



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA DOPRAVNÍ

Bc. Lukáš Polanský

**TRENDY VE VÝVOJI PRODUKTU
NÍZKONÁKLADOVÝCH DOPRAVCŮ**

Diplomová práce

2019

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Fakulta dopravní
děkan
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. Lukáš Polanský

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

N 3710 – PL – Provoz a řízení letecké dopravy

Název tématu (česky): **Trendy ve vývoji produktu nízkonákladových dopravců**

Název tématu (anglicky): Trends in Low-Cost Carrier Product Development

Zásady pro vypracování

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

- Základní charakteristiky leteckých dopravců
- Obchodní modely
- Ekonomické analýzy
- Porovnání služeb leteckých dopravců, jejich dopad na náklady a poptávku
- Predikce vývoje trendů nízkonákladových dopravců



- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucí diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: Ready for Takeoff? The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries. Washington DC.
The Airline Industry.Challenges in the 21st Century. 1. vyd., Physica-Verlag HD, Berlin, 2008.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Anna Polánecká, Ph.D., MBA

Datum zadání diplomové práce: **27. července 2018**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **28. května 2019**
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

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



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

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

Bc. Lukáš Polanský
jméno a podpis studenta

V Praze dne.....27. července 2018

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce, paní Ing. Anně Polánecké, Ph.D., MBA za její ochotu, čas a odborné vedení. Dále bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Peterovi Vittkovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky. V neposlední řadě chci poděkovat celé své rodině za morální podporu po celou dobu mého studia.

Prohlášení

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

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

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

V Praze dne

.....

Lukáš Polanský

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA DOPRAVNÍ

TRENDY VE VÝVOJI PRODUKTU NÍZKONÁKLADOVÝCH DOPRAVCŮ

Diplomová práce

květen 2019

Bc. Lukáš Polanský

ABSTRAKT

Cílem práce je analyzovat současnou podobu produktu leteckých společností, identifikovat klíčové aspekty produktu nízkonákladových společností a předpovědět vývoj produktu s ohledem na trvalou udržitelnost obchodního modelu firmy. Práce se orientuje na kvalitu produktů nízkonákladových a síťových leteckých společností a posouzení všeobecně přijatých názorů, že nízkonákladoví dopravci nabízejí horší služby.

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the current form of the airlines product, to identify the key aspects of the low-cost carrier product and to predict the product development with regard to the sustainability of the business model. The work focuses on the quality of products of low - cost and network carriers and the assessment of generally accepted opinions that low-cost carriers offer worse services.

KLÍČOVÁ SLOVA

nízkonákladový letecký dopravce, síťový letecký dopravce, RPK, ASK, vytížení letů, revenue management systém, vedlejší příjmy, obchodní model, ceny letenek, flotila

KEY WORDS

low cost carrier, network carrier, RPK, ASK, load factor, revenue management system, ancillary revenue, business model, air ticket price, fleet

Obsah

Seznam použitých zkratek	8
ÚVOD	9
1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY LETECKÝCH DOPRAVCŮ.....	11
1.1 Síťový letecký dopravce	11
1.2 Nízkonákladový letecký dopravce.....	12
1.2.1 Obchodní model nízkonákladových společností.....	13
1.3 Současné charakteristiky leteckých dopravců.....	14
1.3.1 Segmenty poptávky.....	14
1.3.2 Organizační struktura společnosti	16
1.3.3 Geografický rozsah	16
2 EKONOMICKÉ INDIKÁTORY LETECKÝCH DOPRAVCŮ	18
2.1 Výnos na přepravní jednotku (RPK)	18
2.2 Dostupná sedadlová kapacita (ASK)	19
2.3 Vytíženost letů (LF)	19
2.4 Celkový příjem.....	20
2.5 Vedlejší příjmy.....	20
3 ŘÍZENÍ VÝNOSŮ.....	21
3.1 Systém řízení výnosů (RMS).....	21
3.2 Faktory ovlivňující cenu letenky.....	22
3.2.1 Segmenty trhu.....	23
3.2.2 Konkurence dopravců	23
3.2.3 Časové období a délka pobytu.....	23
4 TRENDY NÍZKONÁKLADOVÝCH LETECKÝCH DOPRAVCŮ	24
4.1 Hybridní obchodní model.....	25
4.1.1 Lety na primární letiště.....	25
4.1.2 Návazné lety	26
4.1.3 Dálkové lety	27
4.1.4 WIFI na palubě.....	28
4.1.5 Věrnostní programy.....	29
4.1.6 Sdílení letů v rámci více společností	30
4.1.7 Konfigurace letadel	32
4.1.8 VIP salonky.....	32
4.2 Trendy síťových leteckých dopravců.....	33
4.2.1 Zpoplatnění zapsaných zavazadel	33
4.2.2 Zpoplatnění výběru místa k sezení.....	34

4.2.3	Palubní servis síťových dopravců.....	34
5	PŘÍPADOVÁ STUDIE LETECKÝCH DOPRAVCŮ	36
5.1	Ryanair.....	36
5.1.1	Obchodní model.....	37
5.1.2	Cenové tarify, zavazadla a palubní servis	37
5.2	Vueling	38
5.2.1	Obchodní model.....	39
5.2.2	Cenové tarify, zavazadla a palubní servis	40
5.3	Smartwings.....	41
5.3.1	Obchodní model.....	41
5.3.2	Cenové tarify, zavazadla a palubní servis	42
5.4	Brussels Airlines.....	42
5.4.1	Obchodní model.....	43
5.4.2	Cenové tarify, zavazadla a palubní servis	44
5.5	Czech Airlines	44
5.5.1	Obchodní model.....	45
5.5.2	Cenové tarify, zavazadla a palubní servis	45
5.6	Porovnání leteckých společností	47
5.6.1	Porovnání služeb leteckých společností.....	47
5.6.2	Vytížení letů	50
5.6.3	Dochvilnost	51
5.6.4	Shrnutí	52
6	ANALÝZY LETECKÝCH DOPRAVCŮ.....	54
6.1	Kvalita produktu leteckých dopravců	54
6.1.1	Kompenzace za zpoždění letu	56
6.2	Analýza flotily leteckých dopravců	58
6.3	Analýza cen letenek	60
6.3.1	Praha-Brusel.....	60
6.3.2	Praha-Barcelona	63
6.3.3	Shrnutí	65
6.4	Vedlejší příjmy leteckých dopravců.....	65
7	PŘEDPOVĚĎ VÝVOJE LETECKÉ DOPRAVY	67
7.1	Předpověď výnosu na přepravní jednotku	67
7.2	Předpověď vývoje obchodních modelů	67
7.2.1	Koncern leteckých dopravců	70
7.2.2	Nízkonákladové společnosti.....	70
7.3	Konkurence alternativní dopravy	71

ZÁVĚR	73
Použité zdroje	76
Seznam obrázků	80
Seznam tabulek	81
Seznam grafů.....	82

Seznam použitých zkratek

ASK	Available Seat Kilometers
AF-KLM	Air France - KLM
CZK	Czech Crown
CTOC	Calculated Take Off Time
FAA	Federal Aviation Administration
IAG	International Airlines Group
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IFE	Inflight entertainment
LCC	Low-cost carrier
LF	Load Factor
LR	Long Range
NEO	New Engine Options
NG	New Generation
OTP	On Time Performance
PAX	Passenger
RMS	Revenue Managment System
RPK	Revenue Passenger Kilometers
USA	The United States of America
VIP	Very Important Person

ÚVOD

Dnešní letecká doprava prošla od svého začátku velkými změnami. Letecké společnosti neustále zvyšují kvalitu svých produktů a snaží se zaujmout zákazníky tak, aby si vybrali právě je. Zvyšování kvality produktu nízkonákladových leteckých společností zapříčinilo téměř totožnou podobu produktu, kterou nabízí síťoví dopravci. Jako příklad lze uvést nízkonákladovou společnost Ryanair, která v roce 2019 oznámila zavedení věrnostního programu Ryanair Choice, čímž vstoupila na pole dominované dosud síťovými dopravci.

Tímto vývojovým trendem, aktuální podobou produktů, přizpůsobování se zákazníkovi a předpovědi vývoje obchodních modelů nízkonákladových leteckých společností pojednává tato diplomová práce s názvem „Trendy ve vývoji produktů nízkonákladových dopravců“.

První teoretická část této práce popisuje základní charakteristiky leteckých dopravců a rozdělení z hlediska obchodního modelu, organizační struktury podniku, segmentace poptávky a geografického rozsahu.

Druhá teoretická část se zaměřuje na základní definice ekonomických indikátorů, které jsou využívány leteckými společnostmi a také způsobem, jakým letecké společnosti zvyšují své příjmy. Na základě těchto poznatků jsou prováděny analýzy pro evropské letecké společnosti.

Následující kapitola se zabývá současnými trendy ve vývoji nízkonákladových, ale i síťových leteckých společností, především z pohledu nabízených služeb cestujícím. Jsou zde popsány změny v kvalitě produktu leteckých dopravců, kterými se dnešní letecké společnosti snaží přilákat, ale i udržet svého zákazníka.

Cílem této práce je prozkoumání trhu leteckých dopravců se záměrem zjistit, jaký dopad má nízkonákladový model na poskytování kvality služeb leteckých dopravců v porovnání se síťovými leteckými společnostmi. Tento cíl je posuzován v následující kapitole. Byly zvoleny nízkonákladové společnosti Ryanair, Vueling a Smartwings, a dvě síťové letecké společnosti Brussels Airlines a Czech Airlines. Zde byla provedena případová studie jejich obchodních modelů a nabízených služeb na základě kterých byly určeny klíčové aspekty současné podoby obchodních modelů leteckých dopravců.

Následující kapitola podrobněji pojednává o klíčových aspektech leteckých dopravců, které byly stanoveny v předchozí kapitole. Na základě hodnocení leteckých dopravců je provedena analýza kvality služeb nízkonákladových a síťových dopravců z pohledu spokojenosti zákazníka. Dále jsou porovnávány ceny letenek nízkonákladových a síťových dopravců s cílem prozkoumat, zdali se stanovení ceny letenky liší v závislosti na obchodním modelu dané společnosti.

Poslední kapitola předpovídá vývoj obchodních modelů leteckých dopravců na základě poznatků z této práce s uvážením možných rizik, které by mohly ovlivnit průmysl leteckých dopravců.

1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY LETECKÝCH DOPRAVCŮ

Tato kapitola se zabývá základními charakteristikami a rozdělením leteckých dopravců. V současné době se využívá rozdělení podle obchodních modelů, ovšem jak bude dále pojednávat tato práce, toto rozdělení již není zcela vhodné.

Letecké dopravce můžeme dělit podle obchodního modelu, cenové strategie a typu služeb nabízených cestujícím na:

- Síťové (pravidelný dopravce, síťový nebo regionální)
- Nízkonákladové (pravidelný dopravce)
- Charterové (nepravidelný dopravce)
- nebo kombinace výše uvedených (tzv. hybridní) [1].

Regionálním dopravcem rozumíme společnost, létající převážně z menších letišť na větší letiště. Obvykle se jedná o kratší linky, takto dodávají cestující mezinárodním leteckým dopravcům, kteří tyto osoby přepravují na větší vzdálenosti [2].

Produktem leteckých společností je přeprava z místa A do místa B. Tato přeprava může být uskutečněna mezi třemi typy letišť, v závislosti na obchodním modelu společnosti. Mezi tyto typy patří letiště primární, sekundární a regionální [3].

Primární letiště jsou definována jako letiště, které ročně odbaví více než 10 000 cestujících [3]. Zpravidla se jedná o letiště umístěné v blízkosti hlavních měst, využívané především síťovými dopravci pro mezinárodní lety.

Sekundární letiště jsou umístěna ve větší vzdálenosti od hlavních a velkých měst, obvykle kolem 60 km, a v blízkosti města se nachází primární letiště. V důsledku menšího provozu mají tato letiště menší letištní poplatky v porovnání s primárními letišti. Letiště jsou využívána především nízkonákladovými společnostmi pro mezinárodní i vnitrostátní lety [3].

Regionální letiště jsou obvykle umístěna v méně obydlených oblastech. Tyto letiště slouží především pro vnitrostátní linky a poskytují přepravu na primární letiště, kde dodávají cestující síťovým dopravcům.

Tato práce se zaměřuje především na komplexní služby síťových a nízkonákladových dopravců se sídlem v Evropě.

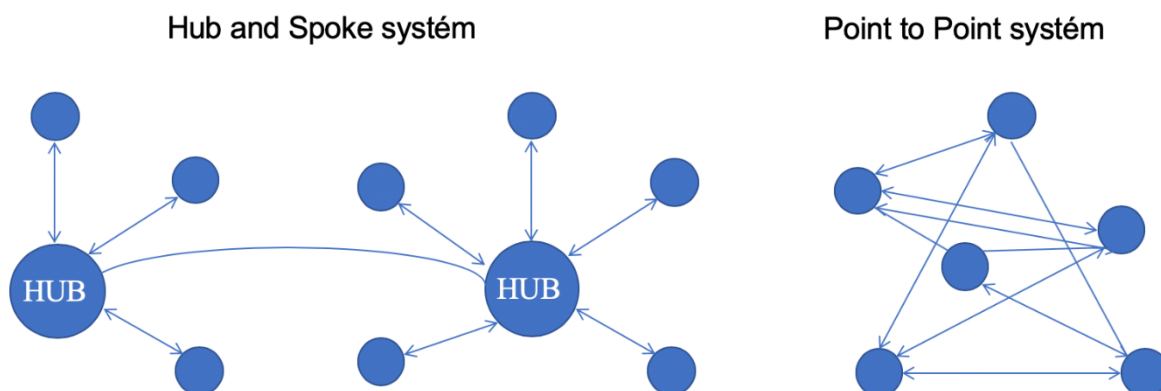
1.1 Síťový letecký dopravce

Do skupiny síťových leteckých dopravců zahrnujeme společnosti, jejichž lety jsou provozovány mezi dvojicemi měst, kde není přímé spojení a k přepravě mezi dvěma destinacemi využívá

více svých linek nebo linek sdílených v rámci leteckých aliancí (Code share). Tato struktura tras, kterou často používají síťové letecké společnosti, je tzv. systém „Hub and Spoke“, viz obrázek 1. Cestující jsou sváženi z menších měst do tzv. „Hubů“, tedy centrálních letišť, odkud většinou pokračují návaznými dálkovými lety. V případě, že cestující zmešká návazný spoj, je pro něj zajištěno náhradní spojení. Cestování se síťovými leteckými dopravci je pro zákazníka komfortnější z hlediska nabízených palubních služeb, jako například občerstvením na palubě zdarma, většími roztečemi mezi sedadly a možností výběru cestovní třídy. Prodej letenek je možný online, ale také prostřednictvím pozemních prodejen. Obvykle je tato pomyslná prestiž prezentována samotnou značkou společnosti. Tito dopravci se velmi často sdružují do aliancí s ostatními společnostmi, což jim umožňuje širší nabídku leteckého spojení, a mnoho dalších výhod pro cestujícího, které se ovšem odrazí na ceně letenky [4]. Cílem této práce je ověřit, zdali tomu tak stále je.

1.2 Nízkonákladový letecký dopravce

Nízkonákladový dopravce, v anglické literatuře označován jako Low Cost Carrier (LCC), je společnost, která využívá nízkonákladový obchodní model, díky kterému nabízí levnější cenové tarify letenek oproti klasickým leteckým společnostem. Metody nízkonákladových společností ke snížení nákladů spočívají v maximálním využití letadel, využívání sekundárních letišť, často umístěných v blízkosti menších měst, nabízení pouze jedné cestovní třídy, použitím jednotné flotily letadel, krátké průletové časy mezi lety, lety na krátké vzdálenosti se sítí linek pouze point-to-point, viz obrázek 1. (bez možného návazného spojení do jiných destinací), zavedení příplatků za extra služby atd. [5].



Obrázek 1. Systém Hub and Spoke a Point-to Point

Zdroj: Autor

Evoluce v rozvoji nízkonákladového modelu začala po deregulaci leteckého průmyslu. Průkopníkem nízkonákladové obchodního modelu byla americká společnost Southwest Airlines. Tento obchodní model byl inspirací pro všechny nově zakládané nízkonákladové

společnosti a je využíván dodnes. V následující podkapitole se budu věnovat podrobnému popisu tohoto obchodního modelu společnosti Southwest Airlines.

1.2.1 Obchodní model nízkonákladových společností

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.2., obchodní model společnosti Southwest Airlines byl prvním nízkonákladovým modelem a v určitých obdobích je využíván dodnes.

V roce 1967 byla založena společnost Air Southwest, dnes známá jako Southwest Airlines. Začala působit jako vnitrostátní letecká společnost v rámci státu Texas [1]. Nízkonákladový obchodní model byl úspěšně zaveden po deregulaci amerického leteckého trhu v říjnu 1978. Deregulace umožnila společností svobodnou volbu cenových tarifů, zrušení nevýdělečných linek, rozšíření služeb a umožnila tak leteckým dopravcům stát se ziskovými a konkurenceschopnými firmami [6]. Na rozdíl od dosavadních leteckých dopravců se nízkonákladový obchodní model lišil jednoduchou cenovou strategií, omezenými službami na palubě jako například absence občerstvení a denního tisku na palubě atd. V roce 2004 měl Southwest 417 letadel a byl třetí největší leteckou společností v USA. V roce 2013 dosáhl počet letadel 680 a lety byly provozovány do 96 destinací ve 41 státech [7]. V současné době je největší nízkonákladovou leteckou společností na světě, provozuje přes 750 letadel typu Boeing 737, ve své nabídce má 100 destinací ve 41 zemích [8].

Mezi základní charakteristiky nízkonákladového obchodního modelu, díky kterému nízkonákladové společnosti nabízí nižší ceny letenek oproti síťovým leteckým dopravcům, v důsledku nižších provozních nákladů patří:

Lety na sekundární letiště – Využívání méně frekventovaných letišť, které obvykle bývají vzdálenější od centra oproti primárním letišťům. To přináší provozní úspory nákladů, díky nižším letištním poplatkům, neboť tato letiště jsou obecně levnější než primární letiště. Dále v důsledku menšího provozu na letišti lze zkrátit průletové časy letadel. Ušetřený čas může být využitý například ke zvýšení počtu rotací během dne.

Lety z bodu do bodu – Lety jsou provozovány jako přímé linky z bodu do bodu (point-to-point), bez možnosti navazujících letových spojů. V případě zmeškání návazného spoje není dopravce povinen zajistit náhradní spojení, popřípadě ubytování a stravu, jako je tomu u klasických leteckých přepravců. To znamená, že cestujícím není poskytnuta možnost propojení mezi návaznými lety se stejným dopravcem. Síť linek point-to-point byla klíčovým prvkem úspěchu LCC dopravců a odkloněním od síťových leteckých dopravců.

Jednotná flotila letadel – Charakteristickým prvkem nízkonákladového modelu je jednotná flotila letadel. Jedná se především o letouny na krátké a středně dlouhé tratě, například A320 od firmy Airbus, nebo B737 od konkurenční firmy Boeing. Letouny jsou již od výroby

konstruovány dle požadavků leteckého dopravce, a to v konfiguraci kabiny, kde je žádoucí maximální počet sedadel v jedné cestovní třídě (výhradně ekonomické) na úkor pohodlí. Provozuje-li letecký dopravce letouny jednoho typu, přináší to nemalé úspory v mnoha oblastech. Z hlediska údržby spojená dostupnost náhradních dílů, dále výcvik leteckého personálu, jak pilotů, palubního personálu, tak techniků. Další výhodou je možné vyjednání množstevní slevy přímo s výrobcem letadel při jejich nákupu.

Online prodej letenek – Prodej letenek probíhá pouze prostřednictvím webových stránek. Velká část nákladů síťových dopravců se skládala z nákladů na distribuci – zejména spojených s používáním globálního distribučního systému. Nízkonákladové společnosti tak odstranili velkou část těchto nákladů [1].

Služby na palubě – Občerstvení je nabízeno většinou za poplatek, není nabízený denní tisk apod. To má za následek snížení nákladů a vytvoření příležitostí pro další vedlejší příjmy. O službách na palubě pojednává kapitola 4.

Zpoplatnění ostatních služeb – Dalším prvkem obchodního modelu jsou odbavená zavazadla. Většina nízkonákladových společností účtuje cestujícím poplatek za odbavená zavazadla a někteří dokonce uplatňují přísná pravidla pro přípustné hmotnosti a rozměry zavazadel na cestujících.

Jakékoliv změny údajů (datum odletu, změna jména) nejsou možné, popřípadě jsou účtovány vysoké poplatky. Za příplatek je obvykle také vlastní výběr libovolného sedadla [1].

Letecké společnosti dnes nepoužívají pouze jeden obchodní model, ale kombinují prvky různých obchodních modelů. V důsledku toho se mohou snadněji přizpůsobit aktuální situaci na trhu letecké dopravy. Hybridní obchodní model je vytvořen kombinací prvků obchodního modelu síťových leteckých dopravců a obchodního modelu nízkonákladových společností. Hybridní model je popsán v kapitole 4.1.

1.3 Současné charakteristiky leteckých dopravců

V současné době se obchodní modely podobají natolik, že je velmi obtížné posuzovat letecké společnosti podle obchodního modelu (tedy nízkonákladový či síťový). Následující kapitola pojednává o možném rozdělení leteckých dopravců, a to z hlediska organizační struktury podniku, segmentů poptávky nebo geografického rozložení.

1.3.1 Segmenty poptávky

Mezi rozlišující prvky leteckých společností přes segmenty poptávky řadíme dva základní druhy poptávky - stálou a stimulovanou. Tato poptávka přímo koresponduje s cílením na určité druhy cestujících na obchodní a volnočasové.

Obchodní cestující lze charakterizovat podle volby času a termínu odletu. Lety brzy ráno nebo pozdě večer v pracovním týdnu jsou lákavé pro obchodní cestující. Je pro ně možné uskutečnit obchodní činnost v dané destinaci s návratem ve stejný den [9].

Cestující ve volném čase mají obecně pružnější preference, pokud jde o datum a čas odletu. V důsledku toho je poptávka po segmentu volného času pružnější [10]. Tuto skupinu můžeme dále dělit do tří podskupin podle záměru cesty.

- S jasným záměrem přes zprostředkovatele (charterový cestující). Tento typ cestujícího má zcela jasný cíl své cesty. Z pravidla se jedná o cestující, kteří mají předem vybranou destinaci, a pro zvolenou destinaci využije koupí zájezdu např. prostřednictvím cestovní kanceláře. Letenka není tedy zakoupena přímo cestujícím ale prostřednictvím cestovní kanceláře, která zájezd prodává.
- S jasným záměrem. Druhým typem této skupiny jsou zákazníci, kteří mají zcela jasný cíl své cesty, ale nevyužijí služby cestovní kanceláře, a sestaví si cestu dle vlastních potřeb. Volba letecké společnosti a samotného letu je tedy čistě na zákazníkově.
- Bez jasného záměru. Poslední skupinou je zákazník, který nemá předem stanovený cíl cesty. Ve stanoveném termínu zvolí destinaci podle aktuální výhodné nabídky libovolné letecké společnosti. Letecké společnosti často prodávají akční letenky a provádí různé marketingové strategie, s jasným cílením na tuto skupinu cestujících.

Stálá poptávka. Stálou poptávku můžeme definovat prostřednictvím skupiny zákazníků, která cestuje za obchodními účely. Zde je klíčový fakt, že tito zákazníci mají fixně stanovený termín cesty a zcela jasnou destinaci. Jde tedy o zákazníky se specifickými požadavky, nevyhledávající nejlevnější letenky, ale zajímají se především o přidanou hodnotu produktu. Obvykle se jedná o výhody spojené s výhodnějšími časy odletu, lety na primární letiště, s tím spojené návazné lety. Z pohledu samotného komfortu cesty jde především o možnosti cestovat v obchodní třídě, využití VIP salonků na letišti apod.

Stimulovaná poptávka. Druhou skupinou je poptávka vytvořená, která cílí na zákazníky, kteří cestují převážně ze soukromých důvodů. Základní rozdíl této skupiny je především v požadavcích této skupiny zákazníků, kteří se soustředí především na nízkou cenu letenky, a samotné služby a výhody či nevýhody spojené s cestou nejsou prioritou.

Tyto dvě skupiny se liší ve dvou dimenzích. Za prvé, obchodní cestující jsou obvykle ochotni platit více za cenu letenky, a proto je jejich poptávka cenově neelastická oproti poptávce cestujících ve volném čase. Za druhé, obchodní cestující mají tendenci plánovat s menším časovým předstihem než cestující volnočasoví [11]. Tato heterogenita mezi oběma segmenty cestujících umožňuje segmentaci trhu, přičemž cestujícímu, který zakoupí letenku s menším předstihem je účtována vyšší cena (obvykle pro obchodní cestující) a levnější tarify pro ty, kteří

zakoupí letenku s časovým předstihem, většinou cestující volnočasoví [12]. Pokud je podíl obchodních cestujících vysoký, dopravce proto bude mít tendenci zvolit si cenový profil s velkým zvýšením cen v blízkosti data odletu.

1.3.2 Organizační struktura společnosti

Jedním z možných rozlišování leteckých společností je rozdělení na základě organizační struktury dané společností. Tato struktura ze strategického hlediska rozhoduje o globálním rozsahu letecké společnosti.

- Jednotný podnik. Jedná se o model přijatý dopravci, který se zaměřuje na leteckou dopravu jako na svou hlavní činnost v souvislosti s přepravou cestujících a nákladu. Klíčovou roli hraje primární značka společnosti jejíž využití se v určitých modifikacích používá na různých trzích, jako příklad lze uvést skupinu JAL. Tato skupina poskytuje služby prémiového síťového dopravce pod názvem Japan Airlines. Dále do této skupiny patří např. regionální dopravce J-AIR, Japan Transocean Air atd. [13, 14]. Na evropském trhu se tento trend vyskytuje v zakládání regionálních dceřiných společností např. Iberia a její dceřiná společnost Iberia Express.
- Portfolio příbuzných podniků. Tento model zahrnuje kromě leteckých dopravních společností řadu divizí, dceřiných společností a společných podniků v oblastech souvisejících s leteckou dopravou. Příkladem je skupina Lufthansa Group. Společnost nabízí služby letecké společnosti především obchodním zákazníkům pod značkou prémiového síťového leteckého dopravce Lufthansa. Mezi tyto síťové dopravce sdružuje dceřiné společnosti jako je např. Austrian Airlines či Swiss International Air Lines. Dále nabízí služby pro cestující na soukromých (volnočasových) linkách prostřednictvím společnosti Eurowings. Mimo tyto letecké dopravce pro cestující ovšem nabízí i logistické služby přepravy pod názvem Lufthansa Cargo, a také má vlastní skupinu pro údržbu a opravu letadel Lufthansa Technik [13, 15].
- Portfolio nesouvisejících podniků. Jedná se o strukturální rozdělení letecké společnosti nebo holdingového koncernu, který pod svojí značkou letecké společnosti vlastní mimo samotnou společnost také podniky, které přímo nesouvisí s leteckou dopravou, například sítě hotelových řetězců apod. V současné době je tímto typem portfolia jediná letecká společnost Icelandair Group, která vlastní síť hotelů Icelandair Hotels. Ostatní společnosti od této struktury ustoupily (např. All Nippon) [13].

1.3.3 Geografický rozsah

Pravidelnou leteckou dopravu lze charakterizovat podle segmentů na různých geografických diferencovaných trzích (Evropa, Severní Atlantik, Střední východ, Dálný východ, Jižní Amerika atd.). Volba geografického rozsahu je jednoznačně základním prvkem každé konkurenční

strategie leteckého dopravce. Síťové letecké společnosti rozšiřují své portfolio mezinárodních letů namísto rozšiřování sítí linek na domácím trhu. Regionální společnosti naopak rozšiřují své linky z krátkých na středně dlouhé (jako příklad lze uvést britskou regionální společnost FlyBe). V obou případech je tato změna geografického rozsahu způsobena zintenzivněním hospodářské soutěže nízkonákladových leteckých společností na trzích na krátké vzdálenosti [13].

Obchodní i strategické modely si letecké společnosti volí sami, aby byly schopny na daném trhu uspět a byly schopny hospodářské soutěže, proto se neustále vyvíjí a mění. Deregulace leteckého průmyslu přispěla k rozmachu leteckých společností a zároveň ke zvýšení konkurence. Větší transparentnost cen způsobila všeobecný tlak na snížení cen a růst spotřebitelského přebytku. To se odrazilo na benefitu pro zákazníky, a tím byla nízká cena letenek [16]. Avšak agentura Orbitz poznamenala, že více než 30 % svých zákazníků si nevybere nejlevnější zobrazený let [17]. Nízká cena (a s tím spojené omezení služeb), není vždy rozhodujícím faktorem při pořizování letenky. Zákazníci ne vždy kupují nejlevější produkt, pokud vidí přidanou hodnotu produktu (jako např. zavazadlo v ceně, možnost návazného spoje aj.) Z toho vyplývá, že bez ohledu na nízké ceny je podstatná část zákazníků také do určité míry citlivá na kvalitu produktu. Pro nízkonákladové společnosti bylo tedy nutné poskytnout zákazníkům přidanou hodnotu svého produktu, aby byly schopny hospodářské soutěže se síťovými leteckými společnostmi.

2 EKONOMICKÉ INDIKÁTORY LETECKÝCH DOPRAVCŮ

Tato kapitola je zaměřena na základní definice ekonomických ukazatelů leteckých sopečností, které se nejčastěji využívají při posuzování efektivnosti leteckého provozu. Tyto ukazatele využívají letecké společnosti nejen pro zkoumání vlastní organizace, ale i pro porovnávání s konkurenčními leteckými společnostmi působících na stejných linkách či stejném segmentu trhu.

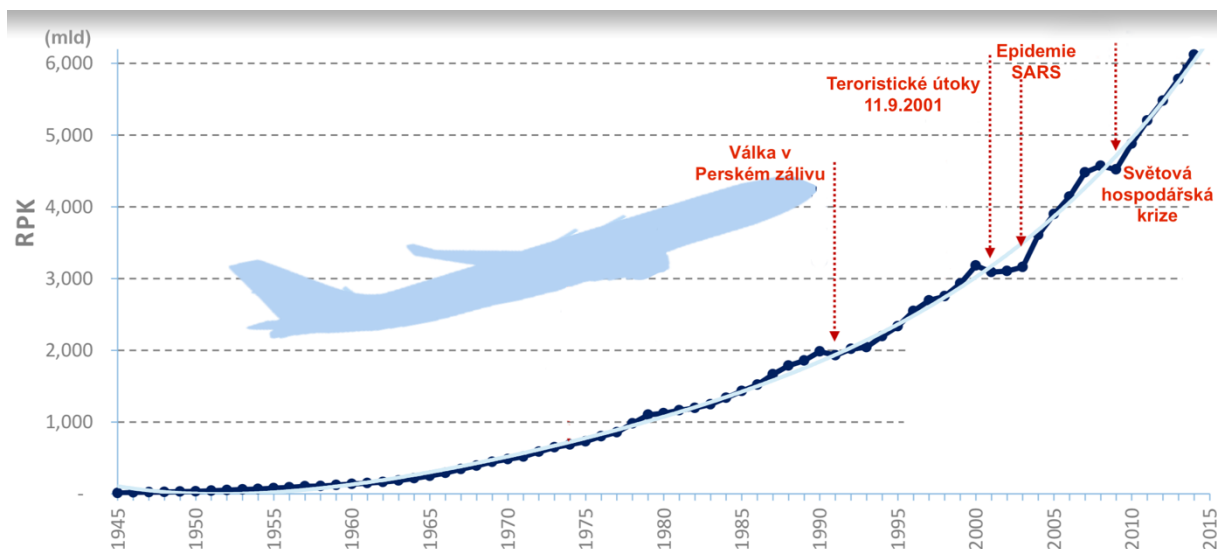
2.1 Výnos na přepravní jednotku (RPK)

Letecká přeprava cestujících může být měřena např. podle počtu přepravených cestujících, ale nejběžnějším měřítkem letecké dopravy je výnos na přepravní jednotku, anglicky označován jako „Revenue Passenger Kilometers“ (RPK), tedy počet přepravených platících cestujících vynásobený celkovou přepravenou vzdáleností (kilometry, popřípadě míle). 1 RPK je tedy definován jako jeden platící cestující přepravený na 1 km. Například let s 189 cestujícími na vzdálenost 1000 km generuje 189 000 RPK letecké dopravy [18].

$$RPK = \text{Počet přepravených cestujících} \times \text{Vzdálenost}$$

RPK tedy zobrazuje skutečnou poptávku po letecké dopravě. Zvýšení RPK představuje pozitivní dopad pro leteckou společnost, tedy, že cestující více využívají služby letecké společnosti. Pro dosažení lepších hodnot RPK letecké společnosti musí buď navýšit dostupnou sedadlovou kapacitu, popřípadě efektivněji nabízet momentální dostupnou kapacitu. RPK je také sledováno výrobcí letadel, na základě dlouhodobých předpovědí vývoje RPK upravují plány pro vývoj a výrobu letadel.

V grafu 1. je znázorněn vývoj RPK od roku 1945 do roku 2015. Z historického hlediska má RPK neustále se zvyšující charakter. Výraznější poklesy jsou zaznamenány např. s válkou v Perském zálivu z roku 1990, teroristickými útoky v USA v roce 2001, epidemií SARS a také v důsledku světové hospodářské krize v roce 2009. Z grafu 1. vyplývá, že RPK za posledních 15 let strmě roste, což je způsobeno především cenovou dostupností letecké přepravy pro širokou veřejnost.



Graf 1 Vývoj RPK

Zdroj: www.icao.com

2.2 Dostupná sedadlová kapacita (ASK)

Dostupná sedadlová kapacita vychází z anglického spojení „Available Seat Kilometers“ (ASK), kde 1 ASK je definován jako jedno dostupné sedadlo na 1 uletěný kilometr. Pokud je například let operován na vzdálenost 1000 km s kapacitou letadla 189 míst, generuje 189 000 ASK [19].

$$ASK = \text{Počet dostupných sedadel} \times \text{Vzdálenost}$$

ASK vyjadřuje míru schopnosti linky, nebo celé společnosti generovat zisk v závislosti na provozu a poskytuje jasný údaj letecké společnosti o vlastní kapacitě. Dopravci, kteří provozují více typů letadel nebo letadla s různými sedadlovými konfiguracemi pak mohou lépe určit, který typ letadla využít na konkrétní linku.

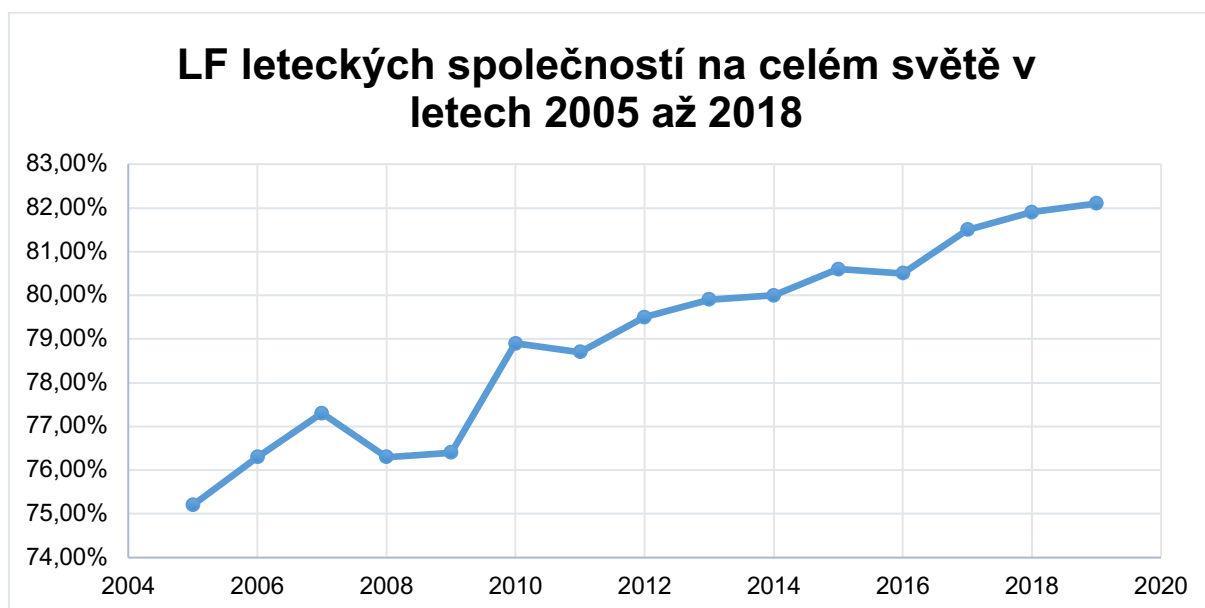
2.3 Vytíženost letů (LF)

V anglické literatuře označována jako „Load Factor“ (LF) je číselná hodnota v procentech, používaná v leteckém průmyslu pro vyjádření využití kapacity letadla. Přesněji se jedná o poměr mezi skutečným počtem přepravených cestujících a dostupnou kapacitou sedadel v letadle [20].

$$\text{Vytíženost letů} = \frac{RPK}{ASK} \times 100$$

V níže uvedeném grafu 2. je statistika ilustrující vytížení letů komerčních leteckých společností na celém světě v letech 2005 až 2018. V roce 2018 bylo vytížení letů 81,9 %. Z grafu 2. je zřejmé, že využití kapacity leteckých společností má stále vzrůstající tendenci, a v současné době je na vrcholu. Výjimkou jsou roky 2008 a 2009, kdy probíhala světová hospodářská krize,

kteřá měla negativní dopad i na letecký průmysl [21]. Pro letecké společnosti je tento údaj potřebný z hlediska účinnosti, ale je zapotřebí brát v úvahu, že hodnota LF nezohledňuje ceny letenek, a proto nelze určit, zda společnost s vysokou hodnotou LF je zisková či nikoliv [7].



Graf 2. Vytíženost letů v letech 2005-2018

Zdroj: www.statista.com

2.4 Celkový příjem

Anglicky je označován jako „Total Revenue“ počet prodaných produktů nebo služeb vynásobený cenou produktů nebo služeb [23]. Celkové příjmy tedy představují sumu peněz, kterou společnost skutečně získá. Celkovými příjmy se zabývá kapitola 6.4.

2.5 Vedlejší příjmy

Vedlejší příjmy jsou výnosy, které jsou odvozeny od zboží nebo služeb, které nejsou primárním produktem společnosti. Primárním produktem letecké společnosti je přeprava z místa A do místa B. Sekundární příjmy leteckých společností rozdělujeme na dvě skupiny.

První skupinou jsou příjmy související s letem. Do této skupiny patří poplatky za zavazadla, občerstvení na palubě, placený zábavní systém, placený internet na palubě, přístup do VIP salonků, změny za rezervace, přednostní nástup do letadla atd.

Druhou skupinou jsou příjmy nesouvisející s letem. Mezi tyto příjmy patří např. pronájem aut přes leteckou společnost, rezervace hotelu, transport na letiště, poplatky za platbu kartou atd. [24]. Vedlejší příjmy leteckých společností porovnává kapitola 6.4.

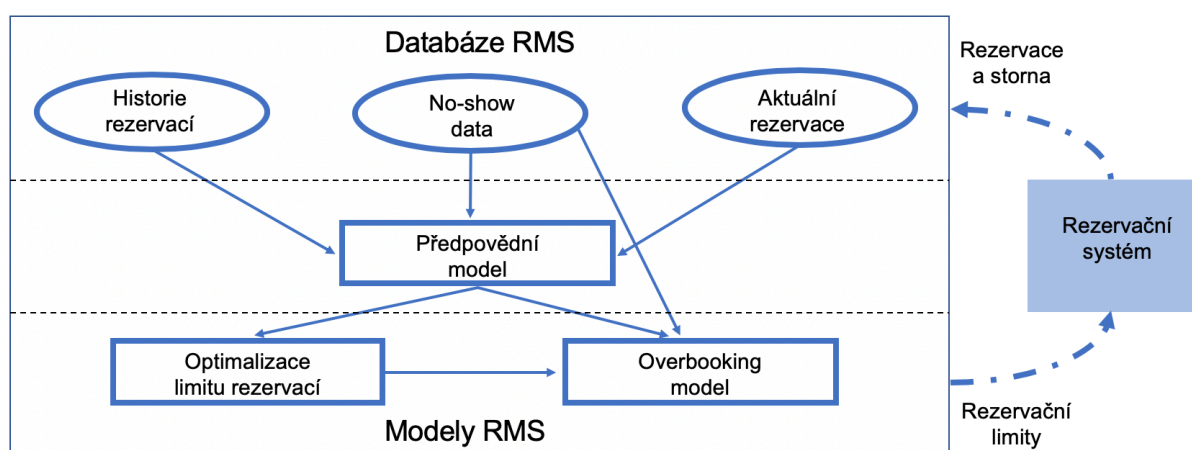
3 ŘÍZENÍ VÝNOSŮ

V této kapitole se budu věnovat základním cenovým kritériím, která jsou využívána při stanovování ceny letenek. Letecké společnosti v současné době využívají systém pro maximalizaci výnosu z daného letu, tzv. Revenue Management System. Následující podkapitola tento systém vysvětluje podrobněji.

3.1 Systém řízení výnosů (RMS)

Anglicky označován jako „Revenue Management System“ (RMS) je systém, který využívají letecké společnosti k dosažení maximalizace výnosů z nabízených sedadlových kapacit. RMS je tak základem pro optimalizaci ceny letenek s přihlédnutím na aktuální počet zakoupených míst a porovnání poměrů obsazenosti v daných cestovních třídách s využitím proměnného způsobu vytváření ceny v závislosti na době do odletu [25].

Základní komponenty systému RMS jsou zobrazeny na obrázku 2. Systém má čtyři základní komponenty. Prvním komponentem je databáze, která obsahuje informace o historii rezervací, historii o počtu cestujících, kteří se nedostavili v minulosti na konkrétní let (no show data) a o aktuálním počtu rezervací. Tyto data jsou zpracována v předpovědním modelu, na základě kterého se matematickými výpočty stanovují cenové limity rezervací a také počet míst možných k prodeji nad kapacitu daného typu letadla. Tyto informace jsou následně zasílány do rezervačních systémů. Při neobvyklých okolnostech (např. prudký nárůst poptávky v souvislosti s neočekávanou událostí) je důležitý lidský zásah [19]. Podle studie provedené společností IATA může řádné využívání RMS zvýšit příjmy leteckých společností až o 6 % [26].



Obrázek 2. Systém řízení výnosů

Zdroj: Autor, vychází z [16].

Overbooking

Je jednou ze složek modelu RMS. Jedná se o cenovou strategii, která přímo nesouvisí s cenou produktu. Účelem strategie overbooking je určit maximální počet rezervací, které budou přijaty pro daný let s danou fyzickou kapacitou sedadel v konkrétním typu letadla. Jde o určitý risk letecké společnosti, která spoléhá na to, že se část cestujících na daný let nedostaví. Například je-li kapacita letounu 189 míst, a průměrně se na let nedostaví 3 cestující, společnost prodá o tři místa více, a dochází tak ke zvýšení zisku. Problém nasává v případě, že se dostaví všichni cestující, a kapacita letadla jim nedovolí účast na daném letu. Jedná se o tzv. „odepřený nástup“, kdy je letecká společnost podle nařízení EU č. 261/2004 povinna poskytnout cestujícímu náhradu pořizovací ceny letenky, zajištění přepravy na nejbližším možném spoji, a je-li zde časová prodleva, tak k zajištění ubytování, čímž naopak společnost zvyšuje své náklady [27].

Povinnost vyplácení kompenzací pro letecké společnosti v rámci nařízení Evropského parlamentu 261/2004 platí také pro cestující, kterým:

- byl odepřen nástup na palubu,
- byl zrušen let,
- nebo byl let opožděný z provozních důvodů společnosti [27].

O vyplácení kompenzací dále pojednává kapitola 6.1.1.

Cenová diskriminace

Termín cenová diskriminace se používá, je-li nabízen zcela totožný produkt každému zákazníkovi za jinou cenu, i když jsou náklady spojené s poskytovanou službou totožné. Tato cenová strategie vychází především ze systému RMS [13]. Cenová diskriminace je prokázána v kapitole 6.3.

3.2 Faktory ovlivňující cenu letenky

Letecké společnosti neurčují finální cenu letenky pouze na základě vyhodnocených údajů ze systému RMS. Stanovení ceny letenky si volí každá letecká společnost podle své vlastní zvolené cenové strategie, s přihlédnutím na externí podmínky trhu, na kterém působí. Mezi hlavní atributy patří: geografické umístění společnosti, poptávka, provozní vlivy [28].

Geografické umístění samo o sobě udává leteckým společnostem specifické prostředí, kterému se společnosti musí přizpůsobit. Toto prostředí může být ovlivněno vládními předpisy, mezinárodními vztahy s okolními státy, hospodářskou soutěží na daném trhu a jiné.

Stanovení ceny se řídí také podle aktuální poptávky po daném produktu. Je-li poptávka po konkrétní lince vysoká, letecké společnosti zvýší cenu. V případě, že poptávka po dané lince

není vysoká, letecké společnosti velmi často sníží cenu dané letenky, popřípadě zavedou slevové akce.

Další skupinou jsou provozní faktory, mezi které patří především náklady na palivo, které tvoří přes 35 % všech provozních nákladů letecké společnosti [13]. Dále také letištní poplatky, které se odvíjí od daného typu letounu v závislosti na jeho váhové kategorii a také se individuálně liší od každého letiště.

3.2.1 Segmenty trhu

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.1, letecké společnosti volí svou obchodní strategii mimo jiné přes segmenty typů zákazníků, a to obchodní nebo volnočasové. Zde je poté nutné rozlišovat konkrétní destinace podle záměru cesty.

Z hlediska cenových strategií obchodní cestující upřednostňují konkrétní datum a čas odletu, a není pro ně prioritou nízká cena letenky. Naopak volnočasoví cestující jsou více citliví na nižší cenu a jsou flexibilnější na čas odletu. Letecké společnosti proto volí cenové strategie také podle typu destinace. Jako příklad lze uvést letiště v Bruselu, které je především vyhledávanou destinací obchodních cestujících, naopak např. letenky do Nice budou cíleny na volnočasové cestující.

3.2.2 Konkurence dopravců

Dalším faktorem ovlivňujícím cenu letenky je hospodářská soutěž ostatních leteckých společností na daném trhu. Má-li letecká společnost monopolní postavení na konkrétní lince, cena bude vyšší než na lince, kterou provozuje více leteckých společností.

3.2.3 Časové období a délka pobytu

Letecké společnosti přizpůsobují ceny letenek také podle časového období (letní/zimní sezona) a délky pobytu. Obvykle volí vyšší ceny letenek v hlavní sezoně dané destinace, naopak mimo sezonu volí nižší ceny letenek a nabízí různé slevy.

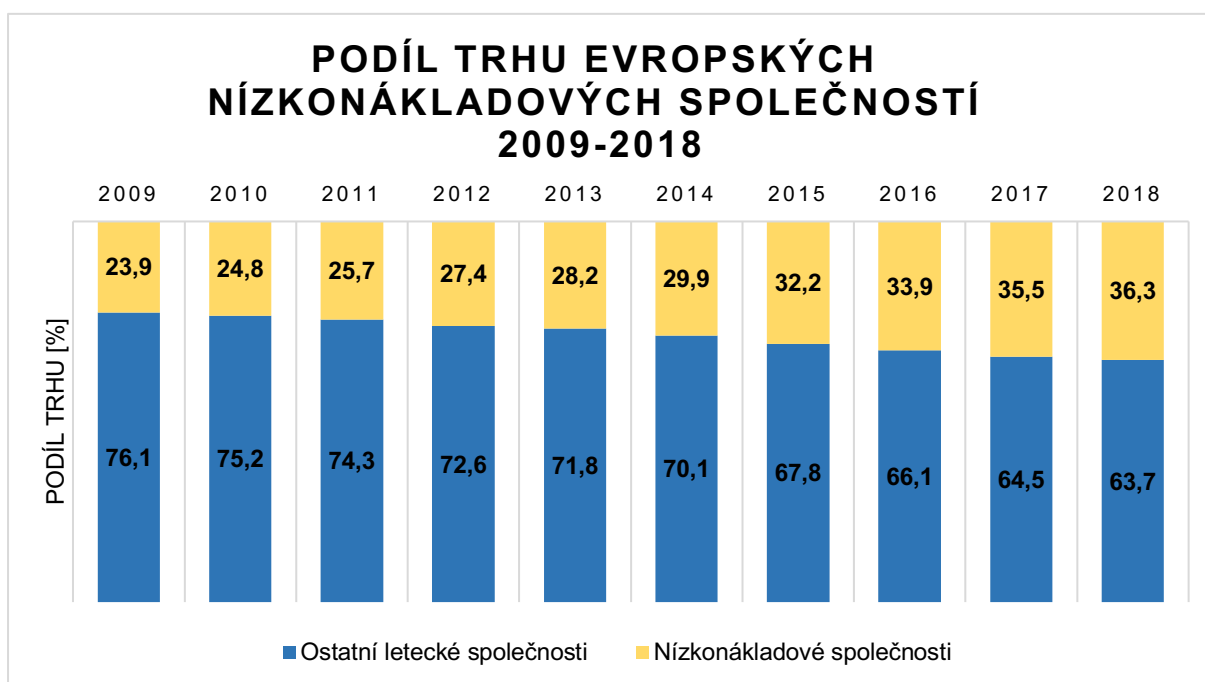
Dále se ceny letenek liší také v závislosti na době a délce pobytu. Pro destinace, které jsou převážně využívány obchodními cestujícími, jsou ceny letenek vyšší přes pracovní týden, naopak pobyt v této destinaci přes víkend se odrazí na nižší ceně letenek. Významnou roli hraje také čas odletu, kdy ve špičce jsou ceny vyšší [29]. Podrobnější analýza cen letenek je provedena v kapitole 6.3.

Následující kapitola 4. pojednává o současných trendech především nízkonákladových leteckých společnostech, díky kterým zlepšují kvalitu svých produktů, aby udržely konkurenční boj se síťovými dopravci.

4 TRENDY NÍZKONÁKLADOVÝCH LETECKÝCH DOPRAVCŮ

Nízkonákladoví dopravci se stali populární alternativou na trhu leteckého průmyslu k síťovým leteckým společnostem v průběhu posledních dvou desetiletí. Obchodní modely se přizpůsobují v obou směrech. Nízkonákladové letecké společnosti například stále častěji létají z hlavních letišť, aby přilákaly zákazníky od síťových leteckých společností. Zatímco síťoví dopravci své nabídky omezují na úroveň nízkonákladových společností, jako např. občerstvení na palubě za poplatek, stejně jako zpoplatněný výběr sedadel, nebo účtování poplatku za zapsaná (odbavená) zavazadla.

Nízkonákladové společnosti také poskytují stále více dostupné sedadlové kapacity (ASK). Z dat společnosti OAG byl sestaven graf 3., který zobrazuje podíl dostupné sedadlové kapacity evropských nízkonákladových leteckých společností s ostatními společnostmi provozujícími komerční letecký provoz (síťové, regionální atd.) v letech 2009-2018. V roce 2018 dosáhl podíl trhu nabízené sedadlové kapacity nejvyšší hodnoty 36,3 %. Dostupná sedadlová kapacita nízkonákladových společností rostla ročně v průměru o 1,4% [30].



Graf 3. Podíl trhu evropských nízkonákladových společností

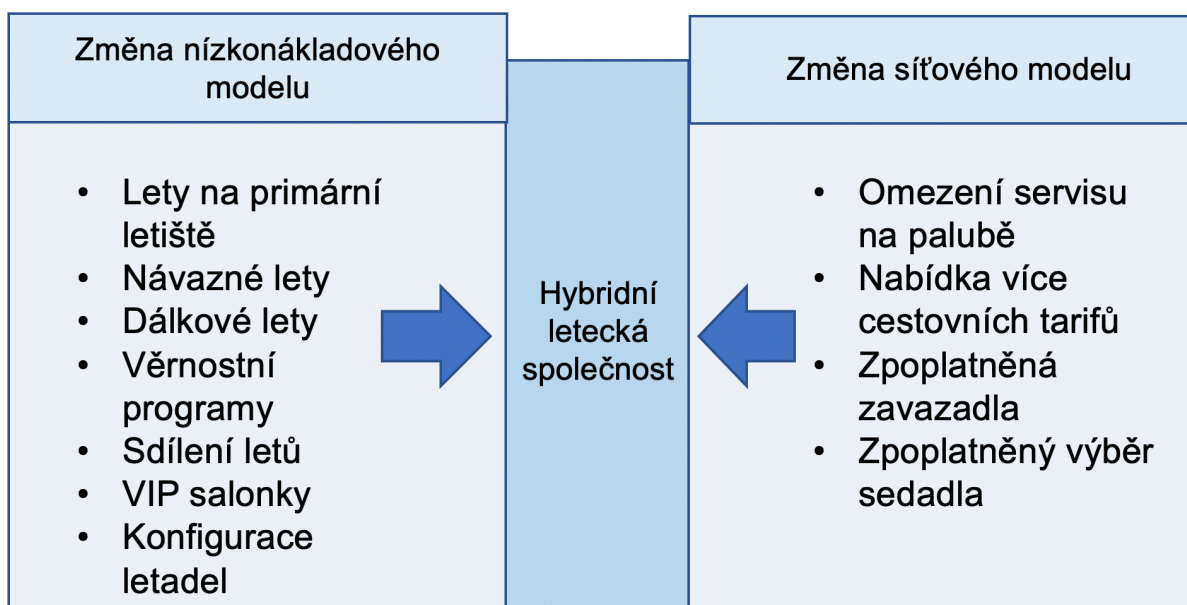
Zdroj: www.anna.aero

Důležité je také zmínit, že většina evropských nízkonákladových společností působí oproti síťovým dopravcům pouze na trhu evropského pole a nenabízí mezikontinentální lety. Síťové společnosti provozují dálkové lety s velkokapacitními letadly, které nabízí větší dostupnou

sedadlovou kapacitu. To poukazuje na fakt, že nízkonákladové společnosti nabízí opravdu vysoký podíl sedadlové kapacity na evropském trhu. S využitím dat společnosti OAG společnost Anna.aero vytvořila předpovědní model, ve kterém odhaduje, že do roku 2027 by se mohl podíl dostupné sedadlové kapacity evropských nízkonákladových společností dostat na hranici 50 % [30].

4.1 Hybridní obchodní model

Letecké společnosti dnes nepoužívají pouze jeden obchodní model, ale kombinují prvky různých obchodních modelů. Proto se mohou snadněji přizpůsobit současné situaci na trhu letecké dopravy. Hybridní obchodní model je vytvořen kombinací prvků obchodního modelu síťových leteckých dopravců a obchodního modelu nízkonákladových společností, viz obrázek 3.



Obrázek 3. Změny v obchodních modelech

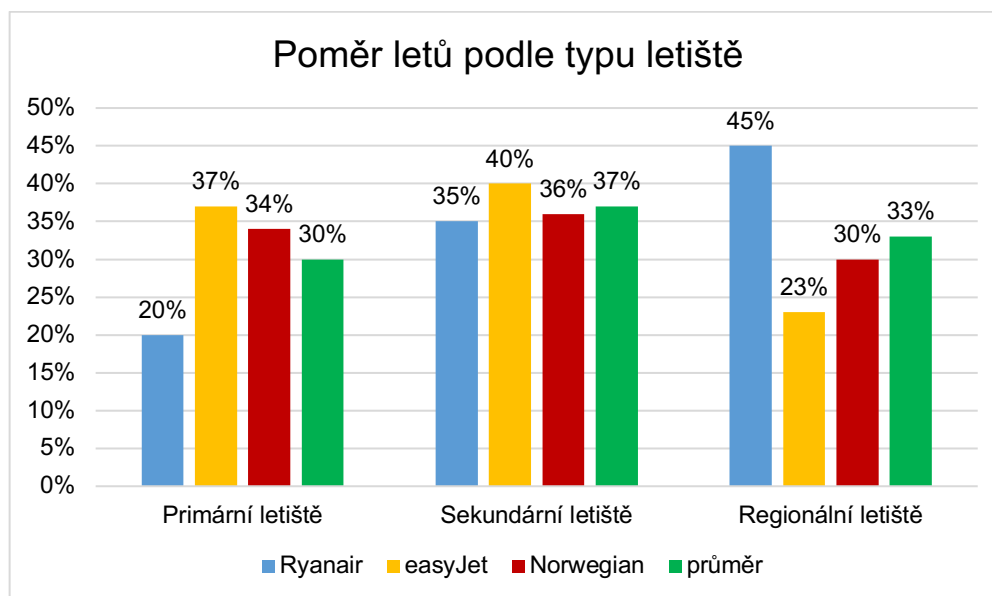
Zdroj: Autor

V současné době se stále častěji setkáváme s trendem, že i typické nízkonákladové společnosti, jako je např. Ryanair, již nabízí návazné lety, které v minulosti patřili výhradně síťovým dopravcům. V následujících podkapitolách se budu věnovat současným trendům nízkonákladových leteckých dopravců, a důsledkům, díky kterým se z nízkonákladových dopravců stávají dopravci hybridní.

4.1.1 Lety na primární letiště

Jako příklad lze uvést britskou nízkonákladovou leteckou společnost easyJet. Tato letecká společnost na svých webových stránkách uvádí svoji strategii, ve které se zaměřuje na rozvoj

své pozice na trhu letecké dopravy, především na letech na primární letiště. Společnosti se tedy soustředí na obchodní klientelu, které nabízí častou frekvenci letů na primární letiště s nižšími cenami letenek, a tím se stává konkurencí pro síťové letecké dopravce. Následující graf 4. zobrazuje podíl letů na primární, sekundární a regionální letiště společností Ryanair, easyJet a Norwegian. Z těchto vybraných leteckých společností vyplývá, že největší převahu mají lety na sekundární letiště, a to s průměrem 37 %. Z grafu 4. také vyplývá, že nízkonákladové společnosti již ve větším rozsahu využívají primární letiště (průměrně 30 %), která byla dříve dominantou síťových leteckých společností.



Graf 4. Rozložení letů podle typu letiště

Zdroj: Autor z dat [31].

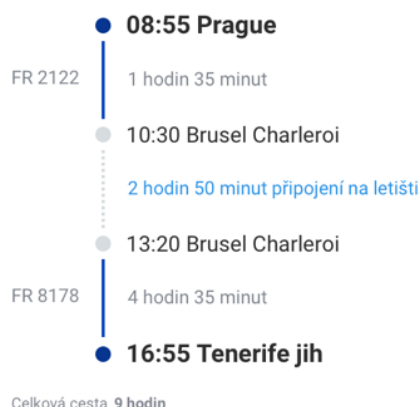
4.1.2 Návazné lety

Průkopníkem návazných letů byla irská ryze nízkonákladová společnost Ryanair. Společnost Ryanair začala prodávat v rámci své sítě návazné lety (viz obrázek 4.) a výrazně tak změnila svou základní strategii point-to-point letů. Společnost nabízí v současné době velkou síť návazných letů s přestupy na primárních i sekundárních letištích jako je Řím Fiumicino, Milano Bergamo, Porto a nejnovějším spojovacím letišťem se stal Brusel Charleroi a rozšířil tak svou síť o dalších 27 linek. Pro společnost to tak znamená získání nových zákazníků a pro spotřebitele to přináší mnohé výhody jako je:

- odbavení zavazadla do cílové destinace.
- V případě zmeškání návazného spoje v z důvodu zpoždění předchozího spoje je cestujícím zajištěno náhradní spojení, popřípadě strava či ubytování.
- Cestující nemusí opouštět tranzitní prostor a procházet znovu procesem odbavení.



Prague do Tenerife jih středa 24 dub 2019



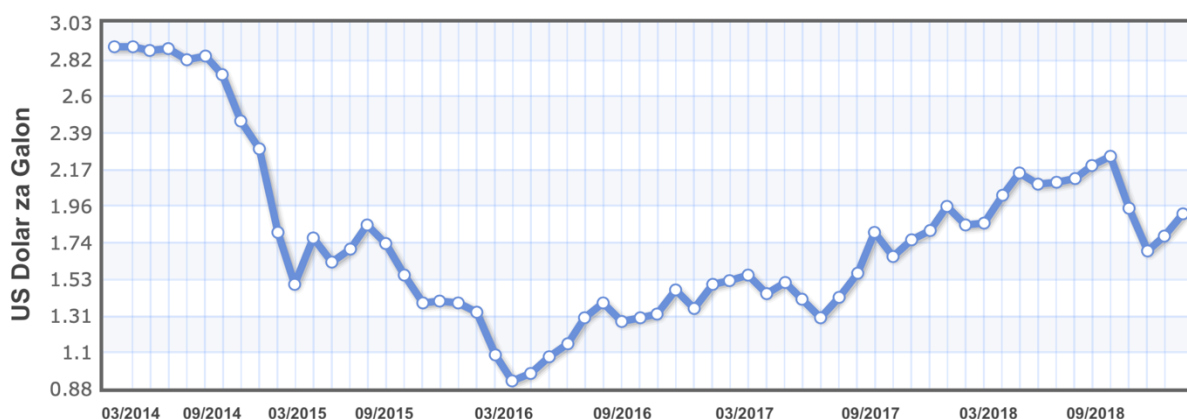
Obrázek 4. Nabídka návazného spojení, Ryanair

Zdroj: Ryanair.com

4.1.3 Dálkové lety

O vypělosti nízkonákladového modelu na krátkých a středně dlouhých tratích není pochyb. Vypělost tohoto modelu spolu s novými technologicky vyspělými letouny, např. Boeing B737MAX nebo Airbus A321LR, jejichž starší verze se využívají pro krátké a středně dlouhé tratě. V důsledku jejich efektivnosti, nižší spotřebě paliva a většího doletu se otevírá nový trh pro nízkonákladové společnosti na dálkových linkách.

Úskalí LCC, kteří se snaží rozvíjet svůj trh na dálkových linkách, je především v kupní síle a možnosti nabídnout zákazníkům něco navíc. Současné nízkonákladové společnosti, které se na trhu dálkových letů vyskytují, se potýkají s velkými finančními problémy. Provozní náklady těchto společností jsou nastavené na nízké úrovni a jsou ovlivněny především cenou



Graf 5. Vývoj ceny paliva v letech 2014-2018

Zdroj: www.indexmundi.com

leteckého paliva. Cena leteckého paliva se od konce roku 2015 (viz graf 5.) s drobnými výjimkami stále zvyšuje, a proto se LCC na dálkových linkách nedaří uspět v konkurenci se síťovými leteckými dopravci. Na druhou stranu úspěšnost síťových leteckých dopravců na trhu dálkové dopravy je dána cenovou strategií a tzv. ochotou zákazníků platit. Síťoví dopravci nabízí mnohem větší rozsah cestovních tříd za vyšší ceny, a tím dokáže generovat vyšší zisky. Díky tomu, že síť linek síťových dopravců je založena na Hub and Spoke, většina zákazníků stále dává přednost na tomto trhu síťovým společnostem kvůli možnosti využití návazných spojů. Dalším problémem, který nízkonákladové dálkové lety provází, je využití flotily. Krátké průletové časy na krátkých linkách (síťové společnosti létají s průletem 50 minut, nízkonákladový Ryanair s 25minutovým průletovým časem) umožňují za den využít efektivněji flotilu, což u dálkových letů není možné z důvodu dlouhého letového času do destinace.

Otázkou zůstává, jaký význam na trhu dálkových dopravců budou hrát nová efektivnější úzkotrupá letadla. V současné době se pro dálkové lety využívají velkokapacitní širokotrupé letouny, jejichž provoz je nákladnější a z hlediska strategií nízkonákladových dopravců provozovat jednotnou flotilu letadel by bylo použití více typů letadel nevýnosné. Současná revoluce by mohla nastat s letouny Airbus A321LR, které jsou v klasických verzích A320/Family hojně využívány LCC.

A321LR – nová varianta Airbusu A321NEO, jejíž dodávky byly zahájeny v listopadu roce 2018 prvnímú zákazníkovú, společností Arkia Israel Airlines. Letoun A321LR je vhodný k transatlantickým letům a umožňuje leteckým společnostem využívat nové linky na dlouhé vzdálenosti, které nebyly dříve dostupné u současných úzkotrupých letadel.

4.1.4 WIFI na palubě

Zcela zřejmá strukturální změna LCC je i v oblasti zlepšování kvality služeb na palubách letadel. Se změnou zaměření cílové skupiny zákazníků na obchodní cestující, pro které připojení k internetu a možnost pracovat z paluby letadla během letu představuje značnou výhodu. Nízkonákladové společnosti proto začaly nabízet na palubách svých letadel připojení k internetu prostřednictvím WIFI. Některé nízkonákladové společnosti nabízí také připojení IFE (In Flight Entertainment), tedy přístup k zábavnímu portálu s předem nahranými daty jako jsou např. časopisy, filmy, hudba nebo hry prostřednictvím vlastních zařízení. Norská nízkonákladová společnost Norwegian a mnoho dalších LCC společností poskytují na většině svých letů bezdrátové připojení k internetu, které umožňuje přístup k emailové korespondenci či sociálním sítím zcela zdarma.

Z hlediska strategie společností se lze na tuto poskytovanou službu zaměřit dle dvou kritérií:

- Letecké společnosti se snaží nabídnout kvalitnější služby a zvýšit počet zákazníků tím, že je poskytovaná služba nabízena zdarma. Jedná se tedy o marketingový tah, jelikož

společnost nabízí zákazníkům extra službu navíc. Nabídka připojení může být rozhodující pro zákazníka, kterou společnost pro svůj let využije.

- Druhým způsob je zavedení bezdrátového připojení na paluby letadel, které je poté spotřebitelům nabízeno za poplatek. Z hlediska marketingu a povědomí zákazníků je společnost lákavější, ovšem z hlediska strategie nízkonákladových společností se jedná spíše o zvýšení vedlejších příjmů.

4.1.5 Věrnostní programy

Věrnostní programy byly dříve výhradně využívané síťovými leteckými společnostmi. Jako příklad lze uvést věrnostní program Miles and More. Tento věrnostní program funguje v rámci letecké aliance Star Alliance, která nyní sdružuje 28 členských leteckých společností, které nabízejí více než 18 800 letů denně [32]. Věrnostní programy představují pro zákazníky, kteří cestují pravidelně značné výhody jako jsou například přednostní odbavení, užívání letištních salonků, možnost letět ve vyšší cestovní třídě, výběr sedadla zdarma apod. Tyto programy mají z hlediska strategie leteckých společností udržovat věrnost svých zákazníků.

LCC donedávna nevyužívali věrnostní programy, jelikož jejich cílem primárně nebylo udržovat své zákazníky. Nízká cena letenek byla natolik dostačující, aby přilákala zákazníky od síťových dopravců. Se současným stálým růstem nízkonákladových leteckých společností je nezbytná konkurenceschopnost mezi jednotlivými LCC. Hlavní atribut pro získání zákazníků nízkonákladových společností byla především nízká cena, která byla podmíněna nízkými provozními náklady. Proto se LCC odprošťují od ryze nízkonákladového modelu a nabízejí zákazníkům výhody.

Nabízení věrnostních programů LCC muselo ale do jisté míry projít úpravami, jelikož výhody, které poskytují síťoví dopravci jako jsou vyšší cestovní třídy či letištní salonky, LCC nemají.

Vybudování salonků či změna konfigurace na palubách by společnosti stály nemalé výdaje, a proto je nezbytné zaměřit se na položky, které společnost přímo nic nestojí, jako je například prioritní nástup do letadla, odbavené zavazadlo zdarma nebo rezervace sedadla.

Většina evropských nízkonákladových společností již poskytuje věrnostní programy, například norská letecká společnost Norwegian dokonce za svůj věrnostní program „Norwegian Reward“ získala ocenění za nejlepší věrnostní program leteckých společností za rok 2018 [33].

Věrnostní program Norwegian Reward pracuje na obdobném principu jako jsou programy síťových dopravců, sbírání virtuálních bodů (tzv. Cash Points) za každou absolvovanou cestu se společností Norwegian.

Body jsou získávány nejen za uskutečněný let, ale také při využití smluvních hotelů, autopůjčoven či online nákupů. Nasbírané body je poté možno využít při další rezervaci ke

slevě na letence, zavazadlo navíc, volby sedadla zdarma, pro pojištění storna či změnám rezervací. Každý šestý let zákazník získává automaticky přednostní odbavení, možnost volby sedadla a odbavené zavazadlo [34].

Obdobou tohoto programu je slevový program maďarské nízkonákladové společnosti Wizz Air, který funguje na principu předplatného. Zákazník si může zakoupit program Wizz Air Discount club za poplatek 29,99 €, a po dobu jednoho roku od zakoupení členství může čerpat slevové výhody, například minimální sleva 10 € na tarifních cenách všech letenek, slevu 5 € na zapsané zavazadlo, které bylo zakoupeno online a přístup k akčním nabídkám na letenky společnosti. Na rozdíl od klasických věrnostních programů společnost vsází na to, že zákazníci, kteří si toto členství zakoupí, využijí služby vícekrát, aby plnohodnotně zúročili své členství [35]. Následující tabulka 1. zobrazuje věrnostní programy evropských nízkonákladových společností.

Tabulka 1. Věrnostní programy evropských nízkonákladových společností

Zdroj: Autor, informace z webových stránek konkrétní letecké společnosti

Společnost	Název programu	Princip
Ryanair	Ryanair Choice	Výběr sedadla, přednostní odbavení, změna rezervace zdarma v rámci ročního předplaceného členství.
easyJet	Flight Club	Změny letu a jména zdarma, garance nejnižší ceny (najde-li zákazník do 48 hodin po zakoupení letenky levnější letenku s jinou společností, je mu vyplacen rozdíl ceny a dostává slevu 10 % na další nákup).
Wizz Air	Discount Club	Sleva na letenky v rámci ročního předplaceného členství.
Norwegian	Reward	Sbírání virtuálních bodů, které je možné využít na slevy letenek, zavazadlo navíc, výběr sedadla atd.
Pegasus Airlines	Pegasus BolBol	Sbírání virtuálních bodů, které je možné využít na zapsané zavazadlo, občerstvení na palubě, výběr sedadla atd.
Vueling	Vueling Club	Sbírání virtuálních bodů, které je možné využít na slevu při rezervaci hotelu či půjčení auta
Eurowings	Miles and More	Sdílený věrnostní program společnosti Lufthansa v rámci aliance StarAlliance.
SunExpress	SunExpress Bonus	Sbírání virtuálních bodů, které je možné využít na slevy letenek, zavazadlo navíc, výběr sedadla atd.

4.1.6 Sdílení letů v rámci více společností

Sdílení letů v rámci leteckých společností je jedním ze základních rysů síťových dopravců. Aliance leteckých společností jako jsou StarAlliance, OneWorld či SkyTeam díky sdílení letů umožňují leteckým společnostem rozšiřovat svoji síť letů a stát se tak konkurenceschopnější.

Jednou z prvních dohod nízkonákladových dopravců o sdílení svých linek byla podepsána v lednu roku 2018 mezi mexickou nízkonákladovou leteckou společností Volaris a americkým nízkonákladovým dopravcem Frontier. Pro obě firmy sdílení svých leteckých sítí znamená 20 nových destinací a 80 nových tras mezi Mexikem a Spojenými státy [36]. Tyto dvě letecké společnosti tedy nevyužívají ke sdílení svých sítí letů světové aliance, jako je tomu u síťových dopravců, ale propojují své sítě spojením jednotlivých společností. Obrázek 5. zobrazuje let z Washingtonu do Mexico City operovaný dvěma nízkonákladovými společnostmi.

Washington, D.C. ✈ Mexico City Area

Departs	Arrives	Stops	Basic	Classic	Plus <small>New</small>
DCA	MEX	1 stop	<ul style="list-style-type: none"> • 22 lb in carry-on (between 2 bags) 	<ul style="list-style-type: none"> • 22 lb in carry-on (between 2 bags) • 55 lb in checked baggage (1 bag) 	<ul style="list-style-type: none"> • 44 lb in carry-on (between 2 bags) • 55 lb in checked baggage (1 bag) • Standard seat selection at no cost • Priority Boarding
07:00 AM	05:31 PM	Details	\$5,110 MXN	\$6,125 MXN	\$6,480 MXN
<small>Y4* 2128 Operated by Frontier Airlines Y4 5983 Operated by Volaris Mexico</small>			Fare Rule F		

Obrázek 5. Sdílený let Frontier a Volaris

Zdroj: www.volaris.com

Trend sdílených letů zavádí i největší evropský nízkonákladový dopravce Ryanair se síťovým dopravcem Air Malta (viz obrázek 6). V srpnu roku 2018 společnost oznámila nové letecké partnerství se společností Air Malta, které umožní zákazníkům společnosti Ryanair rezervovat lety společnosti Air Malta na internetových stránkách www.ryanair.com. Zákazníci si mohou rezervovat lety Air Malta na 21 nových trasách z Malty do 8 různých zemí Evropy, Afriky a Asie.

✈ Prague - Malta

čt 16 kvě
0,00 €
pá 17 kvě
0,00 €
so 18 kvě
199,35 €
ne 19 kvě
po 20 kvě

11:10 → **13:40**

Přímý spoj (2 hodin 30 minut)

KM 539

Realizováno Air Malta

Prague → Malta

Lette nalehko

[Co je součástí?](#)

od **199,35 €**

Obrázek 6. Rezervační systém Ryanair

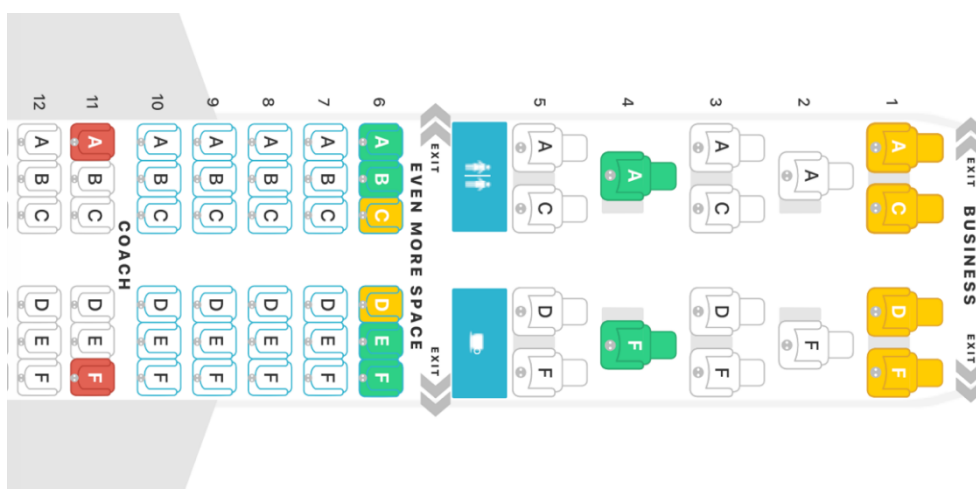
Zdroj: www.ryanair.com

4.1.7 Konfigurace letadel

Další změnou, kterou lze zaznamenat z hlediska změny kvality služeb nízkonákladových dopravců je nabízení produktů ve více cestovních třídách jako jsou Business class, Economy plus apod. Obchodní třída tak není již výhradní dominantou síťových dopravců. Obrázek 7. zobrazuje konfiguraci letadla Airbus A321 nízkonákladové společnosti JetBlue.

Americká nízkonákladová společnost JetBlue nabízí svým zákazníkům na palubách svých letadel typu Airbus A321 volbu třídy:

- Business Class
- Business Class se soukromými kajutami
- Coatch s větší roztečí mezi sedadli o 4 palce oproti klasické třídě Economy
- Economy



Obrázek 7. Konfigurace letadla A321 společnosti JetBlue

Zdroj: www.seatguru.com

4.1.8 VIP salonky

Nízkonákladové letecké společnosti v současné době nabízejí i možnost zakoupení využití VIP salonku na vybraných letištích. Letecké společnosti neprovozují své vlastní salonky, ale pronajímají si je od externích firem, popřípadě nabízí možnost využít salonku v rámci koncernu dané společnosti. Následující tabulka 2. zobrazuje evropské nízkonákladové společnosti, které poskytují možnost využití VIP salonků.

Tabulka 2. VIP salonky evropských nízkonákladových společností

Zdroj: Autor, informace z webových stránek konkrétní letecké společnosti

Společnost	Počet letišť	Popis
easyJet	2	Společnost nabízí možnost zakoupení využití VIP salonku na letišti Londýn Luton a Londýn Gatwick
Wizz Air	6	Společnost nabízí možnost zakoupení využití VIP salonku na šesti evropských letištích.
Norwegian	14	Při zakoupení cenového tarifu Premium Flex nabízí společnost možnost využití salonků na vybraných letištích.
Pegasus Airlines	1	Společnost nabízí slevu na využití salonku na letišti v Istanbulu.
Vueling	46	Společnost nabízí možnost přikoupení vstupu do salonků v rámci IAGroup.
Eurowings	>100	Při zakoupení cenového tarifu BEST nebo BIZclass nabízí možnost využití VIP salonků v rámci věrnostního programu Miles and More.
SunExpress	250	Společnost nabízí službu Lounge Pass, která umožňuje zakoupení využití VIP salonků se slevou.

Trendem dnešních nízkonákladových společností je tedy nabízet kvalitnější a klientsky lákavější produkty jak zákazníkům cestujícím za turismem, tak zákazníkům cestujícím za obchodním jednáním. Oproti tomu síťoví dopravci přizpůsobují svůj obchodní model nízkonákladovým společnostem. Nejvýraznější trendy síťových leteckých dopravců budou popsány v následujících podkapitolách.

4.2 Trendy síťových leteckých dopravců

Síťové letecké společnosti se v rámci konkurenceschopnosti snaží přizpůsobit své obchodní modely širšímu spektru zákazníků, aby mohly konkurovat především cenou s LCC. Omezují své služby, přebírají základní rysy od nízkonákladových dopravců. Snížení ceny letenky se ovšem projeví především v kvalitě produktu, proto se společnosti snaží kompenzovat ztráty na nižších cenách letenek zvýšením variabilní složky svých příjmů. V následujících podkapitolách se budu věnovat jednotlivým způsobům, které síťoví dopravci využívají.

4.2.1 Zpoplatnění zapsaných zavazadel

Většina síťových dopravců nabízí výběr produktů z různých tarifů, přičemž v základním tarifu téměř vymizela zapsaná zavazadla, tedy zavazadla, která se ukládají během letu do nákladového prostoru, zdarma.

Britský síťový dopravce British Airways již nabízí nejlevnější tarif Economy Basic, ve kterém nemá cestující zapsané zavazadlo zdarma. Příplatek za zapsané zavazadlo tak činí přibližně 500 CZK (viz obrázek 8).

Economy Basic	CZK 5427	Economy Plus	CZK 5949	Business	CZK 11122
<ul style="list-style-type: none"> Allocated seats or pay to choose anytime Hand baggage only Last to board 		<ul style="list-style-type: none"> Free seat choice from 48 hours before departure 1 x 23kg checked baggage allowance Airport, online or mobile check-in 		<ul style="list-style-type: none"> Guaranteed window or aisle seat 2 x 32kg checked baggage allowance Fast Track security to help you speed through the airport Access to British Airways lounges where available 	

Obrázek 8. Tarify v ekonomické třídě, British Airways

Zdroj: www.britishairways.com

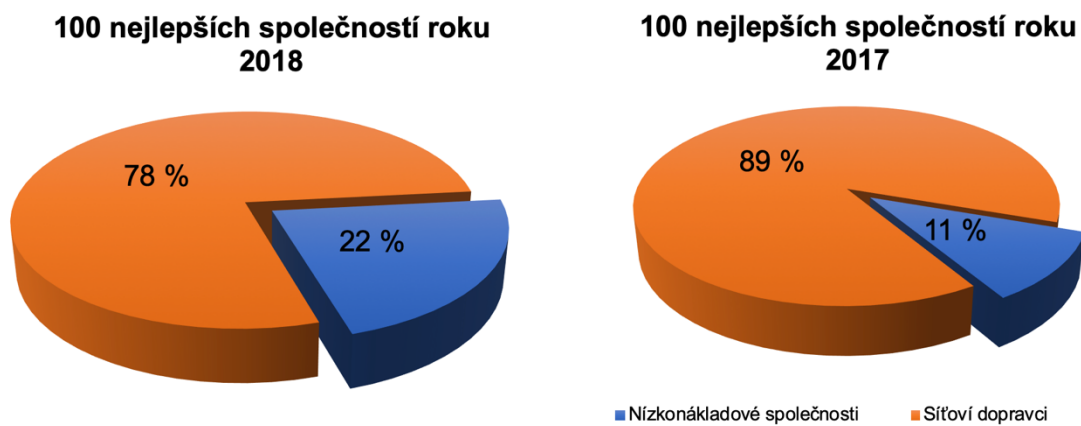
4.2.2 Zpoplatnění výběru místa k sezení

Síťové letecké společnosti po vzoru nízkonákladových společností zpoplatnily službu výběru sedadla. Výběr sedadel podle vlastního výběru je ve většině případů zdarma pouze při zakoupení vyšší úrovně tarifu letenky. Jako příklad lze uvést výše zmíněnou leteckou společnost British Airways, viz Obrázek 8. Dále z evropských síťových dopravců nenabízí možnost vlastního výběru sedadla např. společnost Swiss International Air Lines atd.

4.2.3 Palubní servis síťových dopravců

V dřívějších dobách bylo standardem síťových společností na svých letech podávat veškeré občerstvení během letu zdarma. V současné době ovšem mnoho leteckých společností také využívá pouze palubní prodej občerstvení. Klasický servis s občerstvením je však stále zachovávan na dálkových linkách.

Tato kapitola poukazuje na změnu v produktech nabízených leteckými společnostmi. Z analýzy mezinárodní organizace pro posuzování kvality leteckých společností SKYTRAX, která každoročně posuzuje a vyhodnocuje nejlepší společnosti napříč celým světem, za uplynulý rok 2018 vyhlásila 100 nejlepších světových společností, z nichž 22 byly nízkonákladové společnosti. V porovnání s rokem 2017 se v tomto seznamu umístilo o 50 % více nízkonákladových společností. Z toho vyplývá, že nízkonákladové společnosti nabízejí stále kvalitnější služby svým zákazníkům. Porovnání umístění leteckých společností je zobrazeno v grafu 6.



Graf 6. 100 nejlepších leteckých dopravců

Zdroj: Autor, data z www.skytraxratings.com

5 PŘÍPADOVÁ STUDIE LETECKÝCH DOPRAVCŮ

Cílem této kapitoly je vytvoření případových studií nízkonákladových a síťových dopravců. Na základě těchto studií budu porovnávat nabízené služby. Pro tuto studii jsem vybral tři nízkonákladové letecké společnosti: Ryanair, Vueling, Smartwings a dva síťové dopravce: Brussels Airlines a Czech Airlines.

Leteckou společnost Ryanair jsem vybral jako představitele typického nízkonákladového dopravce, který je největším nízkonákladovým dopravcem v Evropě. Zároveň není součástí žádného koncernu leteckých dopravců.

Nízkonákladovou společnost Vueling jsem zvolil jako představitele společnosti, která je součástí koncernu IAG. Rozsah této společnosti není tak velký v porovnání se společností Ryanair.

Jako třetí nízkonákladovou společnost jsem vybral společnost Smartwings. Důvodem pro zvolení je opět odlišný obchodní model v porovnání s předchozími leteckými společnostmi, jelikož se tato společnost nezaměřuje pouze pravidelnou přepravu, ale také nabízí svá místa v letadlech cestovním kancelářím, kde částečně přebírá model charterového dopravce, a využívá svá letadla k častým Ad-hoc letům.

Společnost Brussels Airlines jsem vybral jako představitele síťového leteckého dopravce, který je součástí koncernu Lufthansa Group a nabízí široké spektrum letů i letů mezikontinentálních.

Czech Airlines jsem zvolil jako představitele síťového dopravce s mnohaletou tradicí. Společnosti operuje dálkové, krátké i středně dlouhé tratě, ale také regionální dopravu.

5.1 Ryanair

Irská nízkonákladová letecká společnost Ryanair byla založena v roce 1985 se sídlem v irském Dublinu. V roce 1986 Ryanair získal povolení od regulačních úřadů operovat linku Dublin-Londýn a stal se tak konkurencí pro British Airways a Aer Lingus na této lince.

Po třech letech rychlého růstu počtu letadel, tras a intenzivní cenové konkurenční soutěže se společnostmi Aer Lingus a British Airways, vykazoval Ryanair ztráty ve výši 20 milionů liber. V důsledku výrazných ztrát prošla společnost podstatnou restrukturalizací. Přešli na obchodní model Southwest Airlines s nízkými tarify a zahájili provoz pod novým vedením jako první nízkonákladová letecká společnost v Evropě. V roce 2000 začali provozovat lety z nové základny, a to z letiště Londýn Stansted, které je do dnešního dne pro Ryanair hlavní základnou. V důsledku odklonu z primárního letiště Ryanair mohl ještě více snížit ceny letenek a počet přepravených cestujících masivně přibýval. V roce 2017 se Ryanair stala první evropskou leteckou společností, která přepravila více než 1 miliardu zákazníků.

V současné době je největší nízkonákladovou společností v Evropě, která přepravuje přes 142 milionů zákazníků na více než 2000 letech denně z 84 základen spojujících 226 destinací v 37 zemích. Flotila letadel čítá více než 455 letadel typu Boeing 737-800 [37].

5.1.1 Obchodní model

Ryanair je nízkonákladová letecká společnost zaměřující se především na lety na krátké a středně dlouhé tratě. V březnu roku 2018 společnost oznámila plánovanou spolupráci s leteckou společností Air Europa, která provozuje i dálkovou dopravu. Toto spojení mělo přispět k rozšíření sítě linek, ale i k možnosti nabízení dálkových letů. Tento kontrakt nakonec nebyl uskutečněn, a společnost v současné době hledá jiného dopravce pro svou spolupráci pro sdílení dálkové sítě linek [37]. Obchodní model společnosti Ryanair je založen na strategii nízkých cen, které byly téměř o 20 % nižší než nejlevnější tarify konkurence. Strategie Ryanairu se tady zaměřuje především na snižování nákladů, aby byla schopna snížit ceny na co nejnižší možnou hranici. Snižování nákladů se týká především těchto oblastí:

- jednotná flotila letadel, společnost provozuje své lety pouze s jedním typem letounů typu Boeing 737-800
- využívání převážně sekundárních letišť
- mzdové náklady zaměstnanců

5.1.2 Cenové tarify, zavazadla a palubní servis




Letecká společnost Ryanair na všech svých linkách provozuje pouze jednu cestovní třídu, a to třídu Economy. Cestující má při koupi letenky na výběr ze tří cenových tarifů, standardní cestovné, plus a Flexi Plus, viz obrázek 9.

Standardní cestovné	Plus	Flexi Plus
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nejnižší cena ✓ 1 malé zavazadlo ☐ Přednostní nástup do letadla a 2 palubní zavazadla ☐ Rezervované sedadlo ☐ 20kg zavazadlo při odbavení ☐ Fast Track u bezpečnostních kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nejnižší cena ✓ Přednostní nástup do letadla a 2 palubní zavazadla ✓ Rezervované sedadlo ✓ 20kg zavazadlo při odbavení ☐ Fast Track u bezpečnostních kontrol ☐ Odbavení na letišti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nejnižší cena ✓ Přednostní nástup do letadla a 2 palubní zavazadla ✓ Všechna rezervovaná sedadla ☐ 20kg zavazadlo při odbavení ✓ Fast Track u bezpečnostních kontrol

Obrázek 9. Cenové tarify, Ryanair

Zdroj: www.ryanair.com

V tarifu standardního cestovního má zákazník možnost vzít si na palubu bez příplatku pouze malé kabinové zavazadlo (kabelku, batoh, tašku na notebook) o rozměrech 40 cm x 20 cm x 25 cm. V tomto tarifu je možné přikoupení tzv. přednostního nástupu (viz obrázek 10), při zakoupení tohoto produktu je vám umožněno vzít si na palubu kabinové zavazadlo 55 cm x 40 cm x 20 cm do hmotnosti 10 kg. Cena této služby je 200 CZK. I zde je možnost přikoupení odbaveného zavazadla do hmotnosti 20 kg za příplatek 650 CZK.

 <p><input checked="" type="radio"/> Fronta bez přednostního nástupu</p> <p>1 malé zavazadlo na palubě</p> <p>✓ Malé zavazadlo na palubě (40x20x25 cm)</p> <p>⚠ Pokud si k bráně přinesete druhé zavazadlo, bude umístěno do zavazadlového prostoru za poplatek 25,00 €</p> <p><input type="radio"/> Zdarma</p>	 <p><input type="radio"/> Přednostní fronta</p> <p>Přednostní nástup do letadla a 2 palubní zavazadla</p> <p>✓ Malé zavazadlo na palubě (40x20x25 cm)</p> <p>✓ 10kg zavazadlo na palubě (55x40x20 cm)</p> <p>✓ Nastupujte první a nečekejte u pásu</p> <p><input type="radio"/> 200,00 Kč</p>	 <p><input checked="" type="radio"/> Fronta bez přednostního nástupu</p> <p>10kg odbavené zavazadlo + 1 malé zavazadlo</p> <p>✓ Malé zavazadlo na palubě (40x20x25 cm)</p> <p>✓ 10kg odbavené zavazadlo (55x40x20 cm)</p> <p><input type="radio"/> 300,00 Kč</p>
---	--	---

Obrázek 10. Tarif standard, Ryanair

Zdroj: www.ryanair.com

Zakoupíte-li si letenku v základním tedy nejlevnějším tarifu, a k nástupu do letadla si přinesete více kabinových zavazadel, je vám na místě účtován poplatek přibližně 600 CZK.

Palubní servis

Obchodní strategií společnosti Ryanair je nabízet nízké ceny letenek a zvyšovat svůj zisk vedlejšími příjmy. Proto je na všech letech této společnosti občerstvení na palubě za poplatek.

Novinkou je možné předobjednání irské snídaně na letech odlétajících před sedmou hodinou ranní z Dublinu. Na vybraných linkách jako např. z Londýna a ze všech letišť německé báze je také možnost objednání této snídaně pro lety s odletem před osmou hodinou ranní. Snídaně musí být objednána minimálně 48 hodin před plánovaným odletem a cena této služby je 250 CZK.

5.2 Vueling

Nízkonákladová společnost Vueling byla založena v květnu 2004 ve Španělsku. Dne 16. května 2004 byla dokončena webová stránka společnosti Vueling, což znamenalo zahájení provozu letecké společnosti. 1. července 2004 proběhl první let z Barcelony na Ibiza s Airbusem A320. Vueling zahájil provoz se dvěma letadly. V roce 2004 dosáhl počet cestujících 400 000 a letecká společnost nabízela lety do 10 měst ze základny v Barceloně.

O rok později letecká společnost provozovala lety do 15 měst v 6 zemích ze dvou operačních základů a počet letadel vzrostl na 8. O deset let později, v roce 2014, dosáhl počet letadel 88 kusů a bylo přepraveno 17,2 milionu cestujících do 131 měst ve 38 zemích s 21 provozními základnami [38]. Významným rokem pro společnost byl rok 2013, kdy se společnost stala součástí koncernu IAG (International Airlines Group), která je jednou z největších skupin leteckých společností na světě a vznikla v roce 2011. Sídlo společnosti se nachází v Londýně. Do skupiny patří také tyto společnosti: Aer Lingus, British Airways a Iberia. Toto spojení se projevilo především v rozšíření nabídky destinací, jelikož společnost Vueling začala nabízet možnost sdílených letů se společností British Airways a Iberia [39]. V současné době společnost provozuje 120 letadel Airbus A320/Family a provozuje lety do více než 145 destinací.

5.2.1 Obchodní model

Vueling začal v roce 2004 jako typický nízkonákladový dopravce. Společnost v posledních letech neustále expanduje a dnes je Vueling velmi významnou leteckou společností nejen pro Španělsko ale také v evropském odvětví letectví. Interně se letecká společnost chová jako nízkonákladový dopravce. Cílem letecké společnosti je však vybudovat kvalitní značku navenek, která se přibližuje síťovým leteckým společnostem. Během posledních let nabízí letecká společnost Vueling stále více doplňkových služeb, které nejsou charakteristické pro typický model nízkonákladových dopravců. Hlavním strategickým cílem společnosti Vueling je nabízet vyšší kvalitu produktu při zachování nízkonákladového modelu. Mezi hlavní atributy zlepšování kvality patří:

- možnost rezervace sedadel s větším prostorem
- přístup do VIP salonků
- návazné lety se společnostmi Iberia a British Airways

5.2.2 Cenové tarify, zavazadla a palubní servis

CHECK-IN Basic <ul style="list-style-type: none"> ✓ Free online check-in from 7 days before departure. 	CHANGES AND REFUNDS <ul style="list-style-type: none"> € Additional cost ✗ Refund not allowed 	BAGGAGE <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hand luggage (10 kg) € Checked baggage at 	SEATS <ul style="list-style-type: none"> € Additional cost
CHECK-IN Optima <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instant (with some exceptions) ✓ Free (online or at the airport) 	CHANGES AND REFUNDS <ul style="list-style-type: none"> € Additional cost ✗ Refund not allowed 	BAGGAGE <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hand luggage (10 kg) ✓ Checked baggage (25 kg) 	SEATS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Free allocation
CHECK-IN TimeFlex <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instant (with some exceptions) ✓ Free (online or at the airport) 	CHANGES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Time change (free on the day of the flight) ✓ Date change (you only pay the fare difference) 	BAGGAGE <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hand luggage (10 kg) 	SEATS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Free allocation PRIORITY SERVICES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Priority boarding ✓ Fast-track through security control at selected airports ✓ Exclusive check-in desks at selected airports

Obrázek 11. Cenové tarify, Vueling

Zdroj: www.vueling.com

Letecká společnost Vueling nabízí možnost výběru ze tří cenových tarifů, viz obrázek 11. V tarifu Basic, který je nejlevnější, není v základní ceně možnost přepravy zapsaného zavazadla, ale je povoleno jedno kabinové zavazadlo do hmotnosti 10 kg. V tomto tarifu také není možný výběr sedadla zdarma, ani možnost změny v rezervaci. Za příplatek přibližně 1400 CZK je možné cestovat v tarifu Optima, který přináší výhodu v odbaveném zavazadle do hmotnosti 23 kg a možnosti výběru sedadla. Třetím tarifem je Time Flex, který přináší výhodu především v bezplatné změně rezervace a přednostním nástupu do letadla.

Výraznou odlišností od ostatních leteckých společností je možnost přikoupení vstupu do VIP salonků na všech letištích, kde společnost provozuje lety. Cena této služby se pohybuje v průměru okolo 6000 CZK za jedno využití salonku.

Palubní servis

Vueling na všech svých letech nabízí veškeré občerstvení pouze službou prodeje, dále nabízí možnost předobjednání občerstvení při zakoupení letenky.

5.3 Smartwings

Letecká společnost Smartwings zahájila svůj provoz v roce 1997, tehdy pod názvem Travel Service. Nabízela především charterové lety pro cestovní kanceláře, které operovala letounem TU154. V roce 2004 byla založena obchodní značka Smartwings, která nabízela zákazníkům možnost přepravy na pravidelných letech. Stálý růst destinací a počty přepravených cestujících měl pozitivní dopad na ekonomiku firmy a v současné době je největší leteckou společností v České republice. V roce 2018 Smartwings upustil od používání obchodního názvu Travel Service a využívá pro svou charterovou i pravidelnou dopravu pouze obchodní značku Smartwings.

5.3.1 Obchodní model

Smartwings je nízkonákladová společnost využívající širokospektrální oblasti pro své působení na trhu leteckých dopravců. Společnost nabízí své lety ze základen v České republice, Slovensku, Maďarsku, Polsku, Francii a na Kanárských ostrovech. Velmi vhodně využívá kombinaci využití kapacit svých letadel pro cestovní kanceláře a zároveň nabízí letenky pro zákazníky na pravidelných linkách. Z České republiky, v průběhu letního letového řádu, nabízí zajímavé dovolenkové destinace, které standardně většina leteckých společností nenabízí, a stává se tak na mnoha destinacích monopolní společností. Proto si může i přes nízkonákladový obchodní model a strategii nízkých cen dovolit zákazníkům zvýšit cenu. Přes letní sezonu si pronajímá letouny od externích společností, aby byla schopna pokrýt veškerý provoz. Během zimní sezony, tedy mimo hlavní sezonu v České republice, naopak své letouny pronajímá jiným společnostem především do Kanady, v roce 2016 činil zisk z těchto pronájmů téměř 17 % celkového zisku společnosti [41]. V zimním období také nabízí dálkové lety např. do Dubaje, Ománu, na Zanzibar atd.

Jednotná flotila letounů Boeing B737NG a také nově 737MAX8 šetří společnosti mnohé náklady spojené s údržbou. Dalším způsobem úspor je najímání pracovních sil pouze na letní sezonu, kdy je vysoký provoz, a poté na zimní sezonu, kdy by všichni zaměstnanci nebyli využiti, je propustí. To se týká především palubních průvodců. Společnost také hojně využívá svá letadla na tzv. Ad – hoc letech pro jiné společnosti [40].







Strategie společnosti je tedy:

- jednotná flotila letadel
- maximalizovat využití letadel

- nízké mzdové náklady na zaměstnance

5.3.2 Cenové tarify, zavazadla a palubní servis

Letecká společnost Smartwings, obdobně jako výše zmíněné letecké společnosti, nabízí tři různé cenové tarify svých letenek v ekonomické třídě, tarif Lite, Plus a Flex, bez možnosti zakoupení Business třídy, viz obrázek 12.

	LITE	PLUS	FLEX
	Neobsahuje odbavené zavazadlo		
Kabinové zavazadlo 	1 x 8 kg	1 x 8 kg	1 x 8 kg
Odbavené zavazadlo 	✘	1 x 23 kg	1 x 23 kg
Malá osobní taška 	✘	1 x 3 kg	1 x 3 kg
Sedadlo 	✘	Výběr standardního sedadla 10 hodin po rezervaci, při online odbavení a při odbavení na letišti	Výběr standardního sedadla 10 hodin po rezervaci, při online odbavení a při odbavení na letišti
Refundace 	✘	✘	Od 1560 CZK
Změna rezervace 	Od 1560 CZK + případný rozdíl v jízdném	Od 1560 CZK + případný rozdíl v jízdném	Za případný rozdíl v jízdném
Lehký snack	✘	✘	✓

Obrázek 12. Cenové tarify, Smartwings

Zdroj: www.smartwings.com

Společnost Smartwings také nabízí nejlevější tarif Lite, kde je v ceně jedno kabinové zavazadlo do hmotnosti 8 kg o rozměrech 55 x 40 x 23 cm. Cestující, který si bude chtít na svůj let vzít zapsané zavazadlo, si bude muset připlatit 650 CZK.

Palubní servis

Smartwings v rámci koncernu Smartwings Group nabízí na svých letech po Evropě totožný palubní prodej jako společnost ČSA. Výjimku tvoří lety, jejichž letová doba je delší než 4,5 hodiny, kde je podáván palubní servis zdarma.

Společnost nabízí možnost předobjednání občerstvení na let s předstihem 48 hodin před odletem. Na výběr je široká nabídka vín, desertů, salátů, řízků a jiných pochutin.

5.4 Brussels Airlines

Letecká společnost Brussels Airlines je síťovým národním belgickým dopravcem se sídlem v Bruselu. Společnost má více než 3500 zaměstnanců a 54 letadel provozujících denně přibližně 300 letů, které spojují hlavní město Evropy s více než 90 evropskými a africkými destinacemi, stejně jako se třemi destinacemi v Severní Americe a jednou destinací v Indii.

Historie společnosti sahá do roku 2002, kdy byla založena mateřskou společností SN Brussels Airlines. Hlavním cílem bylo zajistit kontinuitu leteckého spojení do Bruselu po krachu belgického národního dopravce Sabena, který působil na trhu leteckých dopravců od roku 1923. Společnost SN Brussels Airlines převzal veškerá aktiva po společnosti Sabena včetně flotily, zaměstnanců, práv na linky atd. Letecká společnost Brussels Airlines, jakou ji známe dnes, byla založena v listopadu 2006 po sloučení společností Virgin Express a společností SN Brussels Airlines.

Roku 2008 se skupina Lufthansa stala 45 % podílníkem ve společnosti. Od prosince 2016 je společnost Brussels Airlines 100 % vlastněna společností Lufthansa Group. V roce 2009 se stala oficiálním členem globální světové aliance Star Alliance. V průběhu roku 2017 přepravila společnost Brussels Airlines přes 9 milionů cestujících na téměř 82 000 letech. Oproti roku 2016 byl nárůst cestujících o 17,2 % a navýšení počtů letů o 6,4 % [42].

5.4.1 Obchodní model

Brussels Airlines byl dříve síťový letecký dopravce až do roku 2014, kdy oznámil svoji novou obchodní strategii. Dopravce se zařadil mezi hybridní letecké společnosti, které nabízí širší spektrum cenových tarifů. Na svých evropských trasách, převážně provozovaných Airbusem A319 / A320, nabízí cestovní třídy Business Class i Economy a výběr mezi tarify Check & Go, Light & Relax, Flex & Fast a Bizz & Class. Na dlouhých trasách letecká společnost provozuje třídy Business class s plně polohovatelnými sedadly se zábavním systémem zabudovaným v sedadlech. Ekonomická třída je vybavena sedadly s individuálními dotykovými obrazovkami s přístupem k zábavnímu portálu. Dálkové lety jsou provozovány s letadly Airbus A330.

5.4.2 Cenové tarify, zavazadla a palubní servis

Letecká společnost Brussels Airlines nabízí na všech svých linkách možnost výběru ze dvou cestovních tříd, Economy a Business Class (viz obrázek 13.). V nabídce má také výběr čtyř cenových tarifů: Check & Go, Light & Relax, Flex & Fast a Bizz & Class.

	Check&Go	Light&Relax	Flex&Fast	Bizz&Class
Change to earlier flight on day of departure at the airport	—	✓ Free if in same class	✓ Free	✓ Free
Other Changes	—	€70 change fee + fare difference if any	✓ Fare difference if any	✓ Fare difference if any
Ticket refund	Only airport taxes	€70 cancellation fee per one way	✓ Free	✓ Free
Admin fee refund	0EUR via web form / 40€ other	0EUR via web form / 40€ other	0EUR via web form / 40€ other	0EUR via web form / 40€ other
Loop	+	++	+++	++++
Miles & More	+	+	++	+++
Luggage allowance	1	23kg 1	23kg 1	2 x 32kg 2 x 1
Select your seat when booking	✓ Against a fee	✓ Free standard seat	✓ Free seat with extra legroom if available at booking	✓ Free seat selection
Fast lane, priority check-in and boarding	—	—	✓ Free	✓ Free
Access to lounge	—	—	✓ €29	✓ Free
Newspapers	—	—	✓ Free	✓ Free
Drinks and food	For sale	For sale	Snacks and drinks	À la carte dining option
Additional services	Not refundable	Not refundable	Not refundable	Not refundable

Obrázek 13. Cenové tarify, Brussels Airlines

Zdroj: www.brusselsairlines.com

Letecká společnost Brussels Airlines začala po vzoru nízkonákladových společností nabízet nízkonákladový Check & Go, který je omezený především z hlediska zavazadel. Na palubu si cestující může vzít pouze jedno příruční zavazadlo o rozměrech 55 x 40 x 23 cm a hmotnosti do 12 kg a jedno malé osobní zavazadlo, jako například kabelku či tašku na notebook. Odbavené zavazadlo do 23 kg je za příplatek 640 CZK a zavazadlo do 32 kg za cenu 1410 CZK.

Palubní servis

V tarifu Check & Go a Light & Relax na evropských linkách nabízí Brussels Airlines občerstvení pouze za poplatek, bez možnosti předobjednání. Na dálkových letech je nabízeno ve všech cestovních třídách občerstvení zdarma.

V tarifu Flex & Fast a Bizz & Class je občerstvení zdarma včetně nápojů s možností předobjednání speciálních jídel.

5.5 Czech Airlines

Letecká společnost Czech Airlines (ČSA) byla založena v roce 1923, se sídlem v Praze. ČSA se mohou pyšnit statusem jedné z pěti nejstarších leteckých společností světa. Společnost byla do roku 1992 státní firmou a československým vlajkovým dopravcem.

V roce 1992 se stala akciovou společností a v současné době je součástí koncernu Smartwings Group, kde je z 97,7 % vlastněna českou nízkonákladovou společností Smartwings a.s. Zbýlá procenta vlastní Česká spořitelna. Od roku 2001 je členem světové aliance leteckých dopravců SkyTeam. [43]

5.5.1 Obchodní model

Letecká společnost ČSA byla typickým představitelem síťového dopravce, ovšem nevhodné hospodaření spojené s nákupem letounů a společně s globální hospodářskou krizí v roce 2009 se potýkala s velkými finančními problémy. V roce 2014 prošla výraznou restrukturalizací a změnou obchodního modelu na hybridní společnost. Přeměna obchodního modelu Českých aerolinií spočívala především ve snížení provozních nákladů a snížení cen letenek, aby přilákaly cenově citlivé zákazníky na nižší ceny. V roce 2018 ČSA zahájili proces sjednocení v rámci Smartwings Group a ČSA začali vyřazovat ze své flotily Airbus A319. Nadále budou využívat výhradně Boeing B737, patřící společnosti Smartwings. ČSA také zrušila část svých linek provozovaných turbovrtulovými letouny typu ATR především na vnitrostátních linkách. Do roku 2020 má pronajatý Airbus A330-300 od společnosti Korean Air, kterým operuje dálkovou linku do Soulu [44].

V roce 2017 přepravila společnost Czech Airlines přes 2,9 milionů cestujících a uskutečnila téměř 33 000 letů. V porovnání s rokem 2016 byl nárůst cestujících o 7,12 % a počet letů se zvýšil o 6,34 % [43].

5.5.2 Cenové tarify, zavazadla a palubní servis

České aerolinie nabízí na svých letech možnost z výběru cestovní třídy Economy, která má tři různé varianty: Lite, Plus a třetí variantou je tarif Flex, viz obrázek 15.

LITE	PLUS	FLEX
<ul style="list-style-type: none"> ✓ OK Plus Míle 20 - 100% ✓ OK Plus Corporate body ✓ Kabinové zavazadlo 1 x 8 kg 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OK Plus Míle 20 - 175% ✓ OK Plus Corporate body ✓ Kabinové zavazadlo 1 x 8 kg ✓ Malá osobní taška 1 x 3 kg ✓ Zapsané zavazadlo 1 x 23 kg ✓ Výběr místa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OK Plus Míle 20 - 175% ✓ OK Plus Corporate body ✓ Kabinové zavazadlo 1 x 8 kg ✓ Malá osobní taška 1 x 3 kg ✓ Zapsané zavazadlo 1 x 23 kg ✓ Výběr místa ✓ Lehký snack ✓ SkyPriority
<ul style="list-style-type: none"> € Zapsané zavazadlo 1 x 23 kg od 650 CZK 	<ul style="list-style-type: none"> € Změna rezervace od 1560 CZK + případný rozdíl v jízdném 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Změna rezervace za případný rozdíl v jízdném
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Refundace 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Refundace 	<ul style="list-style-type: none"> € Refundace od 1560 CZK

Obrázek 15. Cenové tarify ekonomické třídy, Czech Airlines

Zdroj: www.czechairlines.com

ČSA jako představitel síťového leteckého dopravce nabízí levnější tarif Lite, který neobsahuje v základu zapsané zavazadlo, pouze kabinové zavazadlo o rozměrech 55 x 40 x 23 cm a do hmotnosti 8 kg. Za zapsané zavazadlo do váhového limitu 23 kg je účtován příplatek 650 CZK. Dále nabízí dvě varianty Business třídy, a to třídu Lite Business a Business, viz obrázek 14.

BUSINESS LITE	BUSINESS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ OK Plus Míle 175 - 200% ✓ Kabinové zavazadlo 2 x 8 kg ✓ Zapsané zavazadlo 2 x 32 kg ✓ Výběr místa ✓ SkyPriority 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OK Plus Míle 175 - 200% ✓ Kabinové zavazadlo 2 x 8 kg ✓ Zapsané zavazadlo 2 x 32 kg ✓ Výběr místa ✓ SkyPriority
<ul style="list-style-type: none"> ✓ OK Plus Corporate body ✓ Malá osobní taška 1 x 3 kg ✓ Gourmet Menu ✓ Preferovaná sedadla ✓ Salonek v Praze 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OK Plus Corporate body ✓ Malá osobní taška 1 x 3 kg ✓ Gourmet Menu ✓ Preferovaná sedadla ✓ Salonek v Praze
<ul style="list-style-type: none"> € Změna rezervace od 1560 CZK + případný rozdíl v jízdném ✗ Refundace 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Změna rezervace za případný rozdíl v jízdném ✓ Refundace zdarma

Obrázek 14. Cenové tarify obchodní třídy, Czech Airlines

Zdroj: www.czechairlines.com

Nutno podotknout, že ČSA je v současné době součástí Smartwings Group a sdílí mnoho destinací, které jsou provozovány společností Smartwings. ČSA prodává letenky i na lety společnosti Smartwings prostřednictvím svého internetového portálu, ale nenabízí na těchto linkách obchodní cestovní třídu.

Palubní servis

ČSA na svých linkách po evropských destinacích a destinacích na Blízkém východě nabízí občerstvení pouze formou palubního prodeje. Na dálkových linkách do Soulu, Rijádu a také na všech letech v Business třídě nabízí občerstvení zdarma.

Všechny výše zmíněné společnosti nabízí z pohledu tarifů a zavazadlové politiky velmi podobné produkty. Podobnost je především na krátkých evropských linkách, kde je podobná i strategie s prodejem občerstvení. Výjimky tvoří pouze společnosti, které provozují dálkové linky, kde je nabízeno občerstvení zdarma, a také představitelé síťových společností, kteří nabízí na svých linkách možnosti obchodní cestovní třídy a její modifikací. V následující kapitole se budu věnovat podrobnějšímu porovnání nízkonákladových vs. klasických dopravců, především z hlediska nabízených služeb, cen letenek, zaměření a výhod, které společnosti svým zákazníkům poskytují.

5.6 Porovnání leteckých společností

V této kapitole se budu věnovat porovnání výše uvedených leteckých společností a jejich služeb. Cílem je porovnání kvality služeb nízkonákladových společností se síťovými dopravci.

5.6.1 Porovnání služeb leteckých společností

Následující tabulka 3. obsahuje souhrn základních informací o společnostech a poskytovaných službách leteckých společností Ryanair, Vueling, Smartwings, Brussels Airlines a Czech Airlines. Všechna data, která se týkají pravidel pro přepravu zavazadel, jsou zkoumána v nejzákladnějším tarifu, který společnosti nabízí.

Tabulka 3. Porovnání leteckých společností

Zdroj: Autor, data z webových stránek konkrétních leteckých společností

O společnosti	Ryanair	Vueling	Smartwings	Brussels Airlines	Czech Airlines
Rok vzniku	1984	2004	1997	2002	1923
Trh	Evropa, Afrika, Asie	Evropa, Afrika, Asie	Evropa, Afrika, Asie	Evropa, Afrika, Asie, Amerika	Evropa, Afrika, Asie
Počet bází	84	21	11	1	1
Počet tarifů	3	3	3	4	5
Cestovní třídy	Economy	Economy	Economy	Economy, Business	Economy, Business
Kabinová zavazadla	×	✓	✓	✓	✓
Zapsaná zavazadla	×	×	×	×	×
Zapsané zavazadlo	650 CZK	1000 CZK	650 CZK	640 CZK	650 CZK
Online odbavení	✓	✓	✓	✓	✓
Občerstvení	na prodej	na prodej	na prodej	na prodej	na prodej
Předobjednané občerstvení	✓	✓	✓	×	×
Členství v alianci	×	v rámci OneWorld	×	StarAlliance	SkyTeam
Sdílení letů	✓	✓	✓	✓	✓
Věrnostní program	Ryanair Choice	Vueling Club	×	Miles & More	OK Plus
VIP salonky	✓	✓	×	✓	✓
Internet	×	×	×	×	×
IFE	×	×	✓	pouze dálkové lety	✓
Flotila	455	145	25	53	10
Jednotná flotila	✓	✓	✓	×	×
Stáří flotily (11/2018)	7,4	6,9	8,3	15,1	13,5

Základním rozdílem u zkoumaných společností je počet domovských bází a také jednotnost flotily. Aby nízkonákladové společnosti dokázaly udržet nízkonákladový obchodní model, využívají pouze jeden typ letadel. Za zmínku stojí fakt, že nízkonákladové společnosti provozují výrazně mladší flotilu letadel. Pro zajištění maximálního využití svých strojů a širí sítě linek zakládají více domovských bází.

Další odlišností nízkonákladových společností je nabízení cestovních tříd, pro síťové dopravce je charakteristická konfigurace sedadel s uspořádáním ekonomické i obchodní třídy, u nízkonákladových společností je nabízena pouze třída ekonomická.

V základním tarifu (vyjímaje společnost Ryanair) společnosti nabízí při volbě nejlevnějšího tarifu možnost cestování s jedním kusem kabinového zavazadla (kufřík o rozměrech 55 x 40 x 23 cm). Ryanair v základním tarifu neumožňuje přepravu žádného většího kabinového zavazadla, pouze malé kabelky či tašky. Chce-li cestující pro svou cestu využít možnosti přepravy kabinového zavazadla, je nutné přikoupit si přednostní nástup do letadla, který stojí přibližně 200 Kč. Sjednocení nastává v pravidlech přepravy zapsaného zavazadla, kde žádná z uvedených společností nemá v základním tarifu zdarma zapsané zavazadlo. Za zapsané zavazadlo si společnosti účtují poplatek 650 CZK s drobným rozdílem u společnosti Brussels Airlines, která nabízí tuto službu za 640 CZK. Nejvyšší příplatek za zapsané zavazadlo má Vueling, 1000 CZK.

Zcela totožné pro všechny společnosti je možnost odbavení přes internet. Online odbavení je další úsporou pro letecké společnosti, jelikož není nutné platit více zaměstnanců na letišti u odbavovacích přepážek.

V základním cenovém tarifu letecké společnosti využívají jednotný typ občerstvení, tzv. Buy on Board, tedy občerstvení na palubě na prodej na. Pro zajímavost, níže uvedená tabulka 4. zobrazuje porovnání cen základních produktů jako je voda, káva a čaj nabízených na palubách během letu.

Tabulka 4. Ceny základního občerstvení

Zdroj: Autor, data z webových stránek konkrétních leteckých společností

Produkt	Ryanair	Vueling	Smartwings	Brussels Airlines	Czech Airlines
Voda	3 €	2,10 €	2,40 €	3 €	2,40 €
Káva	3 €	2,60 €	2,40 €	3 €	2,40 €
Čaj	3 €	2,60 €	2,40 €	3 €	2,40 €

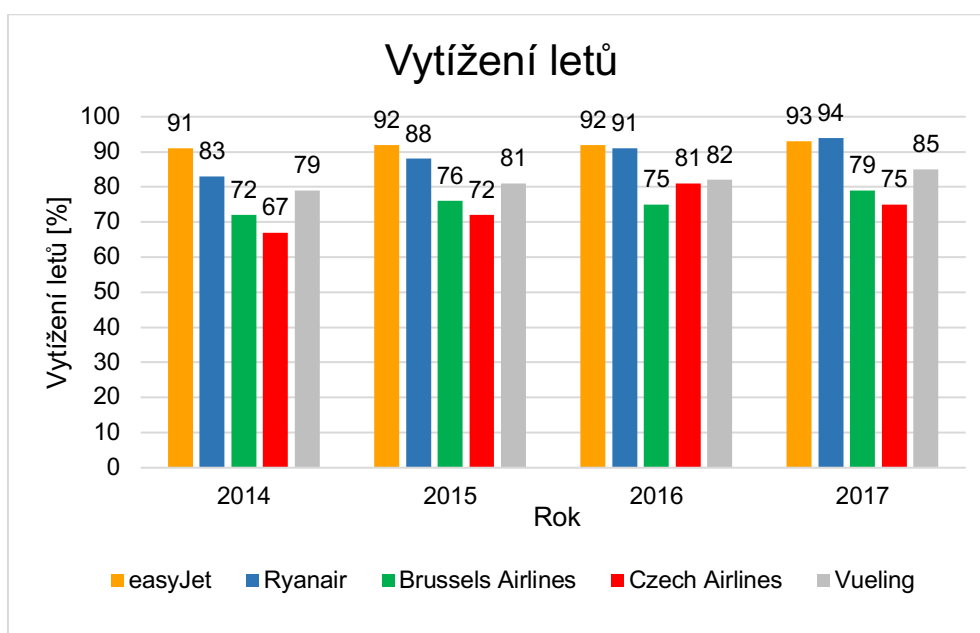
Ceny těchto produktů jsou totožné pro společnost Ryanair a Brussels Airlines. Společnost ČSA a Smartwings v rámci Smartwings Group sjednotila palubní prodej a nabízí tyto vybrané produkty o 60 centů levněji než konkurenční společnosti. Rozdíl je v možnosti předobjednání jídla na let. Tuto službu nabízí pouze nízkonákladové společnosti. Nízkonákladové společnosti tak nabízí mnohdy lepší palubní servis než síťové letecké společnosti. Jedná se o rozšíření nabídky občerstvení na palubě, tímto rozšířením je možné dosáhnout celkových vyšších zisků.

Síťové letecké společnosti, na rozdíl od nízkonákladových, jsou členy aliancí leteckých dopravců, a tím se rozšiřuje jejich síť nabízených linek. Nízkonákladové společnosti tuto

odchylku kompenzují zakládáním dalších domovských bází spolu s novým rozrůstajícím se trendem nabízení návazných linek. Další možností je propojení svých sítí s jinými leteckými společnostmi, například Ryanair nyní spolupracuje se společností AirMalta. Vueling nabízí sdílení letů v rámci koncernu IAG se společnostmi British Airways a Iberia, dále pak Smartwings nabízí linky v kooperaci s ČSA. S členstvím v alianci souvisí také věrnostní programy, které nabízí síťové společnosti. Nízkonákladový Ryanair nabízí nyní svůj vlastní nezávislý věrnostní program Ryanair Choice, stejně jako společnost Vueling. Výjimku tvoří společnost Smartwings, která zatím žádné výhody pro pravidelné cestující nenabízí.

5.6.2 Vytížení letů

V této kapitole se budu věnovat porovnání vytíženosti letů výše uvedených leteckých společností Ryanair, Vueling, Brussels Airlines, Czech Airlines a britskou nízkonákladovou společností easyJet. Společnost easyJet byla do tohoto grafu 7. přidána, jelikož je druhou největší evropskou nízkonákladovou společností [30], a je hlavním konkurentem společnosti Ryanair. Všechna data byla sesbírána z výročních zpráv, které jsou uvedeny na webových stránkách společností.



Graf 7. Vytížení letů v letech 2014-2017

Zdroj: Autor

Graf 7. znázorňuje vytížení letů leteckých společností v letech 2014-2017. Nízkonákladové společnosti Ryanair a easyJet si oproti síťovým dopravcům drží značný předstih ve vytíženosti svých letů, a v období let 2016-2017 přesahuje hranici 90 %. Průměrné vytížení letů v období 4 let se u nízkonákladových dopravců pohybuje kolem 90 %, u síťových dopravců je tato hranice na zhruba 75 %. Toto dokazuje, že nízkonákladové společnosti dokáží zaujmout více

cestujících kvůli nižším cenám, ale také častými akcemi a výprodeji letenek. Vytíženost letů společnosti Vueling se pohybovala v posledních letech kolem 80 %, v roce 2017 se tato vytíženost dostala na 85 %, a v porovnání se síťovými společnostmi je vytíženost zhruba o 10 % vyšší. Rostoucí trend ve vytížení letů je také popsán v kapitole 2.3.

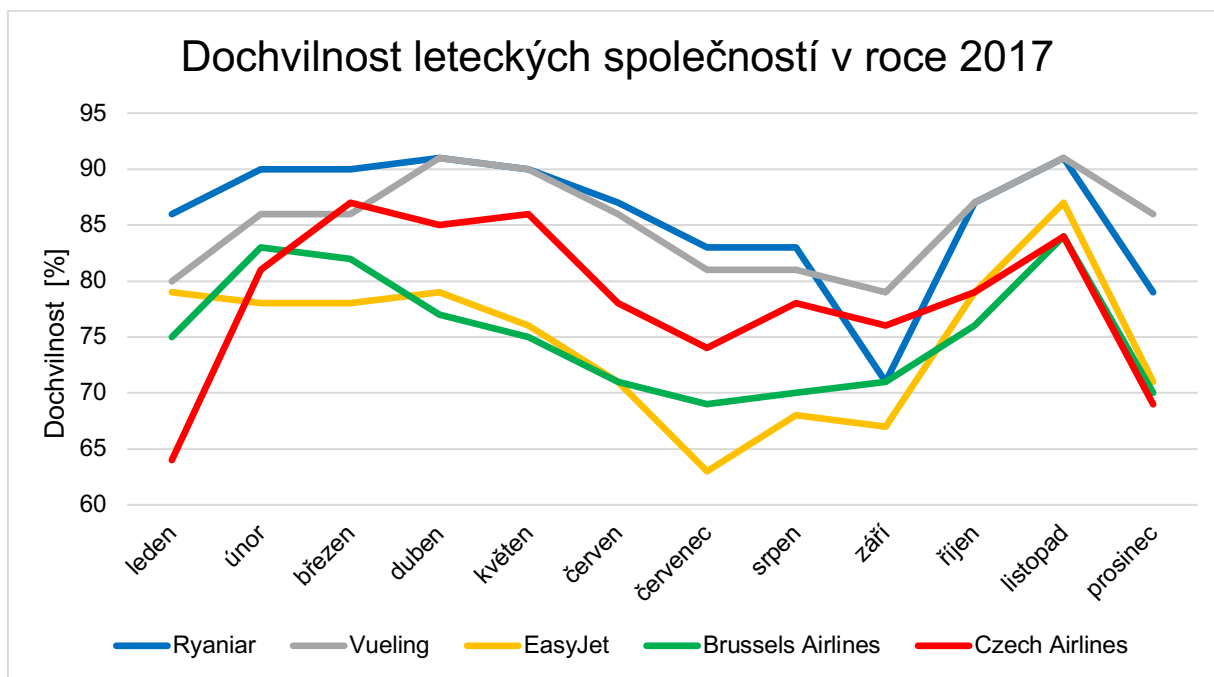
5.6.3 Dochvilnost

Tato kapitola pojednává o dochvilnosti (On Time Performance, OTP) nízkonákladových leteckých společností v porovnání se síťovými společnostmi.

Data získaná pro tuto analýzu byla sesbírána z údajů společnosti OAG, která vydává měsíční přehled leteckých společností o jejich dochvilnosti. Aby společnost AOG zařadila konkrétní leteckou společnost do své databáze, musí získat alespoň 80 % dat o uskutečněných letech. Společnost definuje zpoždění následovně. Pokud se odlet/přílet uskuteční do 15 minut podle plánovaného času vzletu/přistání, není tento let považován za zpožděný. V těchto datech jsou také zaznamenány lety, které byly zrušeny. [45]

Pro konkrétní analýzu jsem zvolil konkurenční nízkonákladové společnosti Ryanair, easyJet a Vueling v porovnání se síťovými dopravci Brussels Airlines a Czech Airlines.

Následující graf 8. popisuje dochvilnost jednotlivých leteckých společností za rok 2017 sledovaných od ledna do prosince. Z grafu 8. vyplývá, že nejlépe z vybraných leteckých společností si vedl nízkonákladový Ryanair, jehož průměrné OTP za rok 2017 bylo 85,6 %. Na pomyslném druhém místě se umístila společnost Vueling s 85,3 %. Letecká společnost Czech Airlines se umístila na třetím místě s průměrným OTP 78,5 %, poté následovala společnost Brussels Airlines se 75,2 %. Nejhůře dopadla nízkonákladová společnost easyJet, jejichž průměrné OTP dosahovalo 74,6 %.



Graf 8. Dochvilnost leteckých společností v roce 2017

Zdroj: Autor

V grafu 8. je také viditelné zhoršení OTP v letním období. Tato zpoždění jsou způsobena pravděpodobně silným provozem během letní sezony a s přiřazováním řízených časů řídicími středisky (CTOC). Výrazný propad lze vidět v září, který byl mimo jiné způsoben stávkou řízení letového provozu ve Francii. U letecké společnosti Ryanair je zpoždění ještě výraznější v důsledku stávky pilotů [46]. Výsledkem této analýzy je, že nelze zcela jasně říct, že nízkonákladové společnosti létají se zpožděním. Tato analýza ukázala, že nejdochvilnější společností byla právě nízkonákladová společnost.

5.6.4 Shrnutí

Z této kapitoly vyplývá, že letecké společnosti stále upravují své obchodní modely a přizpůsobují je aktuálnímu vývoji poptávky. Dříve nízkonákladové letecké společnosti nenabízely svým zákazníkům žádné výhody v cestování, jelikož pro ziskovost letecké společnosti stačili cestující, kteří hledali jen nízké ceny letenek. Jednalo se tedy o cílení pouze na cestující, kteří cestovali na soukromé cesty.

V důsledku rozšiřování sítí linek a hospodářské soutěže létají nízkonákladové letecké společnosti stále více na primární letiště, aby byly schopny konkurovat síťovým leteckým společnostem a přilákaly zákazníky, kteří létají na služební cesty. Dále byly nuceni přizpůsobit kvalitu služeb, viz kapitola 4. Naopak síťové letecké společnosti přizpůsobují svůj obchodní model omezením služeb, aby mohli snížit ceny letenek a byly tak konkurenceschopné nízkonákladovým společnostem.

Po porovnání těchto leteckých společností vyplývá, že nabízené služby jsou v mnoha případech totožné. Mezi základní rozdíly z hlediska obchodního modelu patří:

- větší počet mateřských bází
- jednotná flotila nízkonákladových dopravců

Z hlediska nabízených služeb jsou rozdíly pouze v:

- nabídce obchodní třídy u síťových dopravců
- členství v aliancích leteckých dopravců, které ovšem společnosti kompenzují sdílením letů s ostatními společnostmi

6 ANALÝZY LETECKÝCH DOPRAVCŮ

6.1 Kvalita produktu leteckých dopravců

Cílem této analýzy je porovnat kvalitu nabízených produktů nízkonákladových a síťových leteckých dopravců. Data jsem získal od společnosti AirHelp, která provádí průzkumy trhu leteckých společností od roku 2013. Hodnocení leteckých společností probíhá prostřednictvím dotazníku a týká se 72 leteckých společností. K analýzám bylo dotázáno více než 40 tisíc lidí ve více než 40 zemích. Hodnocení jednotlivých sekcí probíhá přiřazováním bodů od 1–10, kde 10 je nejlepší možné hodnocení. Cestující odpovídají na tři základní otázky týkající se:

- pohodlí v letadle
- nápomocnosti palubního personálu
- možnosti nabízeného občerstvení [47]

Pro svou analýzu jsem vybral 24 nejvýznamnějších leteckých společností působících na evropském trhu. Z těchto leteckých společností je 8 společností s nízkonákladovým obchodním modelem. Hodnocení leteckých společností je sledováno za roky 2015, 2016 a 2017.

Tabulka 5. Hodnocení kvality leteckých společností

Zdroj: Autor, data z AirHelp

	Společnost	2017	2016	2015
1	Lufthansa	9,5	8	8
2	Eurowings	9,1	6	6
3	Turkish Airlines	8,8	8	8
4	Aeroflot	8,6	8	8
5	Austrian	8,1	8	8
6	British Airways	8,1	8,1	8
7	KLM	8,1	8	8
8	Aer Lingus	8	8	6
9	Finnair	8	8	8
10	Iberia	8	6	6
11	Pegasus	8	4	4
12	SAS	7,9	6	6
13	Air France	7,8	8	8
14	easyJet	7,8	6	6
15	Norwegian	7,8	6	6
16	Swiss	7,4	8	8
17	Ryanair	6,8	6	4
18	Vueling	6,5	6	6
19	Brussels	6,3	6	6
20	Transavia	6,3	6	6
21	Air Europa	6	6	6
22	Czech Airlines	6	6	6
23	Wizz Air	6	6	6
24	Smartwings	4	//	//

Z tabulky 5. vyplývá, že vyšší hodnocení kvality služeb mají síťoví dopravci, výjimku tvoří pouze nízkonákladová letecká společnost Eurowings, která je součástí koncernu Lufthansa Group. Vyšší bodové ohodnocení síťových dopravců je především kvůli dálkovým linkám. Na dálkových linkách síťových dopravců zůstal zachován servis na vyšší úrovni, jako např. občerstvení zdarma, obchodní třídy apod. Na krátkých a středně dlouhých letech síťové společnosti nabízí téměř totožný produkt jako nízkonákladové společnosti. Následující tabulka 6. zobrazuje průměrné hodnocení nízkonákladových a síťových dopravců v období let 2015–2017. Zatímco nízkonákladové letecké společnosti mají v porovnání s rokem 2015 nárůst hodnocení o 1,5 bodu, síťové společnosti pouze o 0,5 bodu. To dokazuje, že produkty nízkonákladových společností jsou stále více a více vnímán zákazníky jako kvalitnější.

Tabulka 6. Průměrné hodnocení kvality leteckých společností v letech 2015-2017

Zdroj: Autor, data z AirHelp

Společnosti	2017	2016	2015
Nízkonákladové	6,9	5,7	5,4
Sít'ové	7,4	7	6,9

Tato podkapitola ukázala, že i když nízkonákladové letecké společnosti nabízejí stále více služeb a vyšší kvalitu produktu, je produkt síťových dopravců stále vnímán zákazníky jako kvalitnější.

6.1.1 Kompenzace za zpoždění letu

Předchozí kapitola 6.1 definovala kvalitu produktu leteckých dopravců podle jejich nabízených služeb. Ovšem kvalitu produktu leteckých společností lze také posuzovat podle jednání společnosti, pokud dojde k problému spojenému například s vyplácením kompenzací za zpoždění, viz kapitola 3.1.

Tato analýza vychází z dat společnosti AirHelp, společnost pomáhá poškozeným zákazníkům leteckých společností se získáním odškodnění za zpožděný nebo zrušený let. Společnost AirHelp, každoročně vydává hodnocení leteckých společností o vymáhání náhrady za zpožděný let. Hodnocení je posuzováno dle bodového ohodnocení od 1–10, kde 10 je nejlepší možné hodnocení, podle následujících kritérií:

- počet neoprávněných zamítnutí, nebo ignorování požadavků na vyplacení kompenzace
- celková doba zpracování požadavku na vyplacení kompenzace.
- doba, za kterou společnost uznanou kompenzací vyplatí

Tabulka 7. Hodnocení reklamací leteckých společností

Zdroj: Autor, data z AirHelp

	Společnost	2017	2016	2015
1	Wizz Air	9,1	6,9	7
2	SAS	9	8,6	9,2
3	Austrian	8,9	9	8,7
4	Transavia	8,9	8,7	8,8
5	Air Europa	8,8	8,4	6
6	Air France	8,7	8,2	7,9
7	Norwegian	8,6	4,1	6,4
8	Lufthansa	8,6	6,9	8
9	Turkish Airlines	8,5		3,6
10	Eurowings	8,1	8,8	7,9
11	Brussels	8,1	8,3	7,1
12	British Airways	8,1	8,7	8,2
13	Swiss	7,6	7,3	3,2
14	KLM	7,4	7,3	8,2
15	Aer Lingus	7,3	7,5	6,9
16	Finnair	7,1	6,8	6,1
17	Czech Airlines	7,1	8,7	9,2
18	Vueling	6,5	8,2	7,9
19	Pegasus	6	8,3	6,4
20	Iberia	5,3	6,8	6,4
21	Aeroflot	4,5	7,3	2,4
22	Ryanair	3,3	0,8	7,9
23	Smartwings	3,1	//	//
24	easyJet	1,3	4,2	7

Pro svou analýzu jsem vybral 24 nejvýznamnějších leteckých společností působících na evropském trhu. Z těchto leteckých společností je 8 společností s nízkonákladovým obchodním modelem. Hodnocení leteckých společností je sledováno za roky 2015, 2016 a 2017.

Tabulka 7. zobrazuje hodnocení leteckých společností z hlediska procesu vyplácení kompenzací. Oproti předchozí analýze kvality služeb leteckých společností, která jednoznačně dokazovala, že síťoví dopravci nabízí kvalitnější služby, tato analýza ukazuje, že loajalita leteckých společností je individuální, a nelze jednoznačně určit, zdali letecké společnosti s konkrétním obchodním modelem jednájí v případě problému se zákazníkem lépe či hůře.

6.2 Analýza flotily leteckých dopravců

Na základě předchozí kapitoly 5. vyplývá, že obchodní modely a služby nabízené nízkonákladovými leteckými společnostmi se oproti síťovým dopravcům téměř neliší. Výrazným rozdílem je především jednotnost flotily. Tato kapitola podrobněji analyzuje flotily evropských leteckých společností s cílem ověřit pravdivost tohoto výroku z předchozí kapitoly.

Pro analýzu jsem zvolil 20 největších evropských leteckých společností podle počtu přepravených cestujících za rok 2017, koncerny leteckých společností jsem poté rozložil na jednotlivé společnosti. Analýza tedy obsahuje 33 leteckých společností z toho 11 nízkonákladových (v tabulce 8. označeny žlutě). Nízkonákladové společnosti jsem zvolil podle seznamu nízkonákladových společností vydaného mezinárodní organizací pro civilní letectví ICAO [50]. Data o počtu přepravených cestujících jsem získal z výročních zpráv daných společností. Údaje o flotile jsou získány ze serveru www.airfleets.net [49], data jsou ověřena na stránkách konkrétní letecké společnosti.

Analýza prokázala, že 73 % nízkonákladových leteckých společností využívá jednotnou flotilu. Výjimku tvoří pouze tři společnosti: Pegasus, která provozuje 36 Airbusů A320 a 40 Boeingů B737, je tedy jedinou nízkonákladovou společností využívající v téměř stejném poměru dva různé typy letadel na stejné vzdálenosti. Druhou společností je společnost Eurowings, která provozuje letouny na krátké a středně dlouhé tratě typu A320, B737 a DHC 8 a také letouny na dálkové linky typu A330. Třetí společností je Norwegian, tato společnost ale využívá na krátké a středně dlouhé tratě výhradně letouny Boeing B737 a na dálkové spoje provozuje letadla B787 Dreamliner.

Naopak vybrané síťové letecké společnosti využívají více typů letadel různých výrobců, výjimku tvoří pouze letecká společnost Aegean Airlines, která využívá flotilu Airbusů A320. Tato různorodost ve flotilách je podmíněna především obsahem letounů na dálkové trasy. Avšak 37 % síťových leteckých společností provozuje více než jeden typ letounů určených na stejné vzdálenosti.

Tabulka 8. Flotila evropských leteckých společností

	Společnost	Počet cestujících (v mil.)	Počet letadel	Jednotná flotila	Stáří flotily (04/2019)
1	Lufthansa Group	130,6			
	Lufthansa	66,2	39	×	12
	Eurowings	23,5	105	×	12
	Swiss	19,9	89	×	9,6
	Austrian Airlines	12,9	82	×	14,9
	Brussels Airlines	9,1	53	×	15,5
2	Ryanair	120	445	✓	7,4
3	IAGroup	100,7			
	British Airways	45,1	267	×	13,5
	Iberia	19,1	82	×	10,2
	Vueling	24,4	145	✓	6,9
	Aer Lingus	12,1	55	×	13,6
4	AF-KLM Group	93,4			
	Air France	46,3	206	×	13,4
	KLM	32,3	118	×	11,5
	HOP!	//	76	×	12,5
	Transavia	14,8	41	✓	9,9
	Joon	//	15	×	14,7
5	easyJet	74,5	318	✓	6,9
6	Turkish Airlines	62,8	291	×	6,8
7	Aeroflot Group	50,1			
	Aeroflot	30,2	251	×	4,4
	Rossiya Airlines	12,8	62	×	13,5
	Pobeda	7,1	28	✓	//
8	Norwegian	29,4	170	×	3,8
9	SAS	29,3	151	×	10,7
10	Wizz Air	28,9	112	✓	5,2
11	Pegasus Airlines	27,8	76	×	5,2
12	Alitalia	24,1	97	×	13,7
13	S7 Airlines	22,8	97	×	10,2
14	TAP Air Portugal	14,3	98	×	13,6
15	Aegean Airlines	13,1	49	✓	10,5
16	Finnair	11,7	55	×	9,8
17	Air Europa	10,9	45	×	8
18	Sun Express	8,8	37	✓	6,8
19	Flybe	8	72	×	10,5
20	Smartwings	6,3	21	✓	9,9

Při porovnání stáří flotily je průměrná hodnota stáří nízkonákladových společností 6,7 let. U síťových dopravců se průměrné stáří flotily pohybuje kolem 11,4 let. Nízkonákladové společnosti tedy provozují mladší flotilu letounů.

Nejednotnost flotily síťových dopravců je především v důsledku širší sítě linek.

Z toho vyplývá, že z hlediska typických rysů obchodního modelu nízkonákladových leteckých společností zůstalo pouze zachování jednotné flotily.

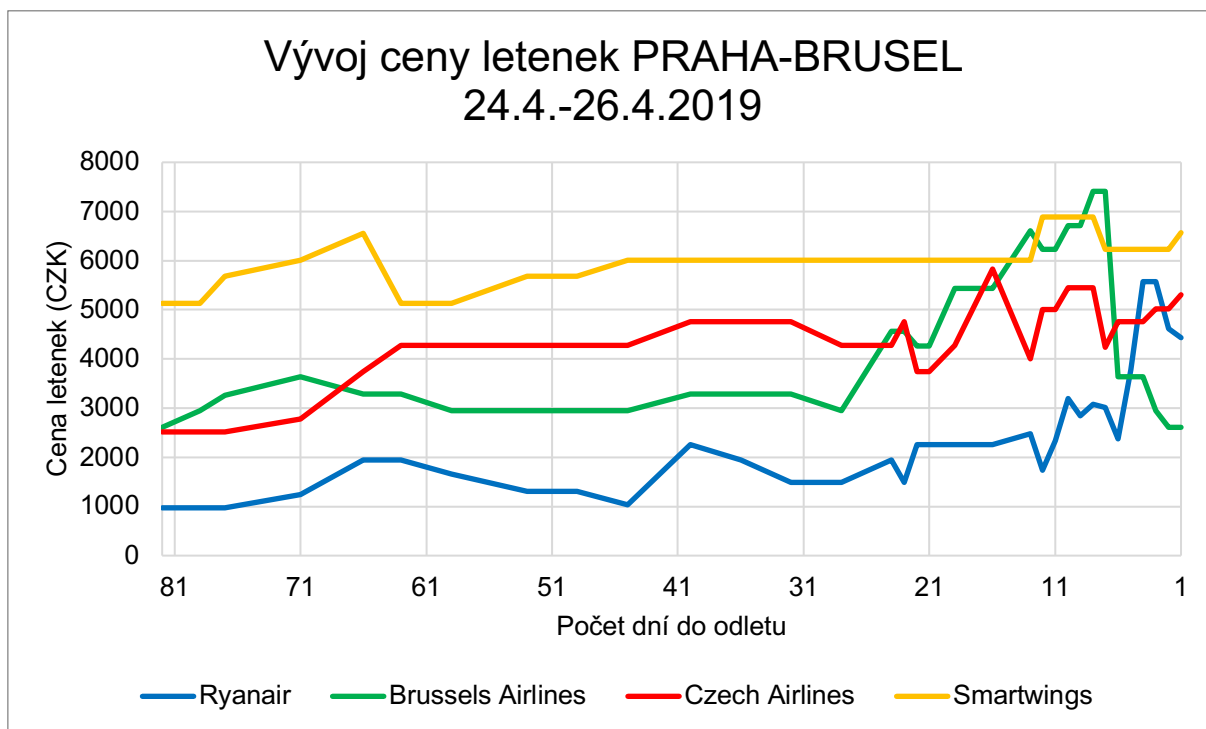
6.3 Analýza cen letenek

Cílem této analýzy je srovnání cen letenek síťových a nízkonákladových společností a prozkoumání klíčových faktorů pro stanovení ceny letenek v závislosti na charakteru obchodního modelu. Pro analýzu cen letenek jsem zvolil dvě destinace, Praha-Brusel jako představitele obchodní linky, a linku Praha-Barcelona, která zastupuje trh pro volnočasové cestující. Všechny ceny letenek byly získány z webových stránek konkrétní letecké společnosti. Výše poplatků byly stanoveny na základě informací o ceně letenky při rezervaci.

6.3.1 Praha-Brusel

První linka je ranní let z letiště Václava Havla v Praze (PRG) do Bruselu. Letecké společnosti Brussels Airlines, Czech Airlines a Smartwings létají na primární letiště v Bruselu (BRU), letecká společnost Ryanair létá na sekundární bruselské letiště Charleroi (CRL), které je vzdáleno od centra Bruselu 60 km. Vývoj cen letenek byl zkoumán po dobu 82 dní, k datu odletu:

- 24.4.- 26.4.2019, délka pobytu 2 dny, (středa-pátek)
- 24.4.-25.4.2019, délka pobytu 1 den, (středa-čtvrtek)
- 26.4.-28.4.2019, délka pobytu 2 dny, (pátek-neděle)
- 25.4.-02.05.2019, délka pobytu 7 dní, (čtvrtek-čtvrtek)



Graf 9. Vývoj ceny letenek Praha - Brusel

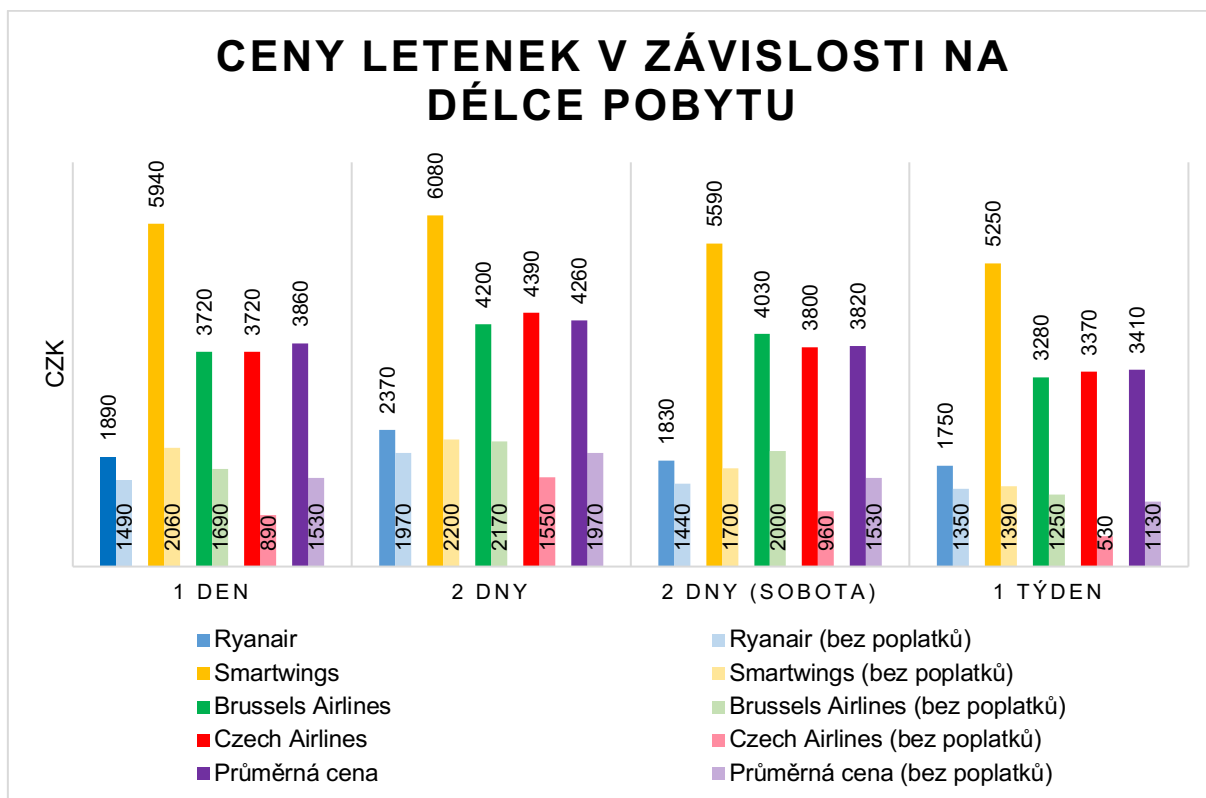
Zdroj: Autor

Z vývoje cen (viz graf 5.) vybraných leteckých společností vyplývá, že využívají pro cenění svých letů systém RM, který podle dostupných míst na daném letu upravuje ceny letenek. To dokazuje například pokles ceny letenky společnosti Brussels Airlines ze 7. dne před odletem, kdy zřejmě v důsledku nízkého počtu cestujících snížila cenu letenek na nejnižší hranici v celém období 82 dnů. Následující tabulka 9. zobrazuje průměrné, nejvyšší a nejnižší ceny letenek v závislosti na počtu dní do odletu.

Tabulka 9. Ceny letenek Praha-Brusel

Společnost	Průměrná cena letenky	Nejnižší cena	Počet dní do odletu	Nejvyšší cena	Počet dní do odletu
Ryanair	2400	970	77	5570	3
Brussels Airlines	4200	2610	1	7410	7
Czech Airlines	4400	2520	77	5450	8
Smartwings	6100	5130	59	6890	8

Na první pohled je zřejmé, že nejlevnější letenky nabízí nízkonákladová společnost Ryanair (2400 CZK), především z důvodu využití sekundárního letiště, které má nižší letištní poplatky. Dalším faktorem nízké ceny je umístění letiště ve větší vzdálenosti od centra, a s tím spojenou menší atraktivitou pro obchodní cestující.



Graf 10. Srovnání cen letenek v závislosti na délce pobytu

Zdroj: Autor

Graf 10. srovnává ceny letenek v závislosti na délce a době pobytu. Brusel je typickou obchodní linkou, proto je průměrná cena letenky uvedených společností při pobytu na dva dny v pracovním týdnu nejvyšší, 4260 CZK.

Nejnižší průměrná cena je při pobytu v destinaci jeden týden, 3410 CZK. Při pobytu na jeden den a přes víkend jsou ceny téměř totožné, 3820 CZK. Nejlevnější letenky nabízí nízkonákladová společnost Ryanair, především z důvodu využití sekundárního letiště, které má nižší letištní poplatky. Ceny letenek nízkonákladové společnosti Smartwings, která využívá primární letiště v Bruselu, dokazuje, že využívání primárních letišť má za následek zvýšení ceny letenek.

Následující tabulka 10. zobrazuje výši letištních poplatků pro konkrétní letecké společnosti. Cena poplatků společnosti Ryanair je diametrálně odlišná v porovnání s ostatními leteckými společnostmi, což umožňuje společnosti snížit výrazně cenu letenky.

Tabulka 10. Poplatky leteckých společností Praha-Brusel

Zdroj: webové stránky konkrétní letecké společnosti

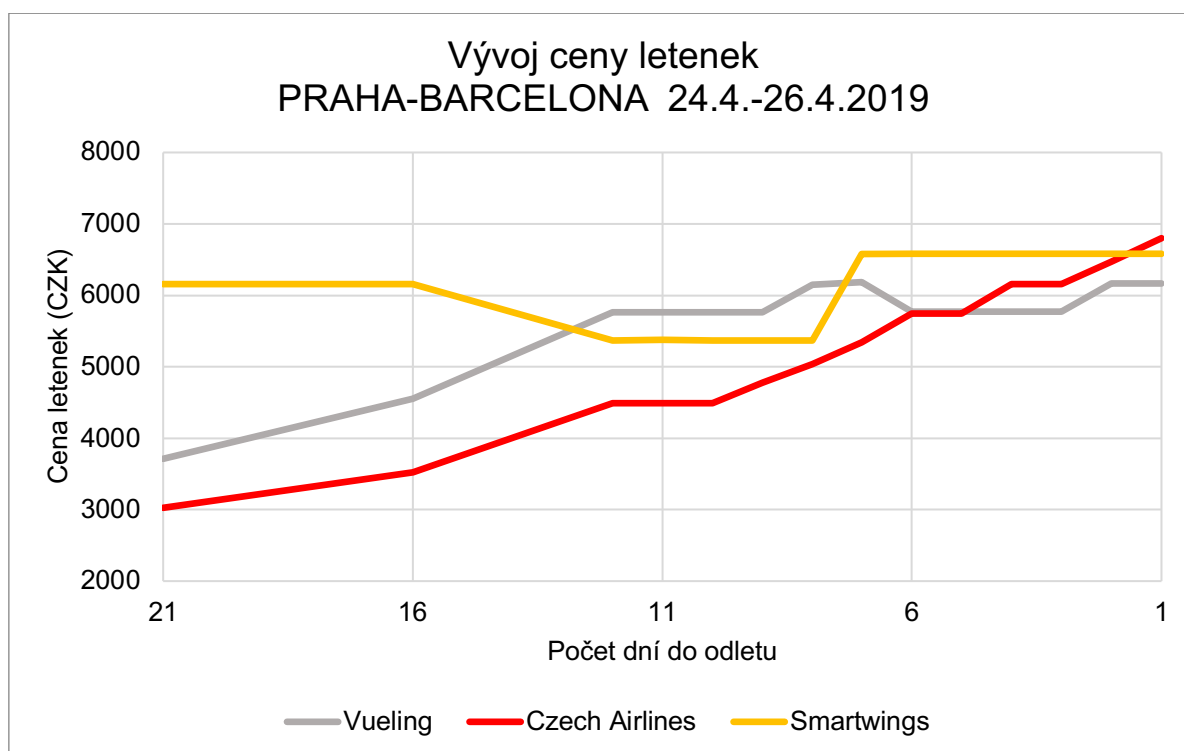
Společnost	Výše poplatků
Ryanair	400 CZK
Smartwings	3900 CZK
Brussels Airlines	2000 CZK
Czech Airlines	2900 CZK

6.3.2 Praha-Barcelona

Druhou destinací je španělské mezinárodní letiště El Prat v Barceloně (BCN). Linka je operována z pražského letiště Václava Havla s odletem 24.4.2019 a návratem zpět do Prahy 26.4.2019. Porovnávány byly ceny letenek společností Czech Airlines, jako představitele síťového dopravce, a nízkonákladových společností Smartwings a Vueling.

Ceny letenek byly pozorovány po dobu 21 dní, k datu odletu:

- 24.4.- 26.4.2019, délka pobytu 2 dny, (středa-pátek)
- 26.4.-28.4.2019, délka pobytu 2 dny, (pátek-neděle)



Graf 11. Vývoj ceny letenek Praha - Barcelona

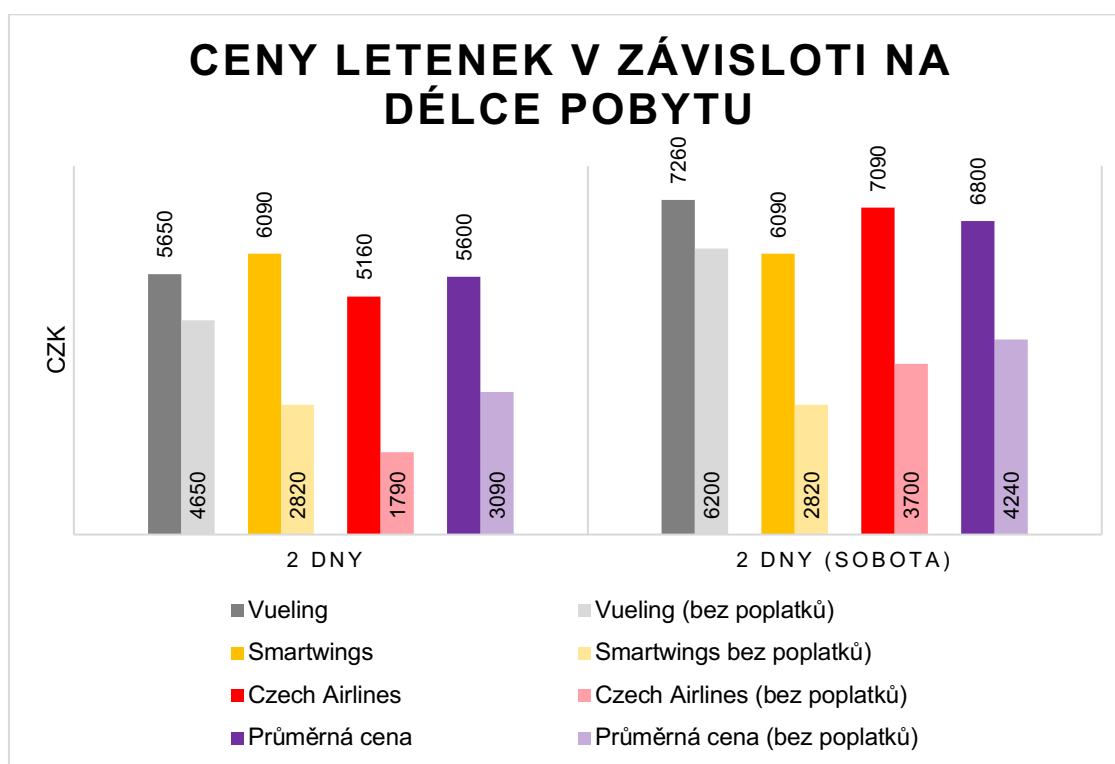
Zdroj: Autor

Graf 11. znázorňuje vývoj cen letenek zkoumaných po dobu 21 dní. Ceny letenek všech společností byly nejvyšší 1 den před odletem. Letecké společnosti zřejmě reagovaly na zvýšenou poptávku na dané lince. Následující tabulka 11. zobrazuje průměrné, nejvyšší a nejnižší ceny letenek v závislosti na počtu dní do odletu.

Tabulka 11. Ceny letenek Praha - Brusel

Společnost	Průměrná cena letenky	Nejnižší cena	Počet dní do odletu	Nejvyšší cena	Počet dní do odletu
Vueling	5600	3710	21	6160	1
Czech Airlines	5200	3030	21	6800	1
Smartwings	6000	5370	12	6580	1

Graf 12. porovnává ceny letenek leteckých společností v závislosti na období pobytu. Barcelona je typickou destinací pro volnočasové cestující a je velmi využívána pro cesty na prodloužený víkend. V důsledku toho je průměrná cena o 1200 CZK vyšší při srovnání s termínem v pracovním týdnu.



Graf 12. Srovnání cen letenek v závislosti na délce pobytu

Zdroj: Autor

Následující tabulka 12. zobrazuje výši letištních poplatků pro konkrétní letecké společnosti. I přes to, že nízkonákladová společnost Vueling v porovnání s ostatními společnostmi má nižší

ceny poplatků, tak nenabízí výrazně nižší cenu letenky, to je způsobeno pravděpodobně hospodářskou soutěží s ostatními společnostmi.

Tabulka 12. Poplatky leteckých společností Praha-Brusel

Zdroj: webové stránky konkrétní letecké společnosti

Společnost	Výše poplatků
Smartwings	3200 CZK
Vueling	1100 CZK
Czech Airlines	3400 CZK

6.3.3 Shrnutí

Po porovnání cen letenek zmíněných síťových a nízkonákladových leteckých společností vyplývá, že letecké společnosti využívající nízkonákladový model ne vždy nabízí svým zákazníkům levnější letenky než síťoví dopravci. Pokud nízkonákladový dopravce využívá pro své lety sekundární letiště, je schopen výrazněji snížit cenu letenek. Po odečtení všech poplatků jsou ceny dokonce vyšší než u síťových dopravců využívající primární letiště.

Pokud se hospodářská soutěž odehrává na primárních letištích, rozdíly cen letenek v porovnání se síťovými dopravci jsou zanedbatelné. Po odečtení všech poplatků jsou ceny letenek nízkonákladových společností výrazně nižší.

Nízkonákladoví i síťoví dopravci využívají stejné rozhodující strategie pro stanovování ceny na základě:

- aktuální poptávky po konkrétní destinaci. Společnosti využívají RMS pro stanovení ceny
- typu destinace (obchodní nebo volnočasová). U obchodní destinace jsou ceny vyšší během pracovního týdne, naopak o víkendech jsou ceny nižší. U volnočasových destinací jsou naopak dražší víkendové pobyty oproti termínům v pracovním týdnu.
- délky pobytu

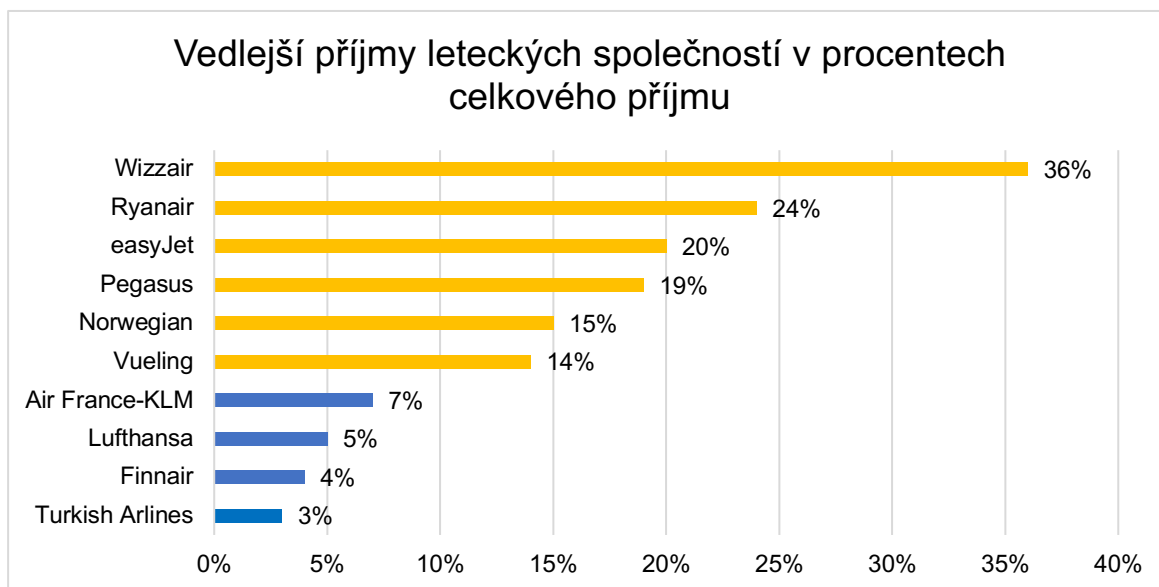
6.4 Vedlejší příjmy leteckých dopravců

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2, trendem síťových dopravců je zavádění více cestovních tarifů a zavádění příplatků např. za zapsaná zavazadla nebo výběr sedadel. Cílem této analýzy je porovnat výši vedlejších příjmů nízkonákladových a síťových dopravců.

Porovnávány byly celkové příjmy a vedlejší příjmy. Na základě procentuálního poměru vedlejších příjmů z celkových příjmů byl sestaven graf 13. pro níže uvedené letecké

společnosti. Data byla získána z výročních zpráv konkrétních leteckých společností. Žlutě označené společnosti jsou nízkonákladové a modře označené jsou síťové společnosti.

Z grafu 13. vyplývá, že nízkonákladové společnosti mají výrazně vyšší podíl vedlejších příjmů oproti síťovým leteckým dopravcům.



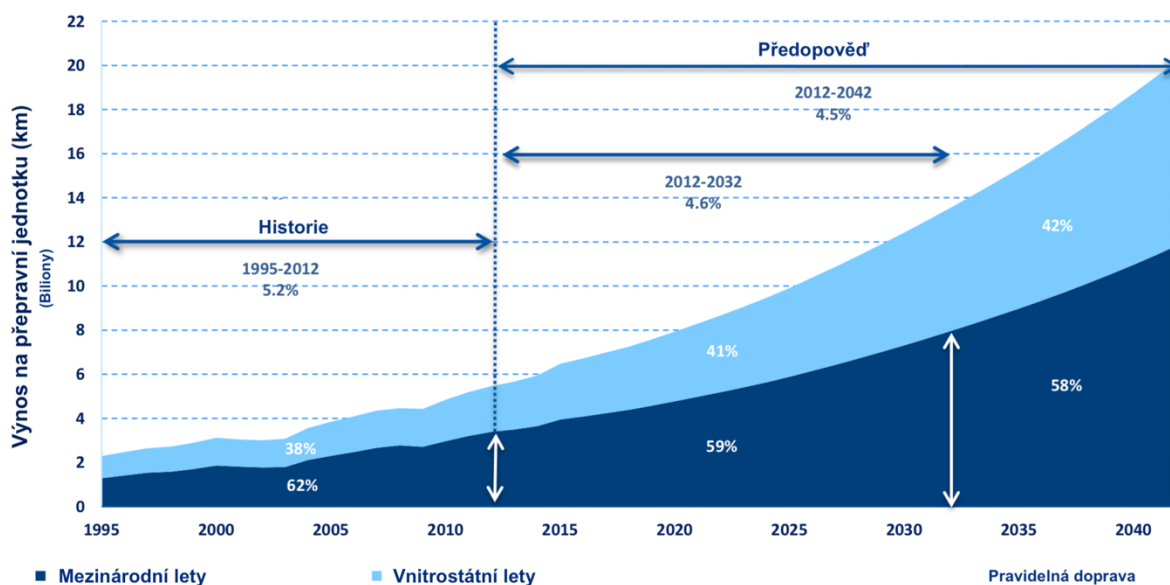
Graf 13. Vedlejší příjmy leteckých společností

7 PŘEDPOVĚĚ VÝVOJE LETECKÉ DOPRAVY

V této kapitole se budu věnovat možnému vývoji obchodních modelů leteckých společností v závislosti na získaných znalostech o minulých a současných obchodních modelech leteckých společností s přihlédnutím na předpovědi mezinárodní organizace pro civilní letectví ICAO, a také agentury ministerstva dopravy USA, FAA.

7.1 Předpověď výnosu na přepravní jednotku

Podle dlouhodobé předpovědi ICAO pro leteckou dopravu, která byla zveřejněna v září 2016, bude světová pravidelná osobní doprava, vyjádřena ve výnosu na přepravní jednotku v km (RPK), do roku 2032 každoročně narůstat o 4,6 procenta. Očekává se tedy, že RPK dosáhne 12,4 bilionů, což je více než dvojnásobek (6,6 bilionů) roku 2015 [50]. Vývoj RPK je zobrazen v grafu 14.



Graf 14. Predikce vývoje RPK

Zdroj: www.icao.int

7.2 Předpověď vývoje obchodních modelů

Následující schématický obrázek ukazuje vývoj obchodních modelů leteckých dopravců od samotných počátků vývoje leteckých společností. Od dob vzniku leteckých společností byly společnosti silně regulovány státní správou, dopravci byli představiteli a vizitkou jednotlivých států a ceny letenek tak byly silně kontrolovány, aby nedocházelo ke konkurenčním bojům.

Radikální změna nastala v období deregulace leteckého provozu, kde se na trh dostaly nízkonákladové letecké společnosti. Letecká doprava se tedy stala více žádanou především v důsledku snížení cen letenek a byla cenově dostupnější pro širší spektrum veřejnosti.

Zde začal opravdový konkurenční boj a s tím spojená změna obchodních modelů všech dopravců, jako jí známe v dnešní době.

Síťové letecké společnosti byly nuceny začít měnit své obchodní modely především z důvodu udržení zákazníků, a aby se stali konkurenceschopnější nízkonákladovým dopravcům.

Omezený servis na palubě, účtování za zavazadla a mnoho dalších faktorů výrazně změnilo obchodní modely a letecké společnosti se tak začaly stávat hybridními.

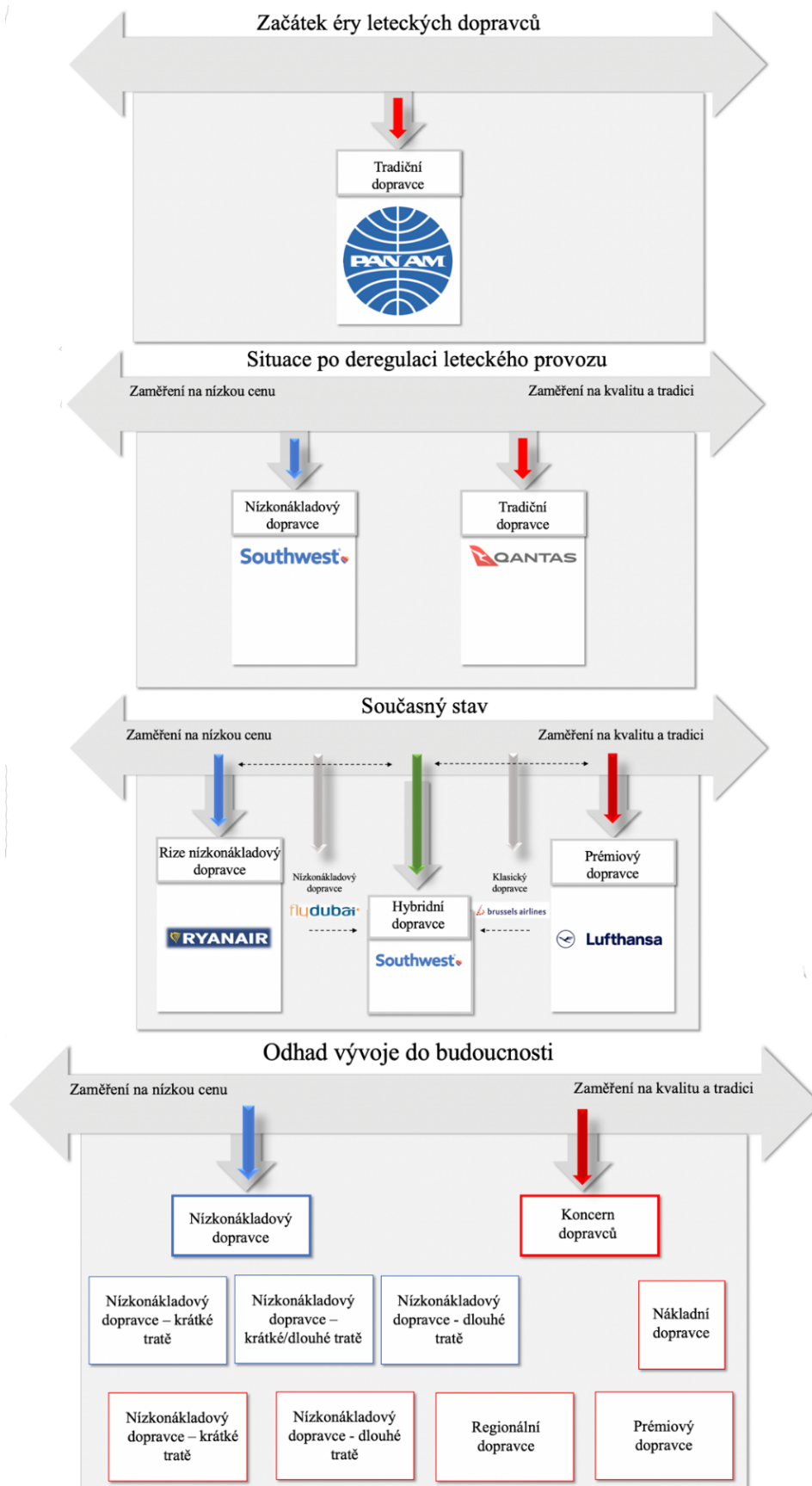
Naopak neustálá agresivita v oblasti pokrytí trhu a získání více zákazníků vedla nízkonákladové společnosti k expanzi. Proto, aby se nabízený produkt zalíbil širší klientele, bylo zapotřebí přizpůsobit svůj obchodní model a nabízet lepší a kvalitnější produkty. Tudíž se i z nízkonákladových společností začaly stávat hybridní společnosti. Rozdíly mezi síťovými a nízkonákladovými dopravci se začaly zmenšovat.

Současný technologický pokrok v oblasti vývoje letecké dopravy, především ve výrobě letadel, otvírá širší a dostupnější síť linek pro letecké společnosti. Dosud dominantnímu trhu v oblasti dálkové dopravy již brzy začne konkurovat nízkonákladová doprava. Tento vývoj je nezastavitelný, příkladem je v současné době nízkonákladový dopravce JetBlue, který oznámil zahájení nízkonákladových transatlantických letů v roce 2021 [62].

Obrázek 16. zobrazuje možnou strukturu vývoje budoucích obchodních modelů leteckých společností. Tento model byl vytvořen na základě mých znalostí o letecké dopravě a faktů, které v současné době leteckým provozem vládou.

Dominantními hráči na poli letecké dopravy budou především dva základní typy leteckých dopravců:

- koncerny leteckých dopravců
- nízkonákladové společnosti



Obrázek 16. Vývoj obchodních modelů leteckých společností

Zdroj: Autor

7.2.1 **Koncern leteckých dopravců**

Koncernem leteckých dopravců se rozumí skupina leteckých společností vlastnící více leteckých společností, které působí pod jinou obchodní značkou. Hlavní společností je tzv. prémiový dopravce. Prémiovým dopravcem můžeme rozumět např. leteckou společnost, která poskytuje zákazníkům vysokou úroveň kvality služeb. Nabízí kvalitní produkt svým zákazníkům a zachovává rysy původních leteckých společností (občerstvení na palubě zdarma, větší prostor mezi sedadly, nabídka výběru sedadla zdarma atd.) Již v současné době můžeme vídat trend zakládání koncernů leteckých dopravců. Jako příklad lze uvést koncern Lufthansa Group. Tento koncern představuje zastoupení několika leteckých společností s různými obchodními modely.

- prémiová společnost (Lufthansa)
- síťové společnosti (Austrian Airlines, Brussels Airlines, Swiss International Airlines)
- regionální společnosti (Air Dolomiti, Lufthansa CityLine)
- nízkonákladové společnosti (Eurowings, provozující krátké i dálkové lety)
- nákladní společnosti (Lufthansa Cargo)

Výhodou těchto koncernů je především v široký záběr nabízených služeb, možnost snižování provozních nákladů v rámci obrovského objemu letadel, množstevní slevy od výrobců, kupování náhradních dílů apod.

Tento trend zřejmě povede k tomu, že na světě vznikne pár koncernů, které si budou vzájemně konkurovat.

7.2.2 **Nízkonákladové společnosti**

Nezmizí ani nízkonákladoví dopravci, jak je známe dnes. Ovšem z hlediska udržitelnosti obchodního modelu se budou stále více přizpůsobovat klientele. Hlavním atributem úspěšnosti nízkonákladových dopravců je především jednotná flotila. Na základně těchto poznatků se můžou vyvíjet obchodní modely následovně, a to rozdělením na tři kategorie.

- nízkonákladový dopravce specializující se na krátké tratě. Zde je vize obdobného fungování jako u společnosti Ryanair, kde jednotná flotila na krátké a středně dlouhé lety umožní vysokou frekvenci letů
- nízkonákladový dopravce specializující se na krátké tratě a dlouhé tratě. Zde je možno zařadit již plánovaný projekt společnosti JetBlue, která provozováním nových verzí letounu s větším doletem Airbus A321LR je schopna udržet jednotou flotilu A320 Family, a zároveň se specializovat i na trh dálkové dopravy

- Třetí skupinou pak budou nízkonákladové společnosti specializující se především na dálkovou přepravu. Provoz jednotné flotily velkokapacitních letounů zajistí udržitelný stav společnosti z hlediska řízení nákladů.

Od vzniku první nízkonákladové společnosti je tento obchodní model nezbytně nutný především kvůli konkurenceschopnosti ostatních společností kvůli nižší ceně a dostupnosti leteckého produktu pro širokou veřejnost. Konkurenční boje budou probíhat mezi jednotlivými společnostmi i napříč společnostmi ze skupiny koncernů.

Je velmi důležité říci, že navzdory pozitivním prognózám vývoje leteckého průmyslu je tato oblast ohrožena mnohými faktory, které nelze předpovídat. Příkladem jsou teroristické útoky z roku 2001, uzavření vzdušného prostoru kvůli vulkanickému popelu v ovzduší po výbuchu sopky Eyjafjallajökull v roce 2010 a mnoho dalších význačných faktů, které mohou do budoucna výrazně ovlivnit vývoj letecké dopravy.

7.3 Konkurence alternativní dopravy

Dalším faktorem ohrožující leteckou dopravu mohou být také alternativní možnosti přepravy osob, například vysokorychlostní železnice.

Země jako Brazílie, Indie, USA a Indonésie oznámily nové plány výstavby vysokorychlostních železnic. Letadla jsou perspektivní a bezkonkurenční co se rychlosti přepravy týče, především na mezikontinentálních cestách. Ovšem hospodářská soutěž mezi těmito dvěma dopravními prostředky se vyskytuje převážně na trasách na krátké vzdálenosti. Konkurence mezi leteckou a železniční dopravou se již uskutečnila v Japonsku, Evropě, Číně, Jižní Koreji a na Tchaj-wanu, kde jsou vybudovány vysokorychlostní železniční sítě.

Železnice mohou poskytovat přímý přístup mezi centry měst, jsou méně ovlivňovány počasím, nevyžadují časová omezení z důvodu procesu odbavování a bezpečnostních kontrol na letišti. Nemají žádná omezení týkající se používání mobilních telefonů a internetu. Proto jsou často vyhledávanou alternativou pro obchodní cestující. Širokou veřejností také mnohdy převládá názor, že vysokorychlostní železnice je bezpečnější a pohodlnější než letecká doprava. V poslední době také klesly ceny vysokorychlostních železnic. V Evropě jsou k dispozici vlakové jízdné, která stojí přibližně 50 % ceny pravidelných letenek nebo dokonce i méně než tarify nízkonákladových leteckých společností. Kromě toho se každým rokem zvyšuje provozní rychlost vysokorychlostních vlaků, což má za následek kratší dobu jízdy, proto je tento vývoj pro letecké společnosti stále větší hrozbou [27].

Evropské letecké společnosti již reagují na tuto hrozbu alternativní dopravy redukováním kapacity dostupných sedadel. Jako příklad lze uvést společnost Air France, která oznámila

snížení kapacity dostupných sedadel na krátkých a středně dlouhých linkách do konce roku 2021 o 15% kvůli vysokorychlostím vlakům TGV [51].

ZÁVĚR

Diplomová práce je přehledem o současném stavu a kvalitě produktů nízkonákladových leteckých společností a porovnává tuto kvalitu služeb se síťovými leteckými společnostmi.

Ve této práci jsem se nejprve zabýval základními charakteristikami leteckých dopravců. Vysvětlením pojmů nízkonákladový a síťový letecký dopravce, obchodními modely a charakteristikami dopravců v dnešní době.

Druhá kapitola mé práce popisuje ekonomické indikátory leteckých dopravců. Tedy jakými způsoby je možné hodnotit a porovnávat letecké společnosti. Mezi tyto nejčestnější indikátory patří výnos na přepravní jednotku, dostupná sedadlová kapacita a vytíženost letů. Následně byl definován systém řízení výnosů pro letecké společnosti, který využívají pro optimalizování ceny letenek se záměrem zvýšení svých zisků.

V další kapitole byl vytvořen souhrnný popis současného stavu produktu nízkonákladových a síťových leteckých dopravců. Tato kapitola poukázala na fakt, že nízkonákladové letecké společnosti nabízí služby, které patřily dříve pouze síťovým leteckým dopravcům. Mezi tyto změny nízkonákladových společností, v důsledku kterých se změnil jejich obchodní model na tzv. hybridní, patří lety na primární letiště. Na základě statistik pro letecké společnosti Ryanair, easyJet a Norwegian bylo prokázáno, že průměrný podíl všech letů na primární letiště představuje 30 %. Lety na sekundární letiště vybraných společností činí 37% a na regionální letiště 33 %. Dřívější dominantou síťových dopravců bylo také nabízení návazných spojení, dálkové lety, poskytování připojení k internetu na palubách letadel, možnost využití věrnostních programů nebo VIP salonků. Tato kapitola prokázala, že v současné době nízkonákladové společnosti tyto výše zmíněné výhody pro zákazníky poskytují také a jsou tedy rovnocennými konkurenty síťových dopravců. Naopak síťové letecké společnosti omezují své služby a zmenšují rozdíly mezi nízkonákladovými společnostmi a to např. zpoplatněním zapsaných zavazadel nebo výběrem sedadla.

Dále byly vytvořeny případové studie pro evropské nízkonákladové společnosti Ryanair, Vueling, Smartwings a pro evropské síťové dopravce Brussels Airlines a Czech Airlines. Zde byly popsány charakteristické znaky obchodních modelů jednotlivých společností, cenové tarify a nabízené služby. Na základě těchto studií byla vytvořena tabulka, která porovnává jednotlivé letecké společnosti s cílem porovnat služby nízkonákladových a síťových dopravců. Po porovnání těchto společností vyplynulo, že nízkonákladoví i síťoví dopravci nabízí totožné služby a z hlediska obchodního modelu je rozdíl pouze ve větším počtu mateřských bází a jednotná flotila. Z hlediska nabízených služeb je rozdíl pouze v nabídce obchodní třídy a členství v aliancích leteckých dopravců, které ovšem nízkonákladové společnosti kompenzují sdílením letů s ostatními společnostmi.

V následující kapitole byla vytvořena analýza kvality služeb pro 24 největších evropských leteckých společností podle počtu přepravených cestujících, z toho bylo právě 8 společností s nízkonákladovým obchodním modelem. Kvalita služeb byla posuzována ve dvou kritériích. Prvním kritériem byla kvalita produktu leteckých dopravců na základě nabízených služeb na palubě, ochoty personálu a pohodlí v letadle. Tato analýza prokázala, že síťové společnosti jsou zákazníci hodnoceny lépe než nízkonákladové společnosti, což je ale způsobeno tím, že hodnocení zahrnuje také dálkové lety, na kterých síťoví dopravci nabízejí stále vysokou kvalitu produktu. Druhým kritériem byl proces řízení reklamací za zpožděný let, kde se ukázalo, že typ obchodního modelu nemá význam na tento proces, ale jde o individuální přístup konkrétní společnosti.

Na základě výsledků z případových studiích, ze kterých vyšel základní rozdíl mezi obchodními modely nízkonákladových a síťových dopravců, a to v jednotnosti flotily, byla provedena podrobnější analýza flotil evropských leteckých dopravců, ve které se prokázalo, že až na výjimku společnosti Pegasus všechny evropské nízkonákladové společnosti provozují jednotný typ letounů. Tato analýza zahrnovala 33 leteckých dopravců a z toho 11 s nízkonákladovým obchodním modelem.

Další část této práce se věnovala porovnání cen letenek nízkonákladových a síťových dopravců. Z této analýzy vyplynulo, že letecké společnosti bez ohledu na obchodní model využívají stejné rozhodující strategie pro stanovování cen na základě aktuální poptávky po konkrétní destinaci, typu destinace (obchodní nebo volnočasová) a také v závislosti na délce pobytu.

Byly také porovnány vedlejší příjmy nízkonákladových a síťových dopravců. Toto porovnání zcela jasně prokázalo, že vedlejší příjmy nízkonákladových dopravců stále tvoří podstatnou část celkových příjmů. Největší podíl vedlejších příjmů z celkových příjmů z nízkonákladových společností měla společnost Wizz Air (36 %), zatímco největší podíl mezi síťovými dopravci měla společnost Air France-KLM (7%).

Poslední kapitola předpovídá možný vývoj obchodních modelů. Jak již bylo zmíněno, hlavním atributem nízkonákladových dopravců je jednotná flotila. Proto z hlediska udržitelnosti tohoto modelu bude pravděpodobně tento fakt klíčový. S technologicky vyspělými úzkotrupými letouny se pak pro nízkonákladové společnosti otvírá nový trh na dálkových linkách. Lze předpokládat, že na poli leteckých dopravců budou tři typy nízkonákladových společností. Prvním typem bude nízkonákladová společnost provozující jednotnou flotilu letadel a provozující linky na krátké a středně dlouhé tratě. Druhým typem budou nízkonákladové společnosti využívající stávající jednotnou flotilu spolu s novými letouny s větším doletem, které jsou pouze modifikací stávajících modelů v jinak jednotné flotile. Třetím typem jsou

nízkonákladové společnosti provozující pouze širokotrupé letouny na dlouhé tratě. Z hlediska obchodního modelu síťových dopravců lze předpokládat, že na světě vznikne několik koncernů leteckých dopravců, které budou vlastnit více leteckých společností s určitým obchodním modelem (nízkonákladový, regionální, síťový, nákladní). Tuto předpověď obchodních modelů může ovšem do jisté míry ovlivnit konkurence alternativní dopravy na krátkých a středně dlouhých kontinentálních linkách, o kterých pojednává poslední podkapitola.

Současným trendem nízkonákladových společností je tedy nabízet stále kvalitnější produkty pro své zákazníky. To dokazuje také hodnocení leteckých dopravců společností SKYTRAX, která za uplynulý rok 2018 vyhlásila 100 nejlepších světových společností, z nichž 22 bylo s nízkonákladovým obchodním modelem. V porovnání s rokem 2017 se v tomto seznamu hodnocených společností umístilo o 50 % více nízkonákladových společností.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] WEISSKOPF, Nora a Charles E. SCHLUMBERGER. Ready for takeoff?: the potential for low-cost carriers in developing countries. Washington DC: World Bank Group, 2014. ISBN 978-1-4648-0282-9.
- [2] BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. Letecká doprava II. V Praze: Vysoká škola obchodní, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6.
- [3] FAA: Airports planning capacity [online]. 2019 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: https://www.faa.gov/airports/planning_capacity/passenger_allcargo_stats/categories/
- [4] DEFINITION AND IDENTIFICATION OF LOW-COST CARRIERS. ICAO [online]. Montréal, 2009 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: https://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/Sta10_Wp009_en.pdf
- [5] DOGANIS, Rigas. The airline business in the twenty-first century. New York: Routledge, 2001. ISBN 978-0415208833.
- [6] BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. Provoz a řízení letecké dopravy I. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2004. ISBN 80-865-3017-5.
- [7] Button, Kenneth. (2004). Wings Across Europe: Towards an Efficient European Air Transport System.
- [8] Southwest Airlines [online]. 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: www.southwest.com
- [9] BORENSTEIN, Severin. (1999). Why do all the flights leave at 8 am?: Competition and departure-time differentiation in airline markets. International Journal of Industrial Organization. 17. 611-640. 10.1016/S0167-7187(97)00058-1.
- [10] ALDERIGHI, Marco. (2016). Targeting leisure and business passengers with unsegmented pricing. Tourism Management. 54. 502-512. 10.1016/j.tourman.2015.12.014.
- [11] TALLURI, Kalyan T. a Garrett VAN RYZIN. The theory and practice of revenue management. New York, NY: Springer, c2005. ISBN 978-0387243764.
- [12] COURTY, Pascal. (2003). Ticket Pricing Under Demand Uncertainty. Journal of Law and Economics. 46. 627-52. 10.1086/377117.
- [13] HOLLOWAY, Stephen. Straight and level: practical airline economics. 3rd ed. Burlington, VT: Ashgate Pub, c2008. ISBN 978-0-7546-7258-6.
- [14] JAL [online]. 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: www.jal.com
- [15] FLOURIS, Triant G. a Sharon L. OSWALD. Designing and executing strategy in aviation management. Burlington, VT: Ashgate, c2006. ISBN 07-546-3618-6.

- [16] KAHN, A.E. (1971), The Economics of Regulation. Lessons from Deregulation (Washington D.C.: AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies).
- [17] DUNLEAVY, H. and Westermann, D. (2005), 'Future of Airline Revenue Management', Journal of Revenue and Pricing Management 3: 4, 380–383.
- [18] Airline Metrics: Revenue Passenger Kilometers: Revenue Passenger Kilometers [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://airlinegeeks.com/2016/01/17/airline-metrics-revenue-passenger-kilometers/>
- [19] BELOBABA, Peter, Amedeo R. ODONI a Cynthia BARNHART. The global airline industry. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-74077-4.
- [20] Airline Metrics: Passenger Load Factor [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://airlinegeeks.com/2016/01/29/airline-metrics-passenger-load-factor/>
- [21] Britannica: Financial crisis [online]. 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Financial-Crisis-of-2008-The-1484264>
- [22] STATISTA. Statista [online]. Statista 2019, [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/658830/passenger-load-factor-of-commercial-airlines-worldwide/>
- [23] Higherrockeducation [online]. 2019 [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: <https://www.higherrockeducation.org/glossary-of-terms/total-revenue>
- [24] Businessdictionary: Ancillary Revenue [online]. 2019 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/ancillary-revenue.html>
- [25] PRUŠA, Jiří. Svět letecké dopravy. 2007. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. ISBN 978-802-3992-069.
- [26] Sirena: RMS Revenue Management System [online]. 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.sirena-travel.com/airlines-connection/rms-revenue-management-system.html>
- [27] NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES). In: . Štrasburk: Úřední věstník Evropské unie, 2004, ročník 2004, 261/2004. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0261&from=CS>
- [28] AIRLINE PRICING STRATEGIES IN EUROPEAN AIRLINE MARKET [online]. Ľubomír Fedorco, Jakub Hospodka, 2013 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: http://pemerscontacts.upce.cz/30_2013/Fedorco.pdf

- [29] Expertflyer [online]. 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.expertflyer.com/popup/help.jsp?page=fare-rules-results.html>
- [30] Anna: LCC capacity in Europe [online]. [cit. 2019-05-26]. Dostupné z: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/>
- [31] DZIEDZIC, M. a D. WARNOCK-SMITH. The role of secondary airports for today's low-cost carrier business models: The European case [online]. 2016, 21, 19-32 [cit. 2019-05-19]. DOI: 10.1016/j.rtbm.2016.07.002. ISSN 22105395. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2210539516300682>
- [32] Star Alliance [online]. 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://flights.staralliance.com/en/>
- [33] Freddie Awards [online]. 2018 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://freddieawards.com/winners-circle/>
- [34] Norwegian: Norwegian Reward [online]. 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/uk/norwegian-reward/>
- [35] Wizzair: Wizzair discount club [online]. 2000–2019 Navitaire [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://wizzair.com/cs-cz/informace-a-sluzby/sluzby-wizz/wizz-discount-club#/>
- [36] Volaris [online]. 2018 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <http://ir.volaris.com/English/news-and-events/press-releases/press-release-details/2018/Volaris-and-Frontier-Airlines-Sign-Codeshare-Agreement/default.aspx>
- [37] Airlinegeeks: Ryanair ends partner ship whit Air Europa [online]. 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://airlinegeeks.com/2019/02/24/ryanair-ends-partnership-with-air-europa/>
- [38] Vueling [online]. 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.vueling.com/en/we-are-vueling/us/infographic10>
- [39] Iairgroup: IAG overview [online]. 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=aboutoverview>
- 33 [40] Smartwings [online]. 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.smartwings.com>
- [41] Travel Service, Annual Report 2016, [online]. 2016 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.travelservice.aero/attachments/72/annual-report-2016-en.pdf>
- [42] Brussels Airlines [online]. 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.brusselsairlines.com/>
- [43] Czech Airlines [online]. 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: www.czechairlines.com

- [44] Czech Airlines Case Study: Exploiting Ancillary Revenues [online]. 2018 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.lhconsulting.com>
- [45] OAG: Airport and airline on time performance [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.oag.com/airport-and-airline-on-time-performance-dashboard-2018>
- [46] Loyaltylobby [online]. 2019 [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: <https://loyaltylobby.com/2017/09/11/french-general-strike-september-12-2017-affects-flights-around-france-too/>
- [47] Airhelp [online]. 2019 [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: https://static.airhelp.com/pdf/2019-airline-score/methodology_airhelp_score_2019_global_airline_rankings-en_us.pdf?ver=1557409112289
- [48] ICAO Forecasts for Effective Planning [online]. 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf>
- [49] Airfleets [online]. 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.airfleets.net/home/>
- [50] ICAO Forecasts for Effective Planning [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.icao.int/Meetings/ICAN2017/Documents/ICAO%20Workshop%20-%20State%20of%20Industry%20and%20ICAO%20Forecasts.pdf>
- [51] Routes: Air France outlines capacity reduction plans [online]. 2019 [cit. 2019-05-26]. Dostupné z: <https://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/284336/air-france-outlines-capacity-reduction-plans-/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Systém Hub and Spoke a Point-to Point

Obrázek 2. Systém řízení výnosů

Obrázek 3. Změny v obchodních modelech

Obrázek 4. Nabídka návazného spojení, Ryanair

Obrázek 5. Sdílený let Frontier a Volaris

Obrázek 6. Rezervační systém Ryanair

Obrázek 7. Konfigurace letadla A321 společnosti JetBlue

Obrázek 8. Tarify v ekonomické třídě, British Airways

Obrázek 9. Cenové tarify, Ryanair

Obrázek 10. Tarif standard, Ryanair

Obrázek 11. Cenové tarify, Vueling

Obrázek 12. Cenové tarify, Smartwings

Obrázek 13. Cenové tarify, Brussels Airlines

Obrázek 14. Cenové tarify ekonomické třídy, Czech Airlines

Obrázek 15. Cenové tarify obchodní třídy, Czech Airlines

Obrázek 16. Vývoj obchodních modelů leteckých společností

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Věrností programy evropských nízkonákladových společností

Tabulka 2. VIP salonky evropských nízkonákladových společností

Tabulka 3. Porovnání leteckých společností

Tabulka 4. Ceny základního občerstvení

Tabulka 5. Hodnocení kvality leteckých společností

Tabulka 6. Průměrné hodnocení kvality leteckých společností v letech 2015-2017

Tabulka 7. Hodnocení reklamací leteckých společností

Tabulka 8. Flotila evropských leteckých společností

Tabulka 9. Ceny letenek Praha-Brusel

Tabulka 10. Poplatky leteckých společností Praha-Brusel

Tabulka 11. Ceny letenek Praha-Brusel

Tabulka 12. Poplatky leteckých společností Praha-Brusel

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj RPK

Graf 2. Vytíženost letů v letech 2005-2018

Graf 3. Podíl trhu evropských nízkánákladových společností

Graf 4. Rozložení letů podle typu letiště

Graf 5. Vývoj ceny paliva v letech 2014-2018

Graf 6. 100 nejlepších leteckých dopravců

Graf 7. Vytížení letů v letech 2014-2017

Graf 8. Dochvilnost leteckých společností v roce 2017

Graf 9. Vývoj ceny letenek Praha - Brusel

Graf 10. Srovnání cen letenek v závislosti na délce pobytu

Graf 11. Vývoj ceny letenek Praha - Barcelona

Graf 12. Srovnání cen letenek v závislosti na délce pobytu

Graf 13. Vedlejší příjmy leteckých společností

Graf 14. Predikce vývoje RPK