

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní



Jakub Ďurčo

**ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI NOVÉHO
LETECKÉHO DOPRAVCE V PROSTŘEDÍ EVROPY**

Bakalárska práca

2019

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

děkan

Konviktská 20, 110 00 Praha 1



K617 Ústav logistiky a managementu dopravy

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Jakub Ďurčo

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – LOG – Logistika a řízení dopravních procesů

Název tématu (česky): **Analýza konkurenceschopnosti nového leteckého dopravce v prostředí Evropy**

Název tématu (anglicky): Analysis of competitiveness of a new airline in Europe

Zásady pro vypracování

Při zpracování bakalářské práce se řiďte následujícími pokyny:

- rešerše současného stavu osobní letecké dopravy na území Evropy
- definování základních parametrů nového leteckého dopravce
- rešerše letiště Vídeň z pohledu hlavního konkurenta
- návrh business plánu nové letecké společnosti se základnou letiště Bratislava
- zhodnocení z pohledu implementace, ekonomické náročnosti a návratnosti investice



Rozsah grafických prací: podle pokynů vedoucí bakalářské práce


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


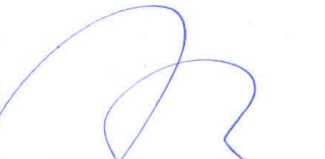
Seznam odborné literatury: Žihla, Z. a kol.: Provozování podniku letecké dopravy a letišť, CERM 2010
Tobisová, A., Szabo, S.: Ekonomika leteckého podniku II, Multiprint 2014
Kulčák, L. a kol.: Air traffic management, CERM 2002

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

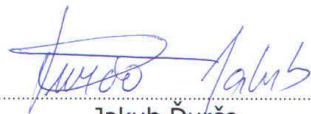
Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2018**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **2. prosince 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. Tomáš Horák, Ph.D.
vedoucí
Ústavu logistiky a managementu dopravy



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

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.


.....
Jakub Duřčo
jméno a podpis studenta

V Praze dne 11. září 2019

Podakovanie

Na tomto mieste by som rád venoval podakovanie všetkým, ktorý mi pri písaní bakalárskej práce pomohli a stáli pri mne. Najskôr by som rád poďakoval pani Ing. Petre Skolillovej, vedúcej mojej bakalárskej práce, za konzultovanie, cenné rady a odborné vedenie, ktoré viedli k vypracovaniu zadania. Ďalej by som rád poďakoval svojim rodičom, rodine a blízkym za morálnu aj praktickú pomoc pri práci.

Prehlásenie

Týmto predkladám k posúdeniu a obhajobe svoju bakalársku prácu, spracovanú na záver štúdia na ČVUT v Praze Fakulte dopravní.

Nemám závažný dôvod proti užívaniu tohto školského diela v zmysle § 60 Zákona č. 121/2000Sb., o právu autorskom, o právach souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

Prehlasujem, že som predloženú prácu vypracoval samostatne a že som uviedol všetky použité informačné zdroje v súlade s Metodickým pokynom o dodržovaní etických princípov pri príprave vysokoškolských záverečných prác.

V Prahe dňa 2.12.2019

.....

Podpis

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI NOVÉHO LETECKÉHO DOPRAVCE
V PROSTŘEDÍ EVROPY

Bakalárska práca

December 2019

Jakub Ďurčo

ABSTRAKT

Predmetom bakalárskej práce „**Analýza konkurencieschopnosti nového leteckého dopravce v prostredí Evropy**“ je popis procesu zavedenia novej národnej leteckej spoločnosti do praxe. Prvá časť je venovaná teoretickým informáciám o leteckých spoločnostiach a princípom ich fungovania. V ďalšej časti je uvedená štúdia uskutočniteľnosti a business plán novej spoločnosti. Záver popisuje samotnú analýzu konkurencieschopnosti.

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis "**Analysis of the competitiveness of the new air transport in the European environment**" is a description of the process of introducing a new national airline into practice. The first part is devoted to theoretical information about airlines and principles of their operation. In the next part there is a feasibility study and a business plan of a new company. The conclusion describes the competitive analysis itself.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

letecká spoločnosť, konkurencia, národná letecká spoločnosť, finančný plán

KEY WORDS

airline, competition, national airline, financial plan

Obsah

Zoznam použitých skratiek a cudzích termínov	- 7 -
Úvod.....	- 8 -
1. Teoretická časť.....	- 9 -
1.1 Letecký dopravca	- 9 -
1.1.1 Klasickí leteckí dopravcovia	- 9 -
1.1.2 Nízkonákladoví (low-cost) leteckí dopravcovia	- 10 -
1.2 Nový (národný) letecký dopravca	- 10 -
1.2.1 Ekonomické vyhodnotenie alternatív nového leteckého dopravcu	- 11 -
1.2.2 Návrh fungovania	- 12 -
1.2.3 Model obchodnej spoločnosti	- 12 -
1.2.4 Časová náročnosť.....	- 13 -
2. Praktická časť	- 14 -
2.1 Predpoklad záujmu	- 15 -
2.1.1 Všeobecné informácie.....	- 16 -
2.2 Business plán leteckej spoločnosti Captain Airways.....	- 17 -
2.2.1 Služby	- 19 -
2.2.2 Konkurenčné prostredie	- 21 -
2.2.3 Technické zabezpečenie.....	- 40 -
2.2.4 Trhová analýza.....	- 43 -
2.2.5 Stratégia uplatnenia na trhu	- 49 -
2.2.6 Finančný plán.....	- 53 -
3. Zhodnotenie	- 60 -
3.1 Štúdia Ekonomickej univerzity.....	- 60 -
3.1.1 Porovnanie s Captain Airways.....	- 63 -
3.2 Konkurencieschopnosť.....	- 64 -
3.3 Ekonomická náročnosť a návratnosť investície	- 64 -
Záver.....	- 66 -
Zdroje.....	- 67 -

Zoznam obrázkov.....	- 72 -
Zoznam tabuliek.....	- 73 -
Zoznam grafov	- 74 -

Zoznam použitých skratiek a cudzích termínov

EU	Európska únia
ICAO	Medzinárodná organizácia pre civilné letectvo
ČSA	České aerolínie
PSO	Služby vo verejnom záujme
EK	Európska komisia
SWOT	Analýza vnútorných silných a slabých stránok podniku
SR	Slovenské republiky
IATA	Medzinárodná organizácia leteckých dopravcov
Taxiway	Rolovacia dráha (umožňuje lietadlu prístup z a na pristávaciu dráhu)
Boarding	Vstup na palubu lietadla
Deicing	Odstraňovanie námrazy z povrchu lietadla špeciálnym postrekom
OBB	Rakúska národná železničná spoločnosť
CAT	Dopravca prevádzkujúci pravidelnú koľajovú dopravu na letisko Viedeň
SlovakLines	Slovenská autobusová spoločnosť
RegioJet	Česká autobusová spoločnosť
Flixbus	Medzinárodná autobusová spoločnosť
MTOW	Maximum take off weight (maximálna vzletová hmotnosť)
MHD	Mestská hromadná doprava
ER	Extended range
Load factor	Percentuálny koeficient zaťaženia lietadla pasažiermi
HDP	Hrubý domáci produkt
Mld	miliarda
EÚ-28	28 členských štátov Európskej únie
Win-win	Situácia či dohoda rovnako výhodná pre všetky strany
Joint-venture	Partnerský vzťah viacerých ekonomicky nezávislých právnych subjektov

Úvod

Letecká doprava prešla v období posledných tridsiatich rokov zásadnými zmenami, ktoré jej vďaka významnému zrýchleniu a zvýšeniu bezpečnosti prepravy ľudí a tovaru priniesli rapidný rast. Tento druh dopravy je momentálne najdynamickejšie sa rozvíjajúcim sektorom hospodárstva, ktorý prináša nespočetne veľa pracovných miest, či už priamo alebo v nadväzujúcich službách. Už niekoľko rokov nemá medziročne klesajúci charakter, čo z neho robí významnú a dôležitú súčasť národných hospodárstiev. Jej dôležitosť utvrdzuje aj fakt, že absencia „národného“ dopravcu uberá krajine body v medzinárodných rankingoch a indexoch merajúcich dôveryhodnosť daného trhu, ktorý medzinárodné spoločnosti berú do úvahy pri rozhodovaní o investíciách.

Podnetom na tému bakalárskej práce bol návrh vlády Slovenskej republiky na zavedenie národného leteckého dopravcu, ktorý mal v prvom štádiu pôsobiť iba na Slovensku, s neskorším rozšírením do Európy. Túto tému som si zvolil z osobného záujmu o proces vzniku novej leteckej spoločnosti. Ďalším dôvodom boli osobné pochybnosti už pri vyslovení tejto idey v programovom vyhlásení súčasnej vládnej koalície.

Zaujímali ma odpovede na otázky, či Slovensko skutočne potrebuje svojho leteckého dopravcu, aký záujem by mali cestujúci o takýto druh služby a aká je rentabilita spoločnosti posadená do slovenského trhu. Chcel som zistiť, či je ekonomicky možné zavedenie a udržanie takéhoto dopravcu na trhu, čo všetko obnáša zavedenie leteckej spoločnosti do praxe a aká konkurencia momentálne existuje na trhu.

V práci som sa zameril na vytvorenie fiktívneho dopravcu prostredníctvom business plánu, od základných princípov fungovania, cez štúdiu uskutočniteľnosti a business plán, až po analýzu samotnej investície.

Cieľom práce je popísať celý proces a ukázať, čo obnáša vytvorenie leteckej spoločnosti, jej zavedenie do praxe a pôsobenie v tvrdej konkurencii prostredia Európy. V prvej časti práce definujem základné parametre leteckého dopravcu, poukazujem na teoretickú rovinu princípov nového národného leteckého dopravcu a predkladám predpokladaný proces vytvorenia leteckej spoločnosti prostredníctvom kostry business plánu. Druhá časť pojednáva na začiatku o predpokladoch na vznik nového dopravcu vychádzajúceho zo zjednodušenej štúdie uskutočniteľnosti. Predpoklad vychádza z prieskumu, ktorý bol vytvorený na zaznamenanie potencionálneho správania sa trhu ku novej spoločnosti. V druhej časti sa tiež venujem vytvoreniu business plánu novej leteckej spoločnosti s dôrazom na analýzu konkurencie. V záverečnej kapitole hodnotím business plán z pohľadu implementácie do praxe, ekonomickej náročnosti a návratnosti investície.

1. Teoretická časť

V tejto časti uvediem zjednodušenú definíciu leteckého dopravcu z pohľadu EU a ICAO, základné princípy formovania novej národnej leteckej spoločnosti v prostredí EU a popíšem business plán novovznikajúcej leteckej spoločnosti. No keďže Slovenská republika ako jedna z mála krajín EU nemá vlastného národného dopravcu, niektoré princípy budú uplatňované na toto prostredie. Táto časť práce je dôležitá predovšetkým z dôvodu, že z nej budem v ďalších častiach práce vychádzať.

1.1 Letecký dopravca

Letecký dopravca je definovaný v nariadení EU č. 1008/2008 „O Spoločných pravidlách na prevádzku leteckých služieb v Spoločenstve“, a to nasledovne:

- Leteckým dopravcom sa rozumie podnik s platnou prevádzkovou licenciou alebo rovnocenným dokladom;
- Leteckou službou sa rozumie let alebo súbor letov za účelom prepravy cestujúcich, nákladu alebo poštových zásielok.

Táto definícia nie je v konflikte s definíciou ICAO, ktorá hovorí, že letecký dopravca je podnik, ktorý poskytuje lietadlami letecké dopravné služby za úplatu alebo nájom.[1]

Letecká spoločnosť môže byť výhradným vlastníctvom štátu, (ako napríklad ČSA od roku 1923), v polo-vlastníctve štátu – charakterizované štátnou kapitálovou účasťou (ČSA od roku 1992), alebo súkromná. [1]

1.1.1 Klasickí leteckí dopravcovia

Klasický dopravca využíva nástroje, procesy, spôsob organizácie a informačné technológie, ktoré boli v priebehu vývoja civilnej dopravy vyvinuté ako na úrovni leteckých dopravcov, tak na úrovni odvetvia ako celku, s cieľom dokázať osloviť všetky skupiny potencionálnych cestujúcich. [2]

Klasickí dopravci predávajú významnú časť leteniek prostredníctvom siete spolupracujúcich cestovných agentúr s využitím globálnych distribučných systémov a udržiavajú rôzne úrovne spolupráce s ostatnými dopravcami (napr. letecké aliancie). V lietadlách ponúkajú okrem základnej ekonomickej triedy spravidla aj prepravné triedy vyššej úrovne. Súčasťou palubných služieb je poskytovanie občerstvenia zdarma a najrôznejšie doplnkové služby viazané na leteckú dopravu (doprava z/na letisko). [2]

1.1.2 Nízkonákladoví (low-cost) leteckí dopravcovia

Low-cost dopravcovia šetria primárne tým, že sa snažia svoj model fungovania čo najviac zjednodušiť a niektoré typy nákladov úplne odbúrať. Cena letenky zahŕňa iba vlastnú prepravu cestujúcich bez ďalších služieb (palubné občerstvenie sa neposkytuje, alebo je za príplatok, žiadne ďalšie služby nad rámec vlastnej prepravy sa neposkytujú). Lietadlá low-cost dopravcov majú jednotnú konfiguráciu s maximálnym možným počtom sedačiek. Nízkonákladový dopravca typicky nespolupracuje s inými dopravcami a spravidla nevyužíva na predaj svojich služieb cestovné agentúry či globálne distribučné systémy. [2]

1.2 Nový (národný) letecký dopravca

Argumenty za zriadenie národného dopravcu

- *Riziko vyplývajúce z absolútnej odkázanosti na zahraničných dopravcov*
- *Únik finančných prostriedkov generovaných v leteckej doprave do zahraničia*
- *Možný prepád dopravy po Brexite*
- *Dopad na mobilitu pracovnej sily, obchodnú výmenu alebo investičné alokácie*

Argumenty proti zriadeniu národného dopravcu

- *Zatiaľ sa ani jednej spoločnosti nepodarilo udržať na trhu*
- *Extrémne silná konkurencia na trhu*
- *Absencia výrazného príjazdového turistického ruchu*
- *Malá (nedostatočná) veľkosť trhu*

V prostredí EU, kde platia viac-menej jednotné pravidlá spoločností, existujú tri hlavné modely ako viesť národného dopravcu:

Model 1 predpokladá založenie národného dopravcu ako subjektu štátom, ktorý bude zabezpečovať linky na základe rozhodnutia orgánov verejnej moci, odôvodnené verejným spoločenským záujmom. Z hľadiska legislatívy však ide o trhovo nekomfortný model, keďže narúša trhové podmienky, obchod medzi členskými štátmi a porušuje pravidlá štátnej moci.

[3]

Model 2 predpokladá národného leteckého dopravcu, ktorý bude síce zriadený štátom, avšak jeho ďalšie fungovanie sa riadi ekonomickými pravidlami bez ďalších štátnych zásahov. Tento model je čiastočne uskutočniteľný ako riešenie potreby obslužnosti slovenského územia. Model však nerieši zriadenie „národného leteckého dopravcu“ ako takého, nakoľko PSO linky by mohol prevádzkovať ktorýkoľvek víťaz verejnej súťaže. [3]

Model 3 predpokladá zabezpečenie obslužnosti územia prostredníctvom zmlúv o dopravných službách vo verejnom záujme. Tento variant je v súlade s európskou aj slovenskou legislatívou a je trhovovo konformným nástrojom. Takýto model je však potrebné prísne kontrolovať pri dodržiavaní trhových podmienok zriadenia a fungovania spoločnosti. [3]

1.2.1 Ekonomické vyhodnotenie alternatív nového leteckého dopravcu

Dva hlavné modely ako vytvoriť resp. viesť nového leteckého dopravcu v prostredí EU sú tzv. variant trhového dopravcu a tzv. variant objednávky služby vo všeobecnom hospodárskom záujme. [3]

Prvý z nich, variant trhového dopravcu, je z legislatívneho hľadiska jednoduchším, pretože nie je závislý od rozhodnutia EK. Jeho náklady však zaťažujú iniciátora hneď od začiatku, pričom treba počítať s tým, že takáto letecká spoločnosť 15 – 20 mesiacov nie len že nebude zisková, nebude produkovať žiadne výnosy. Primárne náklady novej leteckej spoločnosti môžeme uviesť ako náklady na licencie, flotilu, prenájom priestorov, preukázanie finančnej spôsobilosti pre získanie licencie, osobné náklady na zamestnancov. Samotné náklady zabehnutej spoločnosti môžeme rozdeliť do dvoch skupín - priame prevádzkové náklady a nepriame prevádzkové náklady. Medzi priame, teda tie, ktoré priamo závisia od typu lietadla, radíme platy a náklady zamestnancov (pilotov a iného personálu), letecké palivo a letiskové poplatky, navigačné a traťové poplatky, údržba, odpisy a splátky lietadiel (leasing, úver). Nepriame, teda náklady na činnosti, ktoré priamo nesúvisia s konkrétnym lietadlom, avšak podporujú vlastnú prepravnú činnosť, sú, napríklad, handling (náklady na odbavenie lietadiel, cestujúcich a tovaru na letisku), služby cestujúcim, inzercia a propagácia. Výška nákladov určuje schopnosť spoločnosti uspieť vo vysoko-konkurenčnom prostredí. [4] [5]

Druhý, variant objednávky služby vo všeobecnom hospodárskom záujme, je pre slovenskú situáciu nie veľmi vhodný. Ide o kompenzovanie finančnej straty súkromnej spoločnosti spojenej s poskytovaním služby, ktorá v trhovom systéme nie je finančne rentabilná, ale sú s ňou spojené pozitívne externality, teda štát objedná službu vo verejnom záujme, ktorá však nedokáže na seba zarobiť. Laicky povedané, štát si objedná u súkromníka službu, pri ktorej mu kompenzuje prípadnú stratu. Ak chce štát v EU takúto objednávku vytvoriť, musí ju najprv prekonzultovať s ostatnými štátmi, dotknutými leteckými dopravcami a letiskami a informovať EK. Linka nesmie narúšať už existujúce linky na trase, musí byť riadne odôvodnená podľa platnej legislatívy. Opodstatnenie takejto objednávky môže byť odľahlosť daného územia či nedostatočne ekonomicky a sociálne rozvinutého regiónu, musí byť však dokázané, že je nevyhnutná, pričom neexistuje fungujúca alternatíva na trase, či iný druh dopravy, ktorý by zabezpečil dopravu. [3] [4]

1.2.2 Návrh fungovania

Pre zdravé fungovanie spoločnosti a jej ďalší rozvoj sa musí spoločnosť rozhodnúť pre jasnú stratégiu rozvoja siete liniek, úroveň služieb, zaradenia do leteckej aliancie a lietadlového parku s ohľadom na predpokladaný dopyt a cieľových zákazníkov. Pri lietadlovom parku je k rozhodnutiu počet, ich veľkosť, dolet a ekonomické parametre lietadiel. V súčasnej dobe si môžu letecké spoločnosti poskladať lietadlo presne na želanie, čo sa týka vybavenia kokpitu, interiéru, motorov, rozloženie prvej, business a ekonomickej triedy. Po takejto diskusii prichádza na rad samotné obstaranie flotily, v zásade sa zaraďuje do troch skupín:

- Nákup lietadla (nového alebo používaného)
- Nájom lietadla (leasing)
- Kombinácia prvých dvoch foriem, najčastejšie uplatňovaná formou spätného leasingu

Pri nákupe lietadla sa jeho vlastníkom stáva spoločnosť, pri leasingu je spoločnosť iba prevádzkovateľom, vlastníkom ostáva prenajímateľ. Leasing sa podľa zodpovednosti za riziká a výhody delí na dva druhy:

- Finančný leasing
- Operatívny leasing

Ktorý sa ďalej delí na:

- Dry leasing – lietadlo je poskytované bez palubného personálu, ten si teda vo vlastnej réžii zabezpečuje spoločnosť
- Wet leasing – lietadlo je poskytované s palubným personálom

[1] [3]

1.2.3 Model obchodnej spoločnosti

V podmienkach SR je možné uvažovať o modeli obchodnej spoločnosti v týchto štyroch možnostiach:

- A.S. (akciová spoločnosť)
- S.R.O. (spoločnosť s ručeným obmedzením)
- Komanditná spoločnosť
- Verejná obchodná spoločnosť

V oblasti európskeho kontinentálneho práva sa letecké podniky prevádzkujú v prevažnej väčšine formou akciových spoločností alebo spoločností s ručeným obmedzením. [1] [3]

1.2.4 Časová náročnosť

„Založenie leteckého dopravcu a jeho uvedenie do letovej prevádzky je administratívne náročným a vysoko regulovaným procesom. Má vysoké nároky ako na čas, tak aj na množstvo procesných úkonov, ktoré si táto činnosť vyžaduje. Treba tu rešpektovať rôzne časové náležitosti úkonov (čas potrebný na vydanie licencií, či časová náročnosť obsadzovania vyžadovaných pracovných pozícií).“

[3]

Takýto proces je možné tematicky rozdeliť do 3 častí.

V prvej časti odhadovanej približne na 6 mesiacov je nutné vybavenie formálnej stránky spoločnosti, ako napríklad príprava business plánu, zaobstaranie investora či grantu, výber obchodných a prevádzkových priestorov. Po úspešnej prvej časti je možné v časti druhej zaobstarať potrebné povolenia, licencie či personálne obsadenie. Druhá časť prípravy uvedenia leteckej spoločnosti do praxe je odhadnutá na približne 9 mesiacov. V poslednej časti je predpokladaný začiatok predaja leteniek, propagácia firmy a marketing v časovom horizonte 6 až 9 mesiacov.

Celkový potrebný čas od prvotnej iniciatívy vzniku dopravcu po uvedenie do praxe si vyžaduje 21 až 24 mesiacov.

[3]

2. Praktická časť

V tejto časti bakalárskej práce uvediem predpoklady na vznik novej leteckej spoločnosti, ktoré vychádzajú zo základných princípov pre tvorbu business plánu, s využitím uskutočneného prieskumu. Ďalej budem vytvárať business plán spoločnosti, ktorej služby a destinácie by odpovedali požiadavkám trhu tak, ako boli zaznamenané v prieskume. Business plán s dôrazom na konkurenčné prostredie a zjednodušený finančný plán budú slúžiť na analýzu konkurencieschopnosti a posúdenie ekonomickej náročnosti takéhoto dopravcu v ďalšej kapitole.

Pred tým, ako sa začne business plán uvádzať do praxe, je dôležité overenie jeho reálnosti a životaschopnosti. V prvej fáze prichádza štúdia uskutočniteľnosti, ktorú je nutné vypracovať pred business plánom. Medzi dôvody na zostavenie takéhoto plánu patria, napríklad, stanovenie stratégie firmy, získanie finančných prostriedkov či oslovenie investorov. [6]

Obsah business plánu sa mení v závislosti od požiadaviek investora či banky, tak isto aj jeho forma, či už papierová alebo vo forme počítačovej prezentácie. Uvedená štruktúra je pre všeobecný projekt, pre presné zameranie plánu je nutné jeho dodatočné prispôsobenie. [6]

Základné body business plánu:

- Titulný list,
- Obsah,
- Úvod, účel dokumentu,
- Zhrnutie,
- Popis podnikateľskej činnosti,
- Ciele firmy a vlastníkov,
- Potencionálne trhy,
- Analýza konkurencie,
- Marketingová a obchodná stratégia,
- Realizačný plán,
- Finančný plán,
- Hlavné predpoklady úspešnosti projektu, riziká projektu,
- Záver.

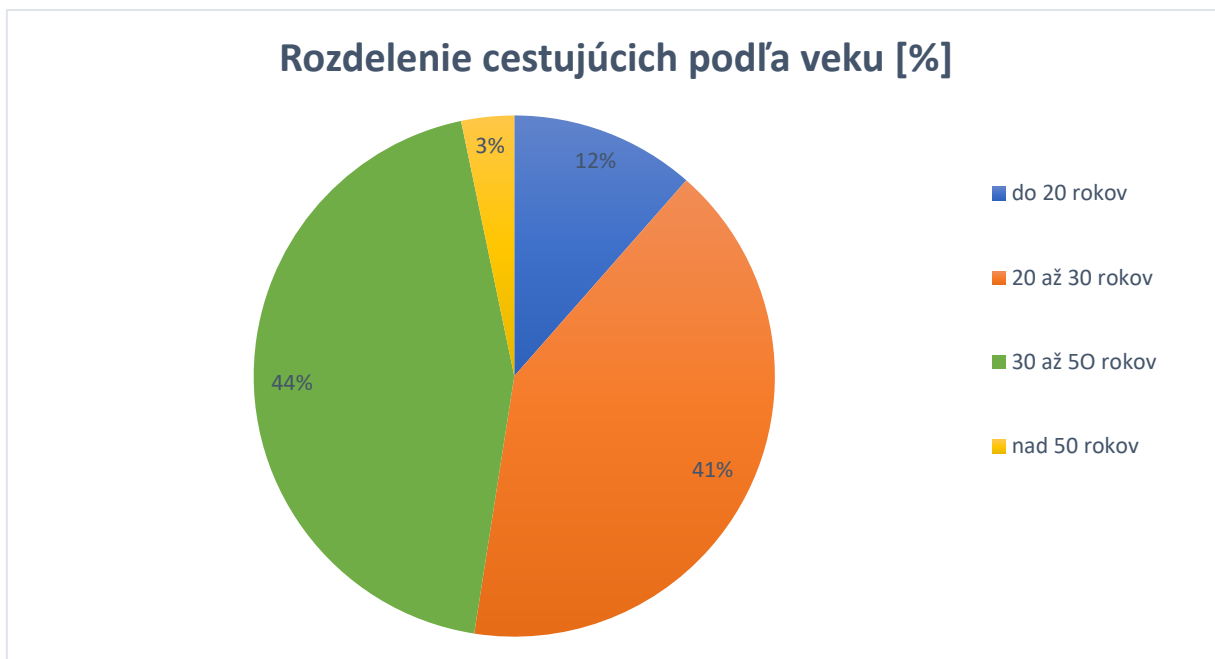
Titulný list obsahuje logo, resp. názov firmy, názov business plánu a jeho autora atď. V prípade rozsiahlejšieho business plánu je vhodné zaradiť obsah pre ľahšiu orientáciu v texte, často sa na neho zabúda. Obsahovať by mal nadpisy prvej, druhej a tretej úrovne, členitejší obsah sa stáva neprehľadným. V úvode plánu sa uvádza účel, rozsah, podrobnosti a úplnosti.

Z dôvodu predídenia spornej situácii medzi autorom a čítajúcim je vhodné do úvodu uviesť akékoľvek informácie či oznámenia, ktoré by mohli viesť k mylnému úsudku čítajúceho, pravdepodobne investora. V úvodnom zhrnutí je popísané, čo bude v nasledujúcich kapitolách predstavené podrobnejšie. V tejto časti plánu by mal čitateľ nájsť odpovede na otázky typu: „Aké služby budú poskytnuté?“, „Prečo sú naše služby lepšie ako iné?“, „Ako vyzerá trh a konkurencia?“, či „Koľko ma to ako investora bude stáť a čo mi to časom prinesie?“ Nakoľko obsahuje odpovede na otázky diskutované v práci, vytvára sa až na záver. Popis podnikateľskej príležitosti by mal čitateľa informovať, prečo je vhodné produkt uviesť na trh v tomto čase, aké sú súčasné možnosti pre zákazníka (konkurencia) a aké možnosti prinesie zákazníkovi tento produkt (popis produktu, služby či výrobku). V časti Ciele firmy a vlastníkov je snaha o presvedčenie investorov, že práve oný business plán v tomto čase je tá správna voľba na investíciu. Pri samotnej realizácii plánu je možné uspieť iba v prípade, ak existuje trh so záujmom o náš produkt či službu. Na základe analýzy trhu je teda možné predpokladať takýto stav, je nutné uviesť cieľový trh zamerania. Pri analýze trhu je nutné vytvoriť aj analýzu konkurencie, v ideálnom prípade sprevádzanú aj prieskumom zákazníkov konkurencie. Za ideálnym štartom spoločnosti či plánu do praxe stojí marketingová a obchodná stratégia, preto je vhodné presvedčiť investora, že nami zvolený marketingový mix je ten správny, že naša konkurenčná výhoda nám zaistí pozíciu na trhu. V tejto časti plánu detailne popíšeme náš produkt či službu, jeho cenotvorbu, predaj (distribúciu) a marketingovú komunikáciu. V predposlednej fáze uvedieme plán výnosov a príjmov, nákladov a výdajov, a finančné výkazy. V poslednej fáze diskutujeme o hlavných predpokladoch úspešnosti projektu a jeho rizikách prostredníctvom SWOT analýzy či analýzy rizík, a navrhujeme opatrenia na ich zníženie. [6]

2.1 Predpoklad záujmu

Ako predpoklad záujmu o takúto formu služby či produktu na Slovensku uvádzam krátky prieskum medzi cestujúcimi, ktorý som osobne vypracoval a dotazoval.

Téma prieskumu je „*Preferencia slovenských leteckých cestujúcich*“. Spektrum opýtaných som vyhradil na Slovákov, ktorí cestovali do Viedne na letisko. Primárnym cieľom dotazníku bolo zistiť záujem trhu o poskytovanie leteckej služby z letiska Bratislava. Sekundárnym cieľom bolo získanie informácií o preferenciách slovenských cestujúcich pri prípadnom zriadení národného dopravcu SR, aby sa mohla spoločnosť priblížiť požiadavkám cestujúcich a reálnemu záujmu čo najlepšie. Prieskum sa uskutočnil počas štyroch rôznych dní, konkrétne 17. 3., 18. 3., 21. 3. a 29. 3. 2019, vždy počas inej časti dňa. Toto obdobie som zvolil ako kompromis medzi menej aktívnou zimnou sezónou a vyťaženou letnou, dovolenkovou sezónou. Oslovených bolo celkovo 122 cestujúcich vo veku od 15 do 61 rokov, s najväčším zastúpením vekových skupín 20 – 30 a 30 – 50 rokov, ako je uvedené v Graf 1.



Graf 1 Rozdelenie cestujúcich podľa veku [%] [autor]

Na docielenie vyplnenia dotazníka cieľovou skupinou som zvolil autobusové linky na trase Bratislava – Viedeň letisko. Ľudí som osobne dotazoval na Autobusovej stanici v Bratislave, na spojoch priamo počas presunu, a na autobusovom termináli na viedenskom letisku. Oslovení boli výhradne Slováci, ktorí sa z Viedne letieť chystali, alebo svoju cestu práve ukončili na viedenskom letisku. Žiadna časť dotazníku neprebíhala online, odpovede som si zaznamenával do pripravených dotazníkových papierov a následne prepisoval do počítača. Na spracovanie odpovedí som v prvej fáze využil službu Google Dotazník, následne som dáta spracoval v Microsoft Excel na základe mnou zvolených oblastí sledovania.

2.1.1 Všeobecné informácie

Samotný prieskum pozostával z troch tematicky zameraných okruhov. V prvej časti som zisťoval údaje o cestujúcom, jeho vek, či je študent, zamestnaný alebo nezamestnaný a či cestuje súkromne alebo služobne. Respondentov som rozdelil do vekových skupín: do dvadsať rokov, od dvadsať do tridsať, od tridsať do päťdesiat a viac ako päťdesiat rokov. Zámerom bolo oddeliť skupinu mladých tínedžerov, vysokoškolákov a ľudí pracujúcich po škole, aktívnych zamestnancov a skupinu pred dôchodkom.

V druhej časti som sa zameral na informácie o ceste. Zisťoval som, kam Slováci lietajú, s akou leteckou spoločnosťou a koľko stála letenka do cieľovej destinácie. Pýtal som sa taktiež, či sa do destinácie lieta aj z bratislavského letiska. Túto informáciu som si musel neskôr často dohľadať sám. Posledná otázka zisťovala ochotu cestujúcich prijať prípadné navýšenie ceny letenky, ak by mohli využiť dopravcu z Bratislavy. Otázka bola zameraná na finančný rozdiel.

Tretia časť dotazníka odzrkadľuje názory cestujúcich na preferencie v lietaní a porovnanie letísk BTS (Bratislava) a VIE (Viedeň). Zaujímam sa, či preferujú low-cost dopravcu alebo klasického, či, ak by sa do danej destinácie lietalo z Bratislavy, by boli ochotní letieť z Bratislavy a za akých podmienok, prečo sa rozhodli využiť práve letisko Viedeň a porovnanie letísk z pohľadu cestujúceho.

Výsledky prieskumu sú priamo implementované v ďalších častiach práce, kde sa na ne často odvolávam. Pri dotazovaní nebolo možné všetky odpovede zapísať tak, ako mi boli interpretované, ide prevažne o hodnotenie letísk, destinácie a názor na národného leteckého dopravcu Slovenska. Mnoho z týchto názorov a podnetov budem opisovať a zohľadňovať v práci, budem sa na ne odvolávať.

2.2 Business plán leteckej spoločnosti Captain Airways

Za iniciatívou vzniku národnej leteckej spoločnosti stojí Úrad vlády SR, ktorého snaha priniesť národného dopravcu na SR vzišla z dlhodobej absencie klasického leteckého dopravcu prevádzkujúceho spojenia s významnými Európskymi mestami z krajiny. Spoločnosť Captain Airways je fiktívny letecký dopravca, ktorého som vytvoril výhradne pre potreby bakalárskej práce. Žiadna časť použitá v tejto kapitole nie je použitá v inej štúdií či business pláne podobného dopravcu, či vytvorená treťou stranou.

Spoločnosť Captain Airways bude prevádzkovať leteckú prepravu osôb a carga na území Slovenska a Európy, čím bude priamo i nepriamo rozvíjať ekonomiku troch významných miest Slovenska: Bratislavy ako hlavného a najväčšieho mesta, Košíc ako „metropoly“ východu krajiny a Popradu ako vstupnej brány do Iona slovenskej prírody, a to najmä Vysokých Tatier. Základnou ideou nového národného leteckého dopravcu SR je priniesť obyvateľom krajiny možnosť využívať miestneho dopravcu, ktorý im dodá pocit niečoho národného, istotu, že v prípade problémov sa môžu obrátiť na spoločnosť vo svojej krajine a využije ich kúpnu silu dvojako: jednak pre svoj vlastný profit a druhak pre rozvoj ekonomiky a pracovných pozícií v štáte.



Obrázok 1 Logo spoločnosti Captain Airways [63]

Ciele spoločnosti

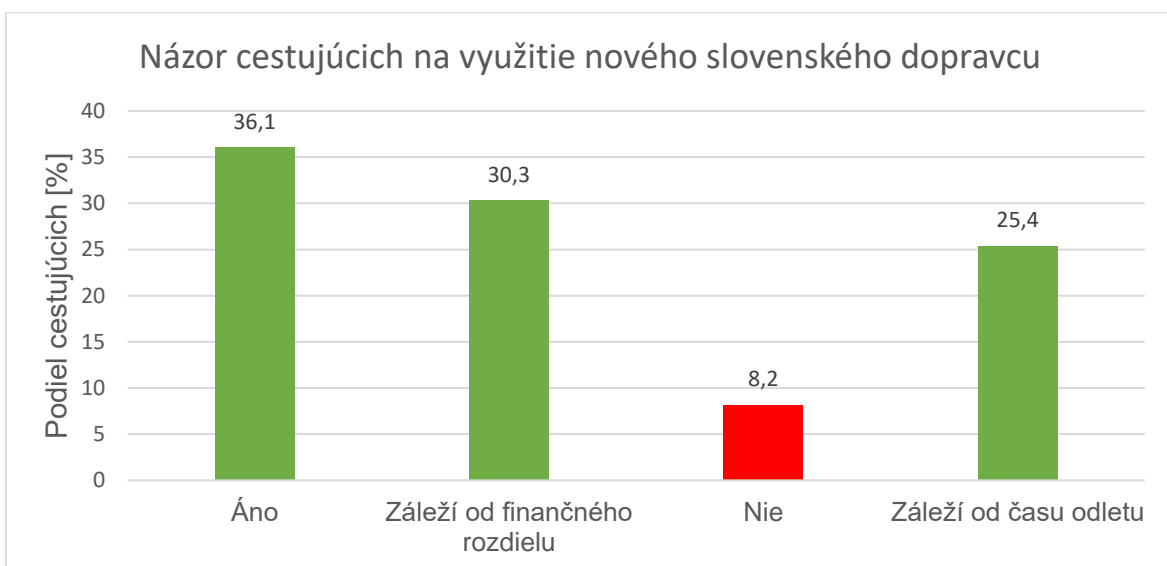
Ciele spoločnosti v smere:

- ku zákazníkom - priniesť kvalitnú a komfortnú možnosť cestovania po Európe a jej blízkom okolí s ohľadom na ich finančné a časové možnosti,
- ku konkurencii - získať dominantné postavenie na letisku Bratislava v oblasti odbavených pasažierov a byť schopný konkurencie klasickým dopravcom operujúcim na letisku Viedeň, ako aj low-cost dopravcom na letisku Bratislava, či už v cene, alebo pri poskytovaných službách,
- ku zamestnancom - podľa možností ponúknuť atraktívne a výhodne finančne ohodnotené pracovné miesta domácim odborníkom na dopravu a poskytnúť im zaujímavé pracovné prostredie.

Rentabilita spoločnosti je pri optimistickom pohľade na vysokej úrovni vďaka oblasti podnikania, leteckom priemysle, najrýchlejšie sa rozvíjajúcim priemysle na svete, a dopytu, ktorý bol odsledovaný na základe prieskumu, ktorý som osobne vykonal.

Trh

Z prieskumu, ktorý bol zameraný na slovenský trh, vyplýva, že asi iba 8,2 % opýtaných by nevolilo odlet z Bratislavy za žiadnych podmienok, a teda približne 91,8 % opýtaných by volilo, prípadne by uvažovalo nad voľbou využitia dopravcu z Bratislavy (viď Graf 2.). V praxi to znamená, že 93 % potencionálnych klientov využíva iných dopravcov práve kvôli absencii leteckého dopravcu na domácom trhu, čo nám vytvára silný potenciál kúpnej sily, ktorú môžeme využiť vo vlastný prospech, ktorú treba pestovať a prispôbiť služby na palube a ponuku letov ich potrebám.



Graf 2 Názor cestujúcich na využitie nového slovenského dopravcu [%] [autor]

Vlastníctvo spoločnosti

Vlastníctvo spoločnosti bude výhradne v rukách štátu, a to prostredníctvom akciovej spoločnosti so stopercentným vlastníctvom štátu v správe Ministerstva dopravy SR. Táto forma z pomedzi všetkých foriem vychádza najpriateľnejšie s ohľadom na Európsku i štátnu legislatívu o štátnej pomoci spoločnosti (Kapitola 1.2). V praxi to znamená, že počiatočným investorom je štát, ktorý poskytne nenávratný príspevok na pokrytie počiatočných nákladov (ako investor), ďalej bude firma riadená predstavenstvom ako klasická akciová spoločnosť bez ďalšej štátnej finančnej pomoci či dotácie. Sídlo firmy bude umiestnené v meste Bratislava zo strategických dôvodov.

2.2.1 Služby

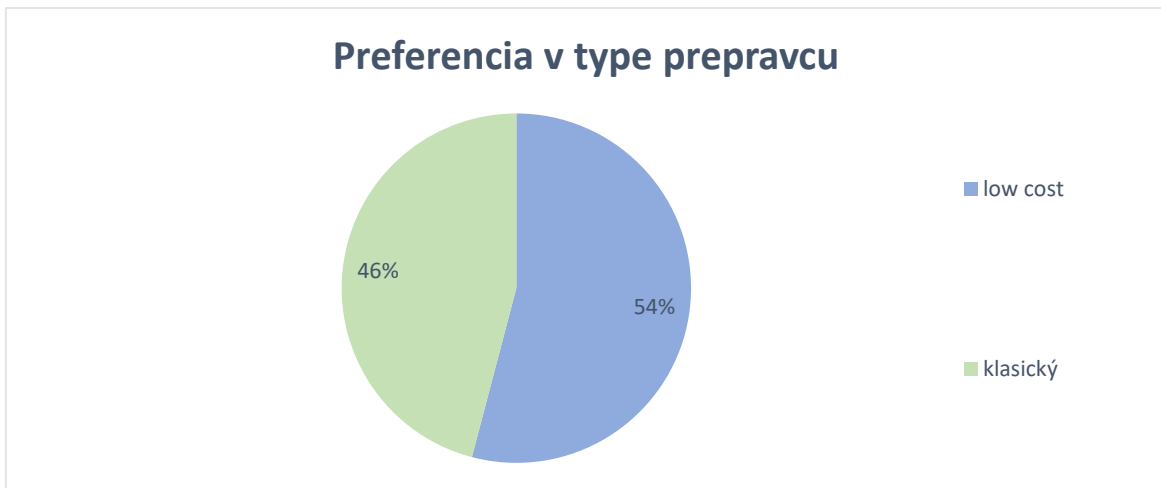
Captain Airways plánuje ponúkať všetky samozrejmé služby týkajúce sa leteckej prepravy osôb, carga a pošty, na území domáceho trhu a Európy. V rámci vlastných možností priniesť pre Slovenskú poštu a ďalšie slovenské inštitúcie istú formu nezávislosti od zahraničných leteckých dopravcov.

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej časti, slovenský trh pre letecké odvetvie má potenciál a predpokladá sa aj do budúcnosti (úplná trhová analýza v Kapitole 2.2.5). S takýmto predpokladom má Captain Airways vysokú šancu uchytiť sa na trhu a stať sa rastúcou a finančne prosperujúcou spoločnosťou.

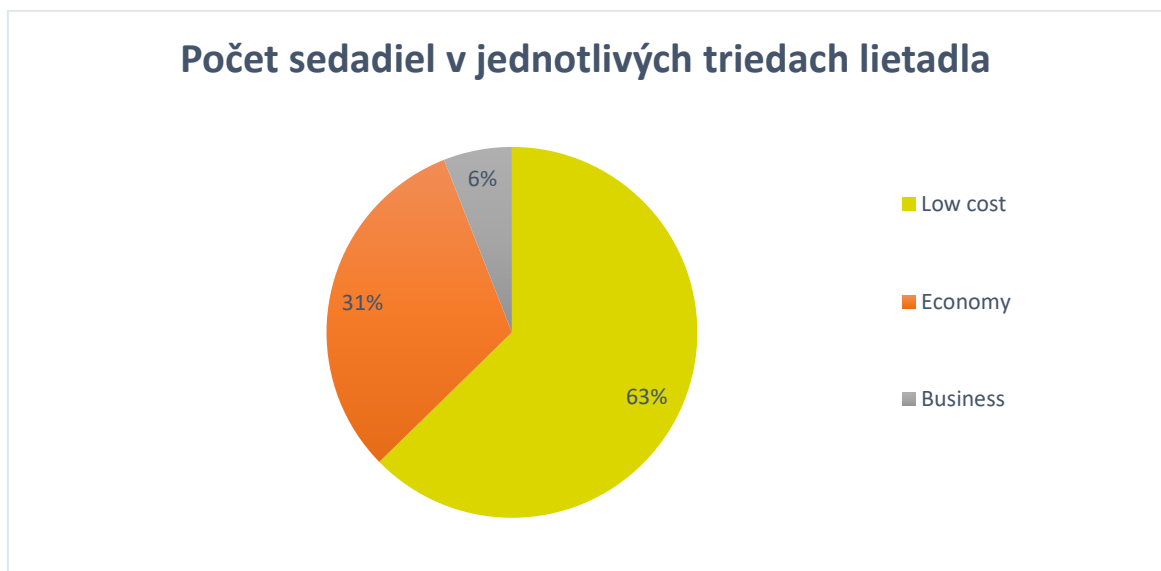
Pre zaujatie zákazníkov je veľmi dôležité portfólio služieb, jeho správne nastavenie z hľadiska kvality a ceny, či už na palube alebo na letisku.

Služby poskytované pri leteckej preprave osôb

Služby poskytované pri leteckej preprave budú závisieť od cenovej kategórie letenky. Návrh spočíva v prevádzkovaní lietadiel s tromi cenovými triedami: 1. trieda (business class), 2. trieda (economy class) a 3. trieda, teda low-cost. Variant rozdelenia do tried a počty sedadiel jednotlivých tried som volil na základe dát z prieskumu, kde 54 % cestujúcich uviedlo, že preferujú low-cost dopravcu pred klasickým (viď Graf 3). Pomer sedadiel business, economy a low-cost triedy je znázornený v Graf 4, čo približne korešponduje s výsledkom prieskumu ohľadom preferencií. Business a economy class by fungovali na princípe klasického, menšieho regionálneho dopravcu so službami patriacimi ku takémuto dopravcovi. Tretia low-cost trieda by poskytovala služby úmerné typu takejto spoločnosti. Konkrétne podmienky pre cestujúcich sú uvedené nižšie. Spoločnosť sa svojimi službami i cenami nebude radiť do kategórie ultralow-cost dopravcov.



Graf 3 Preferencia typu prepravcu [%] [autor]



Graf 4 Početnosť sedadiel v jednotlivých triedach lietadla [%] [autor]

Cestovanie prvou (business) triedou zahŕňa odbavenú batožinu do podpalubia, prednostný vstup do lietadla, prednostnú bezpečnostnú kontrolu a čakací salónik na letisku, ktorý bude sprístupnený vždy dve hodiny pred odletom. V salóniku bude cestujúcemu poskytnutá pohodlná čakáreň s občerstvením, sociálne zariadenia či sprchy. Na palube lietadla, kde bude 8 miest v dvoch dvojradoch v prednej časti lietadla, bude k dispozícii súkromný mini bar, welcome drink a viacchodové menu a prednostná obsluha. Polohovateľné kožené sedačky v dvojrade s dostatočným priestorom na nohy, elektrickou zástrčkou a možnosťou dokúpenia ďalšieho či špeciálneho občerstvenia. Cestujúci má k dispozícii dve 32 kg odbavené batožiny. Táto cenová kategória je primárne určená pre obchodných cestujúcich, viď Kapitola 2.2.6.

Druhú triedu som zvolil v dvoch trojradoch, konkrétne ide o sedem radov v celkovom počte 42 miest na sedenie s dostačujúcim priestorom na nohy aj pre vyšších pasažierov a polohovateľnou opierkou na ruky. Cena letenky zahŕňa štandardnú odbavenú 23 kg batožinu s možnosťou ďalšieho dokúpenia podpalubnej batožiny za zvýhodnenú cenu, ľahké občerstvenie na palube lietadla spolu s malým nealkoholickým nápojom, výber sedadla v systéme samostatne a možnosť dokúpenia ďalšieho občerstvenia.

Tretia trieda, teda trieda low-costová, bude disponovať 84 miestami v dvoch trojradoch. Sedačky budú statické bez možnosti polohovania s minimálnym priestorom na nohy. V cene letenky je zahrnuté miesto na sedenie a príručná batožina obmedzenej veľkosti. Cestujúci si bude môcť za príplatok dokúpiť výber sedadla, väčšiu príručnú batožinu či podpalubnú batožinu. V lietadle si môže zakúpiť drobné občerstvenie a iný doplnkový tovar.

Služby pošty a carga

Poskytovanie takýchto služieb je predpokladané; konkrétne služby by sa odvíjali od konkrétnej dohody s obchodným partnerom (napríklad Slovenská pošta). Tieto služby nie sú možné pre bežného cestujúceho. Nakoľko ide o „nevyužitý“ priestor v lietadle, táto služba nepredstavuje pre spoločnosť vážnejšie náklady.

Služby krízového využitia flotily štátom

Služba závisí od konkrétnych podmienok hlavného investora, teda štátu. Takáto služba môže byť využitá iba v prípade požiadavky zo strany štátu, resp. oprávneného krízového orgánu výhradne v situáciách ohrozujúcich život, zdravie či majetok občanov SR.

Služba sprostredkovania privátnych a VIP letov

Ide o využitie lukratívnej flotily leteckej aliancie, respektíve jej členov, pre potreby zákazníkov. Spoločnosť Captain Airways bude pri takejto službe vystupovať výhradne ako sprostredkovateľ.

2.2.2 Konkurenčné prostredie

Pri diskutovaní o konkurencii nového leteckého dopravcu treba zohľadniť viaceré faktory. V našom prípade ide konkrétne o letisko Viedeň, ktoré sa nachádza v bezprostrednej blízkosti sídla spoločnosti, tj. mesta Bratislava, a dopravcov, ktorí na tomto letisku pôsobia, predovšetkým low-cost dopravcov s nižšou úrovňou kvality, resp. klasických dopravcov s vyššou úrovňou kvality. Títo existujúci dopravci budú predstavovať priamu konkurenciu novej leteckej spoločnosti na mnohých z jej plánovaných kľúčových trás, aj napriek snahám vyhnúť sa takejto forme hospodárskej súťaži v čo najväčšom možnom rozsahu.

2.2.2.1 Letisko Viedeň ako hlavný konkurent

Letisko Viedeň predstavuje hlavného konkurenta nielen pre letisko Bratislava, ale aj pre potencionálneho dopravcu so základňou práve v Bratislave. Vďaka polohe týchto dvoch hlavných miest, ktorá predstavuje vzdialenosť centier len 66 km a vzdialenosť letísk 58 km, je výrazný a opodstatnený predpoklad na vysokú mieru konkurencie. V nasledujúcej podkapitole uvediem základné informácie o oboch letiskách (z pohľadu cestujúceho z Bratislavy), uvediem názor cestujúceho na obe letiská a zhodnotenie z pohľadu konkurentov. [8]

Letisko Viedeň



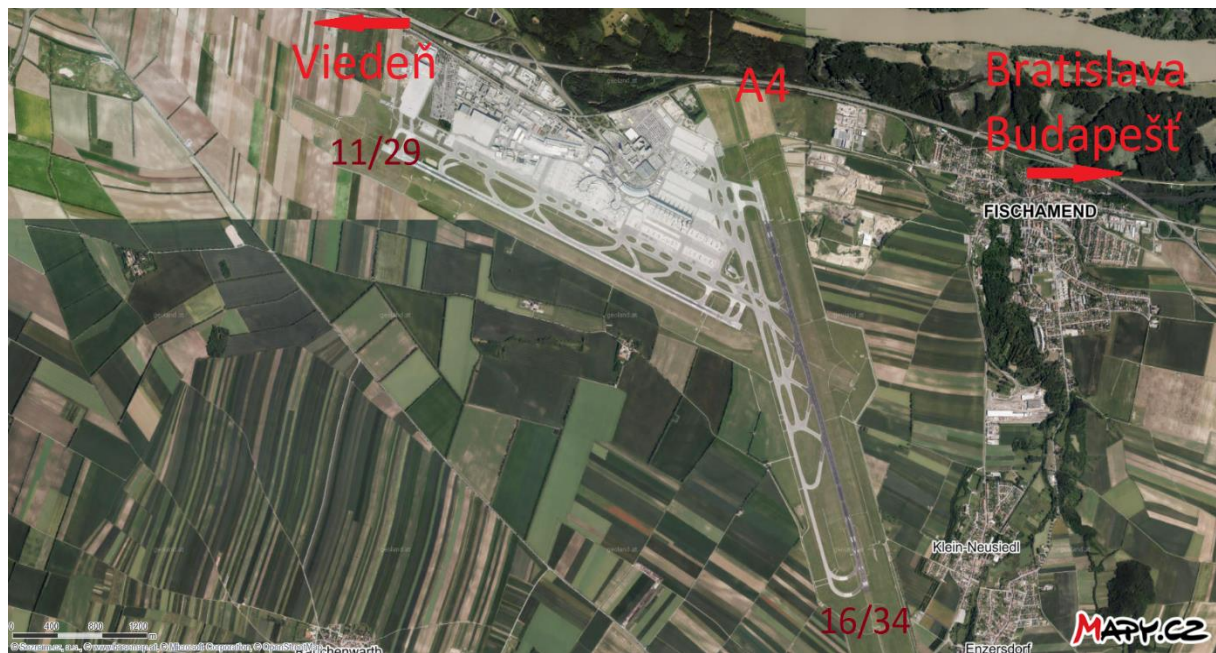
Obrázok 2 Logo letiska Viedeň [7]

Letisko Viedeň (nem. Flughafen Wien, kód IATA - VIE, kód ICAO - LOWW) je hlavné a jediné letisko mesta Viedeň, nachádza sa juhovýchodne, približne 18 kilometrov od centra mesta Viedeň pri dedine Schwechat. Ako je vidieť na Obrázok 3, letisko sa nachádza pri diaľnici A4 (smer Budapešť/Viedeň) s napojením na S1 (obchvat Viedeň) a A6 (smer Bratislava). Na letisko je vedená železničná trať v smere Viedeň a Wolfshal (trať je slepá). [7] [8] [9]

V roku 1938 bolo vybudované ako vojenské letisko s jednou dráhou 11/29. Status medzinárodné civilné letisko dostalo v roku 1954, kedy nahradilo staré letisko Aspern na pozícii hlavné letisko. V roku 1959 sa dráha 11/29 predĺžila na 3000 metrov a v roku 1972 prišla do užívania druhá vzletová dráha 16/34 s celkovou dĺžkou 3600 metrov. [10] [11]

V súčasnosti letisko disponuje dvomi dráhami. Dráha 16/34 s celkovou dĺžkou 3600 metrov, šírkou 45 metrov, 12 taxiways, z toho 7 rapid taxiways. Dráha 16 patrí do skupiny IIIB, dráha 34 patrí do skupiny I podľa hodnotenia ICAO. Dráha 11/29, vedená pozdĺžne s letiskom, ako môžete vidieť na Obrázok 3, s celkovou dĺžkou 3500 metrov, šírkou 45 metrov, 12 taxiways, z toho 5 rapid taxiways. Dráha 11 patrí do skupiny I, dráha 28 patrí do skupiny IIIB podľa hodnotenia ICAO. Kapacita dráh predstavuje 74 lietadiel za hodinu pri ideálnych podmienkach. [10] [11]

Na letisku sa nachádzajú tri verejné terminály – 1, 1A, 3. Terminál 1A je dočasný pre potreby low-cost dopravcov. Terminál 3 využívajú prevažne Austrian Airlines spolu s partnermi zo Star Alliance. Terminál 1 je využívaný prevažne spoločnosťami Emirates, Qatar, Air France. Nachádza sa tu 37 passenger bridges, celkovo 99 parkovacích miest pre lietadlá, 8 miest určených na deicing. Letisko je schopné odbaviť všetky typy lietadiel z hľadiska veľkostných obmedzení, z hľadiska hluku do skupiny 3. Alternatívne letiská sú Bratislava (BTS), Linz (LNZ) a Graz (GRZ). [10] [11]

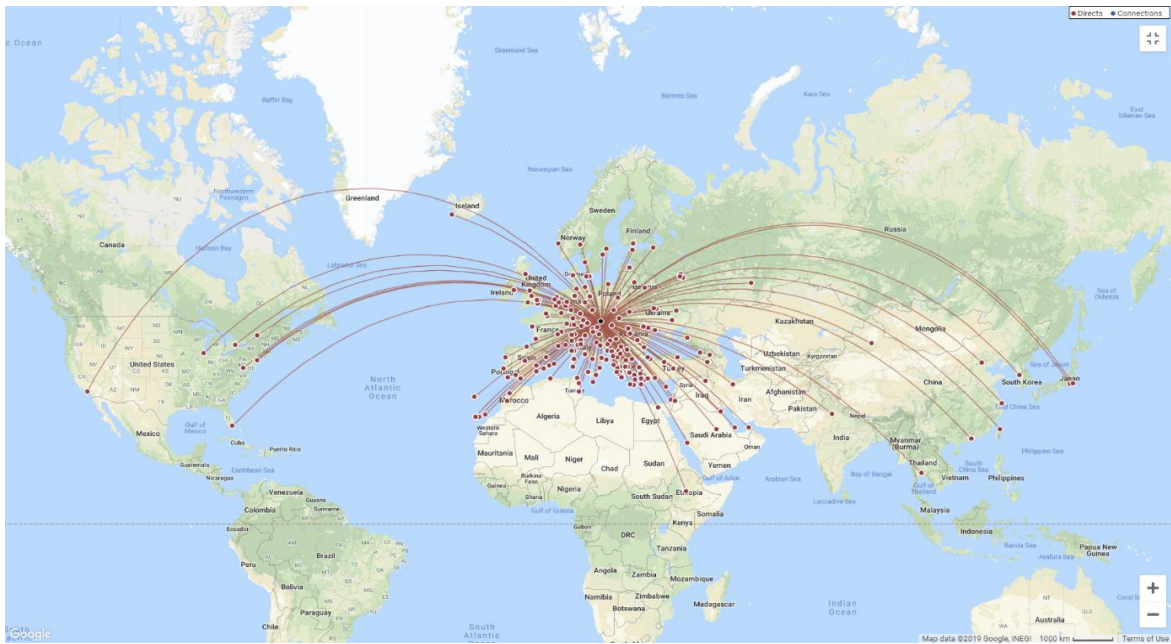


Obrázok 3 Letecký pohľad na letisko Viedeň [61]

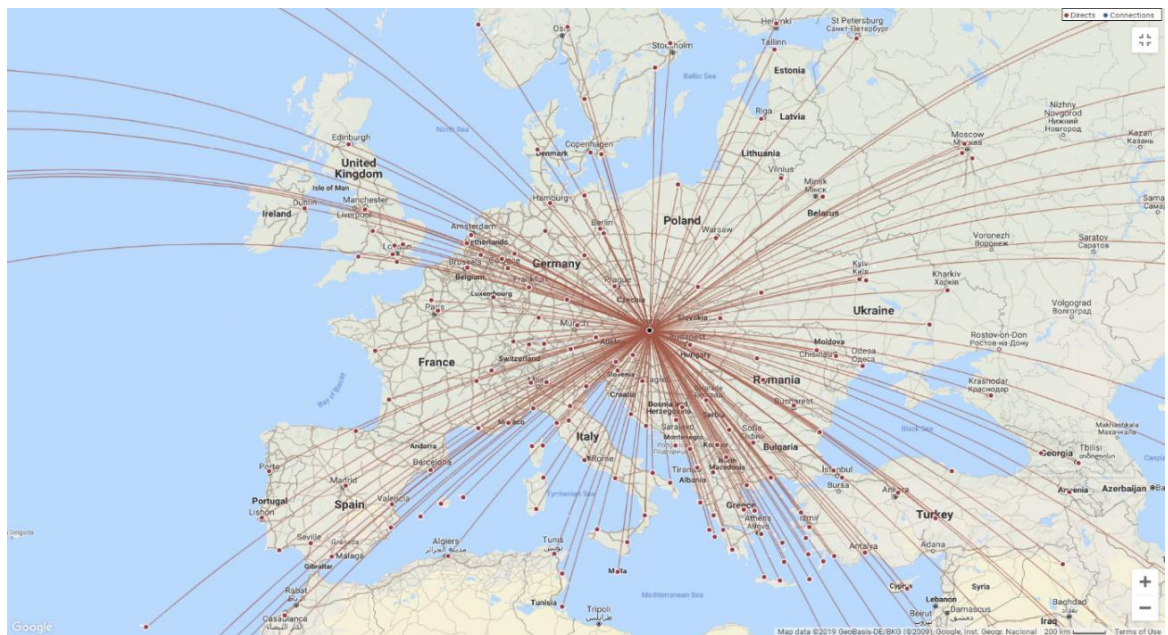
Leteckí dopravcovia

V súčasnosti na letisku operuje cca 65 leteckých dopravcov, ktorí spájajú Viedeň s viac ako 200 letiskami po celom svete, na viac ako 1 000 pravidelných linkách. Klasickí dopravcovia, ktorí pôsobia na letisku, tvoria väčšinu z dopravcov. Na letisku pôsobia aj low-cost dopravcovia. Dominantné postavenie má spoločnosť Austrian Airlines, ktorá tu sídli so svojou základňou. K dopravcom obsluhujúcim letisko patria napríklad Lufthansa, British Airways, Finnair, Iran Air či Delta Airlines. Low-cost dopravcovia sú Lauda, Vueling či WizzAir. [12]

Primárna oblasť destinácií je Európa a jej tesné okolie, severná Afrika či blízky východ, pre ktoré slúži ako „hub“. Pravidelné linky sú i na trase Los Angeles, New York, Tokio či Bangkok. Destinácie letiska sú znázornené na Obrázok 4, kde sa nachádzajú všetky destinácie celosvetovo a na Obrázok 5, kde sa nachádza Európa a jej tesné okolie. [12] [13]



Obrázok 4 Destinácie letiska Viedeň – svet [13]



Obrázok 5 Destinácie letiska Viedeň – Európa [13]

Počet prepravených cestujúcich

Letisko má v medziročných štatistikách počtu odbavených cestujúcich stúpajúcu hodnotu. Viedeň mala v roku 2018 odbavených 27 037 292 cestujúcich, v roku 2017 to bolo 24 392 805, teda medziročný rast predstavuje 10,3 %. V porovnaní s rokom 2016 bolo v roku 2017 odbavených o 4,5 % viac cestujúcich. V nasledujúcej Tabuľka 1 sú k nahliadnutiu niektoré štatistiky za rok 2018:

Tabuľka 1 Cestujúci na letisku Viedeň [autor]

	2018	2017
<i>Cestujúci</i>	27 037 292	+10,8%
<i>Rakúšania</i>	20 263 501	+13,6%
<i>Cudzinci</i>	6 679 501	+3,7%
<i>Letové pohyby</i>	241 004	+7,3%
<i>MTOW</i>	295 427	+2,6%

[10]

Dostupnosť letiska

Dosah na letisko som hodnotil aj z pohľadu slovenského cestujúceho, z toho dôvodu je rozdelený na časti „Z mesta Viedeň“ a „Z mesta Bratislava“.

Z mesta Viedeň

Dostupnosť z mesta Viedeň je na veľmi vysokej úrovni, verejnú dopravu na letisko zabezpečujú vlaky, autobusy a taxíky. Z mesta na letisko vedie cyklotrasa, a ako už bolo spomenuté, aj diaľnica. [14]

Autobusy

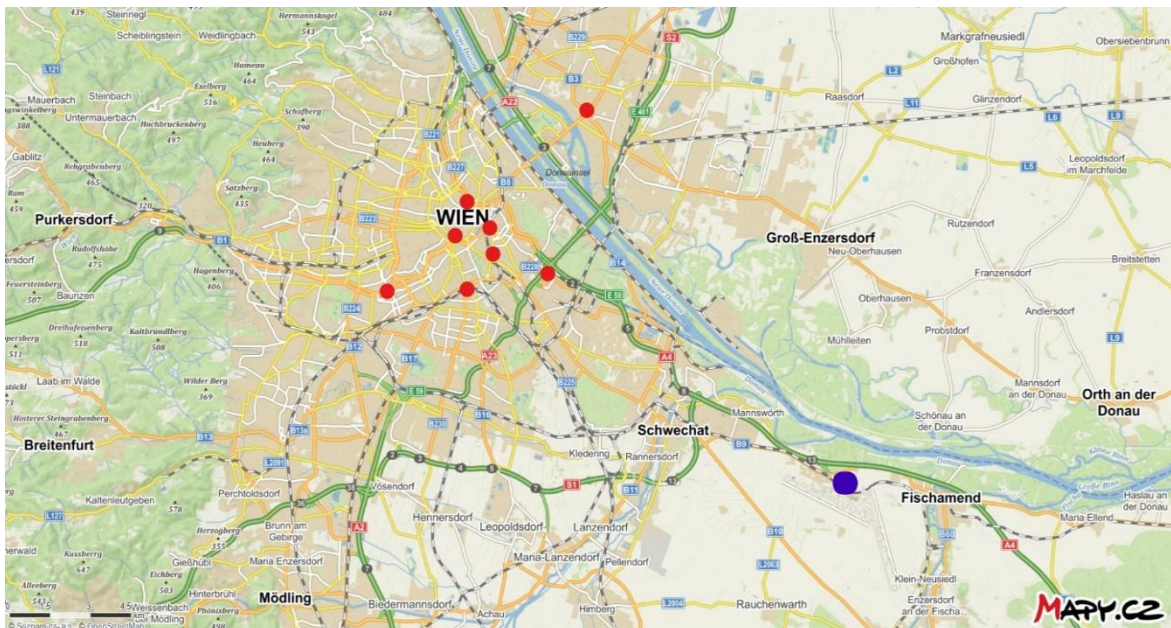
Autobusový terminál sa nachádza na letisku s priamym prechodom do budovy letiska – nie je nutné prechádzať veľkú vzdialenosť. Terminál disponuje pozdĺžnymi zastávkami, ktoré obsluhuje 9 autobusových dopravcov s pravidelnými linkami a niekoľko občasných dopravcov. [14] [15]

Na letisko sú prevádzkované autobusy súkromných dopravcov vo veľmi vysokej frekvencii, ide o linky obsluhujúce letisko vo Viedni, začínajúce a končiace na letisku, či pokračujúce smer východ - Slovensko, Maďarsko, Poľsko, prípadne linky mestom prechádzajúce a na letisku končiace, ako napríklad linka z Grazu či Linzu. V meste Viedeň obsluhujú zastávky Wien Morzinplatz/Schwedenplatz, Wien Donauzentrum, Wien Westbahnhof, Wien Erdberg a iné. Dĺžka cesty sa odvíja od počtu zastávok či času, v priemere 20 minút. [15]

Vlaky

Vlaková stanica sa na Letisku Schwechat nachádza „uprostred kruhu“, ktorý tvoria terminály a kancelárske budovy. Samotná vlaková trať prechádza letiskom pod jeho povrchom, a to najmä z bezpečnostných a priestorových dôvodov. Dĺžka cesty od 15 do 25 minút v závislosti od kategórie vlaku. Na vlakovej stanici zastavujú vlaky spoločnosti OBB kategórie RailJet (v smere Viedeň, Linz, Innsbruck, Graz), linky S a R (v smere Viedeň) a spoločnosti CAT. V meste Viedeň obsluhujú zastávky Wien Rennweg, Wien Mitte – Landstrasse, Wien Meidling, Wien Hbf a iné. Cestovné spoločnosti OBB predstavuje 4,2€, pre vlaky spoločnosti CAT je to 12€ (deti do 15 rokov cestujú zadarmo). [16] [17]

Na Obrázok 6 sú červenou farbou vyznačené niektoré autobusové a vlakové zastávky vo Viedni, ktoré sú spojené s letiskom, vyznačeným modrou, priamou linkou.



Obrázok 6 Zastávky verejnej dopravy so spojom na letisko Viedeň [61]

Taxi

Vzdialenosť od centra je približne 18 kilometrov, čo predstavuje cca 20 minút, cena taxi sa pohybuje na úrovni od 20 do 50 eur. [18] [19]

Z mesta Bratislava

Z mesta Bratislava verejnú dopravu na letisko Viedeň zabezpečujú autobusy a taxi. Na letisko vedie už spomenutá diaľnica z Bratislavy, resp. „stará cesta“ kratšia o približne 15 km.

Autobus

Bratislavu a viedenské letisko spája na pravidelnej báze priemerne 50 spojov denne, približne 3 autobusy za hodinu. Autobusy premávajú v čase od 3:00 do 22:00. Najviac spojov prevádzkuje spoločnosť SlovakLines, ktorá letisko obsluhuje v rámci spoja Bratislava - Viedeň, a taktiež špeciálnym spojom Express. Ďalšie spoločnosti sú RegioJet, Flixbus a iné. Cena sa pohybuje od 1 do 6 € za cestujúceho a čas cesty v priemere 1 h. [20]

Vlak

Viedenské letisko a Bratislavu nespája vlakové spojenie, nakoľko na tejto trase nie je vedená železničná trať. Je tu však možnosť prepravy vlakom z dediny Wolfshal vzdalenej 11 km od centra Bratislavy, do ktorej premáva bratislavská verejná doprava. Spoje na letisko premávajú od 3:55 do 21:58 hodiny, počas pracovných dní je ich počet 26. Táto alternatíva je však časovo i finančne náročnejšia ako ostatné. [20]

Taxi

Vzdialenosť z centra Bratislavy na letisko je 45 – 65 km, čo predstavuje 45 až 55 minút. Cena za taxi sa pohybuje v priemere okolo 40 eur. [21] [22]

2.2.2.2 Letisko Bratislava ako alternatívna konkurencia



Obrázok 7 Logo letiska Bratislava [24]

Letisko Bratislava (kód IATA – BTS, kód ICAO – LZIB) je letisko hlavného mesta Slovenska. Letisko sa nachádza v katastrálnej oblasti obce Ivanka pri Dunaji (niekedy sa zvykne nazývať letisko Bratislava – Ivanka), 9 kilometrov od centra mesta. Letisko leží, ako môžete vidieť na Obrázok 8, pri diaľničnom obchvate Bratislavy s napojením na D1 (smer Žilina), D2 (smer Brno a Viedeň či Budapešť). Pripravuje sa D4 (tzv. nultý obchvat Bratislavy) s napojením na R7. Na letisko nevedie žiadna železničná trasa, nie je ani v pláne. [24] [25]

Staré letisko Bratislava – Vajnory slúžilo mestu od roku 1923 do roku 1951, kedy sa zastavila jeho prevádzka a bolo presťahované. Terajšie letisko bolo pôvodne vybudované s dráhou 04/22 s dĺžkou 1900 metrov a s dráhou 13/31 s dĺžkou 1500 metrov. V 80. rokoch bola dráha 04/22 predĺžená na 2900 metrov, dráha 13/31 predĺžená na 2950 metrov, neskôr až na 3190 metrov. Na letisku sa v roku 2010 otvoril nový Terminál A. [26]

BTS v súčasnosti disponuje dráhou 13/31 s celkovou dĺžkou 3190 metrov, šírkou 45 metrov, 5 taxiways, z toho 1 rapid taxiway, a dráhou 04/22 s celkovou dĺžkou 2900 metrov, šírkou 60 metrov, 5 taxiways. Dráha 13/31 patrí do skupiny III A podľa hodnotenia ICAO, dráha 04/22 patrí do skupiny I podľa hodnotenia ICAO. [27]

Nachádzajú sa tu dva verejné terminály a jeden VIP terminál. Terminál A slúži na prepravu cestujúcich v rámci schengenského priestoru, obsahuje 13 gateov. Terminál B odbavuje cestujúcich mimo schengenského priestoru, obsahuje 5 gateov. Terminál C je VIP, určený pre súkromné či vládne lety. Na letisku sa nachádza celkovo 18 gateov, 33 stojísk pre lietadlá. [27]



Obrázok 8 Letecký pohľad na letisko Bratislava [61]

Doprava na letisko

Nakoľko cieľoví zákazníci nového leteckého dopravcu sú Slováci, uvediem možnosti dopravy iba z mesta Bratislava.

Z mesta Bratislava

Letisko Bratislava sa nachádza iba pár minút a kilometrov od centra mesta. Dostupnosť zabezpečuje MHD, autobusy a taxi. Individuálnou dopravou je možné dostať sa po diaľnici resp. cez Bratislavu.

MHD

Linka 61 spája letisko s Hlavnou železničnou stanicou, prechádza cez dôležitý dopravný uzol Trnavské mýto. V dennom režime premáva od 5:00 do 23:00 hod. s intervalom 15 minút, v nočnom od 00:00 do 5:00 hod. s intervalom hodina. Linka 96 spája letisko so sídliskom Petržalka. V dennom režime premáva od 5:00 do 23:00 hod. s intervalom 20 minút, v nočnom režime nepremáva. Čas cesty v závislosti od dopravnej situácie je minimálne 30 minút. [25][28]

Autobusy

Na bratislavskom letisku zastavujú autobusy predovšetkým prichádzajúce z východu alebo z juhu Slovenska, alebo mieriace do týchto častí krajiny. Autobusy nepredstavujú hlavný spôsob dopravy z Bratislavy na letisko.[20] [25]

Taxi

Cesta taxíkom z centra mesta trvá približne 15 minút, vzdialenosť 12 kilometrov. Priemerná cena sa pohybuje okolo 10 eur. [25]

Počet prepravených cestujúcich

Z dostupných informácií bratislavského letiska nie je, bohužiaľ, možné vyčítať podiel domácich cestujúcich a cudzincov, v Tabuľka 2 preto uvádzam iba štatistiku odbavených cestujúcich bez bližšieho rozdelenia.

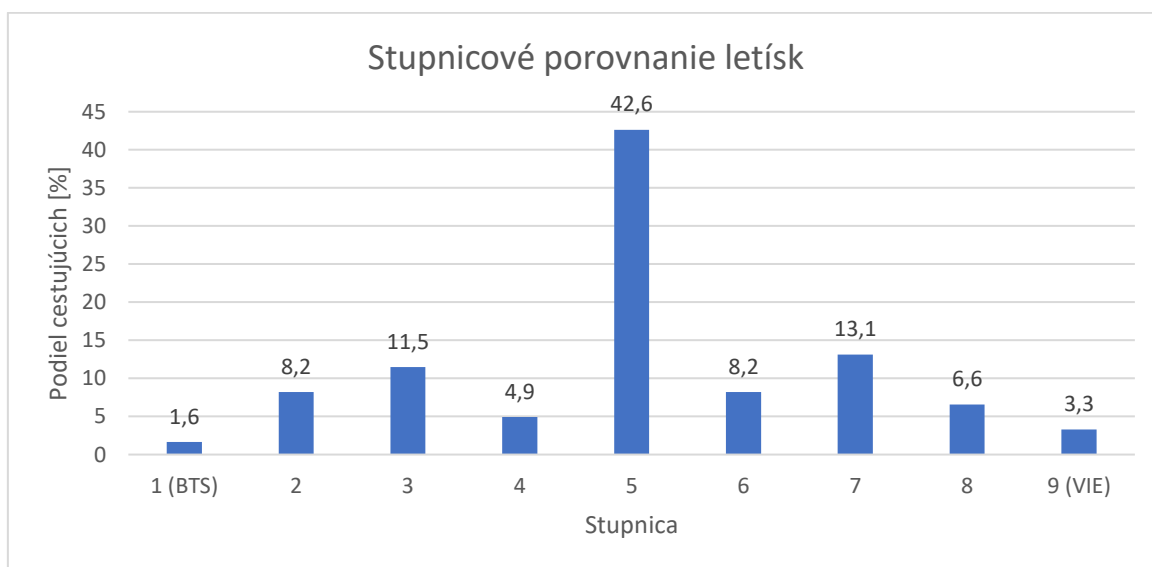
Tabuľka 2 Cestujúci na letisku Bratislava [autor]

	2018	2017
Pravidelná doprava	1 873 019	+36,4%
Nepravidelná doprava	414 365	-26,4%
Ostatná doprava	5 328	0%
Spolu	2 292 712	+18,1%

[29]

2.2.2.3 Názor cestujúcich

Názor cestujúcich som získal na základe uskutočneného prieskumu, kde som sa v jeho tretej časti pýtal na názor a skúseností cestujúcich s oboma letiskami, na porovnanie služieb a na tipy ohľadom zlepšenia služieb. V nasledujúcom Graf 5 sú zaznamenané konkrétne odpovede, kde mali cestujúci určiť ich preferenciu na stupnici od 1 po 9, pričom 1 bolo absolútne pre BTS a 9 bolo absolútne pre VIE, 5 znamená vyváženosť oboch letísk. Do úvahy mali podľa inštrukcií brať predovšetkým úroveň služieb, rýchlosť odbavenia, čistotu, orientáciu na letisku, prístup na letisko a pod., nie však destinácie letiska.



Graf 5 Stupnicové porovnanie letísk [%] [autor]

Približne 43 % oslovených uviedlo rovnaké dojmy z oboch letísk. Ostatní boli rozdelení medzi kategórie „pre Bratislavu“ a „pre Viedeň“, s miernym naklonením na stranu Viedne (viď Graf 6). Na základe osobnej účasti na prieskume však môžem konštatovať, že cestujúci,

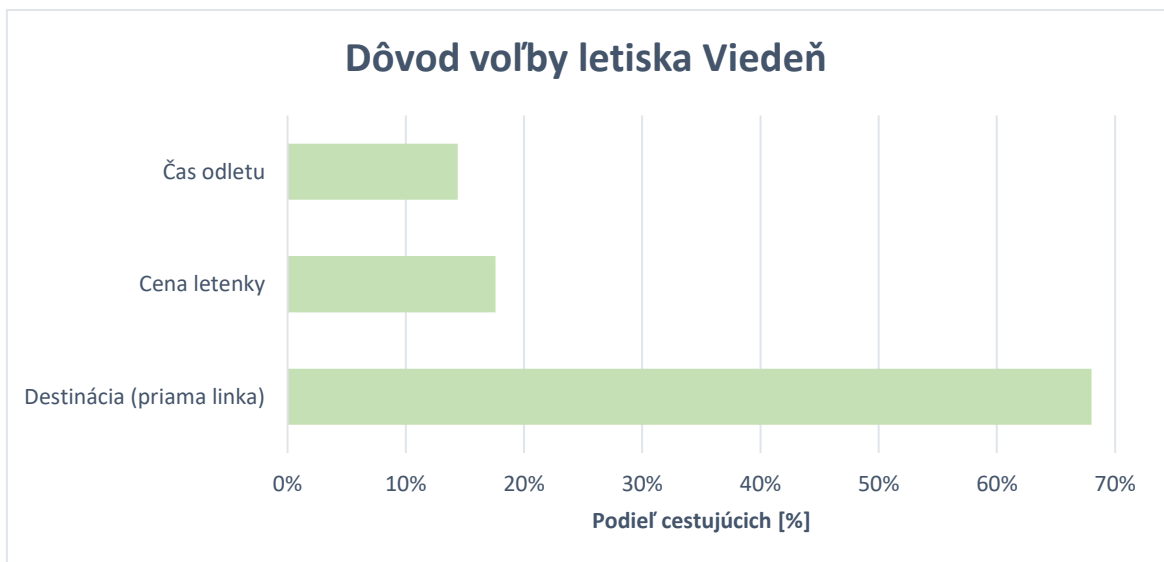
ktorí hlasovali za Viedeň, boli výrazne ovplyvnení ponukou destinácií letísk a slovenským syndrómom „Čo je Rakúske, to je lepšie“.



Graf 6 Porovnanie letísk cestujúcimi [%] [autor]

Ako pozitíva letiska Bratislava respondenti uviedli jednoduchú štruktúru letiska, jeho veľkosť, a teda lepšiu orientáciu, či dostupnosť do centra mesta, ktorá je z pomedzi európskych letísk jednou z najrýchlejších. Medzi klady letiska Viedeň patria podľa cestujúcich z prieskumu vynikajúce spojenie do Bratislavy, rýchlosť prechodu, security check, kde podľa skúseností opýtaných nikto nečakal dlhšie ako 15 minút, a ako som už spomínal, cieľové destinácie. Medzi zápory BTS patrili predovšetkým destinácie, niekoľko cestujúcich sa stretlo s nechotným personálom. Medzi zápory VIE patria podľa respondentov komplikovaná štruktúra letiska, „lacno“ pôsobiaci interiér a jazyková bariéra. Aj napriek upozorneniu opýtaných, aby nezapočítali do hodnotenia cieľové destinácie, som sa tomu nevyhol.

Na druhú otázku „Prečo ste sa rozhodli pre letisko Viedeň?“ takmer 69 % respondentov (Graf 7) odpovedalo, že hlavným dôvodom bol práve cieľ ich cesty. Z Bratislavy by museli letieť low-costom, s prestupom, alebo sa z hlavného mesta Slovenska do cieľa ich cesty nelietajú vôbec. Približne 18 % opýtaných preferovalo Viedeň kvôli cene letenky, týkalo sa to najmä cestujúcich preferujúcich low-cost dopravcov. Posledných 13 % dotazovaných zvolilo Viedeň z časových dôvodov - aj napriek tomu, že do ich destinácie sa lieta aj z Bratislavy, čas odletu im nevyhovoval. Všetky odpovede sú k nahliadnutiu v Graf 7.



Graf 7 Dôvod voľby letiska Viedeň [%] [autor]

2.2.2.4 Zhodnotenie

Letisko Viedeň predstavuje pre letisko Bratislava významného konkurenta a v boji o zákazníkov aj hrozbu. Z rešerše vyplýva, že dopravné spojenie Viedenského letiska s Bratislavou je na veľmi vysokej úrovni. Dĺžka cesty z centra Bratislavy na letisko Viedeň je približne o 30 minút dlhšia ako na bratislavské letisko. Frekvencia spojov do Viedne je 20 minút, do Bratislavy 15 minút, ide teda o zanedbateľný rozdiel vzhľadom na vzdialenosť. Z hľadiska dopravy je teda viedenské a bratislavské letisko na rovnakej úrovni, s miernou prevahou Bratislavy.

Pri porovnávaní služieb na letisku beriem do úvahy počet odbavených cestujúcich, ktorých porovnanie je v Tabuľka 3, a minimálny štandard letísk. Na základe tejto úvahy a osobnej skúsenosti z oboch letísk konštatujem, že služby letiska v oblasti duty free zóny, reštauračných a kaviarenských zariadení či čakacích priestorov (miest na sedenie) sú vo Viedni viditeľne lepšie ako v Bratislave. Odôvodňujem to práve vyšším počtom odbavených cestujúcich a logikou, že kde je zákazník, tam je dopyt. Čas nutne strávený na letisku, z vlastnej skúsenosti, má Bratislava značne nižší ako Viedeň. Odôvodňujem to jednoduchším členením a nižším počtom cestujúcich.

Tabuľka 3 Cestujúci na letisku Bratislava v porovnaní s Viedňou [autor]

	Počet odbavených cestujúcich	Viedeň v porovnaní s Bratislavou má
VIE	27 037 292	+ 92,4 % odbavených cestujúcich
BTS	2 292 712	

[10] [29]

Názor cestujúcich, ktorý bol dôkladne rozpracovaný v Kapitole 2.2.2.3, uvádza rovnakú spokojnosť cestujúcich s oboma letiskami, keď boli brané do úvahy úroveň služieb, rýchlosť odbavenia, čistota, orientácia na letisku či prístup.

Letisko Viedeň dominuje hlavne v ponuke destinácií. Tento fakt podporujú aj výsledky dotazníka, ktoré sú v Graf 7 a v Graf 8, kde až okolo 70 % opýtaných uviedlo, že letisko Viedeň zvolili pre jeho ponuku destinácií. Tejto téme je venovaná ďalšia Kapitola 2.2.3. Okrem destinácií ponúka viedenské letisko aj časovo výhodnejšie lety, čo je spôsobené tým, že klasickí dopravcovia na letisku Viedeň disponujú atraktívnejšími slotmi vo Viedni a na medzinárodných európskych letiskách ako low-costoví dopravcovia v Bratislave. Práve tu prichádza „diera na trhu“, príležitosť na zmenu či doplnenie trhu dopravcom v Bratislave, ktorý by bol schopný časť cestujúcich odkloniť na letisko Bratislava.

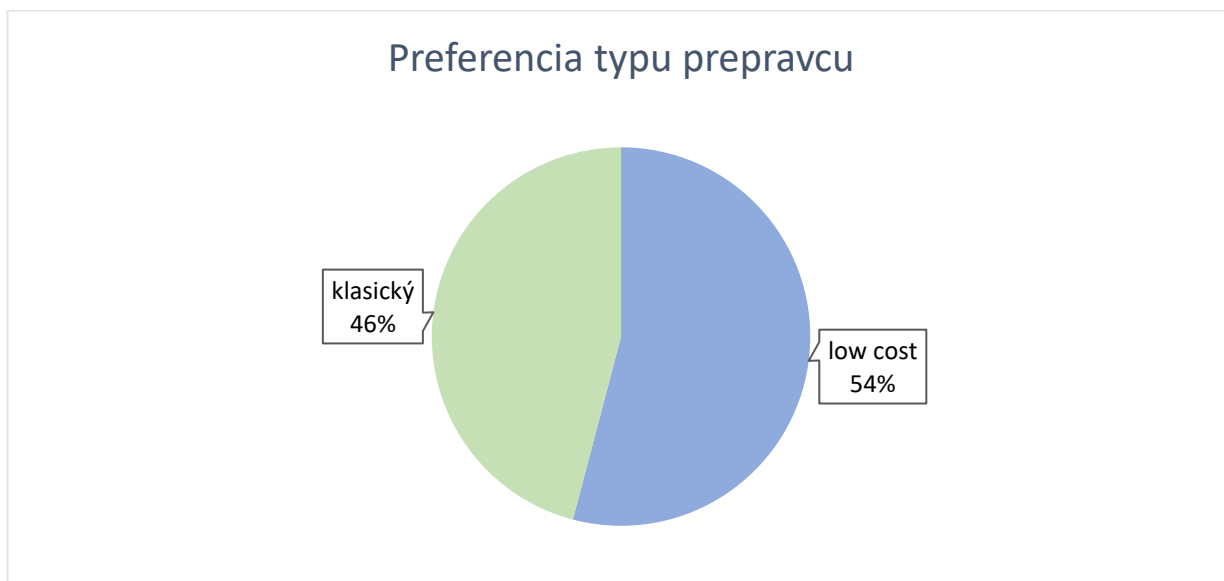


Graf 8 Zhoda ponúkaných destinácií oboch letísk [%] [autor]

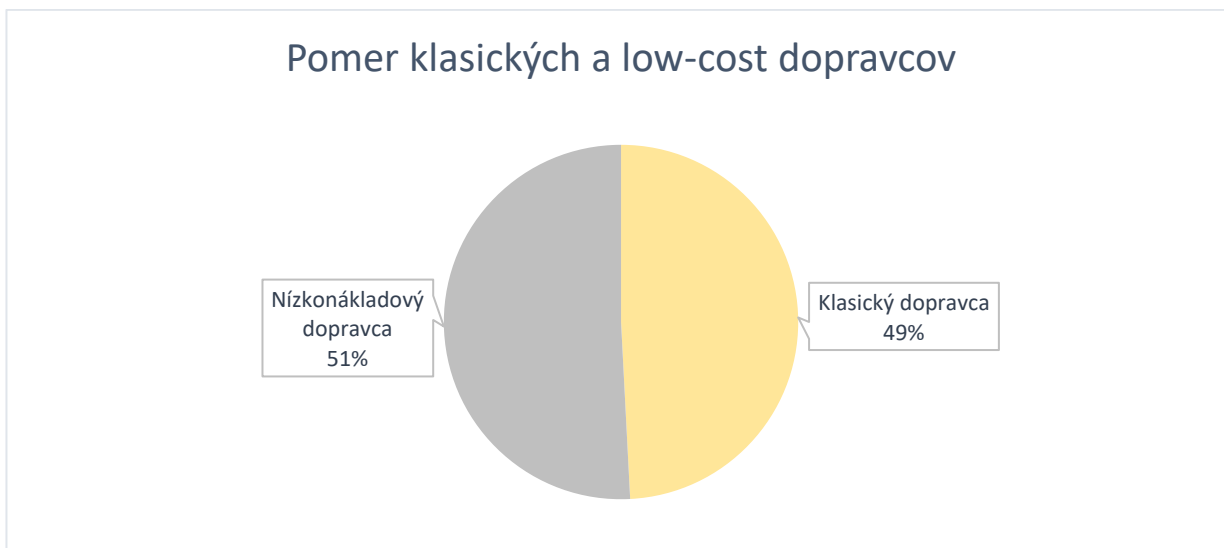
2.2.3 Leteckí dopravcovia ako konkurenti

Hlavná konkurenčná výhoda spoločnosti Captain Airways spočíva v presnej znalosti potrieb domáceho zákazníka, čím sa dokáže svojimi službami priblížiť k jeho očakávaniam od leteckej spoločnosti. Rovnako premyslená cenotvorba a rozdelenie kategórie leteniek do troch tried láka na jeden produkt široké spektrum zákazníkov. Oproti konkurencii na bratislavskom letisku ponúka služby klasického dopravcu a možnosťou nadštandardného cestovania prvou triedou. Oproti konkurencii z Viedne ponúka svoju pôsobnosť v troch mestách na Slovensku, a tým sa značne približuje potrebám biznis klientely – čas sú peniaze.

Štatistika z prieskumu (Graf 9 – graf je uvedený duplicitne pre jednoduchšie porovnanie s Graf 10), ktorý som osobne vykonával, hovorí, že okolo 55 % cestujúcich preferujú pri ceste lietadlom low-costového dopravcu a 45 % klasického, a 51 % pri aktuálnej ceste z Viedne vyžilo služby low-costu (Graf 10), čo umožňuje spoločnosti nastaviť početnosť štandard kvality jednotlivých cenových tried. Cestujúci bude mať na výber podľa vlastných možností low-cost triedu, klasickú ekonomickú a prvú triedu. Takéto rozdelenie lietadla prináša možnosť oslovenia viacerých skupín cestujúcich, čo spoločnosti umožní maximálne znížiť náklady za spokojnosť cestujúceho.



Graf 9 Preferencia typu prepravcu [%] [autor]

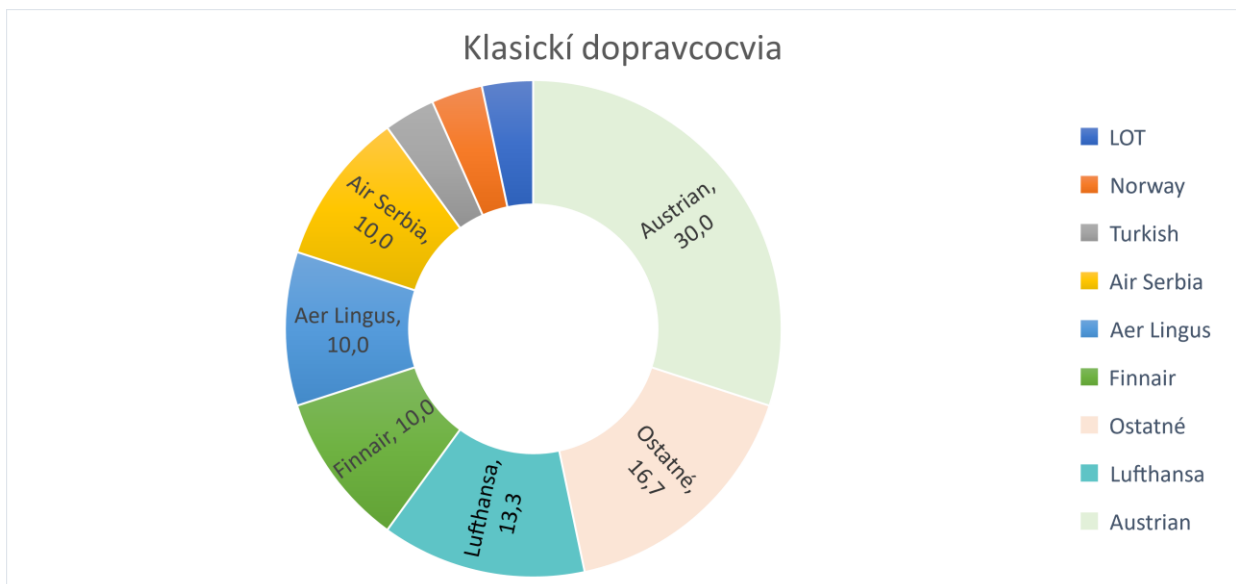


Graf 10 Pomer klasických a low-cost dopravcov [%] [autor]

Konkurenciu posudzujem výhradne z Bratislavy, mestá Poprad a Košice neposudzujem z dôvodu absentujúceho dotazníku v oných častiach krajiny a z dôvodu nízkeho počtu liniek z jednotlivých miest.

Konkurenčná výhoda pred klasickými dopravcami

Jednou z otázok v uskutočnenom prieskume bola využitá letecká spoločnosť. Touto otázkou som sledoval štatistiku, ktorú spoločnosť Slováci najčastejšie využívajú. Predpokladám, že práve takúto spoločnosť je nutné považovať za konkurenta novovznikajúcej spoločnosti v Bratislave. Dopravcov som rozdelil podľa typu, klasickí a low-cost, a vyhotovil som ich percentuálne zastúpenie (Graf 10).



Graf 11 Voľba klasických dopravcov [%] [autor]

*do „Ostatné“ patria dopravcovia destinácií ako Zanzibar, Bali a podobne

Z Graf 11, kde sú uvedení klasickí dopravcovia volení Slovákmi, vyplýva, že za najväčšieho konkurenta Captain Airways je možné považovať spoločnosť Austrian Airlines, ktorá je rakúskym národným dopravcom a sídli vo Viedni. Druhé najvyššie zastúpenie má spoločnosť Lufthansa, cestujúci využívajúci tohto dopravcu leteli v 50 % mimo Európu, preto tohto dopravcu neuvádzam ako konkurenta. Ďalšie tri najviac zastúpené letecké spoločnosti nebudem posudzovať z hľadiska konkurencie, nakoľko vždy ide o spoločnosť s jednou destináciou, v prípade Finnair to sú Helsinki, v prípade Aer Lingus Dublin a v prípade Air Serbia Atény.

Austrian Airlines

Austrian Airlines je rakúska letecká spoločnosť so sídlom vo Viedni. Vznikla v roku 1957 spojením Austrian Airways a Air Austria. V roku 2012 mala viac ako 6 000 zamestnancov a 83 kusov leteckej flotily. Spoločnosť ťaží z výhodnej geografickej polohy v strede Európy, čo tvorí pomyslenú „bránu“ medzi východom a západom. Austrian Airlines je súčasťou Lufthansa Group, najväčšej európskej spoločnosti leteckých spoločností a členom Star Alliance, prvej globálnej aliancie medzinárodných leteckých spoločností. [30] [31]

Austrian momentálne prevádzkuje dopravu do 35 destinácií po celej Európe, linky spájajú Viedeň aj s Los Angeles, New Yorkom, Chicagom či po novom aj s Bostonom. Ich dosah násobí aj pôsobenie v leteckých spoločnostiach a alianciách, vďaka čomu poskytujú prepravu približne do 130 destinácií po celom svete. [30]

Ich flotila pozostáva z lietadiel Boeing, Airbus, Embraer a Bombardier. V roku 2018 bola veľkosť ich flotily 83 kusov, konkrétne sa jednalo na krátke vzdialenosti o tri kusy Airbus A321-211, tri kusy A321-111, dvadsaťpäť kusov A320-200, sedem kusov A319-111, sedemnást kusov Embraer 195 a pätnásť kusov Bombardier Q400. Na dlhé vzdialenosti využíva spoločnosť Boeing 777-200ER/300ER v počte 12 kusov. [32]

Spoločnosť prepravila v roku 2018 13,9 milióna pasažierov s medziročným nárastom o 8,5 %, čo tvorí 51,5 % všetkých prepravených cestujúcich z letiska Viedeň. Ich lietadlá dosiahli oproti roku 2017 o 2,5 % vyšší load factor, 79,3 %. Celkový počet letov bol 150 963, čo je oproti predchádzajúcemu roku 2017 nárast o 4,8 %. [33]

Konkurencia

Pri analýze konkurencie som sa rozhodol sledovať tri faktory. Prvý faktor je duplicita liniek, teda koľko liniek nového dopravcu je spoločných s Austrian Airlines. Druhý faktor je porovnanie služieb cestujúcim na palube lietadla. Tretí faktor je cenové porovnanie, ako sa líšia ceny na jednotlivých duplicitných linkách dopravcov.

Prvý faktor, teda duplicitu liniek, som určil na základe prieskumu v rezervačnom systéme Austrian. Všetky linky nového dopravcu Captain sú poskytované aj rakúskou spoločnosťou, okrem linky do Popradu. [34]

Druhý faktor, teda služby cestujúcemu, sú na krátkych vzdialenostiach v Austrian Economy class: ľahké jedlo či desiata, zdieľané tiché obrazovky a 23kg odbavená batožina a v business class: viacchodové menu s nápojmi, sklon sedadla až do 118° s väčším priestorom na nohy a 4 sedadlami na šírku lietadla, denná tlač a dve 32kg odbavené batožiny. Spoločnosť Captain ponúka v economy class ľahké jedno či desiatu a nápoj a odbavenú batožinu do podpalubia. V business triede polohovateľné pohodlné sedadlá s elektrickou zásuvkou, viacchodové menu s nápojom a rovnako dve 32kg odbavené batožiny do podpalubia. [35]

Cenové porovnanie som určil taktiež z rezervačného systému Austrian, kde som dňa 22.11.2019 pozoroval lety náhodný deň, konkrétne piatok 24.4.2020. Tento deň som zvolil v období mimo sezóny z dôvodu menšieho kolísania cien leteniek. Cenu leteniek Captain som uvažoval ako predpokladanú cenovú stratégiu (podrobnejšie rozpísané v Kapitole 2.2.6).

Samotné porovnanie cien je možné vidieť v nasledujúcej Tabuľka 4. Percentuálne vyhodnotenie v poslednej časti Tabuľka 4 ukazuje podiel medzi cenou z Bratislavy a cenou z Viedne. V prípade prvej triedy ide v priemere o rozdiel 14 % z ceny v prospech Austrian, v prípade druhej triedy vychádza v priemere o 33 % cenovo výhodnejšie cestovať s Captain Airways. [34]

Tabuľka 4 Cenové porovnanie dvoch spoločností [autor]

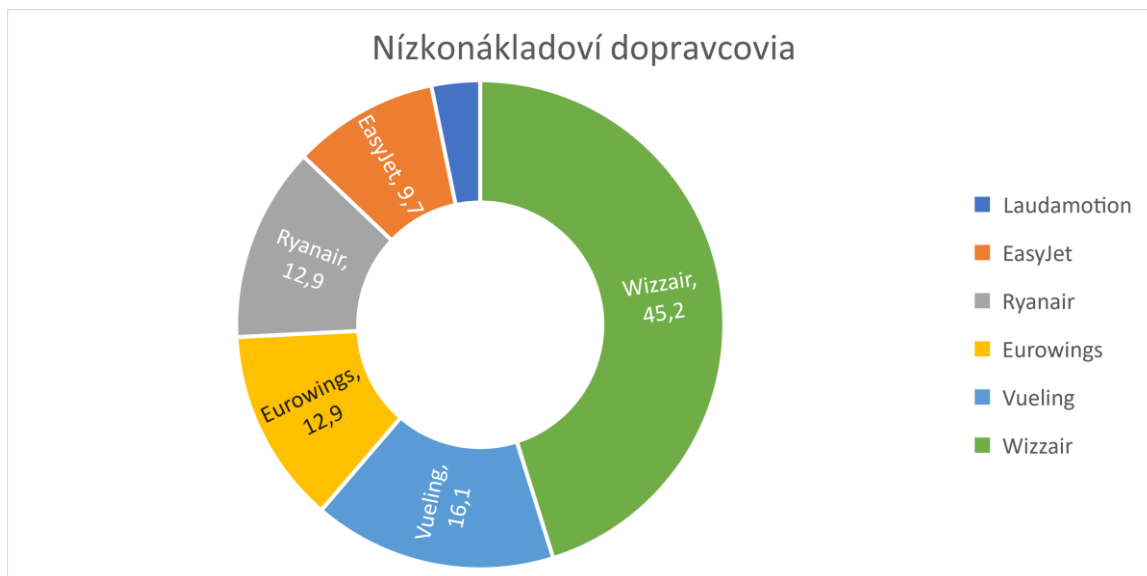
		Viedeň		Bratislava		Porovnanie	
		1st. class	economy	1st. class	economy	1st. class	economy
1	Brusel	589,00 €	200,00 €	584,59 €	129,54 €	1%	54%
2	Paríž	429,00 €	120,00 €	626,34 €	138,79 €	-32%	-14%
3	Moskva	670,00 €	140,00 €	897,76 €	198,94 €	-25%	-30%
4	Petrohrad	740,00 €	200,00 €	856,00 €	189,68 €	-14%	5%
5	Berlín	360,00 €	105,00 €	375,81 €	83,28 €	-4%	26%
6	Dusseldorf	320,00 €	175,00 €	521,95 €	115,66 €	-39%	51%
7	Mníchov	400,00 €	180,00 €	317,35 €	70,32 €	26%	156%
8	Zurich	285,00 €	185,00 €	434,27 €	96,23 €	-34%	92%
9	Tel Aviv	1 350,00 €	430,00 €	1 190,06 €	263,71 €	13%	63%
10	Košice	360,00 €	76,00 €	271,42 €	60,14 €	33%	26%
11	Poprad	-	-	250,54 €	55,52 €	-	-
12	Amsterdam	390,00 €	120,00 €	605,47 €	134,17 €	-36%	-11%
13	Štokholm	340,00 €	120,00 €	730,74 €	161,92 €	-53%	-26%

[34]

V zhrnutí konštatujem, že pre bežného zákazníka cestujúceho Economy class je cenovo výhodnejšie cestovať z bratislavského letiska. Okrem štyroch liniek, v prípade ktorých vychádza Austrian lacnejšie, ponúka Captain o 59 % lacnejšie letenky. V prípade obchodných cestujúcich je síce cenovo výhodnejšie cestovať z Viedne, avšak ide „iba“ o 14 %.

Konkurenčná výhoda pred low-cost dopravcami

Ako už bolo uvedené, na základe prieskumu som vytvoril štatistiku najčastejšie využívaných dopravcov, v tomto prípade low-cost dopravcov, pre určenie konkurenčnej/konkurenčných leteckých spoločností. Výsledky prieskumu sú uvedené v Graf 12.



Graf 12 Voľba nízko nákladových dopravcov [%] [autor]

Voľbe jednoznačne dominuje maďarská ultralow-costová letecká spoločnosť Wizz Air. Španielska Vueling a nemecká Eurowings boli zvolené na druhom a treťom mieste so 16,1 %, respektíve 12,9 %. Z konečného určovania potencionálnych konkurentov som vylúčil spoločnosti WizzAir, Ryanair a Laudamotion, nakoľko sú to tzv. „ultralow-cost“ dopravcovia, ktorým spoločnosť Captain Airways nebude konkurovať ani cenovo a ani poskytovanými službami. Z analýzy spoločnosti Vueling som prišiel k záveru, že spoločnosť neprevádzkuje žiadnu linku na trasách liniek spoločnosti Captain, a teda nepredstavuje konkurenciu. Za najdôležitejšieho konkurenta považujem spoločnosť Eurowings. [36]

Pre plnú analýzu potencionálnych low-cost konkurentov budem v poslednej časti kapitoly skúmať konkurenciu aj v Bratislave aj napriek faktu, že vo väčšine prípadov ide o ultralow-cost dopravcov.

Eurowings

Spoločnosť Eurowings je nemecká letecká spoločnosť, dcérska low-costová spoločnosť Lufthansy. Vznikla v roku 1993 v meste Dortmund, kde má doteraz jednu zo svojich základní. Špecializuje sa na low-costovú dopravu v rámci Európy, pôsobí však aj na cezatlantických linkách či linkách do Ázie. V roku 2019 má približne 10 000 zamestnancov. [37]

Eurowings ponúka 210 destinácií v 60 krajinách sveta, primárne v Európe a blízkom okolí, lety ponúka aj do turisticky vyhľadávaných destinácií, ako napríklad Bangkok, Miami či New York. [37]

Flotilu tvoria lietadlá typu Airbus A330, A321, A320, A319, Boeing 737 a Bombardier Dash 8-Q400. Lietadlá typu Airbus A330 (200/300) sú určené na diaľkovú dopravu, ostatné druhy lietadiel na krátke vzdialenosti. Konkrétne počty lietadiel nie sú uvedené. [38]

V roku 2018 prepravila spoločnosť celkovo 38,491 milióna cestujúcich s medziročným nárastom o 18 %, v porovnaní s rokmi 2016 až o 108 %. V januári 2019 dosiahla spoločnosť 75 % load factor. [37] [39]

Konkurencia

Podľa rovnakého princípu ako v sekcii Konkurencia pri klasických dopravcoch budem postupovať aj v tomto prípade. Vynechám však druhý faktor, teda posúdenie služieb, nakoľko ide o low-cost dopravcov.

Prvý faktor, ktorým je duplicita liniek, som sledoval v rezervačnom systéme spoločnosti Eurowings. Duplicitné linky nenastanú iba v prípade letov do Popradu, Moskvy, Petrohradu a Tel Avivu. [40]

Tretí faktor bol taktiež určený z rezervačného systému, kde som dňa 22.11.2019 analyzoval ceny leteniek na deň piatok 22.4.2020, zvolený ako v predchádzajúcom prípade. Cenu leteniek Captain som uvažoval ako predpokladanú cenovú stratégiu (podrobnejšie rozpísané v Kapitole 2.2.6). [40]

Percentuálne vyhodnotenie v poslednej časti Tabuľka 5 ukazuje podiel medzi cenou z Bratislavy a cenou z Viedne. V žiadnom prípade sa nepreukázala vyššia cena z Bratislavy ako z Viedne, priemerná cena z Bratislavy sa pohybuje o 65 % nižšie. Celkové porovnanie jednotlivých liniek je uvedené v Tabuľka 5.

Tabuľka 5 Cenové porovnanie Eurowings a Captain [%] [autor]

	Dopravca	Destinácia	Bratislava	Viedeň	Porovnanie
1	Eurowings	Brusel	76,40 €	109,00 €	43%
2	Eurowings	Paríž	81,85 €	120,00 €	47%
3	-	Moskva	117,32 €	-	-
4	-	Petrohrad	111,86 €	-	-
5	Eurowings	Berlín	49,11 €	90,00 €	83%
6	Eurowings	Dusseldorf	68,21 €	70,00 €	3%
7	Eurowings	Mníchov	41,47 €	90,00 €	117%
8	Eurowings	Zurich	56,75 €	80,00 €	41%
9	-	Tel Aviv	155,52 €	-	-
10	Eurowings	Košice	35,47 €	110,00 €	210%
11	-	Poprad	32,74 €	-	-
12	Eurowings	Amsterdam	79,12 €	90,00 €	14%
13	Eurowings	Štokholm	95,49 €	125,00 €	31%

[40]

V zhrnutí konštatujem, že pri cenovej stratégii Captain Airways na vybraných linkách nepredstavuje Eurowings výraznú konkurenciu vzhľadom na fakt, že cena z Bratislavy je v priemere o 65 % nižšia.

Bratislava

V analýze konkurencie dopravcov bratislavského letiska som dospel k záveru, že duplicita liniek je iba na linke Bratislava – Brusel, Paríž a Moskva. Linky Bratislava – Brusel, Paríž prevádzkuje ultralow-cost dopravca Ryanair, ktorého, ako už bolo spomenuté, neradím do kategórie konkurencie. Linku Bratislava – Moskva prevádzkuje ruská low-costová dcérska spoločnosť Aeroflotu Pobeda. [41]

V cenovom porovnaní so spoločnosťou Ryanair vychádzajú letenky tejto spoločnosti o takmer 48 % lacnejšie ako low-cost trieda spoločnosti Captain. Letenky na moskovské letisko Vnukovo spoločnosťou Pobeda sú v približne na rovnakej úrovni ako spoločnosti Captain. Na tejto linke teda predpokladám istú formu konkurenčnej súťaže, avšak na rozdiel od spoločnosti Pobeda ponúka Captain aj Economy či Business triedu, ktoré budú na tejto linke viac žiadaná (s odvolaním sa na prieskum, kde 100 % cestujúcich do Moskvy využilo služby klasického dopravcu). Dôkladne rozpísané je to v Tabuľka 6. Dáta boli dohľadané ku dňu pondelok, 6.4.2020 dňa 22.11.2019. [42] [43]

Tabuľka 6 Porovnanie dopravcov bratislavského letiska [%] [autor]

	Destinácia	Captain	Pobeda	Ryanair	Porovnanie
1	Brusel	76,40 €	-	46,00 €	-39,79%
2	Paríž	81,85 €	-	36,00 €	-56,02%
3	Moskva	117,32 €	124,00 €	-	5,69%
4	Petrohrad	111,86 €	-	-	-
5	Berlín	49,11 €	-	-	-
6	Dusseldorf	68,21 €	-	-	-
7	Mníchov	41,47 €	-	-	-
8	Zurich	56,75 €	-	-	-
9	Tel Aviv	155,52 €	-	-	-
10	Košice	35,47 €	-	-	-
11	Poprad	32,74 €	-	-	-
12	Amsterdam	79,12 €	-	-	-
13	Štokholm	95,49 €	-	-	-

[42] [43]

2.2.4 Technické zabezpečenie

Do kategórie technické zabezpečenie som zaradil nutnosti, ktoré sú potrebné pre rozbeh a chod leteckej spoločnosti. Ide o materiálne veci (napríklad flotila), licencie či zmluvy.

Výber a nákup lietadla

Vzhľadom na to, že nová letecká spoločnosť musí klásť dôraz na technológiu a pohodlie cestujúcich, berúc do úvahy nižšie prevádzkové a údržbové náklady a väčšiu flexibilitu, je potrebné dôkladne zvážiť zaobstaranie novšej generácie strojov. Treba však vziať do úvahy pomer počiatočných zaobstarávajúcich nákladov flotily a faktory, akými sú prevádzkové parametre, náklady na renováciu, prevádzkové a údržbové náklady, spoľahlivosť, preferencie zákazníka.

Pre potreby Captain Airways je možné uvažovať o týchto lietadlách:

- ERJ 190
- Airbus A319
- Boeing 737-700

[44] [45] [46]

So stúpajúcou kapacitou lietadla úmerne stúpajú hodinové náklady na prevádzku demonštrované v nasledujúcej Tabuľka 7, kde sú porovnané hodinové náklady Embraer 190, A319 a Boeing 737-700:

Tabuľka 7 Hodinové náklady jednotlivých lietadiel [%] [autor]

	ERJ 190	A319	B 737-700
<i>Posádka</i>	674	1 144	861
<i>Palivo</i>	1 257	2 105	2 111
<i>Klimatizácia</i>	248	405	648
<i>Ostatné</i>	1 118	808	1 501
<i>Spolu/hodina</i>	3 297	4462	5 121

Hodinové náklady sú zistené z amerických spoločností United a US Airways. [47]

Po zvážení viacerých faktorov uvedených v úvode kapitoly, teda pre predpokladaný rýchly rast spoločnosti prejavenej dôverou ľudí, dostupnou kúpou cenou a prijateľným hodinovými nákladmi, bude Captain Airways prevádzkovať lietadlá typu Airbus A319.

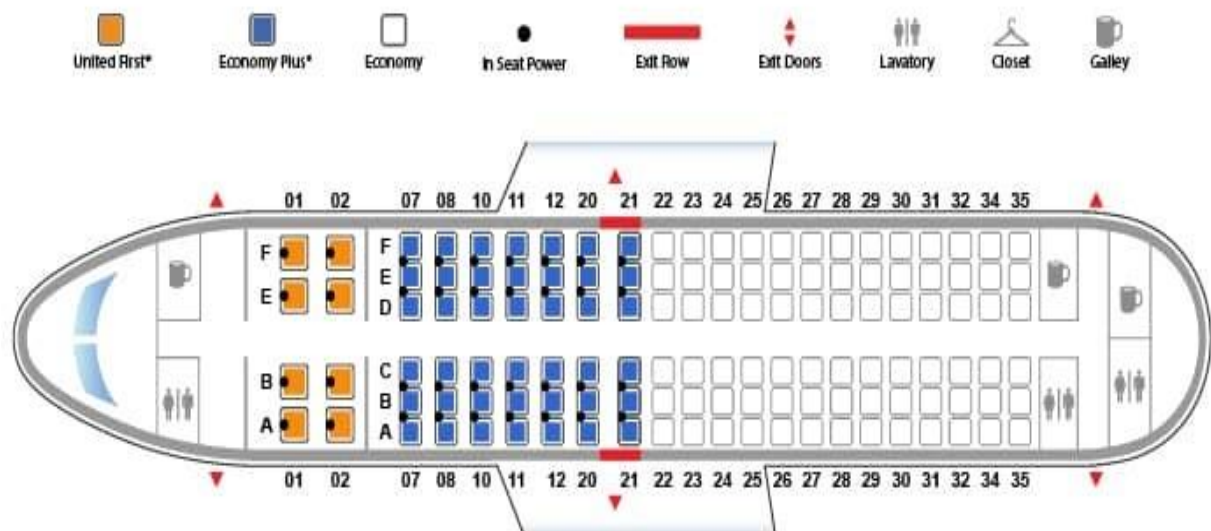
[44] [45] [46]

Lietadlo Airbus A319 som volil z nasledujúcich dôvodov:

1. Podpora európskej firmy
2. Colná politika Európskej Únie a USA
3. Priazeň cestujúcich
4. Prijateľné hodinové náklady na prevádzku (Tabuľka 7)
5. Prijateľné náklady na servis

Vnútorň priestor lietadla vyhovuje zamýšľaným trom triedam a zároveň sa radí rozmermi medzi menšie lietadlá. [46]

Maximálna kapacita A319 je 156 cestujúcich pri jednej triede a približne 130 pri triedach dvoch. Rozloženie lietadla spoločnosti American Airways na Obrázok 9 približne korešponduje so zamýšľaným. [46]



Obrázok 9 Rozmiestnenie sedačiek a tried v lietadle [62]

Veľkosť flotily som zvolil 3 kusy lietadiel. Všetky tri lietadlá sú koncipované do už spomenutých troch tried.

Na zabezpečenie lietadla, ako už bolo skôr spomenuté, uvažujeme dve možnosti. Možnosť nákupu lietadiel alebo tzv. dry leasing. Obe možnosti je potrebné preskúmať z hľadiska nákladov, flexibility a finančného hľadiska. Obidve poskytujú dlhodobú kontrolu nad lietadlom a hoci obe možnosti majú tendenciu obmedzovať zmeny vo flotile, ktoré by mohli byť požadované po prvých rokoch prevádzky, trhové podmienky a vysoký dopyt po lietadlách naznačujú, že by bolo relatívne ľahké lietadlo z vlastníctva neskôr buď prenajímať alebo predať. Aj kvôli tomuto faktoru bude spoločnosť lietadlá kupovať.

Náklady na takúto flotilu nemožno určiť presne, nakoľko ide o osobitne nakonfigurované rozloženie sedačiek. Predpokladaná cena aj s prípadným potrebným prestavaním by mohla predstavovať približne 70 miliónov € za kus, teda približne 210 miliónov € za tri lietadlá. [48]

Prevádzkové ročné náklady na lietadlo boli predbežne vyčíslené na 51 745 992,48 €, a to na základe predpokladaných destinácií a frekvencií spojov za týždeň, suma nezahŕňa výšku poplatkov za odbavenie na jednotlivých letiskách, poplatkov za pristátie a odlet, poplatkov za prelet a základné výdaje na letecký personál. Tieto náklady sú však predpokladané a orientačné, nezahŕňajú poplatky pre letecké aliancie či organizáciu IATA.

Zaistenie služieb letiska

Zaistenie služieb zo strany letísk, ako napríklad odbavenie cestujúcich, technika pri ‚boardingu‘ (vstup z ‚passenger bridge‘ alebo z plochy) bude podliehať jednotlivým zmluvám a dohodám s letiskami.

Zabezpečenie povolení a licencií

Pre zaistenie povolení a licencií je vyhradený časový priestor na začiatku budovania spoločnosti. Konkrétne náklady a poplatky nie je možné určiť vzhľadom k rozsahu práce. Ich výška je predpokladaná na základe údajov zo štúdie na 3,5 milión € (viac v Kapitole 3.1). [3]

Zaistenie slotov

Pre zaistenie slotov, ktoré sú priamo spojené s atraktivitou ponúkaného spojenia na medzinárodných letiskách s plnou vyťaženosťou (napríklad Amsterdam, Brusel), spoločnosť Captain Airways uvažuje o jednej z nasledujúcich možností:

1. Odkúpenie slotov od iných leteckých spoločností
2. Využitie voľných slotov (je predpoklad, že budú v neatraktívny čas)
3. Diskutovať priradenie slotov na medzinárodnej konferencii IATA, ktorá sa zaoberá priradzovaním slotov jednotlivým leteckým spoločnostiam

[49] [50]

Po konkrétnych dohodách s jednotlivými letiskami bude možné zostaviť letový poriadok spoločnosti, do toho momentu je iba zamýšľaný.

Využitie technológií

Pre maximálnu minimalizáciu nákladov a maximalizáciu výnosov z prepravnej činnosti rátam s počiatočnou investíciou spoločnosti do informačných, rezervačných či prevádzkových technológií. Takéto systémy využíva väčšina leteckých spoločností sveta, a teda aj u konkurencie.

System bude sledovať všetky transakcie a interakcie daného cestujúceho alebo zákazníka s leteckou spoločnosťou, cestujúci bude mať okamžite k nahliadnutiu napríklad celú históriu ciest. Vďaka implementovaným technológiám bude poskytovať predaj cestovných lístkov, odbavenie, informácie o lete, reklamáciu, možnosť zadať krátkodobé aj trvalé preferencie, následné komentáre k fungovaniu spoločnosti a online suport pri riešení problémov. [51]

Technológie využité pri takomto systéme sú napríklad:

Online reservation system - ponúka elektronickú rezerváciu a predaj leteniek, rovnako poskytuje rýchly a ľahký prístup k letovým poriadkom leteckej spoločnosti, dostupnosti letov, rezerváciám a predajom leteniek na pár klikov z pohodlia domova. Letenky bude možné zakúpiť aj prostredníctvom cestovných agentúr či internetových portálov. Možnosť kúpy letenky eliminuje provízie pre tieto agentúry a udržuje nízke náklady. [51]

Electronic ticketing tzv. e-ticketing - obchádza potrebu akéhokoľvek papierového cestovného dokladu a uľahčuje život a starosti obom stranám transakcie, spoločnosti aj zákazníkovi. [51]

E-check-in - umožňuje vybaviť check-in zo smartfónu či iného zariadenia s prístupom k internetu, eliminuje čakanie v radoch na letisku, zjednoduší samotné cestovanie a leteckej spoločnosti ušetrí náklady. [51]

V zásade akákoľvek technológia privedená do praxe musí zaručiť komfortnejšiu cestu cestujúcemu a ideálne ušetriť spoločnosti časť nákladov, tzv. *win-win* situácia.

2.2.5 Trhová analýza

Trh, na ktorom bude pôsobiť nový letecký dopravca, t.j. najmä mesto Bratislava a jeho priľahlá časť západného Slovenska, budem popisovať z dvoch uhlov pohľadu. Vychádzať budem z hospodárskej a ekonomickej sily regiónu a z prieskumu, ktorý som osobne vykonal, so zameraním na tento segment služby na území, čo vyústí do analýzy potencionálneho cestujúceho a následné prispôbenie produktu jeho potrebám.

Bratislavský kraj leží na juhozápade Slovenska a skladá sa z piatich bratislavských okresov a troch vidieckych okresov (Pezinok, Malacky a Senec). V rámci celého Slovenska je najvhodnejšia voľba, nakoľko s približne 315,5 obyvateľmi na kilometer štvorcový je Bratislavský kraj najhustejšie obývanou časťou Slovenska. V roku 2016 mal kraj hrubý domáci produkt (HDP) vyjadrený v norme kúpnej sily na obyvateľa 53 700€, priemer krajiny predstavoval 22 400€ a v EÚ-28 29 200€. Pokiaľ ide o HDP, kraj v tom istom roku vyprodukoval celkom 22,8 mld. €, čo zodpovedá približne 28,1 % z celkového HDP Slovenska. Miera nezamestnanosti v kraji bola v roku 2017 4,2 %, teda výrazne nižšia ako priemer na Slovensku, 8,1 % a EÚ- 28, 7,6 %. [52]

Do bratislavského regiónu, ktorému je venovaná táto analýza, je nutné započítať aj západné Slovensko, nakoľko ide o vzdialenostne dostupnú a hospodársko-ekonomicky veľmi silnú oblasť. Je to oblasť s najvyšším HDP na Slovensku, treba však zdôrazniť, že z hľadiska HDP v kúpnej sile (PPS) však tento región dosahuje 20 900€, čo je približne o polovicu menej ako Bratislava, 53 700€. Miera nezamestnanosti k roku 2017 zodpovedá 5,5 %, čo je nižšie ako národná 8,1 % či EÚ-28 7,6 %. [53]

Bratislavský región v posledných rokoch ťažil z dynamicky sa rozvíjajúcej infraštruktúry, značného množstva pracovných síl prichádzajúcich do regiónu z ostatných častí Slovenska či z okolitých krajín, a prílevu zahraničných investícií. Medzi najdôležitejšie patrili tri automobilky - Volkswagen, Peugeot Citroen Trnava a Jaguar Land Rover, a na nich nadväzujúce spoločnosti INA Skalica, Delphi Slovensko, SAS Automotive, Johnson Controls International (automobilové komponenty), Continental Púchov, Slovnaft , SPP (Slovenská plynárenská spoločnosť), Slovak Telecom, IBM, Samsung Galanta, Eset, Amazon a mnoho finančných skupín. Na Obrázok 10 sú pre lepšiu predstavu o polohe vyznačené niektoré už spomenuté firmy. [52] [53]

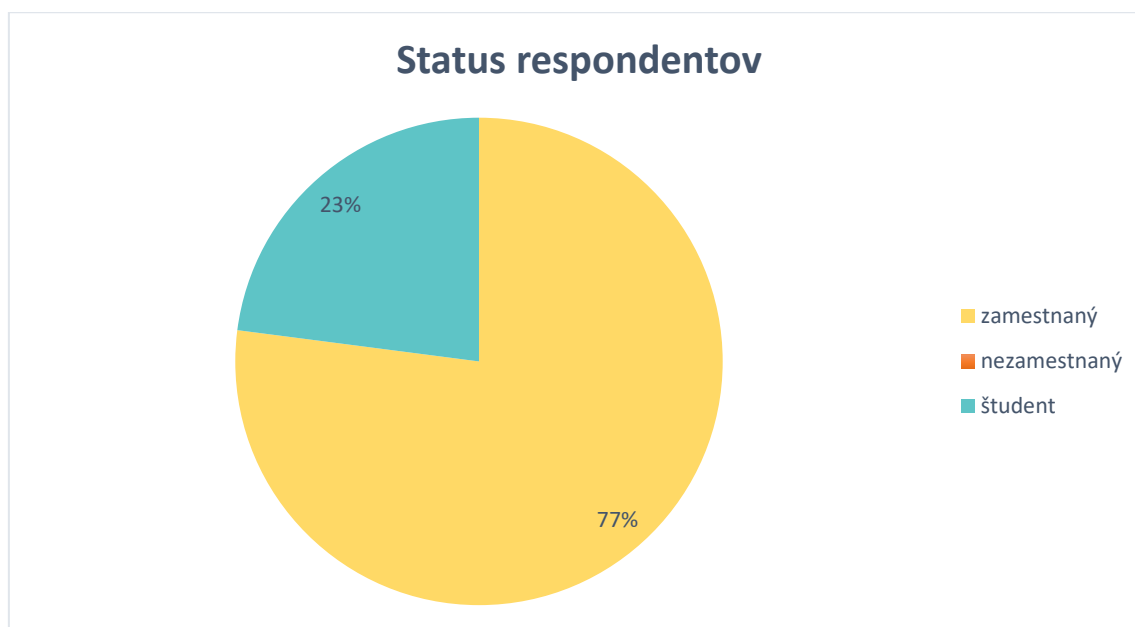


Obrázok 10 Významné spoločnosti v regióne Bratislava [61]

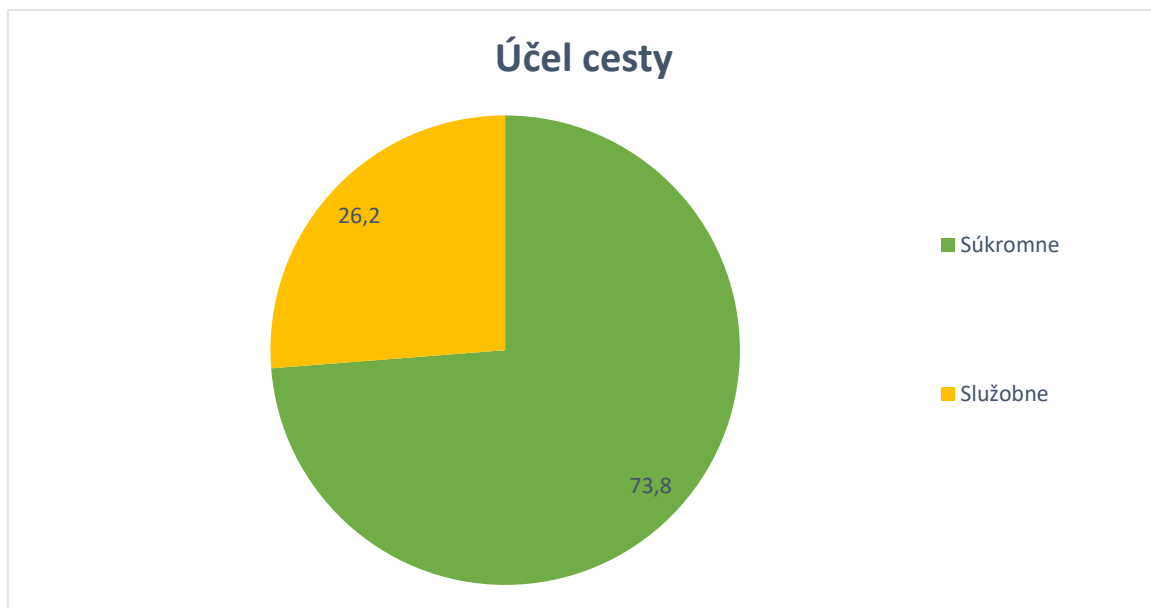
Región profitoval predovšetkým z rastu terciárneho sektora (obchod a služby, bankové a poisťovacie služby), ktoré predstavovalo v roku 2017 približne 71,2 % celkovej zamestnanosti v regióne (priemer Slovenska 60,1 % a priemer EÚ-28 71,9 %). Sekundárny sektor (spracovateľský priemysel a stavebníctvo) bol zodpovedný za 20,9 % zamestnanosti v regióne (priemer Slovenska 37,2 % a priemer EÚ-28 24,0 %) a primárny sektor (poľnohospodárstvo, ťažký priemysel) 7,9 %, čo je nad národným priemerom 2,7 % a EÚ-28 4,2 %. (údaje sú pre Bratislavský kraj, štatistika pre Západné Slovensko počnúc Bratislavským krajom nie je dostupná). [52] [53]

Analýza z prieskumu

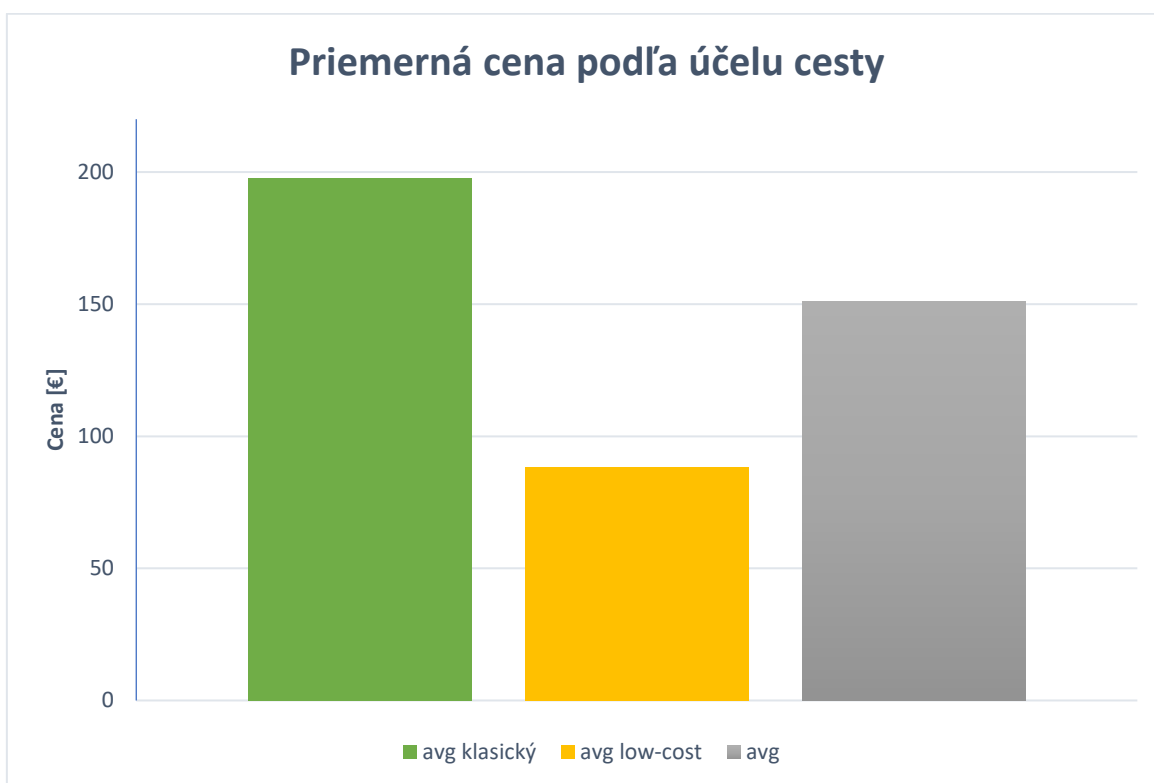
Opis trhu na základe prieskumu bude vychádzať z prvej a druhej časti dotazníka, v ktorých boli otázky zamerané na základné informácie o cestujúcom, o dôvode a destinácii jeho cesty a cene za letenku. Z týchto dát je možno namodelovať trh, ktorý by sa najbližšie podobal reálnemu a vďaka nemu dokáže spoločnosť reagovať správnym produktom a službou.



Graf 13 Finančný status respondentov [%] [autor]



Graf 14 Účel cesty [%] [autor]

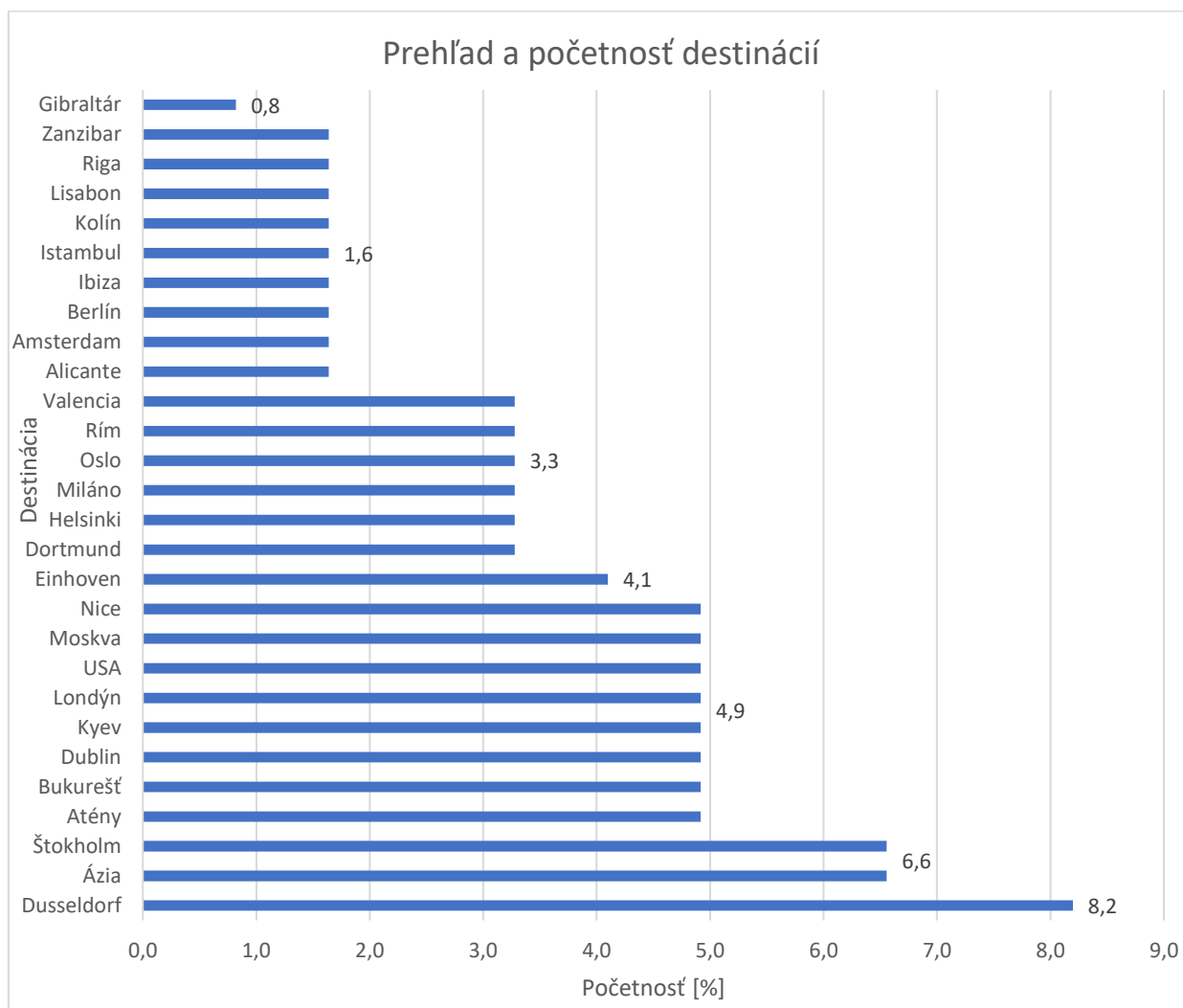


Graf 15 Priemerné ceny podľa účelu cesty [%] [autor]

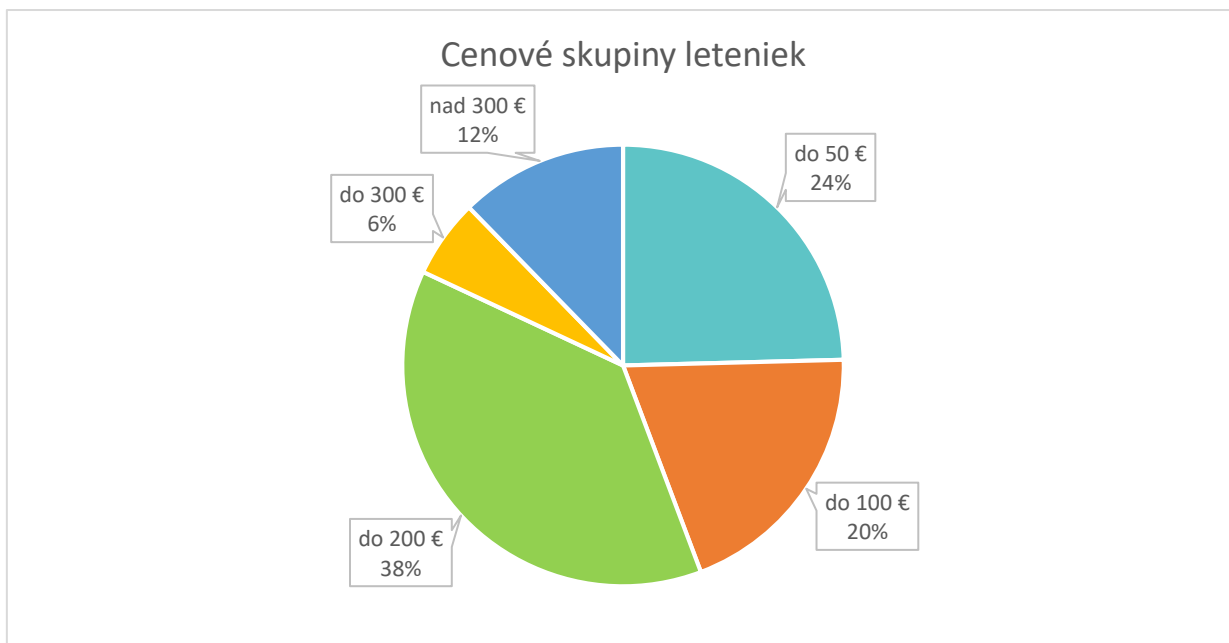
Z výsledkov prieskumu a grafov vyplýva, že najväčšiu skupinu respondentov tvoria pracujúci vo veku od 20 do 50 rokov cestujúci súkromne (viď Graf 1, Graf 13, Graf 14), ktorí majú najväčší potenciál v kúpnej sile. Z hľadiska nárokov na služby spoločnosti, cestujúci, ktorí preferujú nižšiu cenu letenky a sú za to ochotní akceptovať nižší servis na letisku či na palube, majú takmer 54 % zastúpenie oproti cestujúcim, ktorí preferujú služby klasického

dopravcu. Low-cost cestujúci sú časovo flexibilní a pre spoločnosť menej nároční zákazníci. Do úvahy však pri plánovaní letového poriadku treba prihliadať na možnosť prestupu v európskych letiskových „huboch“. Je nutné brať ohľad a prispôbiť sa potrebám aj služobných a obchodných cestujúcich, nakoľko veľké nadnárodné či medzinárodné spoločnosti pri zaobstarávaní leteniek uvažujú skôr nad časovou flexibilitou spoju ako nad jeho cenou (Graf 15). Z Graf 15 a z Graf 19 jednoznačne vyplýva, že potenciál kúpnej sily práve služobných cestujúcich sa vyrovnáva tým súkromným, napriek ich výrazne nižšiemu počtu. Pri vytváraní budúceho leteckého dopravcu by bolo vhodné zamerať sa práve na tieto skupiny cestujúcich.

Destinácie cestujúcich a cenová kategória letenky, ktoré boli pozorované v prieskume v jeho druhej časti, sú uvedené v Graf 16 a v Graf 17.



Graf 16 Prehľad a početnosť destinácií [%] [autor]



Graf 17 Cenové skupiny leteníek [%] [autor]

Z tejto časti dotazníka, konkrétne Graf 16 môžeme vyčítať, že Slováci lietajú prevažne (29,5 %) do Nemecka, Ruska či do severských krajín (Graf 18). Najviac zakúpených leteníek sa nachádza v oblasti od 100 € do 300 € (Graf 17) s priemernou cenou letenky 150 €. Do priemernej ceny letenky nie sú započítaní ultralow-cost dopravcovia a letenky s cenou vyššou ako 300 €, nakoľko snahou spoločnosti nie je pritiahnúť cestujúcich vyhľadávajúcich ultralow-cost služby a cestujúcich s destináciou mimo EU.



Graf 18 Podiel cestujúcich do Ruska, severného Nemecka a severských krajín [%] [autor]

Cestujúci

Pri zosumarizovaní predošlých dvoch analýz môže spoločnosť uvažovať nad rozdelením potencionálnych cestujúcich do kategórií:

- Obchodní cestujúci - ktorí preferujú pohodlie, spoľahlivosť, rýchlosť a časové plány zostavené podľa obchodných potrieb
- Cestujúci z vlád a medzinárodných či európskych organizácií – požadujú rovnaký štandard ako obchodní cestujúci
- Cestujúci v súkromí a vo voľnom čase (turisti) - ktorí majú finančnú kapacitu na leteckú dopravu a ktorí čoraz viac požadujú vyššiu úroveň služieb a pohodlia, ale za ekonomickú cenu
- Cestujúci pracujúci v Európe s pravidelnými či občasnými cestami „domov“
- Low-cost cestujúci – ktorí požadujú najnižšiu cenu a nedbajú na štandard služieb
- Sezónni cestujúci a dovolenkoví cestujúci, ktorí sú primárne zameraní do hôr na turistiku v letnom a na zimné športy v zimnom období. Celkové náklady, spoľahlivosť a pohodlie sú ich prioritou.

[54]

Captain Airways svojimi službami osloví všetky tieto odlišné skupiny tým, že ponúkne kvalitnejšie služby (v niektorých prípadoch ponúkne služby, ktoré na lokálnom trhu neexistujú), s vysokou úrovňou bezpečnosti, pohodlia a za primerané cestovné. Nová letecká spoločnosť sa tiež zameria na medzery na trhu uvedené v časti Opis služby tohto business plánu, čo jej umožní lepšie slúžiť a stať sa identifikovaným dopravcom voľby pre tieto trhy. [54]

* Táto analýza je predbežná, založená na metódach vrátane pozorovania, dopytovania, hospodárskej segmentácie, založených na marketingových plánoch a skúsenosti s regiónom. Komplexná analýza trhu a segmentácia si budú vyžadovať profesionálny prieskum cestujúcich a destinácií, ktorého náklady sú zahrnuté v počiatočných nákladoch leteckej spoločnosti.

2.2.6 Stratégia uplatnenia na trhu

Stratégiu Captain Airways som načrtnol v predchádzajúcej časti bakalárskej práce, kde som odporučil jej zameranie na lokálny trh s nedostatočnými službami a pokrytím, kde absentuje akýkoľvek klasický dopravca.

V tejto časti sa budem venovať jednotlivým odvetviám stratégie pre novú leteckú spoločnosť zaoberajúcich sa marketingom, financiami a predajom.

Propagačná a marketingová stratégia

Celková koncepcia a dizajn leteckej spoločnosti sú základom jej propagácie. Marketing a propagácia zdôraznia jedinečné vlastnosti leteckej spoločnosti a body, ktoré ju odlišujú od konkurencie.

V tomto prípade je veľmi dôležité poskytovať zákazníkovi vysoko funkčný, rýchly, stabilný a užívateľsky prívetivý web pre online informácie, rezervácie a elektronické letenky. Takáto forma „marketingu a propagácie“ je nekonvenčná, avšak účinná. Čím viac zákazníkov bude používať web, tým ľahší a príjemnejší pre nich bude zážitok a ekonomickejší, efektívnejší a predvídateľnejší bude proces pre leteckú spoločnosť.

Marketingová stratégia bude zvolená s ohľadom na dobre známy domáci trh leteckej spoločnosti, čo nám umožní dosiahnuť maximálny prospech s minimálnymi nákladmi. Mediálna reklama bude použitá iba na Slovensku, kde dostanú príležitosť na uplatnenie žiaci z umeleckých škôl v Bratislave, najskôr pri príprave samotného loga, neskôr aj pri printovej či online reklame. Takáto aktivita môže slúžiť ako istá forma reklamy v tejto komunite. Predpokladám využitie sociálnych sietí, ktoré budú odkazovať na web spoločnosti či osobné prezentácie a kontrakty s veľkými západoslovenskými spoločnosťami. Hlavným cieľom bude nenásilne preniknúť do každodenného života potencionálnych zákazníkov a vniknúť im do povedomia. Možnosťou je organizovanie verejných udalostí, drobný sponzoring mládežníckych športových klubov či charitatívna činnosť. Pre názorný príklad fungovania takýchto stratégií uvádzam spoločnosť Air France, ktorá poslala do New Yorku kamióny na distribúciu bezplatných potravín pre ľudí. Delta vytvorila salóniky Sky360 na športových podujatiach a na food-festoch. [55]

Jedným z účinných marketingových nástrojov je poskytovanie vernostných programov na princípe prelietanych kilometrov, ktoré po nazbieraní poskytnú cestujúcemu istú formu cenového či službového zvýhodnenia. Môže ísť napríklad o upgrade do vyššej cestovnej triedy, bezplatnú letenku, zľavu z parkovania na letisku či letiskový salónik. Do budúca nie je vylúčená spolupráca s inými neleteckými spoločnosťami ohľadom ich využitia, tu môže ísť napríklad o ‚car-sharing‘ či rôzne vstupy do wellness. Takýmto spôsobom je možné cestujúcich motivovať k opakovanému využívaniu aerolinky. [55]

Ako som už spomínal, je priaznivé dostať sa do povedomia zákazníkov, čo je možné dosiahnuť aj decentnou výstrednosťou cez príznačný názov, farebné odlíšenie flotily alebo uniforiem od konkurencie, inovatívne či inteligentné technológie.

Letecká spoločnosť nebude disponovať ľudskými a finančnými zdrojmi na založenie veľkého obchodného tímu, a preto bude musieť efektívne využívať metódy hromadného marketingu

a internetu, aby prilákala cestujúcich, ktorí po skúsenosti s Captain Airways ocenia jej kvality a služby a stanú sa lojálnymi a spokojnými zákazníkmi.

Cenová stratégia

Nemenej dôležitá cenová stratégia dokáže pohodlne zabezpečiť záujem o produkt výraznejšie, ako výborná marketingová stratégia. Správne nastavená hladina cien leteniek a služieb, ktorá je férová ku zákazníkovi, a zároveň vyhovuje aj spoločnosti, môže spoločnosť významne odlíšiť a ponúknuť jej konkurenčnú výhodu.

Už spomenuté tri cestovné triedy sú schopné zasiahnuť celé spektrum zákazníkov s ich finančnými očakávaniami. Najdôležitejšie je, aby zákazník videl, za čo platí. Business triede je nutné dať pocítiť výnimočnosť, ktorá prichádza pri kúpe letenky do prvej triedy. Low-cost cestujúcemu zas treba ukázať, že neplatí za nič navyše, ako je nevyhnutné na jeho prepravu.

Samotná cenotvorba leteniek je navrhnutá na princípe výpočtu tzv. nulovej ceny letenky (P_0), čo je cena za miesto v plne obsadenom lietadle bez rozdielu tried pri pokrytí leteckých nákladov. Do tohto výpočtu sú zahrnuté náklady na leteckú hodinu (N_H), kapacita lietadla (K_{319}) a dĺžka trvania letu (T_x), vzorec vyzerá nasledovne:

$$P_0 = \frac{N_H * T_x}{K_{319}}$$

Pri cenách leteniek do low-cost tried uvažujeme 15 % navýšenie oproti nulovej cene letenky, čo v praxi znamená: $P_{LC} = P_0 * 1,15$. Pri tejto cenotvorbe môžeme zákazníkovi zaručiť minimálnu cenu letenky. Takáto cena je porovnateľná s cenami „klasických“ low-cost dopravcov. V tomto bode je dôležité zopakovať, že letecká spoločnosť Captain Airways sa nesnaží konkurovať ultralow-cost dopravcom.

Cena letenky do economy class je počítaná s 95 % prirážkou k nulovej cene letenky. Pri polemike, či to je alebo nie je veľa, uvádzam nasledujúce argumenty: cestujúci má v cene príručnú batožinu základnej veľkosti, ľahké občerstvenie na palube lietadla, výber sedadla a ďalšie.

Business trieda je ponúkaná v cenovej hladine s približne 900 % prirážkou, služby k letenke na dostatočne vysokej úrovni sú samozrejmosťou.

Ceny leteniek jednotlivých liniek sú uvedené v Tabuľka 8, ich porovnanie s konkurenciou je uvedené v Kapitole 2.2.3.

Cenová politika je uvedená v zjednodušenom režime, ceny leteniek nezahŕňajú variabilný poplatok za využitie jednotlivých letísk, variácie ceny počas „silnejších“ a „slabších“ dni týždňa,

variácie ceny vo vyťažovaných obdobiach (napríklad Vianoce a pod.) Pohyblivé ceny leteniek môžu nastať v prípadoch:

- Zľavy na skoré rezervácie a nákup vstupeniek vopred
- Zľavy na rezervácie a lístky prostredníctvom internetu či aplikácie
- Sezónne a či krátkodobé úpravy v období prudkého zvýšenia či zníženia cien pohonných hmôt a podobne
- Detské či študentské zľavy (v prípade študentov uvažujem o možnosti poskytnúť zľavu na letenku v kombinácii so vstupom na edukačné či športové udalosti)
- Tzv. pohotovostné cestovné pre ľudí, ktorí sú ochotní prijať to, čo je k dispozícii na poslednú chvíľu (pomáha nám naplniť prázdne miesta v lietadle krátko pred odletom, cestujúcemu ponúkne drobnú, 5-10 % zľavu)

[56]

Tabuľka 8 Cenová stratégia [autor]

	Linka		Ceny leteniek		
			Low-cost	Economy	Business
1	Bratislava	Brusel	76,4	129,5	584,6
2	Bratislava	Paríž	81,9	138,8	626,3
3	Bratislava	Moskva	117,3	198,9	897,8
4	Bratislava	Petrohrad	111,9	189,7	856,0
5	Bratislava	Berlín	49,1	83,3	375,8
6	Bratislava	Dusseldorf	68,2	115,7	522,0
7	Bratislava	Mníchov	41,5	70,3	317,3
8	Bratislava	Zurich	56,8	96,2	434,3
9	Bratislava	Tel Aviv	155,5	263,7	1190,1
10	Bratislava	Košice	35,5	60,1	271,4
11	Bratislava	Poprad	32,7	55,5	250,5
12	Bratislava	Amsterdam	79,1	134,2	605,5
13	Bratislava	Štokholm	95,5	161,9	730,7
14	Poprad	Petrohrad	103,7	175,8	793,4
15	Košice	Miláno	76,4	129,5	584,6
16	Košice	Kyjev	54,6	92,5	417,6
17	Košice	Tel Aviv	150,1	254,5	1148,3
18	Košice	Hamburg	79,1	134,2	605,5

Stratégia predaja

Spoločnosť bude preferovať primárne internetový predaj leteniek vo vlastnej réžii, resp. na začiatok plánuje jednu kamennú predajňu na bratislavskom a košickom letisku. Do budúcnosti uvažujem o viacerých predajniach, najmä z dôvodu snahy oslovenia väčšieho počtu

cestujúcich, napríklad aj v dôchodcovskom veku, takéto predajne však uprednostňujem formou outsourcingu. Letenky budú ponúkané aj rôznymi leteckými portálmi či cestovnými agentúrami, od čoho by bolo vhodné postupom času upustiť kvôli výške provízií pre tieto spoločnosti.

Elektronické rezervácie a elektronické letenky v kombinácii s elektronickým odbavením batožiny majú najväčší zmysel pre zákazníkov, ktorí majú prístup k internetu, nakoľko šetria čas, znižujú stres a zvyšujú pohodlie cestovania. Viac o použitých technológiách je spomenuté v Kapitole 2.2.4. Ako už bolo spomenuté v prvom odstavci, letecká spoločnosť musí brať ohľad na zákazníkov, ktorí buď nemajú prístup na internet alebo ho nechcú použiť z rôznych dôvodov, či len uprednostňujú osobnejší prístup. [57]

2.2.7 Finančný plán

V prvej pasáži tejto časti plánu uvediem základné prvky finančných nákladov a príjmov (novej) leteckej spoločnosti. V druhej stati prinesiem hrubý odhad nákladov a príjmov navrhovanej leteckej spoločnosti spolu s počiatočnými nákladmi takejto spoločnosti.

Základné prvky finančných nákladov a príjmov

Pri finančnom plánovaní je dôležité prvotne určiť prostredie, do ktorého bude spoločnosť uvedená. Predpokladať treba nasledujúce:

- **Ekonomika** – je ideálne predpokladať ekonomiku s pomalým rastom bez výraznej recesie;
- **Technológia** – predpokladá sa, že neexistujú žiadne nepredvídané zmeny v technológii; ktoré by spôsobili okamžité zastaranie výrobkov;
- **Ekonomika** - prístup k vlastnému kapitálu a financovaniu, ktorý je na začiatok nastavený dostatočne na udržanie nášho finančného plánu;
- **Ropa** – vhodným, avšak nestálym predpokladom je situácia na burze s ropou, ktorá priamo ovplyvňuje ceny leteckého paliva, v priebehu roka dokáže výrazne kolísať.

[59]

Jednou z najzákladnejších nákladov je cena samotných lietadiel. Napríklad, Boeing 737, relatívne malé lietadlo, stojí okolo 50 miliónov € v závislosti od konfigurácii rádovo aj viac. Väčšie lietadlá môžu dosiahnuť cenu až 300 miliónov €. [58]

Kvalifikovaný pilot, kapitán, je taktiež obrovská položka pre spoločnosť. Pilot s 10 ročnými skúsenosťami štandardne zarába viac ako 100 000 € ročne. Co-pilot, prvý dôstojník a ostatní členovia posádky zarábajú menej, ale stále predstavujú veľké náklady. [58]

Náklady na pohonné hmoty nezaberajú len obrovský podiel z príjmov leteckej spoločnosti, ale, ako som už spomínal v predpokladoch, sú veľmi nestále. Letecké spoločnosti so sídlom v USA minú mesačne na letecké palivo v závislosti od ceny ropy 2 až 5 miliárd €. [58]

Ďalšie náklady:

- náklady na údržbu,
- poplatky platené letiskám,
- poplatky platené vláde,
- poplatky leteckým organizáciám a alianciám,
- náklady na občerstvenie podávané cestujúcim,
- náklady na prevádzku počítačových systémov (rezervačný, web, aplikácia),
- poplatky a percentá platené cestovným kanceláriám,
- výcvik pilotov
- a ďalšie vedľajšie náklady, ktoré zvyšujú prevádzkové náklady.

[2]

Výnosy:

- leteckej prepravy osôb,
- leteckej prepravy carga a pošty,
- dodatkových služieb na palube (občerstvenie, miestenka),
- dodatkových služieb na letisku (prednostný nástup do lietadla, odbavenie batožiny),
- služieb mimo hlavného zamerania spoločnosti (sprostredkovanie privátnych letov a pod)

[2]

2.2.7.1 Počiatočné náklady

Náklady, ktoré treba vyvinúť na začiatok chodu spoločnosti, možno rozdeliť do šiestich kategórií, ktoré som následne rozdelil do troch smerov:

Počiatočné náklady rozdelené do šiestich kategórií:

1. Zabezpečenie flotily – pravdepodobne pôjde o nákup lietadiel do vlastníctva spoločnosti, vylúčený však nie je ani dry-leasing (materiálno-technické náklady).
2. Zabezpečenie dostatočnej hotovostnej rezervy na zabezpečenie včasného zaplataenia lízingových alebo finančných platieb a prevádzkových nákladov lietadla (na 6 mesiacov dopredu) (krytie strát).
3. Náklady na marketing, reklamu a styk s verejnosťou, na vytvorenie webovej stránky schopnej ponúkať komplexné informácie o lete a službách a uskutočňovanie on-line predaja a rezervácií. Náklady na internetový marketing, ale i na tradičnú tlačovú či rozhlasovú reklamu, prípadne ďalšie marketingové možnosti (materiálno-technické náklady).

4. Náklady spojené s náborom, výcvikom a osvedčovaním letových a pozemných prevádzkových posádok (ľudské zdroje).
5. Rezerva na krytie celkových prevádzkových či neočakávaných nákladov, okrem prevádzkových nákladov lietadiel najmenej počas prvých šiestich mesiacov prevádzky (krytie strát).

[3]

Materiálno-technické náklady

Prvý smer sú náklady na technické a materiálne zabezpečenie spoločnosti, čo znamená nákup lietadiel, zaistenie sídla spoločnosti, náklady na vývoj online rezervačného systému a podobne. Lietadlová flotila bola vybraná v zložení troch kusov Airbusu A319, kde počítam s približnou cenou za kus v zmýšľanej konfigurácii 70 miliónov €. Sídlo spoločnosti je predpokladané v areáli letiska Bratislava, kde priestory, ktoré by zodpovedali nárokom leteckej spoločnosti, vychádzajú približne 400 000€/rok. Kamenné predajne na letisku v Bratislave a Košiciach či online rezervačný systém závisí od konkrétnej ponuky onej spoločnosti. Rozpis nákladov je vidieť v Tabuľka 9:

Tabuľka 9 Materiálno-technické náklady [autor]

Náklady	€
<i>Lietadlová flotila</i>	210 000 000
<i>Sídlo spoločnosti</i>	400 000
<i>Povolenia a licencie</i>	3 500 000
<i>Ostatné náklady</i>	8 000 000

[3]

Ľudské zdroje

Druhý smer sú ľudské zdroje, tzn. výcvik pilotov, resp. školenie personálu, marketing a podobne. Náklady na tento smer bude spoločnosť v prvotnej fáze fungovania spoločnosti minimalizovať správne zvoleným outsourcingom, kde predpokladám využiť takúto formu zaobstarania pracovnej sily v oblasti predaja leteniek, zákazníckeho servisu, lietadlového servisu a údržby. Spoločnosť bude zamestnávať oddelenia nutné na chod spoločnosti, letecký personál a management firmy. Predpokladaná suma činí 8,5 milióna €.

[3]

Krytie strát

Tretí smer, nakoľko ide o národného dopravcu v prvej fáze financovaného štátom, počíta so zaistením dostatočnej finančnej rezervy na stratové obdobie na začiatku chodu spoločnosti. Podľa analýzy predstavenej v Kapitole 2.2.7.1 predpokladám finančnú stratu spoločnosti v prvých dvoch rokoch fungovania, v prvom roku 18 951 776,66€ a v druhom roku 5 255 211,11€. Z toho vyplýva, že nutná finančná rezerva na pokrytie týchto strát je vo výške 24 206 987,67 €.

Prvotné náklady investora, v prípade Captain Airways štátu, sú dohromady **254,6 milióna €** + náklady, ktoré vzhľadom k rozsahu práce nie sú vyčíslené.

2.2.7.2 Prevádzkové náklady

Tabuľka 10 bola inšpirovaná štúdiou, ktorú vypracovala Ekonomická univerzita v Bratislave (Viac v Kapitole 3.1). V prvej časti tabuľky sú uvedené základné informácie o linkách, ako napríklad frekvencia letov, časová dĺžka letu či vzdialenosť. Následne, na základe nákladov na leteckú hodinu vybraného lietadla Airbus A319, boli pomocou princípu vypočítané predpokladané celkové ročné náklady na prevádzku jednotlivých liniek. Vzťah výpočtu celkových ročných nákladov :

Náklady za rok

$$= \text{Počet letov za týždeň} * 2 (\text{spiatočná cesta}) * \text{Počet týždňov v roku} \\ * \text{Hodinové náklady na prevádzku} * \text{Dĺžka letu}$$

Zo sumy nákladov bola následne vyvodená cena nulovej letenky pre každú linku, od ktorej závisia ceny leteniek všetkých kategórií. Tabuľka obsahuje aj informáciu o celkovej prepravnej kapacite liniek. Z týchto čísel som následne určil ceny leteniek jednotlivých tried (viac v Kapitole 2.2.6). V druhej časti, v „Očakávané výnosy (podľa miery naplnenia)“ sú uvedené očakávané ročné výnosy jednotlivých liniek, kde pracujem s predpokladaným „load factorom“ lietadla (Tabuľka 11). V dolnej časti v kolónke zisk/strata sú uvedené zisky či straty za jednotlivé roky vypočítané odčítaním celkových ročných nákladov od očakávaných výnosov. V tejto časti uvádzam aj predpokladanú naplnenosť jednotlivých liniek v priebehu roka, ako aj celkový počet prepravených cestujúcich za prvých 5 rokov fungovania. V tretej časti tabuľky sú uvedené výnosy v jednotlivé roky v prípade nárastu ceny letenky o 26,4 %. Následne som uviedol zisk či stratu pri takomto scenári v prvých 5. rokoch fungovania (viac v Kapitole 3.3).

1 časť:

Linka	Počet týždňov	Dĺžka letu [h]	Vzdialenosť [km]	Celkové ročné náklady [€]	Cena letenky za nulový ziskúsek	Sedadlová kapacita/rok	Ceny leteniek		
							Low-cost	Economy	Business
1 Bratislava Brusel	11	1,40	970	10 183 533,36	66,4	153 296	76,4	129,5	584,6
2 Bratislava Paríž	6	1,50	1 050	5 951 415,60	71,2	83 616	81,9	138,8	626,3
3 Bratislava Moskva	2	2,15	1 630	2 843 454,12	102,0	27 872	117,3	198,9	897,8
4 Bratislava Petrohrad	2	2,05	1 550	2 711 200,44	97,3	27 872	111,9	189,7	856,0
5 Bratislava Berlín	11	0,90	540	6 546 557,16	42,7	153 296	49,1	83,3	375,8
6 Bratislava Dusseldorf	9	1,25	830	7 439 269,50	59,3	125 424	68,2	115,7	522,0
7 Bratislava Mnichov	4	0,76	403	2 010 255,94	36,1	55 744	41,5	70,3	317,3
8 Bratislava Zürich	3	1,04	650	2 063 157,41	49,3	41 808	56,8	96,2	434,3
9 Bratislava Tel Aviv	2	2,85	2 330	3 769 229,88	135,2	27 872	155,5	263,7	1190,1
10 Bratislava Košice	12	0,65	300	5 157 893,52	30,8	167 232	35,5	60,1	271,4
11 Bratislava Poprad	2	0,60	250	793 522,08	28,5	27 872	32,7	55,5	250,5
12 Bratislava Amsterdam	7	1,45	1 000	6 711 874,26	68,8	97 552	79,1	134,2	605,5
13 Bratislava Štokholm	3	1,75	1 260	3 471 659,10	83,0	41 808	95,5	161,9	730,7
14 Poprad Petrohrad	2	1,90	1 350	2 512 819,92	90,2	27 872	103,7	175,8	793,4
15 Košice Miláno	3	1,40	970	2 777 327,28	66,4	41 808	76,4	129,5	584,6
16 Košice Kyjev	2	1,00	720	1 322 536,80	47,5	27 872	54,6	92,5	417,6
17 Košice Tel Aviv	2	2,75	2 170	3 636 976,20	130,5	27 872	150,1	254,5	1148,3
18 Košice Hamburg	4	1,45	960	3 835 356,72	68,8	55 744	79,1	134,2	605,5
Spolu	87			73 738 039,28		1 212 432			

2 časť:

	Očakávané výnosy (podľa miery naplnenia lietadla)					Predpokladaný počet prepravených cestujúcich					
	1 rok (40%)	2 rok (50%)	3 rok (60%)	4 rok (70%)	5 rok (75%)	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok	
1	7 566 213,29	9 457 766,62	11 349 319,94	13 240 873,26	14 186 649,93	61 318	76 648	91 978	107 307	114 972	
2	4 421 812,96	5 527 266,20	6 632 719,45	7 738 172,69	8 290 899,31	33 446	41 808	50 170	58 531	62 712	
3	2 112 643,97	2 640 804,96	3 168 965,96	3 697 126,95	3 961 207,45	11 149	13 936	16 723	19 510	20 904	
4	2 014 381,46	2 517 976,83	3 021 572,19	3 525 167,56	3 776 965,24	11 149	13 936	16 723	19 510	20 904	
5	4 863 994,26	6 079 992,83	7 295 991,39	8 511 989,96	9 119 989,24	61 318	76 648	91 978	107 307	114 972	
6	5 527 266,20	6 909 082,76	8 290 899,31	9 672 715,86	10 363 624,13	50 170	62 712	75 254	87 797	94 068	
7	1 493 590,16	1 866 987,70	2 240 385,23	2 613 782,77	2 800 481,54	22 298	27 872	33 446	39 021	41 808	
8	1 532 895,16	1 916 118,95	2 299 342,74	2 682 566,53	2 874 178,43	16 723	20 904	25 085	29 266	31 356	
9	2 800 481,54	3 500 601,93	4 200 722,32	4 900 842,70	5 250 902,89	11 149	13 936	16 723	19 510	20 904	
10	3 832 237,90	4 790 297,38	5 748 356,85	6 706 416,33	7 185 446,07	66 893	83 616	100 339	117 062	125 424	
11	589 575,06	736 968,83	884 362,59	1 031 756,36	1 105 453,24	11 149	13 936	16 723	19 510	20 904	
12	4 986 822,40	6 233 528,00	7 480 233,60	8 726 939,20	9 350 292,00	39 021	48 776	58 531	68 286	73 164	
13	2 579 390,90	3 224 238,62	3 869 086,34	4 513 934,07	4 836 357,93	16 723	20 904	25 085	29 266	31 356	
14	1 866 987,70	2 333 734,62	2 800 481,54	3 267 228,47	3 500 601,93	11 149	13 936	16 723	19 510	20 904	
15	2 063 512,72	2 579 390,90	3 095 269,07	3 611 147,25	3 869 086,34	16 723	20 904	25 085	29 266	31 356	
16	982 625,10	1 228 281,38	1 473 937,65	1 719 593,93	1 842 422,07	11 149	13 936	16 723	19 510	20 904	
17	2 702 219,03	3 377 773,79	4 053 328,55	4 728 883,31	5 066 660,69	11 149	13 936	16 723	19 510	20 904	
18	2 849 612,80	3 562 016,00	4 274 419,20	4 986 822,40	5 343 024,00	22 298	27 872	33 446	39 021	41 808	
X	54 786 262,62	68 482 828,28	82 179 393,93	95 875 959,59	102 724 242,41	484 973	606 216	727 459	848 702	909 324	
Y	- 18 951 776,66	- 5 255 211,01	8 441 354,65	22 137 920,30	28 986 203,13	Počet cestujúcich za 5 rokov					3 576 674

(X: Výnosy v jednotlivých rokoch prevádzky; Y: Zisk/strata v jednotlivých rokoch prevádzky)

3 časť:

Očakávané výnosy (podľa miery naplnenia lietadla)					
	1 rok (40%)	2 rok (50%)	3 rok (60%)	4 rok (70%)	5 rok (75%)
Výnosy	69 249 835,95	86 562 294,94	103 874 753,93	121 187 212,92	129 843 442,41
Zisk/strata	- 4 488 203,33	12 824 255,66	30 136 714,64	47 449 173,63	56 105 403,13
+ 26,40%					

Tabuľka 10 Ročné prevádzkové náklady a výnosy jednotlivých liniek [autor]

Celkové ročné prevádzkové náklady

Ako som už spomínal, podľa princípu som vypočítal náklady pre každú linku. Cenu za leteckú hodinu som uvažoval 4 462€. K výslednej sume som pripočítal 42,5 %, ktoré by mohli z časti pokryť náklady na poplatky letiskám a na poplatky za prelet či pristátie. Výpočtom som prišiel k ročným nákladom **73 738 039,28€**. Do celkových nákladov spoločnosti za rok je potrebné pripočítať ďalšie položky, časť z nich je uvedená v úvode Kapitoly 2.2.7.

Očakávané výnosy

Očakávané výnosy ako aj celý finančný plán predpokladám na 5 rokov od založenia spoločnosti. Na začiatok výpočtu očakávaných výnosov som si určil „load factor“ pre jednotlivé roky, vychádzal som z priemerného ‚load factoru‘ leteckých spoločností, ktorý uvádza Eurostat s odvolaním na IATA. V roku 2015 predstavoval približne 84,6 % pre všetky európske letecké spoločnosti. [60]

V Tabuľka 11 sú uvedené predpokladané ‚load factory‘ pre prvých 5 rokov prevádzky Captain Airways:

Tabuľka 11 Load factor prvých 5 rokov [autor]

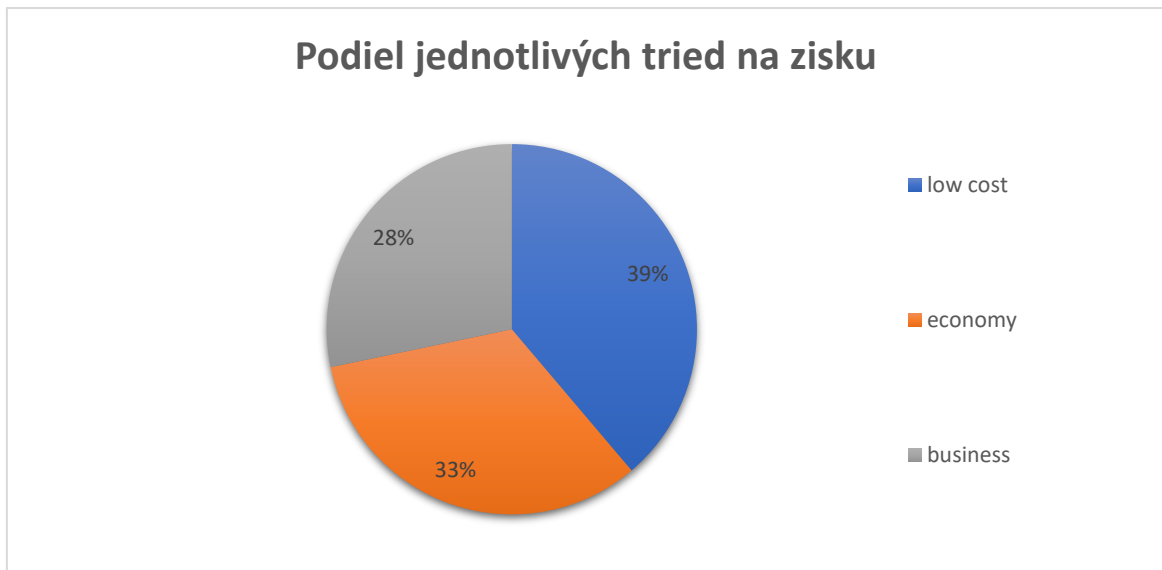
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Load factor	40%	50%	60%	70%	75%

V nasledujúcej Tabuľka 12 je v hornej časti uvedený predpokladaný zisk všetkých liniek a v dolnej časti je uvedená strata/zisk za prvých 5 rokov spoločnosti:

Tabuľka 12 Predpokladaný zisk/strata za prvých 5 rokov spoločnosti [autor]

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Čistý zisk liniek	54 786 262,62	68 482 828,28	82 179 393,93	95 875 959,59	102 724 242,41
	-18 951 776,66	- 5 255 211,01	8 441 354,65	22 137 920,20	28 986 203,13

Podiel jednotlivých cenových tried na zisku za prvý rok fungovania (Graf 19) utvrdzuje myšlienky o troch cestovných triedach z ekonomického hľadiska.



Graf 19 Podiel jednotlivých tried na zisku [%] [autor]

Podľa tejto prognózy vychádza, že spoločnosť by mala začať nebyť stratová v treťom roku prevádzky, kedy by mala dosiahnuť zisk 8 441 354,65€. Ide však o hrubý odhad hospodárenia spoločnosti. Je však rovnako potrebné uviesť, že do tohto výpočtu neboli započítané viaceré náklady, ako náklady na pozemný personál, zabezpečenie technologickej stránky spoločnosti (web, rezervačný systém či aplikáciu), náklady na zabezpečenie sídla spoločnosti, parkovanie lietadiel a ich servis. Na druhú stranu finančný plán neobsahuje príjmy z dodatkových služieb spoločnosti, ako napríklad doplnkový predaj na palube, odbavená batožina, variabilne sa meniaci cena letenky v závislosti od vonkajších podmienok či cargo činnosť dopravcu. Tieto náklady a príjmy by sa mohli navzájom vyvážiť.

3. Zhodnotenie

V záverečnej kapitole v prvom rade uvediem štúdiu k rovnakej myšlienke národného dopravcu, ktorú vypracovala Ekonomická Univerzita v Bratislave, a jej porovnanie s business plánom z bakalárskej práce s predpokladanými dôvodmi na úspech či neúspech. Ďalej budem hodnotiť novovznikajúcu leteckú spoločnosť z hľadiska konkurencieschopnosti, z hľadiska ekonomickej náročnosti pre investora, v tomto prípade pre štát, a návratnosť investície.

3.1 Štúdia Ekonomickej univerzity

Štúdia Ekonomickej univerzity v Bratislave nepredstavovala pre moju prácu predlohu, čerpal som z nej výhradne teóriu v úvode práce, ktorú by som v inom prípade musel osobne dohľadávať a vykonávať tak duplicitnú prácu, a niektoré náklady, ktoré som nedokázal vyčísliť či odhadnúť.

V tejto časti bakalárskej práce predstavím konečný návrh zo štúdie ohľadom slovenského národného dopravcu. Treba však dopredu povedať, že nejde o klasický business plán, ale o štúdiu uskutočniteľnosti. Štúdia berie do úvahy vopred definované hranice, ktoré určujú možnosti pre uvažovanie:

Zriadenie národného leteckého dopravcu s ohľadom na pravidlá voľného trhu Európskej únie a pravidlá poskytovania štátnej pomoci. [3]

Prevádzkovanie takých leteckých dopravných spojení, ktoré budú významné z ekonomického, politického a turistického hľadiska a zároveň budú môcť byť prinajmenšom v dlhodobejšie horizonte prevádzkované rentabilne. [3]

Štúdia odporúča zvoliť ako typ právnej formy akciovú spoločnosť, pričom spoločnosť by bola v plnom vlastníctve štátu alebo s podielom štátu. Vhodné by bolo aj vytvorenie joint-venture so súkromným investorom. Ostatné formy fungovania, ako napríklad tradičný, štátom dotovaný národný dopravca či dotovanie PSO sú z pohľadu európskej legislatívy neprijateľné. Štát bude hrať rolu investora, pričom všetky podnikateľské rozhodnutia budú plne v rukách manažmentu spoločnosti. Nový dopravca by sa mal orientovať na tri segmenty leteckej dopravy – biznis spojenia (spojenie Bratislavy s európskymi metropolami pre podporu biznisu), vnútroštátne letecké spojenia (na linke Bratislava – Košice príp. Bratislava – Poprad) a spojenia pre podporu príjazdovej turistiky. Nakoľko kvôli európskej legislatíve nie je možné, aby spoločnosť čerpala štátnu pomoc počas prevádzky, leasing lietadiel nepovažujú za najlepšiu voľbu, pretože by síce na začiatku znížil náklady, avšak leasingové splátky by výrazne zvyšovali náklady počas letovej prevádzky. Odporúčajú teda lietadlá zo štátnych zdrojov kúpiť. Je taktiež nutné vytvoriť dostatočne veľkú finančnú rezervu na pokrytie počiatočných nákladov spojených s prípravou a fungovaním spoločnosti, ako aj na krytie očakávaných strát v prvých rokoch fungovania

spoločnosti. Ako už bolo spomenuté v Kapitole 1.2.2, od iniciácie spoločnosti po začiatok letovej prevádzky ubehne približne 21 – 24 mesiacov, odporúčajú začať samotnú iniciáciu tak, aby štart letovej prevádzky pripadol na mesiace apríl – máj. Regionálne lietadlá typu „jet“, najlepšie Embraer 190 s kapacitou približne 114 pasažierov s počtom 2. Základňa by mala byť v Bratislave, nakoľko iné slovenské letiská negenerujú dostatočný dopyt, avšak linky by mali byť prevádzkované aj z mesta Poprad a mesta Košice. Profilovanie spoločnosti do skupiny low-cost, vyhnúť sa však snahe o konkurenciu ultralow-cost (Ryanair, WizzAir). Ceny leteniek a služby na palube prispôbiť low-costu so službami, ktoré by mohli pritiahnúť časť biznis klientely v point-to-point doprave. K dispozícii by mala byť jedna cestovná trieda. [3]

Očakávané náklady štátu

Počiatočné náklady na založenie spoločnosti

- V prípade nákupu lietadiel: 79 343 724€
- V prípade leasingu lietadiel: 32 056 224€

Finančná rezerva na krytie strát: 95 647 890€

- Očakávaná strata spoločnosti za prvých 5 rokov
- 1. rok prevádzky: 31 882 630€
- 2. rok prevádzky: 22 072 590€
- 3. rok prevádzky: 17 167 570€
- 4. rok prevádzky: 14 715 060€
- 5. rok prevádzky: 9 810 040€
- Spolu za prvých 5 rokov: 95 647 890€

[3]

Celkové náklady za prvých 5 rokov spoločnosti

- Nákup lietadiel: 174 991 614€
- Leasing lietadiel: 127 704 114€

[3]

V nasledujúcej Tabuľka 13 sú uvedené náklady a výnosy jednotlivých uvažovaných liniek:

Tabuľka 13 Náklady a výnosy liniek [3]

Náklady a výnosy jednotlivých uvažovaných liniek

Platí pre parametre E190/114 sedačiek/konfigurácia v jednej triede/nulový zisk/EUR

	Linka	Počet frekvencií/týždeň	Celkové ročné náklady	Cena letenky na nulový zisk/úsek	Disponibilná sedačková kapacita linky/rok	Očakávané výnosy (podľa miery naplnenia kapacity lietadla)				
						1.rok (35 %)	2.rok (45 %)	3.rok (60 %)	4.rok (70 %)	5.rok (80 %)
1.	Bratislava - Brusel	9	10 177 000	95,17	106 900	3 561 950	5 814 600	6 871 800	7 400 400	8 457 600
2.	Bratislava - Paríž	5	5 617 000	94,76	52 280	1 965 950	3 089 350	3 651 050	3 931 900	4 493 600
3.	Košice - Miláno	3	3 375 500	94,90	35 570	1 181 425	1 856 525	2 194 075	2 362 850	2 700 400
4.	Bratislava - Moskva	1	1 390 700	117,30	11 856	486 745	764 885	903 955	973 490	1 112 560
5.	Bratislava - Petrohrad	1	1 423 500	120,07	11 856	498 225	782 925	925 275	996 450	1 138 800
6.	Bratislava - Berlín	9	7 746 000	72,43	106 900	2 711 100	4 260 300	5 034 900	5 422 200	6 196 800
7.	Poprad - Petrohrad	1	1 342 100	113,19	11 856	469 735	738 155	872 365	939 470	1 073 680
8.	Bratislava - Mníchov	2	1 675 900	70,68	23 700	586 565	921 745	1 089 335	1 173 130	1 340 720
9.	Bratislava - Tel Aviv	1	1 787 100	150,74	11 856	625 485	982 905	1 161 615	1 250 970	1 429 680
10.	Bratislava - Zürich	3	3 156 900	88,75	35 570	1 104 915	1 736 295	2 051 985	2 209 830	2 525 520
11.	Bratislava - Poprad	1	569 600	47,97	11 856	199 360	313 280	370 240	398 720	455 680
12.	Bratislava - Košice	11	7 163 000	54,82	130 644	2 507 050	3 939 650	4 655 950	5 014 100	5 730 400
13.	Košice - Kyjev	2	1 897 900	80,03	23 700	664 265	1 043 845	1 233 635	1 328 530	1 518 320
14.	Košice - Tel Aviv	1	1 728 000	145,72	11 856	604 800	950 400	1 123 200	1 209 600	1 382 400
			49 050 200		586 400	17 167 570	27 194 860	32 139 380	34 611 640	39 556 160

V nasledujúcej Tabuľka 14 je uvedená predpokladaná finančná náročnosť investície:

Tabuľka 14 Finančná náročnosť investície [3]

Súhrnná tabuľka predpokladanej finančnej náročnosti investície

Platí pre parametre E190/114 sedačiek/konfigurácia v jednej triede/EUR

Položka	Pred spustením pravidelnej leteckej dopravy	1.rok (35 %)	2.rok (45 %)	3.rok (60 %)	4.rok (70 %)	5.rok (80 %)	Súhrn za 5 rokov
Náklady na založenie spoločnosti	Nákup lietadiel	79 343 724					79 343 724
	Prenájom lietadiel	32 056 224					32 056 224
Finančná rezerva na krytie strát		95 647 890	-	-	-	-	95 647 890
Náklady z bežnej prevádzky			49 050 200	49 050 200	49 050 200	49 050 200	245 251 000
Výnosy z bežnej prevádzky			17 167 570	26 977 610	31 882 630	34 335 140	149 603 110
Výsledok hospodárenia			-31 882 630	-22 072 590	-17 167 570	-14 715 060	-95 647 890
Súhrnná finančná náročnosť investície	Nákup lietadiel						174 991 614
	Prenájom lietadiel						127 704 114

Ministerstvo dopravy SR v septembri 2019 upustilo od zámeru vytvoriť národného dopravcu z dôvodu vysokej ekonomickej záťaže a nízkej návratnosti investície.

3.1.1 Porovnanie s Captain Airways

Ekonomická univerzita v Bratislave neodporučila z dôvodu negatívnej predikcie záujmu a ekonomickej náročnosti zavedenie dopravcu. Uviedla, že „civilná letecká doprava v SR v čase stagnuje a v porovnaní s inými krajinami EÚ sa ocitá na periférii v ukazovateli množstva vybavených medzinárodných cestujúcich na obyvateľa“. Môj predpoklad na vznik a záujem o takúto formu služby vychádzal z prieskumu skutočných cestujúcich, ktorí by uvítali slovenskú spoločnosť. Priaznivý vyzerá aj faktor medziročného stúpajúceho počtu odbavených cestujúcich bratislavského letiska, čo rovnako preukazuje potenciál slovenských cestujúcich.

Obe letecké spoločnosti uvažujú o rovnakom modeli spoločnosti, a to formou akciovej spoločnosti s vlastníctvom štátu, managementom nezávislým od štátu s počiatočnou investíciou štátu na pokrytie prvotných výdavkov a krytia predpokladaných strát na najbližšie stratové obdobie.

Rozdiel prichádza vo výbere a početnosti lietadiel, poskytovaných službách, a teda aj v orientácii na segment zákazníkov. Spoločnosť Ekonomickej Univerzity (ďalej SEU) uvažuje jednu cestovnú triedu s počtom miest 114 v menšom type lietadiel, dvoch kusov Embraer 190, z dôvodu zamerania sa na už spomenuté 3 skupiny cestujúcich. Spoločnosť Captain s tromi cestovnými triedami s počtom miest 136 v lietadlách Airbus A319 s počtom tri kusy diferencovala skupiny cestujúcich do šiestich tried, od čoho sa odvíjajú aj poskytnuté služby.

Z ekonomického hľadiska je bezpredmetné porovnávať tieto dve spoločnosti, nakoľko SEU počíta predpokladané výdavky z nulovej ceny letenky a predpokladaného load factoru jednotlivých liniek a rokov, kým spoločnosť Captain počíta konkrétne ceny v jednotlivých triedach aj so 42,5 % rezervným navýšením. Uvažovať môžeme o prvotných nákladoch, ktoré SEU vyčíslila na približne **79 miliónov €** a spoločnosť Captain vyčíslila na **254,6 milióna €**.

Podľa môjho názoru nezvolila Ekonomická univerzita ideálnu stratégiu v oblasti služieb, a tým zmenšila okruh potenciálnych zákazníkov, z čoho dôsledku vyhodnotila takéhoto dopravcu ako finančne neefektívneho. Vznik takejto situácie mohol nastať z nedostatočného, respektíve žiadneho osobnejšieho prieskumu trhu. Z vypracovaného business plánu v Kapitole 2 spoločnosti Captain Airways považujem túto spoločnosť za rentabilnú, žiadanú a vhodnú na zavedenie na trh.

3.2 Konkurencieschopnosť

Posúdenie spoločnosti z hľadiska implementácie do praxe demonštrujem na konkurencieschopnosti, záujmu o produkt a časovej náročnosti.

V Kapitole 2.2.2, kde som rozoberal konkurenčné prostredie spoločnosti, boli jednotlivé konkurenčné faktory rozpísané samostatne. Pri posudzovaní týchto faktorov ako celku som prišiel k nasledujúcim záverom. Spoločnosť Captain Airways preukázala významnú konkurenčnú výhodu vo všetkých smeroch. Spoločnosť bude čerpať z výhody blízkosti bratislavského letiska cieľovým zákazníkom a z cenovej výhody oproti konkurenčným spoločnostiam, kde v kategórii low-cost a economy bola posúdená ako cenovo výhodnejšia. V oblasti business triedy nevyšla ekonomicky výhodnejšie oproti ponuke konkurencie, ide však pre business klientelu o zanedbateľných pár percent s úsporou času pri dojazde na letisko (čas sú peniaze). Oproti konkurencii z Bratislavy, ktorá je očakávaná na troch linkách, bez možnosti konkurovať cenovo, ponúka Captain možnosť cestovania viacerými cestovnými triedami. Otázkou zostáva reakcia spoločnosti Austrian Airways na prípadný príchod novej leteckej spoločnosti na letisko Bratislava, či už z hľadiska práva, ako aj z hľadiska cenovej politiky duplicitných liniek.

Záujem o produkt bol demonštrovaný vykonaným prieskumom, kde sa drvivá väčšina vyjadrila v prospech nápadu na dopravcu. Záujmu zodpovedá aj fakt, že denne prepravuje vyše 50 autobusov na letisko do Viedne slovenských cestujúcich a rastúce štatistiky odbavenosti bratislavského letiska, ktoré sa minulý rok (2018) vyrovnalo stavu z roku 2008, kedy začal jej úpadok aj z dôvodu krachu slovenskej leteckej spoločnosti SkyEurope. [23] [29]

Časová náročnosť je predpokladaná vzhľadom k závažnosti ponúkanej služby a výške počiatkovej investície. Podľa predpokladov od prvotného zriadenia spoločnosti po začiatok prevádzky 21 až 24 mesiacov.

3.3 Ekonomická náročnosť a návratnosť investície

Ako bolo uvedené vo finančnom pláne v Kapitole 2.2.7, spoločnosť by podľa predbežných odhadov mala začať byť zisková v treťom roku prevádzky služieb. Počnúc časový proces zavedenia leteckej spoločnosti do praxe, ktorý je odhadnutý na 24 mesiacov, začne nový dopravca produkovať zisk 4 roky po začiatku firmy. Najväčšia finančná záťaž pre investora prichádza v prvotnej fáze, kedy je nutné zabezpečiť približne 254,6 milióna € na pokrytie prvotných výdavkov. V sume je započítaná aj predpokladaná finančná strata prvých dvoch rokov prevádzky. Z hľadiska návratnosti investície, pri priaznivom vývoji, stagnácii spoločnosti z hľadiska zisku/strát, ako je uvedené v Kapitole 2.2.7, bez dodatočných investícií či výdavkov, si spoločnosť zarobí na prvotné náklady po **13 rokoch fungovania**.

Podľa Kapitoly 2.2.3, cenové rozdiely oproti konkurencii sú výraznejšie ako predpoklad, je teda veľmi pravdepodobné, že mnou navrhnutá cenotvorba nepokryje celkové náklady na prevádzku a bude nutné ju preformovať a v konečnom dôsledku zvýšiť cenu leteniek, čím spoločnosť môže stratiť výhodu v boji o slovenského zákazníka oproti konkurencii. Je nutné však pripomenúť, že cestujúci vyjadrili ochotu zaplatať vyššiu sumu za letenku na rovnakej linke o 26,4 %, čo spolu s doterajšou cenovou výhodnosťou prináša priestor aj pre významnejšiu zmenu cenotvorby. Pri takomto scenári nepredpokladám zvýšenie či zníženie straty či zisku. V prípade zachovania predpokladaných nákladov a zvýšenia ceny letenky práve o 26,4 %, predstavuje strata spoločnosti v prvom roku fungovania približne 4,5 milióna €, v druhom generuje zisk približne 12,8 milióna €. Pri takejto cenotvorbe si spoločnosť zarobí na počiatočnú investíciu už po 9 rokoch fungovania. Tomuto scenáru sa venuje Tabuľka 10 kde je uvedená predpokladaná strata respektíve zisk prvých piatich rokov fungovania.

Ako bolo demonštrované, zavedenie leteckej spoločnosti v prostredí EU a slovenského trhu je časovo i finančne náročný proces. Od počiatku založenia spoločnosti po finančnú sebestačnosť treba počítať približne 13 rokov za predpokladu stabilného záujmu a nepredvídaných situácií. V nasledujúcej Tabuľka 15 sú zhrnuté všetky ekonomicky významné údaje.

Tabuľka 15 Zhrnutie financií spoločnosti [v tisícoch €] [autor]

Rok prevádzky		1	2	3	4	5
Load factor		40%	50%	60%	70%	75%
Prevádzkové náklady	Prevádzkové náklady	73 738,0	73 738,0	73 738,0	73 738,0	73 738,0
	Očakávané výnosy	54 786,0	68 482,0	82 179,0	95 875,0	102 724,0
	Zisk/strata	- 18 952,0	- 5 256,0	8 441,0	22 137,0	28 986,0
	-	-	-	-	-	-
Materiálno-technické náklady		Personálne náklady		Krytie strát		
Počiatočné náklady	Nákup lietadla	210 000,0	Výcvik pilotov, školenie personálu, marketing	8 500,0	1 rok	18 952,0
	Sídlo spoločnosti	400,0			2 rok	5 256,0
	Licencie	3 500,0			-	-
	Ostatné	8 000,0			-	-
Počiatočné náklady celkom						254 608,0

Záver

V bakalárskej práci som popisoval modely vytvorenia národného leteckého dopravcu a proces vytvorenia leteckej spoločnosti s analýzou trhu a konkurencieschopnosti nového dopravcu v prostredí slovenského trhu spolu s ekonomickým a investičným posúdením. V úvode som uviedol základné princípy a modely vzniku národného dopravcu. Popis vzniku a povinnosti novej spoločnosti, ktorý je uvedený v praktickej časti práce, som demonštroval na fiktívnom dopravcovi Captain Airways so základňou v Bratislave. V závere je uvedená analýza jeho konkurencieschopnosti spolu s ekonomickým a investičným posúdením. Ponuku služieb tohto dopravcu, cenovú stratégiu a ponuku destinácií som prispôbil reálnemu záujmu trhu, ktorý som získal z prieskumu. Prieskum som vykonával špeciálne pre potreby tejto práce za účelom už spomenutého reálneho záujmu cestujúcich a zberu dát ohľadom preferencií. Finančný plán dopravcu som vyhotovil na základe dostupných a predpokladaných výdajov a nákladov.

Počiatkové náklady na vytvorenie dopravcu v mnou zvolenej flotile, konfigurácii a oblasti pôsobenia presiahli štvrt' miliardy eur. Príjmy spoločnosti som vyčíslil na základe navrhovanej cenovej stratégie leteniek v zabehnutej spoločnosti po 5 rokoch na trhu na takmer 30 miliónov eur ročne. Cenová stratégia bola navrhnutá s ohľadom na finančné možnosti a očakávania potencionálnych cestujúcich (z dát z uskutočneného prieskumu) inšpirovaná cenotvorbou konkurenčnej spoločnosti Austrian Airlines. Výška nákladov a príjmov je však približný odhad vychádzajúci z údajov dostupných na internete, z rezervačných systémov leteckých spoločností, zo zverejnených údajov leteckých spoločností a zo štúdie uskutočniteľnosti o národnom dopravcovi vypracovanej Ekonomickou Univerzitou v Bratislave.

Konkurenciu na trhu popísanú v práci som vyhodnotil ako opodstatnenú, avšak nie likvidačnú. V letiskovej konkurencii jednoznačne dominovalo letisko Viedeň, avšak iba z hľadiska rozsahu ponúkaných destinácií. V porovnaní s ostatnými dopravcami dominovala nová slovenská letecká spoločnosť či už v cene pri porovnaní s konkurenciou z Viedne, tak aj v ponúkaných službách a destináciách pri porovnaní s konkurenciou z Bratislavy. V prospech konkurencieschopnosti pôsobia aj pozitívne výsledky prieskumu v oblasti možného využívania takejto formy prepravy.

Ako zdroje práce som využil najmä internetové zdroje v anglickom jazyku, respektíve v jazyku slovenskom. Dôležité informácie som tiež čerpal z knižnej literatúry v českom jazyku. Najpodstatnejší zdroj informácií tvoril prieskum, ktorý som osobne vykonal. Ku spracovaniu týchto dát som využil Microsoft Word, Microsoft Excel a Formuláre Google.

Verím, že vedomosti získané pri tvorbe tejto práce budú využité pri ďalších prácach v budúcnosti.

Zdroje

- [1] **ŽIHLA, Zdeněk a kol.** Provozování podniků letecké dopravy a letišť. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7204-677-5
- [2] **PRUŠA, Jiří a kol.** Svět letecké dopravy II. rozšířené vydání. Galileo Training s.r.o., 2015 ISBN 978-80-260-8309-2
- [3] Úrad vlády Slovenskej Republiky. *Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu* [online] [citácia: 16.3.2019] <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/23515/1>
- [4] efinancemanagement.com. *Difference Between Operating and Financial Lease* [online] [citácia: 16.8.2019] <https://efinancemanagement.com/sources-of-finance/difference-between-operating-and-financial-lease>
- [5] **TOBISOVÁ, Alica a SZABO, Stanislav** Ekonomika leteckého podniku II. Košice: Multiprint s.r.o. Košice, 2014. ISBN 978-80-89551-12-5
- [6] **SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel; ORLÍK, Tomáš** Podnikatelský plan a strategie. Grada Publishing, a.s., 2011 ISBN 978-80-247-4103-1
- [7] Vienna airport. *Informácie o letisku* [online] [citácia: 15.3.2019] https://www.viennaairport.com/sk/cestujuci_/letisko/informacie_o_letisku
- [8] Google. *Mapy* [online] [citácia: 15.3.2019] <https://www.google.com/maps/>
- [9] OBB infra. *Network map* [online] [citácia: 16.3.2019] <https://infrastruktur.oebb.at/en/partners/rail-network/documents-and-data/network-maps>
- [10] Vienna airport. *Flughafen Wien AG* [online] [citácia: 16.3.2019] https://www.viennaairport.com/en/company/flughafen_wien_ag
- [11] Vienna airport. *From A to Z* [online] [citácia: 16.3.2019] https://www.viennaairport.com/jart/prj3/va/uploads/data-uploads/Konzern/VIE_AbisZ_en.pdf
- [12] Vienna airport. *Airlines* [online] [citácia: 16.3.2019] <https://www.viennaairport.com/en/passengers/airport/airlines>
- [13] Vienna airport. *Routes - Vienna International Airport (VIE)* [online] [citácia: 18.3.2019] <http://tracker.flightview.com/customerssetup/viennaairport/routemapper/>

- [14] Vienna airport. *Anreise & Parken* [online] [citácia: 18.3.2019]
https://www.viennaairport.com/en/passengers/arrival__parking
- [15] Vienna airport. *Bus connections* [online] [citácia: 18.3.2019]
https://www.viennaairport.com/en/passengers/arrival__parking/bus_connections
- [16] Vienna airport. *Rail connections* [online] [citácia: 18.3.2019]
https://www.viennaairport.com/en/passengers/arrival__parking/s-bahn__suburban_railway
- [17] Vienna airport. *City Airport Train/ CAT* [online] [citácia: 18.3.2019]
https://www.viennaairport.com/en/passengers/arrival__parking/city_airport_train_cat
- [18] airportdriver.at. *Flughafentransfer*. [online] [citácia: 18.3.2019]
<https://www.airportdriver.at/de/flughafentransfer>
- [19] ats-vie.com. *Services* [online] [citácia: 18.3.2019] <http://www.ats-vie.com/en/services>
- [20] cp.hnonline.sk. *Spojenie* [online] [citácia: 18.3.2019] <https://cp.hnonline.sk/bus/spojenie/>
- [21] m.schwechattaxi.sk. *Cenník prepravných služieb* [online] [citácia: 18.3.2019]
<http://www.m.schwechattaxi.eu/cennik-taxi-sluzby>
- [22] readytaxi.sk. *Cenník taxi Bratislava* [online] [citácia: 18.3.2019]
<https://www.readytaxi.sk/cennik-taxi-bratislava/>
- [23] SME. *Od vzniku po krach* [online] [citácia: 25.11.2019]
<https://www.sme.sk/c/5004841/pribeh-skyeurope-od-vzniku-po-krach.html>
- [24] bts.aero. *Informácie* [online] [citácia: 21.3.2019]
<https://www.bts.aero/b2b/sluzby/informacie/>
- [25] bts.aero. *Doprava na letisko* [online] [citácia: 21.3.2019]
<https://www.bts.aero/parkovanie-a-doprava/doprava/doprava-na-letisko/>
- [26] bts.aero. *História* [online] [citácia: 21.3.2019]
<https://www.bts.aero/o-letisku/o-spolocnosti/profil-spolocnosti/historia/>
- [27] bts.aero. *O letisku* [online] [citácia: 21.3.2019]
<https://www.bts.aero/o-letisku/o-spolocnosti/profil-spolocnosti/o-letisku/>

- [28] ihmd.sk. *Plánovač cesty* [online] [citácia: 22.3.2019]
<https://imhd.sk/ba/planovac-cesty-vyhľadanie-spojenia>
- [29] bts.aero. *Štatistické údaje* [online] [citácia: 22.3.2019]
<https://www.bts.aero/o-letisku/o-spolocnosti/profil-spolocnosti/statisticke-udaje/>
- [30] Austrian Airlines. *About us* [online] [citácia: 22.11.2019]
https://www.austrianairlines.ag/AustrianAirlinesGroup/Profil/AboutUs.aspx?sc_lang=en
- [31] Austrian Airlines. *Our history* [online] [citácia: 22.11.2019]
https://www.austrianairlines.ag/AustrianAirlinesGroup/Profil/OurHistory.aspx?sc_lang=en
- [32] Austrian Airlines. *Our fleet* [online] [citácia: 22.11.2019]
https://www.austrianairlines.ag/AustrianAirlinesGroup/OurFleet/OurFleet.aspx?sc_lang=en
- [33] Austrian Airlines. *Traffic results for October 2019* [online] [citácia: 22.11.2019]
https://www.austrianairlines.ag/Press/PressReleases/Press/2019/11/081.aspx?sc_lang=en&mode=%7b30999B4B-42D0-45A6-B671-FE5E3CB68ED8%7d
- [34] Austrian Airlines. *Your Route* [online] [citácia: 22.11.2019]
<https://book.austrian.com/app/fb.fly?pos=CZ&l=cs>
- [35] airlineratings.com. *Austrian Airlines* [online] [citácia: 22.11.2019]
<https://www.airlineratings.com/ratings/austrian-airlines/>
- [36] Vueling. *Flights* [online] [citácia: 23.11.2019]
<https://tickets.vueling.com/ScheduleSelect.aspx>
- [37] Eurowings. *Company* [online] [citácia: 23.11.2019]
<https://www.eurowings.com/en/information/about-us/company.html>
- [38] Eurowings. *Engineering fleet* [online] [citácia: 23.11.2019]
<https://www.eurowings.com/en/information/about-us/engineering-fleet.html>
- [39] statista.com. *Number od passengers of Eurowings* [online] [citácia: 23.11.2019]
<https://www.statista.com/statistics/734251/number-of-passengers-of-eurowings/>

[40] Eurowings. *Search* [online] [citácia: 23.11.2019]

<https://www.eurowings.com/en/booking/flights/search.html>

[41] bts.aero. *Prílety* [online] [citácia: 23.11.2019]

<https://www.bts.aero/lety/letovy-poriadok-zima-2019-20/priletly/>

[42] Pobeda. *Schedule Select* [online] [citácia: 23.11.2019]

<https://booking.pobeda.aero/ScheduleSelect.aspx>

[43] Ryanair. *Booking* [online] [citácia: 23.11.2019] <https://www.ryanair.com/ba/en/booking/>

[44] Embraer. *E190* [online] [citácia: 16.8.2019]

<https://www.embraercommercialaviation.com/commercial-jets/e190/>

[45] Boeing. *Boeing Next-Generation 737* [online] [citácia: 16.8.2019]

<https://www.boeing.com/commercial/737ng/>

[46] Airbus. *A319ceo* [online] [citácia: 16.8.2019]

<https://www.airbus.com/aircraft/passenger-aircraft/a320-family/a319ceo.html>

[47] planestats.com. *Cost Per Block Hour (US\$)* [online] [citácia: 16.8.2019]

https://www.planestats.com/bhsn_2014dec

[48] avbuyer.com. *Airbus A319 Jets for Sale* [online] [citácia: 17.8.2019]

<https://www.avbuyer.com/aircraft/private-jets/airbus/a319>

[49] IATA. *Worldwide Airport Slots* [online] [citácia: 17.8.2019]

<https://www.iata.org/policy/slots/Pages/index.aspx>

[50] IATA. *Slot Conference* [online] [citácia: 17.8.2019]

<https://www.iata.org/policy/slots/Pages/conference.aspx>

[51] bplans.com. *Technology* [online] [citácia: 15.11.2019]

https://www.bplans.com/airline_business_plan/services_fc.php#3.4_Technology

[52] ec.europa.eu. *Bratislava region* [online] [citácia: 15.11.2019]

<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/bratislava-region>

[53] ec.europa.eu. *Western Slovakia* [online] [citácia: 15.11.2019]

<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/western-slovakia>

[54] bplans.com. *Market analysis summary* [online] [citácia: 16.11.2019]

https://www.bplans.com/airline_business_plan/market_analysis_summary_fc.php

[55] aerospacemarketing.com. *The 4 Best Marketing Strategies for Airlines* [online] [citácia: 16.11.2019] <https://aerospacemarketing.com/4-best-marketing-strategies-airlines/>

[56] bplans.com. *Pricing strategy* [online] [citácia: 16.11.2019]

https://www.bplans.com/airline_business_plan/strategy_and_implementation_summary_fc.php#5.1.1_Pricing_Strategy

[57] bplans.com. *Sales strategy* [online] [citácia: 16.11.2019]

https://www.bplans.com/airline_business_plan/strategy_and_implementation_summary_fc.php#5.2_Sales_Strategy

[58] howstuffworks.com. *Airline Operating Expenses* [online] [citácia: 16.11.2019]

<https://money.howstuffworks.com/personal-finance/budgeting/budget-airline1.htm>

[59] bplans.com. *Financial plan* [online] [citácia: 17.11.2019]

https://www.bplans.com/regional_airline_business_plan/financial_plan_fc.php

[60] IATA. *Capacity growth and load factors* [online] [citácia: 17.8.2019]

<https://www.iata.org/publications/economics/Reports/regional-reports/Europe-July19.pdf>

[61] <https://sk.mapy.cz/zakladni> [online] [citácia: 18.8.2019]

[62] United Airlines. *Airbus 319 (319)* [online] [citácia: 18.8.2019]

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/travel/inflight/aircraft/airbus-319.html>

[63] Freepik. *Inspiration flight aviation logo design* [online] [citácia: 25.11.2019]

https://www.freepik.com/premium-vector/inspiration-flight-aviation-logo-design_5754489.htm#page=2&query=airplane+logo&position=42

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Logo spoločnosti Captain Airways [63].....	- 17 -
Obrázok 2 Logo letiska Viedeň [7].....	- 22 -
Obrázok 3 Letecký pohľad na letisko Viedeň [61].....	- 23 -
Obrázok 4 Destinácie letiska Viedeň – svet [13].....	- 24 -
Obrázok 5 Destinácie letiska Viedeň – Európa [13].....	- 24 -
Obrázok 6 Zastávky verejnej dopravy so spojom na letisko Viedeň [61].....	- 26 -
Obrázok 7 Logo letiska Bratislava [24].....	- 27 -
Obrázok 8 Letecký pohľad na letisko Bratislava [61].....	- 28 -
Obrázok 9 Rozmiestnenie sedačiek a tried v lietadle [62].....	- 41 -
Obrázok 10 Významné spoločnosti v regióne Bratislava [61].....	- 44 -

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Cestujúci na letisku Viedeň [autor].....	- 25 -
Tabuľka 2 Cestujúci na letisku Bratislava [autor]	- 29 -
Tabuľka 3 Cestujúci na letisku Bratislava v porovnaní s Viedňou [autor]	- 31 -
Tabuľka 4 Cenové porovnanie dvoch spoločností [autor]	- 36 -
Tabuľka 5 Cenové porovnanie Eurowings a Captain [%] [autor].....	- 38 -
Tabuľka 6 Porovnanie dopravcov bratislavského letiska [%] [autor].....	- 39 -
Tabuľka 7 Hodinové náklady jednotlivých lietadiel [%] [autor].....	- 40 -
Tabuľka 8 Cenová stratégia [autor].....	- 52 -
Tabuľka 9 Materiálno-technické náklady [autor].....	- 55 -
Tabuľka 10 Ročné prevádzkové náklady a výnosy jednotlivých liniek [autor].....	- 57 -
Tabuľka 11 Load factor prvých 5 rokov [autor].....	- 58 -
Tabuľka 12 Predpokladaný zisk /strata za prvých 5 rokov spoločnosti [autor].....	- 58 -
Tabuľka 13 Náklady a výnosy liniek [3].....	- 62 -
Tabuľka 14 Finančná náročnosť investície [3]	- 62 -
Tabuľka 15 Zhrnutie financií spoločnosti [v tisícoch €] [autor]	- 65 -

Zoznam grafov

Graf 1 Rozdelenie cestujúcich podľa veku [%] [autor]	- 16 -
Graf 2 Názor cestujúcich na využitie nového slovenského dopravcu [%] [autor].....	- 18 -
Graf 3 Preferencia typu prepravcu [%] [autor]	- 20 -
Graf 4 Početnosť sedadiel v jednotlivých triedach lietadla [%] [autor].....	- 20 -
Graf 5 Stupnicové porovnanie letísk [%] [autor]	- 29 -
Graf 6 Porovnanie letísk cestujúcimi [%] [autor]	- 30 -
Graf 7 Dôvod voľby letiska Viedeň [%] [autor]	- 31 -
Graf 8 Zhoda ponúkaných destinácií oboch letísk [%] [autor].....	- 32 -
Graf 9 Preferencia typu prepravcu [%] [autor]	- 33 -
Graf 10 Pomer klasických a low-cost dopravcov [%] [autor]	- 33 -
Graf 11 Voľba klasických dopravcov [%] [autor]	- 34 -
Graf 12 Voľba nízko nákladových dopravcov [%] [autor]	- 37 -
Graf 13 Finančný status respondentov [%] [autor].....	- 45 -
Graf 14 Účel cesty [%] [autor]	- 46 -
Graf 15 Priemerná ceny podľa účelu cesty [%] [autor]	- 46 -
Graf 16 Prehľad a početnosť destinácií [%] [autor].....	- 47 -
Graf 17 Cenové skupiny leteníek [%] [autor]	- 48 -
Graf 18 Podiel cestujúcich do Ruska, severného Nemecka a severských krajín [%] [autor] .-	- 48 -
Graf 19 Podiel jednotlivých tried na zisku [%] [autor].....	- 59 -