



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

Denys Levin

OPTIMALIZACE LOGISTICKÉ FIRMY

Bakalářská práce

2021

K617..... **Ústav logistiky a managementu dopravy**

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Denys Levin

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – LOG – Logistika a řízení dopravních procesů

Název tématu (česky): **Optimalizace logistické firmy**

Název tématu (anglicky): Logistics company optimization

Zásady pro vypracování

Při zpracování bakalářské práce se řiďte následujícími pokyny:

- Specifikace podnikání logistické firmy, SWOT
- Analýza současné situace na trhu v oblasti poskytování logistických služeb
- Možnosti objektivizace rozhodování
- Navrh optimalizace a možných racionalizačních opatření logistické firmy
- Ocenění rizika realizace navrhovaných opatření
- Výsledky optimalizace a doporučení




- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucí bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: Introduction to Logistics Systems Management
Business Plans that Work: A Guide for Small Business, Second Edition

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Skolilová, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **29. ledna 2021**
(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: **9. srpna 2021**
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 Hrubeš, Ph.D.
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.


Denys Levin
jméno a podpis studenta

V Praze dne29. ledna 2021

Poděkování

Velice rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Petře Skolilové, Ph.D., za důvěru a velkou trpělivost. Děkuji jí za odborné vedení a cenné rady během příprav této bakalářské práce.

Prohlášení

Předkládám k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, kterou jsem zpracoval na závěr studia ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem č. 1/2009 o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

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

V Praze dne 01.08.1999

.....

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

Optimalizace logistické firmy

Bakalářská práce

Srpen 2021

Denys Levin

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je navržení optimalizace obchodního modelu logistických firem osobní letecké dopravy. Je zde charakterizováno podnikání logistických firem v osobní letecké dopravě, obchodní modely používané těmito společnostmi a provedena jejich SWOT analýza. Dále je popsána současná situace na trhu, její vliv na firmy zabývající se osobní leteckou dopravou a navržen nový hybridní obchodní model, který bude optimalizovat a rozvíjet letecký podnik. Na závěr jsou popsány dopady a možná rizika nabízené optimalizace.

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis is to propose the optimization of the business model of logistics companies of passenger air transport. It describes the characteristics of the business of logistics companies in passenger air transport, business models used by these companies and their SWOT analysis. It also describes the current market situation, its impact on companies engaged in passenger air transport and proposed a new hybrid business model that will optimize and develop the airline. Finally, the impacts and possible risks of the offered optimization are described.

KLÍČOVÁ SLOVA

internetový obchod, krize, logistická firma, nákladní doprava, nízkonákladový dopravce, obchodní model, optimalizace, osobní letecká doprava, SWOT analýza

KEY WORDS

business model, cargo, crisis, e-commerce, logistic company, low-cost, optimization, passenger air transport, SWOT analysis

Obsah

Seznam použitých zkratk	9
Úvod	10
1. Specifikace podnikání logistické firmy, SWOT	12
1.1. Charakteristika podnikání osobních leteckých dopravců	12
1.2. Obchodní modely osobní letecké dopravy	14
1.3. SWOT analýza	15
1.3.1. SWOT analýza klasického obchodního modelu	18
1.3.2. SWOT analýza nízkonákladového obchodního modelu	19
2. Analýza současné situace na trhu v oblasti poskytování logistických služeb v osobní letecké dopravě	20
2.1. Historie postavení letecké dopravy ve světě	20
2.2. Dynamika změn celosvětové ekonomiky	21
2.3. Hlavní faktory hodnocení trhu OLD a dynamika jejich změn	22
2.4. Podíl nepoužívanějších obchodních modelů na trhu OLD	27
3. Možnosti objektivizace rozhodování	28
3.1. Rozhodování v podnikání a jeho význam	28
3.2. Analýza možností rozhodování v OLD	28
3.3. Trh nákladní letecké dopravy a jeho struktura	30
3.4. Strategické cíle	33
3.5. Odůvodnění rozhodnutí	34
4. Návrh optimalizace a možných racionalizačních opatření logistické firmy v osobní letecké dopravě	36
4.1. Stávající nabídky na trhu CEP pro Cross-border e-commerce	36
4.2. Návrh služby „Low-Post“ umožňující OLD vstoupit na trh CEP v segmentu Cross-border e-commerce	38
4.3. Cenová nabídka „Low-Post“	40
4.4. Postup zavedení služby „Low-Post“ na trh	42
5. Identifikace rizik realizace navrhovaných opatření	44
6. Výsledky optimalizace a doporučení	46

7.	Závěr.....	48
8.	Seznam obrázků.....	50
9.	Seznam schémat.....	51
10.	Seznam tabulek.....	52
11.	Seznam grafů.....	53
12.	Seznam zdrojů.....	54

Seznam použitých zkratek

ASK	available seat-kilometers
CEP	Courier, Express and Parcel
CLF	cargo load factor
HDP	hrubý domácí produkt
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IT	informační technologie
LF	load factor
OLD	osobní letecká doprava
oskm	osobokilometr
OSN	Organizace spojených národů
PLF	passenger load factor
RPK	revenue passenger kilometers
SLF	seat load factor
TKM	tunokilometr
WHO	World Health Organization

Úvod

Logistika jako pojem se objevila už dávno. Od svého vzniku hraje důležitou roli v ekonomice a obecně v lidském životě. Dnes je nemožné si představit jediný ekonomický proces, který by se obešel bez účasti logistiky.

Logistika je souborem činností zajišťujících organizaci, řízení a optimalizaci různých pohybů, toků od jejich zdroje k přímému spotřebiteli. Logistická struktura je velmi různorodá. Samotná logistika se dělí na různé typy: výrobní, distribuční, dopravní, zásobovací, zpětná a další. Je klíčovým propojením dalších ekonomických faktorů a umožňuje mobilitu zboží i osob. Bez zařízení a služeb dopravy a logistiky by se suroviny, produkty a ani lidé nemohli dostat tam, kde je potřeba, průmyslová výroba, obchod a globalizace by se zastavily. Dopravní logistika se rozděluje na: námořní, pozemní a leteckou. Všechny tři typy můžou pracovat jako samostatné segmenty nebo se propojovat do multimodálních řetězců. Hlavním úkolem těchto typů dopravy je uspokojení potřeb zákazníka. Postupem času však každý systém nebo jeho části vyžadují zlepšení.

Nové nebo modernizované technologie k nám přicházejí téměř každý den. Se vznikem nových výrobních technologií, strukturálními změnami v ekonomice země, vznikem nových tržních trendů nebo se vznikem nových globálních rizik vyžadovaly všechny možné logistické procesy nebo řetězce vývoj nových řešení nebo jejich modernizaci či optimalizaci.

Globální krize způsobená pandemií COVID-19 měla a stále má zásadní dopad na osobní leteckou dopravu. Letecké společnosti byly nuceny redukovat své aktivity kvůli přijetí různých omezujících opatření. Tato situace na trhu vyvolala u leteckých společností potřebu hledat nová řešení pro zachování jejich činnosti.

Cílem mé bakalářské práce je hledat nové příležitosti v obchodní strategii pro letecké společnosti, vytvořením nového multimodálního logistického řetězce, který umožní osobním leteckým dopravcům, využívajícím klasický obchodní model, účast na trhu CEP (Courier, Express and Parcel) v segmentu Cross-border e-commerce. Tento návrh umožní leteckým společnostem minimalizovat stávající rizika a otevře jim možnost vývoje novým směrem. Jedná se o specifickou formu optimalizace, umožňující udržet podíl klasických leteckých společností na trhu v hlavních oblastech jejich činností.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části popisují specifika podnikání v osobní letecké dopravě v prostředí poskytování logistických služeb. V úvodu

provedu SWOT analýzu hlavních obchodních modelů v současnosti využívaných leteckými společnostmi. Dále budu analyzovat situaci na trhu osobní letecké dopravy a zároveň trhu pro doručování malých zásilek do 2 kg. Následně identifikuji faktory ovlivňující vývoj těchto trhů. Pomocí aplikace nástroje objektivizace rozhodování rozeberu možné směry vývoje a naznačím strategické cíle v tomto mnou navrhovaném obchodním modelu.

Praktická část práce je primárně zaměřena na návrh nového multimodálního logistického dodavatelského řetězce, založeného na vstupu osobních leteckých dopravců na trh CEP. Tento návrh nového obchodního modelu jsem doplnil o základní parametry, jako například kalkulaci ceny ve vybrané lokalitě v prostředí stávající konkurence. V závěru práce hodnotím možná rizika a potenciál nově navrženého obchodního modelu.

1. Specifikace podnikání logistické firmy, SWOT

1.1. Charakteristika podnikání osobních leteckých dopravců

Letecká doprava je dnes velmi oblíbenou a neoddělitelnou součástí dopravní soustavy. Je považována za nejmladší, nejbezpečnější, nejpohodlnější a nejrychlejší způsob dopravy osob a zboží. Od svého vzniku prochází intenzivním rozvojem a dnes je již dostupná skoro všem vrstvám obyvatel ekonomicky vyspělých zemí.

Vývoj letecké dopravy byl v posledních letech bouřlivý. Tento rozvoj umožnil také růst produktivity letecké dopravy, projevíly se zde mimo jiné vlivy ekonomického prostředí i konkurenčního boje, a to v globálním rozměru. Mezinárodní letecká doprava má zásadní význam pro rozvoj mezinárodních vztahů a spolupráce v rámci společensko-politického i hospodářského systému.

Dle charakteru činností leteckých dopravců souvisejících se zajištěním letecké přepravy lze dojít k jejich členění na hlavní činnost a doplňkové činnosti, které jsou nutné k podpoře hlavní činnosti. [1]



Graf 1: Hlavní činnosti leteckých společností (Zdroj: autor)

Hlavní činnost tvoří v podstatě samotná letecká přeprava (osob, nákladu, pošty nebo zásilek) a činnosti umožňující obchodní uplatnění služeb letecké přepravy na trhu dle charakteru dopravce a jeho způsobu nabídky svých služeb na trhu. [1]

Pravidelná letecká přeprava osob

Jedná se o přepravu cestující veřejnosti nabízenou k nákupu za veřejné ceny se standardními podmínkami určitého tarifu, stanovené pro jednotlivce a podle pravidelného publikovaného letového řádu. [2]

Pravidelní letečtí dopravci provozují obvykle celou síť linek, jejíž velikost záleží především na velikosti obsluhovaného trhu, marketingových schopnostech a kapitálové síle společnosti. Pravidelné linky jsou provozovány jménem těchto společností a obchodní riziko za využití kapacity v pravidelné přepravě plně nesou tyto letecké společnosti. Přeprava na pravidelných linkách je prodávána s tím, že cestující musí dodržet dané přepravní podmínky. [2]

Sedačková cena je na pravidelných letech v průměru vyšší, protože průměrné využití letadel může být oproti nepravidelným letům zásadně menší. To je dáno tím, že pravidelné lety jsou provozovány i v sezóně v časech a dnech, které nezaručují jejich optimální vytížení. [2]

Charterová letecká přeprava osob

Jedná se o nabídku letů na objednávku, tzn. letů, které provozuje daný dopravce, ale obchodně jsou nabízeny jménem objednavatele. Jedná se zejména o přepravu skupin pro tour operátory (cestovní kanceláře) nebo lety na objednávku různých zájmových skupin a klubů. Místa v těchto letech nejsou leteckými dopravci veřejně nabízena a obchodní riziko za využití nabízené kapacity nese objednavatel. [2]

Charterové lety jsou provozovány mezi letišti, jejichž volba záleží na výběru objednavatele, který musí respektovat jen předpisová, kapacitní a technická omezení letadel a letišť. Ceny, za které je charterová přeprava nabízena, jsou předmětem smlouvy a jsou stanovovány s ohledem na skutečné náklady a tržní situaci. V principu jsou však záležitostí dohody mezi leteckou společností a zákazníkem. Sedačkové ceny jsou u letů na objednávku nižší než u pravidelné přepravy, protože tyto lety jsou obvykle realizovány pro klienty, kteří nabízenou kapacitu využijí na 90-100 % a zároveň jsou charterové lety často poskytovány v časech, kdy jsou letadla pro pravidelný provoz nevyužitelná. [2]

Letecká přeprava nákladu, pošty, zásilek

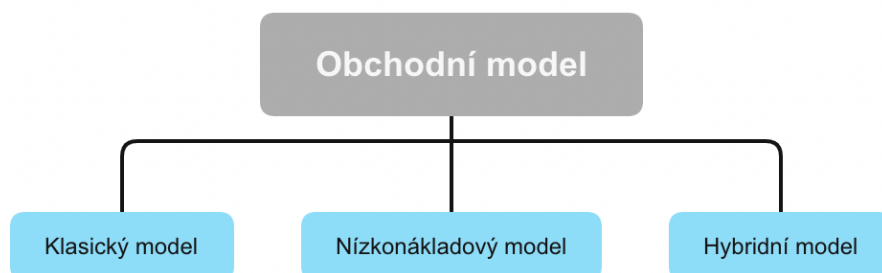
Letečtí dopravci, kteří se specializují na přepravu nákladu, většinou provozují přepravu na velké vzdálenosti. Tito dopravci jsou převážně dceřinými společnostmi klasických osobních přepravců. Patří mezi ně např. společnost KLM Cargo nebo Lufthansa Cargo. Přepravu zásilek zajišťují zásilkoví dopravci, kteří v noci provozují připojené lety, kterými jsou zásilky sváženy nebo rozváženy do/z hubů (hlavní uzly – letiště) a odtud jsou pak rozváženy do finálních destinací. Průběh přepravy je možno sledovat na internetu. Díky tomu zákazník neustále ví, co se děje s jeho zásilkou.

1.2. Obchodní modely osobní letecké dopravy

Obchodní model (anglicky Business Model) popisuje, jak vydělat peníze. Jinými slovy, z čeho plynou nebo budou plynout firmě příjmy. Je to základní princip podnikání a finančního fungování každé firmy. Definuje, jak firma vytváří a získává hodnotu z poskytovaných služeb nebo prodeje výrobků. Obchodní model se může týkat celé firmy, nebo také jen jednoho konkrétního produktu. [3]

Obchodní model musí vzniknout ještě před začátkem podnikání nebo před schválením zahájení prací na novém produktu. Bez jasného obchodního modelu nemá význam o podnikání uvažovat. Vyplatí se o něm přemýšlet ještě před tím, než se vůbec pustíte do podnikání nebo před spuštěním nové služby či vypuštěním nového produktu na trh. Bývá typicky součástí obchodního záměru (business case) či podnikatelského plánu. Proces vytváření obchodního modelu je součástí obchodní strategie. [3]

Dále podrobněji rozebírám obchodní modely, které se v současné době využívají v osobní letecké dopravě.



Graf 2: Druhy obchodních modelů (Zdroj: autor)

V odvětví osobní letecké dopravy existují dva tradiční druhy obchodních modelů, které jsou založeny buď na strategií snižování nákladů (nízkonákladový model), nebo na poskytování kompletních služeb (klasický model). Existuje i třetí typ (hybridní model), který v sobě zahrnuje charakteristiky jak klasického, tak i nízkonákladového obchodního modelu.

Klasický dopravce nabízí přepravní služby zahrnující klasické atributy, zejména: zdarma občerstvení na palubě, návaznost spojení, různé distribuční kanály, pomoc cestujícím při řešení nestandardních situací, danou cenovou strukturu s restriktivními podmínkami pro levnější ceny, odbavení při přestupu až do konečné destinace atd. Tento model předpokládá přítomnost centra letecké společnosti, centrálního letiště, kde se provádějí nejdražší letové operace, a jejich soustředění na jednom místě, což umožňuje dosáhnout úspor z rozsahu.

Většinou mají velký letadlový park s různými typy letadel, rozdílnou třídou a kapacitou sedadel v těchto letadlech. [4]

Nízkonákladové letecké společnosti (low-cost společnosti) nabízí levnější letenky výměnou za nižší kvalitu služeb během letu. Vznik nízkonákladových leteckých společností, které mají svůj obchodní profil založený na nízkých cenách, je spojen s liberalizací leteckého průmyslu v USA. Odsud se dále rozšířily do zbytku světa podle toho, jak postupovala deregulace. Duchovním otcem všech nízkonákladových leteckých společností se stal již v 70. letech 20. stol. v USA Herb Kelleher, který stál u zrodu společnosti Southwest Airlines. Společnost Southwest Airlines začala létat z tzv. sekundárních letišť, kde jsou podstatně nižší letištní poplatky. Dokázali denně vytížit letadla o dvě až čtyři hodiny více než konkurence, protože se neohlíželi na návaznost dalších spojů v uzlových letištích, létali systémem point-to-point. Letenky prodávali výhradně po telefonu nebo později přes internet. Často neměli žádné zpáteční letenky a bylo potřeba si je koupit na každý let zvlášť. V ceně nebyl zahrnut žádný servis na palubě. [5]

Hybridní obchodní model je kombinací klasických a nízkonákladových podnikatelských modelů. Hybridní letecké společnosti v současnosti na evropském trhu převažují a snaží se například o snížení nákladů, oproti tomu nabízejí spojení mezi jednotlivými lety nebo projednávají stabilní podmínky s cestovními kancelářemi. Na evropském trhu dnes najdeme velmi malý počet klasických nízkonákladových dopravců, protože jejich vstup na letecký trh mezi tradiční a regionální dopravce bývá velmi často důvodem změny na hybridní společnost.

1.3. SWOT analýza

Existují různé nástroje pro provádění strategické analýzy. Jedním z těchto nástrojů je SWOT analýza. SWOT analýza je metoda strategického plánování, která spočívá v identifikaci faktorů vnitřního a vnějšího prostředí organizace a jejich rozdělení do čtyř kategorií: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

V oblasti letecké dopravy je možné pomocí SWOT analýzy zkoumat velkou řadu objektů. Může se jednat o obchodní procesy, IT procesy, infrastrukturu letiště, kvalitu letadel, síť tras společnosti, obchodní model používaný společností, nabízené služby atd. SWOT analýza může rychle poskytnout celkové zhodnocení, posouzení stavu objektu a umožní rozhodovat a reagovat na situaci. Například po SWOT analýze vybrané letecké společnosti můžete získat obecné posouzení její konkurenceschopnosti a využít výsledky v rámci rozhodování o možných změnách strategie společnosti.

Název SWOT analýza je odvozen od anglických názvů jednotlivých kvadrantů, kterými jsou:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Tabulka 1: Rozdělení SWOT analýzy (Zdroj: autor)

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní podmínky	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější podmínky	Příležitosti	Hrozby

V literatuře se občas tato portfolio analýza objevuje také pod názvem TOWS, což je jen otočené pořadí prvních písmen názvů uvedených kvadrantů. Častěji se však používá zkratka SWOT. Předmětem zkoumání při SWOT analýze je jednak interní analýza podniku, tedy jeho silné a slabé stránky, a externí analýza, která se snaží identifikovat příležitosti a hrozby, které mohou přicházet z prostředí mimo podnik. [6]

Vnější podmínky (externí analýza)

Je zaměřená na dvě části prostředí, a to makro okolí a mikro okolí podniku. Analýza mikro okolí bývá následně rozdělená na analýzu odvětví a analýzu konkurenčního prostředí, technologický vývoj (výrazné změny výrobní technologie). Například:

- legislativa
- ekonomické a sociální prostředí
- demografické a geografické faktory
- příchod nových firem do odvětví, vývoj trhu, zavádění obchodních bariér

Vnitřní podmínky (interní analýza)

Vedle externího rozboru se také provádí průzkum vnitřní situace podniku = interní analýza. Při interní analýze se v podniku zkoumají nejrůznější faktory, které na něj mají bezprostřední vliv a které ho mohou ovlivnit. Například:

- kvalita výzkumu a vývoje
- lidské zdroje – zkušenosti pracovníků, fluktuace
- kvalita obchodního oddělení
- finanční zdroje a zdraví podniku
- marketing
- technologické postupy a jejich zastaralost
- kvalita a zkušenost managementu

Manažerský pohled na SWOT analýzu dále pracuje s názvy: **maxi** (silné stránky a příležitosti) a **mini** (slabé stránky a hrozby). Podle strategií, které firma uplatňuje na trhu, se pak například strategie využívání silných stránek a příležitostí nazývá **maxi-maxi strategie**. A naopak, pokud se firma například snaží eliminovat své slabé stránky a současně čelit hrozbám zvenku, jedná se o **mini-mini strategii**. [6]

Čtyři uvedené SWOT kvadranty umožňují ještě další kombinace, kterými jsou **maxi-mini** a **mini-maxi**. Tedy situace, kdy firma například využívá svých silných stránek k odvracení nějaké hrozby, nebo když se i přes svoje slabé stránky snaží využít nějaké příležitosti na trhu. [6]

Tabulka 2: Rozšířená matice SWOT analýzy (Zdroj: autor)

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní podmínky	Strategie maxi-maxi	Strategie maxi-mini
Vnější podmínky	Strategie mini-maxi	Strategie mini-mini

V této práci použiji SWOT analýzu k hodnocení stávajících obchodních modelů osobních leteckých společností. Data získaná analýzou by měla poskytnout přehled o současné situaci a použiji je k návrhu nového multimodálního obchodního modelu pro osobní letecké

společnosti. Dále v kapitole 1.3.1 a 1.3.2 uvádím SWOT analýzu základních obchodních modelů používaných v osobní letecké dopravě.

1.3.1. SWOT analýza klasického obchodního modelu

Tabulka 3: SWOT analýza klasického dopravce (Zdroj: autor)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> — Velký výběr služeb, kvalita a spolehlivost — Využití centrálních letišť (návaznost letů, možnost přestupu) — Členství v aliancích, velká hustota sítě tras (příležitosti pro tranzitní firemní zákazníky) — Spokojenost zákazníků — Možnost hybridizace obchodního modelu (low-cost) 	<ul style="list-style-type: none"> — Náklady na doplňkové služby pro spotřebitele — Náklady na využití centrálních letišť — Nízká mobilita reakce na změny tržní situace — Využití více druhů letadel od různých výrobců (zvýšené náklady na školení a údržbu)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> — Využití lepších časových slotů — Růst celosvětové ekonomiky — Technologický vývoj centrálních letišť — Růst poptávky v perspektivních regionech 	<ul style="list-style-type: none"> — Růst tržního podílu low-cost dopravců — Změny cenové politiky letišť — Dopad globální krize — Sociálně-ekonomické změny v regionu — Politická regulace — Zvýšení cen pohonných hmot

1.3.2. SWOT analýza nízkonákladového obchodního modelu

Tabulka 4: SWOT analýza nízkonákladového dopravce (Zdroj: autor)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> — Využití mladší flotily sestávající většinou z jednoho modelu letadla — Využití sekundárních a regionálních letišť (nižší náklady) — Krátké obrátové časy na zemi — Přímý prodej letenek (většinou on-line) — Ceny letenek — Mobilita rozhodování 	<ul style="list-style-type: none"> — Absence servisu během letu — Nedostatek rozvoje věrnostních programů — Zpoplatněné doplňkové služby — Menší a levnější letiště jsou zpravidla vzdálenější od přílehlého města — Časté změny letových tras — Nižší frekvence letů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> — Rozvoj nízkonákladových transatlantických letů — Snížení poplatků centrálních letišť — Rozvoj regionální pozemní dopravy — Zvýšení poptávky po krátkých a středně dlouhých letech (v segmentu point-to-point) — Vývoj IT technologií 	<ul style="list-style-type: none"> — Dopad globální krize — Sociálně-ekonomické změny v regionu — Politická regulace — Zvýšení cen pohonných hmot — Legislativní změny

Výše uvedené faktory silných a slabých stránek nízkonákladových a klasických modelů ukazují, že letecké společnosti, do značné míry, soutěží o zákazníky na krátké a střední vzdálenosti v segmentu point-to-point. Je třeba upozornit, že za posledních 20 let si nízkonákladové společnosti vytvořily své vlastní místní sítě linek a nadále je rozvíjejí. To nutí klasické společnosti přijímat různá rozhodnutí ke zlepšení své konkurenční pozice.

Jedním výsledkem takových rozhodnutí je vznik hybridního obchodního modelu, který využívá kombinaci těchto dvou modelů a snaží se maximálně využívat jejich silné stránky a schopnosti. Ale potřeba hledat nové možnosti optimalizace podnikání v osobní letecké dopravě stále existuje. Je to způsobeno zvýšenou konkurencí i vlivem hrozeb a globálních krizí.

2. Analýza současné situace na trhu v oblasti poskytování logistických služeb v osobní letecké dopravě

2.1. Historie postavení letecké dopravy ve světě

Letecký průmysl od počátku podléhal silné regulaci na všech národních i mezinárodních trzích. Regulace trhu letecké dopravy v USA měla po mnoho desetiletí velký vliv. Federální vláda a Výbor pro civilní letectví USA usměrňovaly strukturu tras každé linkové letecké společnosti, frekvenci letů a cenu letenek. Až v roce 1978 byl přijat *Zákon o deregulaci letecké dopravy*, který omezil kontrolu federální vlády USA nad leteckým trhem. Tím se však změnila spousta věcí. Zanikl Výbor pro civilní letectví a jeho pravomoci připadly ministerstvu dopravy, vznikla spousta nových leteckých společností, a tím vznikly nové možnosti cestování a docházelo k postupnému snížení cen letenek. Pokud jde o leteckou dopravu nad evropským kontinentem ta se vyvíjela úplně odlišně, nelze zde mluvit o deregulaci leteckého trhu ale o jeho liberalizaci. Evropa neměla žádný standardní domácí trh letecké dopravy, ale nadnárodní organizaci, která spojovala suverénní státy, mezi kterými existovaly mezinárodní dohody.

Liberalizace evropského leteckého trhu bylo dosaženo počátkem 90. let 20. století, kdy Rada Evropské unie vydala nové směrnice a tři "balíčky" předpisů o liberalizaci letecké dopravy ve Společenství. První balíček se týkal mezinárodní dopravy ve Společenství, druhý rozšiřoval první balíček a týkal se leteckých tarifních systémů, přístupu na trh atd. Třetí balíček se týkal pokrytí všech druhů letecké dopravy, kde první dva se zabývaly pouze linkovou dopravou. Výsledkem bylo vytvoření neomezené svobody leteckých společností ve výběru tras, určení doby odletu, kapacity nebo ceny letenek, čímž se vytvořil prostor pro vznik a vývoj nízkonákladové letecké přepravy. [7]

Až v 90. letech 20. století byla podepsána první *Dohoda o otevřeném nebi* mezi USA a Nizozemskem, po něm ho následovaly další státy Evropy. Tyto dohody umožnily evropským dopravcům létat z jakéhokoliv letiště v Evropě na kterékoliv letiště v USA, a to začalo platit i pro americké dopravce v opačném směru. [7]

Důležitou roli v historii letecké dopravy hrály také dvě mezinárodní organizace: ICAO a IATA.

V roce 1944 vznikla ICAO (International Civil Aviation Organization). Organizace vznikla na základě *Chicagské úmluvy*, která byla podepsaná 52 státy. V roce 1947 nabyla dohoda platnosti po ratifikaci a uložení ve Vládním archivu USA. ICAO je mezivládní organizace

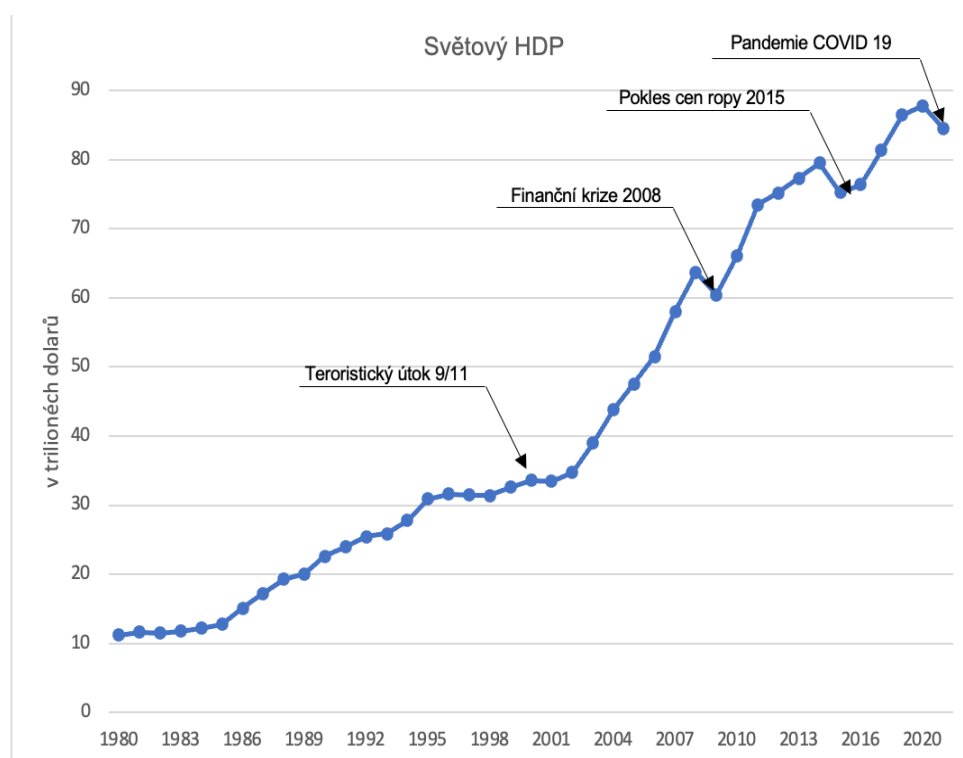
přidružená k OSN, která pomáhá koordinovat mezinárodní civilní letectví. Sídli v Montréalu v Kanadě. Ve stejném roce (1944) byly navrženy stanovy a o rok později vznikla také organizace IATA (International Air Transport Association). Organizace byla založena 57 společnostmi z 31 států. IATA je nevládní mezinárodní organizace sdružující letecké dopravce, sídlí v Montréalu v Kanadě. V dnešní době IATA sdružuje okolo 290 společností, které zajišťují okolo 82 % pravidelné mezinárodní letecké přepravy.

2.2. Dynamika změn celosvětové ekonomiky

Trh s jakýmkoli zbožím a službami je nedílnou součástí ekonomiky. Při analýze OLD (osobní letecká doprava) trhu je potřeba zohlednit také dynamiku změn v globální ekonomice a její vztah k dynamice změn v počtu přepravených cestujících.

- **Hrubý domácí produkt (HDP)** je klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství, měří výkonnost ekonomiky. Jde o ukazatel shrnující nově vytvořené hodnoty, který slouží k odhadu ekonomického rozvoje země. HDP ve finančním vyjádření představuje hodnotu všeho, co bylo nově v zemi vytvořeno za sledované období – rok, čtvrtletí. [9]

Níže jsem znázornil graf dynamiky změn světového HDP s označením dopadů různých krizí.



Graf 3: Dynamika změn světového HDP (Zdroj: autor s použitím [10])

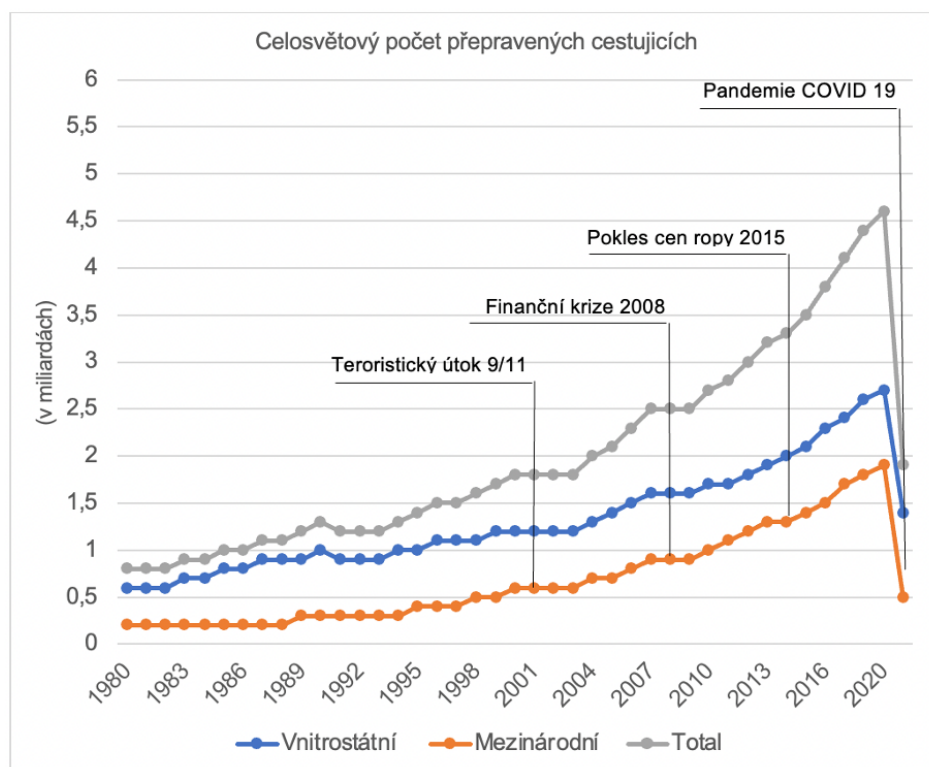
Jak ukazuje Graf 3, světová ekonomika se nachází v období růstu s periodickými pády, které jsou vyvolány buď ekonomickou krizí, nebo mezinárodní politickou situací anebo teroristickými útoky. Je potřeba upozornit, že prakticky každá krizová situace, která nastala v různých částech světa, vedla k poklesu světové úrovně HDP. Po každém poklesu ale nastalo oživení ekonomiky a pokračoval její růst.

2.3. Hlavní faktory hodnocení trhu OLD a dynamika jejich změn

Hodnocení trhu OLD bude provedeno na základě následujících indikátorů trhu: počet přepravených cestujících a využitých osobokilometrů.

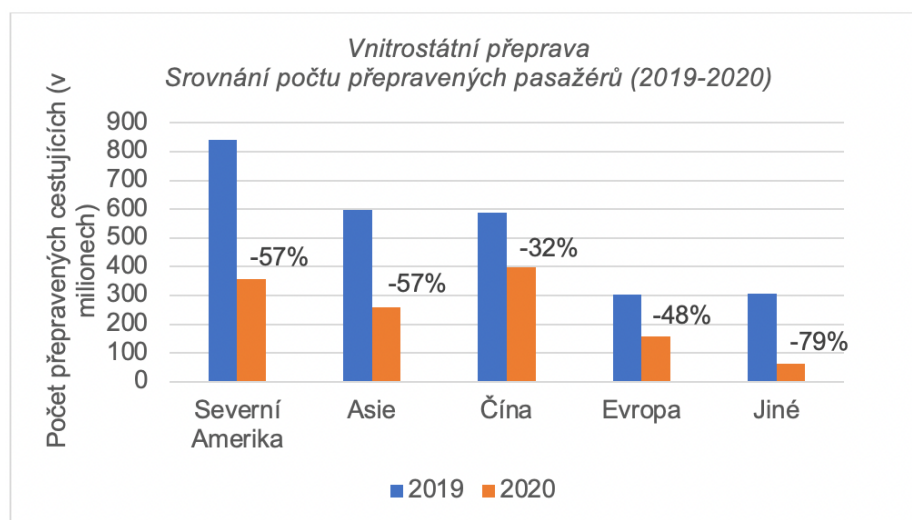
- **Počet přepravených cestujících** – počet přepravených cestujících v jednom směru za danou jednotku času.

Níže jsem vytvořil graf dynamiky změn počtu přepravených pasažérů celkově ve světě a také zvlášť na vnitrostátních a mezinárodních letech.



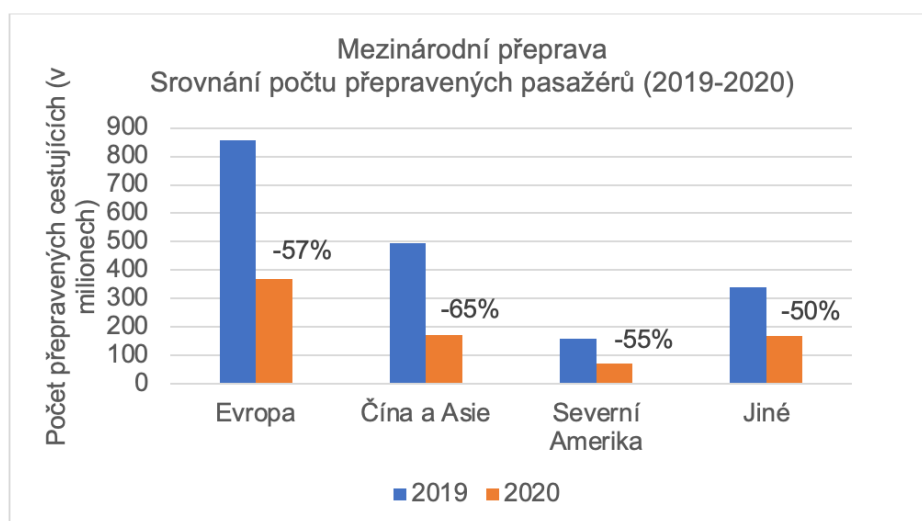
Graf 4: Celosvětový počet přepravených pasažérů (Zdroj: autor s použitím [11])

Graf 4 ukazuje, že poklesy ve světové ekonomice před pandemií COVID 19 měly vliv na trh OLD. Tento vliv se projevil v domácí i mezinárodní dopravě, což naznačuje přímý vztah mezi ekonomickým rozvojem a trhem OLD. Krize způsobená pandemií COVID 19 způsobila značné škody v globální ekonomice, omezení pohybu zavedené v důsledku pandemie celkově vrátilo světový trh na úroveň roků 2001-2002. Vnitrostátní doprava se vrátila na úroveň roku 2003 a mezinárodní doprava na úroveň roku 1998. V následujícím grafu uvádím analýzu regionů světa, ve kterých došlo k poklesu počtu cestujících.



Graf 5: Dynamika změn trhu ve vnitrostátní přepravě 2019-2020 (Zdroj: autor s použitím [12])

Graf 5 ukazuje, že ke katastrofickému poklesu počtu cestujících došlo ve všech regionech. Nejmenší pokles nastal v Číně, kde podle WHO [13] začala pandemie klesat dříve než jinde ve světě.



Graf 6: Dynamika změn trhu v mezinárodní přepravě 2019-2020 (Zdroj: autor s použitím [12])

Graf 6 ukazuje, že došlo k výraznému snížení počtu cestujících také na mezinárodních linkách.

Ostatní ukazatele leteckého trhu: **Nabízená letadlová kapacita a Load faktor.**

- **Nabízená sedačková kapacita** (ASK – available seat-kilometres) – kapacita vyjádřena v sedačkových kilometrech. [1]
- **Load faktor** (LF) – jeden ze základních ukazatelů využití kapacity nabízené na linkách leteckých dopravců. Jedná se o poměr mezi kapacitou skutečně využitou a kapacitou nabízenou na určité lince nebo v celé síti. LF se vyjadřuje v procentech využití nabízené kapacity. V praxi lze najít také označení SLF (Seat Load Factor) nebo PLF (Passenger Load Factor). Jejich obsah je obdobný. [4]

V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele ASK a PLF ve vnitrostátní a mezinárodní přepravě ve světovém měřítku z roku 2020 ve srovnání s rokem 2019.

Tabulka 5: Ukazatele ASK a PLF v roce 2020 (Zdroj: autor s použitím [14])

	Rok 2020			
	Podíl trhu	ASK, 2020	PLF, pokles	PLF, faktický
Mezinárodní	45,70%	-68,10%	-19,20%	62,80%
Vnitrostátní	54,30%	-35,70%	-17,00%	66,60%
Celkem	100,00%	-56,50%	-17,80%	64,80%

V následující tabulce jsem uvedl ukazatele ASK a PLF z roku 2020 ve srovnání s rokem 2019 podle regionů.

Tabulka 6: Ukazatele ASK a PFL v roce 2020 podle regionů (Zdroj: autor s použitím [14])

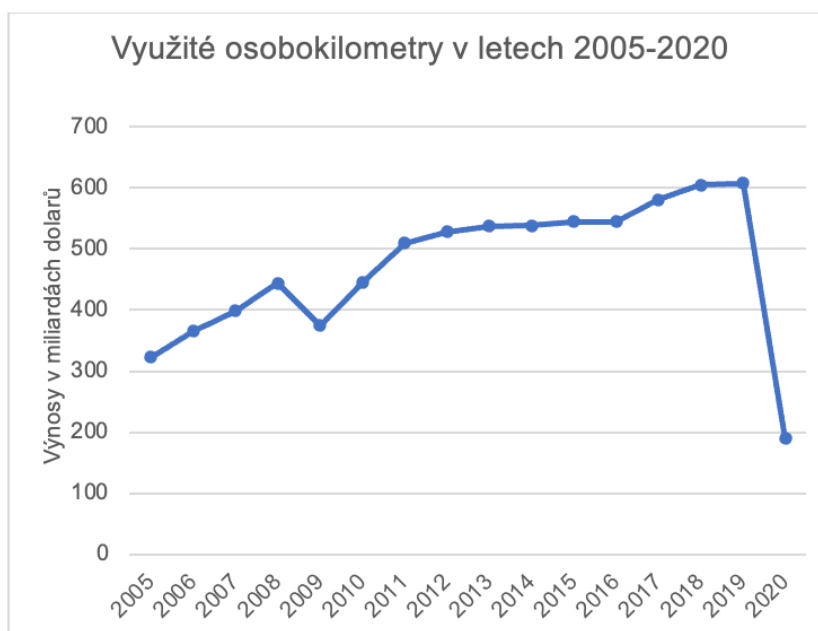
	Rok 2020			
	Podíl trhu	ASK, 2020	PLF, pokles	PLF, faktický
Afrika	2,00%	-61,00%	-14,40%	57,40%
Latinská Amerika	5,70%	-58,30%	-7,70%	74,90%
Střední Východ	7,40%	-63,30%	-18,50%	57,60%
Severní Amerika	22,70%	-50,20%	-25,60%	59,20%
Evropa	23,60%	-62,10%	-17,40%	67,80%
Asia Pacific	38,60%	-53,90%	-14,30%	67,50%
Celkem	100,00%	-56,50%	-17,80%	64,80%

V důsledku poklesu počtu cestujících (viz Graf 4) byly letecké společnosti nuceny snížit letadlovou kapacitu. Celosvětově se jedná o -56,5 %, z čehož velký podíl připadl na mezinárodní destinace (viz Tabulka 5). Stejná situace je v regionech (viz Tabulka 6).

Dalším faktem je výrazné snížení indikátoru LF, k němuž došlo ve všech regionech v průměru z 80 % na 60 %.

Kromě výše uvedených údajů je nutné analyzovat, jak se změnily příjmy leteckých společností v roce 2020.

- **Revenue passenger kilometers (RPK)** – využití osobokilometry. Jednotka přepravního výkonu – osobokilometr (oskm). Osobokilometr – přeprava jedné osoby na vzdálenost jednoho kilometru.



Graf 7: Využité osobokilometry v letech 2005-2020 (Zdroj: autor s použitím [15])

Graf 7 ukazuje, že příjmy osobních leteckých dopravců prudce klesly, skoro o 70 %. Níže jsou uvedena data o finančních ztrátách největších leteckých společností v roce 2020 (oproti roku 2019), jejichž podíl na globálním trhu OLD tvořil okolo 55 %.

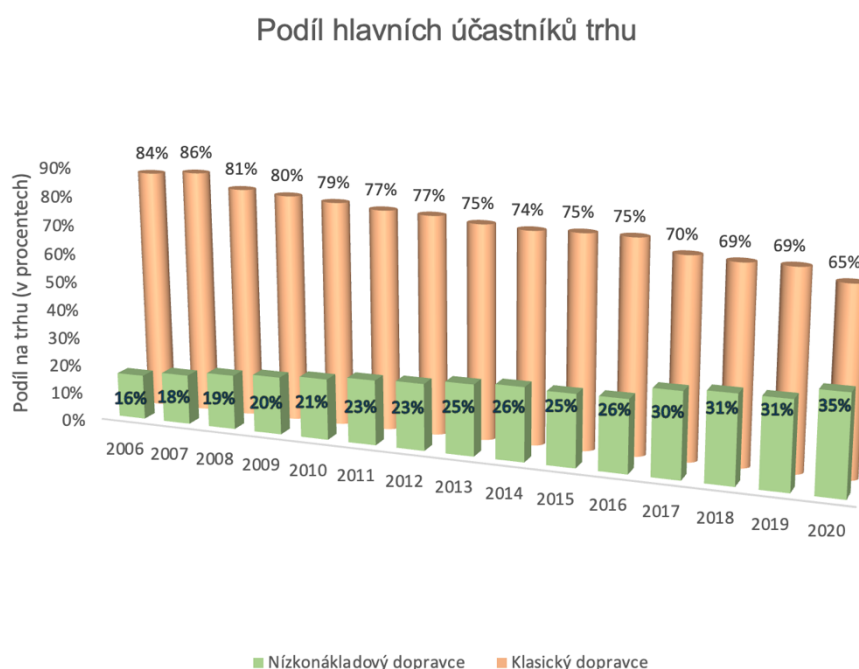
Tabulka 7: Výsledky TOP 14 leteckých společností v roce 2020 (Zdroj: autor s použitím [16])

Rok 2020					
Letecká společnost	RPK, pokles	Podíl celosvětového trhu	Letecká společnost	RPK, pokles	Podíl celosvětového trhu
Hainan Airlines	-45,00%	2,90%	China Southern	-17,30%	7,60%
AF-KLM	-71,40%	2,90%	American Airlines	-51,00%	6,90%
Aeroflot	-52,20%	2,50%	China Eastern	-33,00%	5,20%
Turkish Airlines	-59,20%	2,10%	Air China	-39,50%	5,10%
Qatar Airways	-69,10%	1,90%	Delta Airlines	-66,00%	4,80%
Lufthansa Group	-83,80%	1,60%	United Airlines	-68,20%	4,60%
Emirates	-84,90%	1,60%	Southwet Airlines	-50,90%	4,10%
Celkem (TOP 14)	-57,90%	55,20%			

Tabulka 7 ukazuje, že v důsledku přijatých omezení pohybu osob letecké společnosti utrpěly značné finanční ztráty, mnoho z nich bylo nuceno hledat pomoc u vlády ve svých zemích a některé vyhlásily bankrot.

2.4. Podíl nejpoužívanějších obchodních modelů na trhu OLD

Jak bylo zobrazeno v Grafu 2 (viz kapitola 1.2), jsou základními obchodními modely užívanými v osobní letecké dopravě klasický a nízkonákladový model. S ohledem na výše popsanou situaci na trhu, kde došlo k poklesu počtu přepravovaných cestujících a výnosů leteckých společností, mě bude zajímat dynamika změny podílu na trhu mezi hlavními modely.



Graf 8: Podíl hlavních účastníků trhu v OLD (Zdroj: autor s použitím [17])

Graf 8 ukazuje, že podíl společností na trhu, které využívají nízkonákladový model, má tendenci růst. A je vidět, že tento trend trval v době poklesů ekonomiky, i v době největší krize v roce 2020. Zároveň podíl klasických leteckých společností na trhu klesá.

Analýza trhu osobní letecké dopravy ukazuje, že se trh v globálním měřítku vyvíjí a má tendenci růst. Tento rozvoj je spojen s dynamikou vývoje světové ekonomiky. Zároveň je třeba upozornit, že v krátkodobém měřítku je trh ovlivňován různými krizemi (např. finanční krize v letech 2008-2009), prudkými změnami cen ropy atd. Ale v případě uplatnění vládních opatření na omezení pohybu se trh skoro zastavil, což jeho účastníkům způsobilo závažné finanční ztráty. Další důležitou skutečností je růst podílu nízkonákladových leteckých dopravců na trhu. Je důležité zdůraznit, že tento růst trval v době všech světových krizí, a i v roce 2020.

3. Možnosti objektivizace rozhodování

Další nástroj, který jsem využil ve své bakalářské práci, byla objektivizace rozhodování. Rozhodování je proces, při kterém volíme nejlepší variantu ze všech možných. Jedná se o takový výběr, který nejlépe splňuje daná kritéria, preference nebo omezující podmínky.

3.1. Rozhodování v podnikání a jeho význam

Podstata rozhodování spočívá v uplatnění principu volby, kdy subjekt rozhodování musí mít možnost volit alespoň ze dvou možností k dosažení určitého, předem stanoveného cíle. Takto charakterizovaný princip volby je vlastní každé sféře lidského jednání, které je rozdílné jak svým obsahem, tak různorodostí subjektů rozhodování. [18]

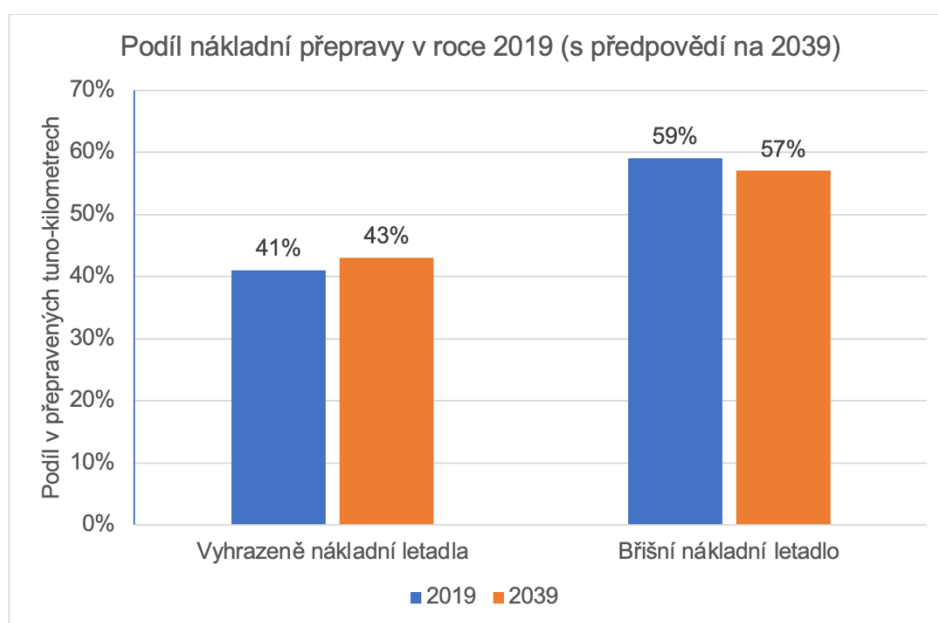
Rozhodovací proces transformuje informace z okolí (data statistických orgánů, průzkumy trhu, agenturní zprávy a obchodní analytika), i interní informace (např. interní informační zdroje společnosti, vlastní výzkum a vlastní zkušenosti) objektu rozhodování tak, aby bylo zajištěno splnění stanovených cílů řešení problémů. Do této transformace jsou vloženy nejen kvalifikace, zkušenosti a znalosti rozhodovacího subjektu, ale i jeho schopnosti: umění rozhodovat, schopnost tvořivého myšlení, schopnost předvídat budoucí vývoj rozhodovacích situací apod., jež lze nazvat kvalitativní stránkou rozhodování v řízení. Efektivnost rozhodovacích procesů se tak projevuje zprostředkovaně v efektivnosti objektu rozhodování, která se odráží jednak materiálně (např. možnosti a kvalita produkce), ale i v pružném reagování na potřeby systému, zabezpečování dlouhodobého vývoje objektu rozhodování, personálního a sociálního rozvoje, ochrany životního prostředí a podílu na rozvoji oblasti apod. [18]

3.2. Analýza možností rozhodování v OLD

Vzhledem k tomu, že se účastníci trhu v OLD s takovými omezujícími podmínkami (omezení pohybu během pandemie) dosud nesečkali, je s ohledem k rychlému vývoji situace pro společnost problematické přijímat správná rozhodnutí a nezbytná opatření, protože neexistuje jasný scénář vývoje situace. V této kapitole popisují možnosti řešení.

Každá společnost potřebuje rozhodovat o optimalizaci svého podnikání. Potřeba optimalizace vzniká z různých důvodů nebo vlivem nejrůznějších faktorů. Řešení mohou souviset s optimalizací interních obchodních procesů, výrobních nebo dodavatelských řetězců a také s optimalizací obchodního modelu společnosti.

Jak již bylo zmíněno výše, dříve se účastníci trhu nepotkali s takovými omezeními jako během pandemie COVID 19. Ale je zřejmé, že optimalizace jednotlivých obchodních procesů (např. marketingových akcí nebo prodejních systémů) společnosti neumožní zlepšit svou pozici na trhu nebo získat další zisk, protože pohyb jednoho ze subjektů dopravy je právě teď omezen. Většina společností byla zaměřená na optimalizaci nákladů, zatímco úroveň jejich výnosů výrazně poklesla (viz Graf 7). Situace tedy vyžaduje hledání nebo vývoj nového řešení vzhledem k danému stavu. V kapitole 1.2 jsem popsal hybridní model, který je také užíván v OLD. Proces hybridizace může být využit, v klasických modelech, které se snaží vstoupit do segmentu nízkonákladových modelů, tak i naopak. Ale ani tyto hybridní modely nemají žádnou šanci uspět při omezení cestování. Hledání řešení mě upozornilo na skutečnost, že osobní letečtí dopravci hrají významnou roli v nákladní dopravě. Níže je zobrazen graf rozdělení podílu nákladního trhu mezi leteckými společnostmi přepravujícími zboží a cestující. Podíl trhu se uvádí v tunokilometrech (TKM). Tunokilometr – přeprava jedné tuny na vzdálenost jednoho kilometru.

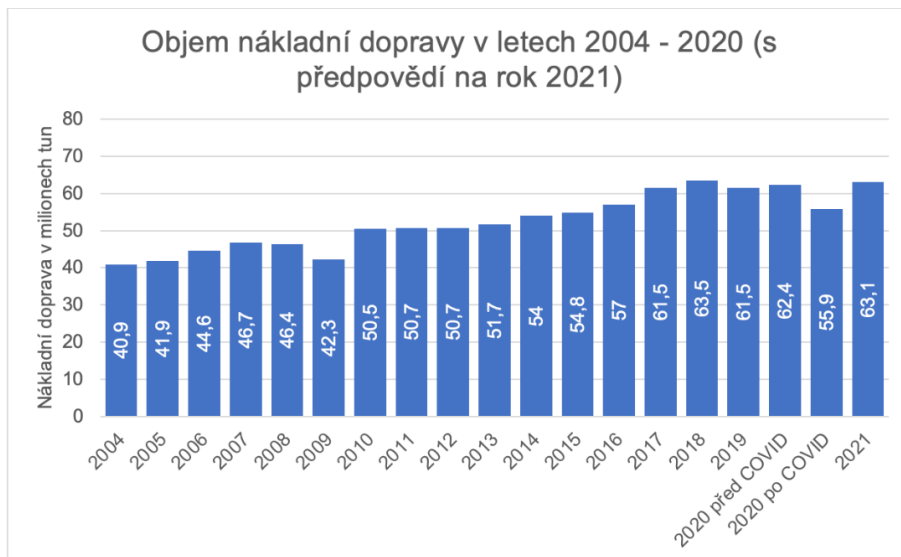


Graf 9: Podíl nákladní přepravy v roce 2019 (s předpovědí na 2039) podle typu společnosti (Zdroj: autor s použitím [19])

Graf 9 ukazuje, že osobní letecké společnosti zaujímají více než 50 % na trhu nákladní dopravy, a že se rovněž plánuje, že tato situace bude dlouhodobě pokračovat. Důležitým faktem je, že během období omezení pohybu osob přijaly vlády zemí nezbytná rozhodnutí, aby co nejvíce zjednodušily pohyb zboží (např. přeshraniční pohyb osob byl omezen, zatímco přeshraniční pohyb zboží i nadále zůstával plynulý). Tyto dvě skutečnosti beru jako základ pro hledání řešení.

3.3. Trh nákladní letecké dopravy a jeho struktura

Při hledání řešení možné optimalizace budu nejprve uvažovat o trhu jako celku a vyzdvihnu perspektivní segmenty.



Graf 10: Objem nákladní letecké dopravy v letech 2004-2020 (s předpovědí na rok 2021) (Zdroj: autor s použitím [20])

Graf 10 ukazuje, že trh nákladní dopravy má mírný trend růst. V roce 2020 došlo k poklesu přibližně o 15 %, ale je důležité poznamenat, že prognóza pro rok 2021 ukazuje návrat k předkrizovému indikátoru. Ve srovnání s trhem v letecké osobní dopravě nebyl trh nákladní dopravy během pandemie COVID 19 v tak obtížné situaci. Dále popisují prozkoumané příjmy z nákladní dopravy.



Graf 11: Celosvětové výnosy nákladních leteckých společností 2004-2021 (Zdroj: autor s použitím [21])

Data z Grafu 11 ukazují, že výnosy z nákladní dopravy neklesly, ale dokonce vzrostly. Rok 2021 ukazuje další růst, na rozdíl od situace na trhu osobní letecké dopravy, kde byly zaznamenány významné ztráty.

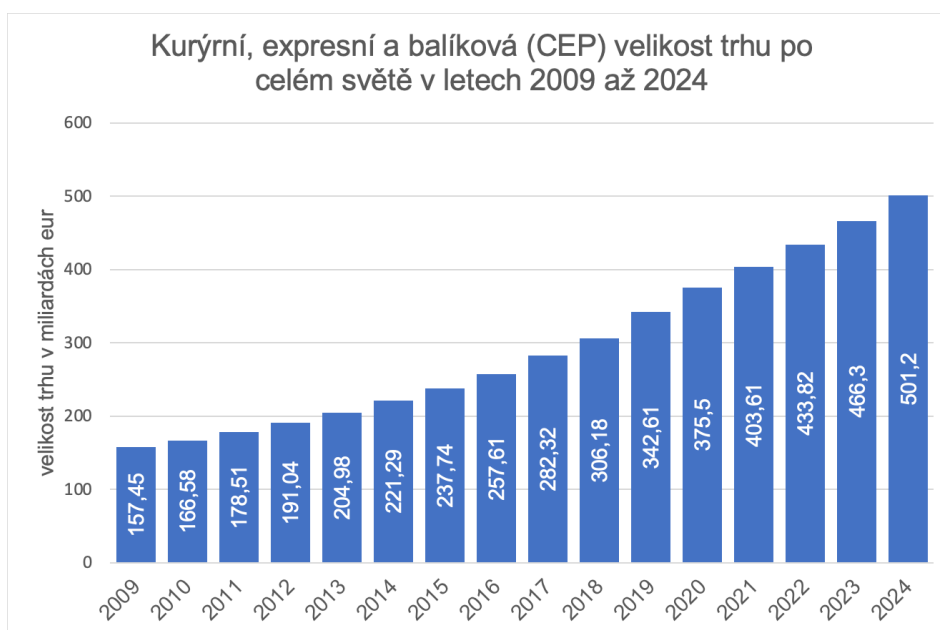
Klíčovou roli při vytváření příjmu na trhu nákladní letecké dopravy hrála skutečnost, že došlo k výraznému snížení přepravní kapacity osobních dopravců, což vedlo ke zvýšení ceny za kg a ke zvýšení faktoru zatížení CLF v průměru o 11,5 %. Během pandemie COVID 19 se ukázalo, že segment nákladní dopravy umožňuje leteckým společnostem generovat příjmy.

Současně je důležité vzít v úvahu, že důležitou roli sehrála cena, která prudce vzrostla v důsledku snížení provozní kapacity osobních leteckých dopravců. Klasickými náklady v nákladní dopravě v současnosti jsou:

- Choulostivé potraviny
- Mořské plody
- Květiny
- Náhradní díly a vybavení
- Medicínské zboží a přípravky

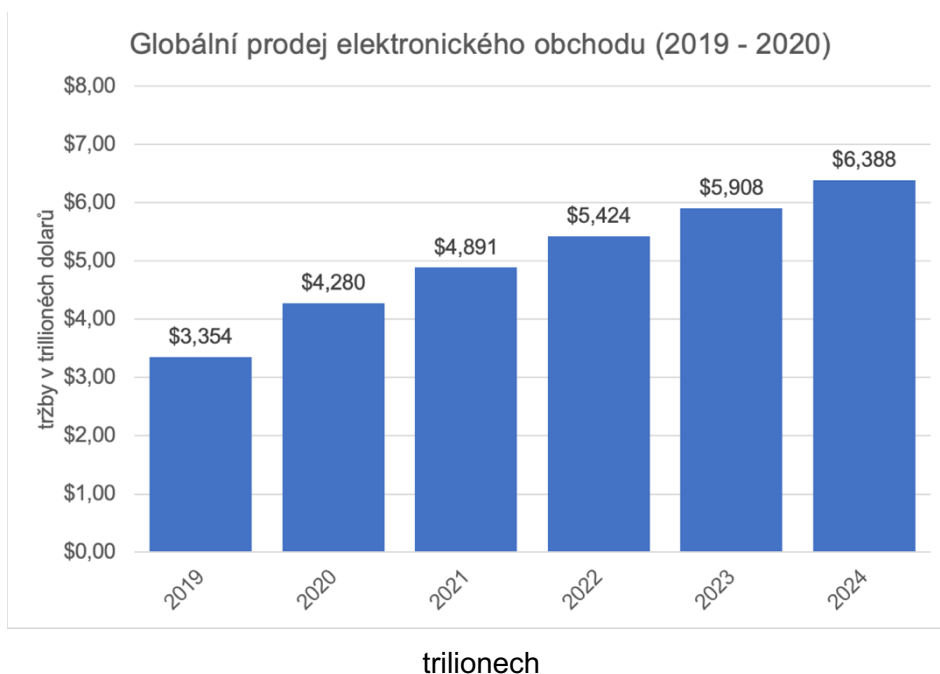
Za účelem identifikování perspektivního segmentu trhu, navrhuji věnovat pozornost jednomu ze segmentů trhu nákladní dopravy, konkrétně CEP (Global Courier, Express a Parcel Market). Tento segment úzce souvisí s rozvojem obchodního segmentu e-commerce. Níže uvádím data o dynamice růstu Global CEP a Global e-commerce.

Dynamika trhu CEP.



Graf 12: Kurýrní, expresní a balíkové (CEP) velikost trhu po celém světě v letech 2009-2024 (Zdroj: autor s použitím [22])

Dynamika trhu e-commerce.



Graf 13: Globální prodej elektronického obchodu (2019-2020) (Zdroj: autor s použitím [23])

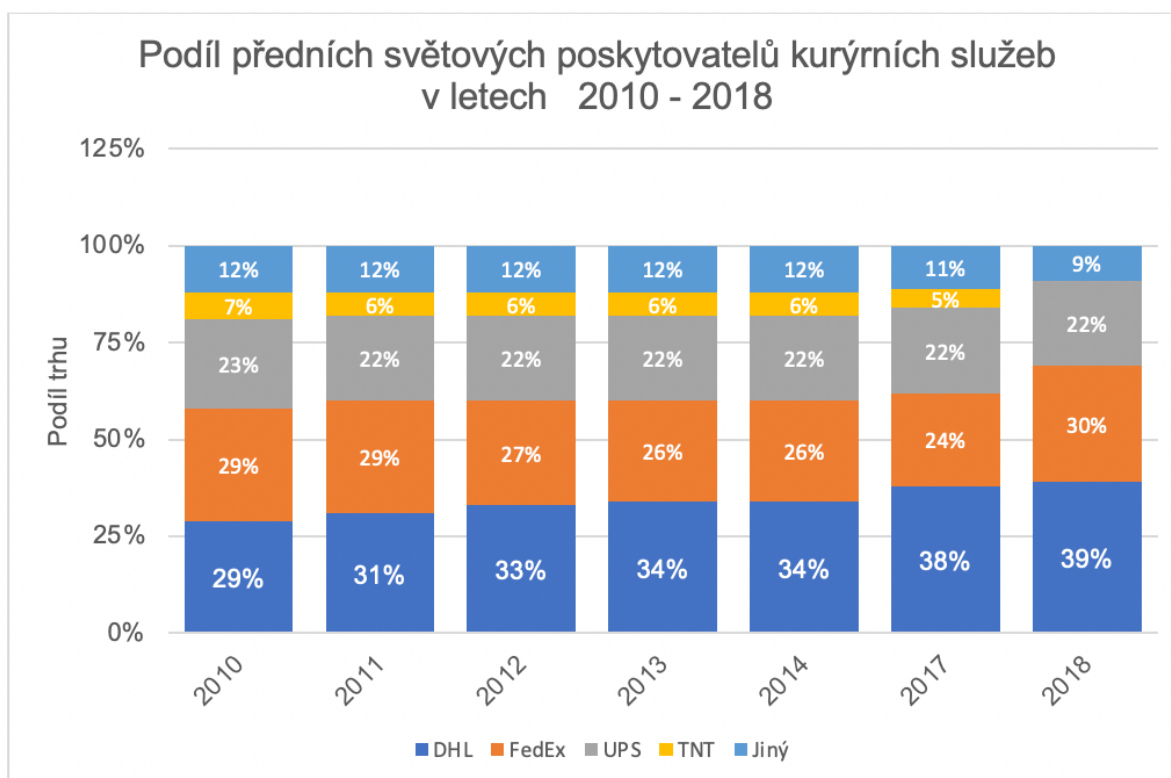
Grafy 12 a 13 ukazují, že oba trhy mají jasný trend výrazného růstu až o 50 % v příštích 3 letech.

Na základě uvedených údajů jsem došel k závěru, že:

- pandemie pro OLD je hlubokou krizí i důvodem pro analýzu a rozhodování;
- pro trh elektronického obchodování se pandemie stala hnacím motorem prudkého růstu, což umožnilo aktivnější růst trhu CEP.

Shrnou-li dostupná data, lze říct, že vstup osobních leteckých společností na trh CEP, s přihlédnutím k dynamice rozvoje Global e-commerce, může mít dlouhodobou perspektivu.

Níže je uveden přehled hlavních hráčů na globálním trhu CEP.



*Graf 14: Podíl předních světových poskytovatelů kurýrních služeb
v letech 2010-2018 (Zdroj: autor s použitím [24])*

Graf 14 ukazuje, že globální trh CEP je rozdělen převážně mezi DHL, FedEx a UPS.

3.4. Strategické cíle

Definování směru rozvoje společnosti (neboli stanovení cílů, kterých chce společnost dosáhnout) je důležitým procesem nejen při založení společnosti, ale i v případě již fungujících firem. Proto dalším nástrojem, který jsem použil ve své bakalářské práci, je stanovení strategických cílů.

Osobní letečtí dopravci se aktivně účastní trhu nákladní letecké dopravy, ovšem výnosy jsou omezeny poptávkou na trhu a náklady na přepravu nákladu. Průměrná cena nákladu za přepravu 1 kg se v současnosti pohybuje v rozmezí 0,8 - 2,0 USD/kg. Během špiček může cena nákladu stoupat výše. Jelikož osobní letečtí dopravci působí pouze jako přepravci v dodavatelském řetězci, nemohou koncepčně ovlivňovat globální poptávku.

Současně je podle DHL (online kalkulačka) cena expresního doručení za 1 kg „door to door“ na úrovni 50-80 USD/kg v závislosti na oblasti dodání.

Podle zprávy *Development of Cross-border E-commerce through Parcel Delivery*, která byla publikovaná společností Wik Consult (Brussels, 2019), je v seznamu bariér rozvoje e-commerce uvedena cena logistiky, zejména v přeshraničním segmentu, kde dnes nabízejí expresní doručení pouze tři účastníci globálního trhu (viz Graf 14). Členové přeshraničního elektronického obchodu jsou tak nuceni buď využít vysoké tarify od stávajících společností, nebo se obrátit k servisu „fulfillment“ na svých cílových trzích.

Segment e-commerce lze popsat jako model s nízkými náklady, ale pouze v maloobchodním prodeji. Což stejně jako na OLD trhu ukazuje jeho účinnost. Elektronický obchod zároveň využívá klasický logistický model. Je třeba upozornit, že i za takových podmínek trh Cross-border e-commerce roste. Ještě v roce 2016 podíl Cross-border e-commerce činil 15 % a podle odhadu má tento podíl v roce 2022 činit 22 %. [25]

Na základě provedené analýzy navrhuji vstoupit na trh CEP vytvořením modelu s nízkými náklady pro účastníky trhu Cross-border e-commerce. Nový model jsem nazval „Low-Post“ (odvozeno ze slov „levný“ a „pošta“).

3.5. Odůvodnění rozhodnutí

Služba expresní pošty se začala objevovat na konci 19. století. V polovině 20. století se v rámci národních poštovních služeb vytvořil plnohodnotný sektor expresní pošty. Později vzniklo mezinárodní společenství pro expresní doručování EMS, které zahrnovalo provozovatele poštovních služeb a členy Světové poštovní unie. Společnosti uvedené v Grafu 14 rovněž vznikly v polovině minulého století:

- DHL (1969)
- FedEx (1971)
- UPS (poprvé v roce 1907, poté od roku 1930 UPS)

Obchodní model expresního doručování byl ve skutečnosti vytvořen před 50 lety a koncepčně se neliší od klasického OLD modelu. Hlavní doručovací trasy jsou tvořeny podle harmonogramu mezi základními HUB s dalším předáváním do místních bodů.

V případě vstupu na trh CEP se službou „Low-Post“, bude brán jako základ pro optimalizaci klasický OLD model. Cílovým trhem pro službu „Low-Post“ bude segment Cross-border e-commerce. Zde je třeba upozornit, že trh e-commerce v globální dimenzi je na začátku svého vývoje, a proto budou s každou další jeho fází vyžadována nová řešení. Vstup na trh, který se nachází na počátku vývoje, má dynamický potenciál růstu. Rád bych zdůraznil, že tento trh je životaschopný jak při omezeném pohybu osob, tak je schopný se rozvíjet i v době omezení, jako je současné období pandemie Covid 19 (a účastníci tohoto trhu se ukázali jak klíčové postavy těchto omezujících opatření). Doplňkovým faktorem je cena za expresní doručení 1 kg – je výrazně vyšší než cena za klasickou nákladní dopravu.

4. Návrh optimalizace a možných racionalizačních opatření logistické firmy v osobní letecké dopravě

4.1. Stávající nabídky na trhu CEP pro Cross-border e-commerce

V kapitole 3.3. (viz Graf 14) jsem uvedl hlavní společnosti, které nabízejí expresní přepravu pro Cross-border e-commerce. Další analýza a srovnání budou provedeny na příkladu společnosti DHL, která zaujímá největší podíl v tomto segmentu. Níže uvádím schéma společnosti DHL pro Cross-Border e-commerce.

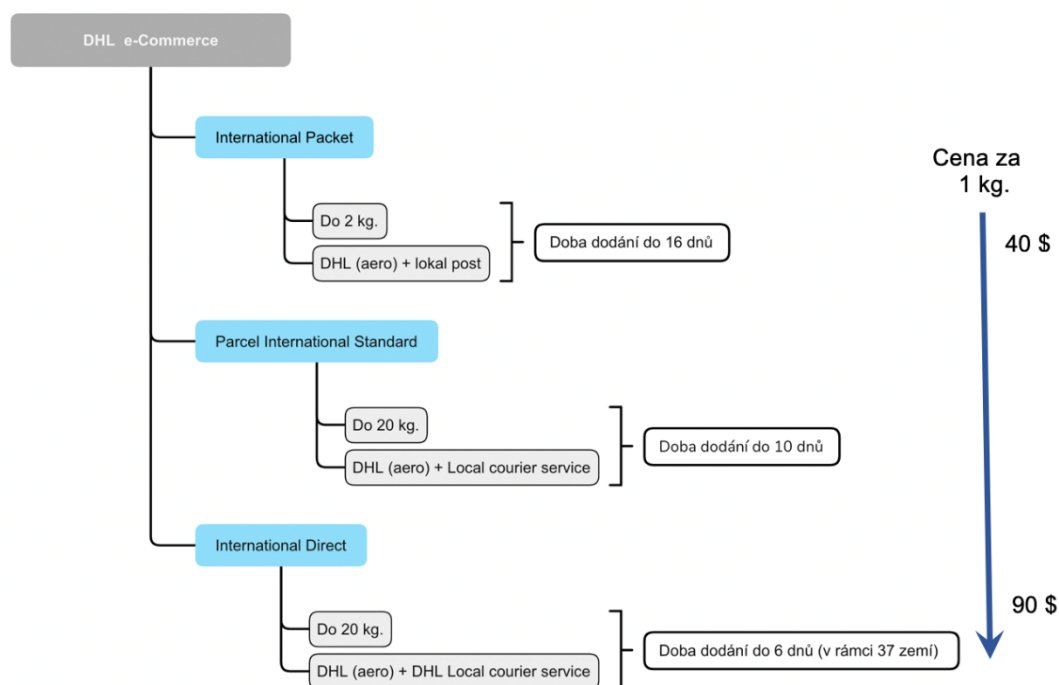


Schéma 1: Služby společnosti DHL pro program e-commerce (Zdroj: autor)

Schéma 1 ukazuje, že stávající nabídky Cross-border odeslání lze provést v různých časech. DHL je připravená zajistit přepravu sama a co nejdříve, ale cena za 1 kg prudce stoupá až na 90 USD/kg, což je překážkou obchodu, zejména pro prodejce nízkonákladového zboží. Je možné dodat zboží za 40 USD/kg, ale dodací lhůta se zvýší na 16 dní. Pro potřeby identifikace možných způsobů optimalizace dodávky je níže znázorněno schéma používané společnosti DHL.

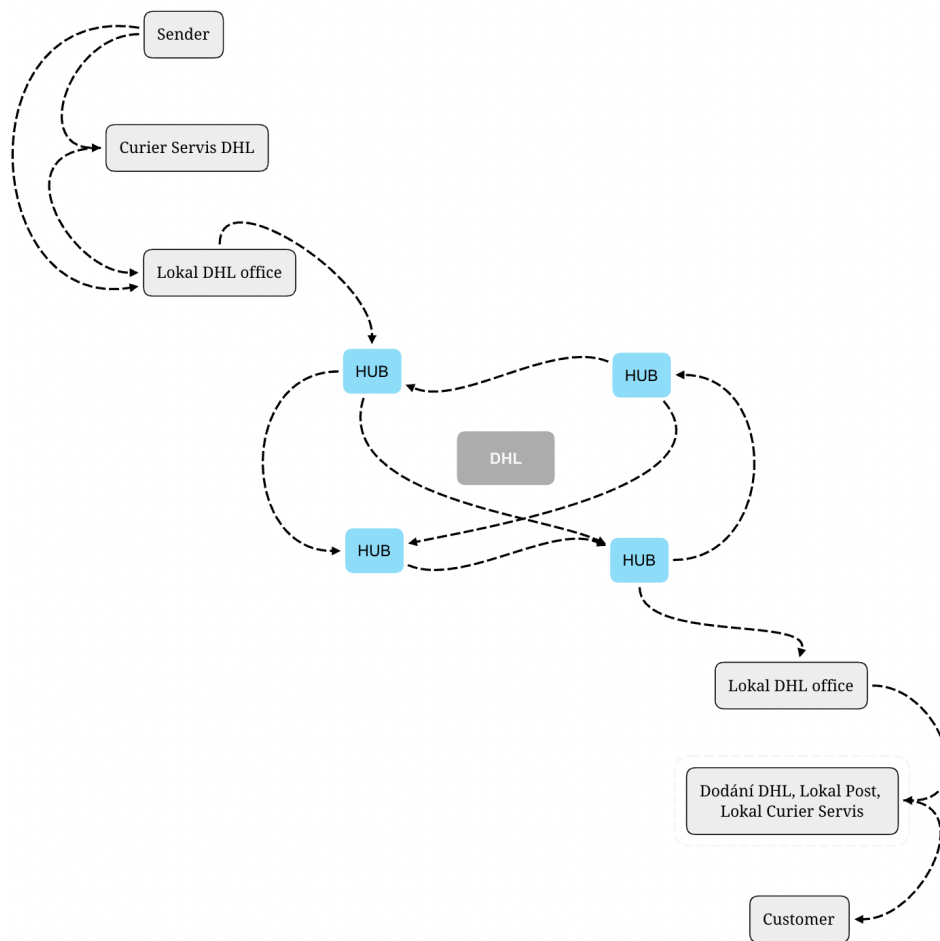


Schéma 2: Schematické znázornění dodavatelského řetězce pro program e-commerce (Zdroj: autor)

Schéma 2 ukazuje, že odesílatel může posílat zásilky přes kancelář společnosti DHL a rovněž i přes kurýrní společnost. Dále je zásilka posílána prostřednictvím hlavních HUBů (během přepravy může být využito dva nebo více HUBů), poté se provádí doručení ve vybrané zemi podle způsobu, který byl zvolen odesílatelem (viz Schéma 1). Spotřebitel vždy musí volit mezi dodací lhůtou nebo cenou. Existuje rovněž jiný servis nazývaný „DHL – Fulfillment“, který popisují dále.

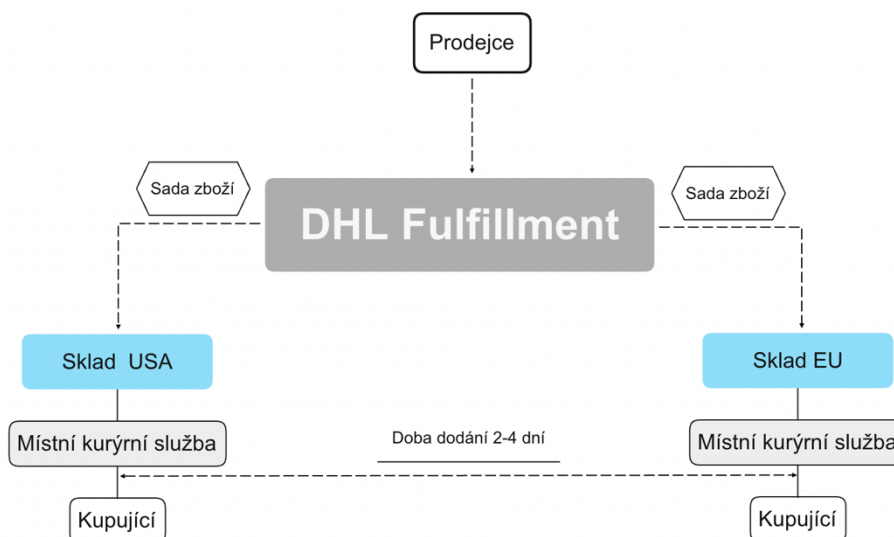


Schéma 3: Schéma služby Fulfillment pro e-commerce (Zdroj: autor)

Schéma 3 ukazuje, že společnost DHL nabízí svým zákazníkům možnost odeslat zásilku do skladu v jiné zemi. To umožňuje prodejci z jedné země doručit zboží v nejlepším možném čase a za minimální cenu. Tento systém má ale také řadu slabých stránek, které ovlivňují jeho finanční atraktivitu. Jsou to:

- nutnost finanční podpory zásilky,
- potíže s udržováním kompletního sortimentu,
- dodatečné náklady na službu Fulfillment a doručení zásilky.

Z výsledku provedené analýzy hlavních modelů doručování nabízených společnostmi DHL pro Cross-border e-commerce, lze říct, že jsou postaveny na stejném principu jako klasický model využívaný v OLD = poskytování maximálního balíčku služeb v maximálním počtu zemí. Tento model je obdobný ve většině společností, pouze s drobnými odlišnostmi, vycházejícími například z věrnostních programů.

4.2. Návrh služby „Low-Post“ umožňující OLD vstoupit na trh CEP v segmentu Cross-border e-commerce

Ve třetí kapitole jsem v rámci rozhodování o možných opatřeních pro optimalizaci činnosti osobních leteckých dopravců, zejména v období omezujících cestování osob během pandemie, identifikoval strategický cíl – vstoupit na trh CEP v segmentu Cross-border e-commerce.

V kapitole 4.1 jsem rozebral existující logistická schémata. Rovněž jsem zjistil, že klasický model využívaný v OLD je optimálním modelem pro vstup na trh CEP. Tento model má širokou síť letů. Tyto letecké společnosti jsou členy aliancí, což může poskytnout možnosti dalšího

rozvoje služby „Low-Post“. Právě výhody účasti v alianci zjednodušuje proces vytvoření logistického poolu (logistický pool bude tvořen skupinou leteckých společností a pozemních dopravců, kteří budou zajišťovat přepravu v rámci logistického řetězce), a také poskytne příležitost zorganizovat doručování balíků téměř kamkoli na světě. Další výhodou je to, že letecké společnosti, které jsou členy aliance, již mají dohody o spolupráci mezi sebou, a pro další spolupráci bude zapotřebí uzavřít pouze několik dodatečných dohod.

Níže jsem vytvořil schéma navrhovaného modelu doručování „Low-Post“ pro Cross-border e-commerce na příkladu Českých aerolinií pro dopravu mezi Českou republikou a Ukrajinou.

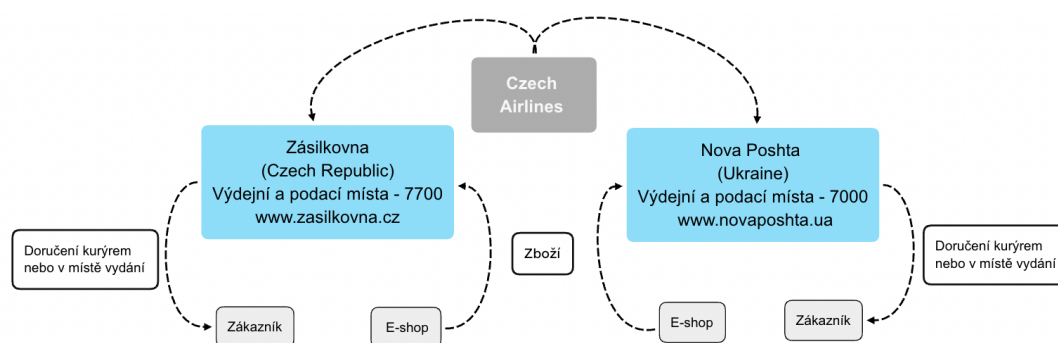


Schéma 4: Schéma struktury služby „Low-Post“ pro Cross-border e-commerce (Zdroj: autor)

Navrhované schéma je na jedné straně podobné službě DHL Parcel International Standard, ale existuje několik klíčových rozdílů mezi oběma schématy.

Hlavní výhody „Low-Post“

- Postaveno na principu „Country to Country“ (DHL ze všech zemí do všech zemí)
- Využití HUBů je vyloučeno z dodavatelského řetězce
- Doba dodání do 4–5 dní
- Schopnost rozvoje servisu díky účastníkům aliance

Služba „Low-Post“ je postavena na principu využití přímé trasy ze země do země se zapojením místních kurýrních společností, které vlastní širokou síť výdejních a podacích míst a nabízejí minimální tarify.

Dále v textu zvažuji možnosti dodacích lhůt v „Low-Post“ v porovnání s DHL International Direct (Express). Jak jsem uvedl v Schématu 1, DHL nabízí dodací lhůtu až 6 dní. Ve skutečnosti může být tato lhůta 2–3 dny v závislosti na zemi určení. Dále popisuji možnosti doby dodání v rámci „Low-Post“.

Podle údajů na webových stránkách společnosti Zásilkovna je dodací lhůta v rámci České republiky D + 1. Podle údajů na webových stránkách společnosti Nova Poshta je dodací lhůta přes území Ukrajiny D + 1. Lety na trase Praha – Kyjev se uskutečňují denně.



Schéma 5: Schéma pro výpočet doby dodání pomocí služby „Low-Post“ (Zdroj: autor)

Schéma 5 ukazuje, že dodací lhůty mohou být 3 až 4 dny, což je srovnatelné s DHL International Direct (Express) a také srovnatelné s DHL Fulfillment.

Podobné dodací schéma, založené na principu „Country to Country“, lze implementovat jakýmkoli směrem, analogicky s tím, jak operátoři v OLD budují své nízkonákladové sítě tras. Hlavním úkolem v osobní letecké dopravě je určit objem a směr osobní dopravy a v nákladní dopravě obrát. Díky analýze objemů a směrů Cross-border e-commerce bude letecká společnost schopna rozšířit služby do nových zemí.

4.3. Cenová nabídka „Low-Post“

Cena komplexní služby bude tvořena z nákladů jednotlivých úseků logistického řetězce. V předchozí části jsem stanovil dodací lhůty na příkladu trasy Česká republika – Ukrajina. Nyní spočítám náklady na pozemní dopravu na této trase.

Společnost Zásilkovna uvádí ceny ve dvou váhových kategoriích: do 5 kg a do 10 kg.

Název dopravce	Cena do 5 Kg	Cena do 10 Kg
 Zásilkovna D+1	od 47 Kč 56,87 Kč vč. DPH	od 128 Kč 154,88 vč DPH
Maximální hmotnost zásilky: 5 kg. Maximální rozměr jedné strany zásilky: 70 cm Maximální součet rozměrů všech tří stran zásilky: 120 cm (např. zásilka o rozměrech 50×40×30 cm) Minimální rozměry: 10 × 7 × 1 cm		

Obrázek 1: Cenová nabídka společnosti Zásilkovna [26]

Je třeba poznamenat, že pokud se použije doručení kurýrem nebo vyzvednutí zásilky, bude k ceně připočteno 79 Kč.

Společnost Nova Poshta nabízí cenu za každý další 1 kg. Aby výpočet mohl být srovnatelný, jsou rozměry zásilky nastaveny na 50 x 40 x 30 cm.

Розрахункова вартість доставки

Разом: 95.00 ... 145.00грн *
У тому числі ПДВ

Не втрачайте час

Послуга	Сума
Вартість перевезення	95.00 ... 145.00грн
• Адреса-Адреса	145.00 грн
• Адреса-Відділення	120.00 грн
• Відділення-Відділення	95.00 грн
• Відділення-Адреса	120.00 грн

Оформіть заявку на виклик кур'єра
Оформіть накладну для передачі відправлення

Виклик кур'єра Мобільний додаток

АБО

В особистому кабінеті

Зверніть увагу! При створенні накладної з відправкою з "Адреси" заявка на Виклик кур'єра створюється автоматично

* Остаточна вартість перевезення може відрізнятись від розрахованої

Терміни доставки

✓ Маршрут

Місто-відправник: Київ

Місто-одержувач: Харків

Obrázek 2: Odhadované náklady na dopravu prostřednictvím společnosti

Nova Poshta [27]

Společnost Nova Poshta nemá anglickou verzi webu, proto jsem přeložil základní údaje. *Dodávka po celém území Ukrajiny: 95 hřiven. Pokud se použije doručení kurýrem nebo vyzvednutí zásilky, k ceně se připočítává dalších 50 hřiven.* Při použití aktuálního směnného kurzu dostaneme 75 Kč (95 hřiven) a 40 Kč (50 hřiven).

Tabulka 8: Souhrnná tabulka pozemních výdajů včetně letecké dopravy (Zdroj: autor)

Rok 2020		
	Výdejní místo	Dodání kurýrem
Zásilkovna (CZ)	57 Kč	136 Kč
Nova Poshta (UA)	75 Kč	115 Kč
Celkem pozemní přeprava	132 Kč (6,3 USD)	251 Kč (11,95 USD)
Balení, značení, nakládka a vykládka a celní odbavení na letišti odletu a příletu	1-2 USD/kg	1-2 USD/kg
Letecká přeprava	15 USD/kg	15 USD/kg
Celkem	23-24 USD/kg	29 USD/kg

Některé náklady (viz Tabulka 8) lze předat na outsourcing. Například náklady na balení a označování kontejnerových balíků nákladu, jeho celní odbavení na letišti při odletu a příletu, nakládku a vykládku, jakož i služby kontroly nákladu k zajištění ochrany v letectví.

Výpočet v Tabulce 8 ukazuje, že cena za expresní doručovací službu bude maximálně 30USD/kg. V tomto případě bude dodací lhůta 3-4 dny. Podobná služba od společnosti DHL je nabízena až za 90 USD/kg (viz Schéma 1). Je potřeba upozornit na to, že navrhovaná možnost doručení je ve srovnání se službou DHL Fulfillment optimálnější, protože nevyžaduje, aby prodejce vytvářel zásoby v několika skladech, nevyžaduje platby za služby spojené s přemísťováním mezi sklady, neexistují žádné vícenáklady na překládku zboží atd.

4.4. Postup zavedení služby „Low-Post“ na trh

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2., hlavním principem postavení logistického řetězce je přeprava „Country to Country“ bez použití mezilehlých HUBů, třídících center atd. Tuto službu může organizovat jakákoli letecká společnost v kterékoli zemi pomocí klasického OLD obchodního modelu, protože pravidelnost a frekvence letů jsou klíčové. Níže uvádím návrh postupu zavedení služby „Low-Post“ na trh.

1. Analýza objemu Cross-border e-commerce mezi dvěma vybranými zeměmi za účelem stanovení potenciálního objemu provozu (např. Česká republika – USA, Česká republika – Čína atd.).

2. Uzavření smluv s partnery pro pozemní přepravu a manipulaci na letištích (balení, označování, letecká bezpečnost, celní odbavení).
3. Analýza hlavních komoditních položek v navrhované přepravě.
4. Analýza cenových nabídek konkurentů na podobné trase.
5. Cena za doručení „Low-Post“ je tvořena s rozdělením pro zásilky o hmotnosti: do 300 g, od 300 do 500 g a od 500 g – do 1 kg.
6. Reklamní kampaň pro cílové spotřebitele.

5. Identifikace rizik realizace navrhovaných opatření

V této kapitole se budu zabývat oceněním rizik, která mohou ovlivnit proces vytvoření nebo následné fungování nového multimodálního logistického řetězce.

Každá společnost, která začíná optimalizovat své podnikání, musí posoudit rizika, která mohou být spojena s prováděnými změnami. Uvažuje se o typech rizik a možnostech jejich minimalizace.

Strategické riziko – pokud stručně se popíše tento typ rizika, pak je možné říct, že to není správný směr vývoje. V kapitole 3.4 byl stanoven strategický cíl – vstoupit na trh CEP vytvořením modelu s nízkými náklady pro účastníky Cross-border e-commerce. Pro posouzení správnosti rozhodnutí je brána v úvahu dynamika a objem tohoto trhu. Posouzení ukázalo, že trh je slibný, má dobrou dynamiku růstu, a co je nejdůležitější, nepodléhá obdobím recesí jako v případě OLD v období zavedení opatření omezujících pohyb osob. Zvolená cenová strategie také prokázala svou účinnost jak v OLD (viz Graf 8.), tak v maloobchodním prodeji. Tento typ rizika je minimální.

Riziko souladu – toto riziko je spojeno se souladem podniku nebo procesů s různými předpisy a požadavky. Například požadavky na bezpečnost letectví nebo pravidla celního odbavení, požadavky na balení zboží pro leteckou dopravu. Je zřejmé, že toto riziko lze minimalizovat výběrem smluvních zástupců na letištích, kteří mají mnohaleté zkušenosti a dobrou obchodní pověst.

Operační rizika – řeší pravděpodobnost vzniku ztrát v důsledku nedostatků nebo chyb v interních procesech společnosti, v jednání zaměstnanců i v omylech smluvních partnerů. Tento typ rizika je nejběžnější, zejména u nových projektů. Zvláštní pozornost by měla být věnována tomuto druhu rizika. V procesu implementace projektu je za účelem minimalizace rizika nutné automatizovat procesy, které sníží vliv lidského faktoru. Je také nutné podrobně naplánovat všechny dopravní řetězce a poskytnout jasné písemné pokyny.

Finanční rizika – lze považovat za náhradu případné ztráty spojené s obchodní činností. Spuštění služby „Low-Post“ na trh není doprovázeno významnými počátečními investicemi, protože se plánuje využít stávající infrastrukturu všech účastníků přepravy. Ve skutečnosti mohou být hlavní finanční investice z jejich vlastních nebo externích zdrojů provedeny již ve fázi zahájení procesu, jakož i pro další rozvoj skutečně fungujícího podniku.

Reputační riziko – představuje ztrátu zisku, partnerů, zákazníků v důsledku nepříznivého vnímání image společnosti. Tomuto riziku je třeba věnovat pozornost, protože riziko reputace často vzniká v důsledku vlivu operačního rizika. Vezmeme-li v úvahu, že obě rizika jsou poměrně velká, zejména na začátku projektu, je pro jejich minimalizaci nutné přilákat vhodného TOP manažera ze segmentu CEP. Jedním z důležitých úkolů by mělo být vytvoření týmu, který minimalizuje reputační riziko.

6. Výsledky optimalizace a doporučení

Výsledkem navrhované optimalizace je vytvoření multimodálního logistického řetězce, který umožňuje klasickým osobním leteckým společnostem účast na trhu CEP v segmentu Cross-border e-commerce.

Ve skutečnosti retail prodej prostřednictvím kanálu e-commerce je nízkonákladovým segmentem prodeje, který je prozatím ve fázi vývoje, ale již má významné vyhlídky na rozvoj. Důležitým argumentem pro rozhodnutí je skutečnost, že všechna omezující opatření přijatá během pandemie Covid 19 přispěla k rychlému rozvoji e-commerce. Zároveň pro OLD tato opatření znamenala zastavení podnikání.

Tímto způsobem, uskutečněním vstupu na trh CEP pro dodávky Cross-border, osobní letečtí dopravci na jedné straně diverzifikují rizika (s nimiž se dříve nesetkali), na druhé straně zvyšují efektivitu nákladní dopravy. V práci je uvedeno, že cena za přepravu 1 kg zboží se může pohybovat od 1 do 4 USD/kg. Za určitých tržních podmínek může dosáhnout až 8 USD/kg.

V navrhovaném schématu „Low-Post“ je sazba pro zákazníka stanovena na 15 USD/kg. Obecný tarif byl spočítán na příkladu „door to door“ do 30 USD/kg s dodací lhůtou za 3-4 dny na trase Česká republika – Ukrajina. To je několikanásobně levnější než u společnosti DHL, která zaujímá vedoucí pozici na globálním trhu expresních zásilek. Lze tedy tvrdit, že nové schéma se cenově přibližuje k nízkonákladovému modelu. Tento systém prokázal svou účinnost jak v OLD, tak v retail prodeji.

Hlavní podmínkou navrhovaného schématu je dodávka podle principu „Country to Country“ (ze země do země). To umožní vyloučit mezilehlé HUBy, třídění a překládku, což optimalizuje nejen náklady na doručení, ale také dodací lhůtu. Zároveň může navrhované schéma úspěšně konkurovat jak expresnímu doručování od společností UPS, FedEx, DHL, tak použitému schématu Fulfillment.

Kromě toho je zde nízký investiční práh pro vstup na trh, protože se plánuje využívat stávající infrastrukturu a procesy jak osobních leteckých dopravců, tak partnerů v pozemní dopravě.

Klasičtí osobní letečtí dopravci, kteří mají širokou síť vlastních tras včetně doplňkové sítě v rámci aliancí, mají dobrý potenciál pro intenzivní rozvoj nového systému ve směrech USA – Evropa, Evropa – Asie, USA – Asie, rovněž je zde potenciál směrem na Blízký východ.

Rád bych zdůraznil několik doporučení:

- Pro efektivní rozvoj služby „Low-Post“ je nutné podrobně prostudovat tok e-commerce mezi zeměmi a regiony.
- Provést průzkum logistických společností typů Zásilkovna v cílových zemích.
- Klást důraz na proces automatizace za účelem vyloučení operačních a finančních rizik spojených s chybou lidského faktoru.
- Vstup na trh CEP by měl probíhat postupně, postupně by se měla stávající doprava nákladu nahrazovat nákladem CEP přepravovaným podle vlastních schémat „Low-Post“.
- Vzhledem k tomu, že trh e-commerce je ve fázi intenzivního vývoje, je nutné pokračovat v hledání dalších způsobů, jak optimalizovat dodací lhůty a náklady na doručování balíků.

Za posledních 20 let se svět hodně změnil, digitální technologie těsně vstoupily do našich životů a značně se zvýšila rychlost života. Letecká doprava je nejrychlejší způsob dopravy (na vzdálenosti od 600 km), což znamená, že by měla zaujímat přední místo v nových trendech při rozvoji podnikání.

7. Závěr

Cílem mé BP bylo najít nové příležitosti v obchodní strategii logistické firmy. Změřil jsem na prostředí letecké dopravy a tento cíl jsem naplnil vytvořením nové multimodální logistické služby „Low-Post“. Tato služba by měla umožnit klasickým osobním leteckým dopravcům účast na trhu CEP v segmentu Cross-border e-commerce.

V teoretické části této práce jsem analyzoval specifika podnikání na trhu OLD. Definoval jsem hlavní obchodní modely, které dnes letecké společnosti používají. Jako nástroj pro analýzu jsem využil SWOT analýzu. Dále jsem provedl SWOT analýzu uvedených obchodních modelů se záměrem určit jejich silné a slabé stránky a vyhlídky na další vývoj.

Dále jsem analyzoval situaci na trhu OLD a v globální ekonomice obecně. Srovnávací analýza světového ekonomického trhu a trhu OLD ukázala přímou závislost těchto trhů. Krize v různých částech světa mají vliv na oba trhy. Po prozkoumání trhu OLD z hlediska použitých obchodních modelů jsem odhalil skutečnost, že tržní podíl společností využívajících nízkonákladový obchodní model byl nejen udržen, ale dokonce zvýšen ve srovnání s předchozími roky. Také jsem poukázal na to, že trend růstu podílu na trhu byl pozorován během různých krizí.

Ve třetí části své práce jsem pomocí rozhodovacího nástroje analyzoval možnosti objektivizace rozhodování v současné realitě. Výsledek analýzy ukázal, že k dnešnímu dni se společnosti potýkají se situací, kdy opatření přijatá na trhu OLD nemohou přinést požadovaný výsledek, protože hlavní segment – přeprava cestujících, byl omezen. A ani použití hybridních obchodních modelů nepřineslo požadovaný výsledek (klíčový segment byl omezen).

V průběhu hledání řešení jsem zjistil, že osobní letečtí dopravci hrají klíčovou roli i na trhu nákladní letecké dopravy a v příštích 10 letech je predikován možný pokles podílu osobních leteckých dopravců na trhu pouze o 2-3 procenta, což je nevýznamné.

Po analýze trhu nákladní letecké dopravy se ukázalo, že situace na tomto trhu během pandemie nebyla tak kritická (pouze -15 % z celkového objemu (viz Graf 10), dokonce příjmy zúčastněných společností vykázaly nárůst o 11,5 % (viz Graf 11). V práci jsem provedl základní průzkum trhu CEP. Po prostudování tohoto trhu jsem identifikoval trend růstu tohoto trhu v příštích 3 letech zhruba o 50 %. Tato skutečnost mi umožňuje říct, že osobní letečtí dopravci mají značné vyhlídky na rozvoj v rámci tohoto trhu. Dále lze konstatovat, že vývoj na

trhu CEP přímo souvisí s rozvojem trhu elektronického obchodování, jehož hlavními hráči v oblasti doručování zásilek v současné době jsou DHL, FedEx, UPS.

Na základě získaných informací jsem definoval strategický cíl – vytvořit nízkonákladový obchodní model na trhu CEP v segmentu Cross-border e-commerce, pro nějž jsem navrhl použít název „Low-Post“.

V praktické části své práce jsem použil společnost DHL pro analýzu a další srovnání. Po analýze hlavních doručovacích modelů nabízených společnostmi DHL pro trh Cross-border e-commerce jsem zjistil, že všechny společnosti fungují na stejném principu, podobnému klasickému modelu využívanému v OLD.

K implementaci strategického cíle definovaného v kapitole 5, jsem vytvořil schéma pro model doručování „Low-Post“ a také vypočítal možnou cenovou nabídku a dodací lhůty.

Při srovnání obou doručovacích schémat jsem ukázal, že navrhovaný model „Low-Post“ pro trh Cross-border e-commerce je efektivnější ve srovnání s modely nabízenými ostatními účastníky tohoto trhu. Dodací lhůty nového modelu jsou srovnatelné s dodacími lhůtami analyzovaných společností, ale zároveň jsou náklady na tuto službu několikrát nižší než u výše jmenovaných společností. Navrhl jsem stručný postup k zavedení této služby na trh CEP.

Také jsem pomocí metodiky pro analýzu rizik stručně identifikoval možná rizika, která mohou vzniknout v procesu vstupu na trh CEP v Cross-border e-commerce nebo mohou ovlivnit výkon nové služby v průběhu jejího působení na trhu. Na závěr jsem definoval několik doporučení k zavedení této služby na trh.

Svůj návrh nové služby „Low-Post“ hodlám nadále rozvíjet a detailně se jím zabývat ve své diplomové práci během dalšího studia na ČVUT Fakultě dopravní.

8. Seznam obrázků

Obrázek 1: Cenová nabídka společnosti Zásilkovna	40
Obrázek 2: Odhadované náklady na dopravu prostřednictvím společnosti.....	41

9. Seznam schémat

Schéma 1: Služby společnosti DHL pro program e-commerce	36
Schéma 2: Schematické znázornění dodavatelského řetězce pro program e-commerce.....	37
Schéma 3: Schéma služby Fulfilment pro e-commerce	38
Schéma 4: Schéma struktury služby „Low-Post“ pro Cross-border e-commerce	39
Schéma 5: Schéma pro výpočet doby dodání pomocí služby „Low-Post“	40

10. Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení SWOT analýzy	16
Tabulka 2: Rozšířená matice SWOT analýzy	17
Tabulka 3: SWOT analýza klasického dopravce	18
Tabulka 4: SWOT analýza nízkonákladového dopravce	19
Tabulka 5: Ukazatele ASK a PLF v roce 2020	24
Tabulka 6: Ukazatele ASK a PFL v roce 2020 podle regionů.....	25
Tabulka 7: Výsledky TOP 14 leteckých společností v roce 2020	26
Tabulka 8: Souhrnná tabulka pozemních výdajů včetně letecké dopravy	42

11. Seznam grafů

Graf 1: Hlavní činnosti leteckých společností	12
Graf 2: Druhy obchodních modelů	14
Graf 3: Dynamika změn světového HDP	21
Graf 4: Celosvětový počet přepravených pasažérů	22
Graf 5: Dynamika změn trhu ve vnitrostátní přepravě 2019-2020	23
Graf 6: Dynamika změn trhu v mezinárodní přepravě 2019-2020	23
Graf 7: Využité osobokilometry v letech 2005-2020	26
Graf 8: Podíl hlavních účastníků trhu v OLD	27
Graf 9: Podíl nákladní přepravy v roce 2019 (s předpovědí na 2039) dle typu společnosti ..	29
Graf 10: Objem nákladní letecké dopravy v letech 2004-2020 (s předpovědí na rok 2021)..	30
Graf 11: Celosvětové výnosy nákladních leteckých společností 2004-2021	30
Graf 12: Kurýrní, expresní a balíkové (CEP) velikost trhu po celém světě (2009-2024)	32
Graf 13: Globální prodej elektronického obchodu (2019-2020).....	32
Graf 14: Podíl předních světových poskytovatelů kurýrních služeb	33

12. Seznam zdrojů

- [1] PRŮŠA, Jiří a kol. *Svět letecké dopravy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Galileo Traiding, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.
- [2] Převážní služby v letecké dopravě. In: *Flying revue* [online]. 18. 9. 2018 [cit. 2021-06-02]. Dostupné z: <https://www.flying-revue.cz/prepravni-sluzby-v-letecke-doprave>
- [3] Obchodní model (Business Model). In: *ManagementMania* [online]. Aktualizace 29.05.2018 [cit. 2021-06-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>
- [4] PRŮŠA, Jiří a kol. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.
- [5] BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. *Letecká doprava II*. Praha: Vysoká škola obchodní, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6.
- [6] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [7] BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. *Provoz a řízení letecké dopravy I*. Pardubice: Dopravní fakulta Jana Pernera, 2004. ISBN 80-86530-17-5.
- [8] IATA. Air Passenger Market Analysis. In: *IATA* [online]. December 2020 [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly-analysis---december-2020/>
- [9] PAČESOVÁ, Hana a Ludmila PICHANIČOVÁ. *Ekonomika a podnikání. Makroekonomie*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2006. ISBN 80-86775-08-9.
- [10] GDP (current US\$). In: *World Bank* [online]. © 2021 [cit. 2021-06-17]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>
- [11] 2020 passenger totals drop 60 percent as COVID-19 assault on international mobility continues. In: *ICAO* [online]. 15 January 2021 [cit. 2021-06-10] Dostupné z: <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/2020-passenger-totals-drop-60-percent-as-COVID19-assault-on-international-mobility-continues.aspx>
- [12] HASEGAWA, Toru. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis. In: *ICAO* [online]. 1 June 2021 [cit. 2021-06-10]. Dostupné z:

<https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO%20COVID%202021%2006%2001%20Economic%20Impact%20TH%20Toru.pdf>

[13] WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. In: *WHO* [online]. July 2021 [cit. 2021-07-16]. Dostupné z: <https://covid19.who.int/>

[14] IATA. Air Passenger Market Analysis. In: *IATA* [online]. December 2020 [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly-analysis---december-2020/>

[15] MAZAREANU, E. Worldwide revenue with passengers in air traffic 2005-2021. In: *Statista* [online]. May 11, 2021 [cit. 2021-06-17]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263042/worldwide-revenue-with-passengers-in-air-traffic/>

[16] Economy development: May 2021: Air Transport Monthly Monitor In: *ICAO* [online]. May 2021 [cit. 2021-06-10] Dostupné z: https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2021/MonthlyMonitor_May_2021.pdf

[17] MAZAREANU, E. Low-cost carrier market share from 2007 to 2020. In: *Statista* [online]. Apr 14, 2021 [cit. 2021-06-17]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/586677/global-low-cost-carrier-market-capacity-share/>

[18] ZONKOVÁ, Zdeňka a kol. *Rozhodování manažera*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2003. ISBN 80-248-0482-4.

[19] MAZAREANU, E. Freight-ton kilometers share of air cargo traffic worldwide in 2019 and 2039, by type. In: *Statista* [online]. Nov 19, 2020 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/535543/worldwide-freight-ton-kilometer-share-belly-cargo-and-main-cargo/>

[20] MAZAREANU, E. Worldwide air cargo traffic from 2004 to 2021. In: *Statista* [online]. May 7, 2021 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/564668/worldwide-air-cargo-traffic/>

[21] MAZAREANU, E. Worldwide revenue of cargo airlines from 2004 to 2021. In: *Statista* [online]. May 11, 2021 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/564658/worldwide-revenue-of-air-cargo-traffic/>

[22] MAZAREANU, E. Courier, express and parcel (CEP) market size worldwide between 2009 and 2024. In: *Statista* [online]. Jun 11, 2021 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/723986/cep-market-total-revenue-worldwide/>

[23] Global Ecommerce Sales (2019 to 2024). In: *Oberlo* [online]. © 2015-2021 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <https://www.oberlo.com/statistics/global-ecommerce-sales>

[24] MAZAREANU, E. Market share of the leading courier service providers worldwide from 2010 to 2018. In: *Statista* [online]. Nov 18, 2019 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/817533/parcel-delivery-providers-market-share-worldwide/>

[25] COPPOLA, Daniela. Global cross-border e-commerce market share 2016-2022. In: *Statista* [online]. Jul 7, 2021 [cit. 2021-07-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/867991/cross-border-e-commerce-share-world/>

[26] Ceník. In: *Zásilkovna* [online]. © 2021 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/eshopy/doruceni-do-ceske-republiky>

[27] Vartist' dostavki. In: *Nova Poshta* [online]. © 2006-2021 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <https://novaposhta.ua/delivery>