možnosti přepravy mezi starým a novým kontinentem. [3]

Na počátku 20. let se tak zdálo, že ve vzducholodích je budoucnost TA dopravy, zvláště s představením nového typu vzducholodě Zeppelin LZ 129 Hindenburg, díky které byly poprvé zavedeny pravidelné lety mezi Evropou a USA. Oproti lodím měly vzducholodě sice

menší kapacitu (obvykle okolo 60 lidí), ale poskytovaly větší komfort a daleko větší rychlost. V době největšího rozmachu vzducholodní dopravy ve 30. letech 20. století zvládly nejrychlejší vzducholodě cestu mezi Frankfurtem a Lakehurst ve státě New Jersey za 43 hodin.[4]

Rozvoj a konec vzducholodní dopravy (nejen TA) znamenala fatální nehoda vzducholodi Hindenburg v roce 1937 při přistání v Lakehurst, kterou bohužel velká část cestujících nepřežila. Po této nehodě zájem o cestování vzducholoděmi dramaticky opadl a vedl k jejich konci. Je nutné zdůraznit, že na rozdíl od lodní dopravy se vzducholodní doprava nikdy nestala masovým způsobem přepravy cestujících mezi Evropou a Amerikou, protože si jí, vzhledem k vysoké ceně, mohla dovolit jen úzká skupina společnosti. [5]

3.2 Historie transatlantické letecké dopravy

3.2.1 Počáteční léta

Rozvoj TA letecké dopravy nastal velmi krátce po samotném prvním letu bratří Wrightů v roce 1903. Pokusy o využití potenciálu letecké dopravy pro cestování mezi Evropou a Americkým kontinentem bez mezipřistání zde byly již od počátku 20. století. Nejdříve cestu přes atlantský oceán zvládly pouze hydroplány, ovšem s velkým množstvím mezipřistání a s časem, který nebyl konkurenceschopný jak vzducholodím, tak parním lodím. První úspěšný přelet oceánu bez mezipřistání se povedl Johnu Alcockovi a Arthuru Brownovi v roce 1919, kdy cestu z Kanadské provincie Newfoundland na západ Irska zvládli za, v té době mimořádných, 16 hodin. [6]

Tento let byl ovšem realizován bojovým letounem britské armády a trvalo ještě relativně delší dobu, než do vzduchu vzlétl první komerční TA let. V mezidobí jistě stojí za zmínku první přelet atlantského oceánu nevojenským letounem „Spirit of Saint Louis“, který v roce 1927 vykonal Charles Lindbergh na cestě z New Yorku do Paříže.

První komerční TA let byl ovšem realizován až v roce 1938. Jednalo se o let společnosti Lufthansa z Berlína do New Yorku, na kterém bylo přepraveno 26 cestujících, byl to tedy první komerční let pro cestující, kteří byli přepraveni letadlem Focke-Wulf Fw 200. Ve stejné době Američané a Britové experimentovali s využitím hydroplánů pro účely TA dopravy. Nejaktivnější byla v tomto ohledu americká letecká společnost Pan Am, která začala v roce 1939 pravidelně převážet cestující a poštu s hydroplány B-314 Boeing Clipper. [7,8]

Rozvoj TA letů samozřejmě zbrzdila probíhající 2. světová válka, po jejím skončení ovšem nastal rychlý rozvoj, který způsobil technický pokrok a zavedení nových typů letadel na trh. Jedná se především o letadla Douglas DC-4 a Lockheed Constellation, která kromě delšího doletu, větší rychlosti nově nabídla například také přetlakovanou kabinu. S využitím těchto letadel tak mohly americké aerolinie American Export na konci roku 1945 zahájit první pravidelné lety mezi Evropou a USA. Další konkurenti typu Pan Am, ale i evropské KLM, SAS

anebo Air France rychle následovali a na konci 40. let 20. století na trhu TA linek panovala čilá konkurence a tento trh se stal nejvytíženějším leteckým spojením na světě. [9]

3.2.2 Rychlý rozvoj transatlantických linek umožněn díky technickému pokroku

Doprava mezi západní Evropou a východním pobřežím USA na začátku 50. let 20. století stále trvala nejméně 14 hodin. Velký pokrok v oblasti zkrácení cestovních dob přinesl rok 1958, kdy byla poprvé do provozu uvedena letadla Boeing 707 a DeHavilland Comet s proudovými motory, tato letadla přinesla výrazné snížení cestovní rychlosti. Jejich zavedení do provozu tak například umožnilo snížit cestovní dobu mezi New Yorkem a Londýnem z původních 14 hodin na necelých 7. První aerolinie, které tyto typy zavedly do provozu, byly britské BOAC a americké Pan Am, velmi rychle je ovšem následovali všichni ostatní konkurenti a proudová letadla ovládla nebe nad Atlantským oceánem. Zde je nutné připomenout, že tento stav trvá dodneška, protože proudová letadla stále dominují v OLD a cestovní doby se na TA linkách výrazně nezměnily a zůstávají podobné hodnotám dosahovaným na konci 50. let minulého století. [10]

V 60. letech 20. století tak objemy cestujících v letecké TA dopravě rychle rostly, což souviselo i s tím, že vytlačila lodní dopravu a stala se dominantním způsobem přepravy mezi dvěma kontinenty. Aerolinie tak musely řešit nový problém, kterým byla přetížená letiště. Společně s velkým zájmem cestujících, tak letecké společnosti potřebovaly typ letadla, který by měl daleko větší kapacitu oproti současným typům (výše zmiňovaný Boeing 707 měl maximální kapacitu, v závislosti na konfiguraci, okolo 200 cestujících), reagoval na zvýšenou poptávku po cestách přes Atlantik a případně dopravcům pomohl snížit cenu letenek. Výrobci letadel na tyto požadavky reagovali vyvíjením nových typů letadel, kde kapacitu plánovali zvýšit zvětšením trupu, tak aby se do něj vešlo až 10 sedadel v jedné řadě, čímž vznikl úplně nový typ letadel, tzv. wide body aircrafts, tedy širokotrupá letadla (jejich typickou charakteristikou jsou 2 uličky mezi sedadly).

Prvním výrobcem, který s tímto typem letadel přišel, byl americký Boeing s dnes již ikonickým Boeingem 747, který měl svou premiéru u společnosti Pan Am v roce 1970. Boeing 747 byl revoluční svou kapacitou, která byla v té době nepřekonatelných 400 sedadel, bylo to tedy první letadlo se 2 uličkami, ale tento Boeing byl také první, který ve svém trupu obsahoval 2 kabiny – standardní dolní, ale i menší horní, která Boeingu 747 dodala jeho charakteristický vzhled (Boeing 747 je zachycen na obrázku č.1). Ostatní výrobci rychle následovali příklad Boeingu a přišli na trh s novými širokotrupými letadly typu Lockheed 1011 nebo Airbus A300. Příchod těchto typů letadel na trh znamenal revoluci na trhu TA letů, kdy aerolinky reagovaly na velkou poptávku cestujících zaváděním širokotrupých letadel na své dálkové linky a tato větší letadla tak na TA trhu začala dominovat a postupně nahradila všechny menší typy letadel.

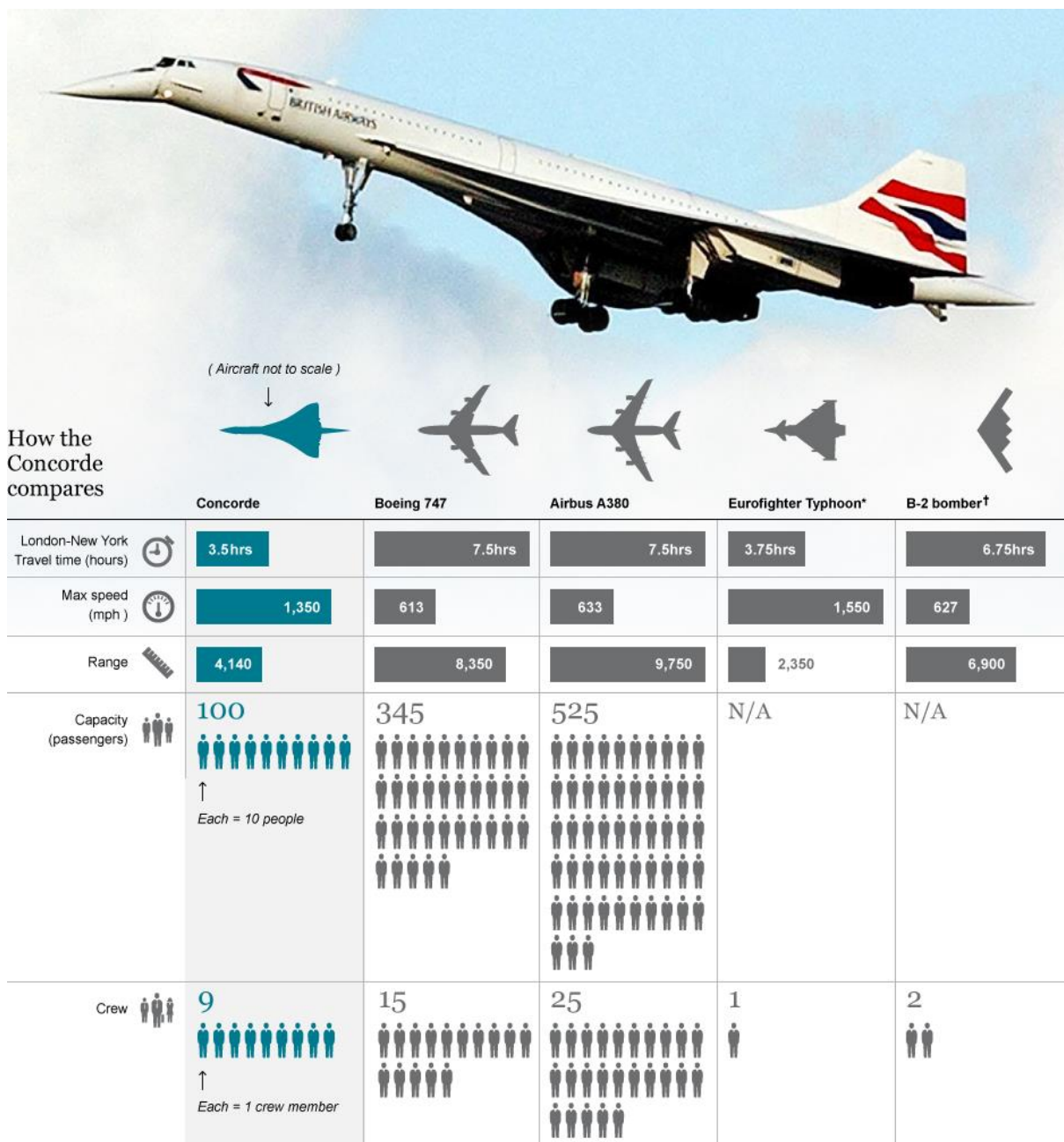
Stav, kdy jsou TA lety obsluhovány téměř výhradně širokotrupými letadly trvá od této doby dodnes. [11]



Obrázek č. 1 – Boeing 747 společnosti Pan AM [12]

3.2.3 Fenomén Concorde

Zatímco výše zmíněné odstavce popisují technické vynálezy v letecké dopravě, které jsou na trhu dálkových letů dodnes, v 70. letech 20. století se pro TA trh připravovala jiná převratná technická novinka, která také změnila způsob cestování mezi Evropou a Amerikou, ale která se do dnešních dní nedochovala. Jedná se samozřejmě o Concorde, který byl prozatím prvním a posledním supersonickým letadlem v pravidelném provozu a který své využití našel hlavně na TA linkách. Concorde vznikl ve spolupráci britské firmy British Aircraft Corporation a francouzské Aérospatiale za pomoci vlád obou zemí. Concorde byl na pravidelné linky poprvé nasazen v roce 1976 a byl bezpochyby přelomovým počínem, jak dokazuje přehled vytvořený deníkem The Telegraph na obrázku č. 2, cestovní dobu mezi Evropou a Amerikou dokázal Concorde zvládnout za méně než poloviční čas při dosažení více než dvojnásobné rychlosti v porovnání s dnešními moderními letadly.



Obrázek č. 2 – porovnání Concorde s moderními letadly dnešní doby [13]

Concorde byl v pravidelném provozu téměř 30 let až do roku 2003 a za dobu své aktivní služby byl ve flotile pouze 2 leteckých společností – British Airways a Air France. I přes to, že v rámci charterových letů navštívil mnoho světových letišť, byl Concorde primárně využíván na obsluhu spojení Londýna a Paříže s New Yorkem. I přes to, že se jednalo o mimořádný technický počín, který snížil cestovní doby na dálkových letech dramatickým způsobem, trpěl Concorde mnoha problémy, které nakonec vedly k jeho konci. Prvním problémem byly obrovské náklady na jeho vývoj, kvůli kterým bylo pro komerční účely vyrobeno pouze 14 letadel. Dalším problémem byl velmi drahý provoz a velké náklady na palivo, které zavinily, že letecká spojení obsluhovaná Concordem byla velmi nákladná a často ztrátová, z tohoto

důvodu se provoz Concordu v pozdějších letech omezil právě na nejsilnější spojení Londýna a Paříže s New Yorkem.

Problémy Concordu umocnila tragická havárie při odletu z Paříže v roce 2000, která vedla ke smrti všech cestujících i posádky na jeho palubě a dalších lidí na místě kam se letoun zřítíl. I přes to, že se nakonec ukázalo, že za havárie mohla upadlá titanová součástka z jiného letadla, měla tato nehoda pro projekt Concorde neblahé následky. Do doby než se přišlo na příčinu nehody, byl provoz Concordu zastaven a související špatná publicita vedla k tomu, že po obnovení provozu v roce 2001 se Concorde potýkal s nedostatkem poptávky i na tak silně frekventovaných linkách jakými je spojení New Yorku s Londýnem a Paříží, následkem čehož se společnosti Air France a British Airways rozhodly provoz Concordu v roce 2003 ukončit. Tím se uzavřela kapitola využití supersonických letadel pro pravidelné TA lety a tento stav trvá doposud. [13, 14]

3.2.4 Nedávná historie

Velmi důležitou událostí relativně nedávné historie je bezpochyby uzavření dohody Open Skies mezi Evropskou unií (EU) a USA v roce 2007 a její vstup v platnost v roce 2008, který měl velký vliv na rozvoj letů mezi těmito dvěma oblastmi, protože umožnil vstup nových hráčů na lukrativní linky a podstatné zvýšení konkurence. V době před uzavřením této dohody totiž měly jednotlivé státy EU uzavřenou dohodu s USA, která definovala a regulovala letecké spojení dané země s USA a často tato dohoda například umožňovala, že spojení mezi danou zemí a USA může zajišťovat pouze limitovaný počet dopravců. To byl pro ilustraci i příklad nejlukrativnější TA linky z Londýnského letiště Heathrow (LHR) do New Yorku. Před touto dohodou mohlo být toto spojení provozováno pouze dvěma dopravci z každé země a linka tak byla uzavřena větší konkurenci.

Dohoda Open Skies ovšem všechny tyto bilaterální dohody nahradila a (mimo jiné) umožnila to, že jakýkoliv evropský, nebo americký dopravce může provozovat letecké spojení mezi libovolnou destinací v jakékoliv zemi EU a libovolným místem v USA bez omezení. Tato smlouva tak změnila trh TA linek tím, že na něm umožnila daleko větší konkurenci a usnadnila vstup na trh dalším hráčům. [15]

Bezprostředně po uzavření dohody tak došlo k zahuštění konkurence na několika lukrativních linkách. Nejrychleji byl samozřejmě vliv dohody vidět na nabídce spojení mezi LHR a destinacemi v USA, kdy z tohoto letiště v roce 2008 nově začaly provozovat své lety do USA nejen americké společnosti Delta, Continental, Northwest, ale i francouzská Air France. [15]

Jak již bylo uvedeno výše, Open Skies výrazným způsobem usnadnila a zpřístupnila podnikání na trhu TA linek a od jejího zavedení se nabídka spojení mezi EU a USA výrazně navýšila. Podle výzkumu odborného webu Centreforaviation.com se nabídka přímých spojení

zvedla o 40 %, což znamená, že od zavedení Open Skies bylo otevřeno 88 nových spojení mezi městy v EU a USA. O tom, že dopad Open Skies na TA trh je dlouhodobý svědčí i to, že bez platnosti této dohody by nemohlo nastat mnoho nových trendů na trhu TA OLD, o kterých bude pojednávat tato práce. [17]

Poslední událostí nedávné historie, která měla vliv na podobu TA letů, je zavedení Airbusu A380 do pravidelného provozu v roce 2009. Airbus A380 se stal největším dopravním letadlem pro cestující na světě, jehož kapacita je obvykle více než 500 sedadel (číslo se mění v závislosti na konfiguraci konkrétního dopravce, může být i daleko větší) a své využití často nachází na trhu TA letů. Příchod tohoto typu letadla logicky změnil trh tím, že umožnil dopravcům na nejvytíženějších linkách výrazně navýšit kapacitu, což se aerolinkám hodí hlavně na TA linkách spojující jejich základny. Aktuálně A380 na TA linkách provozují společnosti Air France, British Airways, Lufthansa, Emirates a Singapore Airlines na celkem 14 linkách (stav březen 2017) mezi Evropou a Severní Amerikou, takže je tento typ v nebi nad Atlantikem poměrně hojně zastoupen. Přesto ovšem A380 na trhu (nejen TA) nenašel takové využití, jaké by si jeho výrobce přál. [18]

4. Současnost na transatlantickém leteckém trhu

V současné době je spojení mezi Evropou a Severní Amerikou stále jedním z nejvytíženějších leteckých spojení mezi dvěma kontinenty na světě. I přes jeho současnou velikost se tento trh neustále rozvíjí a roste.

4.1 Data

Následující přehled dat v tabulkách č.1–5 nejen dokazuje mohutnost trhu, ale poslouží také jako ilustrace současné situace na nebi nad Atlantským oceánem.

Tabulka č. 1 – základní data popisující TA trh

Počet cestujících ročně na TA letech:	65 916 444
Počet přímých linek mezi Evropou a Severní Amerikou:	437
Počet leteckých společností provozujících lety mezi Evropou a Severní Amerikou:	35
Počet sedaček v prodeji na TA letech v jednom směru pro letní sezonu 2017:	44 000 000
Počet letišť v Evropě s přímou linkou do Severní Ameriky:	67
Počet letišť v Severní Americe s přímou linkou do Evropy:	50

- Za rok 2015 bylo, podle evropského statistického úřadu Eurostat na letech mezi Evropskou unií a Severní Amerikou přepraveno 65 916 444 cestujících. [19]
- Na letní letovou sezonu (LS) roku 2017 je plánováno 437 přímých leteckých linek spojujících Evropu a Severní Ameriku – nárůst o 86 linek oproti LS 2012. [20]
- 35 evropských a severoamerických leteckých společností v současné době provozuje pravidelné přímé lety mezi Evropou a Severní Amerikou. Tito letečtí dopravci zvýšili nabízenou sedačkovou kapacitu na TA letech pro LS 2017 oproti minulé sezoně o 6 % [21]
- Za celý rok 2015 bylo v prodeji 44 milionů sedaček na letech přes severní Atlantik [22]
- Celkem 50 severoamerických letišť má alespoň jedno přímé letecké spojení do Evropy a obráceně 67 evropských letišť je spojeno přímým leteckým spojením se Severní Amerikou. [20,21]

- Nejvyužívanějšími typy letadel jsou širokotrupé typy Airbus A330, Boeing 767 a Boeing 777, jejich pořadí se neustále mění v závislosti na tom, jak aerolinky mění kapacitu na jednotlivých linkách. Obecně ovšem platí, že na nebi nad Atlantským oceánem se v drtivé většině případů pohybují širokotrupá letadla. Jediným menším typem, který má na TA linkách větší uplatnění, je prozatím Boeing 757 s kapacitou okolo 200 cestujících (v závislosti na konfiguraci letadla). [23]
- Aerolinie nabízející nejvíce sedačkové kapacity na letech (v jednom směru) mezi Evropou a Severní Amerikou v LS 2017 jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 – přehled největších aerolinií podle sedačkové kapacity [22]

Aerolinie	Celková sedačková kapacita pro LS2017 [počet nabízených sedadel]
Delta Airlines	3 910 000
United Airlines	3 320 000
American Airlines	3 320 000
British Airways	2 790 000
Lufthansa	2 320 000

- 5 evropských letišť s největším počtem spojení do Severní Ameriky jsou v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 – přehled evropských letišť podle počtu spojení do Severní Ameriky [19, 24, 25,26,27,28]

Letiště	Počet destinací v Severní America v LS2017
London Heathrow	34
Paris Charles de Gaulle	28
Frankfurt/Main	31
Amsterdam Schiphol	23
Mnichov	18

- 5 severoamerických letišť s největším počtem spojení jsou v tabulce č. 4:

Tabulka č. 4 – přehled severoamerických letišť podle počtu spojení do Evropy [20]

Letiště	Počet destinací v Evropě v LS2017
New York (JFK)	43
Toronto	33
New York (EWR)	32
Montreal	30
Chicago (ORD)	23

- Tři nejvytíženější TA linky jsou v tabulce č. 5

Tabulka č. 5 – přehled nejvytíženějších TA linek podle sedačkové kapacity [29]

Letecké spojení	Počet sedadel nabízených ročně v jednom směru
Londýn (LHR) – New York (JFK)	1 961 975
Londýn (LHR) – Los Angeles (LAX)	965 582
New York (JFK) – Paříž (CDG)	872 301

4.2 Interpretace dat

Výše uvedená data poskytují užitečný přehled o současné situaci na TA trhu a dají se z nich vyvodit zajímavé závěry. Hlavním z nich je fakt, že tomuto trhu v současné době dominují tradiční (síťoví) letečtí dopravci a v drtivé většině jsou na TA linky nasazována širokotrupá letadla.

4.2.1 Dominance tradičních leteckých společností

V současné době TA trhu bezpochyby dominují tradiční aerolinie. Aby mohlo být tvrzení o dominanci tradičních leteckých společností dokázáno, je potřeba připomenout některé základní charakteristiky tradičních leteckých dopravců [30,31,32]:

- 1) Garantují určitou úroveň služeb na palubě v ceně letenky (občerstvení, výběr konkrétního sedadla, zavazadlo v ceně apod.).
- 2) Nabízejí možnost přestupů mezi různými lety v jejich síti. Přestupy jsou uskutečňovány v uzlových letištích dané společnosti, ve kterých má společnost obvykle základnu a velký rozsah provozu – jedná se o tzv. huby. A systém

tradičních leteckých dopravců, kteří velkou část spojení v jejich síti z libovolného letiště A do letiště B realizují s přestupem v uzlovém letišti C, se nazývá „hub and spoke“.

- 3) Spolupracují s jinými tradičními leteckými společnostmi, se kterými se často sdružují do organizací hájících jejich zájmy a definujících standardy (např. IATA), nebo uzavírají aliance (SkyTeam, Star Alliance a One World). Aerolinie sdružené do aliance mají např. společný věrnostní program, ale hlavně harmonizují své letové řády a vzájemně nabízejí svou kapacitu v rezervačních systémech, čímž vznikají tzv. code-share lety, kdy je let jedné společnosti operován nejen pod kódem dané společnosti, ale i partnerských aerolinií, které určitou část kapacity na tomto letu prodávají ve svých prodejních systémech.
- 4) Jejich produkt je velmi diferenciováný – paluba letadla je tak často rozdělena až na 4 třídy – Economy, Premium Economy, Business a First, které z pohledu služeb nabízí naprosto rozdílný zážitek z letu.

Zatímco např. na Evropském leteckém trhu bychom s touto charakteristikou tradičních dopravců již často neuspěli, na TA trhu OLD zatím stále většina dopravců výše uvedené vlastnosti splňuje, což lze dokázat na základě uvedených dat.

Pokud se podíváme na přehled 5 největších hráčů uvedených v tabulce č. 1, tak všichni na svých letech mezi Severní Amerikou a Evropou nabízejí i v nejlevnějších třídách teplé občerstvení, jedno zavazadlo k odbavení, výběr konkrétního sedadla 24 hodin před odletem nebo např. možnost využívat palubní zábavní systém a to vše v ceně letenky bez dalších poplatků, čímž je potvrzena první charakteristika tradičních dopravců o garanci určitého standartu služeb na palubě letadla.

4.2.1.1 Spolupráce a síťovost tradičních leteckých společností na transatlantickém leteckém trhu

Druhá a třetí charakteristika spolu na transatlantickém trhu úzce souvisí, platí zde totiž, že letecké společnosti sdružené do aliancí vzájemně nabízejí svou kapacitu a umožňují tak svým cestujícím pro lety přes Atlantik využít služeb partnerské aerolinie s přestupem na uzlovém letišti. Opačně aerolinie provozující let mezi Evropou a Severní Amerikou umožňují svým cestujícím pokračovat v cestě na daném kontinentu na palubě partnerské společnosti. Pokud upravím tabulku č. 1 a vytvořím tabulku č. 6, kde ke každé aerolinii přidám její alianci, tak se ukáže, že všech 5 největších aerolinií na TA trhu patří do nějaké aliance, což potvrzuje jejich charakter tradičních dopravců.

Tabulka č. 6 – přehled největších aerolinií na TA trhu a jejich aliance

Aerolinie	Aliance
Delta Airlines	SkyTeam
United Airlines	Star Alliance
American Airlines	One World
British Airways	One World
Lufthansa	Star Alliance

Dominance tradičních leteckých dopravců na trhu TA letů a jejich model spolupráce se projevuje i na pořadí evropských a severoamerických letišť s největším počtem spojení na druhý kontinent. V tabulkách č. 2 a 3. lze vidět, že jsou to letiště ve významných evropských a severoamerických metropolích a je tedy logické, že z velké části tato letiště za velké množství TA letů vděčí své velikosti a významnosti, která sama o sobě generuje velkou poptávku po cestách přímo do a z těchto metropolí a tedy velké množství cestujících na těchto letišťích končí a nepokračuje dále.

Na druhou stranu také platí, že všechna uvedená letiště jsou také hubem minimálně pro jednu velkou tradiční leteckou společnost a všechna tak slouží jako přestupní bod mezi lety tradičních společností sdružených do aliancí. Důvodem proč mají uvedená letiště tak velké množství TA spojení je tedy také to, že jsou to huby a tradiční dopravci do nich koncentrují své lety pro zajištění návazností na lety partnerských aerolinií. Tedy např. americká tradiční letecká společnost koncentruje lety ze svých hubů v USA do několika letišť v Evropě, na kterých má základnu partnerská evropská aerolinie z aliance a nabídne tak svým cestujícím lety do cílových evropských destinací s přestupem na let dané partnerské aerolinie místo toho, aby tam otevřela přímou linku. Dominance tradičních leteckých společností se tedy na pořadí letišť s největším počtem spojení do Severní Ameriky/Evropy projevuje tak, že jejich pořadí neodpovídá pořadí velikosti měst na jednotlivých kontinentech, ale na prvních příčkách jsou letiště, která slouží jako huby pro jednu nebo více velkých tradiční aerolinií a je na nich možné uplatňovat přestupy mezi lety aliančních partnerů.

Důkazem toho, že všechna letiště uvedená v tabulkách 2 a 3 slouží jako základna pro jednu nebo více tradičních aerolinií a jsou tedy významnými přestupními uzly, se lze přesvědčit jejich spojením do tabulky č. 7, ve které k těmto letišťím přiřadím významné tradiční aerolinie, které zde mají své huby. Zároveň v této tabulce ukáží, že do těchto hubů směřují své kontinentální i TA lety partnerští dopravci domovské aerolinie ze stejné aliance a naznačím možná přestupní spojení uskutečňovaná v daném letišti.

Tabulka č. 7 – letiště s největší frekvencí TA letů, jejich domovské aerolinie a možné přestupní spojení v rámci jedné aliance na nich realizované [24,25,26,27,28,33,34,35]

Letiště	Hub pro:	Možný přestup mezi společnostmi	V rámci aliance
New York (JFK)	Delta Airlines, American Airlines	Delta Airlines, Air France, Alitalia, KLM -> Delta Airlines	SkyTeam
		American Airlines, British Airways, Finnair, Iberia -> American Airlines	One World
Toronto	Air Canada	Air Canada, Lufthansa, Austrian Airlines, LOT, TAP, Brussels Airlines -> Air Canada	Star Alliance
New York (EWR)	United Airlines	United Airlines, Lufthansa, Austrian, LOT, SAS, Swiss, TAP -> United Airlines	Star Alliance
Montreal	Air Canada	Air Canada, Lufthansa, Swiss -> Air Canada	Star Alliance
Chicago	American Airlines, United Airlines	American Airlines, British Airways, Finnair, Iberia -> American Airlines	One World
		United Airlines, Lufthansa, Austrian, LOT, SAS, Swiss -> United Airlines	Star Alliance
London Heathrow	British Airways	British Airways, Finnair, Iberia -> British Airways British Airways, Finnair, Iberia -> American Airlines	One World
Paris Charles de Gaulle	Air France	Air France, KLM, Czech Airlines, TAROM, Alitalia -> Air France	SkyTeam

		Air France, KLM, Czech Airlines, TAROM, Alitalia -> Delta Airlines	
Frankfurt/Main	Lufthansa	Adria, Aegan, Austrian, Croatia Airlines, LOT, Lufthansa, Swiss, TAP -> Lufthansa Adria, Aegan, Austrian, Croatia Airlines, LOT, Lufthansa, SAS, Swiss, TAP -> United Airlines Adria, Aegan, Austrian, Croatia Airlines, LOT, Lufthansa, Swiss, TAP -> Air Canada	Star Alliance
Amsterdam Schiphol	KLM	Air France, KLM, Czech Airlines, TAROM, Alitalia -> KLM Air France, KLM, Czech Airlines, TAROM, Alitalia -> Delta Airlines	SkyTeam
Mnichov	Lufthansa	Adria, Aegan, Austrian, Croatia Airlines, LOT, Lufthansa, Swiss, TAP -> Lufthansa Adria, Aegan, Austrian, Croatia Airlines, LOT, Lufthansa, Swiss, TAP -> United Airlines Adria, Aegan, Austrian, Croatia Airlines, LOT, Lufthansa, Swiss, TAP -> Air Canada	Star Alliance

Jak je vidět v tabulce č. 7, možnosti přestupů mezi lety aliančních partnerů jsou na největších TA letištích obrovské a není pak překvapivé, že aerolinie primárně otevírají nové linky na tato letiště, ve kterých mají velké množství partnerů, kteří jim mohou navázat cestující na TA lety.

Zcela konkrétním důkazem z výše uvedené tabulky, na kterém lze ukázat, jak dominance síťových přeprávců na TA trhu ovlivňuje pořadí letišť s největším počtem spojení, je letiště v Amsterdamu. Amsterdam je město v Nizozemí, v jehož metropolitní oblasti žije 2 683 000 obyvatel a v Evropě se tak z hlediska počtu obyvatel řadí až na 20. místo. Přesto je amsterdamské letiště 4. největší v Evropě a co je pro naše účely nejzajímavější, má 4. největší počet spojení se Severní Amerikou ze všech evropských letišť. [36]

Důvod pro tak velký počet spojení je kromě samotné velikosti letiště hlavně fakt, že Amsterdam slouží jako základna pro společnost KLM z aliance SkyTeam a zároveň je jedním z hlavních cílů TA letů jejího aliančního partnera a nejsilnějšího hráče na trhu atlantského spojení (jak dokazuje tabulka č. 2) – společnosti Delta Airlines. Tyto 2 společnosti při spojení Evropy a Ameriky intenzivně spolupracují a z Amsterdamu udělaly svůj TA hub. Jejich spojení je pro obě společnosti velmi výhodné, KLM se svou hustou evropskou sítí destinací a strategické poloze základny v Amsterdamu může na zaoceánské lety Delta Airlines (ale i svoje) navázat cestující z celé Evropy a obě společnosti tak nemusí spoléhat jen na lokální poptávku, ale mohou lety s přestupem v Amsterdamu nabízet cestujícím po celé Evropě. Jinými slovy je možnost napojení na evropské lety KLM důvodem, proč Delta obsluhuje Amsterdam stejným počtem linek jako daleko větší Londýn (9 linek). Delta zde totiž může plně využít síťového efektu typického pro tradiční dopravce. O tom, že Delta svým zákazníkům z TA letů nabízí skutečně masivní možnost návazností do evropských destinací, svědčí i to, že během jednoho dne v Amsterdamu přistane 230 letů aliančních partnerů Delty, které jsou operovány v code-share spolupráci s Delta Airlines. [27]

Jaký by byl počet letů Delty, pokud by v Amsterdamu neměla svého aliančního partnera, lze odvodit při pohledu na počet destinací obsluhovaných z Amsterdamu jinými americkými leteckými společnostmi – United Airlines (3) a American Airlines (1). [27]

4.2.1.2 Segmentace produktu tradičních leteckých společností na transatlantickém trhu

Finálně je možné dominanci tradičních leteckých společností na TA trhu potvrdit i ilustrací 4. charakteristiky, která popisuje segmentaci produktu u tohoto typu aerolinek. Všech 5 největších hráčů v letecké přepravě přes Atlantik má svůj produkt na palubě letadel velmi diferenciovaný – všichni nabízí alespoň 3 úrovně tříd od klasické základní Economy (která

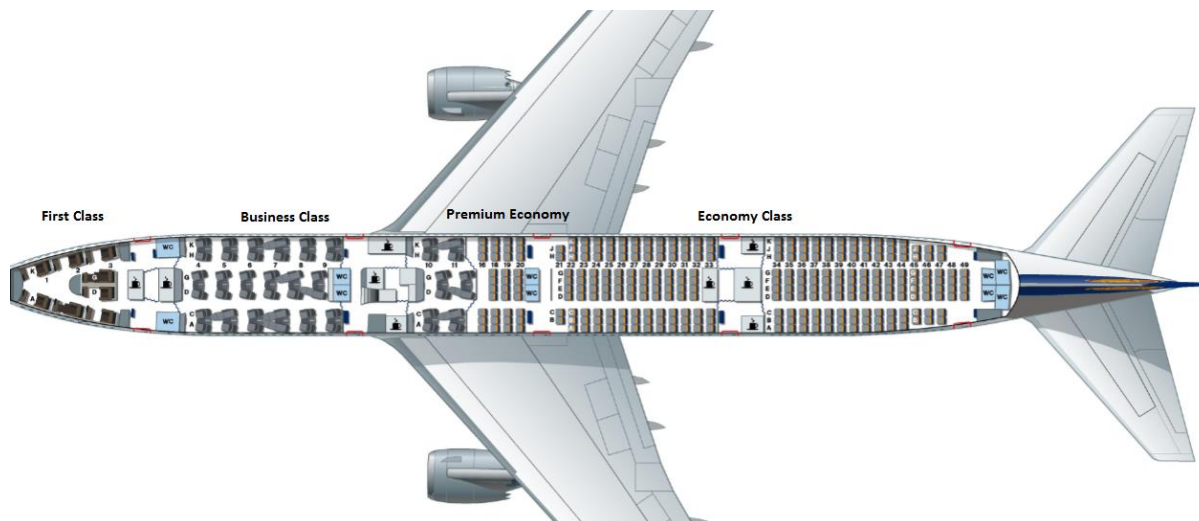
ovšem stále poskytuje relativně dostatečnou úroveň služeb, jak je popsáno výše) po luxusní Business/First třídy, které poskytují prvotřídní servis, několikachodé občerstvení a polohovatelné sedačky s maximálním soukromím. Rozmanitost produktu na palubě letadel hlavních hráčů lze ilustrovat tabulkou č. 8, ve které ke každé aerolinii přiřadím jednotlivé třídy, které na své palubě nabízí.

Tabulka č. 8 – jednotlivé cestovní třídy u největších aerolinek na TA trhu
[37,38,39,40,41]

Aerolinie	Počet tříd	Název	Odpovídající rezervační třída
Delta Airlines	3	Main Cabin Economy Delta Comfort + Delta One	Y W J
United Airlines	3	United Economy United Economy Plus United Polaris	Y W J
American Airlines	4	Main Cabin Premium Economy Flagship Business Flagship First	Y W J F
British Airways	4	World Traveller World Traveller Plus Club World First	Y W J F
Lufthansa	4	Economy Class Premium Economy Class Business Class First Class	Y W J F

Výše uvedená tabulka nám tedy potvrzuje, že i čtvrtou charakteristiku všichni hlavní hráči na TA trhu bezpochyby splňují. Jejich palubní produkt je velmi diferencovaný a minimem jsou u všech alespoň 3 cestovní třídy. Rozdělení do tříd ovšem u těchto přepravců není konečné, letenku do každé třídy lze totiž zakoupit v různých tarifech, které se odlišují rozdílnou mírou flexibility např. při vrácení letenky, změně data odletu nebo bonusových služeb v ceně letenky (rezervace konkrétního místa v letadle předem, více zavazadel k odbavení, lepší občerstvení, ...).

Prakticky si velkou segmentaci u tradičních aerolinií lze dokázat pohledem na obrázek 3, na kterém je znázorněna konfigurace Boeingu 747-800 společnosti Lufthansa, který je rozdělen na 4 cestovní třídy a na obrázek č. 4, na kterém je zachycena nejluxusnější třída (First Class) u této společnosti.



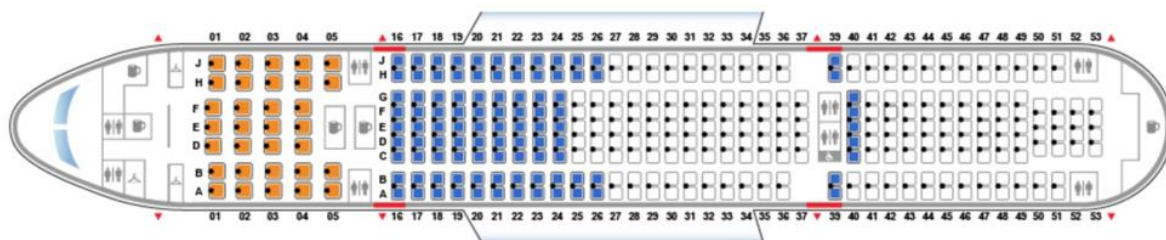
Obrázek č. 3 – mapa sedadel Boeingu 747 – 800 společnosti Lufthansa [42]



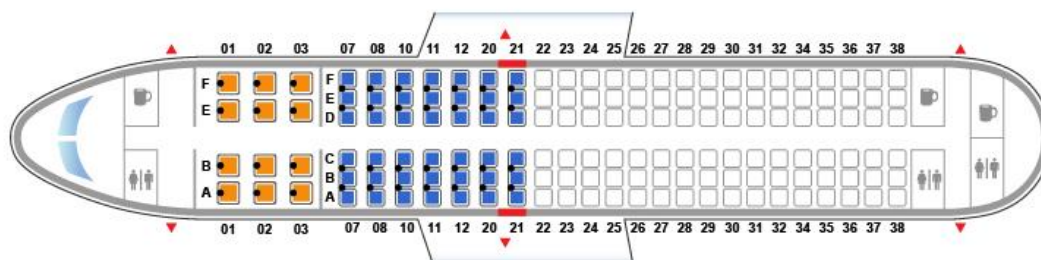
Obrázek č. 4 – First Class u společnosti Lufthansa [43]

4.2.2 Dominance širokotrupých letadel

Dalším typickým rysem, který charakterizuje leteckou dopravu nad Atlantikem, je používání širokotrupých a velkokapacitních letadel. Pro ilustraci odlišností mezi širokotrupým a úzkotrupým letadlem a velkého rozdílu v jejich kapacitě poslouží pohled na obrázky č. 5 a 6, na kterých je zobrazena mapa sedadel širokotrupého Boeingu 777 300ER a úzkotrupého Airbusu A320, oba v konfiguraci společnosti United Airlines.



Obrázek č. 5 – mapa sedadel Boeingu 777 300 ER společnosti United [44]



Obrázek č. 6 – mapa sedadel Airbusu 320 společnosti United [45]

Z přehledu dat uvedených výše je vidět, že nejmenším a také jediným úzkotrupým typem letadla, který je v současné době ve větší míře nasazován na transatlantické linky, je Boeing 757. I ten je ovšem svou kapacitou okolo 200 cestujících o něco větší než nejčastěji používaná letadla na kontinentálních linkách – Airbus A320 a Boeing 737.

Dominance širokotrupých letadel má 2 hlavní důvody. Prvním z nich je výše zmíněná převaha tradičních aerolinií v TA dopravě, které aplikují model hub and spoke a primárně tedy spojují huby na obou kontinentech, do kterých pomocí svých partnerů svázejí cestující z celé Evropy/Severní Ameriky. Vzhledem k tomu, že je tedy mezi huby potřeba přepravit velké množství cestujících – nejen lokálních, ale i tranzitních, aeroliniím se letadla s větší kapacitou hodí, protože tak mohou uspokojit veškerou poptávku. Na některé velmi vytižené linky je tak např. nasazováno i největší dopravní letadlo na světě – Airbus A380.

Hlavním faktorem, který vysvětluje to, že na TA lety nejsou nasazována menší letadla, je ovšem to, že kromě Boeingu 757 do současné doby na trhu nebylo žádné úzkotrupé letadlo použitelné pro pravidelnou přepravu cestujících, schopné přeletět bez mezipřistání Atlantický

oceán (tato situace se v současné době změnila, jak bude popsáno v další části práce). Vzdálenost TA linek mezi východním pobřežím Severní Ameriky a západní Evropou se pohybuje lehce nad 5000 km, což je také maximální dolet Airbusu A320 a Boeingu 737 současné generace. Tato letadla tak nemohou být nasazena na TA linky, protože jejich omezený dolet neumožňuje mít bezpečnostní rezervu paliva pro případ komplikací. Pokud by tak aerolinky chtěly tyto typy nasadit na některé z nejkratších TA linek, nemohly by vyprodat celou kapacitu letadla, ale jen určitou část za účelem snížení spotřeby a zajištění bezpečné rezervy paliva. Takové řešení je samozřejmě pro aerolinie neekonomické a většinou se nepraktikuje i přes to, že některé výjimky se najdou – např. Airbus A318 společnosti British Airways na lince mezi London City a New Yorkem, kdy je v letadle pouze 32 míst Business třídy.[46]

Dva výše uvedené důvody spolu tedy logicky úzce souvisí. Je sice pravdou, že na TA trhu dominují tradiční letečtí dopravci a jejich klasickým modelem podnikání je hub and spoke, ovšem vzhledem k absenci vhodných menších letadel jsou aerolinky do tohoto modelu svým způsobem nuceny. Jen na omezeném množství linek je totiž tak velká lokální poptávka, která sama dokáže naplnit velkokapacitní letadla, aerolinky si tak v zájmu větší obsazenosti a ekonomičnosti letů musejí vypomáhat tranzitními cestujícími, kteří jim pomáhají doplnit zbylou volnou kapacitu. Pokud tedy letecká společnost otvírala novou TA linku, vždy musela vybírat takové spojení, na kterém je buď dostatečná lokální poptávka na zaplnění širokotrupého letadla, anebo takové letiště, aby v něm měla základnu partnerská aerolinie, která by mohla daný TA let plnit svými tranzitními cestujícími. Počet takovýchto možných TA linek je samozřejmě omezený a absence menšího letadla schopného přeletět Atlantský oceán tedy bránila vzniku většího počtu spojení mezi Severní Amerikou a evropskými městy, stejně jako rozsáhlejšímu vstupu „point to point“¹ dopravců na TA trh.

¹ Point to point dopravce se zaměřuje na přepravu cestujících pouze mezi počáteční a cílovou destinací, tedy z bodu do bodu a nenabízí ve své síti přestupy. Většinou tuto strategii volí nízkonákladové aerolinie. [30]

5. Nové trendy měnící budoucí podobu osobní letecké transatlantické dopravy

5.1 Odvětví plné změn

Osobní letecká doprava je oborem, který se neustále velmi dynamicky vyvíjí. Proto platí, že její podoba a způsob fungování se často mění i během jednoho roku. Velmi dobře je tato charakteristika OLD vidět na evropském a severoamerickém trhu, kde vstup nízkonákladových dopravců kompletně změnil ceny letenek, úroveň nabízených služeb i model podnikání a překreslil pořadí hráčů na trhu (největší evropskou leteckou společností je aktuálně nízkonákladový Ryanair).

Dynamika OLD se projevuje i na trhu TA letecké dopravy. Největší změnou za poslední dobu, která transformovala tento trh a umožnila vstup nových hráčů je již dříve uvedená dohoda Open Skies. Velkou změnu v pořadí největších aerolinií na TA trhu dále přinesla nedávná konsolidace velkých amerických leteckých společností a jejich vzájemné fúze. Pokud by tabulka č. 2, představující pořadí největších hráčů, byla sestavena v relativně nedávném roce 2009, vypadalo by pořadí největších hráčů úplně jinak – aerolinie z USA by nebyly v první pětce tak hojně zastoupeny, jejich silná pozice totiž vznikla sloučením s konkurencí. Delta Airlines se v roce 2009 spojily s Northwest Airlines, United Airlines se v roce 2010 spojily s Continental Airlines a nakonec došlo v roce 2014 ke spojení American Airlines s US Airways. [47]

Existují ovšem dvě charakteristiky, které se v OLD nad Atlantikem až do poslední doby výrazně neměnily, jedná se o výše popsanou dominanci tradičních leteckých společností a širokotrupých letadel na letech mezi Evropou a Severní Amerikou. V nedávné době ovšem i tato pravidla přestávají platit, protože na lukrativní trh TA linek začínají pronikat nízkonákladoví dopravci a výrobci letadel přicházejí na trh s modely úzkotrupých letadel, které mají potenciál snížit převahu velkých typů a opět výrazně proměnit podobu cestování mezi Amerikou a Evropou.

5.2 Vstup nízkonákladových leteckých společností na transatlantický trh letecké dopravy

Letecká doprava mezi Evropou a Severní Amerikou je jedním z nejlukrativnějších trhů v celém odvětví a je proto logické, že nemohl uniknout pozornosti nízkonákladových aerolinií, kterým se v nedávné době podařilo na něj vstoupit a začít expandovat.

5.2.1 Definice nízkonákladové letecké společnosti

Nízkonákladové letecké společnosti zažily za poslední dobu nevídaný rozvoj a svým modelem podnikání se odlišují od tradičních aerolinií. Mezi jejich hlavní charakteristiky patří především [30,48]:

- 1) Obvykle menší úroveň služeb než u tradičních leteckých přepravních – v ceně základního tarifu je pouze přeprava z letiště A do letiště B, všechny ostatní služby (občerstvení, výběr místa v letadle, zavazadlo k odbavení, ...) jsou za příplatek.
- 2) Model podnikání point to point – ve své síti většinou nenabízejí přestupy a nové linky tak otevírají na základě lokální poptávky.
- 3) Nesdružují se do aliancí a většinou nespolupracují s žádnými jinými aeroliniemi.
- 4) Menší segmentace produktu, obvykle celé letadlo tvořeno Economy třídou, jednotlivé tarify se od sebe liší flexibilitou dané letenky a množstvím doplňkových služeb v ceně.
- 5) Flotila tvořena jedním typem letadla za účelem úspory nákladů na údržbu a školení posádek.
- 6) Ve velkých metropolích často obsluhují menší letiště více vzdálená od centra s levnějšími přistávacími poplatky. (Tato charakteristika zvláště v Evropě přestává platit.)

5.2.2 První nízkonákladové letecké společnosti na transatlantickém trhu

Po výrazném úspěchu nízkonákladových (lowcost) leteckých dopravců v Evropě a Severní Americe bylo jen otázkou času, kdy vstoupí na trh dálkové letecké TA dopravy. K jejich vstupu došlo v nedávné době a nízkonákladové společnosti od té doby zažívají na tomto trhu velký rozmach. Největším milníkem v rozvoji nízkonákladového létání nad Atlantikem byl bezpochyby vstup evropské nízkonákladové společnosti Norwegian. Tato norská letecká společnost, do té doby známá svými nízkonákladovými lety ze Skandinávie do celé Evropy, zahájila v roce 2013 svou první dálkovou lowcost linku mezi Oslom a New Yorkem a od té doby svou síť linek každoročně výrazně rozšiřuje. V současné době provozuje svými Boeingy 787 (zachycen na obrázku č. 7) 42 linek z Evropy do USA, ze svých základen v Oslu,

Stockholmu, Kodani, Londýně (Gatwick), Paříži a Barceloně. Masivní expanzi Norwegianu dokládá také to, že i přes to, že na trh letecké dopravy mezi Evropou a Severní Amerikou vstoupila tato společnost teprve před čtyřmi lety, je nyní již 8. největší aerolinií na TA trhu podle nabízené sedačkové kapacity na LS 2017. Nabízená kapacita této společnosti navíc, ve srovnání s LS 2016, vzrostla o 42 %. Norwegian však dále pokračuje v další expanzi a na rok 2017 oznámil otevření dalších TA linek. [22,49]



Obrázek č. 7 – Boeing 787 společnost Norwegian [50]

Norwegian ovšem zdaleka není jedinou nízkonákladovou leteckou společností, která působí na TA trhu. V posledních několika letech na tento trh vstoupilo několik dalších lowcost aerolinek a jak dokazuje přehled v tabulce č. 9, aktuálně zde působí 5 čistě nízkonákladových aerolinek.

Tabulka č. 9 – přehled nízkonákladových aerolinií působících na TA trhu [51,52,53,54,55]

Aerolinie	Počet destinací obsluhovaných dálkovými lety v Evropě	Počet destinací obsluhovaných dálkovými lety v Severní Americe
Norwegian	6	7
WOW Air (lety s přestupem)	10	20
Eurowings	1	4
WestJet	3	7
Level	1	2

U některých dalších leteckých společností, které také operují lety přes Atlantik, bychom rovněž našli jisté charakteristiky nízkonákladových aerolinií (Air Canada Rouge, Air Transat, Air Berlin, Condor a další). Ty ovšem nesplňují první bod výše uvedené definice nízkonákladových aerolinií, protože na palubě poskytují podobné služby jako tradiční aerolinie – absence jakýchkoliv služeb navíc oproti přepravě je pro zákazníka nejtýpější charakteristikou lowcost aerolinky. I jejich model podnikání je podobný tradičnímu leteckému dopravci, takže nesplňují ani některé další body z výše uvedené definice, a proto je nelze považovat za čistě nízkonákladové aerolinie. Jsou tedy spíše jakýmsi hybridem mezi nízkonákladovým dopravcem a tradiční leteckou společností, případně charterové aerolinie doprodávající svou volnou kapacitu individuálním cestujícím.

5.2.3 Způsob jakým nízkonákladové aerolinie mění transatlantickou dopravu

Jak tedy vstup těchto společností ovlivnil TA trh letecké dopravy? Samozřejmě stejně jako v minulosti na evropském nebo americkém trhu přinesl snížení cen (podrobněji bude ukázáno v další části práce). Obecně tyto aerolinie mění způsob podnikání na trhu tím, že vykazují charakteristiky pro lowcost model typické (uvedené v přehledu na začátku kapitoly) a na TA trhu do té doby nevídané.

5.2.3.1 Snížení úrovně služeb

Společnosti uvedené v tabulce č. 9 prvními a zatím jedinými leteckými společnostmi, které na TA linkách nabízejí v nejlevnějším tarifu letenky pouze přepravu a všechny ostatní služby (zavazadlo, výběr sedadla, občerstvení) jsou za příplatek, což byla záležitost, až do vstupu Norwegianu na trh, nevídaná. Tento trh totiž před vstupem Norwegianu poměrně dlouhodobě odolával trendu známému například z Evropy nebo USA, kdy většina nejlevnějších tarifů letenek nabízí v ceně jen přepravu z bodu A do bodu B (včetně letenek

části tradičních leteckých společností) a vše ostatní je za poplatek. Ovšem pokud si cestující koupil letenku na zaoceánský let, mohl počítat s určitou úrovní služeb již v ceně nejlevnější letenky a zpoplatnění služeb typu bezplatného občerstvení bylo, vzhledem k větší délce TA letů, tabu. Toto pravidlo ovšem se vstupem nízkonákladových dopravců na trh přestává platit a všechny nízkonákladové společnosti, uvedené v tabulce č. 9, doplňkové služby nabízejí za příplatek k ceně letenky a fungují tak podle stejných pravidel jako na jejich vnitroeurospkých (amerických) letech.

Z pohledu zákazníka však není zpoplatnění většiny služeb na palubě letadla jediným rozdílem, který ovlivňuje komfort jeho letu. Velmi podstatným faktorem ovlivňující pohodlí cestujícího, zvláště na dálkových letech, je velikost rozestupu mezi sedačkami v ekonomické třídě. Nízkonákladoví dopravci jsou v Evropě i v Severní Americe známí tím, že mají rozestupy mezi sedačkami menší než jejich konkurenti z řad tradičních aerolinií. Je však otázkou, zdali tato charakteristika nízkonákladových společností platí i na trhu TA OLD. V tabulce č. 10 proto srovnám rozestup mezi sedačkami v ekonomické třídě mezi největšími tradičními aeroliniemi, které působí na TA trhu a jejich novými nízkonákladovými konkurenty. Ve srovnání budu velikost rozestupu uvádět v centimetrech a údaj, který bude porovnáván je vzdálenost mezi koncem sedadla v jedné řadě a začátkem druhého sedadla v řadě za ním. Jak již bylo uvedeno výše, tradiční aerolinie obsluhují své TA linky větším počtem typů letadel, které mají často jinou velikost rozestupu, proto bude srovnávaný údaj za jednu společnost průměrem rozestupů na palubách letadel společnosti nasazovaných na TA lety.

Tabulka č. 10 – srovnání rozestupů mezi sedačkami v ekonomické třídě [56]

Tradiční letecké společnosti		Nízkonákladové společnosti	
Aerolinie	Rozestup mezi sedačkami [cm]	Aerolinie	Rozestup mezi sedačkami [cm]
Delta Airlines	80,1	Norwegian Air	80,0
United Airlines	79,1	Wow Air	78,1
American Airlines	79,0	Eurowings	78,7
British Airways	78,4	WestJet	80,0
Lufthansa	79,3	LEVEL	78,7

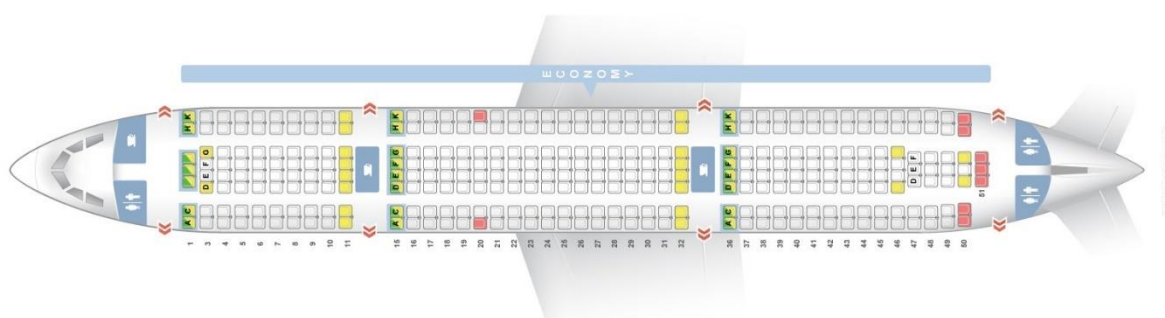
Z tabulky č. 10 tedy vyplývá, že letadla, která lowcost dopravci v současné době na TA linky nasazují, mají v ekonomické třídě podobný rozestup jako letadla tradičních aerolinií – rozdíly jsou v řádech jednotek centimetrů. Pokud tedy se tedy cestující rozhodně přes Atlantik vydat nízkonákladovou leteckou společností, může na palubě letadla očekávat nižší úroveň služeb, ale většinou srovnatelný prostor pro nohy jako v letadlech tradičních dopravců.

5.2.3.2 Provozní a obchodní charakteristiky pro lowcost aerolinie typické

Dalším charakteristickým prvkem pro většinu výše uvedených aerolinií je to, že TA lety provozují pouze jedním typem letadla – Norwegian používá výhradně Boeing 787, Eurowings a Level zase Airbus A330. Westjet a Wow Air mají ve své flotile pouze 2 modely letadel. Uvedené lowcost společnosti se tak odlišují od drtivé většiny svých konkurentů z řad tradičních aerolinií, které TA lety operují několika typy letadel.

Jinou charakteristikou, která sice neplatí pro všechna obsluhovaná letiště je to, že tam, kde to podmínky umožňují, přistávají zmiňované nízkonákladové aerolinie na sekundárních letištích dané metropole. Jako příklad může posloužit San Francisco v USA, které obsluhuje z několika destinací Norwegian a LEVEL, nepřistávají ovšem na hlavním letišti (IATA kód SFO), nýbrž přistávají v sousedním Oaklandu (OAK), kde se nachází menší letiště s nižšími přistávacími poplatky.

Nevídanou novinkou, kterou dále nízkonákladové aerolinie přinesly na TA trh je nižší segmentace produktu uvedených aerolinií. Jejich letadla jsou fyzicky většinou rozdělena na maximálně dvě třídy, kdy jedna je klasická Economy a druhá odpovídá spíše Premium Economy u tradičních leteckých dopravců. Společnost Wow Air dokonce na své palubě nemá ani Premium Economy třídu a všechny její letadla jsou tvořena pouze třídou Economy. Konfigurace Airbusu A330 této společnosti je na obrázku č. 8. Přítomnost pouze jedné třídy na palubě letadla je tak v ostrém kontrastu s například konfigurací Boeingu 747-800 společnosti Lufthansa na obrázku č. 3.



Obrázek č. 8 – konfigurace Airbusu A330 společnosti Wow Air [57]

Zmiňované nízkonákladové společnosti jsou tak jedinými, které na svých TA letech nenabízejí plnohodnotnou Business třídu. Svůj produkt tyto společnosti segmentují flexibilitou a nabídkou služeb, které cestující v ceně letenky dostane. Názorně způsob segmentace u lowcost aerolinek ukazuje nabídka letenek u společnosti Norwegian, která má sice ve svých dálkových letadlech 2 třídy (Economy a Premium Economy), ale letenky si u ní cestující může koupit v 5 různých tarifech, jak ukazuje tabulka č. 11.

Tabulka č. 11 – přehled tarifů u dálkových letů společnosti Norwegian [58]

Třída	Tarif	Služby v ceně tarifu
Economy	Lowfare	Nejlevnější – v ceně pouze přeprava, vše ostatní (občerstvení, výběr sedadla při odbavení, zavazadlo) za poplatek, nemožnost vrácení, změny v rezervaci za poplatek
	Lowfare+	V ceně letenky služby srovnatelné s tradičními aeroliniemi, ovšem možnost vrácení letenky stále nulová a změny v rezervaci za poplatek
	Flex	Služby stejné jako v Lowfare+, tento tarif ovšem umožňuje bezplatné vrácení letenky, stejně jako změny v rezervaci
Premium Economy	Premium	Levnější než Economy Flex, nabízí služby Premium Economy (lepší sedadla, občerstvení, vstup do salonku, více zavazadel k odbavení v ceně), letenku v tomto tarifu ovšem nelze vrátit a změny jsou za poplatek
	Premium Flex	Nejdražší tarif – plnohodnotná Premium Economy s možností vrácení letenky a změny data odletu zdarma

5.2.4 Zachování modelu hub and spoke

V jedné vlastnosti se však model podnikání nízkonákladových aerolinek na TA trhu liší od toho, co je pro ně typické např. na evropském trhu letecké dopravy – na TA linky umožňují přestupy ze svých kontinentálních letů v síti, své dálkové lety navíc koncentrují do několika základen na daném kontinentu a s tradičními aeroliniemi tak sdílejí model hub and spoke. U všech aerolinií uvedených v tabulce č. 9 je tento trend viditelný.

Začněme u Norwegianu, který aktuálně provozuje zaoceánské lety z 6 evropských letišť, z nichž 4 (Oslo, Stockholm, Kodaň a Londýn Gatwick) jsou zároveň jejich největšími základnami podle počtu letů po Evropě. Není tedy náhodou, že Norwegian koncentroval své TA lety nejdříve právě do těchto letišť, nemusí totiž s naplněním spoléhat pouze na lokální poptávku, ale jeho Boeingy 787 s kapacitou 292 cestujících může doplnit tranzitními cestujícími z jiných destinací v Evropě. Navíc Norwegian aktuálně vyjednává s největší evropskou nízkonákladovou společností Ryanair o možnosti spolupráce v oblasti TA letů. Fungovala by tak, že by cestující z evropských letů Ryanairu měli možnost přestoupit na dálkové lety Norwegianu. Vzhledem k masivnosti evropské sítě Ryanairu by toto spojení jistě přineslo nové destinace do TA sítě Norwegianu, protože by si díky návazným cestujícím z letadel Ryanairu mohla tato společnost dovolit spustit lety z destinací, kde by jinak neměla dostatečnou poptávku na zaplnění svých letadel. Spolupráce těchto dvou dopravců by jistě znamenala revoluci v možnostech letecké dopravy mezi Evropou a Severní Amerikou, protože by vznikla velmi silná alternativa k aktuální nabídce spojení nabízených aliancemi tradičních leteckých dopravců. [59,60]

Další významný lowcost hráč, Islandská společnost Wow Air, má na modelu hub and spoke dokonce postavené své podnikání. Tato společnost totiž těží z výhodné geografické pozice své základny v Reykjavíku, která leží na půli cesty mezi Evropou a Amerikou. Wow Air tak mezi těmito kontinenty nenabízí přímé spojení, nýbrž s jedním přestupem na své Islandské základně. Letový řád linek je naplánován tak, aby přestup na letišti v Reykjavíku byl co nejkratší a minimalizoval se ztrátový čas zaviněný přestupem. Tento model podnikání představuje pro Wow Air několik výhod. Vzhledem k tomu, že jejich letadla nemusí uletět celou trasu přes Atlantik, může na své linky nasazovat menší letadla, Airbusy A320, běžně používaná na kontinentálních letech. Díky tomu si tato společnost může dovolit otevírat linky i do destinací, kde by nebyla dostatečná poptávka na zaplnění širokotrupého letadla, ale menší A320 naplní bez problému. Navíc obsazenost letadel Wow Air plně těží z hub and spoke modelu tím, že když otevírá novou linku z evropského (amerického) letiště, nenabízí tím spojení pouze do jednoho amerického (evropského) města, ale díky výhodné přestupní poloze v Reykjavíku do celé sítě svých amerických (evropských) destinací, čímž cílí obecně na poptávku po nízkonákladovém cestování z dané oblasti na druhý kontinent a ne pouze do konkrétní destinace na druhém kontinentu. Že se tento model Wow Air vyplácí, dokazuje to, že i přes to, že společnost svůj první let podnikla v roce 2012, obsluhuje dnes svými 12 letadly 10 destinací v Severní Americe a 20 v Evropě a její síť se neustále rozšiřuje. [52]

Posledním důkazem toho, že důraz na přestupy mezi kontinentální a transkontinentální sítí letů ovlivňuje kromě tradičních aerolinií i plánování a podobu sítě linek nízkonákladových aerolinek, je nejnovější přírůstek na TA trhu lowcost letů, společnost LEVEL. Tato aerolinie byla založena skupinou International Airlines Group (IAG), která vlastní několik evropských

leteckých společností, mimo jiné British Airways, Iberia, Vueling a další. Jako základnu pro provozování TA letů si LEVEL vybral Barcelonu a tento výběr nebyl zapříčiněn jen tím, že je Barcelona výraznou turistickou destinací a jednou z hlavních evropských metropolí, ale také skutečností, že má na barcelonském letišti základnu nízkonákladová společnost Vueling s velkou sítí evropských destinací (v letní sezoně 2016 odsud Vueling létal na 144 letišť v Evropě). IAG tak základnu na barcelonské letišti umístila za účelem napojit svou nízkonákladovou společnost Vueling na lety LEVELu a umožnit tak cestujícím Vuelingu v celé Evropě přestoupit v Barceloně na nízkonákladové dálkové lety, čímž si výrazně ulehčí naplnění širokotrupého Airbusu A330 s kapacitou 314 sedadel létajícím v barvách LEVELu. [55]

5.2.5 Reakce tradičních aerolinií

Jak bylo výše naznačeno, vstup nízkonákladových aerolinií na TA trh je velkým trendem poslední doby, který na tento trh přinesl významné novinky pro lowcost přepravce typické. Tradiční aerolinie nemohly tento trend ponechat bez odpovědi i vzhledem ke zkušenostem majícím se vstupem lowcost aerolinií na evropském a americkém leteckém trhu, který přinesl prudký pád jejich tržního podílu a výsadního postavení. Jaká je tedy reakce tradičních aerolinií na vstup nízkonákladových konkurentů na TA trh?

Povzbuzeny negativní zkušeností s úspěchem nízkonákladových aerolinií na krátkých linkách a vstupem Norwegianu a Wow Air na TA trh, zareagovaly tradiční aerolinie, zvláště ty evropské, velmi rychle. Jejich reakce je taková, že se rozhodly nepřenechat rostoucí poptávku po nízkonákladových dálkových letech svým lowcost konkurentům, ale vstoupily na tento trh samy. Výsledkem je, že největší evropské tradiční aerolinie zakládají nové nízkonákladové společnosti se zaměřením výhradně na nízkonákladové (nejen TA) dálkové lety. Při pohledu na seznam aktuálních lowcost hráčů na TA trhu v tabulce č. 9, lze zjistit, že dvě z pěti uvedených aerolinek jsou založeny tradiční leteckou společností. Již zmíněný LEVEL je reakcí skupiny IAG (sdružuje několik tradičních aerolinií) na rozvoj nízkonákladové dopravy mezi Evropou a Severní Amerikou. Z důvodů uvedených v předchozí kapitole, zahájí tato společnost na jaře 2017 své TA lety ze základny v Barceloně, ale IAG plánuje rozšíření do dalších měst. Právě založení této společnosti dokazuje za jak velkou hrozbu tradiční aerolinie vstup lowcost konkurentů na TA trhu považují. IAG LEVEL totiž založili velmi narychlo, jako reakci na vstup Norwegianu na letišti v Barceloně. Protože spuštění provozu této společnosti z Barcelony chtěli zahájit co nejdříve (ideálně v podobný čas jako Norwegian), nestihli vyřídit všechny oficiální povolení pro založení nové aerolinie a LEVEL tak bude po nějakou dobu fungovat jako „virtuální aerolinie“ a bude létat pod hlavičkou společnosti Iberia. Právě část letadel a posádek z této společnosti IAG přesunula na provoz LEVELu – poměrně prostý

design jejich letadel je zobrazen na obrázku č. 9. Za jak urgentní IAG považovala nutnost vstupu na dálkový trh nízkonákladové letecké dopravy, dokazuje i to, že nestihla propojit rezervační systém LEVELu se systémem Vuelingu a po nějakou dobu tak bude LEVEL spoléhat jen na lokální poptávku. [61]



Obrázek č. 9 – letadlo společnosti LEVEL [62]

Další leteckou společností v tabulce č. 9, která byla založena tradiční aerolinií je Eurowings. Tato letecká společnost vznikla jako reakce skupiny Lufthansa (kromě aerolinie stejného jména vlastní např. Swiss, Austrian Airlines nebo Brussels Airlines a další) na rozvoj nízkonákladových dálkových letů a aktuálně operuje ze své základny v německém Kolíně nad Rýnem několik TA lowcost linek. Pozadu nechce zůstat ani další velká evropská skupina, Air France-KLM, která v tomto roce plánuje spustit svou vlastní nízkonákladovou aerolinii Boost zaměřenou na nízkonákladové dálkové lety. V současné době (duben 2017) však nejsou známé žádné konkrétní linky ani základna, ze které by tato společnost měla operovat.

Reakcí tradičních aerolinií z Evropy je tedy zakládání vlastních nízkonákladových leteckých společností orientujících se na lowcost lety nad severním Atlantikem. Americké tradiční aerolinie volí rozdílný přístup. Stejně jako na svém domácím trhu reagují na rozmach svých lowcost konkurentů ještě větší segmentací svého produktu. Zvláště v USA všechny hlavní tradiční aerolinie začaly prodávat letenky do nové třídy, tzv. Basic Economy, která v ceně letenky nenabízí většinu služeb pro tyto aerolinie typické (výběr sedadla je za poplatek, stejně jako možnost vzít si příruční zavazadlo na palubu apod.), ale svou cenou je na úrovni nízkonákladových konkurentů. Aktuálně je Basic Economy v prodeji pouze na vnitrostátních

letech po USA, ale například největší hráč na TA trhu, společnost Delta Airlines, uvažuje o tom, že její prodej zavede i na svých linkách mezi Severní Amerikou a Evropou, tak aby se cenou přiblížila nové nízkonákladové konkurenci. Došlo by tak k ještě větší segmentaci produktu této společnosti, protože by cestující měli na jejich letech přes Atlantik na výběr od letenek do velmi luxusní Business třídy nabízející maximální komfort a soukromí až po letenky do Basic Economy, která poskytne pouze základní služby srovnatelné s lowcost konkurencí. Podobnou strategii zvažují i ostatní americké aerolinie a volí tak rozdílnou strategii obrany proti nové lowcost konkurenci, než jejich evropské partnery. [63]

Zajímavým trendem jistě je, že kromě Norwegianu, Wow Airu a Westjetu vstoupily, nebo vstup na trh nízkonákladové TA letecké dopravy plánují hlavně tradiční aerolinie se svými nově založenými společnostmi. Naopak největší evropské a americké lowcost aerolinie vstup na trh dálkových nízkonákladových letů neplánují a raději se chtějí soustředit na rozvoj svého podnikání v oblasti krátkých a středně dlouhých kontinentálních letů. V Evropě se největší nízkonákladové aerolinie Ryanair a Easyjet vyjádřily ve smyslu, že TA lety prozatím nepovažují za dostatečně lákavé a radši se na tento trh dostanou spoluprací například s Norwegianem na umožnění přestupů mezi lety Ryanairu/Easyjetu po Evropě a dálkovými lety norské letecké společnosti. Stejná situace panuje na trhu v USA, kde ani největší světová nízkonákladová aerolinie, Southwest (i přes to, že na TA lety bude mít v blízké době vhodná letadla), ani menší lowcost konkurenti typu Spirit neplánují otevřít nové linky do Evropy. V následujících letech tedy bude zajímavé sledovat, zda se vyplatí spíše strategie tradičních aerolinií o co nejrychlejší vstup na nově vzniklý trh transatlantického lowcost létání nebo rezervovaný přístup aktuálně největších nízkonákladových společností, které se vstupem na tento trh otálejí a čekají až na případný úspěch konkurence. [64,65,66]

5.2.6 Srovnání cen nízkonákladových a tradičních aerolinek na vybraných linkách

Již název nízkonákladových neboli lowcost aerolinií nám napovídá, že jejich hlavní charakteristikou a předností jsou nízké provozní náklady a z nich plynoucí nízká cena letenek. V následující kapitole tedy na vybraných TA linkách porovnáme ceny letenek nízkonákladových a tradičních aerolinií i s přehlednutím k tomu, jaké služby v ceně letenky nabízejí. Pokusím se tedy zjistit, zda platí pravidlo, že nízkonákladové letecké společnosti vždy nabízejí nejlevnější cenu letenek, případně kdo nabízí nejlepší poměr cena/výkon.

Porovnávat ceny letenek je velmi složitý úkol, protože se jejich cena neustále mění na základě aktuální obsazenosti a mnoha dalších faktorů, proto ceny zde uvedené mohou být již další den úplně jiné. Níže se tedy pokusím porovnat ceny ve 3 časových obdobích (datum realizace srovnání je květen 2017), prvním bude brzké datum odletu v časovém horizontu 2

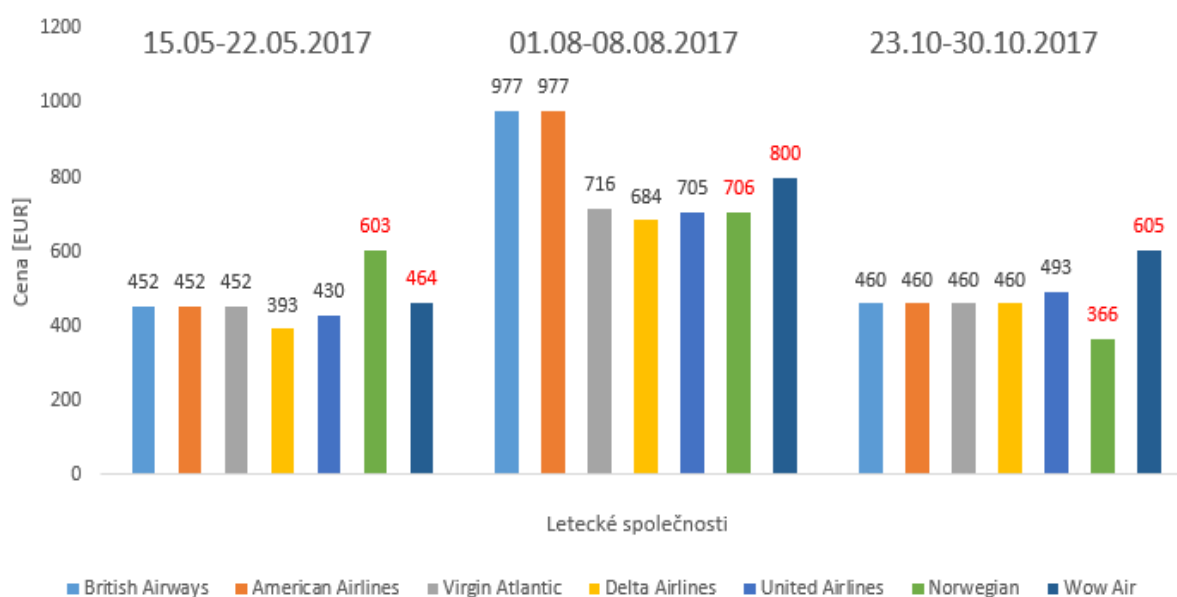
týdnů do data zakoupení letenky (polovina května), dále pak v období největší sezony na začátku srpna a nakonec se podíváme na ceny pro letenky s velkým časovým předstihem pro říjen 2017. Bude zajímavé sledovat, jaké z tohoto srovnání bude možné vyvodit závěry.

Porovnávané linky, se řadí mezi nejvytíženější TA letecká spojení. Bude se jednat o linky z Londýna a Paříže do New Yorku, na kterých působí 2 lowcost společnosti – Norwegian a Wow Air a několik dalších tradičních aerolinií. Letenky budou vyhledány vždy na stránkách dané aerolinie pro všechny možné kombinace letišť v metropolitní oblasti daného města (pokud by hledání bylo provedeno například na různých internetových vyhledávacích letenek, mohl by být výsledek tohoto porovnání, kvůli akcím jednotlivých prodejců letenek, úplně jiný). U každé linky budou porovnávány ceny zpátečních letenek a do výsledného grafu budou zaneseny vždy nejlevnější možné kombinace u dané společnosti (max. však s jedním přestupem). V porovnání se pokusím na obou linkách navodit 2 modelové situace.

V první z nich vyhledám ceny zpátečních letenek pro výše uvedené linky a období s návratem po sedmi dnech. Jedná se tak o modelovou situaci týdenního pobytu v New Yorku, který často volí turisté spíše než obchodní cestující. Cenové srovnání letenek s návratem po sedmi dnech pro obě linky i všechna studovaná časová období jsou na obrázcích 10. a 11.

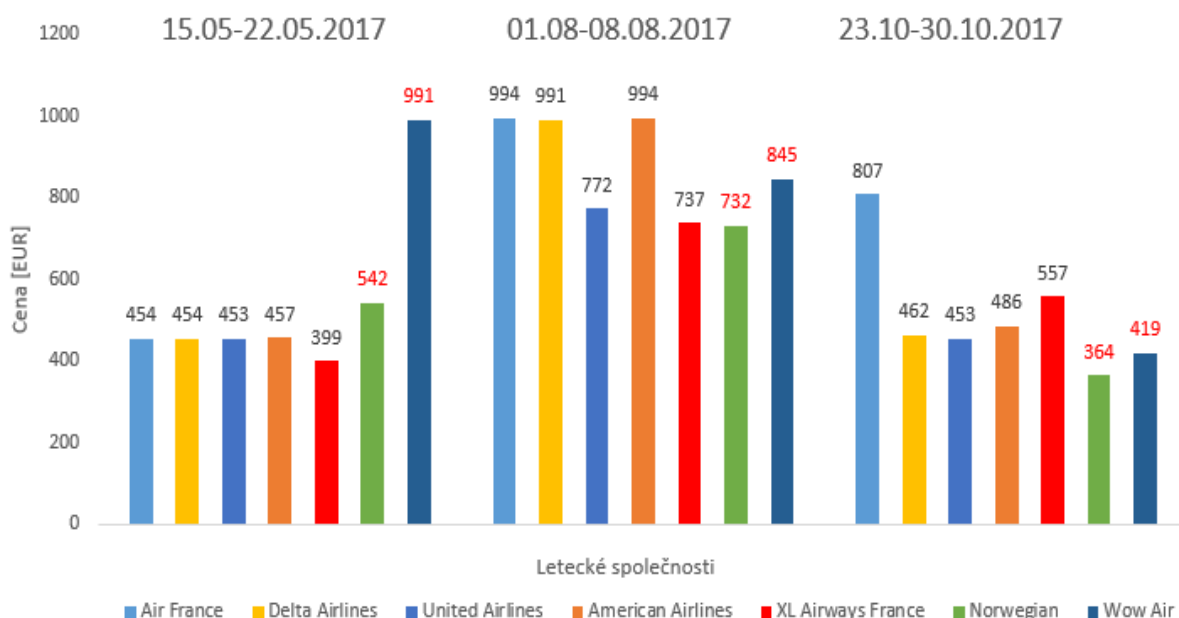
V druhé modelové situaci vyhledám ceny zpátečních letenek pro výše uvedené linky a období s návratem již po třech dnech. Takto krátkou délku pobytu volí spíše obchodní cestující, kteří míří do New Yorku na jednání a ihned po jeho skončení se vrací zpět. V tomto srovnání tedy budou porovnány ceny letenek pro délku pobytu, kterou častěji volí cestující mířící za obchodem. Cenové srovnání letenek s návratem po třech dnech pro obě linky i všechna studovaná časová období je na obrázcích 12. a 13.

Srovnání cen na lince Londýn - New York



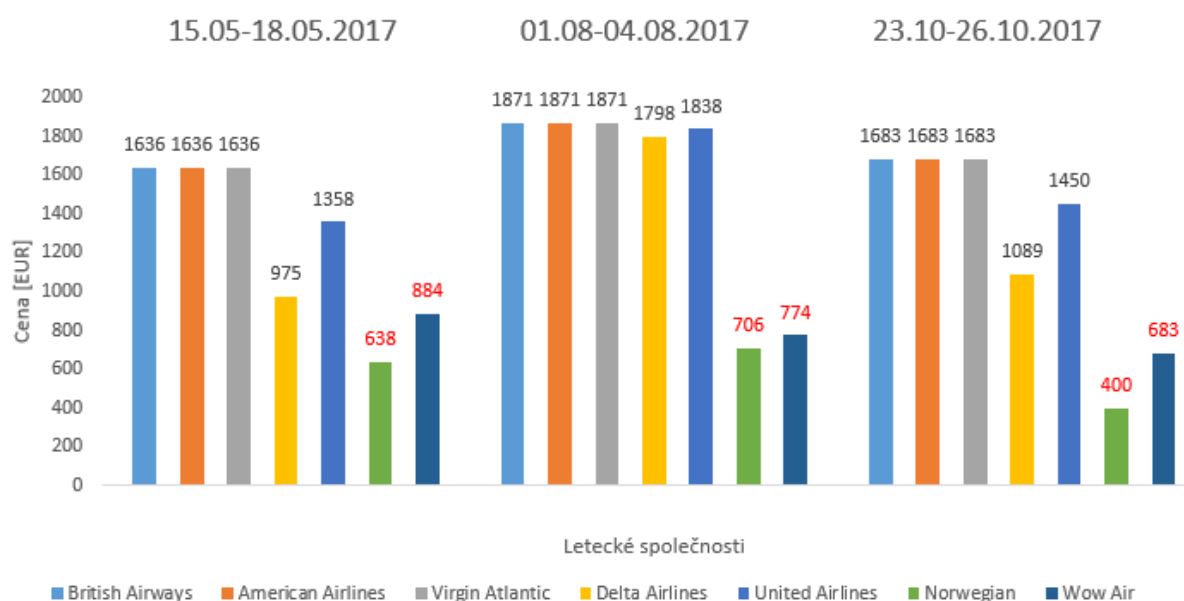
Obrázek č. 10. cenové srovnání letenek pro týdenní pobyt na lince Londýn – New York, ceny lowcost aerolinií označeny červeně [58,67,68,69,70,71,72]

Srovnání cen na lince Paříž - New York



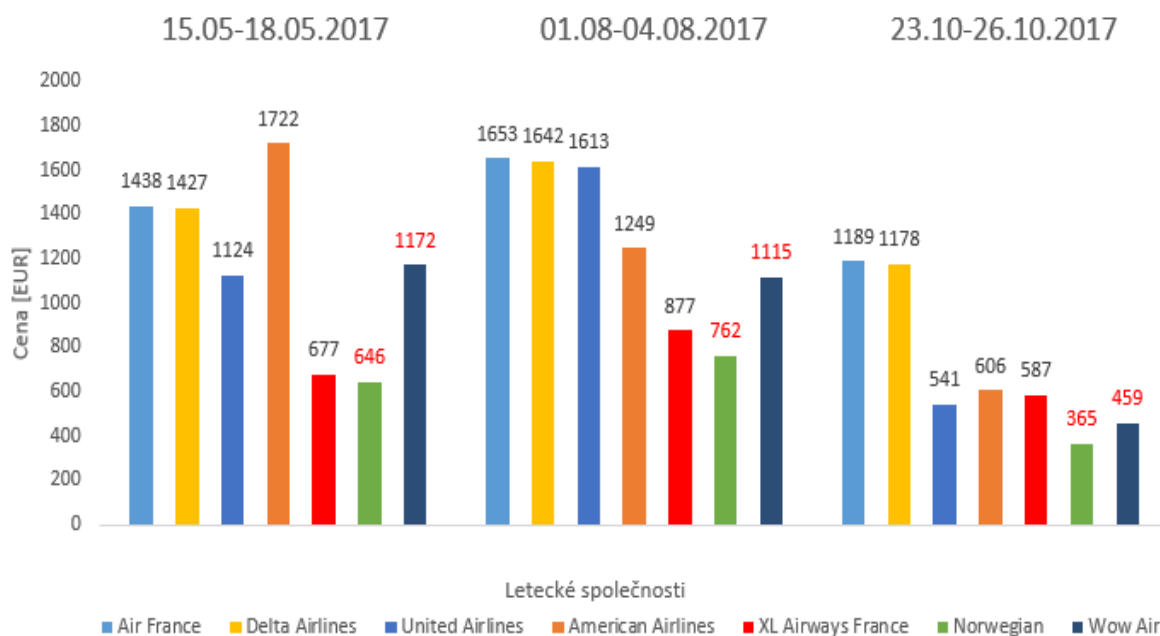
Obrázek č. 11 – cenové srovnání letenek pro týdenní pobyt na lince Paříž – New York, ceny lowcost aerolinií označeny červeně [58,69,70,71,72,73,74]

Srovnání cen na lince Londýn - New York



Obrázek č. 12 – cenové srovnání letenek pro třídní pobyt na lince Londýn – New York, ceny lowcost aerolinií označeny červeně [58,67,68,69,70,71,72]

Srovnání cen na lince Paříž - New York



Obrázek č. 13. – cenové srovnání letenek pro třídní pobyt na lince Paříž – New York, ceny lowcost aerolinií označeny červeně [58,69,70,71,72,73,74]

Bylo by zavádějící a nepřesné, dělat z grafů a dat uvedených výše obecné závěry, nicméně lze na základě nich vyvodit následující poznatky o cenotvorbě tradičních a nízkonákladových aerolinek:

- Na výše uvedeném srovnání je velmi názorně vidět, jak je cenotvorba u leteckých společností dynamická a reflektuje mnoho různých faktorů.
- Je sice pravdou, že za nejnižší nalezenou cenu zpáteční letenky je na sledovaných linkách a obdobích možné cestovat s lowcost společnostmi – nejlevnější letenky nabízí nízkonákladová společnost Norwegian pro sedmidenní pobyty s odletem v říjnu 2017 pro spojení New Yorku s Londýnem (cena 366 EUR) i Paříží (cena 364 EUR). Přesto však na sledovaných linkách v zadané dny neplatí obecné pravidlo, že jsou letenky nízkonákladových aerolinií vždy levnější než jejich tradiční konkurence.
- Ceny tradičních aerolinií pro letenky s delší dobou pobytu jsou na podobné úrovni jako jejich nízkonákladových konkurentů, ti jsou většinou levnější u letenek s kratší dobou pobytu. Tento rozdíl lze vysvětlit tím, že u letenek s delší dobou pobytu aerolinky soupeří spíše o turisty, kteří jsou cenově citlivější a tradiční aerolinie si tak nemohou dovolit být o moc dražší než jejich lowcost konkurence. Naopak u letenek s kratší dobou pobytu si to dovolit mohou, protože předpokládají, že si je většinou kupují cestující mířící za obchodem, kteří mají malou flexibilitu v datech odletu, preferují služby tradičních aerolinií, často jsou členy věrnostního klubu a jsou loajálnější (vyžadují určitý standart servisu, chtějí sbírat míle atd.). Naopak nízkonákladové aerolinie u obchodních cestujících tak silnou pozici nemají, proto se jejich ceny v závislosti na době pobytu tolik nemění a ovlivňují je spíše jiné faktory.
- V ceně letenky u všech tradičních aerolinií jsou započteny všechny standardní služby (občerstvení, zavazadlo k odbavení, výběr sedadla při odbavení apod.), zatímco v ceně letenek společností Norwegian a Wow Air je započtena pouze přeprava mezi danými letišti, vše ostatní je za příplatek. Pokud chce mít cestující v ceně letenky u lowcost aerolinií služby srovnatelné s konkurenty z řad tradičních aerolinií, musí si za ně připlatit, což obvykle znamená nárůst ceny letenky o 20–30 %. Pokud by se tedy tato hodnota přičetla k výše uvedeným cenám letenek, tak jsou nízkonákladové aerolinie u většiny letenek se sedmidenní dobou pobytu dokonce dražší než jejich konkurence z řad tradičních aerolinií. U letenek s třídní dobou pobytu jsou ovšem nízkonákladové aerolinie i při připočtení těchto služeb ve většině případů stále levnější.
- Na výše uvedeném cenovém srovnání je velmi názorně vidět, že tradiční aerolinie sdružené do aliancí koordinují svou cenovou politiku a letenky prodávají za velmi podobné ceny. U spojení Londýna s New Yorkem mohou posloužit jako příklad dva partneři z aliance One World – British Airways a American Airlines – jak je vidět v grafu na obrázcích č. 10. a 12, cena jimi nabízených letenek je téměř identická. Stejně

pravidlo platí pro alianční partnery z aliance SkyTeam – Air France a Delta Airlines na lince Paříž – New York (obrázky č. 11 a 13.).

- Ve prospěch tradičních aerolinií hraje větší flexibilita v časech odletu, protože během dne nabízí daleko větší počet spojení mezi danými městy než nízkonákladoví konkurenti s maximálně jedním letem denně. Oproti tomu British Airways ve spojení s American Airlines nabízí až 16 přímých letů denně mezi newyorskými a londýnskými letišti a Delta Airlines s Air France spojují Paříž s New Yorkem 9 lety denně. Pokud započítáme i nabízené spojení s přestupy za pomoci aliančních partnerů vzroste počet možných spojení často až na 50.
- Společným bodem v cenotvorbě obou druhů aerolinek je to, že na ceně letenek se projevuje, v jakém období letenku hledáme. U téměř všech nalezených kombinací platí, že ceny letenek jsou nejdražší v cestovatelsky velmi silném srpnu, kdy aerolinky očekávají velkou poptávku po létání a prodávají tak letenky dražší než například ve slabším říjnu nebo květnu.
- U nízkonákladových aerolinií je v ceně více letenky znát s jakým časovým předstihem si jí cestující kupuje. Zatímco u tradičních aerolinií nejsou cenové rozdíly mezi datem odletu v polovině května 2017 (v čase provádění srovnání za méně než 2 týdny) a říjnem 2017 většinou tak markantní, u nízkonákladových leteckých společností je cena letenek tímto faktorem velmi ovlivněna, např. u letenek společnosti Norwegian mezi Paříží a New Yorkem je cena letenek pro týdenní pobyt v květnu o 77 % dražší než v říjnu.

Obecně lze na základě tohoto srovnání říci, že nízkonákladové společnosti dostaly svému jménu, protože v porovnávaných relacích a datech nabídly nejnižší cenu. Proto tedy platí, že pokud je cestující flexibilní v datu svého odletu i v době pobytu a nevdává mu menší komfort na palubě letadla, tak pokud bude chvíli hledat různé možné kombinace odletů, je pravděpodobné, že ho nejlevněji vyjde cesta s nízkonákladovou leteckou společností. Jak ovšem toto srovnání dokázalo, neplatí obecné pravidlo, že nízkonákladové společnosti jsou vždy levnější než konkurence z řad tradičních aerolinií. Naopak je vidět, že jsou ceny tradičních leteckých dopravců v mnoho případech velmi konkurenceschopné a při zakoupení letenek se stejnou úrovní služeb i levnější než lowcost konkurence.

5.2.7 Rizika hrozící nízkonákladovému modelu

I přes to, že nízkonákladové společnosti zažívají na TA trhu OLD velký rozvoj, není tento boom bez rizika. Ukázkovým příkladem je opět společnost Norwegian, která na TA trhu bouřlivě expanduje a její letadla jsou solidně zaplněna (obsazenost neboli load factor až 90 %).

Po otevření svých dálkových letů se ovšem propadla do ztráty, ze které se sice již dostala, je však otázkou, jestli je tak zásluhou nových dálkových linek, nebo spíše velkou ziskovostí kratších linek, aktuálních nízkých cen ropy a celkově velké poptávce po létání, díky které je aktuálně v zisku většina leteckých společností. Dálkové linky Norwegianu se totiž musí vypořádat s několika riziky. Prvním je fakt, že její cestující jsou velmi citliví na cenu a nejvíce náchylní na ekonomické výkyvy a případné recese. Pokud by tedy nastal ekonomický pokles, hrozí, že poptávka po letech Norwegianu bude zasažena daleko více než po letech tradičních aerolinek, jejichž klienti jsou více bonitní a velkou část z nich tvoří obchodní cestující a korporátní klienti, jejichž poptávka je stabilnější i v době ekonomického poklesu. [75]

Dalším problémem je cenová politika Norwegianu, jak bylo ukázáno v předchozím přehledu této práce, ceny Norwegianu jsou často nižší než u tradiční konkurence. Nízké ceny tak Norwegianu bezpochyby dokáží zaplnit letadla často až do posledního místa a je nutné zmínit, že nízkonákladové společnosti často vydělávají hlavně na prodeji doplňkových služeb. Přesto je však otázkou, jestli je za tyto ceny tzv. „yield“ neboli výnos z prodaných letenek dostatečný k tomu, aby byly dálkové lety ziskové (například v roce 2016 zaznamenal Norwegian pokles yieldu o 5 %). A i pokud by TA lety Norwegianu byly ziskové za aktuální situace, není jisté, jak by hospodaření vypadalo v případě, že se ceny ropy zvednou ze současně nízkých hodnot. [75,76]

Rizikem pro vstup nízkonákladových aerolinií je i to, že tradiční aerolinie se svého teritoria nevzdají bez boje, zvláště po zkušenostech s jejich nástupem na evropském a americkém trhu. Jednotlivé strategie již byly popsány a tradiční aerolinie se nebojí své ceny v zájmu udržení pozice agresivně snížit na úroveň nízkonákladové konkurence, stejně tak otevírat nové linky namířené přímo proti nim. British Airways tak například otevřela nové linky do Fort Lauderdale, New Yorku (JFK) a Oaklandu v USA z letiště Londýn Gatwick přímo konkurující Norwegianu, který stejné spojení již provozuje. Pozice tradičních aerolinií v boji proti nízkonákladové konkurenci navíc není vůbec špatná, protože mají oproti lowcost konkurenci několik výhod. První je již popisovaný fakt, toho že jejich klienti jsou méně náchylní na ekonomické výkyvy, další je daleko větší frekvence jejich spojení atraktivní pro obchodní cestující a v neposlední řadě je to přítomnost prémiových tříd na palubě letadel, z jejichž prodeje mají daleko větší výnosy než z letenek v ekonomické třídě a mohou tak za pomoci jejich výnosů dotovat cenovou válku o cestující kupující letenky v nejlevnějších tarifech. [77]

O tom, že jsou rizika hrozící nízkonákladovým TA letům reálná, svědčí i historická zkušenost. V 70. letech 20. století zažila velký rozvoj nízkonákladová společnost Laker Airways, která začala provozovat nízkonákladové lety přes Atlantik na podobném principu jako Norwegian. Společnost zpočátku využila mezery na trhu a svými levnými letenkami zachytila poptávku cestujících, pro které byly do té doby TA lety ekonomicky nedosažitelné. Jak je však popsáno výše, tyto cenově citliví cestující jsou velmi náchylní na ekonomické poklesy a pokud

nějaký nastane, opadne i jejich poptávka po létání. To zasáhlo i Laker Airways, jejíž pád způsobil ekonomický pokles na začátku 80. let 20. století, kdy logicky klesla i poptávka po létání a cestující zasaženi ekonomickým poklesem nevytvářeli dostatečnou poptávku na zaplnění letadel Laker Airways. Tato společnost se tak dostala do ztráty, ze které se již nebyla schopna dostat a v roce 1982 zbankrotovala. [78]

5.3 Nové menší modely letadel schopné transatlantických letů

Až do současného roku (2017) nebylo kromě Boeingu 757 na trhu žádné úzkotrupé letadlo, které by bylo schopné efektivně obsluhovat TA linky. Nejrozšířenější letadla menší a střední velikosti – současné verze Airbusu A320 a Boeingu 737, mají dolet na hranici vzdálenosti mezi východním pobřežím Severní Ameriky a západní Evropou, a proto s nimi není možné bezpečně TA lety provozovat. Bez započtení Boeingu 757 (který má ovšem větší kapacitu než zmiňovaná letadla), bylo do současné doby možné úzkotrupá letadla na pravidelných TA letech vidět pouze za těchto okolností:

- Jednalo se o lety v konfiguraci tvořené pouze sedadly Business třídy, letadlo tak mělo sníženou váhu a prodloužený dolet. To je pro ilustraci příklad leteckého spojení Londýn (letišťe City) – New York (JFK) provozovaný Airbusem A318 společnosti British Airways.
- Na nejkratších možných TA letech mezi východním pobřežím Kanady a Irskem, což je případ kanadské aerolinie WestJet, která tyto lety provozuje svým Boeingem 737-700.
- Výjimečně lze vidět úzkotrupá letadla s Business i Economy třídou i na delších letech, jedná se ovšem o letadla v upravené konfiguraci, která mají výrazně sníženou kapacitu za účelem snížení hmotnosti a zvýšení doletu na požadovanou úroveň. Takto například obsluhuje linky z Kodaně do Bostonu skandinávská aerolinie SAS Boeingem 737-700, který má ovšem kapacitu sníženou na pouhých 86 sedadel.

V tomto roce ovšem přichází na trh nové modely letadel, které i toto dlouholeté pravidlo na TA trhu změní.

5.3.1 Boeing 737 MAX

Prvním z kategorie úzkotrupých letadel, která mohou operovat TA linky je nový Boeing 737 MAX, který vstoupí do provozu v roce 2017 a se svým prodlouženým doletem (6510 km) bude schopen obsluhovat TA linky vedoucí ze západní Evropy na východní pobřeží Severní Ameriky bez jakýchkoliv omezení v kapacitě. Tento Boeing bude uveden ve 3 verzích, nejprve v pravidelném provozu vzlétne řada 800 a v následujících letech ji bude následovat větší Boeing 737 900 MAX a menší (zato s ještě větším doletem) Boeing 737 700 MAX.

Některé, pro tuto práci důležité, charakteristiky tohoto letadla jsou uvedeny v tabulce č. 12. Fotografie tohoto letadla je na obrázku č. 14.

Tabulka č. 12 – důležité charakteristiky Boeingu 737 MAX [79]

Verze:	700	800	900
V provozu od roku	2019	2017	2018
Počet sedaček – konfigurace 1 třída	156	184	204
Počet sedaček – konfigurace 2 třídy	138	162	178
Dolet (km)	7084	6510	6510



Obrázek č. 14 – Boeing 737 MAX 800 [80]

Je jistě zajímavé zmínit, že první aerolinií, která Boeing 737 MAX uvede do provozu, bude již velmi dobře známá aerolinie Norwegian Air, která využije nových možností tohoto modelu a otevře s ním několik nových TA linek ze západní Evropy na východní pobřeží Severní Ameriky.

5.3.2 Airbus A321 LR

Pozadu za Boeingem nezůstává ani jeho odvěký konkurent, evropský Airbus, který také obměňuje svůj ikonický model A32x novými modely a jedním z nich je nová verze největšího letadla z řady 32x – nový Airbus A321neo LR. Tento typ bude uveden do provozu v roce 2019 a Airbus jej považuje za letadlo, které změní trh dálkové letecké dopravy a tedy

i té TA. Jeho dolet totiž bude až 7400 km, větší než u konkurenčního Boeingu 737 MAX i současného Boeingu 757. Základní specifikace Airbusu 321LR jsou shrnuty v tabulce č. 13, fotografie letadla je na obrázku č. 15.

Tabulka č. 13 – shrnutí základních specifikací Airbusu 321LR [81]

	Airbus A321LR
Uvedení do provozu	2019
Počet sedaček – 3 třídy	164
Počet sedaček – 2 třídy	209
Počet sedaček – 1 třída	240
Dolet [km]	7400



Obrázek č. 15 – Airbus A321LR [82]

Kapacita A321LR bude 206 sedadel v klasické konfiguraci a Airbus tak letadlo koncipuje jako náhradu za již dosluhující Boeing 757. Důvodem proč Airbus modelu A321LR tolik věří je kombinace několika faktorů. Kapacita tohoto letadla je podobná Boeingu 757, oproti tomuto modelu ovšem Airbus nabízí o 30 % menší spotřebu paliva a hlavně delší dolet. Airbus tak necílí se svou nabídkou pouze na společnosti, které hledají náhradu za Boeing 757, ale uvedením A321LR na trh může Airbus oslovit i společnosti pro které byl zmiňovaný Boeing provozně drahý případně neměl dostatečný dolet. Z pohledu TA letecké dopravy je právě dolet tohoto letadla tím nejzajímavějším aspektem, z měst na východním pobřeží Severní Ameriky (Boston, New York, Philadelphia nebo Washington DC) doletí A321LR v plné konfiguraci bez

mezipřistání do většiny měst v Evropské unii, jak dokazuje mapa doletu z letiště JFK v New Yorku vytvořená magazínem Airwaysmag na obrázku č. 16. [83]



Obrázek č. 16 – mapa doletu Airbusu 321LR z letiště JFK v New Yorku [83]

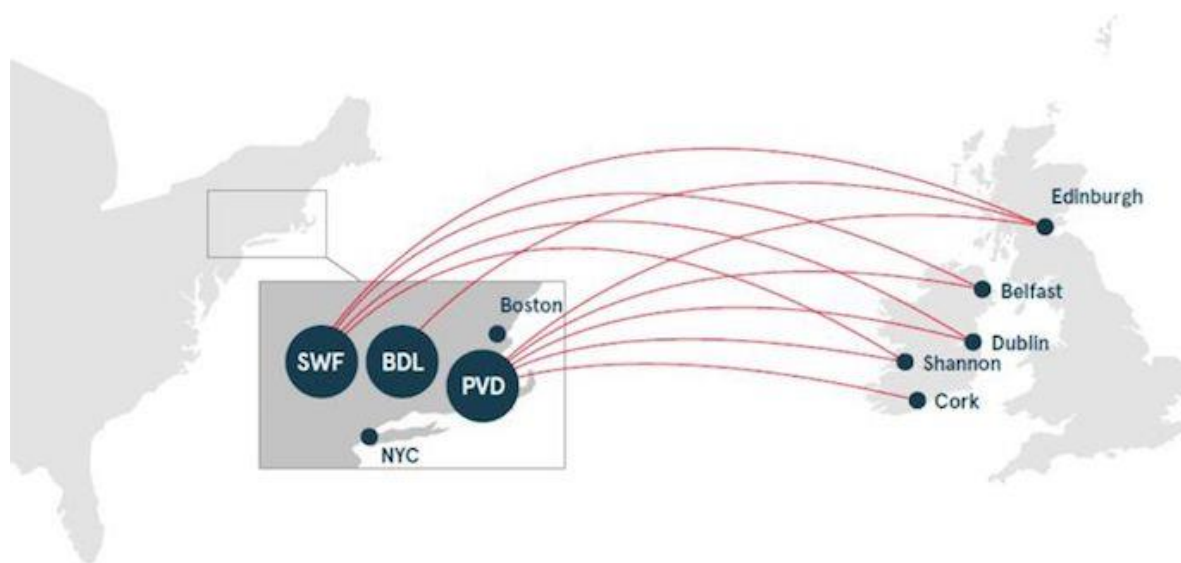
Výhodou tohoto modelu z pohledu TA trhu je tak oproti konkurenčnímu Boeingu 737 MAX fakt, že neumožňuje pouze provozování vybraných kratších TA linek mezi východním pobřežím Severní Ameriky a menší částí západní Evropy, ale díky své specifikaci nabízí daleko větší možnosti propojení měst na těchto dvou kontinentech a vzhledem ke své příznivé ekonomice by tak pro aerolinie mohl být velmi lákavým typem. Například letecká společnost Norwegian má objednávku na 30 letadel Airbus A321LR a podle jejich výpočtů budou u dálkových linek provozovaných tímto typem letadla náklady na sedačku o 15 % nižší v porovnání s lety operovanými širokotrupými letadly. Srovnání doletu Airbusu 321LR, Boeingu 737 MAX a současných úzkotrupých typů letadel ilustruje tabulka č. 14. [84]

Tabulka č. 14 – srovnání doletů nových a stávajících typů úzkotrupých letadel [46,79,81]

Typ letadla	Dolet [km]
Airbus A321LR	7400
Boeing 757 200	7130
Boeing 737 MAX 800	6510
Airbus A320	6100
Boeing 737 800	5436

5.3.3 Vliv nových modelů letadel na podobu transatlantické letecké dopravy

Způsob jakým se příchod Boeingu 737 MAX a Airbusu A321LR projeví na trhu TA OLD ilustrují plány společností Norwegian Air, která plánuje zahájit několik nových linek, obsluhovaných Boeingem 737MAX, které spojí pět měst v Irsku a Velké Británii s třemi letišti v regionu Nové Anglie na severovýchodě USA – letiště Stewart nedaleko New Yorku (IATA kód SWF), letiště ve městě Hartford v Connecticutu (BDL) a letiště v Providence ve státě Rhode Island (PVD). Mapa linek obsluhovaných od června 2017 Boeingem 737 MAX je na obrázku č. 17.



Obrázek č. 17. – mapa linek Norwegian Air obsluhovaných Boeingem 737 MAX [85]

Vzhledem k tomu, že se tyto nově spuštěné linky v několika aspektech výrazně odlišují od většiny ostatních TA linek, tak na nich lze dokázat, jaký bude vliv nových úzkotrupých letadel schopných přeletět Atlantik na TA trh OLD.

5.3.3.1 Možnost spojení regionálních center na obou kontinentech

V současné době většina TA linek propojuje hlavní centra (a v nich umístěné letecké huby) v Evropě s hlavními centry v Severní Americe. Norwegianem nově otevřené linky ovšem spojují menší regionální centra na dvou kontinentech. I přesto, že např. Dublin nebo Edinburgh jsou regionální centra evropského významu a města Hartford a Providence se nacházejí v metropolitních oblastech New Yorku respektive Bostonu, tak si lze velmi těžko představit, že by se mezi těmito městy užívala linka provozována např. širokotrupými Boeingem 777. Norwegian Air ovšem věří, že mezi těmito regiony je dostatečná poptávka na zaplnění menšího Boeingu 737 MAX s kapacitou 162 sedadel.

Z toho tedy vyplývá, že s příchodem těchto nových menších letadel se otevírají úplně nové možnosti v plánování linek mezi Evropou a Severní Amerikou. Letecké společnosti díky nim mohou proniknout na úplně nové trhy, protože spojení, které by dříve nebylo možné otevřít kvůli nedostatečné poptávce na zaplnění širokotrupého letadla, je nyní možné spustit. Pokud příchod Boeingu 737 MAX přinesl nové propojení regionálních center Irska, Anglie a Severovýchodu USA, pak příchod Airbusu A321LR s větším doletem bude znamenat úplně nové možnosti v plánování linek a jistě přinese do té doby nevídané propojení regionů v Evropě a Severní Americe. Otevření nových linek bude možné nejen díky menší kapacitě, ale jak dokázaly výpočty uvedené výše i jejich větší úspornosti (úspora 15 % oproti širokotrupými letadly, o 30 % menší spotřeba paliva oproti Boeingu 757), která umožní ekonomicky efektivní provozování dálkových linek i s takto malými letadly.

5.3.3.2 Možnost přistávání na sekundárních letištích

Norwegian linky do výše uvedených letišť v USA neotevřel jen proto, že spoléhá na poptávku z blízkého okolí daných letišť, ale také proto, že se dvě z těchto letišť nacházejí v blízkosti metropolí New Yorku (letiště SWF), respektive Bostonu (letiště PVD) a vzhledem k nízkým cenám, za které Norwegian letenky do těchto destinací prodává (ceny začínaly na 69 dolarech za jednosměrnou letenku), tak doufá, že část cestujících budou tvořit cenově citliví zákazníci mířící do New Yorku nebo Bostonu i přes to, že cesta do center měst z těchto letišť trvá okolo 90 minut.

Obecně mají tato 3 letiště v USA pouze regionální význam a do té doby žádnou TA linku neměla, často ani nemají vybavení na to, aby se na nich mohla obsluhovat širokotrupá letadla. Počin Norwegianu tak opět naznačuje další trend, který provozování TA linek s menšími letadly přineslo – možnost přistávat na sekundárních letištích dané metropolitní oblasti. Až do současné doby drtivá většina TA letů přistávala na hlavních letištích, ať už z důvodu toho, že na nich měla daná aerolinie hub nebo aliančního partnera, ale také toho, že jiná letiště v dané oblasti nebyla schopna odbavit širokotrupá letadla. Boeing 737 MAX i Airbus A321LR jsou ovšem standardní úzkotrupá letadla a nijak se požadavky na odbavení neliší od jiných úzkotrupých letadel provozovaných na kontinentálních letech. Příchod těchto typů tak pro aerolinky přinese další novou možnost v plánování letů, ale i v oblasti úspor.

Umožní totiž, primárně nízkonákladovým aeroliniím, praktikovat jejich strategii přistávání na sekundárních letištích dané oblastí (známou například z evropských letů Ryanairu nebo Amerického Southwest) i na TA letech. Aeroliniím tak příchod těchto nových typů letadel přináší dva významné pozitivní aspekty plynoucí z možnosti přistávat na sekundárních letištích. První je úspora na přistávacích a letištních poplatcích, zvláště v situaci,

kdy je na daném sekundárním letišti aerolinka jediná, která provozuje TA lety a může si tak vymoci zvláštní postavení i lepší ceny. Další výhodou je větší flexibilita při plánování časů odletů a příletů linek, hlavní letiště typu JFK v New Yorku jsou dnes tak vytížena, že pokud zde chce aerolinie otevřít novou linku, nemůže si čas průletu vybrat svévolně, ale pouze z časů, které již nejsou zaplněny, což většinou bývají časy méně atraktivní. Na sekundárních letištích ovšem tento problém nebývá a aerolinie tak má větší flexibilitu při výběru času příletu i odletu, tak aby se co nejvíce přiblížila očekávané poptávce a svým provozním potřebám.

5.3.3.3 Možnost zavedení modelu point to point v transatlantické osobní letecké dopravě

Do současné doby je na TA trhu OLD v drtivé většině provozován model hub and spoke a tento stav zatím neodstranil ani nástup nízkonákladových aerolinií na trh. Důvodem je hlavně to, že mezi Evropou a Severní Amerikou není moc spojení, na kterých by bylo možné naplnit velkokapacitní letadla pouze lokální poptávkou a tak si aerolinie rády pomáhaly s naplněním letadel tranzitními cestujícími. S příchodem Boeingu 737 MAX a Airbusu A321LR by se ovšem tento stav mohl změnit, oproti např. aktuálně velmi užívanému typu letadla Boeing 777-200 má Boeing 737 MAX 800 přibližně poloviční kapacitu a to, jak bylo popsáno v kapitole výše, znamená možnost ekonomického provozování do současné doby neefektivních linek. Znamená to ovšem také to, že letecké společnosti nebudou muset do takové míry při obsazování svých TA letů spoléhat na tranzitní cestující a budou si moci dovolit otevřít linky i do/z destinací, kde nemají partnera, případně svůj hub a cílit novou linku pouze na lokální poptávku. O tom, že nová letadla mohou být na TA trhu využita pro spuštění nových linek na point to point bázi, dokazuje příklad nových linek společnosti Norwegian operovaných Boeingem 737 MAX. Své linky totiž tato společnost otevřela z Evropských měst, ve kterých nemá své báze a je v nich tedy mizivá možnost přestupu. Z letišť ze kterých Norwegian otevřel nové TA linky, do současné doby obsluhoval několika lety pouze Dublin a Edinburgh. Pro letiště v Belfastu, Shannonu a Corku bude ovšem nové TA spojení první linkou provozovanou Norwegianem a tato společnost odsud neprovozuje žádné linky po Evropě. Je tedy evidentní, že Norwegian u těchto linek spoléhá pouze na lokální poptávku po letech do vybraných destinací v USA (případně na cestující, které zláká velmi nízká cena letenek a na tyto letiště se dopraví vlastním způsobem) a provozuje je čistě v režimu point to point.

Příklad nových linek Norwegianu potvrzuje, že samotný vstup nízkonákladových aerolinií nepřinesl zavedení modelu point to point na TA trh OLD, ale právě uvedení nových menších modelů letadel s delším doletem na trh umožní otevření úplně nových linek a jejich provozování v režimu point to point, na TA trhu dosud nevídaném.

5.3.3.4 Možnosti nových typů letadel pro tradiční aerolinie

V předchozích kapitolách bylo ukázáno, že zavedení Boeingu 737 MAX a Airbusu A321LR na TA trh OLD má několik výhod především pro nízkonákladové aerolinie, protože jim to umožní provozovat svůj model podnikání (obsluha sekundárních letišť, model point to point, ...) i na linkách přes Atlantik. Neznamená to ovšem, že by příchodu těchto nových typů na trh nemohly využít ani tradiční aerolinie. U nich nové typy představují velkou příležitost hlavně pro aerolinie, které mají svůj hub umístěn ve výhodné geografické poloze – tedy blízko západnímu pobřeží Evropy nebo naopak na východním pobřeží Severní Ameriky. Díky delšímu doletu nových typů letadel (zvláště A321LR) mohou totiž těmito letadly doletět do většího množství destinací než jejich konkurenti s hubem v centrálnější části kontinentu a nabízí se jim tak velké množství nových letišť, do kterých by se současnými typy letadel nebylo ekonomické provozovat letecké spojení. Navíc tyto aerolinie nemusí při otevírání nových linek na druhý kontinent vybírat destinace podle toho, zda v nich má základnu jejich partnerská aerolinie, ale díky menší kapacitě letadla a jejich lepší ekonomice si mohou dovolit otevřít linku i do destinací, kde budou moci spoléhat pouze na lokální poptávku. Tyto nové typy letadel by tak u tradičních aerolinií mohly podpořit větší rozšíření jakéhosi semi-hub and spoke modelu, kdy tradiční letecké společnosti budou spoléhat na tranzitní cestující pouze na svém domovském kontinentu, ale na opačné straně Atlantiku budou létat na letiště, ve kterých budou cílit na lokální poptávku bez pomoci aliančního partnera. O tom, že takovéto využití nových typů letadel je u tradičních aerolinií velmi pravděpodobné, svědčí v Evropě například společnosti Aer Lingus a TAP Portugal.

První jmenovaná je Irskou leteckou společností patřící do již zmiňované skupiny IAG. Aer Lingus velmi vážně zvažuje zakoupení několika Airbusů A321LR. Tato společnost těží z výhodné geografické polohy Irska i faktu, že má velkou působnost ve všech irských městech, proto by s tímto novým letadlem aerolinka ráda otevřela nové linky na podobné bázi, jako v červnu plánuje Norwegian. Tedy propojit své irské základny s regionálními centry v USA a Kanadě. Navíc pokud Aer Lingus Airbusy A321LR skutečně nakoupí, otevře se mu díky delšímu doletu tohoto letadla (mapa doletu z letiště v Dublinu na obrázku č. 18) možnost obsloužit nejen regionální centra na severovýchodním pobřeží, ale také v regionu velkých jezer a tento Airbus by dokonce z irských základen měl být schopen doletět až do turisticky velmi oblíbené Floridy. Pro Aer Lingus tedy Airbus A321LR představuje nástroj jak proniknout na mnoho nových trhů, které do té doby nebylo ekonomické obsluhovat. Navíc by v konkurenci Norwegianu mohl čerpat z toho, že na všech větších irských letištích má svou základnu a nemusí tak cílit pouze na lokální poptávku, ale v částečné míře i na tranzitní cestující ze zbytku Evropy. [46]



Obrázek č. 18 – mapa doletu Airbusu A321LR z Dublinu [86]

V podobné geograficky přívětivé poloze se nachází i základna společnosti TAP Portugal, která, jak již její jméno naznačuje, operuje své linky z Portugalska. TAP dokonce již 10 Airbusů A321LR objednal a plánuje je podobně jako Norwegian nebo Air Lingus využít na obsluhu nových destinací v Severní Americe. Pro TAP ovšem prodloužený dolet nového Airbusu a poloha Portugalská na jihozápadě Evropy znamená možnost otevření linek i do menších center v Brazílii, což je jedním z cílů využití nového Airbusu u TAP. Mapa doletu Airbusu A321LR z Lisabonu je pro ilustraci výše popsaných možných nových linek na obrázku č. 19. [46]



Obrázek č. 19 – dolet Airbusu A321LR z Lisabonu [86]

Na opačné straně Atlantiku představení nového Airbusu znamená příležitost pro Americkou společnost JetBlue, tato společnost je hybridem mezi nízkonákladovou a tradiční aerolinií (i když podle výše uvedené definice bychom její model fungování měli označit spíše za tradiční). JetBlue, která v tuto chvíli na TA trhu nepůsobí, má své hlavní základny na newyorském letišti JFK, v Bostonu a na několika letištích na Floridě, její huby se tedy nachází na východním pobřeží USA a díky doletu Airbusu A321LR by byla schopna obsloužit většinu destinací v západní Evropě. JetBlue si je této příležitosti vědoma a ve smlouvě na nákup Airbusů A321 nové generace má možnost změnit část objednaných letadel na verzi LR. [46]

Pokud JetBlue skutečně vstoupí na TA trh, přibude stávajícím hráčům významná konkurence. JetBlue totiž bude moci těžit ze silné pozice ve svých hubech a nabídnout tak svým lokálním, ale i tranzitním cestujícím možnost cestovat do Evropy. Je pravděpodobné, že pokud JetBlue vstoupí na TA trh, bude chtít do své sítě destinací přidat nejsilnější TA linky do Londýna a Paříže – nejspíše tedy tato společnost zahustí konkurenci na spojení New Yorku, Bostonu, Orlanda nebo Fort Lauderdale s Londýnem/Paříží. JetBlue by ovšem mohla těžit z faktu, že nějakou dobu bude jedinou americkou aerolinií, která bude provozovat Airbus A321LR a otevřít tak linky do menších destinací v Evropě, kde je menší konkurence a dostatečná poptávka po cestách do New Yorku nebo na Floridu na zaplnění menšího Airbusu A321LR a těžit tak z menší kapacity i nákladů na provoz tohoto letadla. Jako důkaz velkého množství možností potenciálních spojení z hlavních základen JetBlue může posloužit pohled na obrázky č. 16 respektive 20., které ukazují možný dolet Airbusu A321LR z New Yorku (JFK) respektive Bostonu.



Obrázek č. 20 – dolet Airbusu A321LR z Bostonu [86]

6. Shrnutí a možné hypotézy budoucího vývoje

V předchozích částech práce byly představeny nové trendy v TA OLD a to, jak mohou změnit podobu tohoto trhu. Nyní se pokusím odhadnout, jaký vývoj bude pokračovat dále. Na základě informací popsaných v této práci lze o budoucnosti TA trhu OLD dopravy vyvodit následující hypotézy:

- Za předpokladu, že aktuální relativně dobrá ekonomická situace i příznivé ceny ropy budou trvat i nadále, je možné odhadovat, že rozvoj nízkonákladového létání přes Atlantik bude pokračovat. Společnosti typu Norwegian, Wow Air, WestJet nebo LEVEL budou otevírat nové linky i základny (všechny z nich to mají v tomto nebo příštím roce v plánu) a jejich tržní podíl i významnost na trhu TA spojení dále poroste. Dá se tak očekávat, že se zvýší počet spojení mezi Evropou a Severní Amerikou a ceny letenek poklesnou stejně, jako dojde k zvětšení velikosti TA trhu OLD, protože možnost letu na druhý kontinent se otevře většímu množství cestujících a trh TA přepravy se zvětší právě o cestující, pro které do té doby nebylo ekonomicky únosné koupit si letenku na zaoceánský let.
- Pokud expanze nízkonákladových leteckých společností přinese i kladné hospodářské výsledky, tak tradiční aerolinky nebudou s odpovědí dlouho čekat. Jejich očekávaná reakce je detailně popsána v předchozí části práce, takže v Evropě budou tradiční aerolinie následovat příklad skupiny IAG a budou daleko více rozvíjet své vlastní nízkonákladové aerolinie. Lufthansa tedy pravděpodobně daleko více rozšíří počet dálkových linek své dceřiné firmy Eurowings a Air France- KLM budou nuceni urychleně zahájit expanzi připravované nízkonákladové společnosti Boost. U amerických aerolinií se dá očekávat ještě větší segmentace jejich produktu a zavedení nových tříd se službami i cenami na úrovni lowcost konkurence.
- V dlouhodobém výhledu se dá očekávat, že pokud se nízkonákladový model ukáže na dálkových TA linkách jako úspěšný, vstoupí na tento trh i další nízkonákladové společnosti.
- Otázkou je, jakým směrem se bude ubírat úroveň služeb na palubě TA linek. Nízkonákladové společnosti totiž, stejně jako na svých ostatních letech, v nejlevnějším tarifu, nabízejí pouze přepravu z bodu A do bodu B a vše ostatní je za poplatek. Není však jisté, jestli i na TA trhu OLD dojde k fenoménu známému z Evropy nebo Severní Ameriky, kdy tradiční aerolinie ve snaze přiblížit se cenou lowcost konkurenci osekávají své služby a některé z nich se tak svou úrovní služeb nízkonákladovým společnostem rovnají. Lze sice očekávat, že k určitému omezení a zpoplatnění služeb i na palubě tradičních aerolinií dojde, je ovšem rozdíl, pokud cestující nedostane občerstvení na

krátkém max. 3 hodinovém kontinentálním letu, ovšem na dlouhém, někdy více než 10 hodinovém, TA letu už tuto absenci pocítí. Proto by pro tradiční aerolinie mohlo zachování určitého standardu služeb na palubě jejich letadel představovat zajímavou konkurenční výhodu oproti lowcost konkurenci.

- Konkurenční výhody budou tradiční aerolinie pro udržení svého výsadního postavení na TA trhu OLD jistě potřebovat. Aktuální rozvoj nízkonákladového létání přes Atlantik je pro ně sice hrozbou, ale jak bylo vidět v přehledu o aktuální situaci v této práci, tak pozice všech tří aliancí tradičních aerolinií je velmi silná a na TA trhu stále s velkým náskokem dominují. Skutečné riziko a velké ohrožení jejich pozice pro tradiční společnosti ovšem představuje potenciální spojení nízkonákladových společností a umožnění prodeje návazných letů v jejich síti. Rozbití dominantní pozice aliancí tradičních aerolinií na TA trhu je možné očekávat, pokud se společnost Norwegian dohodne s největší evropskou nízkonákladovou společností Ryanair na možnosti přestupu z letů Ryanairu na dálkové lety Norwegianu. Možnosti plynoucí z tohoto spojení jsou obrovské a znamenaly by skutečnou revoluci na TA trhu OLD.
- Příchod Boeingu 737 MAX a Airbusu A321LR bude pravděpodobně znamenat narušení dominance širokotrupých letadel na TA linkách a větší rozšíření menších typů letadel na tomto trhu. Leteckým společnostem se díky menší kapacitě i nákladům na provoz naskytne příležitost otevřít nové linky, které do té doby nebylo ekonomické s většími typy letadel provozovat.
- Otevření těchto nových linek přinese zahuštění nabídky TA leteckého spojení, které se projeví dalším zvýšením frekvence letů na již velmi zaplněném nebi nad Atlantským oceánem, ale také otevřením TA linek do letišť i měst na obou kontinentech, které do té doby žádné TA spojení neměly.
- Nové typy letadel dále díky svým menším pořizovacím i provozním nákladům ulehčí vstup na TA trh novým hráčům a přinesou příležitosti pro oba typy aerolinií. Nízkonákladovým leteckým společnostem umožní provozovat TA lety v režimu, který je pro ně typický, tedy point to point lety a přistávání na sekundárních letištích dané metropolitní oblasti. Z výhod těchto letadel ovšem budou těžit i tradiční aerolinie (zvláště ty s výhodnou polohou svého hubu, jak bylo ukázáno výše), protože se při otevírání linek na druhý kontinent stanou méně závislé na svém aliančním partnerovi a jeho tranzitních cestujících a naskytne se jim tak možnost nově létat do nových destinací, které do té doby nedávaly ekonomicky smysl.

7. Závěr

Tato bakalářská práce pojednávala o transatlantické osobní letecké dopravě (TA OLD) a dala si za cíl krátce popsat její historický vývoj, shrnout jaká na TA letech aktuálně panuje situace a hlavně představit nové trendy, které se na tomto trhu v nedávné době objevily, nastínit jak mění podobu letecké dopravy mezi Severní Amerikou a Evropou a jakým směrem se může vyvíjet její budoucnost.

Na základě znalostí autora a načtení mnoha odborných článků i literatury byly v této práci shrnuty milníky TA dopravy (nejen letecké) a její vývoj od počátků, kdy dominovala lodní doprava přes období vzducholodí a pozdějších technických pokroků v letecké dopravě až do dnešních dní. Aktuální situace na TA OLD dopravy byla prezentována na základě dat a vysvětlujícího komentáře, kdy bylo konstatováno, že v současné době v letecké dopravě přes Atlantik dominují tradiční letecké společnosti sdružené do aliancí, které TA ovlivňují charakteristikami pro ně typickými (model hub nad spoke, velká segmentace produktu, úzká spolupráce aliančních partnerů a zatím relativně kvalitní úroveň palubních služeb). Dále bylo zjištěno, že drtivá většina TA letů je v současné době operována širokotrupými letadly s velkou kapacitou.

Tato práce ovšem ukázala, že dominance tradičních aerolinií i širokotrupých letadel na TA trhu OLD může být narušena dvěma novými fenomény. Prvním z nich je nástup nízkonákladových (lowcost) leteckých společností na tento trh, který byl v této práci podrobně rozebrán. Bylo popsáno, jak jejich nástup mění podobu letecké dopravy mezi Evropou a Severní Amerikou, tedy to, že přinesl rysy pro nízkonákladové dopravce typické – snížení cen letenek, ale také omezení na TA letech do té doby bezplatných a standardních služeb (např. občerstvení v ceně letenky), používání jednoho typu letadel nebo obsluhu sekundárních letišť. Bylo také dokázáno, že tradiční aerolinie tento fenomén neponechávají bez odpovědi a evropské a americké aerolinie volí jako reakci jinou formu strategie.

Dalším novým trendem, který tato práce představila, jsou nové typy úzkotrupých letadel s menší kapacitou, jejichž prodloužený dolet umožňuje provozování pravidelných linek přes Atlantský oceán. Nové typy byly detailně představeny a opět bylo popsáno, jak jejich příchod může změnit budoucí podobu TA OLD, tedy tak, že může narušit převahu širokotrupých letadel na TA letech. Stejně tak mají tato letadla, díky menší kapacitě, provozním i pořizovacím nákladům, potenciál umožnit rozvoj spojení v režimu point to point a přinést tak otevření většího množství nových TA linek a zvětšení počtu měst a letišť na obou kontinentech majících přímou linku přes oceán.

V závěrečné části tato práce nastínila hypotézy a odhady dalšího vývoje situace v TA OLD. Tedy, za předpokladu stabilní ekonomické situace, další rozmach nízkonákladového létání přes Atlantik. Tento rozvoj pravděpodobně přinese celkové zvětšení trhu díky zcela nové

skupině cestujících, snížení cen letenek, ale i úrovně služeb na palubě letadel a také vstup dalších aerolinií provozujících lowcost lety přes Atlantik. Bylo odhadnuto, že expanzi a velké zvětšení podílu nízkonákladových společností může urychlit spolupráce mezi nízkonákladovými společnostmi provozujícími kontinentální lety a těmi, které provozují lety dálkové. Od vstupu nových typů úzkotrupých letadel s prodlouženým doletem a menšími provozními náklady tato práce očekává, že umožní otevření zcela nových TA linek (často v režimu point to point), které ještě více zahustí spojení mezi Evropou a Severní Amerikou a dostanou TA spojení na úplně nová letiště.

Věřím, že tato práce představuje užitečný přehled o historickém vývoji a především současnosti a budoucnosti TA OLD a že tento přehled i zjištěné poznatky využijí při své další činnosti.

8. Zdroje

- [1] Passage To America, 1750. *EyeWitness to History* [online]. EyeWitness to History, 2000 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.eyewitnesstohistory.com/passage.htm>
- [2] Immigration to the United States. *Eh.net* [online]. EH.net [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://eh.net/encyclopedia/immigration-to-the-united-states/>
- [3] LZ-127 Graf Zeppelin. *Airships.net* [online]. Dan Grossman, c1997-2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.airships.net/lz127-graf-zeppelin/>
- [4] Hindenburg Flight Schedule. *Airships.net* [online]. Dan Grossman, c1997-2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.airships.net/hindenburg/flight-schedule/>
- [5] The Hindenburg Disaster. *Airships.net* [online]. Dan Grossman, c1997-2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.airships.net/hindenburg/disaster/>
- [6] Capt. John Alcock and Lt. Arthur Whitten Brown. *The Aviation History Online Museum* [online]. The Aviation History Online Museum, 2014 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.aviation-history.com/airmen/alcock.htm>
- [7] Pan Am Across the Atlantic. *Pan Am Clipper Flying Boats* [online]. Pan Am Clipper Flying Boats, 2012 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.clipperflyingboats.com/transatlantic-airline-service>
- [8] REED, Ted. First Trans-Atlantic Commercial Flight Landed 75 Years Ago Sunday. *Forbes.com* [online]. 2013 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/tedreed/2013/08/10/first-trans-atlantic-commercial-flight-landed-75-years-ago-sunday/#4e464cb11b4a>
- [9] SIDDIQI, Asif. The Beginnings of Commercial Transatlantic Services. *U.S. Centennial of Flight Commission* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://www.centennialofflight.net/essay/Commercial_Aviation/atlantic_route/Tran4.htm
- [10] PAUR, Jason. Oct. 4, 1958: 'Comets' Debut Trans-Atlantic Jet Age. *Wired* [online]. 2010 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.wired.com/2010/10/1004first-transatlantic-jet-service-boac/>
- [11] TOLSON, Mike. 747 jumbo jet has had a lasting impact on air travel. *Houston Chronicle* [online]. 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.houstonchronicle.com/news/houston-texas/houston/article/747-jumbo-jet-has-had-a-lasting-impact-on-air-6778244.php>
- [12] Boeing 747-200 Jumbo Jet - Pan Am. In: *Widebodyaircraft* [online]. Widebodyaircraft [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.widebodyaircraft.nl/b747-07.htm>
- [13] JOHNSON, Daniel a Mark OLIVER. Graphic: Concorde 10 years on. *The Telegraph* [online]. 2013 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/10400354/Graphic-Concorde-10-years-on.html>

- [14] O'CEALLAIGH, John. Concorde: 40 fascinating facts. *The Telegraph* [online]. 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/luxury/travel/98151/concorde-40-fascinating-facts.html>
- [15] ALFORD, Eugene a Richard CHAMPLEY. *The Impact of the 2007 U.S.-EU Open Skies Air Transport Agreement* [online]. U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, 2007, , 13 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: http://trade.gov/media/Publications/pdf/openskies_2007.pdf
- [16] Open skies deal means more flights to Europe. *The Mercury News* [online]. Associated Press, 2007 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.mercurynews.com/2008/03/26/open-skies-deal-means-more-flights-to-europe/>
- [17] Airport pairs: Western Europe-US shows the value of open skies as routes and new entry proliferate. *CAPA Centre for Aviation* [online]. 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://centreforaviation.com/analysis/airport-pairs-western-europe-us-shows-the-value-of-open-skies-as-routes-and-new-entry-proliferate-317972>
- [18] *AIRLINES & DESTINATIONS* [online]. Airbus, 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.airbus.com/aircraftfamilies/passengeraircraft/a380family/airlines-destinations/>
- [19] *Eurostat Database* [online]. Eurostat, 2016 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [20] Over 80 new routes between North America and Europe launched since S12; North America to Asia routes up by 50% in same period. *Anna.aero* [online]. 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.anna.aero/2017/01/25/80-new-routes-north-america-europe/>
- [21] Transatlantic market grows by 6% in 2015; Delta Air Lines, British Airways, United Airlines and American Airlines lead way. *Anna.aero* [online]. 2015 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.anna.aero/2015/06/03/transatlantic-market-grows-by-6-in-2015/>
- [22] Over 50 new services added between Europe and US this summer; airberlin, Norwegian and WOW air adding most capacity versus S16. *Anna.aero* [online]. 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.anna.aero/2017/02/22/over-50-new-services-between-europe-and-us-this-summer/>
- [23] MASLEN, Richard. DATA: What are the Fastest Growing Airlines in the Transatlantic Market? *Routes online* [online]. 2015 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/246657/data-what-are-the-fastest-growing-airlines-in-the-transatlantic-market/>
- [24] *Heathrow destinations list* [online]. Heathrow Airport Limited, 2017 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.heathrow.com/plan-and-book-your-trip/destinations-and-airlines>
- [25] *Airlines by destination* [online]. Paris: Paris Aéroport, 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.parisaeroport.fr/en/passengers/flights/destinations-directory>

- [26] *Flights* [online]. Frankfurt: Fraport AG Frankfurt Services, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.frankfurt-airport.com/en/flights---more/transfer.overview.flights.html>
- [27] *All European and intercontinental destinations* [online]. Amsterdam: Schiphol Amsterdam Airport, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.schiphol.nl/en/route-development/airport-facts/european-destinations/>
- [28] *Flight search* [online]. Munich: Flughafen München, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/flight-search-260587>
- [29] LEFF, Gary. Ranking the World's Busiest Long Haul Airline Routes. *View From The Wing* [online]. 2016, 2016 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://viewfromthewing.boardingarea.com/2016/02/29/ranking-worlds-busiest-long-haul-airline-routes/>
- [30] BÍNA, Ladislav, Helena BÍNOVÁ, Jindřich PLOCH a Zdeněk ŽIHLA. *Provozování Letecké Dopravy a Logistika*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o, 2014. ISBN 978-80-7402-855-7.
- [31] JIŘÍ A KOL., Průša. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o, 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.
- [32] TOUŠEK, Radek. *Management Dopravy*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-7394-172-7.
- [33] SkyTeam Hubs. *SkyTeam* [online]. SkyTeam, 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/en/flights-and-destinations/skyteam-hubs/>
- [34] Member Airlines. *Oneworld* [online]. Oneworld, 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.oneworld.com/member-airlines/overview>
- [35] Star Alliance Member Airlines 28 airlines working in harmony. *Star Alliance* [online]. Star Alliance, 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.staralliance.com/en/member-airlines>
- [36] *Population on 1 January by five year age group, sex and metropolitan regions* [online]. Brusel: Eurostat, 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- [37] *ONBOARD EXPERIENCE* [online]. Delta Airlines, 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: https://www.delta.com/content/www/en_US/traveling-with-us/onboard-experience.html
- [38] *Inflight services* [online]. United Airlines, 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.united.com/web/en-US/content/travel/inflight/default.aspx>
- [39] *During your flight* [online]. American Airlines, 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.aa.com/i18n/travel-info/experience/during-your-flight.jsp?anchorEvent=false&from=Nav>
- [40] *Travel classes* [online]. British Airways, 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: https://www.britishairways.com/en-gb/information/travel-classes?source=MNVINF2travel_classes

- [41] *Travel Classes* [online]. Lufthansa, 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.lufthansa.com/de/en/Lufthansa-First-Class>
- [42] BOEING 747-8 Seat map. In: *Lufthansa Magazin* [online]. Lufthansa, 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://magazin.lufthansa.com/xx/en/fleet/boeing-747-8-en/seat-map-boeing-747-8/>
- [43] Lufthansa: First Class. In: Pinterest [online]. Pinterest, 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://cz.pinterest.com/pin/355854808027252415/>
- [44] United is adding seats on 19 Boeing 777-200s. Here's the likely new seat map. Brian Summers [online]. Brian Summers, 2016 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.briansummers.com/home/2016/3/16/united-is-packing-seats-on-a-new>
- [45] Airbus 320. In: United [online]. United, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: https://www.united.com/web/format/img/travel/aircraft/airbus320/Airbus_320.jpg
- [46] WEISS, Richard, Andrea ROTHAM a Benjamin D KATZ. Your Next Trans-Atlantic Trip May Be on Boeing's Humble 737. *Bloomberg* [online]. 2016 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-14/your-next-trans-atlantic-trip-may-be-on-boeing-s-diminutive-737>
- [47] MUTZABAUGH, Ben. Era of airline merger mania comes to a close with last US Airways flight. *USA Today* [online]. 2015 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2015/10/15/airline-mergers-american-delta-united-southwest/73972928/>
- [48] BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. *Letecká Doprava II*. Praha: Vysoká škola obchodní v Praze, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6.
- [49] MASLEN, Richard. Where is Norwegian's latest long-haul base? *Routes Online* [online]. 2016 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/268762/where-is-norwegians-latest-long-haul-base/>
- [50] BATES, Steve. Norwegian's 787 Dreamliner at London Gatwick. In: Norwegian Media [online]. Norwegian, 2014 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://media.norwegian.com/uk/#/images/norwegian-s-787-dreamliner-at-london-gatwick-307570>
- [51] *Our destinations* [online]. Norwegian, 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/en/destinations/>
- [52] *Route Map* [online]. WOW Air, 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://wowair.us/travel-info/route-map/>
- [53] *Route network* [online]. Eurowings, 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.eurowings.com/en/information/route-network.html>
- [54] *Flight schedules* [online]. WestJet, 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.westjet.com/en-ca/travel-info/flight-info/flight-schedules>

- [55] *Destinations* [online]. LEVEL, 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.flylevel.com/destinations>
- [56] *Long-haul Economy Class Comparison Chart* [online]. SeatGuru, 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://www.seatguru.com/charts/longhaul_economy.php
- [57] WOW air Seat Maps. SeatGuru [online]. TripAdvisor, 2017 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: https://www.seatguru.com/airlines/WOW_air/WOW_Air_Airbus_A330.php
- [58] *Norwegian* [online]. Norwegian, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/>
- [59] MASLEN, Richard. Where is Norwegian's latest long-haul base? *Routes Online* [online]. 2016 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/268762/where-is-norwegians-latest-long-haul-base/>
- [60] MULLIGAN, John. Ryanair set to feed Aer Lingus and Norwegian flights from the autumn. *Irish Independent* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.independent.ie/business/irish/ryanair-set-to-feed-aer-lingus-and-norwegian-flights-from-the-autumn-35601537.html>
- [61] SUMERS, Brian. 5 Essential Questions About IAG's New Transatlantic Low-Cost Airline. *Skift* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://skift.com/2017/03/29/5-essential-questions-about-british-airways-new-transatlantic-low-cost-airline/>
- [62] Details Of LEVEL, IAG's New Transatlantic Low Cost Airline. In: One Mile At Time [online]. Boarding Area, 2017 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://onemileatitime.boardingarea.com/2017/03/17/level-airline/>
- [63] LEVERE, Jane L. Norwegian Expands in the Trans-Atlantic Market. *The New York Times* [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2017/01/17/business/norwegian-expands-in-the-trans-atlantic-market.html>
- [64] LEITEL, Kerstin. Ryanair Drops Trans-Atlantic Plans. *Handelsblatt* [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://global.handelsblatt.com/companies-markets/ryanair-chief-collective-insanity-has-taken-place-in-u-s-u-k-693736>
- [65] EasyJet interested in London Heathrow but has no longhaul plans. *CH-Aviation* [online]. 2014 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.ch-aviation.com/portal/news/28828-easyjet-interested-in-london-heathrow-but-has-no-longhaul-plans>
- [66] UNNIKISHNAN, Madhu. Southwest developing new res system to include foreign sales. *Air Transport World* [online]. 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://atwonline.com/it-distribution/southwest-developing-new-res-system-include-foreign-sales>
- [67] *British Airways* [online]. British Airways, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://www.britishairways.com/travel/home/public/en_gb

- [68] *Virgin Atlantic* [online]. Virgin Atlantic, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.virginatlantic.com/eu/en>
- [69] *Delta Airlines* [online]. Delta Airlines, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.delta.com/>
- [70] *American Airlines* [online]. American Airlines, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://www.aa.com/i18n/index.jsp?locale=en_GR
- [71] *United Airlines* [online]. United Airlines, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.united.com/ual/en/us/>
- [72] *Wow Air* [online]. Wow Air, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://wowair.com/>
- [73] *Air France* [online]. Air France, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.airfrance.com/>
- [74] *XL Airways France* [online]. XL Airways France, 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.xl.com/en/>
- [75] Expanding Norwegian's full-year profit surges. FlightGlobal [online]. 2017, 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.flightglobal.com/news/articles/expanding-norwegians-full-year-profit-surges-434243/>
- [76] Norwegian Air: longhaul-led capacity acceleration & rising fuel price may expose margin fragility. CAPA [online]. Centre For Aviation, 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://centreforaviation.com/insights/analysis/norwegian-air-long-haul-led-capacity-acceleration--rising-fuel-price-may-expose-margin-fragility-329485>
- [77] MUTZABAUGH, Ben. British Airways reveals another new U.S. city: Fort Lauderdale. USA Today [online]. 2016, 2016, 1 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2016/10/27/british-airways-reveals-another-new-us-city-fort-lauderdale/92826100/>
- [78] MCMURTRY, Ian. TBT (Throwback Thursday) in Aviation History: Laker Airways. AirlineGeeks [online]. 2016, 2016, 1 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://airlinegeeks.com/2016/01/14/tbt-throwback-thursday-in-aviation-history-laker-airways/>
- [79] *BOEING 737 MAX* [online]. Boeing, 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.boeing.com/commercial/737max/#/overview>
- [80] Boeing 737 MAX 800. In: Youtube.com [online]. youtube, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://i.ytimg.com/vi/mXA-Thm2lyE/maxresdefault.jpg>
- [81] FLOTtau, Jens. Airbus Launches Long-Range A321neo Version. *Aviation Week* [online]. 2015, , 1 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://aviationweek.com/commercial-aviation/airbus-launches-long-range-a321neo-version>
- [82] Airbus A321neo. In: Runway Girl [online]. Runway Girl, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://runwaygirl-5389.kxcdn.com/wp-content/uploads/2016/08/In-2013-Airbus-was-suggesting-this-single-extra-overwing-window-exit-option.-Image-Airbus.jpg>

- [83] SWARTZ, Karl L. a Vinay BHASKARA. Looking at Potential Routes for the Airbus A321LR. In: *Airwaysmag* [online]. Airwaysmag, 2015 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://airwaysmag.com/industry/analysis-looking-at-potential-routes-for-the-airbus-a321lr/>
- [84] Q2 2016 Presentation. In: *Norwegian* [online]. Norwegian Air Shuttle, 2016 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/globalassets/documents/quarterly-results/q2-2016-presentation.pdf>
- [85] SCHLAPPIG, Ben. Norwegian Is Shaking Up The Transatlantic Market With The 737-MAX. In: *One Mile At A Time* [online]. Boarding Area, 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://onemileatatime.boardingarea.com/2017/02/23/norwegian-737-max-transatlantic/>
- [86] A321NEO SPECS. Airbus [online]. Airbus, 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.airbus.com/aircraftfamilies/passengeraircraft/a320family/a321neo/>

