

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

**Ústav letecké dopravy**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Praha 2017**

**Bc. Karel Martínek**

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

**Ústav letecké dopravy**

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

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

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

**Praha 2017**

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

d ě k a n

Konviktská 20, 110 00 Praha 1



**K621..... Ústav letecké dopravy**

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Bc. Karel Martínek**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

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

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

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

**Zásady pro vypracování**

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

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



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

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

Datum zadání diplomové práce: **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 diplomové práce: **30. listopadu 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

  
.....  
Ing. Jakub Kraus, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu letecké dopravy



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

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

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

V Praze dne..... 30. června 2017

## **Prohlášení**

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

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



V Praze dne 30. 11. 2017

Bc. Karel Martínek

## **Poděkování**

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

## **Anotace**

<b>Autor:</b>	Bc. Karel Martínek
<b>Název:</b>	Model nízkonákladové letecké přepravy v současnosti
<b>Škola:</b>	České vysoké učení technické v Praze, fakulta dopravní
<b>Rok:</b>	2017
<b>Klíčová slova:</b>	letecká doprava, nízkonákladová letecká společnost, obchodní model, podíl na trhu letecké dopravy, hybridní letecká společnost

Tato práce se zabývá modelem nízkonákladové letecké přepravy v současnosti. Úvodní část je věnována regulaci, deregulaci a liberalizaci trhu letecké dopravy a vzniku a vývoji nízkonákladové letecké dopravy. Další část je věnována přepravním výkonům, důvodům úspěchu nízkonákladových společností a jejich podílech na trzích. Třetí část popisuje charakteristiky minulého a současného období. Následující část popisuje současnou business strategii a hybridní leteckou společnost. Poslední část je věnována obchodním modelům nejvýznamnějších nízkonákladových leteckých společností Ryanair a easyJet.

## **Abstract**

**Author:** Karel Martinek  
**Title:** The Current Model of Low-Cost Air Transport  
**School:** Czech Technical University in Prague,  
Faculty of Transportation Sciences  
**Year:** 2017  
**Key words:** air transport, low-cost airlines, business model, market share of the air transport, hybrid airlines

This thesis deals with the model of low-cost air transport at present. The introductory part is devoted to regulation, deregulation and liberalization of the air transport market and the creation and development of low-cost air transport. The next part is devoted to transport performance, the reasons for the success of low-cost companies and their market shares. The third part describes the characteristics of the past and current period. The following section describes the current business strategy and hybrid airline. The last part is dedicated to the business models of the most important low cost airlines Ryanair and easyJet.



## Obsah

Seznam zkratk .....	12
Úvod.....	13
1. Vznik a vývoj nízkonákladové letecké dopravy.....	14
1.1. Regulace trhu letecké dopravy .....	14
1.2. Deregulace a liberalizace trhu letecké dopravy .....	16
1.3. Vývoj nízkonákladových společností v jednotlivých částech světa .....	17
1.3.1. USA .....	18
1.3.2. Evropa .....	19
1.3.3. Asie .....	23
1.3.4. Afrika a Austrálie.....	24
2. Vývoj přepravních výkonů a podmínek na trhu letecké dopravy.....	26
2.1. Přepravní výkony .....	26
2.2. Letiště .....	28
2.2.1. Sekundární letiště.....	29
2.2.2. Regionální letiště .....	30
2.2.3. Nízkonákladové letiště.....	31
2.3. Důvody úspěchu nízkonákladových aerolinií .....	31
2.4. Vývoj letecké dopravy v České republice.....	32
2.4.1. Letiště Václava Havla Praha.....	32
2.4.2. Letiště Brno – Tuřany .....	36
2.4.3. Nízkonákladové společnosti v České republice.....	37
2.5. Podíl na trhu ve světě .....	39
2.5.1. Evropa .....	39
2.5.2. Amerika .....	42
2.5.3. Asie a Tichomoří .....	45
2.5.4. Afrika .....	47
3. Charakteristika nízkonákladových dopravců v minulosti a v současné době .....	49
3.1. Přístup k nákladům.....	49
3.2. Cena a forma letenky .....	49
3.3. Rezervace a prodej letenek.....	50
3.4. Odbavení .....	51
3.5. Nástup do letadla.....	52

3.6.	Služby během letu .....	53
3.7.	Letový park .....	53
3.8.	Destinace .....	54
3.9.	Letiště .....	55
4.	Současná business strategie, hybridní letecká společnost .....	57
4.1.	Současná business strategie.....	57
4.1.1.	Síť linek .....	57
4.1.2.	Cenová politika.....	59
4.1.3.	Distribuce letenek .....	59
4.1.4.	Revenue management.....	59
4.1.5.	Služby pro cestující .....	60
4.1.6.	Letadlový park.....	60
4.1.7.	Organizace .....	61
4.1.8.	Další souvislosti.....	61
4.2.	Hybridní letecká společnost .....	62
4.2.1.	Odklon Ryanair od čistého nízkonákladového modelu .....	62
4.2.2.	Nízkonákladová aliance .....	63
4.2.3.	Letecká společnost Level.....	63
4.2.4.	Letecká společnost Joon .....	64
5.	Obchodní model nízkonákladové letecké společnosti v současnosti .....	65
5.1.	Letecká společnost „Ryanair“ .....	65
5.1.1.	Obchodní model.....	67
5.1.1.1.	Vedlejší příjmy.....	67
5.1.1.2.	Letadlový park .....	70
5.1.1.3.	Outsourcingové služby.....	71
5.1.1.4.	Poplatky a dotace od letišť .....	72
5.1.1.5.	Mzdové náklady .....	73
5.1.1.6.	Marketing .....	74
5.2.	Letecká společnost „easyJet“ .....	74
5.2.1.	Obchodní model.....	77
5.2.1.1.	Příjmy.....	78
5.2.1.2.	Letadlový park .....	80
5.2.1.3.	Letiště .....	81
5.2.1.4.	Marketing .....	82

5.3. Porovnání obchodních modelů společností Ryanair a easyJet.....	82
5.3.1. Počet přepravených cestujících.....	82
5.3.2. Využití letadel.....	83
5.3.3. Počty destinací.....	84
5.3.4. Letadlový park.....	85
Závěr.....	87
Použitá literatura.....	90
Seznam obrázků.....	94
Seznam tabulek.....	96
Seznam příloh.....	97

## **Seznam zkratek**

ČR	Česká republika
EHS	Evropské hospodářské společenství
EU	Evropská unie
ICAO	Mezinárodní organizace pro civilní letectví
USA	Spojené státy americké

## Úvod

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

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

Druhá část popisuje vývoj přepravních výkonů a podmínek na trhu letecké dopravy pro nízkonákladové letecké dopravce, kteří pro své lety využívají převážně sekundární a regionální letiště. Následně je tato část věnována bezpochybným důvodům úspěchu na trzích letecké dopravy a dále je popsán vývoj nízkonákladové letecké dopravy na jednotlivých trzích, jak v ČR, tak i v jednotlivých koncích světa.

Další část zasvěcuje do jednotlivých charakteristik low-cost dopravců v současnosti a minulosti z pohledu přístupu k nákladům, cenám, formám a prodeje letenek, poskytovaným službám na palubě, letiště, letadlového parku a místa, do kterých létají a následně je věnována současné business strategii nízkonákladových leteckých společností, která tkví ve snižování nákladů, a popisuje také hybridní obchodní model.

Poslední a zároveň i praktická část popisuje obchodní model nízkonákladové letecké společnosti v současnosti, který se neustále vyvíjí, a tak můžeme najít velké rozdíly, mezi low-cost leteckými dopravci. Proto jsou vybrány dvě nejvýznamnější low-cost společnosti Evropy Ryanair a easyJet.

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

## 1. Vznik a vývoj nízkonákladové letecké dopravy

Nízkonákladové letecké společnosti (low cost airlines) jsou společnosti, které nabízejí levnější letenky výměnou za nižší kvalitu služeb během letu.<sup>1</sup> Toto je jedna z definic, které charakterizují výše zmíněné společnosti. Jiná definice uvádí, že nízkonákladová letecká společnost (také low-cost, levná letecká společnost) nabízí leteckou přepravu za nižší ceny než klasické letecké společnosti. Výrazně omezuje své služby pro cestující a stlačuje tak své náklady. Další definice uvádí, že za nízkonákladovou leteckou společnost považujeme tu, která svou činnost provozuje do určité míry s takzvaně nízkonákladovým obchodním modelem.

Existuje mnoho způsobů jak nízkonákladovou leteckou společnost charakterizovat, a proto není možné upřednostnit či nalézt obecně platnou definici. Přesné vymezení pojmu „nízkonákladový přepravce“, který vznikl z anglického termínu „Low Cost Carrier“ a nejčastěji se s ním setkáme v anglické odborné literatuře, nebo nízkonákladový obchodní model je pro souhrnnost celého leteckého oboru a pro velký počet rozdílů mezi nízkonákladovými společnostmi velmi obtížné.

V zahraniční literatuře se můžeme setkat s mnoha pojmy, jako jsou například Low-Cost, Low-cost Airlines, Low Cost Carrier, Low Fare Airlines, No Frills, Discount Carrier nebo Budget Airline. V českém jazyce jsou užívány termíny nízkonákladová letecká společnost, nízkorozpočtová letecká společnost, nízkotarifní aerolinie anebo nízkonákladoví přepravci. V některých případech jde o doslovný překlad, ale především představují obchodní zaměření či podnikatelský záměr daného subjektu. Všechny tyto názvy či pojmy slouží pro označení „levných“ leteckých společností, které mají společný symbol, nízkou cenu letenek výměnou za omezený servis pro cestující.

### 1.1. Regulace trhu letecké dopravy

Letecký průmysl od svého počátku podléhal silné regulaci na všech národních i mezinárodních trzích. Mezi její příčiny patřilo hned několik důvodů:

- ekonomický rozvoj země;
- standardizace technických norem;
- zajištění bezpečnosti cestujících;
  - o veřejné vnímání národních dopravců a jejich ochrana před konkurencí.

---

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

První zmínka o suverenitě státu v leteckém průmyslu se realizovala v roce 1919 v Pařížské úmluvě, která zabezpečovala státu úplnou suverenitu nad vlastním vzdušným prostorem, který se tak stal vlastnictvím státu. Ostatní státy se musely při letech přes dané území podříditi stanoveným pravidlům.

V roce 1944 se konala mezinárodní konference v Chicagu. Spojené státy americké na ní nabídly Evropě na základě mnohostranných dohod liberalizaci mezinárodního trhu. Z obav ekonomické převahy USA po druhé světové válce evropské státy odmítly. Následně byla vytvořena „Úmluva o mezinárodním civilním letectví“ známá také jako Chicagská úmluva nebo ICAO úmluva, která nahradila dosavadní úmluvy včetně té Pařížské. Popsala práva a povinnosti suverenity států v rámci letecké dopravy, zavedla tzv. ANNEXY ICAO, což je seznam platných dodatků k prováděcím předpisům v civilním letectví a zároveň vytyčila organizační strukturu nové organizace, která dostala název Mezinárodní organizace pro civilní letectví<sup>2</sup>, dále jen „ICAO“. Úmluva o mezinárodním civilním letectví vešla v platnost 4. dubna 1947 a představuje velmi důležitou leteckou úmluvu. Na konferenci byla později přijata další dohoda a to „Dohoda o tranzitu mezinárodních leteckých dopravních služeb“ obsahující první dvě přepravní práva, tzv. svobody vzduchu (viz příloha č. 1). Přijetím této dohody se členský stát ICAO zavázal poskytnout ostatním smluvním státům výsadu nejen létat přes jeho území, ale i přistávat na jeho území, nikoliv však pro obchodní potřeby.

V roce 1946 byla podepsána První Bermudská dohoda, významná dvoustranná dohoda mezi USA a Velkou Británií, která představovala dohodu bezmezní svobody pohybu USA a omezenou volností pohybu Velké Británie. Tato dohoda stanovovala omezené podmínky provozu letecké dopravy mezi oběma zeměmi a usměrňovala přístup na tento trh.

Až v 90. letech 20. století byla podepsána první „Dohoda o otevřeném nebi“<sup>3</sup> mezi USA a Nizozemskem, po kterém ho následovaly další státy Evropy. Tato dohoda umožnila evropským dopravcům létat z jakéhokoliv letiště v Evropě na kterékoliv letiště v USA, to však začalo platit i pro americké dopravce v opačném směru.

---

<sup>2</sup> International Civil Aviation Organization

<sup>3</sup> Open Sky Agreement

## 1.2. Deregulace a liberalizace trhu letecké dopravy

Počátky komerčního letectví v USA se datují ve 20. letech minulého století, kdy se soukromé letecké společnosti zaměřovaly především na přepravu pošty a jen částečně na přepravu cestujících. Díky nárůstu přepravených cestujících a tím zajištění stability leteckého průmyslu byl vydán v roce 1938 „Zákon o civilním letectví“<sup>4</sup>. Následně byl založen „Úřad pro civilní letectví“<sup>5</sup>, který byl v roce 1945 přejmenován na „Výbor pro civilní letectví“<sup>6</sup>.

V rámci stabilizace leteckého trhu měl být rozvoj letecké dopravy v USA vystaven státnímu doзору. Federální vláda a Výbor pro civilní letectví usměřňovala strukturu tratí každé linkové letecké společnosti, frekvenci letů a cenu letenek. Díky tomu nedocházelo mezi leteckými dopravci k cenové konkurenci. Hlavní výhodou byl nabízený servis a především jeho kvalita. Výbor pro civilní letectví i nadále bránil vstupu nových společností na trh letecké dopravy i přesto, že narůstala poptávka po leteckých službách a i technika šla kupředu.

Regulace na trh letecké dopravy v USA měla po mnoha desetiletí velký vliv. Až v roce 1978 byl přijat „Zákon o deregulaci letecké dopravy“<sup>7</sup>, a díky němu měla federální vláda USA omezenou kontrolu nad leteckým trhem. Tím se však změnila spousta věcí. Zanikl Výbor pro civilní letectví a pravomoci připadly ministerstvu dopravy, vznikla spousta nových leteckých společností a tím vznikly nové možnosti cestování a docházelo k postupnému snížení cen letenek. Díky konkurenčnímu boji, který mezi společnostmi zavládl, bylo nuceno několik nových společností z ekonomických důvodů ukončit svoji činnost. 1. ledna 1983 byla zrušena i omezení týkající se vstupu nových leteckých společností na trh, cenová i kapacitní omezení. Jediným požadavkem, kterým musela letecká společnost splňovat, byl ten bezpečnostní.

Pokud jde o leteckou dopravu nad evropským kontinentem, nelze mluvit o deregulaci<sup>8</sup> leteckého trhu, ale o jeho liberalizaci<sup>9</sup> a také se vyvíjela úplně odlišně. Evropa neměla žádný standardní domácí trh letecké dopravy, ale spíše nadnárodní

---

<sup>4</sup> Civil Aeronautics Act

<sup>5</sup> Civil Aeronautics Authority

<sup>6</sup> Civil Aeronautics Board

<sup>7</sup> The Airlines Deregulation Act

<sup>8</sup> Deregulace je označení odstranění regulací zavedených vládou pro určitou oblast jinak volného trhu. Jde o proces odstraňování legislativních překážek v podnikání.

<sup>9</sup> Liberalizace je omezení zásahů správních úřadů státu do ekonomiky.



organizaci, která spojovala suverénní státy, mezi kterými existovaly mezinárodní dohody. To však liberalizaci zrovna nepřispívalo. Letecké dopravní předpisy mezi členskými a nečlenskými státy Evropského hospodářského společenství, dále jen „EHS“, se do 80. let 20. století příliš neodlišovaly. Velmi výrazné byly dohody mezi suverénními státy a dopravní práva a předpisy řídily vlády jednotlivých států. Změna nastala v počátku 80. let 20. století, kdy státy západní Evropy začaly aspirovat o mezinárodní linkovou dopravu, která nebude závislá na EHS a otevře dveře možnosti pro hospodářskou soutěž. V tomto směru se průkopníkem stala Velká Británie, která uzavřela koncem roku 1984 s několika státy dohody o mezinárodní letecké dopravě. Evropský soudní dvůr v roce 1986 rozhodl o tom, že obecná pravidla podle EHS jsou použitelné pro leteckou dopravu nad Evropou. Toto rozhodnutí bylo posledním impulsem pro přetvoření dopravního řádu v rámci Společenství.

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

Tento proces změnil standardy v národní i celoevropském měřítku. Výsledek bylo vytvoření neomezené svobody leteckých společností ve výběru tras, určení doby odletu, kapacity nebo ceny letenek, čímž se vytvořil prostor pro vznik a vývoj nízkonákladové letecké přepravy. Konkurence panovala nejen mezi státními a soukromými dopravci, ale také vznikla mezi společnostmi, které využívaly nízkonákladových obchodní model. Díky této situaci a také velké poptávce po letecké dopravě se začala velmi rychle rozšiřovat síť linek v Evropě. Charterová<sup>10</sup> a tradiční dopravci byli posléze vystaveni tvrdé konkurenci s dopravci nízkonákladovými.

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

První zmínky o určitých rysech nízkonákladových leteckých společností je známý ze Spojených států amerických. Posléze se přidala Evropa a na ni navázal zbytek světa.

---

<sup>10</sup> Charterový dopravce je dopravce poskytující nepravidelné letecké spoje na objednání pro velké skupiny cestujících

### 1.3.1. USA

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

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

*Obrázek 1: Logo Southwest Airlines*



Zdroj: <https://www.southwest.com/>

Opravdovým počátek celostátní nízkonákladové letecké dopravy odstartoval „Zákon o deregulaci letecké dopravy“ z roku 1978. Tento zákon nejen, že uvolnil letecký trh mezi jednotlivými státy, ale také omezil zásah vlády do regulací leteckého průmyslu,

vytvořil předpoklad pro založení nových leteckých společností a vyvolal výrazné rozšiřování linek existujících leteckých společností. Zájem o úspěch nízkonákladového leteckého modelu se v 90. letech přenesl i do Evropy.

### **1.3.2. Evropa**

V roce 1966 se objevil podobný model dnešního nízkonákladového přepravce v podobě letecké společnosti Laker Airways. Nejprve však provozovala charterovou leteckou dopravu, posléze se stala dominantním článkem na trhu letecké dopravy ve Velké Británii. V roce 1977 pod značkou SkyTrain nabídla cestujícím nízkonákladovou leteckou dopravu mezi Evropou a Amerikou. Trvalo několik let, než tento okamžik mohl nastat, především díky silnému omezení letecké dopravy v USA. V porovnání s konkurencí nabízela letenky za třetinovou cenu, což mělo důsledek v tom, že chyběl servis na palubě letadla, možnost zrušení rezervace místa v letadla a mnoho dalších opatření. Dne 29. září 1977 se z letiště Londýn – Gatwick vznesl stroj McDonell Douglas DC-10-10 směřující na letiště Johna Fitzgeradla Kennedyho v New Yorku. V dalších třech letech zavedla Laker Airways další linky do Los Angeles, Miami a Tampa a rozšířila svá domovská letiště do Manchesteru a Glasgow. V té době patřila Laker Airways mezi prvních pět největších transatlantických leteckých dopravců, kteří poskytovali pravidelná spojení. Další linkou měla být linka Londýn – Sydney, kterou nezískali díky monopolu mezi British Airways a Qantas Airways. Stejně tak neuspěla i s linkou mezi Londýnem a Hong Kongem, která byla velmi výnosná a oblétila celý svět. Počátkem 80. let se spustil neústupný konkurenční boj, kdy se snižovala cena na co nejnižší možnou hranici. Snižování cen, lepší servis zákazníkům a také nepřipravenost evropského dopravního průmyslu na nový typ cestování začalo lámat vaz Laker Airways. V roce 1981 se snažila zavést linku mezi Manchesterem a Curychem, avšak 6. února 1982 zanikla z důvodu finančních problémů.

Obrázek 2: Logo Laker Airways



Zdroj: <https://en.wikipedia.org/>

Za první evropskou nízkonákladovou leteckou společností se považuje Ryanair založený v roce 1985 Tonym Ryanem a Lianem Lonerganem v Irsku poskytující nejprve plné služby cestujícím a provozovala lety na krátkých tratích mezi Irskem a Velkou Británií. Snažila se rozbít monopol mající mezi sebou British Airways a Aer Lingus na této lince. Nejprve se zaměřili na lety mezi Waterfordem a Londýnem, později zavedli linku mezi Dublinem a Londýnem. V roce 1988 získala společnost své první proudové letadlo a zavedla na palubách třídu Business class. Rozbití monopolu se však nepodařilo a proto v roce 1990 došlo k restrukturalizaci společnosti a v roce 1991 přejala nízkonákladový obchodní model letecké přepravy od společnosti Southwest Airlines. Zrušeny byly neziskové trasy, byla nabídnuta vyšší frekvence letů, byla zmenšena síť obsluhovaných linek a také se snížila cena za letenky. Posléze se sjednocoval a rozšiřoval letadlový park společnosti. Díky liberalizaci letecké dopravy v Evropě bylo umožněno nejen Ryanair, ale také dalšími leteckými společnostmi rozšiřovat síť obsluhovaných linek do celé Evropy bez omezení. Díky tomuto kroku nastal nízkonákladový letecký boom, který Ryanair zařadil na první místo. V roce 2005 Ryanair vstoupil i na český letecký trh a zavedla linku mezi brněnským letištěm Tuřany a londýnským Stanstedem. Linka měla velký úspěch a v červenci 2007 přibyla další linka, tentokrát mezi Brnem a španělskou Geronou nedaleko Barcelony, jejíž letiště využívají především low-cost dopravci. Následovala linka mezi Prahou a Dublinem.

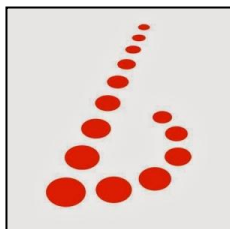
*Obrázek 3: Logo Ryanair*



Zdroj: <https://www.ryanair.com/cz/cs/>

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

*Obrázek 4: Logo Brussels Airlines*



Zdroj: <https://www.brusselsairlines.com/>

*Obrázek 5: Logo easyJet*



Zdroj: <https://www.easyjet.com/cs>

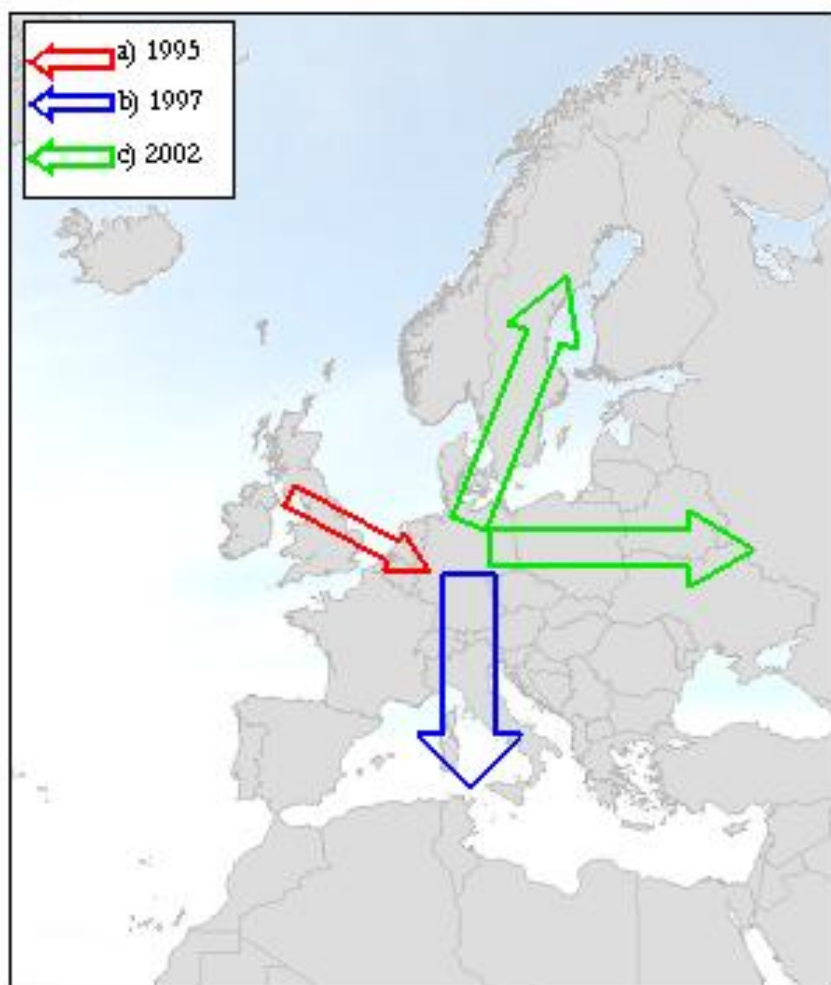
Na konci 80. let nevěnovala žádná z úspěšně zavedených leteckých společností pozornost rozšiřování společnosti Ryanair. Svou pozornost tradičních dopravců zaujmuly právě až na konci tisíciletí Euro Belgian Airlines, easyJet a Ryanair jako průkopníci konceptu nízkonákladové letecké přepravy. Reakce tradičních leteckých společností byly různé. Jednou z nich bylo založení vlastních dceřiných společností orientovaných na nízkonákladové létání. V roce 1995 vznikla společnost Go, která byla dceřinou společností British Airways. Airline Buzz vznikla v roce 1999 pod nizozemskou společností KLM. Obě dceřiné společnosti nebyly úspěšně, a proto společnost Go byla prodána v roce 2002 easyJet a společnost Airline Buzz roku 2003 koupila společnost Ryanair. V roce 2002 vznikla další nízkonákladová letecká

společnost Jet2.com, jejíž domovská základna je na letišti Leeds Bradford Airport ve Velké Británii. Mezi její další základy patří letiště v Belfastu, Blackpoolu, Edinburgu, Manchesteru a Newcastleu. Společnost nabízí nejen pravidelné lety, ale také charterové lety do mnoha evropských destinací. V roce 2005 získala cenu za nejlepší britskou leteckou společnost provozující pravidelné lety.

I v Německu vznikly nové společnosti. V roce 1997 vznikla společnost Eurowings Flug, GmbH se základnou v Kolíně nad Rýnem plně vlastněná Euro Wings AG. Roku 2002 byla přejmenována na Germanwings, GmbH. V roce 2009 ji koupila největší letecká společnost Lufthansa. V roce 2001 to byla Germania Express, která se zaměřovala na vnitrostátní linku mezi Kolínem nad Rýnem a Frankfurtem, provozována pod značkou charterové letecké společnosti Germania. Roku 2002 Air Berlin jako charterová letecká společnost zavedla na trh nový produkt „City Shuttle“. Spojila několik evropských metropolí s německými letišti za výrazně nízké ceny.

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

Obrázek 6: Vývoj nízkonákladové letecké dopravy v rámci Evropy



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

### 1.3.3. Asie

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

Konkurencí Air Asia je nízkonákladová letecká společnost One-Two-Go, hlavně v oblasti Bangkoku a Kuala Lumpur, také z důvodu, že tyto dvě města jsou jejich domovskými základnami. Dalším nízkonákladovým dopravcem byla čínská společnost

Oasis Hong Kong Airlines, které se podařilo spojit Hong Kong s londýnským letištěm Gatwick.

Obrázek 7: Logo One-Two-Go



Zdroj: <https://en.wikipedia.org/>

Obrázek 8: Logo Air Asia



Zdroj:

<https://www.airasia.com/en/home.page?cid=1>

#### 1.3.4. Afrika a Austrálie

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

Obrázek 9: Logo Kulala



Zdroj: <http://www.kulula.com/>

Obrázek 10: Logo Atlas Blue



Zdroj:

<https://www.alternativeairlines.com/atlas-blue>

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



na Nový Zéland, Číny, Honk Kongu, Indonésie, Japonska, Malajsie, Singapuru, Thajska, Vietnamu i do USA.

*Obrázek 11: Logo Virgin Australia*



Zdroj:

<https://www.virginaustralia.com/au/en/>

*Obrázek 12: Logo Jetstar*



Zdroj: <http://www.jetstar.com/us/en/home>

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

Následující kapitola je věnována vývoji přepravních výkonů v ČR, charakteristikám sekundárních, regionálních a takzvaných nízkonákladových letišť, důvodům úspěchu nízkonákladových leteckých společností. Dále pak pohledu na vývoj letecké dopravy v ČR a podílu nízkonákladových leteckých společností u nás a ve světě.

### 2.1. Přepravní výkony

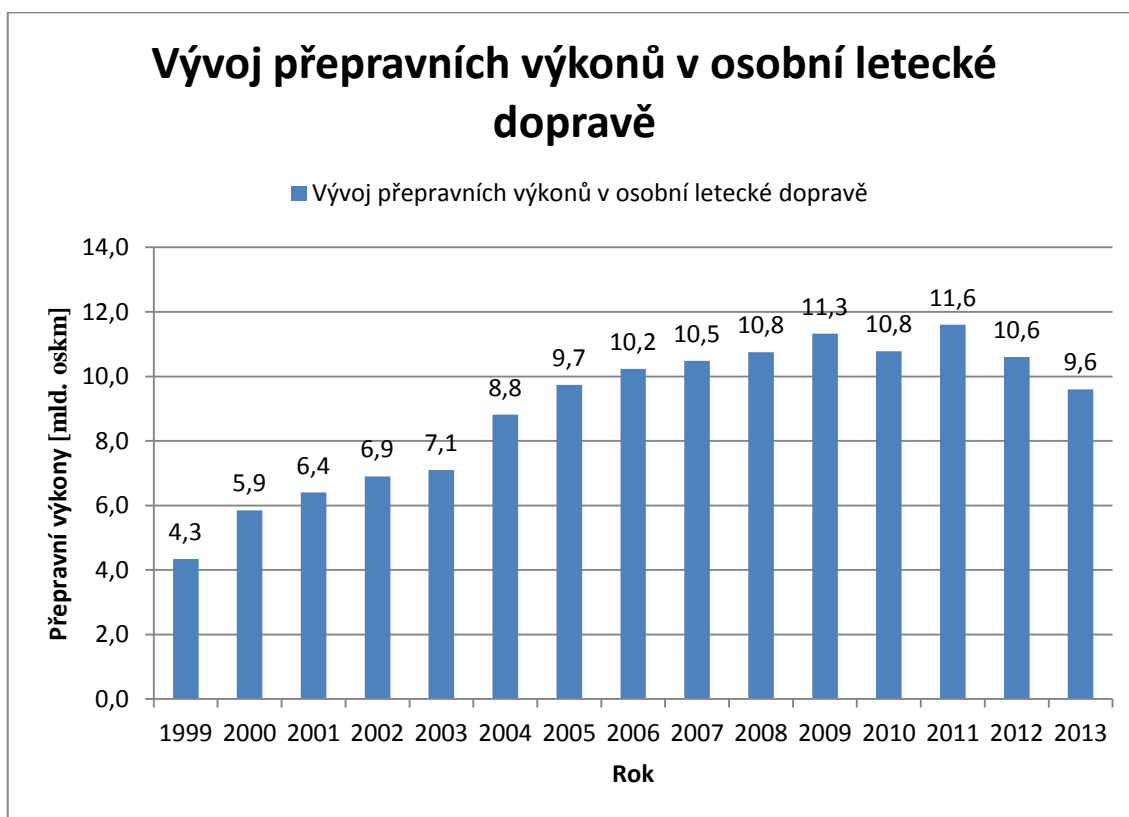
Rychlý nárůst letecké dopravy v ČR vychází z celosvětových trendů. Tento rychlý vývoj popisuje tabulka a graf níže. Mezi roky 1999 a 2012 se přepravní výkony zvýšily o více než 50 %. Pokud bychom porovnali různé druhy dopravy v ČR, tak právě letecká byla tou nejrychleji se rozvíjející. Největší růst přepravních výkonů byl markantní mezi roky 2004 a 2005, kdy se Česká republika stala členem Evropské unie. Jak je patrné, v letech 2012 a 2013 jsme zaznamenali mírný pokles. V posledním zmiňovaném roce byla z pohledu přepravních výkonů letecká doprava na třetím místě po individuální automobilové a městské hromadné dopravě.

*Tabulka 1: Vývoj přepravních výkonů v osobní letecké dopravě*

rok	přepravní výkony [mld. oskm]	rok	přepravní výkony [mld. oskm]
1999	4,3	2007	10,5
2000	5,9	2008	10,8
2001	6,4	2009	11,3
2002	6,9	2010	10,8
2003	7,1	2011	11,6
2004	8,8	2012	10,6
2005	9,7	2013	9,6
2006	10,2		

Zdroj: <https://www.mdcz.cz/>

Obrázek 13: Vývoj přepravních výkonů v osobní letecké dopravě



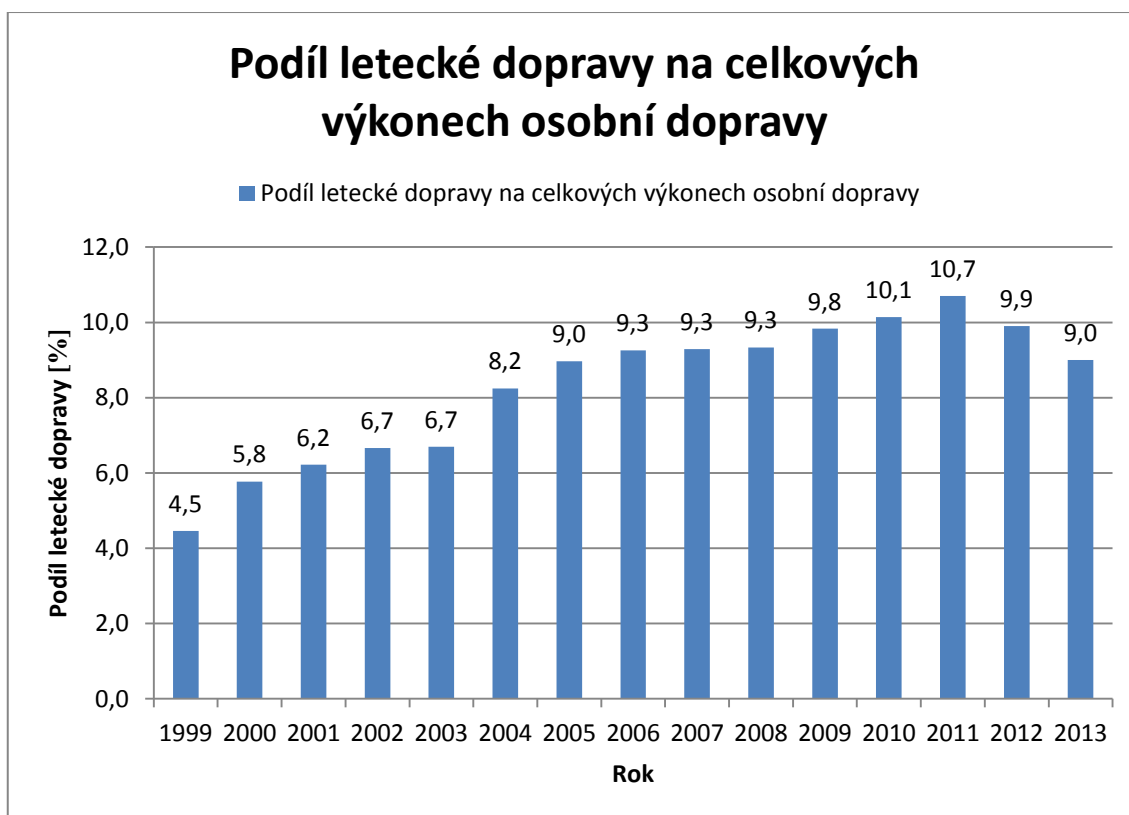
Zdroj: <https://www.mdcz.cz/>

Následující tabulka a graf znázorňují procentuální vyjádření letecké dopravy na celkových výkonech osobní dopravy. Zatímco v roce 1999 se pohybovala okolo 4,5 %, o deset let později atakovala 10 % hranici.

Tabulka 2: Podíl letecké dopravy na celkových výkonech osobní dopravy

rok	podíl letecké dopravy [%]	rok	podíl letecké dopravy [%]
1999	4,5	2007	9,3
2000	5,8	2008	9,3
2001	6,2	2009	9,8
2002	6,7	2010	10,1
2003	6,7	2011	10,7
2004	8,2	2012	9,9
2005	9,0	2013	9,0
2006	9,3		

Obrázek 14: Podíl letecké dopravy na celkových výkonech osobní dopravy



Zdroj: <https://www.mdcz.cz/>

## 2.2. Letiště

Letištěm je myšlena stavba, která slouží pro vzlety, přistání a pohyb po zemi letadlům. K těmto činnostem postačuje jen navigační systém a letištní dráha. Dnes už není letiště jen travnatá plocha s přístavkem pro několik málo cestujících, ale stala se z nich komplexní centra nabízející služby, které s vlastní dopravou již nekorelují. Rozvoj samotné letecké dopravy, také samotných letišť a nárůst odbavených cestujících přispělo k tomu, že se z letišť stala takřka nákupní centra s nepřehledným počtem nabízených služeb produkující velké množství pracovních míst od méně kvalifikovaných až po nejkvalifikovanější. Nízkonákladové letecké společnosti využívají především sekundárních a regionálních letišť.

### 2.2.1. Sekundární letiště

Sekundární letiště lze definovat jako letiště záložní, ležící v blízkosti primárního letiště, a které dříve sloužilo jen pro národní lety. Mezinárodní lety jsme zde mohli vydávat minimálně. Od počátku 90. let minulého století se s rozvojem letecké dopravy tento stav začal měnit a sekundární letiště získávaly svou roli v uspořádání leteckých linek v Evropě.

K využívání daného letiště musel získat letecký přepravce potřebnou licenci, tzv. slot, který se jen velmi těžko získává na přeplněných mezinárodních letištích. Tento problém vyřešily sekundární letiště, jež se až podbízel leteckým společnostem. Dobře fungující přepravce mohl zajistit danému letišti jeho rozvoj, poskytovat nová pracovní místa, tím zvyšovat pověst okolí a přispět ke snížení nezaměstnanosti.

*Tabulka 3: Příklady sekundárních letišť v Evropě*

<b>město</b>	<b>primární letiště</b>	<b>sekundární letiště</b>
Amsterdam	Schiphol	Rotterdam
Barcelona	Aeroport del Prat	Girona, Reus
Berlín	Tegel	Schönefeld
Brusel	Zaventem	Charleroi
Frankfurt	Main	Hahn
Hamburg	Hamburg Airport	Lübeck
Londýn	Heathrow, Gatwick	Stansted, Luton
Paříž	Charles de Gaulle, Orly	Beauvais
Řím	Fiumicino	Ciampino
Vídeň	Vienna International	Bratislava

Zdroj: ELFAA

Mezi výhody tohoto typu letiště je především vzdálenost od přeplněných center měst. Díky tomu tak mají výhodnější dostupnost pro osobní dopravu a stávají se oblíbenějšími mezi cestujícími, protože orientace na letišti je snadnější a při použití osobní silniční dopravy je pravděpodobnost zpoždění při příjezdu mnohem menší. Další nespornou výhodou a takzvaným hnacím motorem v jejich rozvoji, kterou ocení nejen letečtí přepravci, ale také cestující, jsou nižší letištní poplatky promítající se do cen letenek, což následně ovlivňuje poptávku po přepravě na daném letišti.

Nevýhodou sekundárních letišť bývá značná vzdálenost od hlavních center. Takovým příkladem je letiště Hahn vzdálené od Frankfurtu 100 km. Mezi další nevýhody patří například menší napojení na městskou hromadnou dopravu, tím i užší rozsah infrastruktury letiště a vybavení terminálu.

Nové letecké společnosti jsou těmi, které využívají převážně sekundárních letišť, protože na primárních letištích už nemohou získat slot. Takovými leteckými společnostmi bývají společnosti nízkonákladové, není to však pravidlem.

*Tabulka 4: Vliv nízkonákladových leteckých přepravních společností na sekundární letiště*

letiště	počet pasažerů	počet pasažerů (2004)	podíl Ryanair
Londýn – Stansted	1 000 000 (1988)	20 900 000	52 %
Brusel – Charleroi	méně než 20 000 (1997)	1 700 000	95 %
Frankfurt – Hahn	méně než 20 000 (1997)	3 000 000	94 %

Zdroj: Závoda, 2006

V roce 1988 odbavilo letiště Londýn Stansted okolo 1 000 000 cestujících. Po příchodu nízkonákladové letecké společnosti Ryanair se počet odbavených cestujících vyhoupl až k 21 milionům pasažerů za rok. V roce 2004 byl podíl přepravených pasažerů společnosti Ryanair na tomto letišti 52 %. Dalšími příklady, které stojí za zmínku, jsou letiště v Bruselu Charleroi a ve Frankfurtu Hahn. Před rokem 1997 se na těchto letištích odbavilo méně než 20 000 cestujících. Díky vzrůstající oblibě v leteckou dopravu a příznivým cenám letenek vzrostl objem přepravených pasažerů na letišti v Bruselu 85krát a na letišti ve Frankfurtu dokonce 150krát. Z výše uvedené tabulky je patrné, že společnost Ryanair odbaví drtivou většinu cestujících na obou letištích (Charleroi 95 % a Hahn 94 %).

### **2.2.2. Regionální letiště**

Regionální letiště mají podobnou tendenci vývoje jako sekundární letiště ze stejných důvodů. Nedosahují však tak vysokých přepravních výkonů. Oproti tomu přispívají ke zvýšení počtu destinací, zvyšují městům dopravní dostupnost a díky nim dochází k částečnému rozptylu leteckých linek, které se soustřeďují do velkých měst. Stejně jako letiště sekundární mají regionální letiště úzký rozsah infrastruktury a dalších

služeb, ale nabízejí velice nízké ceny letenek a díky tomu se stávají vyhledávaným místem pro turisty.

*Tabulka 5: Příklady regionálních letišť v Evropě*

<b>stát</b>	<b>destinace</b>
Belgie	Charleroi
Česká republika	Brno
Francie	Marseille
Itálie	Palermo
Německo	Karlsruhe-Baden
Rakousko	Linz
Slovensko	Košice

Zdroj: ELFAA

### **2.2.3. Nízkonákladové letiště**

Nízkonákladové letiště můžeme charakterizovat jako spojení výhod regionálního nebo sekundárního letiště s nízkonákladovým přepravcem. Pro tento typ letiště jsou příznačné tyto vlastnosti:

- nízké letištní poplatky;
- nízké náklady na vybavení letiště;
- funkce přímých letů bez mezipřistání;
- nízkonákladové aerolinie fungující jako primární zákazníci.

Počet obchodních cestujících je na tomto typu letišť mnohem nižší. Cestující si nízkonákladová letiště vybírají především kvůli ceně. Mnoho z nich je ochotné přijmout vícehodinové cesty na letiště. Na nízkonákladových letištích se objevuje vysoký podíl zahraničních cestujících, které přinášejí dálkové lety bez mezipřistání. Příkladem takového letiště je Frankfurt Hahn.

### **2.3. Důvody úspěchu nízkonákladových aerolinií**

Důvodů úspěchu nízkonákladových leteckých společností na leteckém trhu je hned několik. Prvním důvodem je neschopnost rychlého přizpůsobení se změnám na trhu společností poskytující vysokonákladové lety. To se ukázalo především

po teroristických útocích 11. září 2001 v USA. Evropské letecké společnosti se z této události vzpamatovaly mnohem rychleji než ty americké. Pokles letecké dopravy v Evropě byl pouze 5,8 %, přičemž v USA 14,1 %.

Dalším důvodem jejich úspěchu je vstup na trhy, kde nebyla uspokojena poptávka po krátkých nebo středně dlouhých letech. Nízkonákladové společnosti si tímto stvořily svou vlastní leteckou síť, koncentrují se na regionální přepravu a staly se soupeři o letecký trh s klasickými leteckými společnostmi.

Mezi další důvody patří také používání sekundárních a regionálních letišť, která poskytují nižší letištní poplatky než primární letiště a jsou schopny nabídnout cestujícím nižší cenu letenek.

## **2.4. Vývoj letecké dopravy v České republice**

V porovnání s jinými druhy dopravy v České republice má letecká doprava nejrychlejší růst. Disponuje více než 100 letišti, z nichž jich 7 slouží mezinárodnímu provozu. Dominantní postavení má zde letiště v Praze Ruzyni, dnes známé jako letiště Václava Havla Praha, protože zabezpečuje přes 95 % výkonu v osobní dopravě a 85 % výkonu v nákladní. Mezinárodní provoz zajišťují v omezené míře také letiště v Brně, Karlových Varech, Ostravě, Pardubicích, Kunovicích a Vodochodech. Zde jsou však patrné nedostatky v technickém vybavení, kapacitě odbavovacích prostor a infrastruktúře a její provázaností na jiné druhy dopravy.

Česká republika má velice výhodné postavení vzhledem k ostatním státům střední a východní Evropy. Díky této pozici se stala výchozím bodem nejen pro tuzemské turisty, ale i pro cestující z blízkého zahraničí. Této situaci zapříčinila atraktivita hlavního města Prahy z pohledu obchodu a cestovního ruchu a také liberální politika vlády v oblasti civilního letectví.

### **2.4.1. Letiště Václava Havla Praha**

Letiště Václava Havla zaznamenalo nejvyšší nárůst počtu odbavených cestujících v roce 2005, kdy se oproti předešlému roku zvýšil počet o více než 1 080 000 pasažérů, tj. 10 %. Podobný nárůst jsme mohli zaznamenat mezi roky 2015 a 2016, tam se počet cestujících zvýšil o 1 043 000, tj. 8 %. V roce 2005 byla společností Letiště Praha, s. p. vydána prognóza, která předpovídala, že v roce 2015 by



mělo letiště odbavit před 19 milionů cestujících. Jak je vidět z následující tabulky, toto se nepotvrdilo.

V následující tabulce a grafu je zachycen vývoj počtu odbavených cestujících na letišti Václava Havla v Praze v letech 1999 – 2016. V roce 2016, kdy hodnota přepravených cestujících přesáhla 13 milionů, se umístilo jako 38. nejrušnější letiště v Evropě, v České republice si samozřejmě drží své prvenství. Mezi prvních pět nejvytíženějších letišť světa patřil Peking, Tokio (Haneda), Los Angeles, Londýn (Heathrow) a Hongkong.

*Tabulka 6: Počet odbavených cestujících na letišti Václava Havla Praha*

<b>rok</b>	<b>přepravení cestujících</b>	<b>rok</b>	<b>přepravení cestujících</b>
1999	4 830 000	2008	12 630 557
2000	5 550 000	2009	11 643 366
2001	6 089 742	2010	11 556 858
2002	6 314 653	2011	11 788 629
2003	7 463 120	2012	10 807 890
2004	9 696 413	2013	10 974 196
2005	10 777 020	2014	11 149 926
2006	11 581 511	2015	12 030 928
2007	12 436 254	2016	13 074 517

Zdroj: Letiště Praha, s. p.

Obrázek 15: Počet odbavených cestujících na letišti Václava Havla Praha



Zdroj: Letiště Praha, s. p.

Nárůst počtu odbavených cestujících, příchod nízkonákladových dopravců a celková situace na evropském leteckém trhu přispěla k tomu, že hlavní město České republiky Praha dosáhla na nové destinace a díky tomu se stala mnohem dostupnější. Díky své lokaci nabízí letiště Václava Havla v Praze velké množství různých spojení a stává se tak klíčovým bodem v Evropě. Svůj podíl na tomto nárůstu měla i spolupráce s leteckými společnostmi, které na nových destinacích zabezpečily na jeden rok zaváděcí cenu přistávacího poplatku. V následující tabulce jsou uvedeny rozdíly hlavních destinací obsluhovaných z letiště Václava Havla v letech 2005 a 2016.

Tabulka 7: Hlavní destinace z letiště Václava Havla Praha v letech 2005 a 2016

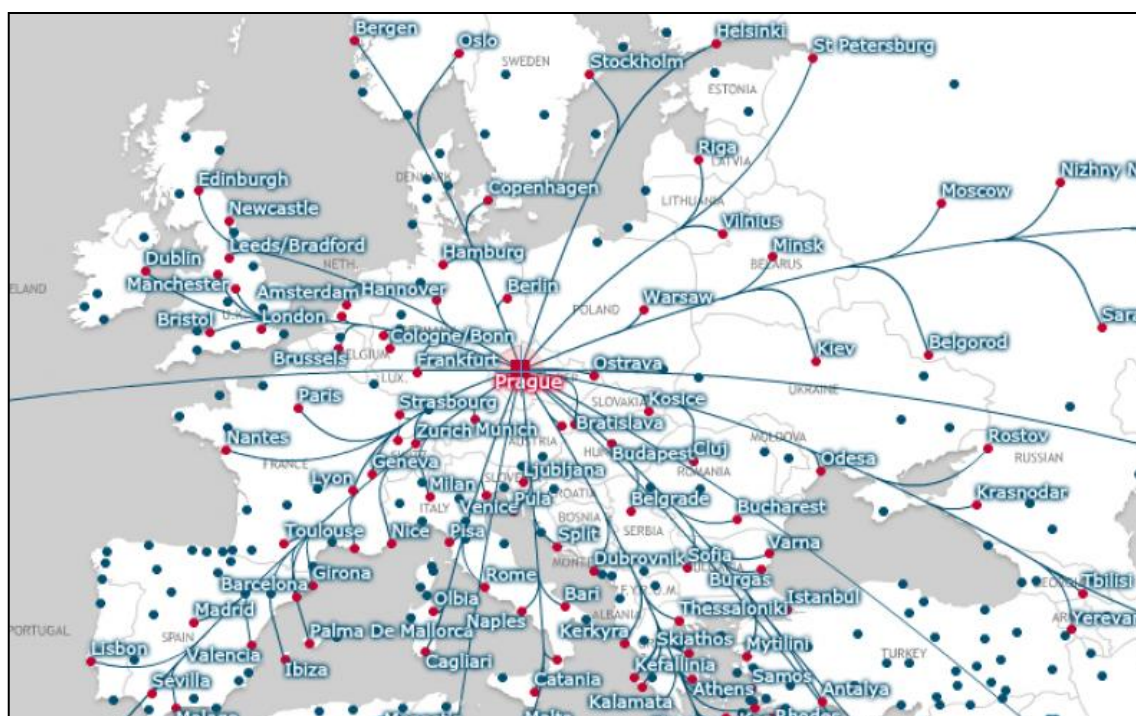
rok 2005	rok 2016
1. Londýn	1. Paříž
2. Paříž	2. Moskva
3. Frankfurt nad Mohanem	3. Amsterdam
4. Amsterdam	4. Frankfurt nad Mohanem

5. Curych	5. Londýn (Heathrow)
6. Moskva	6. Dubaj
7. Manchester	7. Tel Aviv
8. Madrid	8. Londýn (Stansted)
9. Dublin	9. Londýn (Gatwick)
10. Kodaň	10. Helsinky

Zdroj: Letiště Praha, s. p.

Letní letový plán, který trval do 28. října 2017, nabízel své služby v rámci pravidelné přepravy celkem 66 dopravců. Celkově směřovala jejich letadla do 154 destinací po celém světě. Samotná Praha byla spojena s devíti novými destinacemi. Oproti letnímu letovému plánu, zimní letový plán v roce 2016 zahrnoval pravidelné spoje do 105 míst ve 39 zemích světa.

*Obrázek 16: Mapa destinací v roce 2016 dostupných z letiště Václava Havla Praha*



Zdroj: Letiště Praha, s. p.

## 2.4.2. Letiště Brno – Tuřany

Letiště Brno – Tuřany bylo ještě před rokem 1989 vojenské. Po tomto roce se díky společenským změnám přeměnilo na letiště civilní, spadá do skupiny malých regionálních letišť a začalo být využíváno pro osobní leteckou dopravu.

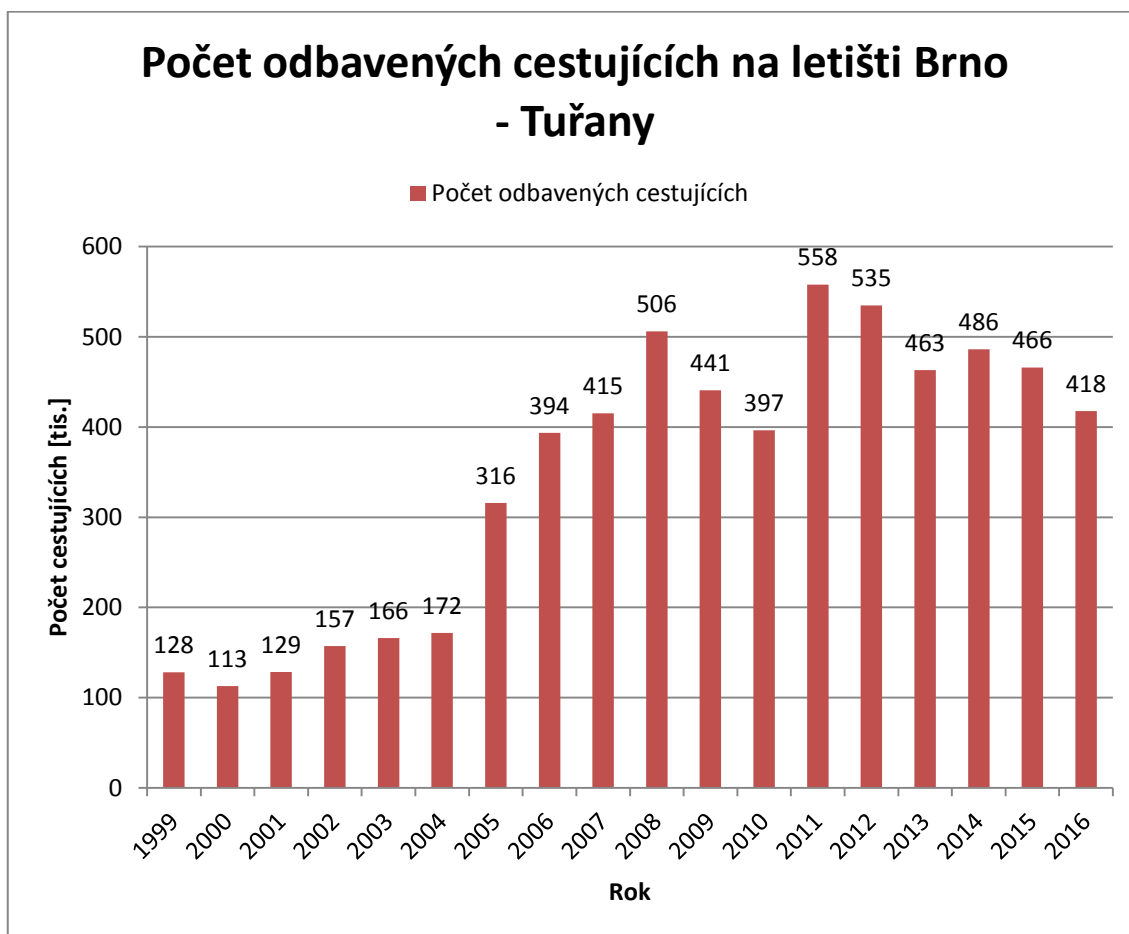
V roce 2005, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, zaznamenal vývoj letecké dopravy na českém trhu značnou změnu. Změny zaznamenalo i letiště Brno – Tuřany, kterému v tomto roce narostl počet odbavených cestujících bezmála až o dvojnásobek díky nízkonákladové letecké společnosti Ryanair, která zahájila svoji činnost na tomto letišti. Zahájila provoz na pravidelné lince do Londýna na letišti Stansted a tím se také zvětšila dostupnost letecké dopravy. V následující tabulce a grafu je zachycen vývoj počtu odbavených cestujících na letišti Brno – Tuřany v letech 1999 – 2016.

*Tabulka 8: Počet odbavených cestujících na letišti Brno – Tuřany*

<b>rok</b>	<b>přepravení cestujících</b>	<b>rok</b>	<b>přepravení cestujících</b>
1999	127 954	2008	506 174
2000	112 797	2009	440 850
2001	128 583	2010	396 589
2002	157 257	2011	557 952
2003	166 142	2012	534 968
2004	171 888	2013	463 023
2005	315 675	2014	486 134
2006	393 686	2015	466 046
2007	415 276	2016	417 725

Zdroj: Letiště Brno, a. s.

Obrázek 17: Počet odbavených cestujících na letišti Brno – Tuřany



Zdroj: Letiště Brno, a. s.

### 2.4.3. Nízkonákladové společnosti v České republice

Pro leteckou dopravu v České republice platí stejné podmínky zavedené Evropskou unií. Letecká doprava postupnou liberalizací dospěla k otevřenějšímu trhu a transparentnosti. Avšak první nízkonákladová letecká společnost se objevila na našem území ještě před tím, než se stala Česká republika členem Evropské unie. Byla to britská společnost GoFly, která zde začala působit od roku 1999. Díky ní stoupla návštěvnost České republiky o 2,9 %. Později byla odkoupena společností easyJet.

V dnešní době operuje na českém trhu necelých 70 leteckých společností, z toho skoro 20 nízkonákladových. Mezi ně patří airBaltic, easyJet, easyJet Switzerland, Eurowings, Flybe, Jet2, Norwegian Air Shuttle, Pegasus Airlines, Ryanair, Smartwings, Transavia, Transavia France, Volotea, Vueling a Wizz Air. Většina z nich odlétá a přistává na letišti Václava Havla Praha. Společnosti Ryanair a Wizz Air provozují své

lety také z letiště Brno – Tuřany. Z Ostravského letiště také operují Ryanair a Smartwings.

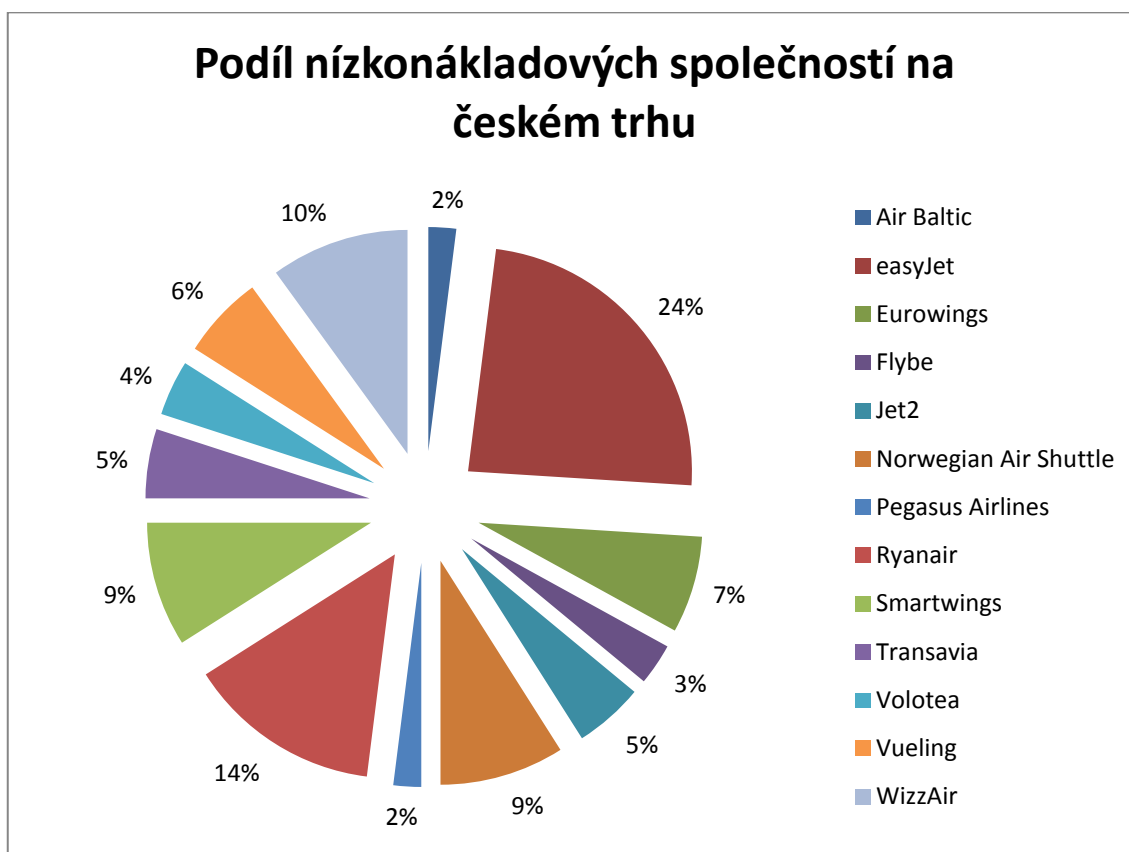
Vstup České republiky do Evropské unie měl velký vliv na vývoj letecké dopravy na našem území. Například v roce 2005 nízkonákladová společnost Ryanair zavedla pravidelnou linku mezi letišti Brno – Tuřany a Londýn – Stansted a tím zvýšila počet odbavených cestujících mezi roky 2004 a 2005 skoro na dvojnásobek.

Nízkonákladové letecké společnosti v současnosti směřují prakticky do 40 destinací. Nejvyšší počet destinací poskytuje společnosti easyJet, která své linky provozuje do měst jako je Amsterdam, Benátky, Bristol, Edinburgh, Londýn (pouze letiště Stansted a Gatwick), Manchester, Milán, Neapole a Paříž. EasyJet Switzerland, dceřiná společnost easyJet, poskytuje linku i do Basileje. Dohromady nabízejí lety celkem do 10 měst. Pomyslné druhé místo by obsadila společnosti WizzAir nabízející lety do 8 měst. Společnost Ryanair, která je právem považována za největší nízkonákladovou leteckou společnost v Evropě, nabízí linky pouze do tří destinací z České republiky.

V následujícím grafu je znázorněno procentuální zastoupení jednotlivých nízkonákladových společností na českém leteckém trhu. Na více než pětině trhu operuje společnost easyJet a tím zaujímá první místo. Na druhém místě je společnost Ryanair s více než 10 % na trhu. Až na čtvrtém místě se umístila česká společnost Smartwings, která je dceřinou společností Travel Service.

Na českém leteckém trhu v současnosti mají stále dominantní postavení klasické letecké společnosti, jejichž podíl však stále klesá. Nízkonákladové letecké společnosti v roce 2010 zaujímaly 22 % podílu na trhu a v současnosti se zmocnily více než třetinového podílu.

Obrázek 18: Podíl nízkonákladových společností na českém trhu



Zdroj: CAPA

## 2.5. Podíl na trhu ve světě

Podíl na trhu neboli také tržní podíl je procentuální vyjádření, jaké má daná společnost, v našem případě letecká společnost, z celkového objemu na trhu. Již výše byl uveden podíl nízkonákladových leteckých společností v ČR. V další části se budeme zabývat podílem na trhu ve světě.

### 2.5.1. Evropa

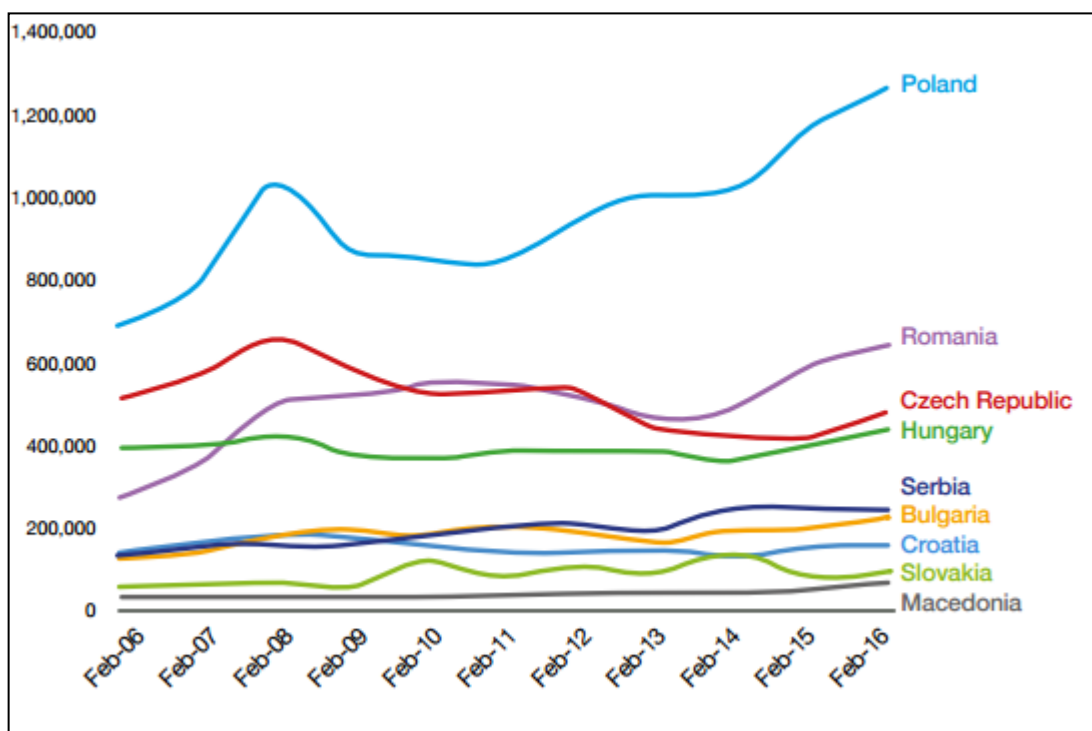
Liberalizace evropského vzdušného prostoru měla velký vliv na příchod nízkonákladových leteckých společností a probíhala ve třech etapách v letech 1988, 1990 a 1993. Právní dohody Evropské unie po roce 1997 přispěly k rozšíření nabídky nízkonákladových společností do všech zemí s výrazně nižšími cenami. Jako příklad můžeme uvést společnosti Ryanair a easyJet, které využily dané situace a rozpínaly se do dalších zemí Evropy, kde vytvořily základny i mimo svá domácí území. Při zvyšování počtu nízkonákladových společností se tím zvyšuje i konkurence mezi jednotlivými společnostmi. K tomu také dopomohlo rozšíření EU v roce 2004 o dalších

10 států. Letecké společnosti mají možnost vykonávat mezinárodní lety do kterékoliv členské země EU a i vnitrostátní lety v kterékoliv členské zemi.

V roce 2000 přepravili nízkonákladoví dopravci zhruba 21 milionů pasažérů, což tvořilo 8,6 % evropského trhu. Samotná nízkonákladová společnost Ryanair v roce 2004 přepravila celkem 26,4 milionů pasažérů a společnost easyJet o dva miliony méně. Jak je zde patrné, obě dvě společnosti přepravily více cestujících než všichni nízkonákladoví dopravci v roce 2000. V současnosti má Evropa nejvíce nízkonákladových společností na světě, což představuje 36 %, oproti tomu v roce 2005 jich bylo jen 21 %.

V následujícím grafu jsou znázorněny nabídky kapacity letů v letech 2006 – 2016 ve východní Evropě. Země, které jsou zaneseny do grafu, tvoří 96 % celkové nabídky ve východní Evropě. Zvyšování kapacity a přidáním dalších tras do letových řádů nízkonákladových leteckých společností byl největším důvodem jejich růstu.

Obrázek 19: Změna v kapacitě letů v období 2006 – 2016



Zdroj: OAG, Eastern Europe

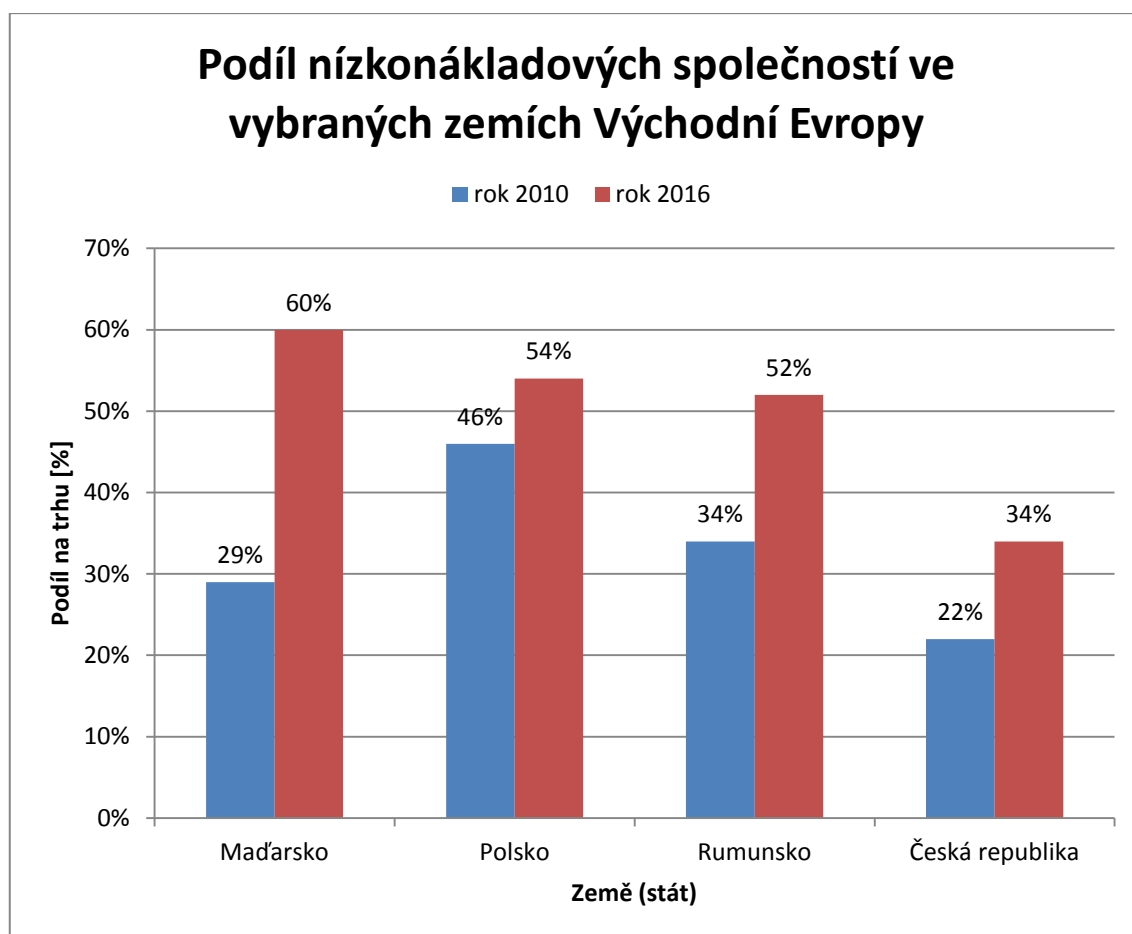
Následující graf popisuje rozdíl v podílu na trhu v roce 2010 a 2016 ve vybraných zemích východní Evropy, tj. Maďarska, Polska, Rumunska a České republiky. Nejvyšší nárůst nastal v Maďarsku, kde více než polovinu trhu v současnosti



zaujímají nízkonákladové letecké společnosti, oproti roku 2010, kde jejich podíl nebyl ani třetinový. Toto bylo zapříčiněno společností WizzAir, kde se její podíl z roku 2006 do současnosti navýšil o necelých 30 %. Druhý nejvyšší nárůst zaznamenalo Rumunsko, kde se jejich podíl navýšil o 18 %. V Polsku ani u nás v České republice nárůst nebyl tak markantní jako ve výše zmiňovaných zemích. V Polsku se přehoupl přes polovinu v ČR přes jednu třetinu.

Velmi zajímavá situace nejen pro obyvatele ČR je v Polsku. Je pro nás velice dobře dostupné, nabízené služby jsou ve velké většině levnější než v ČR a jejich nabídka je také mnohem vyšší. Vstup Polska do EU z pohledu letecké dopravy byl velmi výhodný, protože se stal největším trhem ve východní Evropě. Samy společnosti Ryanair a WizzAir zde dohromady tvoří 48 % leteckého trhu a Polsko je jedinou zemí této oblasti s velkým podílem vnitrostátních letů.

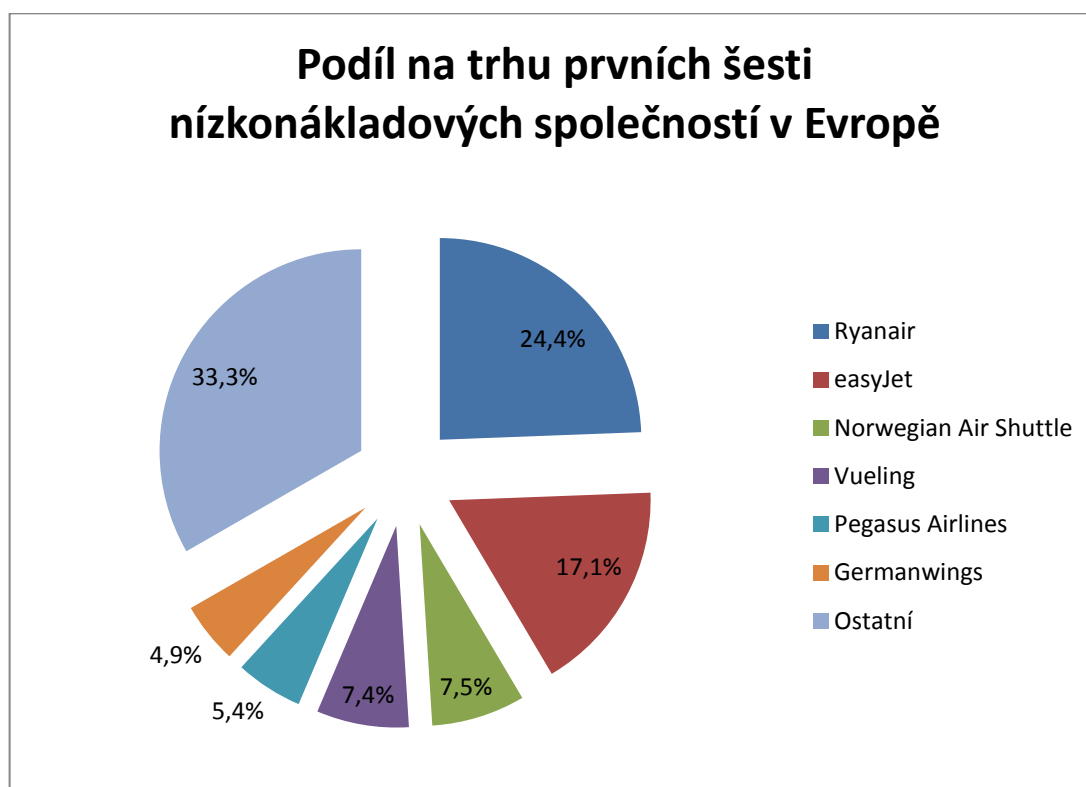
Obrázek 20: Podíl nízkonákladových společností ve vybraných zemích Východní Evropy



Zdroj: <http://www.statista.com/>

Následující graf ukazuje prvních šest nízkonákladových leteckých společností s největším podílem na trhu letecké dopravy v Evropě. Nejvyšší podíl má společnost Ryanair, která obsluhuje bezmála pětinu trhu. Druhý největší podíl na trhu má společnost easyJet s více než 17 % podílem. Další v pořadí jsou společnosti Norwegian Air Shuttle a Vueling pohybující se kolem 7,5 %. Následuje je turecká společnost Pegasus Airlines s 5,4 % a německá Germanwings. Zbýlých 33,3 % podílu na trhu zaujímají společnosti jako je WizzAir, Flybe, Jet2 a také česká Smartwings.

Obrázek 21: Podíl na trhu prvních šesti nízkonákladových společností v Evropě



Zdroj: CAPA

### 2.5.2. Amerika

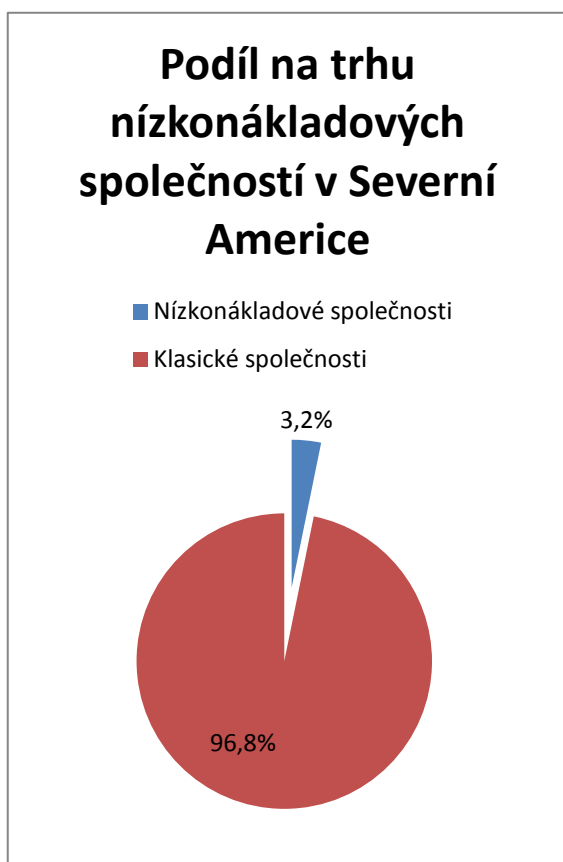
V USA se zrodila úplně první nízkonákladová letecká společnost Southwest Airlines, která funguje dodnes a pravděpodobně je největší nízkonákladovou leteckou společností v USA. Tato část světa patří mezi největší destinace pro turisty. Pro nízkonákladové dopravce je tato oblast důležitou z pohledu geografie, protože se USA rozkládá na zhruba 10 milionech kilometrech čtverečných. Pro obyvatele není zrovna vhodnou volbou silniční nebo železniční doprava. Proto byl rok 1978, kdy došlo k deregulaci leteckého systému, velice důležitým a vítaným mezníkem. Díky tomu se

stala letecká doprava dostupnější i pro finančně slabší obyvatele. Mezi nejznámější nízkonákladové letecké společnosti dále patří Frontier se základnou v Denveru, JetBlue a Spirit Airlines. Největší podíl si drží společnosti Southwest Airlines, která atakuje hranici 20 %.

Kanada je rozlohou podobná USA, avšak obyvatelé a tím i letecký trh je spíše soustředěn na jih země. Liberalizace letecké dopravy v Kanadě proběhla až o devět let později než v USA, tedy v roce 1987. Po tomto aktu vstoupilo na trh několik nízkonákladových společností, které se na trhu neudržely. Nejvýznamnější nízkonákladovou společností je WestJet založena roku 1996, jejíž takřka jedinou konkurencí je klasická společnost Air Canada. Další nízkonákladový dopravci poskytují lety mezinárodní i na jiné kontinenty. Společnost Air Canada má podíl více než poloviční a zmiňovaná WestJet více než jednotřetinový. Dohromady tyto dvě společnosti mají podíl na trhu přes 90 % a z tohoto důvodu je velmi těžké pro ostatní dopravce se na tomto trhu prosadit.

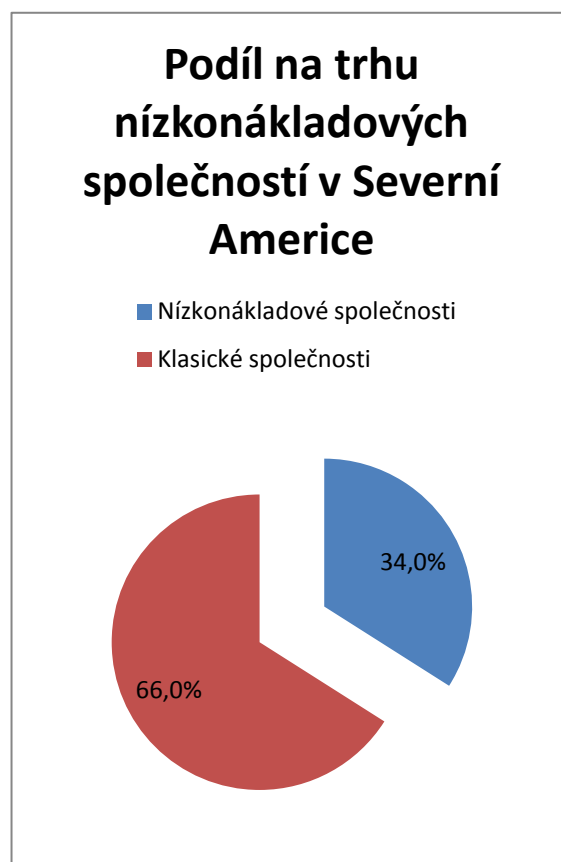
Následující grafy znázorňují rozdíl v podílu nízkonákladových leteckých společností v oblasti Severní Ameriky v roce 2001 a 2014. Zde je patrné, že rozdíl mezi těmito roky je více než 30 %.

Obrázek 22: Podíl na trhu  
nízkonákladových společností v Severní  
Americe v roce 2001



Zdroj: CAPA

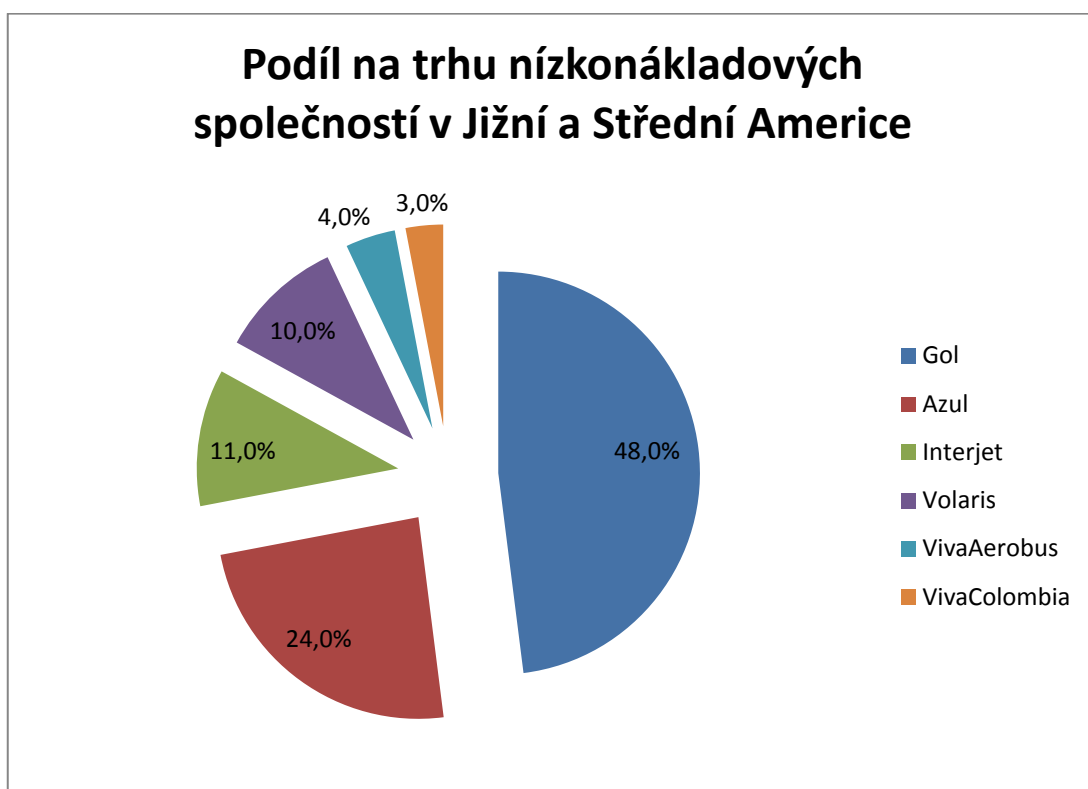
Obrázek 23: Podíl na trhu  
nízkonákladových společností v Severní  
Americe v roce 2014



Zdroj: CAPA

Letecký trh Střední a Jižní Ameriky je poněkud odlišný od Severní Ameriky. V následujícím grafu je znázorněna dominantnost brazilské společnosti Gol, která má 48 % podíl na trhu. Následuje Azul, jehož podíl atakuje čtvrtinový podíl. Okolo hranice 10 % se pohybují společnosti Interjet a Volaris. Pod hranici 5 % spadají mexická VivaAerobus a kolumbijská VivaColombia.

Obrázek 24: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Jižní a Střední Americe



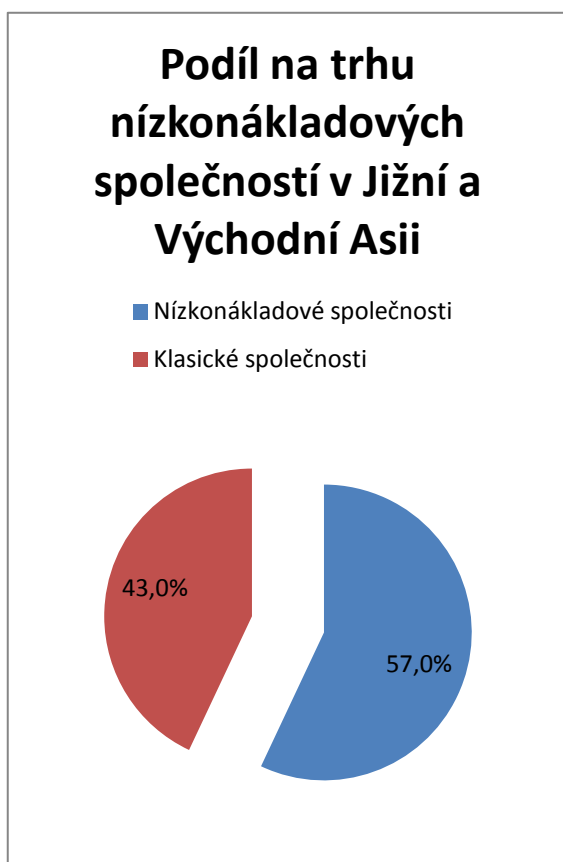
Zdroj: CAPA

### 2.5.3. Asie a Tichomoří

V oblasti Asie a Tichomoří žije zhruba 4 miliardy obyvatel naší planety a proto má tato oblast velký potenciál pro leteckou dopravu, která zde napomáhá rozvoji v celém regionu. Za poslední roky zde došlo k velkému rozvoji letecké dopravy. V 50. letech minulého století byla letecká doprava silně regulována a její deregulace započala mnohem později než v USA a Evropě. Avšak její silnou regulaci stále ještě nalezneme v Číně. V této oblasti vznikly nízkonákladové letecké společnosti až počátkem 21. století, první takovou byla AirAsia, která dnes obsluhuje přes 80 destinací.

Z následujících grafů je patrný rozdíl mezi Severní a Jihovýchodní Asií. V Jižní a Východní Asii tvoří podíl nízkonákladových leteckých společností 57 %, zatímco v Severní Asii pouhých 11 %. V oblasti Asie a Pacifiku je podíl nízkonákladových leteckých společností 24 %.

Obrázek 25: Podíl na trhu  
nízkonákladových společností v Jižní a  
Východní Asii



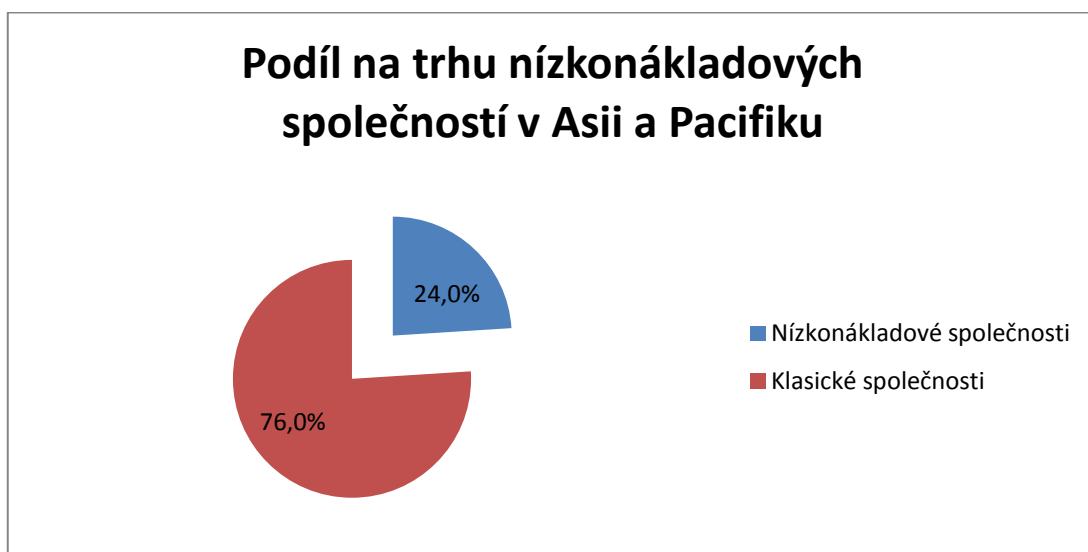
Zdroj: CAPA

Obrázek 26: Podíl na trhu  
nízkonákladových společností v Severní  
Asii



Zdroj: CAPA

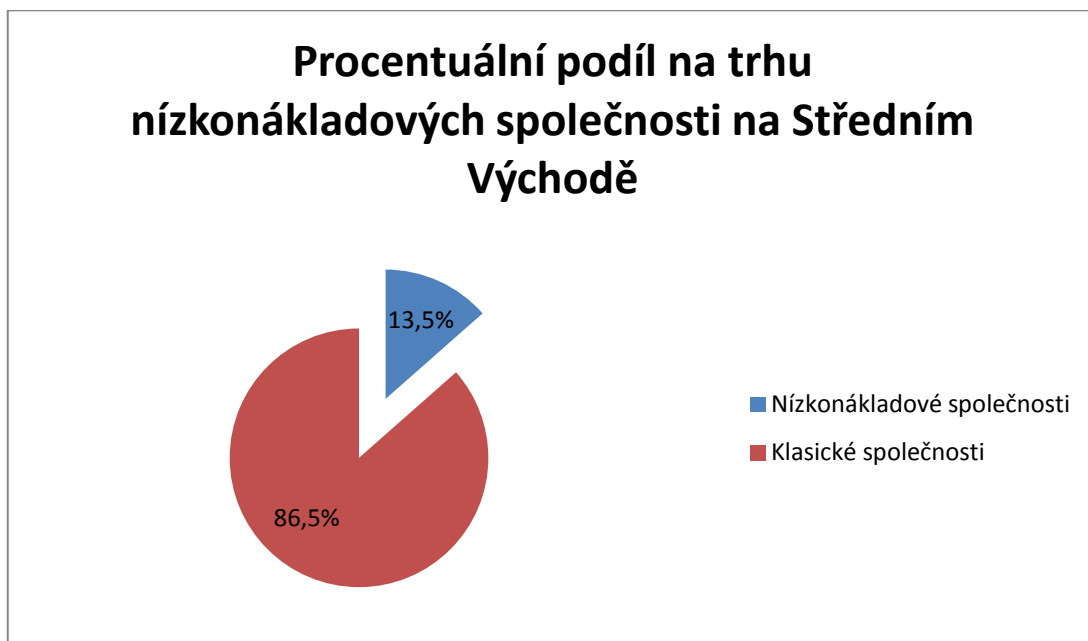
Obrázek 27: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Asii a Pacifiku



Zdroj: CAPA

13,5 % tvoří podíl na trhu na Středním Východě. Tento letecký trh je velice mladý a jeho vývoj je podobný těm nejvyspělejším trhům.

Obrázek 28: Procentuální podíl na trhu nízkonákladových společností na Středním Východě

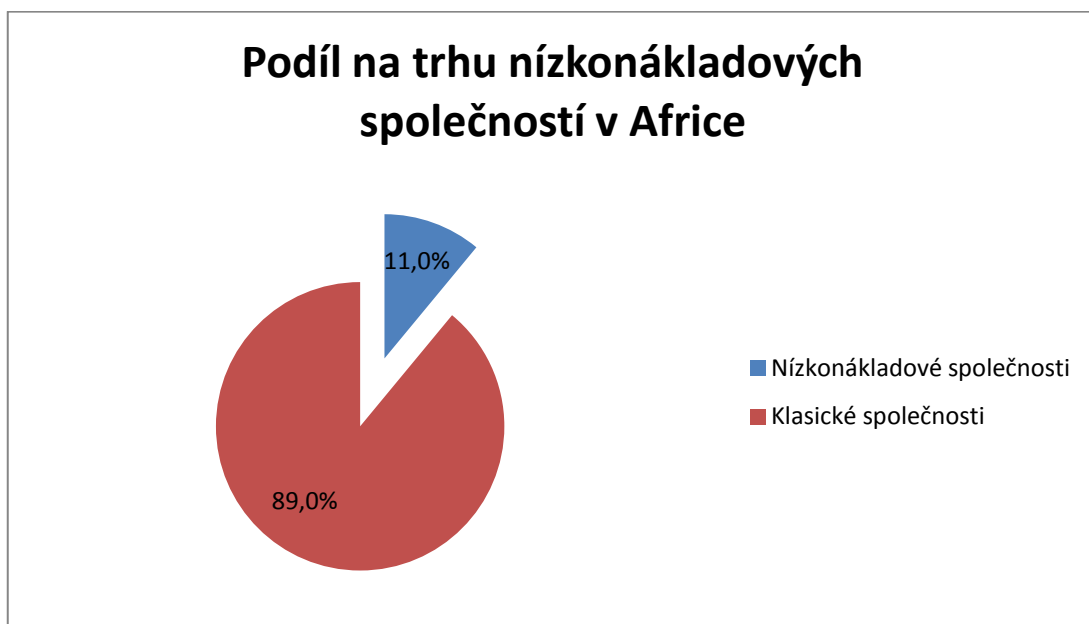


Zdroj: CAPA

#### 2.5.4. Afrika

Na africkém kontinentu také nalezneme několik nízkonákladových leteckých společností. Tou největší je společnost Air Arabia, jejímiž destinacemi jsou Evropa, Asie, Severní Afrika a Střední Východ. Podíl nízkonákladových společností na tomto trhu není příliš velký a činí asi 11 %.

Obrázek 29: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Africe



Zdroj: CAPA



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

Následující kapitola popisuje jednotlivé charakteristiky nízkonákladových dopravců od přístupu k nákladům přes cenu, formy a prodej letenek, služby během letu až po letadlový park, destinace, do kterých létají, a letiště, která využívají.

#### **3.1. Přístup k nákladům**

Mezi hlavní cíle nízkonákladových leteckých společností patří především snižování nákladů. S tím také souvisí snižování určitého komfortu, na který bývá cestující zvyklí u charterových a národních leteckých společností. Důležitým aspektem, jehož se snižování nákladů netýká, je bezpečnost. V porovnání s klasickými společnostmi má velký počet nízkonákladových společností mladší, modernější a především bezpečnější letový park.

Každá společnost se musí rozhodnout, jak hluboko sníží své náklady a podle toho přizpůsobit rozsah nabízených služeb. Tento aspekt je pro každou low-cost leteckou společnost rozdílný. Hlavním příjmem už dnes nejsou tržby za letenky, ale tržby za dodatečné poplatky, do kterých můžeme zařadit například odbavení na letišti, poplatky za zavazadla, výběr místa k sezení nebo občerstvení během cesty, které často převyšují cenu letenky. Irská společnost Ryanair do ceny za letenku nezařazuje výše uvedené poplatky. Tím snižuje své náklady na handling, které by jinak musela platit letištěm a společností poskytující tyto služby. Hlavní položkou nákladů stále zůstává cena za pohonné hmoty.

#### **3.2. Cena a forma letenky**

Cena letenky je pro zákazníky, kteří si vybírají přepravu s nízkonákladovým dopravcem, prioritní. Nízkonákladové letecké společnosti jsou nuceny se více zabývat cenou svých služeb. Někteří letenky třídí postupně od nejnižší po nejvyšší prodejní cenu, jiní využívají jednotnou cenu letenek pro všechny cestující i destinace.

Nabídka cen jednotlivých společností se donedávna odlišovala. První skupinou byly společnosti uvádějící konečnou cenu letenky, včetně letištních tax, servisních, palivových a dalších poplatků a poplatku za platbu kartou, v případě, že byla letenka pořízena přes internet. Druhou skupinou byli dopravci, jež uváděli cenu letenky pouze s vybranými poplatky a palivovou taxu až v konečné fázi rezervace. Poslední skupinou

byly společnosti, které neuváděly žádný z poplatků v ceně letenky. Důvod pro tento tah byl prostý. Plná cena letenky mohla dostat některé nízkonákladové společnosti do konkurenční nevýhody, protože uvedením všech poplatků se na první pohled mohla zdát dražší než klasický dopravce, i když tomu tak ve skutečnosti nebylo. Do tohoto sváru se zapojila Evropská komise, která prozkoumala webové stránky cestovních kanceláří, prodejců letenek i dopravců a zjistila, že více než polovina z nich uvádí neúplné informace. Díky tomuto zjištění nařídila Evropská komise prodejcům letenek opravit údaje a odstranit nedostatky o ceně letenek. V roce 2008 bylo vydáno nařízení o transparentnosti cen a uložilo prodejcům letenek uvádět její konečnou cenu. Od té doby jsou ceny nízkonákladových leteckých společností uváděny spravedlivě a zákazník si může lehce porovnávat ceny letenek jednotlivých dopravců.

Letečtí dopravci během roku pořádají různé akce, při kterých lze pořídit letenku velmi levně. To má pro nízkonákladové společnosti velký význam, protože může přivést další potenciální zákazníky díky této reklamě. Samozřejmě je jasné, že tato marketingová akce nemůže být provedena bez rozmyslu, jinak by se mohla společnost dostat velmi rychle do finančních problémů. Velkou váhu ve snižování cen letenek mají i moderní informační technologie, které dokážou pomocí prodejního systému nabídnout například i zpáteční lety. Vše záleží na dané aerolince, jakou cestu si zvolí, jaký zvolí prodejní systém, cenovou politiku a jak velkou částku chce do odbytu investovat.

Moderní informační technologie nabízí nejen usnadnění prodejního systému letenek, ale také přeměňují samotné klasické papírové letenky na elektronické letenky. Vydání elektronické letenky je mnohem levnější než vydání papírové a spoří čas oběma stranám – zákazníkovi i prodejci. Toto je další možnost snížení nákladů letecké společnosti, kterou low-cost společnosti velmi využívají. Přejít mezi podobou papírovou a elektronickou zahájila velmi rychlou změnu v celé Evropě. Letenka je zákazníkovi poslána elektronickou poštou. Zákazník si ji může vytisknout, opsat si kód nebo se na letišti prokázat pouze osobním dokladem.

### **3.3. Rezervace a prodej letenek**

Prodej letenek je pro každou leteckou společnost, ať už se jedná o klasickou či nízkonákladovou, klíčový. V dnešní době je používáno několik způsobů jejich rezervace a prodeje, a to:

- přímo na pobočce dopravce;

- na internetových stránkách obchodního partnera letecké společnosti;
- na internetových stránkách dopravce;
- přes telefonickou linku.

Nejčastěji používaným způsobem rezervace a prodeje letenek je pomocí internetových stránek dané společnosti. Zde se opět jedná o to, jak co nejvíce snížit náklady. Samotný proces rezervace a prodeje letenky probíhá v několika uživatelsky snadných krocích, které se snaží letecké společnosti snížit na minimum a celý proces urychlit a usnadnit.

V prvním kroku celého procesu rezervace nazvaný výběr letu si potenciální cestující vybírá místo odletu, resp. letiště odletu, místo příletu, volí mezi zpáteční a jednosměrnou letenkou, datum odletu, v případě zpáteční letenky i datum návratu, a určuje počet osob (dospělí, kojenci, děti, mládežník). Dalším krokem bývá výběr místa v letadle, výběr hotelu a pronájem automobilu, který je volitelný a klient ho nemusí využít. V posledním kroku se zadávají osobní údaje a probíhá platba za letenku.

### **3.4. Odbavení**

Odbavení zavazadel nemusí probíhat jen klasicky na letišti, jak ho zná každý, kdo na letišti někdy byl či někam cestoval, ale také prostřednictvím internetu. Pro klasické odbavení na letišti se pasažéři musí dostavit na přepážku check-in, kam se má cestující dostavit před odletem daného letu nejdříve 2 hodiny a nejpozději 40 minut. Na check-in jsou zkontrolovány osobní doklady (občanský průkaz, pas), je vystavena palubní vstupenka, jsou převzata zavazadla, která se přepravují v zavazadlovém prostoru a je zde možné si zakoupit další služby jako je například přednostní nástup do letadla. Tento způsob přikoupení služby je však mnohem dražší než při rezervaci letenky.

Druhým způsobem odbavení je možnost přes internet. K vybranému letu je možné se přihlásit 7 dnů až 4 hodiny před odletem daného letu. U každého dopravce se však mohou lišit. Podmínkami pro tento druh odbavení jsou:

- vlastnění platného dokladu obyvatele Evropské unie nebo pasu;
- cestování pouze s příručním zavazadlem;
- vlastnění počítače připojeného k tiskárně.

Pokud pasažér splňuje všechny výše uvedené podmínky, přihlásí se na webových stránkách dopravce k vybranému letu vyplněním potřebných údajů – datum narození, číslo cestovního dokladu. Při porušení jedné z nich není vpuštěn do letadla a není mu umožněna přeprava. Poté si vytiskne palubní vstupenku, kterou předá personálu v prostorách odletové haly letiště.

Většina nízkonákladových dopravců přikročila před několika lety k zavedení poplatků za přepravu zavazadel, které jsou umístěny v zavazadlovém prostoru. Proto se cestující snažili svá zavazadla „přeměnit“ na příruční. Letecké společnosti poté začaly důsledně kontrolovat podmínky pro přepravu zavazadel a zavedly podmínku, která určovala brát si na palubu letadla pouze jedno zavazadlo určitých rozměrů. Každá společnost podle svých vlastních předpisů určovala jejich velikost a váhu.

### **3.5. Nástup do letadla**

Po odbavení zavazadel a nezbytné bezpečnostní kontrole přichází na řadu nastoupení cestujících do letadla. Na velkých letištích má dopravce možnost si vybrat ze tří různých nástupů do letadla. I zde můžeme najít několik rozdílů mezi klasickými a nízkonákladovými dopravci.

První způsob nástupu je ze všech tří ten nejdražší za to nejkomfortnější. Nízkonákladové letecké společnosti ho právě z tohoto důvodu používají nejméně, naopak u klasických leteckých společností je standardem. Letadlo je přistaveno ke stojánce u odletové haly a k jeho dveřím je připojen spojovací most.

Druhý možný způsob nástupu cestujících do letadla je nízkonákladovými společnostmi tím nejpoužívanějším. Letadlo stojí nedaleko odletové haly, cestující jsou k letadlu přepraveni letištními autobusy a do letadla nastupují po schůdkách. Za tento typ služby si letiště účtují mnohem menší částky než za spojovací most. V tomto případě však záleží na počtu letištních autobusů, které přepraví cestující k letadlu.

Poslední způsob z výše uvedených je ten nejlevnější. Letadlo je přistaveno nedaleko odletové haly, cestující k němu dojdou pěšky. Letecká společnost zde platí pouze za nástupní schůdky.

*Tabulka 9: Poplatky za použití nástupní techniky na Letišti Praha*

<b>Druh poplatku</b>	<b>Cena (Kč)</b>
Použití nástupního mostu (letadlo do 100 t), max. 2 hodiny	2.300

Použití nástupního mostu (letadlo nad 100 t), max. 2,5 hodiny	4.300
1 jízda autobusu, 30 minut	525

Zdroj: <http://www.prg.aero/cs/>

Po nástupu do letadla jsou pasažéři posazeni podle označení sedadla na palubní vstupence na svá místa. Nízkonákladové letecké společnosti často neuvádějí označení sedadla. Nechávací cestující, aby si své místo zvolili sami. Tím se urychluje nástup cestující do letadla, protože nemusí hledat svá místa podle palubních vstupenek, a opět tím snižují své náklady na administrativu.

### **3.6. Služby během letu**

Lety nízkonákladových leteckých společností jsou provozovány pouze v ekonomické třídě. Cestujícím během letu nejsou poskytovány služby zahrnuté v ceně letenky. Jedná se především o denní tisk, výjimkou jsou časopisy dané společnosti, nenabízí se občerstvení zdarma, letecký personál je snižován na nejmenší možný počet a chybí i LCD obrazovky ukazující průběh letu.

Naopak zpoplatněných služeb je několik. Mezi ně patří prodej nápojů a občerstvení. V některých případech jsou nabízeny i stírací losy, různé soutěže nebo zakoupení jízdenky na transfer z letiště do centra města, kam daný let směřuje. Díky výše zmíněnému dokážou nízkonákladové letecké společnosti trumfnout klasické společnosti v poskytování služeb. V roce 2009 zavedla Ryanair možnost volání z mobilních telefonů přímo z paluby letadla.

### **3.7. Letový park**

Letový park je důležitou strategií nízkonákladových leteckých společností. Bývá velmi specifický díky tomu, že charakter jejich letů respektive jejich letová doba se pohybuje okolo dvou hodin, ve výjimečných případech sahá až ke čtyřem hodinám. Z tohoto důvodu používají letadla středního doletu a to nejčastěji Airbus 320 a Boeing 737. Kapacita těchto letadel se pohybuje do 200 míst pro pasažéry.

Typickým rysem pro nízkonákladové společnosti je jednotvárnost letového parku. Za tímto rysem se skrývá účelný nákup daného stroje tak, aby byl správně využit i s ekonomickými úsporami, především na údržbě a opravách, které tvoří nemalou položku v nákladech společnosti. Před nákupem daného typu letadla musí dopravce

zvážit, kam s pořízeným strojem bude létat a také jaké úpravy bude požadovat, především v počtu sedadel pro pasažéry a ve vnitřní výbavě.

Dalším rysem pro tento typ přepravy je provozování pouze jedné, ekonomické, třídy, jelikož první ani obchodní třída nespádají do jejich strategie. Tyto dvě třídy sebou nesou zajištění nadstandardního servisu, tím i zvýšení nákladů na údržbu a počtu personálu a snižuje se počet sedadel. V ekonomické třídě jsou sedadla uspořádána po třech na každé straně. V počtu řad je však rozdíl mezi nízkonákladovým a klasickým dopravcem. Sedadla u nízkonákladových dopravců jsou postavena těsně za sebou, aby bylo místo v letadle maximálně využité. Při příchodu na palubu si cestující může libovolně vybrat své místo k sezení. Tímto tahem se snižují personální náklady, avšak je zde možnost si zakoupit službu přednostního nástupu do letadla a tím umožnit první skupině nastupujících si v klidu vybrat své místo. U klasických dopravců je rezervace sedadla zdarma. Většina z nich vytváří jeden den před odletem zasedací pořádek především pro rodiny s dětmi, skupiny, zdravotně handicapované a pro ty, kteří mají nějaké speciální požadavky.

Vybavení letadla je také velice omezené. Jen těžko zde najdeme moderní video či audio technologii, typická kožená sedadla, která můžeme nalézt u národních dopravců, jsou nahrazena látkovým potahem nebo koženkou. Vše je navrženo tak, aby společnost měla co nejnižší pořizovací náklady.

### **3.8. Destinace**

Cílové stanice leteckých společností rozdělujeme na zimní, letní a celoroční – podle ročních období. Letový plán nízkonákladových leteckých společností reaguje na vytížení letadel dané společnosti a výnosnost dané linky a proto není pevný a je velmi pružný.

Destinace s celoročním provozem jsou nejčastěji umístovány do velkých měst, jako jsou například Londýn, Paříž, Madrid, Řím, Brusel nebo Štrasburk. Tato velká města jsou pro nízkonákladové dopravce lákadlem především proto, že zde sídlí orgány Evropské unie.

Mezi letní destinace patří hlavně přímořská letoviska jako Itálie, Francie, Španělsko a Portugalsko. Pro letecké společnosti jsou letní měsíce nejvýnosnějším a nejvytíženějším období celého roku, protože ještě navíc poskytují charterové lety pro cestovní kanceláře, které jsou mnohem výhodnější než klasické linky díky tomu, že

poskytují určitou jistotu než klasické, ve kterých se společnosti pouští do určitého podnikatelského rizika.

Zimní sezóna patří především lyžování, a tak se pasažéři společnosti zaměřují na oblíbené lyžařské destinace jako například jižní Rakousko. S tím je spojen velký úbytek cestujících a také škrtý i na celoročních linkách leteckých společností. Ze zkušeností došli nízkonákladoví dopravci k tomu, že bude lepší některé stroje nepoužívat během zimy než je provozovat s nízkým ziskem, ve většině případů však se ztrátou. Společnost Ryanair i některé další upozorňovaly, že skoro třetinu letadel nebudou přes zimu používat. K tomuto rozhodnutí došly před zimou v roce 2008, kdy byl registrován velký úbytek cestujících.

### **3.9. Letiště**

Nízkonákladový dopravci využívají především sekundární letiště nabízející levnější letištní poplatky než ta primární. Nevýhodou těchto letišť je pro cestující jejich umístění respektive jejich vzdálenost od center měst, což je výhodné pro zmíněné dopravce, protože vzdálenost letiště od centra města je hlavním měřítkem výše poplatků vybírané správou letišť. Rozvoj regionálních letišť, která měly šanci se stát sekundárními letišti, měl za příčinu právě snaha dopravců ušetřit nejvíce nákladů na handlingových poplatcích. Tento trend se s postupem času vyvíjel a dnes není výjimkou, že některá sekundární letiště jsou umístěna i více než 100 km od center měst. Aby bylo jasné, že dané letiště patří k danému městu, jsou označována jménem blízkého velkého města doplněným jménem města, u kterého letiště leží. Jako příklad můžeme uvést Berlín-Schönefeld, Frankfurt-Hahn, Londýn-Stansted nebo Paříž-Beauvais. Další výhodou právě pro nízkonákladové společnosti je možnost nabídky cestujícím transfer přímo do středu metropole.

Všechny letecké společnosti si volí letiště, na kterých budou mít své základny a to z důvodů odstavení přes noc, provádění oprav a dalších služeb. Nízkonákladové letecké společnosti vytvářejí co nejmenší počet těchto základen oproti klasickým společnostem a snaží se pokrývat ostatní destinace právě odtud. V praxi to vypadá tak, že letadlo začíná svůj let z domovského letiště a končí svůj poslední na domovském letišti. Uspořádání letů mezi první letem ze základny a posledním letem na základnu může být různý. Nejčastěji se využívá takový model, kdy letadlo obsluhuje několik destinací, ve kterých se pouze otočí a míří zpět na základnu. Další model nazývaný

trojúhelník využívají nízkonákladový dopravci méně často. Letadlo odlétá z domovského letiště do 1. destinace, poté se přemístí do 2. destinace a posléze zamíří na domovské letiště.

Dalším specifickým rysem pro nízkonákladové letecké společnosti je čas strávený na letišti, ve kterém se pouze otáčí a letí zpět na základnu. Během tohoto času probíhá mnoho úkonů, mezi které patří:

- přistavení letadla ke stojánce;
- zajištění letadla;
- výstup cestujících;
- vykládka a nakládka zavazadel;
- kontrola stavu letadla;
- doplnění paliva;
- nástup cestujících;
- transportovat letadlo k odletové dráze.

Tento čas strávený na obrátovém letišti se snaží aerolinky snížit na minimum – České aerolinie se obrací za 45 minut, Ryanair dokonce za 25 minut a také díky tomu se nízkonákladové letecké společnosti řídí tvrzením, že letadlo stojící na zemi prostě nevydělává.



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

Tato kapitola nazvaná „Současná business strategie, hybridní letecká společnost“ pojednává o významných rysech obchodních strategií nízkonákladových leteckých společností a hybridním modelem, který je kombinací různých prvků typických pro jednotlivé modely.

### **4.1. Současná business strategie**

Současná obchodní strategie nízkonákladových leteckých společností, jak již bylo i výše uvedeno, je založena na snižování nákladů hned v několika oblastech. Mezi ty nejvýznamnější patří:

- nízké náklady na flotilu letadla;
- nízké letištní poplatky;
- co nejkratší doba pobytu na letišti;
- rozsah palubních služeb;
- přímá spojení;
- jednoduché tarify.

#### **4.1.1. Síť linek**

Klasické letecké společnosti používají metodu nazvanou hub and spoke. Tato metoda spočívá v zavedení střediska jako hlavní přestupní stanice, do kterého je vedena většina letů a většina cestujících z něj pokračuje do finální destinace. Z hlediska finanční stránky je tento způsob velmi nákladný. Je nutné vybudovat spolehlivé styčné cesty mezi terminály letiště tak, aby cestující stihl potřebný let. Z důvodu vysokých finančních nákladů plynoucích z možnosti, že cestující nestihne návazný let, nízkonákladoví dopravci tato střediska nevyužívají. Pro tyto dopravce je specifitější metoda point-to-point. Linky jsou postaveny tak, aby přepravily pasažéra z jednoho místa do druhého. V níže uvedených obrázcích jsou znázorněny destinace společností airBaltic a easyJet.

Obrázek 30: Letecká síť společnosti airBaltic



Zdroj: <https://www.airbaltic.com/en-CZ/index>

Obrázek 31: Letecká síť společnosti easyJet



Zdroj: <https://www.easyjet.com/cs>

Nízkonákladové letecké společnosti se snaží využít co nejvíce svá letadla, a proto jejich provoz začíná již v brzkých hodinách. Nabídka jejich letů bývá na krátké a střední vzdálenosti a fungování těchto linek je pravidelné. Letadlo se několikrát obrátí na své trase za jediný den. Nízkonákladové společnosti apelují také na co nejrychlejší obraty na letištích a snaží se vystupování a nastupování cestujících urychlit. Od tohoto

se dále odvíjí prodejní systém míst v letadle a další nabízené služby spojené s letenkami.

Nízkonákladoví dopravci volí pro své lety letiště, která jsou vzdáleny od měst. Tato volba vede především k nižším poplatkům za letiště, jejich menšímu využití, jsou méně zahlcena a také přispívají k rozvoji nízkonákladových leteckých společností. Dalším významným důvodem je menší možnost zpoždění letů z důvodu nedostatečné kapacity volných míst. Jednou z nevýhod těchto letišť může být špatné dopravní spojení z a do centra města.

#### **4.1.2. Cenová politika**

Nízkonákladové společnosti nabízí svým zákazníkům pouze jednosměrné letenky, které platí pouze pro jednu palubní třídu a nedají se vyměnit ani vrátit. Z tohoto také vyplývá, že společnosti nenabízejí zpáteční letenky, zákazník si ji musí vytvořit ze dvou jednosměrných letenek. Také platnost letenek je omezena pouze na danou společnost a nedají se uznat v jiné letecké společnosti. Cena letenky se s blížícím se datem odletu zvyšuje.

#### **4.1.3. Distribuce letenek**

Prodej letenek dnes probíhá ve velké většině případů on-line přes webové stránky dané společnosti. Nízkonákladové společnosti používají elektronické letenky, které si zákazník vytiskne před odletem. Pro tyto společnosti je finanční výhodnější prodávat letenky přes své webové stránky než prostřednictvím světového prodejního systému Global Distribution System, což je prostředník mezi leteckým dopravcem a kupujícím.

#### **4.1.4. Revenue management**

Revenue management slouží letecké společnosti pro dosažení co nejvyšších výnosů na dané lince. Manažer letu rozhoduje o tom, kolik míst se prodá pro daný let za nižší cenu. Po jejich vyprodání přicházejí do prodeje letenky za vyšší cenu. Tento proces probíhá do vyprodání všech míst v letadle. Zákazník je povinen po rezervaci ihned zaplatit vybrané letenky a poté už není možné je zrušit. Pokud se potenciální cestující rozhodne, že služby dané společnosti nevyužije, nemá toto rozhodnutí vliv na výnosy společnosti.

#### **4.1.5. Služby pro cestující**

Nízkonákladové letecké společnosti nenabízejí v ceně letenky nápoje ani občerstvení, právě naopak. Cestující si může zakoupit občerstvení. Tímto způsobem se ušetří místo, které by bylo zabíráno zařízeními pro tento typ služby, které může být využito jiným způsobem. Klasické letecké společnosti oproti nízkonákladovým nabízí v ceně letenky v přepravní třídě občerstvení během letu.

Cestující pro odbavení musí využít buď kiosky na letištích nebo check-in online. Pro odbavení cestujícího na přepážce letiště je mu za tuto službu účtován poplatek. Další zpoplatněnou službou je prioritní check-in, kde cestující má přístup k odbavení dříve než jeho spolupasažéři. Tradiční společnosti tyto služby nabízejí zdarma.

U nízkonákladových leteckých společností je také typické jejich dodržování limitů u přepravovaných zavazadel. Cestujícím je zdarma povoleno jedno palubní zavazadlo malé velikosti. U odbavení většího zavazadla si cestující musí připlatit. Každá společnost má své limity, rozměry a povolené hmotnosti přepravovaných zavazadel. Tato situace může komplikovat pasažérům jejich cestu, pokud kombinují letenky a jsou nuceni měnit přepravce. Občas bývá nabídnuto zákazníkovi předplacení překročení limitu hmotnosti jejich zavazadel.

U klasických leteckých společností si lze vybrat své místo už při rezervaci letenky. Nízkonákladové letecké společnosti místa zpravidla přiřadí nebo dávají možnost výběru sedadla. Cena této služby se odvíjí od výběru sedadla zákazníkem. Nízkonákladové společnosti se stále snaží urychlit obrát letadla na letišti, a proto způsob volného výběru místa cestujícím není dostatečně produktivní. Některé společnosti od tohoto způsobu ustupují.

Další nabízenou službou je možnost přednostního nastoupení pasažéra do letadla tzv. priority boarding. Některé společnosti tuto službu nabízejí za poplatek. Pro některé cestující je využití této služby velice komfortní a rádi ji využijí.

#### **4.1.6. Letadlový park**

Tradiční letecké společnosti využívají pestrou flotilu letadel. To však neplatí pro nízkonákladové letecké společnosti, ty spíše používají jeden typ letadla. Mezi ty nejpopulárnější patří Boeing B737 a Airbus A320. Při jejich pořizování u výrobců mají možnost využít množstevních slev, například při nákupu náhradních dílů. Dalším

výhodným krokem je údržba daného typu letadla, protože zaměstnancům dané společnosti postačí znalosti jen tohoto typ letadla. Toto má však také nevýhodu. Společnost se zavazuje jednomu výrobcí a nejsou tak schopni pružně reagovat na změny na trhu.

Dříve nízkonákladové společnosti nakupovaly starší letadla nebo využívaly operativního leasingu, v dnešní době pořizují nová letadla. Aby ušetřili co nejvíce nákladů, nakupují letadla za co nejnižší cenu, proto je obvyklé, že pořizují velké množství letadel, která však slouží kratší dobu provozu.

I v samotných letadlech se využívá prostor na maximum bez porušování bezpečnostních pravidel. Maximálnímu počtu sedadel s co nejmenšími rozestupy mezi nimi je uzpůsobeno uspořádání letadla. Pohodlí zákazníků je tímto způsobem omezeno, na druhou stranu se společnosti snižuje možný ušlý zisk.

U většiny nízkonákladových dopravců nemůžeme čekat, že nabízejí zábavní systémy pro ukrácení doby letu. Pokud však společnost tuto službu nabízí, je zpoplatněna, její možnost využití se dá objednat v on-line obchodech a pro společnost to znamená vedlejší zisk.

#### **4.1.7. Organizace**

Nízkonákladová letecká společnost se zaměřuje především na podstatu svého podnikání. Ostatní služby se snaží zajistit jinou, externí organizací. Díky tomu bývá velmi vysoká její produktivita, upíná se na využívání nových technologií a v první řadě se zabývá postavením její činnosti na obchodním modelu.

#### **4.1.8. Další souvislosti**

Nízkonákladová letecká společnost si svůj marketing řídí sama. Pro propagaci svých produktů nevyužívá žádnou partnerskou společnost. Cena je jejím hlavním a podstatným znakem jejich produktů a proto se musí dostávat k potenciálním zákazníkům prostřednictvím různých nabídek.

Díky přímočarosti nízkonákladových společností se dá informovat o rentabilitě letů velmi rychle. Cena letenek je jasná, a již bylo výše zmíněno, jsou nevratné. Konečný výnos a informace z prodeje je možné zjistit pohotově. V oblasti výnosů je jejich účetnictví v porovnání s klasickými společnostmi mnohem jednodušší. Podstatnou část výnosů tvoří vedlejší výnosy, které plynou ze spolupráci s jinými

společnostmi, například nákup produktů na palubě letadla, dohody týkající se parkování nebo dopravy na letiště nebo reklama zprostředkována a zpoplatněna jiným společností. Mezi další vedlejší výnosy patří doplňující služby týkající se letenek nebo stornování letu.

## **4.2. Hybridní letecká společnost**

Letecké společnosti v dnešní době nevyužívají pouze jeden obchodní model, ale kombinují prvky různých obchodních modelů. Díky tomu jsou schopny se přizpůsobit aktuální situaci leteckého trhu. Nejčastěji provozují svojí činnost podle určitých charakteristik příslušného modelu. Pokud bychom srovnali obchodní modely nízkonákladových dopravců, jsou patrné různé odlišnosti, ale také podobnosti. Každá nízkonákladová letecká společnost funguje podle svého vlastního obchodního návrhu.

Hybridní obchodní model vzniká spojením prvků obchodního modelu tradiční letecké dopravy a obchodního modelu nízkonákladové letecké dopravy. Hybridní letecké společnosti v současnosti na evropském trhu převažují a snaží se například o zřetelné snížení nákladů, naproti tomu nabízejí spojení mezi jednotlivými lety nebo projednávají stabilní podmínky s cestovními kancelářemi. Na evropském trhu dnes najdeme velmi malý počet klasických nízkonákladových dopravců, protože jejich vstup na letecký trh mezi tradiční a regionální dopravce, bývá velmi často příčinou změny na hybridní společnost. Příkladem této společnosti je možné uvést britskou společnost easyJet, která začala létat převážně na hlavní letiště a omezila lety na sekundární. Ukázalo se, že tento krok byl pro ni úspěšný také díky tomu, že cestující létají na velká letiště z důvodu obchodu.

### **4.2.1. Odklon Ryanair od čistého nízkonákladového modelu**

Nízkonákladová letecká společnost Ryanair nabízí svým zákazníkům poprvé možnost spojení dvou návazných letů a tím se odklonit od čistého nízkonákladového obchodního modelu. Tuto novinku společnost testuje na své základně v Římě na letišti Fiumicino. Musí však počítat s dlouhými přestupy, což představuje minimální dobu tří hodin a běžně se také prodávají letenky s transferem i pod jednu hodinu. Tímto tahem chce Ryanair oslovit především firemní zákazníky, kteří mají možnost se tímto dostat na řadu jiných letišť, a také chce touto myšlenkou konkurovat menším

společnostem, které k tomuto kroku přistoupily dříve. Jedná se o velkou změnu u Ryanair, protože dříve od těchto letů s přestupem odrazovala.

#### **4.2.2. Nízkonákladová aliance**

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

#### **4.2.3. Letecká společnost Level**

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

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

Obrázek 32: Airbus A330 nových nízkonákladových aerolinií Level



Zdroj: <https://www.planes.cz/>

#### 4.2.4. Letecká společnost Joon

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

Obrázek 33: Airbus A320, A340 a A350 nových nízkonákladových aerolinií Joon



Zdroj: <http://www.czechcrunch.cz/>



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

Obchodní model nízkonákladových leteckých společností je v mnoha ohledech velice odlišný od klasických dopravců. Jak již bylo výše uvedeno a jak jejich název napovídá, jedná se u těchto společností především o minimalizaci provozních nákladů. I tak můžeme mezi obchodními modely jednotlivých společností najít rozdíly.

Letecká společnost Ryanair, která převzala svůj obchodní model po Southwest Airlines, se snaží své náklady co nejvíce minimalizovat, používá pouze jeden typ letadla a zavedla on-line objednávání letenek. Pro své lety využívá převážně sekundární letiště a zákazníkům nenabízí žádné zákaznické programy. Tento typ modelu můžeme nazvat jako čistý nebo také ortodoxní a používají ho i společnosti jako je easyJet nebo Air Asia.

Southwest Airlines braná jako průkopník v letecké dopravě se dnes už odchyluje od celkového snižování nákladů. Svým zákazníkům na palubě letadla nabízí více pohodlí, je jim nabízeno malé občerstvení, které je v ceně letenky a také nemusejí platit za svá odbavená zavazadla. Letecká společnost také usiluje o propagaci navazujících letů. Tento model bývá mnohdy přitažlivější pro cestující, protože se nezaměřuje jen na „sváteční“ cestovatele a využívá ho nejen Southwest Airlines, ale také například Air Arabia.

Další typ obchodního modelu se snaží odlišit od čistého modelu co nejvíce. Společnosti používají pro své lety především primární letiště, více typů letadel, menší přestupní destinace s návaznými lety a nabízejí dražší obchodní a ekonomické třídy. Jejich snahou je přimět zákazníka, aby použil jejich služby do i z více míst určení. Tento modelu používá například společnost Virgin Australia.

### **5.1. Letecká společnost „Ryanair“**

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

Jeden rok po založení společnosti získala od regulačních orgánů povolení konkurovat klasickým leteckým společnostem, jako jsou British Airways nebo Aer Lingus, na trase Dublin – Londýn. Ryanair nabízela cenu zpáteční letenky o více než

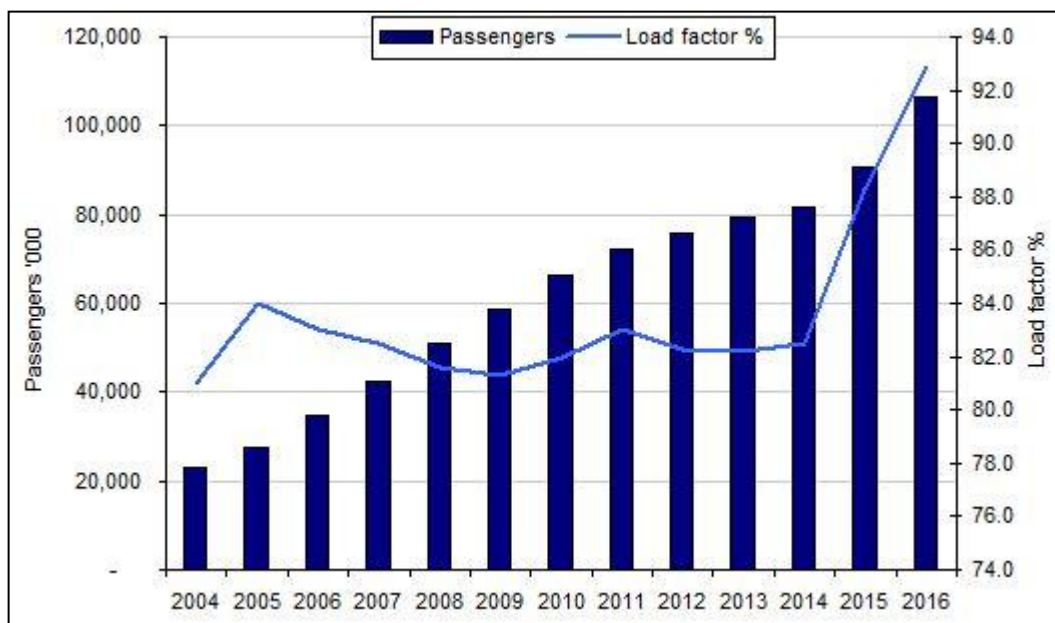
polovinu nižší než obě dvě konkurenční společnosti, které byly nuceny díky této skutečnosti snížit na této trase ceny svých letenek. Tím se mezi leteckými dopravci v Evropě spustila první výrazná cenová válka. V roce 1987 si pronajala tři letouny BAC1-11 (British Aircraft Corporation), mohla tím rozšířit svou síť linek do dvaceti měst ve Velké Británii a v Irsku a přepravila více než 322 000 pasažérů.

V roce 1988 se společnosti podařilo otevřít další linky mezi Dublinem a Bruselem a mezi Dublinem a Mnichovem. Bohužel se ani jedna ze zmiňovaných linek nestala úspěšnou. V roce 1990 se počet přepravených pasažérů pohyboval okolo 745 000. Tento rok byl pro Ryanair zlomový. Po velmi intenzivním nárůstu počtu přepravených pasažérů, pronajatých letadel, obslužených tratí a urputných cenových bojích s konkurencí se dostala do problémů. Po zemětřesení v jejich vedoucích funkcích, následně vykázala ztrátu 20 milionů britských liber, což mělo za následek celkovou restrukturalizaci, která měla dopad nejen v rozhodnutí používat pouze jeden typ letadel, ale také zrušení bezplatného občerstvení na všech letech.

Svůj první milion cestujících se jim podařilo přepravit v roce 1993 a v následujícím roce pořídila svých prvních 8 letadel typu Boeing 737-200. Po skončení liberalizace letecké dopravy v Evropě se Ryanair zdařilo vstoupit opětovně na evropský trh a následně svou první základnu otevřeli v roce 2001 v Bruselu na letišti Charleroi Airport.

Úspěch této nízkonákladové letecké společnosti je patrný z níže uvedeného grafu, kde jsou znázorněny počty přepravených cestujících v letech 2004 – 2016. V roce 2007 se jim podařilo přepravit přes 40 milionů pasažérů, v roce 2013 už to byl dvojnásobek a o tři roky později přesáhla pomyslnou hranici 100 milionů cestujících. Z těchto dat je jasné, že si společnost Ryanair na evropském trhu získala své stálé místo a patří mezi letecké společnosti s nejvyšším počtem přepravených osob v Evropě.

Obrázek 34: Počet pasažérů přepravených společností Ryanair v letech 2004 – 2016



Zdroj: <http://www.statista.com/>

### 5.1.1. Obchodní model

Obchodní model nízkonákladové letecké společnosti Ryanair byl na začátku 90. let 20. století velkou inspirací pro mnoho dalších leteckých společností. Avšak byl pochopen špatně a mnoho nových leteckých dopravců na tom ztroskotalo. Ukázalo se, že napodobit tento model bylo velmi těžké a na konec se jeho opis jevil nekonkurenceschopný.

Jejich model a zároveň strategie společnosti je zaměřena na snižování nákladů v základních oblastech své činnosti, mezi které patří:

- vedlejší příjmy;
- letadlový park;
- outsourcingové služby;
- poplatky a příspěvky od letišť;
- mzdové náklady;
- marketing.

#### 5.1.1.1. Vedlejší příjmy

Tento typ příjmů je formulován jako příjem, který je společností získáván z jiné než hlavní činnosti. Jsou účtovány cestujícím za zvláštní služby, do kterých můžeme zařadit například služby na palubě letadla (prodej nápojů, jídla či jiných produktů).

Následující podkapitola je věnována pouze vybraným vedlejším příjmům společnosti, které jsou veřejně známé. Je patrné, že typů těchto příjmů nalezneme u společnosti Ryanair mnohem více.

Zavedením řady přesně daných omezujících pravidel, nařízení a poplatků chce společnost maximalizovat návratnost vložených investic. Tato pravidla a především poplatky z nich představují další zdroj příjmů a také funkční postupy nutící pasažéry dodržet vytyčená pravidla a úroveň společnosti. Tento krok nezapůsobil velmi dobře na postavení Ryanair. Na druhou stranu svůj úkol splnil, dokázal snížit náklady a zvýšit výnosy společnosti. Za doplňkovou službu je považováno i odbavení zavazadel, podle toho také účtováno stejně jako změna rezervace či vystavení letenky. Účtování těchto služeb bývá často způsobeno chybou cestujících, kteří se jich dopouštějí. Ryanair si zakládá na dodržování jejich pravidel a v „trestání“ potenciálních pasažérů je velmi nekompromisní. Další snahou jak navýšit příjmy z doplňkové činnosti, je například poplatky za překročení váhového limitu zavazadla. Od roku 2010 je požadován poplatek za platbu kreditní kartou, kde je zátěž 2 % z celkové výše transakce.

V následující tabulce jsou uvedeny poplatky společnosti Ryanair. U italských, francouzských, španělských, portugalských, řeckých, polských, rumunských a německých vnitrostátních tras podléhají poplatky dani z přidané hodnoty v aktuálně platné výši v dané zemi.

*Tabulka 10: Volitelné poplatky společnosti Ryanair*

Název poplatku	Cena online	Cena na letišti
<b>Poplatek za platbu kreditní kartou</b>	<b>2 % z celkové výše transakce</b>	<b>2 % z celkové výše transakce</b>
<b>Sedadlo v přední řadě</b> (Řada 1 sedadla A, B, C a řada 2 sedadla D, E, F (včetně přednostního nástupu do letadla)	<b>€11.00 / £11.00</b>	<b>€11.00 / £11.00</b>
<b>Prémiové sedadlo</b> (včetně přednostního nástupu do letadla)	<b>€7.00/ £7.00</b>	<b>€7.00/ £7.00</b>
<b>Běžné sedadlo</b>	<b>€2.00 / £2.00</b>	<b>€3.00 / £3.00</b>
<b>Poplatek za opětovné vystavení placního lístku</b>		<b>€15 / £15</b>
<b>Poplatek za odbavení na letišti</b>		<b>€50 / £50</b>
<b>Poplatek za kojence</b>	<b>€20 / £20</b>	<b>€20 / £20</b>
<b>Vybavení pro kojence/dítě (autosedačka,</b>	<b>€10 / £10</b>	<b>€20 / £20</b>

podsedák, cestovní postýlka)		
Odbavené palubní zavazadlo	€5/ £5	
Jízdní kolo	€60 / £60	€70 / £70
Nadměrné sportovní vybavení	€50 / £50	€60 / £60
Sportovní vybavení	€30 / £30	€35 / £35
Lyžařské vybavení	€40 / £40	€45 / £45
Golfové hole	€30 / £30	€35 / £35
Hudební nástroj	€50 / £50	€55 / £55
Poplatek za změnu letu (Poplatky za služby)	€30 - €60	€45 -€90
Poplatek za změnu jména (Za cestujícího)	€110 / £110	€160 / £160
Administrativní poplatek za vrácení vládní daně (Za cestujícího)		€20 / £17
Rezervační poplatek		€20 / £20
Poplatek za rezervaci lékařského kyslíku		€50 / £50
Poplatek za promeškaný odlet		€100 / £100
Poplatek za podržení ceny	€2,50 / £2,50	
<b>Zavazadla</b>	<b>Cena online</b>	<b>Cena na letišti</b>
<b>Zkontrolované zavazadlo</b> (Minimální a maximální poplatky za položku a za let při zakoupení online)	€ 25	€ 40
<b>Poplatek za nadlimitní zavazadla – za kg</b>		€10 / £10
<b>Poplatek za zvláštní prohlášení o cenném zavazadle</b>		€50 / £50

Zdroj: <https://www.ryanair.com/cz/cs/>

Přes webové stránky společnosti Ryanair je jediná možnost jak zakoupit u této společnosti letenky. Také usiluje o to, aby se pasažér sám odbavil přes internet. Ze stránek je patrné, že propagaci doplňkových služeb a zboží, které nabízí, přehlušuje hlavní činnost společnosti, kterou je přeprava osob. Propojením ceny reklamních ploch nabízených na stránkách, počtu přepravených cestujících a návštěvníků webových stránek se stalo dalším velice důležitým zdrojem doplňkových příjmů, které přišly i od partnerských společností. Na webových stránkách společnosti nalezneme další nabízené produkty a služby spolupracujících společností:

- cesta vlakem nebo autobusem – Ryanair nabízí během letu a na svých webových stránkách jízdenky na cestu z letiště do centra města a také rezervaci parkovacího místa na daném letišti nebo v jeho okolí;
- hotelové rezervace;
- cestovní pojištění;
- půjčení automobilu.

Hlavním rysem společnosti je poskytování jídel, nápojů a dalšího zboží na palubě letadla za úplaty. Ryanair má ceny těchto produktů zřetelně vyšší než jejich konkurenti. Důvodem je pokrytí ztráty společnosti spojené s nižší cenou letenek, avšak není tím nejvýnosnějším zdrojem doplňkových služeb. Společnost také účtuje poplatky dodavatelům za občerstvení a zboží, které jsou prodávány na palubě letadla. Dodavatelé jsou tento poplatek ochotni platit z toho důvodu, že při velkém množství přepravených pasažérů jejich příjem z této služby přispívá k reklamě těchto produktů. Příjmy se získávají také z reklam, které se inzerují během letu, například v časopisech nebo na odbavovacích lístcích. Ryanair dokonce nabízí reklamní plochu na stranách svých letadel. Díky tomu našla další položku do svých doplňkových příjmů.

Během letu jsou cestujícím poskytovány mobilní a datové služby. Cílem bylo umožnit pasažérům používat jejich mobilní telefony, chytré telefony nebo jiná komunikační zařízení pro komunikaci během letu. Ceny těchto služeb jsou účtovány podle mezinárodních sazebníků.

#### **5.1.1.2. Letadlový park**

Pořízení nového letadla je pro leteckou společnost velkou finanční zátěží. Ryanair i zde prahne po co nejnižších nákladech při koupi nových modelů. Společnost Ryanair používá především letadla Boeing 737-800. Následující tabulka uvádí počty letadel zmíněné společnosti ve vybraných letech. V současné době má více než 300 letadel, jejichž stáří je průměrně 5,5 let. Výhled na další roky ukazuje, že počet letadel bude růst a v roce 2024 by měla mít více než 520 letadel typu Boeing 737-800 a Boeing 737 MAX 200.

*Tabulka 11: Počet letadel společnosti Ryanair*

<b>Rok</b>	<b>Počet letadel</b>
2006	120
2009	210
2012	294
2017	365
2024	výhled 520

Zdroj: <https://www.ryanair.com/cz/cs/>

Velký zřetel je brán na využití letadel a je velice kontrolován. Tomu také vypovídá nejvyšší rychlost obrátů jejich letadel na letištích v Evropě, která se pohybuje maximálně do 35 minut. Dalším aspektem je pak palivo, u kterého se sjednává předem mnohem větší odběr jeho potřebné části a díky tomu se kompenzuje jeho cena. Dále využívá vlastní nástupní a výstupní schodiště před pronajímáním nástupních mostů a pojízdných schodišť. Ty také zvyšují dobu obratu letadla na letišti.

System Point-to-Point je typickým systémem pro tuto společnost, protože nespojuje vlastní tratě s tratěmi ostatních leteckých společností. Díky tomu nabízí přímé lety bez mezipřistání, vyhýbá se vyšším nákladům spojených s přestupem cestujících a také zpožděním při čekání na návaznou linku.

Kvalitní zákaznický servis je dalším významným prvkem společnosti. Smyslem tohoto elementu je snížení zpoždění letů, v nižším rozsahu ztráta zavazadel a v menším počtu zrušených letů.

### **5.1.1.3. Outsourcingové služby**

Nízkonákladová letecká společnost Ryanair uzavírá s letišti, kromě Dublinského, kde vlastní personál, smlouvy s třetími stranami na odbavení letadel, vystavení letenek a další služby. Díky těmto smlouvám se snaží získat co nejvýhodnější sazby a fixní ceny. Jedinou službu provádějící vlastní personál je pouze běžná letadlová údržba. Všechny poskytované služby jsou prováděny pod dohledem odborných techniků společnosti, kde je také prováděna kontrola kvality poskytovaných služeb. Technici také zaručují bezpečnost letadel.

#### **5.1.1.4. Poplatky a dotace od letišť**

Společnost pro snížení svých nákladů na poplatcích odváděné letišti, mezi které patří například přistávací poplatek, poplatek za používání letiště pasažéry a hlukový příplatek, nepoužívá pro své lety hlavní letiště, kde mnohdy dochází k problémům s přidělováním slotů, ale využívá pro své linky nejčastěji regionální a sekundární letiště. Společnost Ryanair nepoužívá ani menších letišť pro své lety, neboť i zde může dojít k nežádoucímu zvýšení poplatků za využívání.

Používání méně vytížených menších letišť je jednou z příčin procentuálního nárůstu včasných odletů, urychlení obrátky letadel, snížení zpoždění na letišti a globálnímu nárůstu efektivitě využívání letadel společností. Díky velkému podílu na evropském trhu má možnost Ryanair si vyjednat nižší poplatky a také další výhody u těchto letišť. Také požaduje u nově zavedené linky finanční podporu letištem a smlouvy uzavírá na dobu delší než 5 let. K projednávání výhodnějších podmínek s letištem, dalšími společnostmi a také výrobci letadel využívá velkého počtu přepravených cestujících.

Dalším klíčovým prvkem jejich obchodního modelu jsou také příspěvky od letišť. Dokázala přimět letiště, aby vytvořily svůj speciální obchodní plán s cílem přilákat nízkonákladové dopravce na dané letiště, a nabídne mu výhodnější podmínky pro jeho udržení. V této souvislosti byly schváleny předpisy zabraňující letišťům nabízet jednotlivým přeprávcům různé obchodní podmínky. Tyto příspěvky jsou uděleny jen v konkrétních případech, do kterých spadá například snížení nákladů na otevření nové trasy. Pokud však letiště nechce přepravci poskytnout danou dotaci, společnost se zařídí jinak a své lety odkloní na jiné, ochotnější a také nejbližší letiště v daném regionu. Ryanair vynakládá silný tlak na dané letiště a díky silnému vlivu společnosti jsou tyto podmínky často splněny.

Před několika lety byla Ryanair obviněna z toho, že jí nebyly uděleny dotace v souladu s předpisy. Proto byla zkoumána mnoha úřady jak na národní, tak i na evropské úrovni. Šetření zjistila, že některé příspěvky nesplňovaly dané podmínky. Například některá letiště poskytovala Ryanair příspěvky i více než 10 let a dokonce se i v průběhu let zvyšovaly. Mezi podmínky pro udělení příspěvku v Evropě patří:

- omezení příspěvku na 3 roky, výjimečně na 5 let;
- společnost musí vše zveřejňovat Evropské komisi;
- příspěvky musí rok od roku klesat.



V Římské úmluvě je ustaveno, že státní moc, která je udělena letišti, je v souladu s principem společného trhu pouze v případě rozvoje ekonomických aktivit bez narušení konkurenčního prostředí. Vedení letiště však často nerozhoduje o udělení dotací leteckými přepravcům, protože se často jedná o politická rozhodnutí nebo o rozhodnutí vlastníka letiště. U regionálních letišť rozhoduje především region, město, hospodářská komora nebo jiný subjekt, který je spojen s veřejným rozpočtem. Nízkonákladové přepravce přiláká na tyto letiště především možnost rozvoje turismu.

#### **5.1.1.5. Mzdové náklady**

Pod kontrolou jsou také mzdové náklady zaměstnanců a jejich odměny, které jsou řízeny pomocí výkonnostních mzdových tarifů. Tento systém funguje na principu motivace zaměstnanců a zvyšování jejich celkové produktivity práce. I když se mohou zdát mzdy zaměstnanců na první pohled nízké, s připočtením odměn a dalších výdělků mohou převýšit průměrný standard v odvětví při produktivní a flexibilní práci.

Ryanair používá spojení více prvků. Například piloti jsou odměněni pouze za skutečné odlétané hodiny nebo úseky, mezi jednotlivými lety vyžaduje od posádky úklid letadla nebo požaduje po pilotech omezení množství bezpečnostní rezervy paliva v letadle. Dále požaduje snížení prostojů pilotů a členů posádky na letišti. Stevardky a stewardi získávají odměnu za prodej bezcelního zboží na palubě letadla a za poskytnuté služby během letu. Nepřítomnost bezplatných služeb na palubě letadla motivuje posádku k získávání provizí během letu. Díky tomu také odpadávají vysoké náklady na úklid letadla mezi jednotlivými lety, který může provést posádka sama. Tím se snižují celkové náklady a také doba obratu letadla na letišti.

Společnost se snaží využít maximálních výnosů z každého zaměstnance a proto má vlastní systém nábory a výcviku nových zaměstnanců, který využívá pomocí outsourcingu těchto služeb. Tím se vyhýbá nákladům spojených s těmito činnostmi a předpokládá, že nový zaměstnanec po podrobeném výcviku bude mít motivaci zůstat u Ryanair.

Pro snížení mzdových nákladů a především snížení vysokých nákladů na zdravotní a sociální pojištění si společnost své zaměstnance uvádí jako irské a jsou placeni podle irského práva. Pro další úsporu nákladů a větší flexibilitu při nábory zaměstnává společnost mnoho externích pracovníků.

### **5.1.1.6. Marketing**

Ryanair využívá pro svoji reklamu jen velice málo reklamních ploch. Místo toho se zaměřuje a spoléhá na vysokou efektivitu prohlášení managementu společnosti. Příkladem může být zavedení poplatku za použití toalety na palubě letadla nebo poplatek za oběžního pasažéra. Tato prohlášení jsou velkým lákadlem a senzací pro média, která toho náležitě využijí.

Za to výkonný ředitel společnosti Michael O'Leary používá svoje až arogantní chování k tomu, aby donutil vedení letišť a další instituce jít mu takzvaně na ruku. Například nechává na svá letadla nalepit posměšná loga, která mají zesměšnit konkurenci, mezi které v minulosti patřily jiné nízkonákladové letecké společnosti jako například easyJet nebo SkyEurope, ale také klasické letecké společnosti jako Lufthansa. Často to bývá rozloučení se („Bye Bye easyJet“) s dopravcem opouštějící danou trasu do destinací společnosti Ryanair. Jiným příkladem bývá upozornění na stoupnutí ceny letenek jiného dopravce při zavedení nových poplatků.

Úspora nákladů spočívá také v právní stránce, tj. v řešení právních sporů. Díky využívání outsourcingových služeb, tedy uzavírání smluv s třetími stranami, které přebírají odpovědnost za tyto úkony, se tím Ryanair vyhnula velkému množství právních sporů, například s piloty, leteckou posádkou a nespokojenými pasažéry.

Nadnárodní společnosti a vlády se v posledních letech staly větším a silnějším konkurentem společnosti Ryanair. Opakující se stížnost z posledních let na získávání reklamní pomoci ze strany letišť dostalo Ryanair do složité situace. Odborníci tvrdí, že jejich obchodní model velmi brzy narazí na velmi zřetelné a nepřehlédnutelné překážky, které bude muset vyřešit.

## **5.2. Letecká společnost „easyJet“**

Nízkonákladová letecká společnost easyJet je brána jako druhým největším nízkonákladovým dopravce v Evropě a jejím významným místem je také pražské letiště Václava Havla. Sídlo má však na londýnském letišti Luton. Společnost založil v roce 1995 Sir Stelios Haji-Ioannou. Svůj obchodní model vytvořila na podstatě obchodního modelu průkopnické americké letecké společnosti nízkonákladových leteckých společností Southwest Airlines. V samotném počátku měla společnost 20 zaměstnanců, disponovala dvěma pronajatými letadly typu Boeing 737-

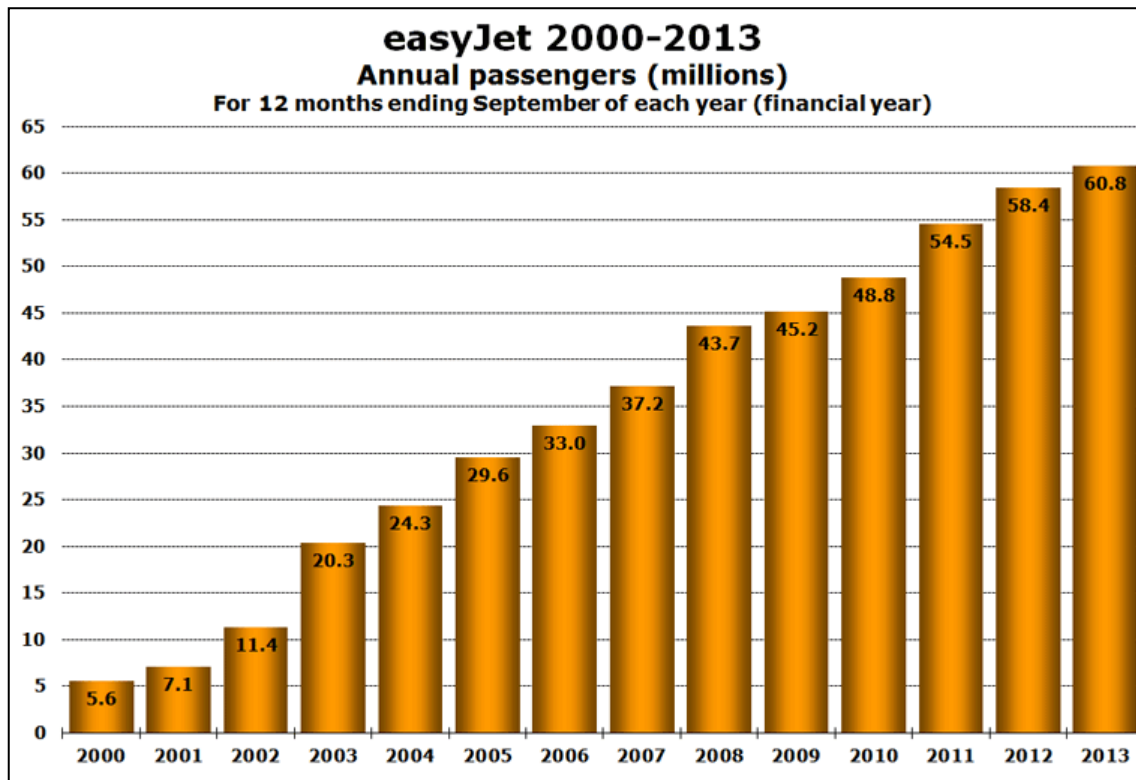
200, na podzim 1995 otevřela svou domovskou základnu a nabídla první linku mezi Londýnem a Glasgow. Následovala pravidelná linka na trase Londýn – Edinburgh a v roce 1996 se podařilo zavést mezinárodní linky mezi Londýnem, Amsterdamem, Barcelonou a Nice. Rok po svém vzniku společnost, koupila další letadlo, tentokrát typu Boeing 737-300 a také spustila své webové stránky. V roce 1997 otevřela druhou základnu v Liverpoolu. Rok 1998 byl pro easyJet dalším velkým milníkem, protože koupila 40 % podíl švýcarské charterové společnosti TEA Basel AG, která byla posléze přemístěna z Basileje do Ženevy, přejmenována na easyJet Switzerland a v dalším roce už měla easyJet podíl 49 %. Díky tomu se společnost easyJet Switzerland stala její franšizovou společností. EasyJet nakoupila další letadla, tentokrát typu Boeing 737-700 Next Generation. V roce 2001 zahájila pravidelný provoz z letiště Londýn-Gatwick. Postupem času se toto letiště stalo pro společnost nejdůležitějším letištěm. U společnosti GoFly se jí podařilo v roce 2002 koupit většinový podíl a následující rok ji zapojila do své sítě. První typ letadla Airbus 319 se získala v roce 2003. Vývoj easyJet stále stoupal vzhůru, rozšiřovala počet svých leteckých základen a i v počtu letadel. Do Sdružení evropských nízkonákladových leteckých dopravců (European Low Fares Airline Association) vkročila roku 2005 a v následujícím roce začala létat i na trhy mimo EU, například do Istanbulu nebo Rijeky. Mezi další destinace společnosti byly zařazeny v roce 2007 i rekreační destinace v Turecku, Egyptě či Řecku. V téže roce posílila svou přítomnost na letišti Londýn-Gatwick, díky akvizici se společností GB Airways a jejím začlenění do společnosti easyJet. Další základnu pro easyJet se stalo letiště Charlese de Gaulla v Paříži. Svou 20. základnu pak otevřela v Lyonu. V roce 2010 byla easyJet největší leteckou společností ve Velké Británii a v roce 2013 překonala 60 milionovou hranici přepravených cestujících.

V roce 2012 získala ocenění jako nejlepší nízkonákladová letecká společnost v Evropě, díky velmi vysoké úrovni v poměru cena a kvalita služeb. V Evropě samozřejmě existují levnější společnosti než easyJet, například WizzAir a Ryanair, které však poskytováním svých služeb nedosahují takové úrovně jako právě easyJet.

Úspěch této nízkonákladové letecké společnosti je patrný z níže uvedených grafů, kde jsou znázorněny počty přepravených cestujících v letech 2000 – 2013 a počty přepravených cestujících v jednotlivých měsících v letech 2013 – 2016. Oproti Ryanair je počet přepravených pasažérů u easyJet více lineárnější. V roce 2007 se jim podařilo přepravit přes 37 milionů pasažérů (Ryanair přes 40 milionů pasažérů) a jak již bylo výše zmíněno, v roce 2013 překonala 60 milionovou hranici (Ryanair 100 milionovou

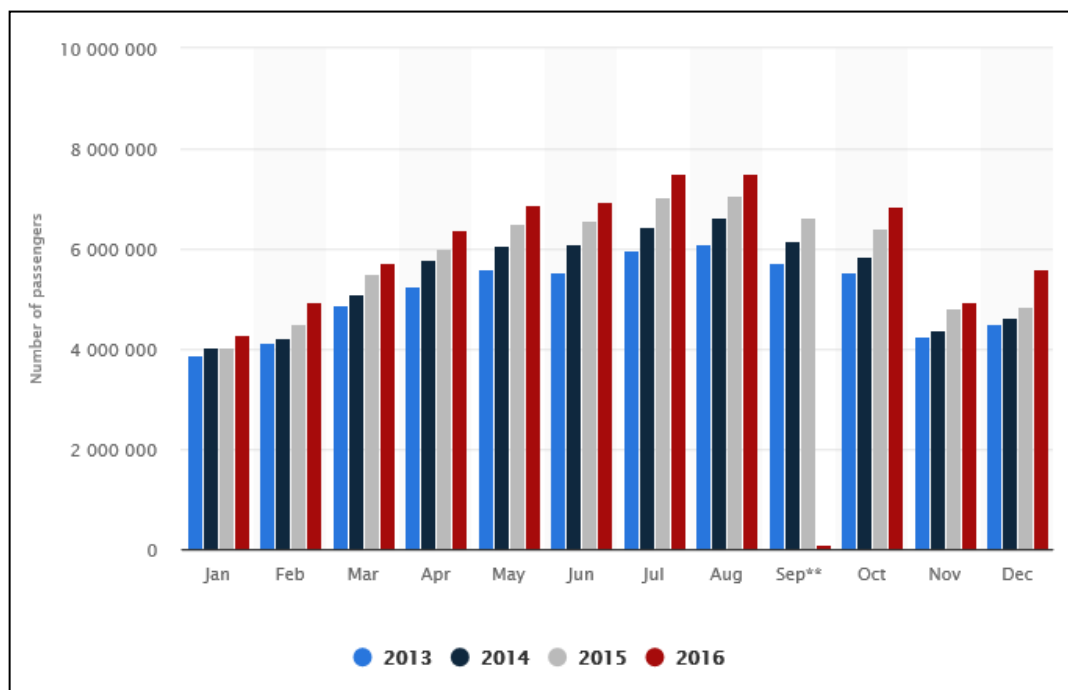
hranici). Z těchto dat je jasné, že i společnosti easyJet si na evropském trhu získala své místo a patří mezi letecké společnosti s nejvyšším počtem přepravených osob v Evropě.

Obrázek 35: Počet pasažérů přepravených společností easyJet v letech 2000 – 2013



Zdroj: <http://www.statista.com/>

Obrázek 36: Počet pasažerů přepravených společností easyJet v letech 2013 – 2016  
v jednotlivých měsících



Zdroj: <http://www.statista.com/>

### 5.2.1. Obchodní model

Obchodní model nízkonákladové letecké společnosti easyJet byl vytvořen podle modelu americké letecké společnosti Southwest Airlines. Obchodní model byl založen především na udržení nízkých celkových nákladů tak, aby byla společnost schopna konkurovat ostatním dopravcům. Díky tomu je schopna na krátkých a středně dlouhých tratích nabídnout ve srovnání s klasickými dopravci až o 50 % nižší cenu letenky a ve srovnání s nízkonákladovými dopravci asi o 20 – 40 %.

Společnost easyJet využívání oproti Ryanair pro své lety převážně hlavní letiště v Evropě. Společnost přepravila dostatečně velký počet pasažerů, protože využívá velké oblasti těchto letišť. Podíl na evropském trhu v počtu přepravených cestujících se pohybuje okolo 17 %, což představuje druhý největší podíl hned za společností Ryanair s více než 24 %. EasyJet dokáže na hlavních letištích konkurovat klasickým leteckým dopravcům nejen nízkou cenou letenek, ale také krátkou dobou obratu na letišti a dohodami o poplatcích na jimi využívaných letištích.

Společnost nedisponuje tak nízkými jednotkovými náklady jako Ryanair, ale celkově jsou mnohem nižší než u většiny konkurence, což je dosaženo:

- vyšší hustotou sedadel ve využívaných letadlech;

- vysokým počtem využívání a vytížení samotných letadel;
- vysokou frekvencí letů;
- používáním systému tras Point-to-Point;
- mladým letadlovým parkem;
- nízkými režijními náklady;
- krátkou obrátkou letadel na letišti (do 30 minut);
- provozováním krátkých a středně dlouhých tratí;
- produktivitou zaměstnanců.

Cenová struktura je jednou z hlavních výhod společnosti. Společnost má velmi vysoký dynamický systém řízení příjmů, který upravuje cenu letenky v návaznosti na poptávku po daném letu s maximem příjmů z prodeje. S rostoucí poptávkou po dané lince roste i cena letenky společnosti při jejich tvorbě a zmenšujícím se časem do termínu letu.

Společnost easyJet obdobně jako společnost Ryanair, na rozdíl od většiny tradičních dopravců, má rozmístěny své základny po celé Evropě. Proto může efektivně využívat svou rozsáhlou síť přímých linek mezi významnými destinacemi, oproti klasickým dopravcům, kteří mají své omezené radiální trasy z jednoho nebo více hlavních bodů. Společnost také zrušila některé pro ni nadbytečné a také nákladné služby, mezi které patří například spolupráce s ostatními dopravci, bezplatné stravování na palubě během letu nebo bezplatný výběr konkrétního místa v letadle.

Zavedením internetového informačního systému se správa a řízení společnosti přeměnila, když přijala takzvanou bezpapírovou koncepci. Díky tomu je umožněno vedení společnosti dostat se k nezbytným datům z kteréhokoliv místa na zemi. Společnost má také plochou strukturu organizace a díky tomu dosahuje velmi nízkých režijních nákladů.

### **5.2.1.1. Příjmy**

Plánované příjmy a doplňkové příjmy, které jsou tvořeny z poplatků účtovaných pasažérům, z prodeje potravin a dalšího zboží prodávaného na palubě letadla během letu a prodeje dalších výrobků či služeb nabízených na webových stránkách společnosti nebo na palubě letadel. Do těchto služeb patří například rezervace ubytování, pronájem automobilu, doprava z letiště do města nebo cestovní pojištění.

V následující tabulce jsou uvedeny poplatky společnosti easyJet. Všechny poplatky jsou zahrnuty v ceně, kterou potenciální pasažér uvidí při vyhledávání příslušného letu.

*Tabulka 12: Poplatky společnosti easyJet*

<b>Název poplatku</b>		
<b>Rezervace</b>		
<b>Administrativní poplatek</b> na rezervaci	<b>460 Kč</b>	
<b>Transakce kreditní kartou</b>	<b>1 %</b>	
<b>Transakce debetní kartou</b>	<b>ZDARMA</b>	
<b>Poplatek za dítě do dvou let</b> za dítě do dvou let a let	<b>650 Kč</b>	
<b>Skupinová rezervace</b> za cestujícího a let Služba je k dispozici pouze v kontaktním centru	<b>360 Kč</b>	
<b>Státní daň</b>	<b>ZAHRNUTO</b>	
<b>Letištní a bezpečnostní poplatky</b>	<b>0 Kč</b>	
<b>Palivové poplatky</b>	<b>0 Kč</b>	
<b>Změny a zrušení</b>		
<b>Zrušení do 24 hodin od rezervace</b> na rezervaci	<b>Cena online</b>	<b>Call centrum</b>
	<b>768 Kč</b>	<b>930 Kč</b>
<b>Dřívější zpáteční let</b> za cestujícího	<b>650 Kč</b>	<b>-</b>
<b>Záchranný poplatek</b> za cestujícího	<b>3 050 Kč</b>	<b>-</b>
<b>Překlepy a chyby v přepisu &amp; změny oslovení</b>	<b>ZDARMA</b>	<b>ZDARMA</b>
<b>Změna jména – více než 60 dní před cestou</b> za cestujícího a let	<b>550 Kč</b>	<b>650 Kč</b>
<b>Změna jména – 60 a méně dní před cestou</b> za cestujícího a let	<b>1 700 Kč</b>	<b>1 800 Kč</b>
<b>Změna letu – více než 60 dní před cestou</b> za osobu a let	<b>550 Kč + rozdíl</b> přepravného	<b>650 Kč + rozdíl</b> přepravného
<b>Změna letu 60 a méně dní před cestou</b> (sezóna mimo špičku) změny provedené od 2. září do 14. června za osobu a let	<b>1 133 Kč + rozdíl</b> přepravného	<b>1 240 Kč + rozdíl</b> přepravného
<b>Změna letu 60 a méně dní před cestou (hlavní sezóna)</b>	<b>1 700 Kč + rozdíl</b>	<b>1 800 Kč + rozdíl</b>

změny provedené od 15. června do 1. září za osobu a let	přepravného	přepravného
<b>Sedadla</b>		
<b>Systém přidělených sedadel – první řada</b> (větší prostor pro nohy) minimální & maximální poplatky	<b>399 – 824 Kč</b>	
<b>Systém přidělených sedadel – v přední části letadla / nad křídlem</b> (větší prostor pro nohy) minimální & maximální poplatky	<b>289 – 659 Kč</b>	
<b>Systém přidělených sedadel – jiná sedadla</b> minimální & maximální poplatky	<b>59 – 154 Kč</b>	
<b>Zavazadla</b>		
<b>Příruční zavazadlo</b> za kus, na let	<b>ZDARMA</b>	<b>ZDARMA</b>
<b>Odbavené zavazadlo – až do 15 kg</b> minimální a maximální poplatky za kus, na let	<b>324 – 1 080 Kč</b>	-
<b>Odbavené zavazadlo – až do 23 kg</b> minimální & maximální poplatky za kus, na let	<b>504 – 1 224 Kč</b>	<b>1 200 Kč –</b> u přepážky pro odbavení zavazadel <b>1 350 Kč –</b> u odletové brány
<b>Dodatečná hmotnost pro předem rezervované odbavené zavazadlo do maximální hmotnosti 32 kg</b> za kus, na let	<b>300 Kč za 3 kg</b>	-
<b>Poplatek za nadlimitní váhu</b> za kilogram, položku a let	-	<b>250 Kč</b>
<b>Malé sportovní potřeby</b> za let	<b>1 100 Kč</b>	<b>1 400 Kč</b>
<b>Velké sportovní potřeby</b> za let	<b>1 250 Kč</b>	<b>1 500 Kč</b>

Zdroj: <https://www.easyjet.com/cs>

### 5.2.1.2. Letadlový park

Letadlový park společnosti easyJet je poměrně moderní. Průměrné stáří jejich letadel je zhruba 4 roky, oproti Ryanair, kde stáří se pohybuje okolo 5,5 let a u klasických dopravců mezi 9 a 12 roky. Díky tak mladému letadlovému parku



dochází k menší spotřebě paliva, nižším nákladům na opravy letadel, také vyšší bezpečnosti a v neposlední řadě ovlivní pozitivně pohled zákazníků. Už více než 5 let převažují v letadlovém parku společnosti letadla typu Airbus, a to Airbus A319-100 a Airbus A320-200, ale také nalezneme Boeing 737-200. Na palubách letadel nalezneme pouze jednu cestovní třídu. Následující tabulka uvádí počty letadel zmíněné společnosti ve vybraných letech. V současné době má více než 240 letadel, jejichž stáří nepřesahuje 5 let.

*Tabulka 13: Počet letadel společnosti easyJet*

<b>Rok</b>	<b>Počet letadel</b>
2006	121
2009	183
2012	213
2017	248

Zdroj: <https://www.easyjet.com/cs>

### **5.2.1.3. Letiště**

Letecká společnost easyJet se stala pro firemní cestující velmi atraktivní, díky využívání hlavních letišť s kombinací nízkých cen letenek a vysokou frekvencí letů. Jejich rezervace nejčastěji probíhají v krátké době před termínem odletu a termínech méně vytížených, tj. pracovních dnech. Dále využívají služeb na palubě letadla, jako je například nákup zboží či občerstvení, přednostní odbavení na letišti, rezervace ubytování a doprava z letiště k hotelu. Díky tomu se cena přepravy pasažérů projeví zvýšením příjmů společnosti.

Své prvenství mezi nízkonákladovými leteckými dopravci si vysloužila zahájením prodeje letenek on-line, který spustila v roce 1998. Pro uspořené nákladů společnosti nevyužívá k prodeji a distribuci prostředníků, mezi které patří například cestovní kanceláře. Více než 95 % prodaných letenek se odehrává přes internet, zbylých, dalo by se říct zanedbatelných procent, probíhá prostřednictvím kontaktního centra. Cestující rezervující si letenku pomocí internet posléze obdrží potvrzení o registraci, ve kterém naleznou cestovní údaje a potvrzující číslo. Tyto informace získají do elektronické pošty (e-mail), v papírové podobě poštou nebo pomocí mobilního telefonu.

#### **5.2.1.4. Marketing**

Značnou míru nákladů a investic do oblasti Public Relations a reklamy vynaložila proti Ryanair právě easyJet. V médiích se objevilo mnoho propagačních videí, televizních spotů nebo rozhlasových reklam. Díky této reklamní kampani se stala easyJet velmi silnou značkou nejen v Evropě, která je typická oranžovou barvou.

Společnost easyJet dostala také několik šrámů, kdy se zakladatel a vedení společnosti přeli o vlastnické právo obchodní značky „easyJet“. Zakladatel Stelios kritizoval nadbytečné rozšiřování letadlového parku a častá zpoždění letů. Došlo to až tak daleko, že hrozilo odebrání licence společnosti na používání jména. Na konci roku 2010 se obě strany dohodli na původních pravidlech.

### **5.3. Porovnání obchodních modelů společností Ryanair a easyJet**

Následující kapitola je věnována srovnání obchodních modelů nejvýznamnějších nízkonákladových leteckých společností v Evropě, jimiž jsou společnosti Ryanair a easyJet. Jak je již z výše uvedených kapitol patrné, mezi jednotlivými společnostmi najdeme mnoho rozdílů. Ty jsou zjevné především v celkové úrovni a kvalitě poskytovaných služeb, v nabídce doplňkových služeb, ve výši požadovaných poplatků, ve zpoždění jejich letů, v komfortu a požadavcích na cestující, také v samotném přístupu k cestujícím a v dalších okolnostech.

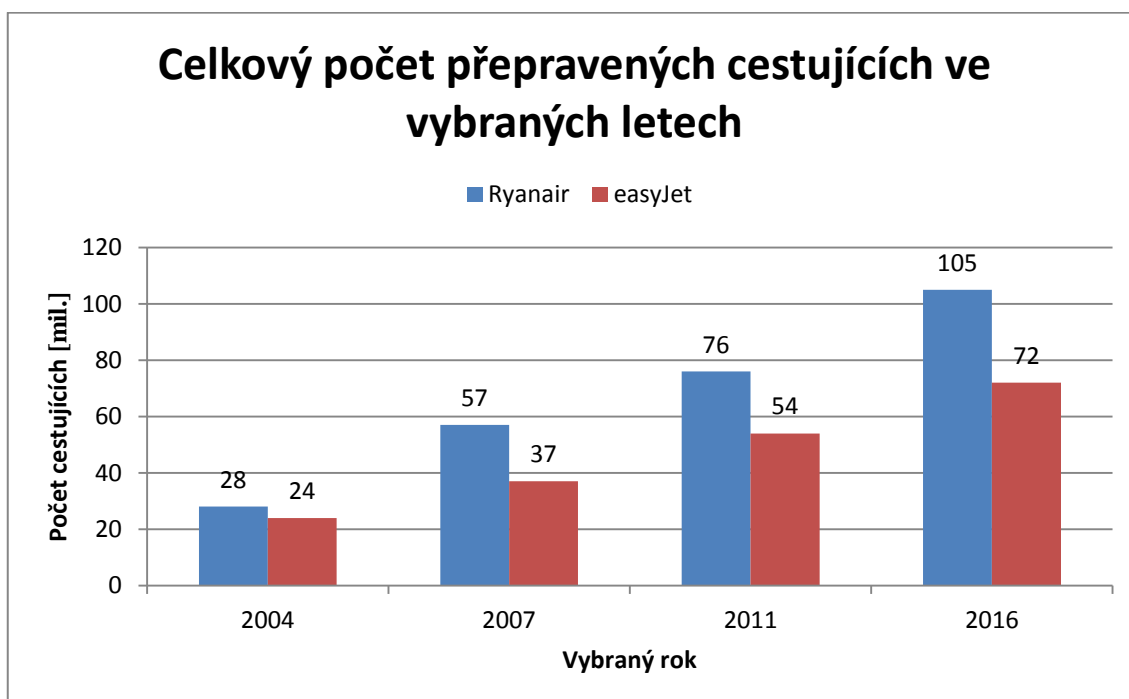
Obě dvě uvedené nízkonákladové letecké společnosti založily z velké části své obchodní modely podle americké nízkonákladové letecké společnosti Southwest Airlines. Dalším rozdílem mezi těmito společnostmi je skutečnost, že společnost easyJet směřuje své lety z velké části na hlavní (primární) letiště, jejichž destinace jsou zaměřené především na obchod. Zatímco společnost Ryanair směřuje své lety výhradně na vedlejší (sekundární) letiště, která jsou více vzdálena od center měst. Příkladem může být fakt, že easyJet létá na letiště Charlese de Gaulla, což je hlavní letiště v Paříži, oproti tomu Ryanair léta na vedlejší letiště Beauvais-Tille, které je vzdálené asi hodinu cesty autobusem od centra města.

#### **5.3.1. Počet přepravených cestujících**

Z následujícího grafu je patrné, že společnost Ryanair si drží prvenství v počtu přepravených cestujících a od roku 2004 se náskok v porovnání s easyJetem rok od roku

navyšuje. Tento strmý nárůst je zapříčiněn kombinací velmi nízké ceny letenek, velkého počtu letadel, velkého počtu tras a vysoké frekvence letů. Pokud bychom se podívali i na společnost easyJet zjistíme, že se zaměřuje na hlavní letiště a obchodní cestující a při výrazně menším počtu přepravených cestujících dosahuje skoro stejných ročních příjmů jako Ryanair.

Obrázek 37: Celkový počet přepravených cestujících ve vybraných letech



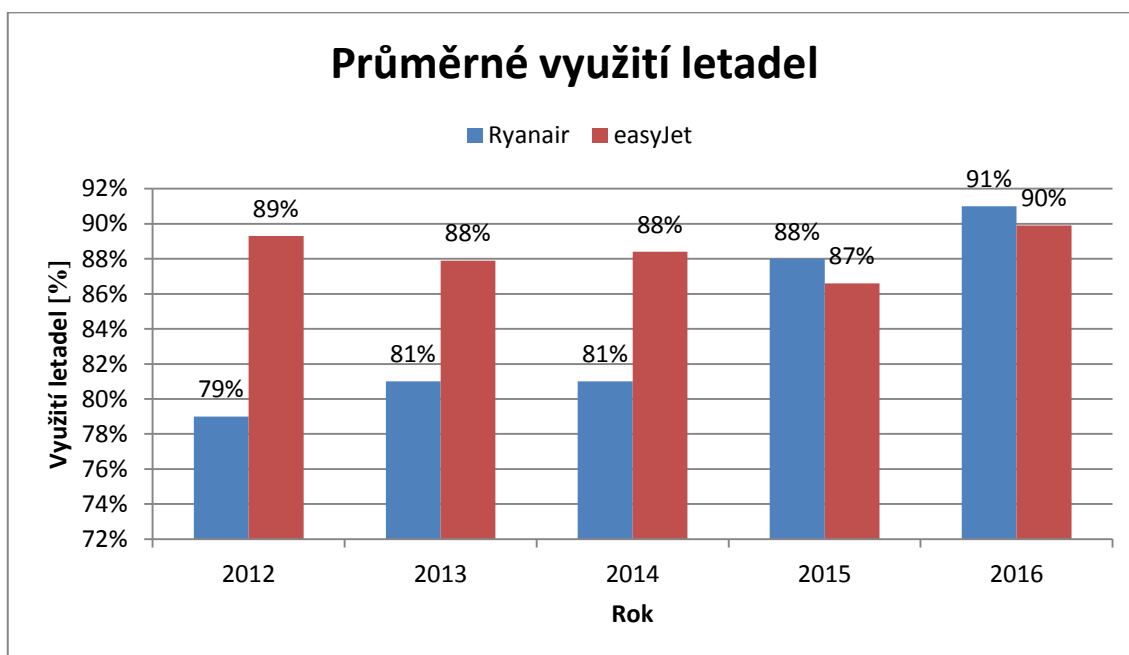
Zdroj: <https://www.ryanair.com/cz/cs/>, <https://www.easyjet.com/cs>

### 5.3.2. Využití letadel

Jedním z významných faktorů úspěšnosti obchodního modelu pro společnost easyJet je vytížení jejich letadel, která již několik let atakuje 90 % hranici a odráží se v oblíbenosti společnosti u cestujících, v důsledku vysoké frekvence letů s nižším počtem poskytovaných tratí, ale především nabídky kvalitních služeb a nízké ceny letenek.

Naopak využití letadel u společnosti Ryanair od roku 2012 stoupalo a v roce 2016 dokonce převýšilo výše zmíněnou společnost easyJet, kde se jejich využití přehouplo přes pomyslnou hranici 90 %.

Obrázek 38: Průměrné využití letadel

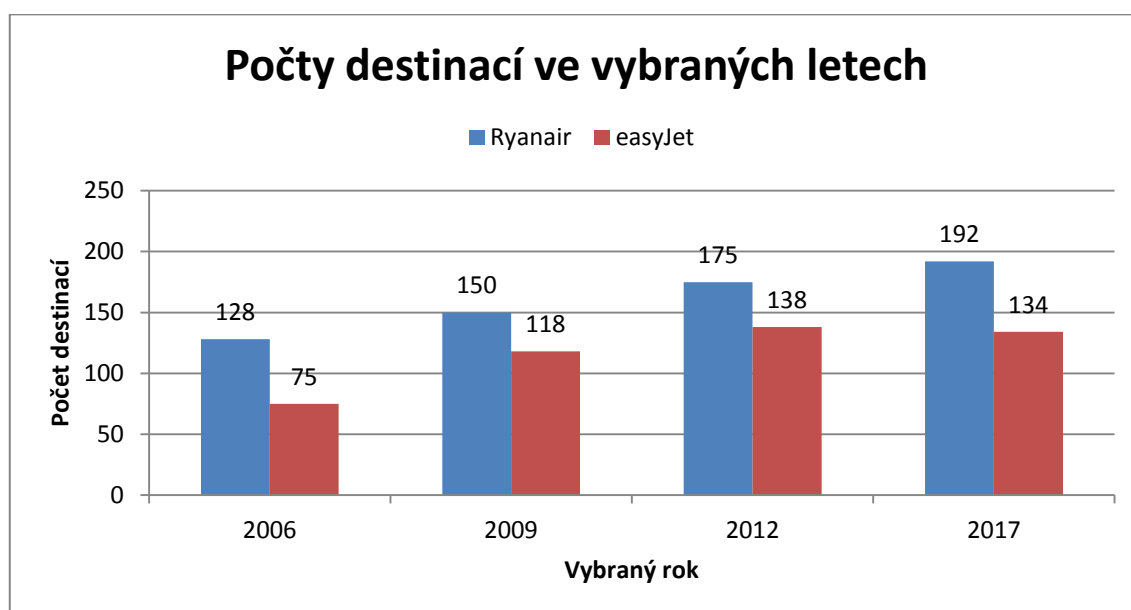


Zdroj: <https://www.ryanair.com/cz/cs/>, <https://www.easyjet.com/cs>

### 5.3.3. Počty destinací

Obě dvě zmíněné nízkonákladové společnosti pozvolně navyšují počet destinací jimi obsluhovanými. Společnost Ryanair se postupně blíží k počtu 200 destinací, zatímco easyJet se pohybuje okolo 135 destinací. Nejvyšší nárůst počtu obslužených destinací je patrný u společnosti easyJet mezi roky 2006 a 2012, kdy se jejich počet téměř zdvojnásobil.

Obrázek 39: Počty destinací ve vybraných letech



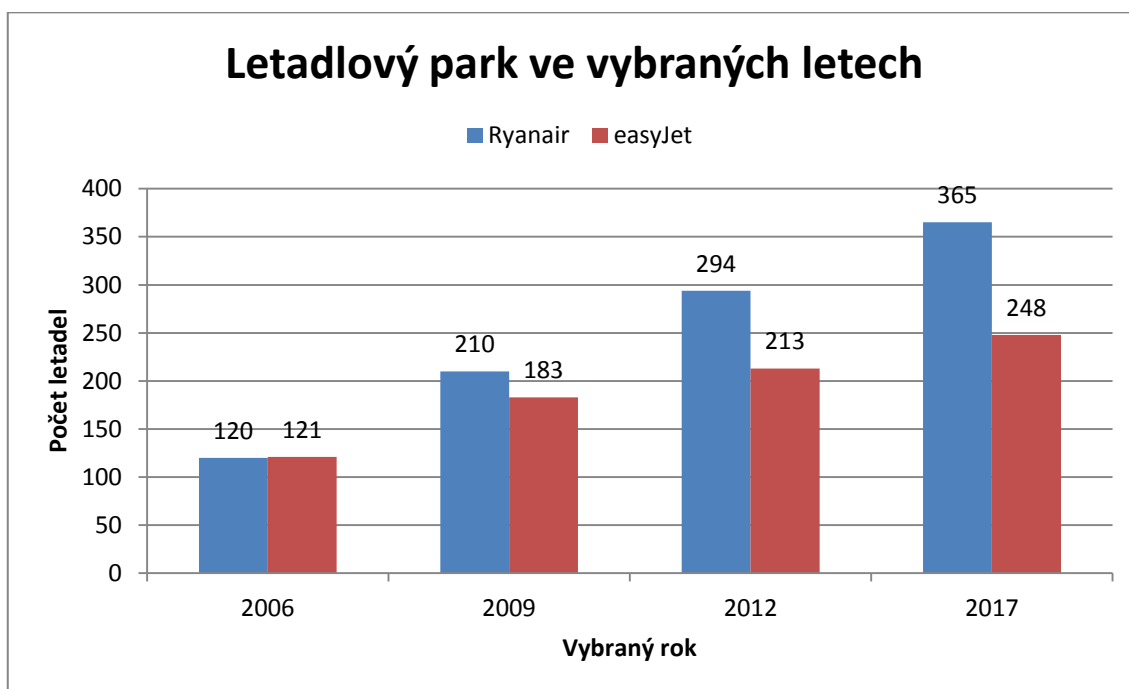
Zdroj: <https://www.ryanair.com/cz/cs/>, <https://www.easyjet.com/cs>

#### 5.3.4. Letadlový park

Pokud bychom hledali rozdíl mezi letadlovými parky obou společností, nalezneme rozdíl v tom, že společnost easyJet provozuje nižší počet letadel a to převážně typu Airbus. Za posledních deset let byl zaznamenán jejich pozvolný nárůst. Letadla této společnosti jsou využívána v maximální možné míře, což přináší vyšší počet zpoždění jejich letadel v porovnání s ostatními nízkonákladovými leteckými dopravci v Evropě.

Ryanair má svoji strategii odlišnou od easyJet. Za posledních deset let zvýšila společnost svou flotilu o více než 200 letadel, převážně typu Boeing. Jak již bylo výše zmíněno, výhled do budoucnosti napovídá, že by do roku 2024 měla mít tato společnost více než 500 letadel.

Obrázek 40: Letadlový park ve vybraných letech



Zdroj: <https://www.ryanair.com/cz/cs/>, <https://www.easyjet.com/cs>

## **Závěr**

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

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

Dále byla věnována vývoji přepravních výkonů a podmínek na trhu letecké dopravy pro nízkonákladové letecké dopravce. Zde se začaly ukazovat odlišnosti low-cost a klasických dopravců, například ve využívání hlavních a vedlejších letišť nebo vytvoření vlastní letecké sítě a tím využití poptávky po krátkých a středně dlouhých letech, a také adaptace na změny po 11. září 2001, které lépe zvládli nízkonákladoví dopravci. Nízkonákladoví letečtí dopravci náležitě využili mezery na leteckém trhu, což dokazují i velikosti jejich podílů na trzích po celém světě, které se rok od roku zvětšují především díky stoupající oblíbenosti mezi potenciálními cestujícími. Ať už byl vývoj low-cost dopravců ve světě jakkoliv složitý, staly se nízkonákladové letecké společnosti nedílnou součástí letecké dopravy, bez kterých si ji dnes nedovedeme představit.

Další části byly zaměřeny na jednotlivé charakteristiky low-cost dopravců v minulosti a současnosti a současnou business strategii nízkonákladových leteckých společností, kde byla patrná celá filozofie zmíněných dopravců spočívající ve snížení nákladů na co nejnižší hodnotu, za předpokladu udržení nejvyšší úrovně bezpečnosti, která je pro toto odvětví v dnešní době nezbytností. Nízkonákladové letecké společnosti dnes nevyužívají výhradně jen prvky jednoho obchodního modelu, ale vybírají si různé prvky a kombinují je v obchodní model pojmenovaný jako hybridní, do kterého dnes můžeme zařadit společnost Ryanair, která do nedávna od této myšlenky odrazovala, vznik nízkonákladové aliance, kterou má v plánu společnost Norwegian, ale díky neshodám mezi oslovenými společnostmi se tato myšlenka zatím stala hudbou budoucnosti a spojení několika leteckých společností pro vytvoření společné nízkonákladové letecké společnosti jako je například společnost Level a tím vytvoření konkurence většího množství nízkonákladových letů přes Atlantik.

Praktická část, a také poslední část této práce, byla věnována obchodnímu modelu nízkonákladové letecké společnosti v současnosti. Model nízkonákladové společnosti se neustále vyvíjí, a tak můžeme najít velké rozdíly, mezi low-cost leteckými dopravci. Pro tento případ byly zvoleny dvě nejúspěšnější nízkonákladové letecké společnosti v Evropě Ryanair a easyJet, které se svými obchodními modely liší. Společnost Ryanair, která se svým obchodním modelem nejvíce blíží průkopnické Southwest Airlines, je typická největším počtem přepravených cestujících, extrémním snižováním všech nákladů, vysokými poplatky pro cestující, provizemi od partnerských společností a společnostmi nabízející produkty na palubě letadel, pronajímáním reklamních ploch, firemní politikou (například outsourcingem), nízkými poplatky placenými na letišti a získáváním dotací nejen od letišť, ale také od státu. V samotném výsledku je tento obchodní model velice úspěšný, avšak přijde čas, kdy se dostane ke svým hranicím a nebude moci zákazníkům nabídnout něco nového a proto se společnost Ryanair rozhodla zavést spojení dvou návazných letů, čímž se poprvé odlišila od dosavadní filozofie. Společnost easyJet má úspěch především ve kvalitě nabízených služeb spojené s cenou letenky, i když tato společnost přepravila výrazně méně cestujících (zhruba o 30 milionů) než její konkurenční Ryanair, obsluhuje o více než 50 destinací méně a také má o zhruba 100 letadel méně. Dále se zaměřuje především na obchodní cestující, kteří přinášejí mnohonásobně vyšší příjmy než samotní turisté. Díky tomu založila svůj obchodní model také na obsluhování hlavních letišť v obchodně činných destinacích, kde jim vznikly další náklady spojené



s poplatky za létání na tyto letiště a tím jejich zisk byl nižší než Ryanair. Jejich model je i tak velice úspěšný i díky udržování využití letadel, takzvaného load-faktor, mezi 85 – 90 %, kterého dosahuje kvalitním servisem pro zákazníky, nabízenými službami a příznivou cenou letenek.

## Použitá literatura

- [1] *Air France představily nové „hipsterské“ aerolinky Joon. Mají mít až 28 letadel* [online]. [cit. 2017-09-29]. Dostupné z: <http://zdopravy.cz/air-france-predstavily-nove-hipsterske-aerolinky-joon-maji-byt-laboratori-2184/>
- [2] BEAVER, Alan. *A Dictionary of Travel and Tourism Terminology*. 2nd ed. Wallingford: CABI Publishing, 2005, s. 189.
- [3] BERGER, Alois. *Steuergelder für Billigflieger. Berliner Zeitung* [online]. 2003 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://www.fluglaerm.de/hahn/oeffent/eigenbericht/bz291003.html>
- [4] BÍNA, Ladislav, ŠOUREK, David a ŽIHLA, Zdeněk. *Provoz a řízení letecké dopravy I*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2004. ISBN 80-865-3017-5.
- [5] *Bratislava airport* [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <https://www.bts.aero/>
- [6] *Brno airport* [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/>
- [7] *CAPA - center for aviation* [online]. [cit. 2017-09-07]. Dostupné z: <https://centreforaviation.com/insights/analysis/ryanairs-best-margin-since-2005-illustrates-the-success-of-always-getting-better-programme-282810>
- [8] Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: An Aviation Strategy for Europe. *EUR-Lex - Acces to European Union law* [online]. [cit. 2016-09-04]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015SC0261&from=en>
- [9] *Czechcrunch* [online]. [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.czechcrunch.cz/2017/07/letecka-spolecnost-air-france-zakladanovou-aerolinku-specialne-pro-millennials/>
- [10] *Česko v datech* [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://www.ceskovdatech.cz/clanek/72-vzhuru-nad-cesko-br-vyvoj-letecke-dopravy-v-nbsp-ceske-republice/>
- [11] *Destinace letecké společnosti easyJet* [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://www.statista.com/chart/1571/amid-the-euro-crisis-europeans-turn-to-low-cost-airlines>

- [12] DOGANIS, Rigas. *The airline business in the 21. century* [online]. New York: Routledge, 2001. ISBN 0415208831.
- [13] *Eastern Europe – low cost and loving it* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.tourism-generis.com/res/file/4933/52/0/2016-OAG-Eastern-Europe-Report.pdf>
- [14] *Ekonom* [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/ekonom/c1-58903350-letani-po-africe-se-meni-nizkonakladove-aerolinky-vas-dopravi-ze-savan-az-ke-gorilam>
- [15] *European low-cost carriers* [online]. [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: <http://www.jvdz.net/index2.html?op-lcc.html&frameMain>
- [16] *Fly4less* [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <https://www.fly4less.cz/clanek/24-nizkonakladove-letecke-spolecnosti.html>
- [17] *Flying revenue* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: [http://www.flying-revue.cz/vyhledavani?s%5Bbasic%5D%5Bname%5D=low+cost&submit=Hledat&s%5Bbasic%5D%5Bexclude\\_enabled%5D=1](http://www.flying-revue.cz/vyhledavani?s%5Bbasic%5D%5Bname%5D=low+cost&submit=Hledat&s%5Bbasic%5D%5Bexclude_enabled%5D=1)
- [18] GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Přeložil Lucie SCHÜREROVÁ. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3.
- [19] GROSS, Sven, LÜCK, Michael. *The Low Cost Carrier Worldwide*. Surrey: Ashgate Publishing Limited, 2013.
- [20] *How Europe's three biggest budget airlines plan to take over the world* [online]. [cit. 2017-08-29]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/travel/news/norwegian-plans-to-join-forces-with-ryanair-easyJet-low-cost-alliance/>
- [21] *Laker Airways*: Cengage Learning EMEA [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://cws.cengage.co.uk/thompson6/students/cases%20PDFs/Laker%20Airways.pdf>
- [22] LEI, Zheng a Andreas PAPTAEODOROU. *Measuring the effect of low-cost carriers on regional airports' commercial revenue. Research in Transportation Economics* [online]. 2010, vol. 26, issue 1, s. 37-43 [cit. 2016-11-15]. DOI: 10.1016/j.retrec.2009.10.006. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0739885909000535>
- [23] *Letečtí dopravci a jejich obchodní přístupy odrážející turbulentnost globální*

- ekonomiky* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-03/04%20Cervinka/Cervinka.pdf>
- [24] *Level* [online]. [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <https://www.flylevel.com>
- [25] *Ministerstvo dopravy ČR: Koncepce letecké dopravy pro období 2016 - 2020* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-letecke-dopravy/Koncepce.pdf.aspx>
- [26] *Nízkonákladová letecká doprava ve středovýchodní Evropě* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://geography.cz/geograficke-rozhledy/wp-content/uploads/2014/06/26-27.pdf>
- [27] *Nízkonákladové cestování* [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: [http://www.luko2.com/cestovani/low\\_cost\\_spolecnosti\\_afrika.htm](http://www.luko2.com/cestovani/low_cost_spolecnosti_afrika.htm)
- [28] *Nízkonákladové dálkové letecké linky – může tento obchodní model uspět v Evropě?* [online]. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://dopravni-magazin.cz/2015/02/02/nizkonakladove-dalkove-letecke-linky-muze-tento-obchodni-model-uspet-v-evrope/>
- [29] *Nová letecká společnost Level* [online]. [cit. 2017-08-29]. Dostupné z: <http://happyfly.cz/nova-letecka-spolecnost-level/>
- [30] Pereira – Caetano: A conceptual business model framework applied to air transport (Journal of AT Manage Transport Management)
- [31] *Planes.cz: Která letecká společnost vydělává. A která ne?* [online]. [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: <http://www.planes.cz/cs/article/201904/ktera-letecka-spolecnost-vydelava-a-ktera-ne>
- [32] Počet přepravených cestujících nízkonákladovými leteckými přepravci [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://thestudyabroadblog.com/a-lesson-in-flying-europes-low-cost-carriers/>
- [33] *Portál pro cestovní ruch: Marketingové strategie leteckých společností* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/portal-cestovniho-ruchu/Multimedialni-strukturovane-ucebni-texty/Modul-marketing-cestovniho-ruchu/Marketing-cestovniho-ruchu/Vybrane-aplikace-marketingu-v-cestovnim-ruchu/Marketingove-strategie-leteckych-spolecnosti>
- [34] *Prague airport* [online]. [cit. 2017-06-15]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/>
- [35] *Protokol o změně Úmluvy o mezinárodním civilním letectví: Federální*

- shromáždění České a Slovenské Federativní Republiky. [online]. 1990 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: [http://www.psp.cz/eknih/1990fs/tisky/t1117\\_00.htm](http://www.psp.cz/eknih/1990fs/tisky/t1117_00.htm)
- [36] PRUŠA, Jiří. *Chytré létání*. Vyd. 1. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2010.
- [37] *Ryanair – nový obchodní model slaví úspěch* [online]. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://dopravni-magazin.cz/2014/11/10/novy-obchodni-model-ryanairu-slavi-uspech/>
- [38] *Ryanair to Embrace Connecting Flights in Move Toward Hub Model* [online]. [cit. 2017-08-29]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-06/ryanair-to-embrace-connecting-flights-in-move-toward-hub-model>
- [39] *Ryanair*. [online]. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.ryanair.com>
- [40] Sabre airline solutions. *Sabre* [online]. [cit. 2016-09-04]. Dostupné z: [https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid\\_Model\\_Brochure.pdf](https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf)
- [41] SCHLUMBERGER, Charles E., WEISSKOPF, Nora. *Ready for Takeoff? The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries*. Washington, DC: World Bank Group, 2014, s. 4-5.
- [42] *Skytrax - world airline awards* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://worldairlineawards.com/>
- [43] The Future of Airline Business Models – Which Will Win? (EXECUTIVE INSIGHTS, VOLUME XVI, ISSUE 34)
- [44] TRINKLE, Kevin. *The PSA History*. [online]. 2012 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: [http://www.psa-history.org/about\\_psa/history](http://www.psa-history.org/about_psa/history)
- [45] *Uniglobe PT travel* [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://www.uniglobeptravel.cz/308/a132/N%C3%ADzkon%C3%A1kladov%C3%A9-leteck%C3%A9-spole%C4%8Dnosti-l%C3%A9taj%C3%ADc%C3%AD-z-Prahy-Brna-a-Ostravy.html>
- [46] Vidović – Štimac – Vince: Development of Business model of low-cost airlines (International Journal for Traffic and Transport Engineering, 2013)
- [47] Why are cheap airlines so cheap? [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://flowingdata.com/2009/07/16/why-are-cheap-airlines-so-cheap/>
- [48] ZÁVODA, M. Regulace, liberalizace a konkurence v letecké dopravě, Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, 2006. s. 107

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Logo Southwest Airlines</i> .....	18
<i>Obrázek 2: Logo Laker Airways</i> .....	20
<i>Obrázek 3: Logo Ryanair</i> .....	21
<i>Obrázek 4: Logo Brussels Airlines</i> .....	21
<i>Obrázek 5: Logo easyJet</i> .....	21
<i>Obrázek 6: Vývoj nízkonákladové letecké dopravy v rámci Evropy</i> .....	23
<i>Obrázek 7: Logo One-Two-Go</i> .....	24
<i>Obrázek 8: Logo Air Asia</i> .....	24
<i>Obrázek 9: Logo Kulala</i> .....	24
<i>Obrázek 10: Logo Atlas Blue</i> .....	24
<i>Obrázek 11: Logo Virgin Australia</i> .....	25
<i>Obrázek 12: Logo Jetstar</i> .....	25
<i>Obrázek 14: Vývoj přepravních výkonů v osobní letecké dopravě</i> .....	27
<i>Obrázek 15: Podíl letecké dopravy na celkových výkonech osobní dopravy</i> .....	28
<i>Obrázek 16: Počet odbavených cestujících na letišti Václava Havla Praha</i> .....	34
<i>Obrázek 17: Mapa destinací v roce 2016 dostupných z letiště Václava Havla Praha</i> ...	35
<i>Obrázek 18: Počet odbavených cestujících na letišti Brno – Tuřany</i> .....	37
<i>Obrázek 19: Podíl nízkonákladových společností na českém trhu</i> .....	39
<i>Obrázek 20: Změna v kapacitě letů v období 2006 – 2016</i> .....	40
<i>Obrázek 21: Podíl nízkonákladových společností ve vybraných zemích Východní Evropy</i> .....	41
<i>Obrázek 22: Podíl na trhu prvních šesti nízkonákladových společností v Evropě</i> .....	42
<i>Obrázek 23: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Severní Americe v roce 2001</i> .....	44
<i>Obrázek 24: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Severní Americe v roce 2014</i> .....	44
<i>Obrázek 25: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Jižní a Střední Americe</i> ....	45
<i>Obrázek 26: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Jižní a Východní Asii</i> .....	46
<i>Obrázek 27: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Severní Asii</i> .....	46
<i>Obrázek 28: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Asii a Pacifiku</i> .....	46
<i>Obrázek 29: Procentuální podíl na trhu nízkonákladových společností na Středním Východě</i> .....	47

<i>Obrázek 30: Podíl na trhu nízkonákladových společností v Africe .....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 31: Letecká síť společnosti airBaltic .....</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek 32: Letecká síť společnosti easyJet .....</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek 33: Airbus A330 nových nízkonákladových aerolinií Level .....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek 34: Airbus A320, A340 a A350 nových nízkonákladových aerolinií Joon .....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek 35: Počet pasažérů přepravených společností Ryanair v letech 2004 – 2016.</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek 36: Počet pasažérů přepravených společností easyJet v letech 2000 – 2013 ..</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 37: Počet pasažérů přepravených společností easyJet v letech 2013 – 2016 v jednotlivých měsících .....</i>	<i>77</i>
<i>Obrázek 38: Celkový počet přepravených cestujících ve vybraných letech .....</i>	<i>83</i>
<i>Obrázek 39: Průměrné využití letadel .....</i>	<i>84</i>
<i>Obrázek 40: Počty destinací ve vybraných letech .....</i>	<i>85</i>
<i>Obrázek 41: Letadlový park ve vybraných letech.....</i>	<i>86</i>

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Vývoj přepravních výkonů v osobní letecké dopravě .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 2: Podíl letecké dopravy na celkových výkonech osobní dopravy.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabulka 3: Příklady sekundárních letišť v Evropě .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 4: Vliv nízkonákladových leteckých přepravců na sekundární letiště .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabulka 5: Příklady regionálních letišť v Evropě .....</i>	<i>31</i>
<i>Tabulka 6: Počet odbavených cestujících na letišti Václava Havla Praha .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabulka 7: Hlavní destinace z letiště Václava Havla Praha v letech 2005 a 2016.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 8: Počet odbavených cestujících na letišti Brno – Tuřany .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 9: Poplatky za použití nástupní techniky na Letišti Praha .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 10: Volitelné poplatky společnosti Ryanair .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 11: Počet letadel společnosti Ryanair .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 12: Poplatky společnosti easyJet .....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 13: Počet letadel společnosti easyJet .....</i>	<i>81</i>



## **Seznam příloh**

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

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

**Příloha 3:** Přehled počtu přepravených cestujících evropskými nízkonákladovými přepravci (v milionech)

**Příloha 4:** Destinace letecké společnosti easyJet

**Příloha 5:** Destinace letecké společnosti Ryanair