

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Rozbor faktorů ovlivňujících leteckou dopravu  
Tomáš Mikuta

Bakalářská práce  
2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Mikuta**  
Osobní číslo: **D09066**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Rozbor faktorů ovlivňujících leteckou dopravu**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

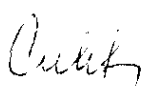
1. Charakteristika letecké dopravy a principy fungování
2. Analýza faktorů ovlivňujících leteckou dopravu
3. Současný stav letecké dopravy ČR z hlediska ovlivňujících faktorů

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Hemžská, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2012**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 5. 2013

Tomáš Mikuta

*Poděkování:*

*Rád bych zde poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Andree Hemžské, Ph.D. za poskytnutou pomoc a rady při zpracování mé práce.*

## ANOTACE

Úvod práce je zaměřen na popis principů systému letecké dopravy, na který navazuje rozbor faktorů, které svým působením ovlivňují leteckou dopravu. Na problematiku těchto faktorů je pohlíženo převážně z pohledu leteckého dopravce. Závěr práce je věnován analýze současného stavu v ČR s ohledem na výše zmíněné faktory. Výsledkem práce je návrh produktu leteckého dopravce založený na marketingovém průzkumu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

letecká doprava, ekonomické, organizační, technologické faktory

## TITLE

Analysis of factors which affects air transport

## ANNOTATION

Thesis is focused on analysis of factors which affects air transport and on description of air system. All these factors are described from position of the airline. Final part of my work contains analysis of present situation in Czech Republic according to these factors. Result of my work is concept of product based on marketing survey.

## KEYWORDS

air transport, economical, organizational technological factors

## Obsah

Úvod .....	9
1 Charakteristika letecké dopravy a principy fungování .....	10
1.1 Historie .....	10
1.2 Systém letecké dopravy .....	11
1.2.1 Letecký dopravce .....	11
1.2.2 Regulační systém .....	16
1.2.3 Letové provozní služby (Air Traffic Services) .....	17
1.2.4 Letiště .....	18
1.3 Základní principy letecké nákladní dopravy .....	19
1.4 Základní principy letecké osobní dopravy .....	20
1.4.1 Průběh přepravního procesu .....	21
1.4.2 Základní kategorie cestujících .....	23
1.4.3 Zvláštní kategorie cestujících .....	23
2 Analýza faktorů ovlivňující leteckou dopravu .....	24
2.1 Ekonomické faktory ovlivňující leteckou dopravu .....	25
2.1.1 Náklady leteckého dopravce .....	25
2.1.2 Marketing a konkurence na trhu leteckých dopravců .....	29
2.1.3 Cenová politika leteckých dopravců .....	31
2.1.4 Hodnocení kvality služeb a spolehlivosti leteckého dopravce .....	34
2.2 Organizační faktory ovlivňující leteckou dopravu .....	35
2.2.1 Organizace letového provozu dopravce .....	36
2.2.2 Organizace sítě linek letecké dopravy .....	38
2.2.3 Významné organizace a úmluvy v civilním letectví .....	40
2.3 Technologické faktory ovlivňující leteckou dopravu .....	43
2.3.1 Výběr letadel leteckého dopravce .....	43
2.3.2 Struktura letadlového parku .....	44
2.3.3 Hodnocení kvality letadlového parku .....	46
3 Současný stav letecké dopravy ČR .....	47
3.1 Uspořádání letišť v ČR .....	49
3.1.1 Letiště Václava Havla Praha .....	51
3.1.2 Český Aeroholding, a.s. ....	52
3.1.3 Řízení letového provozu ČR, s.p. ....	53

3.2 Letečtí dopravci v ČR.....	54
3.2.1 České Aerolinie, a.s.....	54
3.2.2 Travel Service, a.s. ....	58
3.2.3 ABS Jets.....	59
3.2.4 Time Air.....	59
3.2.5 Grossman Jet Service .....	59
3.3 Organizace letecké dopravy v ČR.....	59
3.4 Marketingový průzkum .....	60
3.4.1 Cíle průzkumu.....	60
3.4.2 Výběr vzorku.....	60
3.4.3 Specifikace cílové skupiny respondentů .....	61
3.4.4 Typy otázek a výsledky průzkumu .....	62
3.4.5 Návrh na zlepšení situace.....	68
3.4.6 Návrh produktu na základě zjištěných poznatků .....	69
Závěr.....	76
Použitá literatura.....	77
Seznam obrázků.....	78
Seznam Tabulek .....	79
Seznam zkratk.....	80



## Úvod

Toto téma pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral, protože problematiku letecké dopravy, jakožto nemladšího dopravního oboru shledávám nejzajímavější. Oproti ostatním typům dopravy zaznamenala v posledních letech největší růst a rozvoj, přičemž dle mého názoru lze v budoucnu očekávat další rozmach, zejména v dopravě osobní. Postupem vývoje je možno přepravovat větší počet cestujících za kratší cestovní dobu. Také díky této skutečnosti si letecká doprava vydobyla dominantní pozici nad ostatními typy v přepravě osob, pošty nebo určitého druhu zboží na dlouhé vzdálenosti. Kromě faktu, že letecká přeprava ulehčuje mezinárodní spolupráci, má také dopad na ekonomiku jednotlivých zemí. Letecká doprava například uspokojuje poptávku národního hospodářství po přepravě, také ulehčuje vzájemné styky a mezinárodní komunikace konkrétních hospodářských odvětví a působí tak nepřímo na prosperitu státu. V úvodu práce nejprve popisuji systém letecké dopravy a následně se zabývám rozborem faktorů, jež leteckou dopravu ovlivňují. Závěr práce je zaměřen na analýzu současného stavu civilní letecké přepravy u nás. Abych se dopracoval k výsledku, který by dopomohl ke zlepšení současné situace letecké dopravy u nás, rozhodl jsem se zaměřit na vnímání letecké dopravy cestujícími. Pro určení jejich preferencí a faktorů, které ovlivňují výsledný dojem z cesty, byl použit marketingový průzkum. V samotném závěru jsem, na základě analýzy těchto výsledků, navrhl produkt pro leteckého dopravce, kterým by oslovil co největší počet nových zákazníků.

# 1 Charakteristika letecké dopravy a principy fungování

## 1.1 Historie

Vůbec první snahy o ovládnutí vzdušného prostoru sahají až do přelomu 15. a 16. století, kdy možnosti létání zkoumal Leonardo da Vinci. Ten nabyté znalosti sepsal do *Kodexu ptačího letu* a dále je autorem mnoha konstrukčních schémat. Počáteční pokusy o vzlet, kdy se člověk snažil napodobovat ptačí let, se ale ukázaly jako neúspěšné. Lidé se tedy při hledání řešení zaměřili na využití jiných principů, konkrétně stoupání horkého vzduchu. První balón s lidskou posádkou se vznesl v roce 1783 nedaleko Paříže a ve vzduchu se udržel cca 25 minut. O první vzlety řízeným motorovým letadlem se postarali bratři Wrightové v roce 1903. Průkopníky letectví v Čechách jsou Ing. Jan Kašpar a Evžen Čihák. První samostatný let provedl Ing. Kašpar v roce 1911 z Pardubic do Prahy, v témže roce se uskutečnil následný první let s cestujícím z Mělníka do Prahy – Chuchle. Velký rozvoj zaznamenalo letectví v Čechách během 1. světové války. Tento vývoj zapříčinil zvýšení doletové vzdálenosti a rychlosti letadel samotných. Ve válce nevyužité stroje i se svými piloty se začaly uplatňovat v civilním letectví. Při Pařížské mírové konferenci v roce 1919 byla, mimo jiné, vytvořena letecká komise za účelem vytvoření prvních mezinárodních úmluv na úseku civilního letectví, řešící např.: licencování pilotů, registraci letadel a rozdělení vzdušného prostoru. Výsledkem byla Mezinárodní úmluva o úpravě letectví (Pařížská úmluva). Tato úmluva zřídila Mezinárodní komisi pro leteckou navigaci (ICAN), která zanikla během 2. světové války v důsledku okupace Paříže Německem. Jejím nástupcem po válce byla doposud fungující organizace ICAO, která vycházela z jejích základů. Pařížská úmluva také zmocnila vládu tehdejší ČSR k vydání leteckých předpisů pro vlastní letecký provoz. V Československu se začala provozovat veřejná letecká doprava v roce 1920. Státní podnik České Aerolinie byl zřízen 6. října 1923 za účelem propojení Prahy s Bratislavou. Roku 1927 byla založena Škodovými závody Česká letecká společnost (ČLS). V červenci 1933 byla na základě rozhodnutí vlády zahájena stavba samostatného civilního letiště na Ruzyňské pláni, provoz byl zahájen v dubnu 1937. Letecká síť ČLS a ČSA tehdy propojovala cca 20 měst v Evropě, bohužel Mnichovská dohoda značně poškodila leteckou síť a březen 1939 přinesl úplný zánik československé letecké dopravy.

Před koncem 2. světové války se v Chicagu na Mezinárodní konferenci o civilním letectví sešlo celkem 55 států s ideou využití technologického pokroku nabytého během války a také zabránění budoucím konfliktům. Výsledkem konference byla „*Úmluva o mezinárodním civilním letectví*“, jež vešla v platnost roku 1947 a nahradila tak Pařížskou úmluvu. Letiště

v ČSR se během války naštěstí vyhnuly markantnějšímu zničení, a tak byla činnost Československých aerolinií obnovena 14. září 1945. V důsledku studené války byl počátkem 50. let přerušen provoz většiny linek do západní Evropy na Střední Východ. Poválečný technologický pokrok umožnil vznik novým, úspornějším a výkonnějším motorům. V roce 1978 byl podepsán Zákon o deregulaci vnitrostátní letecké dopravy v USA, která přinesla liberalizační prvky, díky kterým došlo ke vzniku nových dopravců, restrukturalizaci vnitrostátní letecké sítě a snížení cen za přepravu. Po listopadu 1989 se stávají rychle dostupné západní technologie a postupně byly odstraněny umělé bariéry z dob studené války. Zrušil se monopol výlučného využívání linek ČSA pro československé občany a taktéž zanikl státní monopol v oblasti letecké dopravy. Vzhledem k náhlému návalu konkurence ze zahraničí vydržela pouze malá část nově vytvořených leteckých společností.

## **1.2 Systém letecké dopravy**

Úvod této kapitoly je zaměřen na rozbor dopravního systému z pohledu několika jeho složek. Letecký dopravní systém tvoří letiště poskytující služby jak letadlům jednotlivých dopravců, tak cestujícím. Dále letečtí dopravci, kteří nabízejí služby cestujícím, Řízení letového provozu, které dohlíží na pohyb letadel nad daným územím. Další složku leteckého dopravního systému tvoří regulační systém, jenž koordinuje činnosti ostatních složek.[2]

### **1.2.1 Letecký dopravce**

Letecký dopravce je v literatuře definován jako samostatný podnik provozující letadla k účelu přepravy cestujících a pošty za úplat. Letecký dopravce musí plnit požadavky jak bezpečnostní, tak požadavky na odbornou, technickou a finanční způsobilost. Podnik leteckého dopravce vyžaduje pro fungování škálu specializovaných profesí, ale také letiště a podniky řízení letového provozu. Z důvodu vysoké konkurence v letecké dopravě je vyvíjen tlak na neustálé zvyšování produktivity. Toho lze dosáhnout např. snížením nákladů a tím i snížením ceny za přepravu. Pokud by se nepodařilo docílit zvyšování produktivity, hrozilo by, že část poptávky by se přesunula na jiné typy dopravy, což by způsobilo existenční problémy mnoha dopravců. [1]

Letecké dopravce můžeme rozdělit podle mnoha kritérií, např. podle oblasti působnosti, podle stálosti nabídky, podle přístupu k nákladům, apod.

## **ad1) Členění podle oblasti působnosti**

Leteckého dopravce podle oblasti působnosti dělíme do tří skupin:

### ***a) Regionální dopravci***

Síť regionálních dopravců je tvořena mateřským letištěm (hub) a několika druhotnými letišti, ze kterých se svázejí cestující nebo zboží do mateřského letiště a naopak. V jiném případě se může dopravce soustředit pouze na poptávku po přepravě mezi místy regionálního významu, přičemž hub nevyužívá. Tito dopravci mohou působit zcela nezávisle, či ve spolupráci s větším dopravcem nebo aliancí. V případě takovéto spolupráce zajišťuje regionální dopravce svoz nebo rozvoz do sítě většího dopravce, tato činnost se nazývá feeding. Regionální dopravci využívají převážně letouny krátkého, či v některých případech středního doletu.

### ***b) Kontinentální dopravci***

Kontinentální dopravci provozují dopravu na střední vzdálenosti v oblasti konkrétního kontinentu. Jejich linky jsou provozovány z určitého hlavního letiště do dalšího hlavního letiště, nacházejícího se na tom samém kontinentu. Za účelem zajištění konkurenceschopnosti spolupracují kontinentální dopravci úzce mezi sebou nebo v alianci. Tito dopravci využívají pro lety zpravidla proudová úzkotrupá letadla se střední doletovou vzdáleností.

### ***c) Dálková dopravci***

Tito dopravci se zabývají přepravou mezi jednotlivými kontinenty. Aby si zajistili dostatečnou síť přípojových linek, orientují se také někdy na dopravu na střední vzdálenost. Mohou také na bázi franchisingu spolupracovat s ostatními dopravci, aby dosáhli hustší sítě přípojů. Dálková dopravci často bývají nosnými členy konkrétních aliancí. Vedle dálkových letadel z výše zmiňovaných důvodů využívají i letadla na střední vzdálenosti.

## **ad2) Členění podle stálosti nabídky**

Letecké společnosti členíme podle stálosti nabídky na dvě skupiny:

### ***a) Pravidelní dopravci***

Pravidelný dopravce je charakterizován přepravou cestujících, za veřejnou cenu a dle publikovaného letového řádu. Mezi tyto dopravce patří síťové, nízkonákladové i regionální společnosti. Obchodní riziko za využití kapacity letadla nese sama společnost. Někteří dopravci tohoto druhu nabízejí ke zlepšení využití a efektivity svých letadel také nepravidelnou přepravu, a to zejména v neobchodních časech (zejména zimní období).

### ***b) Nepravidelní dopravci***

Soustředí se na dopravu na objednávku, není tedy pravidelně nabízena a provozována dle letového řádu. Nepravidelná doprava je koncipována tak, že objednatel požádá dopravce o uskutečnění letu. Let posléze sám obchodně nabízí pod svým jménem. Objednatelem jsou v tomto případě například cestovní kancelář nebo určitá družstva či zájmové skupiny, které objednají letadlo pro přepravu svých členů či klientů. Obchodní riziko za využití, či nevyužití letecké kapacity nese objednatel. Při výběru letů musí být respektovány technické a kapacitní limity jak letounů, tak letišť. Nepravidelné lety nazýváme také charterové, nabízejí obvykle menší pohodlí, větší kapacitu a díky tomu nižší sedačkovou cenu. Samotné ceny jsou stanoveny na základě dohody mezi společností a objednatelem, zároveň také v souladu s náklady na přepravu a situací na trhu. [2]

### **ad3) Členění podle přístupu k nákladům**

Letecké dopravce dělíme podle přístupu k nákladům do následujících skupin:

#### ***a) Klasičtí dopravci***

Tito dopravci nabízejí cestujícím na svých linkách při přepravě větší komfort než nízkonákladové společnosti, například občerstvení zdarma. Své nevyužité přepravní kapacity zaplňují přepravou pošty, zásilek nebo ji využívají na charterové lety.

Vyjma komfortnějších služeb se snaží klasičtí dopravci konkurovat nízkonákladovým dopravcům například zaváděním systému věrnostních bodů, tzv. bonusového programu pro časté cestující (Frequent Flyer Programm). Cestující, který bude často využívat služby jednoho dopravce, nebo více spolupracujících dopravců, obdrží dle délky trasy letecké míle. Za tyto míle může zákazník dále získat například volné letenky a jiné výhody. Letecké společnosti zahrnují do svých věrnostních programů také partnerské hotely, půjčovny aut, nebo restaurace, kde také může zákazník věrnostní body získat. [4]

#### ***b) Nízkonákladoví dopravci***

První nízkonákladové společnosti vznikly v roce 1970 v USA, jednalo se o takové společnosti, které létaly s nízkými letištními poplatky. Tyto společnosti provozovaly dopravu z bodu do bodu, bez zajišťování návaznosti na další linky. Letenky byly prodávány telefonicky. Postupem času se i v Evropě, z důvodu liberalizace podmínek udělování licencí a přidělování leteckých tras, začaly vytvářet příznivé podmínky pro vznik nízkonákladových společností.

Pro tyto společnosti je typická určitá skupina znaků, jako například zvyšování denního využití letadel, minimalizace pobytu letadel na letišti a velmi nízké jednotkové náklady. Nízkonákladové společnosti vznikají buďto jako čisté nízkonákladové společnosti nebo jako dceřinné společnosti klasických leteckých společností. Celkově je ve světě cca 250 nízkonákladových společností, z toho 60 v Evropě.

Letenky jsou rezervovány po internetu nebo telefonicky, po rezervaci elektronické letenky je nutno ji ihned uhradit, aby nabyla platnosti, změna rezervace letenky není možná, nebo je zpoplatněna částkou, která je mnohdy větší než vlastní cena letenky. Letenky v papírové formě většinou low-cost dopravci neposkytují. Díky tomu, že nízkonákladové společnosti uplatňují přímý prodej letenek, je jejich spolupráce s cestovními agenturami minimální. Přepravu tyto společnosti soustřeďují na méně významná vedlejší letiště, která jsou zatížena nižšími poplatky než uzlová letiště, dále většinou využívají pouze jeden typ letadla, díky tomu mají nižší náklady na údržbu letadel, skladování náhradních dílů nebo školení pracovníků na provoz konkrétních typů letadel.

Při pořizování jsou upřednostňovány nové moderní a lehké letouny, velké množství poplatků se totiž odvíjí od tzv. maximální vzletové váhy. Nakonec samotné náklady na administrativu jsou též minimální, společnost zaměstnává pouze nejmenší možný počet úředníků. [1]

### ***Aliance leteckých dopravců***

První známky užší spolupráce leteckých dopravců se začaly objevovat v osmdesátých letech, a to převážně ve formě dvoustranných dohod mezi jednotlivými dopravci. Až počátkem devadesátých let se začala projevovat snaha o utváření větších uskupení, tedy aliancí. Tyto aliance byly tvořeny z různých důvodů, např.: vytvoření silné pozice pro jednání s dodavateli, snahy poskytnout zákaznickému segmentu globální společný produkt, zvýšení atraktivity poskytovaných služeb, zlepšení celosvětového pokrytí.

Strategie leteckých dopravců jsou orientovány na zlepšení konkurenceschopnosti, získání většího podílu na trhu a snižování nákladů. Z doposud fungujících aliancí je tou nejstarší Star Alliance, následně Oneworld a nakonec SkyTeam. Vznikaly také různé další aliance, ale ty buďto zanikly, nebo se připojily k některým výše zmíněným. Rozsah a provázanost spolupráce mezi jednotlivými dopravci se výrazně liší. [3]

Lze říci, že spolupracují hlavně za účelem:

- koordinace letových řádů,
- sjednocení odbavovacích systémů,
- vytvoření doplňkové nabídky cestujícím v rozsahu určité aliance,
- sdílení určitých činností (catering, marketing, ...).

### ***Star Alliance***

Star Alliance je jedna z nejstarších aliancí leteckých dopravců, byla založena v roce 1997 za účelem navázání bližší spolupráce mezi dopravci. Její logo obsahuje pět trojúhelníků, jenž symbolizují její zakladatelské společnosti. Konkrétně jsou to společnosti: Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines Systém, United Airlines a Thajské mezinárodní Aerolinky.

### ***SkyTeam***

Tato aliance leteckých dopravců byla založena 22. června 2000, zakladatelskými společnostmi byly Aeromexico, Air France, Delta Air Lines a Korean Air. V září roku 2000 také vznikla dnes největší aliance leteckých nákladních dopravců SkyTeam Cargo. V současné době má aliance SkyTeam 15 členů. Česká republika je také jejím členem, do této aliance se zapojila v roce 2001. Cílem zapojených leteckých společností je vytvořit síť s celosvětovým pokrytím. Mezi členskými aerolinkami jsou vzájemně uznávané jejich věrnostní programy. Řídící kancelář zapojených leteckých společností sídlí na amsterodamském letišti Schiphol. Centrální organizaci podléhají funkce jako například synchronizace produktů, podniková komunikace, atd. V rámci aliance je denně vypraveno přibližně 14 500 letů do 916 destinací.

### ***Oneworld***

Tato aliance je, hned po dvou předešlých, třetí největší. Oneworld byla založena v roce 1999, její vedení sídlí ve Vancouveru v Kanadě. Letecká síť aliance zahrnuje přibližně 900 destinací ve 150ti zemích světa, denně uskuteční přibližně 9 500 letů a jejich letadlový park čítá 2 500 letounů. Jejich roční příjmy vykazují 90 bilionů amerických dolarů. [1]

### 1.2.2 Regulační systém

Letiště a letové provozní služby jsou provozovány pod dozorem regulátora a to buď na úrovni:

- vládní – dle národních zákonů, mezinárodního práva či předpisů,
- nevládní – na základě několikastranných úmluv, regulace prostřednictvím leteckých organizací (IATA).

Regulátor má za úkol směřovat rozvoj leteckého dopravního systému tak, aby byla zajištěna efektivní, bezpečná a hospodárná doprava. Potřebu regulace z hlediska bezpečnosti umocňuje fakt, že v kritické situaci nelze přepravní proces přerušit, a je tak třeba věnovat tomuto faktoru zvláštní pozornost. Díky svému charakteru vyžaduje letecká doprava mezinárodní spolupráci.

Základním prvkem regulačního systému je národní regulátor, tedy část nějakého ministerstva, nebo samostatná vládní organizace. Při rozhodování musí spolupracovat také s některými neleteckými orgány, jako například s celními, zdravotními, imigračními a finančními institucemi.

Jsou případy, kdy se na regulaci letecké dopravy podílí společně několik ministerstev najednou (např. ministerstvo dopravy, zahraničních věcí, vnitřní bezpečnosti) a jejich činnost je navzájem koordinována. V současnosti se už jen zřídka vyskytuje případ, kdy kontrola všech prvků letecké dopravy spadá pod jednu instituci, tato forma přetrvává už jen v některých rozvojových zemích. Nevýhodou této formy je subjektivnost při vydávání norem a v průběhu vyšetřování událostí, kdy určitý orgán by vlastně vyšetřoval sám sebe.

Národní legislativa reguluje jak vnitrostátní, tak mezinárodní letecké aktivity, přičemž vychází z Úmluvy o mezinárodním letectví (ICAO).

Regulační principy jsou v praxi prosazovány třemi základními principy:

#### a) Tvorba legislativy

Zahrnuje tvorbu zákonů, předpisů, pravidel a postupů.

#### b) Licencování

Pod pojmem licencování rozumíme, kromě udělování licencí, také jejich odebrání, odpírání a udělování podmínek pro jejich získání. Licencují se jak letiště, tak letečtí dopravci, bezpečnostní služby, atp. Vydání (odepření) licence vyjadřuje stanovisko daného úřadu



k provozování konkrétní služby či obchodní aktivity. Licence jsou vydávány buď na dobu neurčitou nebo určitou.

### **c) Ad hoc rozhodování**

Pod tímto pojmem rozumíme rozhodování k určitému konkrétnímu účelu, děje se tak například při schvalování tarifů nebo sezónních letových řádů. [2]

#### **1.2.3 Letové provozní služby (Air Traffic Services)**

Tyto služby představují soubor činností, který je poskytován všem uživatelům letového prostoru. Jejich posláním je zabraňovat srážkám letadla s překážkami či jiným letadlem na provozní ploše a zajišťovat nepřerušovaný tok letového provozu. Dále mají v určitých situacích za úkol informovat příslušné organizace v případě pátrání nebo poskytování pomoci.

Poskytování leteckých provozních služeb v letovém prostoru je rozděleno mezi několik letových informačních oblastí. Na území každého státu se nachází určitý počet letových informačních oblastí. Počet je určen na základě velikosti území státu nebo podle politických faktorů dané země. Pro představu například Německo má takových oblastí 8, v ČR je pouze jedna.

Do letových provozních služeb zahrnujeme službu řízení letového provozu, letovou informační službu a pohotovostní službu.

#### ***Služba řízení letového provozu***

Tato služba je určena k poskytování aktuálních informací a k zamezení kolizí letadel, jak již bylo zmíněno výše. Dělíme ji dále na tři části, podle toho v jaké konkrétní fázi letu je služba poskytována:

- oblastní službu řízení – jedná se o poskytování navigačních služeb,
- přibližovací službu řízení – jde o poskytování pokynů letadlům při přiblížení k přistání,
- letištní službu řízení – udává letadlům pokyny od pohybu na stojánce přes vzlet až po přistání.

#### ***Letová informační služba***

Poskytuje letadlům všechny potřebné informace pro zajištění bezpečného průběhu letu. Je poskytována na základě rádiového spojení.

### ***Pohotovostní služba***

Tato služba je taktéž nazývána jako Služba pátrání a záchrany (SAR) a jejím účelem je vyrozumívát, v případě potřeby (pátrání), příslušné organizace a spolupracovat s nimi. Dle Úmluvy o civilním letectví jsou všechny státy povinny poskytovat pátrací a záchrannou službu v případě nehod nebo nouze. [1]

#### **1.2.4 Letiště**

Dle zákona je letiště definováno jako plocha, včetně staveb, vymezená trvale k zabezpečení vzletů, přistávání letadel a pohybu s tím souvisejícím. Letiště lze také chápat jako ekonomický subjekt, který je zcela nezávislý na leteckých společnostech. Provoz leteckých společností je finančně zajištěn z poplatků za využívání letiště a také z příjmů plynoucích například z pronájmu kancelářských a obchodních prostor nebo provozu parkovišť. Z pohledu systému letecké dopravy letiště zaujímá úlohu počátečního a koncového bodu v leteckém přepravním procesu, dochází zde také k přechodu z pozemních typů dopravy na leteckou. Ke splnění těchto úloh je letiště vybaveno dráhovým systémem, systémem pojezděcích drah a odbavovacích ploch. Z důvodu hlučnosti a emisí spojených provozem musí letiště dbát na splňování ekologických norem. [1]

Letiště jsou dle výkonnostních kritérií Evropské unie rozdělena na:

- hlavní letiště – více než 25 milionů cestujících přepravených za rok,
- národní letiště – 25 až 10 mil. cestujících přepravených za rok,
- velká regionální letiště – 10 až 5 mil. cestujících přepravených za rok,
- malá regionální letiště – 5 až 1 milion cestujících přepravených za rok,
- malá letiště – méně než 1 milion cestujících ročně.

Letištní plocha se rozděluje, dle užívání, do dvou kategorií. První se nazývá „airside“, ta zajišťuje základní funkce provozu letiště a není přístupná široké veřejnosti. Do této oblasti řadíme typické letištní stavby jako vzletové a přistávací plochy, stavby pro plnění a skladování leteckých pohonných hmot, dále stavby zabezpečující požární ochranu letiště a stavby bezpečnostní.

Druhá kategorie „landside“ zahrnuje převážně plochy pro komerční využití, a je tedy tím pádem přístupná široké veřejnosti. V této oblasti se nacházejí stavby jako například odbavovací budovy (vnitřek), prostory pro obchodní a gastronomické účely a prostory určené pro využití leteckými dopravci či využívané jako letištní zázemí pro poskytování poštovní

přepravy. V neposlední řadě sem patří také parkoviště nebo terminály městské hromadné dopravy. K docílení konkurenceschopnosti letiště je provázanost s regionální či dálkovou dopravou velmi důležitá. [2]

### **1.3 Základní principy letecké nákladní dopravy**

Leteckou nákladní dopravou se ve své práci budu zabývat pouze okrajově, následně se budu zaměřovat převážně na dopravu osobní. Rozvoj tohoto charakteru dopravy byl velmi ovlivněn průběhem druhé světové války. V této době si prošla vývojem jak zabezpečovací, tak ostatní letecká technika. Po válce letecká nákladní doprava stagnovala, byla provozována ve velmi omezené míře a to mnohdy i za využití osobních letounů. Zvrat nastal teprve až v 60. letech kdy byla zavedena turbovrtulová a proudová letadla. Zavedení těchto typů letadel poskytlo podmínky pro znovuzrození letecké nákladní dopravy. Společnosti si mohly dovolit začít připravovat trh pro leteckou nákladní dopravu, činí tak prostřednictvím výhodnějších tarifů pro větší množství nákladu nebo dalších podobných nástrojů obchodní politiky. Za účelem plynulosti vývoje se pořizovaly letouny s větší kapacitou, které jsou určeny přímo pro nákladní přepravu. Dále byla nutnost automatizovat odbavovací procesy, neboť docházelo k nárůstu využití různých druhů kontejnerů a palet. Z hlediska výkonů v nákladní dopravě představují letecké výkony přibližně 1 % z celkových nákladních výkonů. Ovšem pokud poukážeme na hodnotu přepravovaného zboží, tak v tom případě má letecká doprava podíl přes 30 %. Letecky je přepravováno všechno zboží, které je svým charakterem pro leteckou přepravu vhodné. Zakázána je přeprava nebezpečných látek, jako například výbušnin, silně hořlavých látek, atd. Přepravním dokladem je Letecký nákladní list, který doprovází náklad po celou cestu až k příjemci. Tarif letecké nákladní dopravy (TACT) je vydáván členy sdružení ICAO, a to dvakrát ročně ve třech svazcích: předpisy, celosvětový tarif a tarif pro severní Ameriku.[4]

Leteckou nákladní dopravu dále dělíme na dopravu:

#### **a) Zboží**

Při přepravě zboží jsou používána letadla se speciálně upravenou palubou a spodní částí letadla. Pro zjednodušení manipulace a zajištění ochrany zboží se používají různé typy kontejnerů a palet. Společnosti zaměřené na dopravu zboží vznikají často jako dceřiné společnosti osobních dopravců.

### ***b) Zásilek***

V porovnání s dopravci zboží se ti zásilkoví specializují na rychlou přepravu zásilek z domu do domu, navíc s garantovanou maximální dobou doručení. V noci jsou provozovány přípojové lety do mateřských letišť, ze kterých jsou následně překládány na návazné linky. Rozmach zásilkové přepravy byl v poslední době umožněn hlavně také díky internetu, který dovoluje přesně sledovat postup zásilky až do doby předání příjemci, což vylučuje její ztrátu. Na přípojové lety jsou využívána malá vrtulová nebo proudová letadla. Na dálkovou přepravu jsou používána širokotrupá letadla.

### ***c) Pošty***

Letecká poštovní přeprava měla největší význam převážně v počátcích civilního letectví. Kapacity letadel byly tehdy omezeny a mnoho společností se specializovalo právě na přepravu pošty. S nárůstem kapacity letadel, a také díky rozvoji informačních technologií, se společnosti následně přeorientovaly například na přepravu cestujících. Přeprava pošty je uskutečňována na základě dohod mezi leteckými dopravci a světovou poštovní organizací. Jsou přesně vymezeny postupy přepravy i předání poštovních zásilek. Objem tržeb z poštovní letecké přepravy činí dnes přibližně 1% z celkových tržeb dopravce. [2]

## **1.4 Základní principy letecké osobní dopravy**

Osobní leteckou dopravou obecně rozumíme civilní přepravu osob z výchozího do koncového bodu za daných přepravních podmínek. Jakožto služba bývá poskytována společně s několika doprovodnými službami. Jako přepravní smlouva v osobní dopravě funguje letenka a zavazadlový lístek. Ceny za přepravu cestujících se zavazadly do určité hmotnosti jsou určeny leteckým tarifem, o kterém rozhoduje letecká společnost, či v některých případech stát. Dopravní služby se dostávají ke koncovým zákazníkům prostřednictvím distribučních kanálů. Proces distribuce zahrnuje poskytování informací o letech, tvorbu rezervací, vystavení přepravních dokladů, atd.

Distribuce pravidelné letecké přepravy probíhá dvěma základními způsoby:

- přes vlastní distribuční kanály, kdy dopravce využívá vlastní prodejní síť a internetové portály,
- prostřednictvím mezičlánku, např. cestovních agentur a jejich internetových portálů.

Nepravidelnou přepravu představují charterové lety, které jsou realizovány leteckými společnostmi na základě objednávky cestovních agentur či zájmových skupin. Podmínky nepravidelné dopravy jsou vymezeny ve smlouvě mezi objednatelem a leteckou společností, tedy individuální pro každý případ. Takový typ přepravy není veřejně publikovaný. [2]

#### **1.4.1 Průběh přepravního procesu**

Proces přepravy cestujících je možné rozdělit do několika kroků podle toho, jak následují za sebou. Celkový dojem z přepravy si cestující neodnáší pouze ze samotného procesu přepravy, ale i z dalších, s přepravou souvisejících procesů.

#### **Přeprava na letiště**

V dnešní době není obvyklé, aby byla cestujícím poskytována doprava na letiště. Do této fáze je tedy možné zahrnout především kvalitní informační systém, poskytovaný včas a vhodnou formou cestujícím. Tyto informace mohou být cestujícím poskytovány buď formou letových řádů nebo formou webových stránek letišť, apod. Jednotlivé informační systémy letišť jsou složeny z mezinárodně uznávaných piktogramů, které jsou případně doplňovány textem ve dvou jazycích (místní a anglický). Dále jsou na letištích poskytovány informace za pomoci elektronických informačních tabulí.

#### **Odbavení cestujících**

V procesu odbavení podléhají cestující kontrole dokladů, zavazadel, obsah u příručních zavazadel, a zda-li byla jejich rezervace potvrzena a zaplacená. Děje se tak mimo jiné z důvodu zachování bezpečnosti letecké dopravy a také proto, aby měl cestující k dispozici vlastní sedačku. Pokud má cestující klasickou letenku, tak ji předkládá ke kontrole spolu s identifikačními doklady (Občanský průkaz, Cestovní pas). V případě elektronické letenky je cestujícím doporučováno mít u sebe výtisk potvrzení o elektronické letence, nebo v případě automatických odbavovacích stojanů je cestující identifikován kartou, kterou obdržel při koupi letenky. Následně obdrží cestující palubní vstupenku, která stvrzuje, že pasažér je připraven k letu a má přiřazeno určité místo na daném letu. Pokud to země cílové destinace vyžadují, jsou navíc kontrolována víza. Po fázi odbavení zpravidla letecký dopravce přebírá zodpovědnost za cestujícího.

## **Bezpečnostní kontrola**

Z důvodu výskytu nebezpečí teroristických akcí se neustále zpřísňují pravidla pro kontrolu cestujících a jejich zavazadel na základě poznatků o taktikách a prostředcích teroristických akcí. Na kabinová zavazadla se vztahují přísnější pravidla než na ta, která budou uložena mimo dosah cestujícího po dobu letu (zapsaná zavazadla). Cestující je se zákazem přepravy vybraných předmětů obeznámen již při koupi letenky. Zapsaná zavazadla jsou podrobena kontrole během jejich pohybu v odbavovacím systému za pomoci rentgenu. Samotní cestující s příručními zavazadly jsou kontrolováni buď ještě před vstupem do odbavovacího terminálu nebo při bezpečnostních prohlídkách před vstupem do gate.

## **Nástup do letadla**

Po čekání před odletem následuje výzva k odchodu do příslušného gate, kdy je cestujícím zkontrolována a odebrána palubní vstupenka. Cestujícímu je ponechán pouze ústřížek z palubní vstupenky. Nástup cestujících je zpravidla uskutečňován 10-20 minut před plánovaným odletem.

## **Poskytování služeb na palubě letadla**

Proces poskytování služeb začíná uvítáním cestujících a jejich následným nasměrováním k jejich sedadlu. Charakter a kvalita služeb je individuální u každého dopravce, zpravidla se ale cestujícím vyšší třídy věnuje větší pozornost. Je nutno všechny cestující řádně obeznámit s pravidly bezpečnosti na palubě, způsob prezentace těchto pravidel je vizitkou profesionality konkrétního dopravce. V průběhu letu je nabízeno občerstvení či duty free prodej. Před přistáním jsou cestujícím poskytovány informace o letišti přistání, počasí, místním čase, atp.

## **Výstup do terminálu**

Po přiletu cestující opouští letadlo a směřují do terminálu, na většině letišť v současnosti prostřednictvím autobusu či nástupních mostů. Na některých letištích se cestující přesouvají do terminálu pěšky po vyznačené trase, tato forma je ale užívána pouze na velmi malých letištích a z hlediska jak bezpečnosti, tak organizace ji nepovažují za ideální.

Subjekty letecké dopravy se rozdělují na subjekty na straně nabídky a na straně poptávky. Na straně nabídky jsou to letečtí dopravci a na straně poptávky zákazníci, a to ať už cestující,

jakožto koncoví zákazníci nebo cestovní kanceláře, které fungují jako prostředník mezi cestujícími a dopravci. [2]

#### **1.4.2 Základní kategorie cestujících**

V přepravě osob rozdělujeme cestující do několika kategorií. Toto rozdělení následně ovlivňuje přepravní tarif a další přepravní podmínky, jak bude dále vysvětleno pro každou konkrétní kategorii.

##### 1) Dospělí

Jako dospělí se při přepravě považují osoby od 12 let, platí pro ně plný tarif pro dospělé osoby a mají všechny nároky vyplývající z konkrétní přepravní smlouvy.

##### 2) Děti

Za děti jsou považovány osoby od 2 do 12ti let, kterým je uplatňována určitá procentuální sleva z ceny pro dospělé cestující. Z přepravní smlouvy pro ně platí stejné nároky jako pro dospělé cestující

##### 3) Infanti

Tato kategorie zahrnuje děti do dvou let, u klasických dopravců je jim v praxi obvykle účtováno 10 % z ceny pro dospělé.

#### **1.4.3 Zvláštní kategorie cestujících**

Tato kategorie cestujících zahrnuje osoby, kterým je po dobu letu nutno věnovat speciální péči nebo dohled.

##### 1) Nedoprovázené děti

Děti do 12ti let mohou být přepravovány bez doprovodu, pouze pokud mají své vlastní doklady, do místa odletu je doprovodí dospělá osoba, v místě příletu si je vyzvedne dospělá osoba a musí být vyplněn protokol „Nedoprovázené dítě“. Tento protokol zahrnuje údaje o letu a o osobě, která si dítě vyzvedne a dále informace o jazyce, kterým dítě mluví. Obvyklá spodní hranice pro přijetí nedoprovázeného dítěte k přepravě je 5 let. Nízkonákladoví dopravci většinou přepravu dětí bez doprovodu neprovozují.

## 2) Nemocní cestující

Touto kategorií cestujících rozumíme nemocné pasažéry, kteří netrpí infekční či psychickou chorobu. Tito cestující obdrží protokol, jenž obsahuje jednak informace o cestujícím a také lékařské informace, včetně lékařského souhlasu s přepravou. Dopravce má právo přepravu nemocného cestujícího odmítnout, v případě že je cestující přepravován více dopravci, musí souhlasit všichni dopravci.

## 3) Nastávající matky

Přepravovány mohou být nastávající matky do konce 34. týdne těhotenství, je vyžadováno lékařské potvrzení o stupni těhotenství a také souhlas ošetřujícího lékaře s letec. přepravou.

## 4) Deportovaní cestující

Rozumíme cestující, kteří byli z určitého důvodu vypovězeni ze země, mohou být deportováni s eskortou nebo bez ní. Mohou to být také cestující bez potřebných cestovních dokladů. O deportaci rozhoduje policie daného státu. Ten dopravce, který tohoto cestujícího přivezl, musí ho odvézt zpět na vlastní náklady. Z tohoto důvodu je cestující vždy obeznámen s podmínkami pro vstup do konkrétní země a je podroben důkladné kontrole všech nezbytných dokladů. [2]

## **2 Analýza faktorů ovlivňující leteckou dopravu**

Ve druhé části mé práce se budu zabývat faktory, které ovlivňují celý proces letecké dopravy. Rozhodl jsem se tyto faktory, dle charakteru, rozdělit do tří kategorií a to:

- ekonomické,
- technologické,
- organizační.

Nejprve se budu zabývat rozbořem faktorů v každé části a následně se pokusím vypořádat mezi jejich působením nějaké souvislosti. Do technologické kategorie jsem zařadil mimo jiné také podrobnější rozbor informačních technologií, používaných v letectví, do kategorie organizačních faktorů jsem se rozhodl zařadit navíc legislativu spojenou s letectvím a ještě mezinárodní dohody upravující podmínky a postupy v letecké dopravě.



## **2.1 Ekonomické faktory ovlivňující leteckou dopravu**

Jako první se zaměříme na rozbor ekonomických faktorů, a to především z hlediska dopravce. Půjde o různé náklady leteckých dopravců, jejich cenovou politiku a marketing.

### **2.1.1 Náklady leteckého dopravce**

Letecké společnosti usilují o co největší možnou minimalizaci nákladů za účelem dosažení vyšších zisků. Řízení nákladů jednotlivých dopravců je zahrnuto v jejich podnikové strategii, tudíž údaje o svých nákladech společnosti tají. Ve výročních zprávách společností jsou obsaženy jen roční ekonomické výsledky. K položkám, které nejvíce ovlivňují náklady leteckého dopravce, patří: personální náklady, náklady na pohonné hmoty, poplatky, náklady na údržbu a ostatní náklady.

#### **ad1) Personální náklady**

Personální náklady jsou velmi důležitou složkou celkových nákladů leteckého dopravce, jelikož tvoří přibližně jejich 30% podíl. Tato nákladová položka se může podnik od podniku velmi výrazně lišit.

Základem pro určení těchto nákladů je:

##### **a) Průměrná mzda**

Průměrná mzda vyjadřuje poměr sumy všech podnikových mezd k počtu zaměstnanců. Bývá vyšší než průměrná mzda v konkrétním státu, jelikož mzdy pilotů mnohdy několikanásobně převyšují mzdy ostatních zaměstnanců dopravce. Tlak na snižování mezd je pro dopravce velmi náročný, jednak kvůli silným odborovým organizacím a také výskytu tzv. monopolních profesí v letectví. Tyto profese nelze v krátkém časovém úseku nahradit, výcvik nového zaměstnance je velmi časově a finančně náročný (piloti, dispečeri, letečtí inženýři). Tito zaměstnanci mohou, v případě potřeby udržení či zvýšení platu zastavit provoz a s tím souvisí vysoké ekonomické ztráty, ale také i poškození image společnosti.

Jako prostředek pro snižování mezd může být užitá metoda „delokalizace práce“, což znamená, že letecký dopravce působící ve více zemích se drží právních předpisů jedné konkrétní země, ve které jsou pro něj nejvýhodnější. V praxi to znamená, že v zemi A jsou zaměstnanci zaměstnání dle právního řádu země B a mají tím pádem nižší platy, než požaduje právní řád země A.

Další metodou pro snižování nákladů je externalizace handlingu, cateringu, apod. Dopravce pro tyto činnosti využije služby subjektu mimo vlastní společnost (tzv. outsourcing).

#### b) Produktivita práce

Tímto pojmem se rozumí poměr zisku (či osobokilometrů) k počtu zaměstnanců. Letečtí dopravci usilují o její navyšování z důvodu zlepšování konkurenceschopnosti. Dle Asociace evropských aerolinií je definována jako poměr nabízených sedadlokilometrů na zaměstnance. Řídíme-li se touto definicí, může se jako prostředek pro zvyšování produktivity jevit navyšování kapacity přepravy, což ale nemusí nutně přinášet efektivní růst tržby podle vynaložených nákladů a došlo by tím ke snížení zisku.

#### **ad2) Náklady na letecké pohonné hmoty (LPH)**

Položka nákladů na LPH je doprovázena výraznými výkyvy na základě kolísání jejich aktuálních cen na trhu. Podíl těchto nákladů na celkových nákladech může být někdy čtvrtinový, někdy tvoří jen desetinu celkových nákladů.

Kolísání nákladů na LPH ovlivňují tyto následující faktory:

#### a) změna ceny ropy na trhu

Tržní cena ropy závisí na mnoha faktorech. Společnosti jsou povinny informovat veřejnost o plánovaných tarifech rok před nabytím platnosti, z tohoto důvodu se snaží předpovídat vývoj ceny ropy na světovém trhu. Určit takovouto předpověď je ale velice náročné. Pokud je předpověď chybná a dochází k většímu růstu cen, než bylo předpokládáno, tak dochází ke znatelným ekonomickým ztrátám. Naopak, když je růst cen nižší, než bylo předpokládáno, dochází z důvodu vysokého tarifu ke snížení konkurenceschopnosti dopravce.

Dopravce se může bránit výkyvům cen pohonných hmot za pomoci dvou způsobů. První způsob se nazývá tankering. Dopravce využívá rozmanitosti cen na různých letištích a pokud je to pro něj na určitém letišti ekonomicky výhodné, natankuje maximální množství paliva (vyšší než vyžaduje délka nadcházejícího letu) na tomto letišti.

Druhou metodou je tzv. hedging, kdy si dopravce sjedná na určitou dobu nákup LPH za pevnou cenu, která není ovlivněna situací na trhu. Tento způsob nese ovšem riziko ztrátovosti, v případě, když tržní cena klesne pod úroveň ceny sjednané.

#### b) snížení spotřeby leteckých motorů

U nových typů letadel se usiluje o minimalizaci spotřeby paliva, hlučnosti a emisí. Spotřeba letadla může být ovlivněna jak typem, tak jeho stářím. Obecně je průměrná spotřeba na osobokilometry menší u velkých letadel. Dopravci usilují o úsporu paliva také prostřednictvím optimalizace plánování letů, volí pro let co nejekonomičtější poměr spotřeby a rychlosti a dále usilují o minimalizaci spotřeby paliva na zemi.

#### **ad3) Náklady na distribuci služeb letecké přepravy**

Prodej letenek může být realizován prostřednictvím:

- přímých kanálů (společnost vlastní prodejní kancelář, má vlastní web, vlastní pobočky, atd.),
- nepřímých kanálů (prodej je zprostředkován přes cestovní kanceláře, dopravce, agentury, nebo ostatní).

V roce 2007 bylo leteckým dopravcům zrušeno povinné vyplácení provizí cestovním kancelářím, což umožnilo leteckým dopravcům velmi zásadní kroky za účelem minimalizace nákladů. Mnoho cestovních kanceláří tak zaniklo, a pro přeživší byly příjmy omezeny jen na transakční poplatky, které jsou ale placeny přímo jejich zákazníky.

Letecké společnosti musí ale nadále platit poplatky provozovatelům globálních distribučních systémů za rezervační služby. Za účelem dalšího snížení nákladů společnosti zřizují vlastní rezervační střediska a prodej letenek přes Internet, který byl umožněn společně se zavedením elektronických letenek.

#### **ad4) Poplatky**

Výše zpoplatnění leteckého provozu závisí na rozhodnutí státu. Mezi státy se počet druhů poplatků a jejich velikost značně liší. Jedná se například o tyto poplatky:

- Přiblížovací poplatek – hradí se před přistáním letounu, a to za služby poskytované organizací Řízení letového provozu.
- Přistávací poplatek – je spojen s používáním runwaye a pojezdových drah, jak při přistání, tak při vzletu. Jeho výše je odvozena od maximální vzletové hmotnosti letounu.

- Hlukový poplatek – z vybírání tohoto poplatku se čerpají finance na hrazení nákladů spojených s potlačením vlivu hluku v okolí letiště, které narůstají společně s uplatňováním politiky ochrany životního prostředí. Výše poplatku závisí na hlučnosti konkrétního letadla.
- Letištní poplatek – je hrazen cestujícími za využívání letištních služeb a služeb k zajištění bezpečnosti. Výše tohoto poplatku se stát od státu různí. Tento poplatek velmi ovlivňuje finální nabízený tarif, jelikož v některých případech (zlevněné letenky) může dokonce i přesáhnout cenu samotné letenky.

#### **ad5) Náklady spojené s údržbou letového parku**

Jejich podíl na celkových nákladech tvoří cca 12 %. Náročnost letadel na údržbu je spojena řadou faktorů. Velký počet typů letadel znamená potřebu specializované dílny a personálu pro každý typ, což logicky zvyšuje náklady na údržbu. V takovém případě se využívá outsourcing firem specializovaných na údržbu.

Při optimalizaci nákladů údržby je třeba dbát na to, aby byly výnosy, které údržba přinese odpovídající. Náklady na preventivní údržbu by měly odpovídat snížení výskytu rizika. Riziko zahrnuje výskyt ekonomických ztrát či poruch letadel a nejsou do něj zahrnovány vnější jevy, jako lidský faktor či přírodní úkazy. Následky rizik jsou ekonomicky ohodnoceny a srovnávány s náklady na údržbu, podle čehož se dopravce rozhodne, kolik finančních prostředků hodlá na údržbu vynaložit. Spodní hranice těchto nákladů je nepřímo dána technickými a provozními normami pro provoz civilního letectví.

Náklady na údržbu se pohybují mezi dvěma krajními body:

- **Žádnou údržbou** – letadlo je provozováno, dokud nenastane závada. Náklady na údržbu jsou rovny nákladům na odstraňování následků poruch a dalších ztrát z důvodu neschopnosti provozu letounu.
- **Maximální údržbou** – provoz letadla je bez závad, bez výskytu poruch. Velké náklady jsou vynakládány na preventivní údržbu a kontrolu technického stavu.

#### **ad6) Ostatní náklady**

Mezi ostatní náklady můžeme zařadit takové, jako například: náklady na stravování cestujících v době letu, věrnostní tarify, pojištění cestujících, pojištění letadel, atd. [1]

### **2.1.2 Marketing a konkurence na trhu leteckých dopravců**

Pokud bereme leteckou přepravu jako produkt poskytovaný spotřebitelům, na její podobě se velkou měrou podílí marketing a filosofie konkrétního dopravce. Marketing leteckých společností má za úkol tvorbu, distribuci a poskytování produktu přepravy dle požadavků zákazníka, tedy takového produktu, který bude generovat zisky leteckým společností.

V minulosti, ještě koncem 70. let 20. století, fungovali letečtí dopravci jako monopolní společnosti různých států, byli považováni za součást image těchto zemí a jejich činnost nebyla posuzována dle finančních výsledků. Za tohoto přístupu pochopitelně nemohla konkurence fungovat tak, jak funguje běžně dnes. Konkurence vznikala pouze na dálkových letech, kdy mezi sebou soupeřily vlastně jednotlivé země, jakožto dopravci. Tarify byly striktně koordinovány a vývoj či případná inovace produktů leteckých společností byly blokovány. Vlády jednotlivých států „nadržovaly“ svým společnostem a striktně regulovaly přepravní kapacitu zahraničních společností. Logicky tento přístup znevýhodňoval zákazníka, navození tržního chování v letecké dopravě se docílilo až postupem času, prostřednictvím její liberalizace.

Z konkurenčního hlediska na leteckou dopravu působí také ostatní pozemní typy dopravy, a to díky zvyšování rychlosti a komfortu, díky technologickému vývoji nebo díky vnějším vlivům (spolehlivost, bezpečnost, atd.) Společně s vývojem železniční dopravy byla zrušena letecká doprava, např. spojení mezi Prahou a Brnem, neboť zavedeno cestování Pendolinem, které letecké dopravě konkuruje dobou přepravy, pohodlím a především cenou.

Naproti tomu ale roste poptávka po letecké dopravě na delší vzdálenosti, pro zákazníka jsou totiž atraktivní mj. takové spoje, které mají nejmenší počet přestupů. Letečtí dopravci tak mají možnost prosadit se na takových trzích, kde je poptávka zdánlivě dostatečně pokryta dopravci jiných druhů dopravy.

Pro kontinuální růst poptávky po letecké dopravě jsou klíčové následující faktory:

- odpovídající cena přepravy k příjmům obyvatel daného trhu,
- poskytování přímých spojení,
- doba přepravy,
- dostupnost a kvalita doplňkových služeb.

Pro odhadnutí chování zákazníků, kteří budou vytvářet poptávku po letecké přepravě, je nutné zohlednit tři základní faktory, podle kterých se zákazník rozhoduje, jakou dopravu či jakého dopravce pro svoji cestu zvolí:

- a) Potřeba vykonat cestu - pokud budeme o zákazníkovi uvažovat jako o firmě, rozhoduje o potřebě podniknout cestu například ředitel, který vymezí rozpočet na služební cestu. Jestliže se jedná o osoby fyzické, cestující za soukromým účelem (rodina) rozhoduje ten, kdo má ve skupině největší vliv.
- b) Prostředek, kterým bude cesta realizována – podobně jako jsme rozdělili zákazníky na dvě skupiny v předešlém případě, tak i firmy budou volit dopravní prostředek s ohledem na dobu strávenou na cestě, naproti tomu při cestě za rekreačním účelem bude patrně rozhodující cena.
- c) Výběr letecké společnosti – v případě frekventovaného využívání letecké dopravy při služebních cestách je důležité navázání obchodního vztahu s konkrétní leteckou společností za účelem dosažení příznivých smluvních podmínek. U soukromých cest jsou rozhodující osobní preference, předešlé zkušenosti nebo doprovodné služby.

### **Cíloví zákazníci letecké dopravy a segmentace trhu**

Cíloví zákazníci, tvořící segment trhu, mají takové společné požadavky a vlastnosti, že vytvářejí dostatečný objem poptávky. Pokud porozumíme kritériím, podle kterých se rozhodují při výběru leteckých dopravců, bude možné vytvořit produkt, který bude odpovídat jejich očekávání.

Dále bude možné zvolit co nejefektivnější způsob marketingové komunikace se zákazníkem nebo vytvořit distribuční kanály, odpovídající potřebám cílové skupiny zákazníků.

Rostoucí poptávka po letecké dopravě, spolu s její liberalizací, umožňuje vznik novým dopravcům na trhu letecké přepravy a také rozvoj konkurence mezi nimi.

Letecké společnosti pro své prosazení se na poli konkurence využívají především následující nástroje:

- nabízené ceny a jejich tvorbu,
- kvalitu nabízených služeb a spolehlivosti,
- poskytování věrnostních programů.

Tyto nástroje budou rozebrány v následujících odstavcích.

### **2.1.3 Cenová politika leteckých dopravců**

Dalším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje leteckou dopravu, je cenová politika. Způsob jejího vedení určuje dopravci pozici na trhu vůči konkurenci a také jeho ziskovost, atd. Způsob stanovování cen dopravců letecké dopravy se opírá o dva základní principy, které dopravci uplatňují současně, a to v závislosti na své filosofii, tlaku konkurence, nebo na charakteru trhu. Tyto dva principy jsou:

- a) dopravce určuje tarifní podmínky tak, aby maximalizoval své tržby, čímž váže na nižší tarify určitá omezení. Stanovování omezení nižších tarifů závisí na ochotě zákazníků je přijmout, čím méně jsou ochotni určitá omezení přijmout, tím vyšší je přepravní cena. Tento princip využívají zejména klasičtí dopravci a míru jeho využití také určuje míra konkurence na trhu,
- b) dopravce určuje ceny v závislosti na době mezi zakoupením přepravy a jejím uskutečněním, dále podle rychlosti prodeje letenek daného letu. To znamená, že cestující, který si koupí letenku s větším předstihem, zaplatí menší částku než ten, který letenku zakoupí brzy před odletem. Výše jízdného je tak funkcí rychlosti prodeje letenek na dané lince, čím rychleji tedy probíhá prodej, tím více stoupají ceny. Tento princip ve velké míře využívají hlavně nízkonákladoví dopravci.

Jelikož na trhu působí současně jak klasičtí, tak nízkonákladoví dopravci, jsou klasickými dopravci využívány kombinace těchto principů v individuálním poměru. Výše cen se tak odvíjí nejen od skutečných nákladů dopravce, ale také od různých marketingových faktorů. Při aplikaci těchto principů dochází k tomu, že na stejném letu jsou cestující, kteří za stejnou službu zaplatili podstatně rozdílné ceny.

### **Cenotvorba klasických dopravců**

Tarifní politiky klasických leteckých dopravců lze rozdělit na dva druhy, a to: nerestriktivní a restriktivní, neboli zlevněné tarify. Nerestriktivní tarify jsou takové tarify, které jsou placeny v plné výši, jako například ekonomická nebo business třída. U těchto tarifů může být provedena jakákoli změna rezervace či vrácení jízdného, aniž by to bylo zpoplatněno formou poplatků, nebo dokonce zcela vyloučeno. Naproti tomu ostatní tarify jsou ve větší nebo menší míře restriktivní, změna rezervace je zpoplatněna nebo není dovolena vůbec.

Ještě do roku 2002 platily restriktivní podmínky, jako například advance payment (platba letenky s předstihem), min/maximum stay (nejnižší nebo nejvyšší počet dnů mezi odletem a návratem), atd. Některé restriktivní podmínky dodnes přetrvaly, jsou ale převážně vztaženy na zpáteční lety. Cenová politika klasických dopravců je velmi složitý proces, který vyžaduje vysoké nároky na administrativu a řízení. V rámci navýšení konkurenceschopnosti jednotlivé společnosti své restriktivní podmínky upravují či naprosto vypouštějí. Letecké společnosti se tímto snaží docílit letu s maximálním možným obsazením a za maximální cenu. Rozhodování o cenové politice je pouze v rámci mantinelů, které představuje regulátor nebo konkurence.

### **Cenotvorba u nízkonákladových dopravců**

Nízkonákladoví dopravci poskytují ceny na základě nerestriktivních, jednosměrných tarifů, čímž je docíleno zjednodušení formy prodeje a více transparentní ceny pro zákazníky. Oproti klasickým dopravcům mají nízkonákladoví méně rozsáhlý produkt a náklady na jednici výkonu, díky čemuž mohou nabízet nižší ceny. Tato skutečnost láká cestující k přechodu od klasických dopravců nebo dokonce z jiných druhů dopravy. V počátku vzniku těchto dopravců byly nízké jednosměrné tarify velkou výhodou oproti tehdejším klasickým dopravcům, kteří uplatňovali restriktivní podmínky.

Distribuce letenek probíhá přímou cestou, zákazník platí kreditní kartou za letenky společně v době, kdy rezervuje let, teprve po zaplacení je rezervace potvrzena. Společnost tak obdrží peníze ještě před začátkem letu, což pozitivně ovlivňuje cash flow. Jakmile cestující letenku zaplatí, musí se na vlastní odpovědnost dostavit k odletu. Pokud se nedostaví, tak letenka propadá a společnost za ni peníze nevrací. [2]

### **Revenue management**

Tento pojem představuje uplatňování znalostí a očekávání zákazníka za účelem jeho ovlivnění a dosažení maximálního zisku z určitého zdroje limitované kapacity. Aplikací revenue managementu docílí dopravce obnovy či navýšení ziskovosti.

Dopravce usiluje o to, aby prodal:

- správnou kapacitu,
- správnému zákazníkovi,
- ve správné ceně,
- ve správné chvíli.



Při poskytování přepravy hrozí dopravci, že některé kapacity (sedadla) zůstanou ekonomicky nezhodnoceny, tedy nepodaří se je do doby odletu obsadit. Pro úspěšnou leteckou společnost je zásadní schopnost řešení vztahů mezi kapacitou, cenou, poptávkou a chováním zákazníků za účelem maximalizace příjmů.

Pro využití revenue managementu jsou podmiňující následující faktory:

- dopravce má fixní maximální objem zdrojů (kapacity),
- možnost znehodnocení nabízeného produktu (neobsazená sedadla),
- existence zákazníků, kteří jsou ochotni platit odlišnou cenu za využití stejných kapacit (rozdílné ceny za letenky v ohledu na cestovní třídy).

Když letadlo vzlétne, není již možno prodat další kapacitu, neobsazená sedadla tak neprodukují žádné příjmy, a jsou tedy označována jako „zkažená“. Letecké společnosti tudíž používají software, který sleduje prodej kapacit letadel a v okamžiku, kdy hrozí, že se některá místa neobsadí, reaguje určitou změnou nabídky (nabízení slev). Letecký dopravce dosahuje změny ochoty zákazníků platit také tak, že rozdělí své přepravní kapacity do několika produktů, které odlišují určité restriktivní podmínky. Dopravce dále vymezí část své kapacity na skupinu „high yield“ sedadel, jejichž cena se odvíjí od počtu rezervací. Čím více je v konkrétní kategorii rezervací, tím více klesá cena sedadel. Cena může klesat až do bodu, kdy cena za sedadlo vyšší třídy je rovna ceně za sedadlo nižší třídy.

Cílem revenue managementu je detailní předvídání kupního chování zákazníka a matematická optimalizace mezních příjmů. Nejprve je kladen důraz na segmentaci zákazníků, jelikož každý zákazník nenakupuje přepravu za nejnižší cenu. Dopravci totiž používají takový vztah mezi cenou a dobou nákupu, že čím déle se cestující rozhodne pro koupi, tím více za ni zaplatí. V jiných odvětvích se většinou aplikuje opačný postup, například u sezonního (módního) zboží. Letečtí dopravci ale musí provádět detailnější segmentaci, zavádějí tak systém „Origin and Destination“. Tento systém optimalizuje výnosy na základě výchozích a cílových bodů cestujících.

Při realizaci revenue managementu je každý let rozdělen do několika rezervačních tříd o rozdílných tarifech. Tyto tarify obsahují různá opatření, která účinně segmentují trh. Vyšší tarify mají zpravidla méně restriktivních podmínek a rezervují se později. V praxi se tedy na základě předpovědi usiluje o ochranu míst právě pro cestující, kteří přinesou vyšší výnosy. Usiluje se tak o získání nejvýhodnějšího mixu cestujících, který přinese nejvyšší možné

výnosy. K sestavení tohoto mixu cestujících se využívá optimalizační algoritmus, který na základě zkušeností z minulých let mix cestujících navrhne. Tento systém ale opomíjí informace ohledně konkurenčních cen a produktů, či dalších jevů působících na trhu, proto jsou poskytnuté prognózy dále zpracovávány týmem analytiků. [2]

#### **2.1.4 Hodnocení kvality služeb a spolehlivosti leteckého dopravce**

Letečtí dopravci usilují o získání maximálního počtu cestujících za maximální cenu, musí proto poskytovat nabídku takové kvality, aby oslovila cílovou skupinu zákazníků. Takovou kvalitu lze posuzovat z více hledisek, která jsou různě důležitá pro různé segmenty trhu. Na vyspělých leteckých trzích ve světě je kvalita poskytovaných služeb podobná. Pro přepravu se využívají letouny předních výrobců (Boeing, Airbus). Bezpečnost této dopravy je regulována státem, distribuční sítě mají dopravci téměř společné.

Nástroje konkurenčního boje tedy jsou:

- kvalita sítě linek definována počtem letů mezi destinacemi,
- dodržování letových řádů,
- úroveň doprovodných služeb,
- doplňkové služby.

##### **ad1) Kvalita sítě linek**

Konkurenceschopnost dopravce se zvyšuje s rozsahem sítě linek, a to s ohledem na dosažitelnou poptávku na trhu. Jelikož žádný dopravce není schopen vytvořit tak rozsáhlou síť linek, aby uspokojil poptávku na trhu, utváří letečtí dopravci aliance, v rámci kterých obchodně spolupracují za účelem propojení svých sítí linek, vzájemně linky sdílejí a nabízejí je jako vlastní.

Síť linek určuje počet potřebných typů letadel a doprovodných služeb, z provozu sítě tedy plyne většina nákladů leteckých společností. Současně z provozu sítě plyne největší podíl z celkových tržeb dopravce. Od sítě leteckých linek se také odvíjí konkurenceschopnost dopravce, pokud je nedostatečná, hrozí tak, že některé linky přebere konkurence.

##### **ad2) Dodržování letových řádů**

Klíčovým faktorem pro vytvoření úspěšné nabídky je splnění očekávání zákazníka nebo splnění slíbených podmínek. Zákazník je na narůstající odchylky od letového řádu velmi

citlivý a jejich nárůst může znamenat ztrátu tohoto zákazníka. Dodržování letových řádů je rozhodující hlavně pro skupinu zákazníků jako jsou služební cestující.

Pod pojmem dodržování letových řádů rozumíme omezení jejich plánovaných změn na nezbytné minimum. Další důležitou věcí pro služební cestující je včasnost příletů do cílových destinací, dále je důležitá pro cestující s návazností v dopravě, proto by včasnost měla být jednou ze základních priorit každého dopravce.

Také by na danou linku měla být přistavována letadla, která jsou v letovém řádu uvedena. Zpočátku by se mohlo zdát ekonomicky výhodné dle výkyvu poptávky nasazovat například menší typy letadel, dlouhodobě to má ovšem nepříznivý vliv na image dodavatele a kvalitu služeb.

### **ad3) Poskytované služby před a během letu**

Při odbavení si cestující utváří první dojem o letecké společnosti, a je tedy třeba tomuto procesu věnovat velkou pozornost. Při obsazování sedadel například někteří dopravci dbají na to, aby v trojicích sedadel byla zpočátku obsazována jen krajní, jiní (zejména nízkonákladoví) dopravci zase uplatňují free seating. Při free seatingu si každý vybere volné místo při nástupu na palubu. Cestující, který se dostaví k odletu dříve, tak je odměněn za dřívější příchod volbou lepšího místa. Někteří nízkonákladoví dopravci dokonce zpoplatňují přednostní nástup do letadla.

Další služby poskytované dopravcem jsou individuální pro každého konkrétního dopravce, liší se např. v závislosti na zakoupených letových třídách, délce letu či konkurenci na dané lince. Pro některé cestující hraje kvalita těchto služeb velkou roli ve výsledné spokojenosti s dopravcem. Jednotlivé složky z portfolia nabízených služeb jsou samy o sobě komplikované a vesměs zahrnují všechny služby, které jsou uplatňovány již v momentě, kdy se cestující dostaví k odbavení nebo čeká na let. [2]

## **2.2 Organizační faktory ovlivňující leteckou dopravu**

V následující části popíšu některá významná mezinárodní společenství a organizace, které ovlivňují pravidla letecké dopravy. Dále se budu věnovat organizačním faktorům ovlivňujícím letecké dopravce.

### **2.2.1 Organizace letového provozu dopravce**

Řízení a organizace letového provozu patří mezi jedny z nejsložitějších činností dopravců. Nákup letadel je velmi finančně náročný, aby se vyplatil, musí být letadlo co nejvíce využíváno. Usiluje se tedy o minimalizaci neproduktivní doby, tedy doby, kterou letadlo stráví na zemi. Letečtí dopravci usilují o takové optimální řešení sítě linek, aby bylo využití letadel co nejintenzivnější, k tomu jim napomáhají počítačové systémy pracující s databází letadel a jejich provozních charakteristik. Výstupem ze systému je tedy optimální trasa, splňující ekonomická a časová kritéria dopravce, která je určena na základě databáze systému tras, předpisů a propočtů.

Mimo výše zmíněných kritérií je nutno při organizaci letového provozu dbát také na podmínky optimálního využívání posádek. Tyto podmínky zahrnují například povolené pracovní doby, zajištění návaznosti letů a způsobilost personálu pro uplatnění na určitý typ letadla (licence). Plán využití posádek je zpravidla vyhotovován na měsíc dopředu, musí ovšem zohledňovat určité operativní změny v případě nepředvídaných událostí spojených s personálem (nemoc, neplánovaná dovolená). Software v případě optimalizace využití posádek opět vychází z databáze jejich využití v minulosti a charakteristik jednotlivých pracovníků, jako například: nalétané hodiny, zdravotní prohlídky, absolvovaná školení, nebo dokonce jejich povahové rysy. Posádky se sestavují pro každé letadlo zvlášť, jednotlivé posádky se střídají v závislosti na době služby a odpočinkové době. Takovéto střídání začíná a končí na místě zvaném základna posádky. Střídání letových posádek přináší leteckému dopravci náklady, například na ubytování, stravování a dopravu do místa ubytování.

Software napomáhající nalezení optimální rotace letadel, a s tím spojené výměny personálu, zpravidla pracuje na principu sekvenční metody. Letový prostor je nejprve rozdělen na letové úseky, podle doby potřebné k jejich přeletu. Dále jsou jednotlivým úsekům přiřazeny letouny tak, aby kromě ziskovosti byly při pohybu letadla zajištěny povinné údržby a kontroly.

Četnost a charakter těchto činností je určen na základě bezpečnostních požadavků leteckých předpisů. Jednotlivé údržby a prohlídky se liší buď rozsahem, časovou náročností nebo intervalem provádění. Nejméně rozsáhlá je například předletová prohlídka, nejrozsáhlejší potom každoroční kontrola, která vyžaduje odstavení letadla z provozu na několik dní.

Letecké společnosti dnes pro plánování letů využívají komplexní systémy firem, které se na ně specializují. Systémy jsou postaveny na základních principech plánování a liší se navzájem

podle způsobu zpracování konkrétní firmy nebo podle velikosti letecké společnosti, pro kterou je určen. [1]

### **Nezbytné podmínky pro zahájení činnosti leteckého dopravce**

Tyto podmínky jsou určovány na základě mezinárodních dohod a zákonů daného státu. První podmínkou je získání licence, opravňující dopravce pro provoz obchodní letecké dopravy.

#### **a) Licence pro provoz obchodní letecké dopravy**

Licenci vydává Úřad pro civilní letectví.

Žadatel musí splňovat:

- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- odbornou způsobilost.

Podmínky pro fyzické osoby tvořící statutární orgán jsou stejné jako pro žadatele, kromě odborné způsobilosti, kterou musí splňovat alespoň jedna osoba.

Následně úřad vydá rozhodnutí o vydání licence, které v případě vyhovění obsahuje druh letecké dopravy, počet letadel, datum zahájení provozu letecké dopravy a dobu, po kterou je licence platná.

#### **b) Osvědčení leteckého dopravce**

Doprovce musí také mít Osvědčení leteckého dopravce, k jehož získání musí prokázat způsobilost leteckého personálu a letecké techniky, že splňuje bezpečnostní požadavky a že má pro provozování dopravy vhodnou organizační strukturu.

#### **c) Ostatní**

Dále musí dopravce k zahájení činnosti získat přepravní práva od státu, sjednat pojištění o způsobené škodě cestujícím, nákladu, zásilkám nebo třetí osobě, mít schválený bezpečnostní program leteckého dopravce, ve kterém jsou popsána opatření k zajištění ochrany letiště, letadel a přepravovaných věcí. V plánu jsou také řešena bezpečnostní školení a pohotovostní plánování.

## **Organizační struktura leteckého dopravce**

Struktura organizace letecké společnosti je rozdělena do několika složek, které také nazýváme úseky. Tyto úseky podléhají prezidentu společnosti, který zajišťuje vrcholové řízení společnosti. Má za úkol zajišťovat financování chodu všech podnikových úseků, dále také dohlíží, aby jejich činnosti byly v souladu s normami a záměrem společnosti.

Přímo prezidentovi podléhá interní audit, který dohlíží na vykonávání jednotlivých úkolů zadaných prezidentem.

Součástí kanceláře prezidenta je často generální sekretář, který zastupuje leteckou společnost v otázkách mezinárodní organizace civilního letectví.

Některé společnosti mají, kromě řídicí funkce prezidenta, také funkci generálního ředitele, který se stará o stránku provozních činností společnosti.

Dalším důležitým útvarem podniku je útvar komunikace, který zajišťuje komunikaci s veřejností či orgány státní správy.

Organizační struktura leteckého dopravce je samozřejmě pro každého z nich individuální. [1]

### **2.2.2 Organizace sítě linek letecké dopravy**

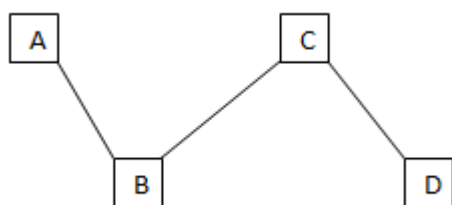
V úvodní části organizačních faktorů jsem již zmiňoval význam efektivního vedení linek letecké dopravy. Při tvorbě sítě linek letecké dopravy jsou pro dopravce klíčové zejména dva následující faktory:

- a) Počet destinací, které hodlá dopravce obsluhovat, by měl být stanoven v souladu s potencionální poptávkou po přepravě v daných destinacích, přičemž je zároveň omezen aktuální kapacitou jeho letadlového parku.
  
- b) Doba, která je zapotřebí pro zahájení provozu nové linky činí z technického hlediska přibližně 3-5 měsíců, ovšem pokud bereme v úvahu i administrativní průtahy, může se tato doba vyšplhat až na 18-24 měsíců. Pokud chce dopravce usilovat o zkrácení této doby, musí počítat s obchodními ztrátami v počátku provozu linky. Důvodem takovýchto průtahů je kapacitní omezení letišť, protože přidělení provozního času na vytížených letištích trvá roky, v nejhorším případě hrozí zamítnutí žádosti. Další příčinou může být zdoluhavé vyjednávání obchodních ústupků ve prospěch leteckého dopravce druhé strany. [2]

## Způsoby vedení linek letecké dopravy

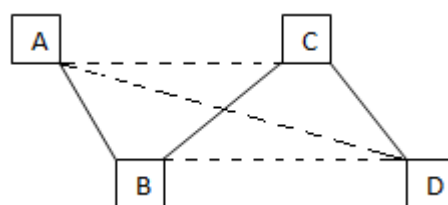
Nejjednodušší způsob vedení linek je tzv. Point to point (Z bodu do bodu), kdy jsou vedeny přímé lety z výchozího do koncového letiště. V praxi se tedy nejčastěji používají liniové sítě, pokud je doprava rozložena pravidelně mezi jednotlivá letiště a je tím pádem možné tato letiště propojit jednou linkou (Obrázek1). Podmiňující pro tento způsob je dostatečná poptávka v koncových a výchozích bodech, která zajistí zisk dopravce. Liniové sítě jsou nejčastěji, za dodržení předchozí podmínky, využívány nízkonákladovými dopravci. V případě klasických dopravců je tento typ ekonomický pouze při využití na hlavních tazích.

Obrázek 2 – Liniová síť



Zdroj: Autor

Obrázek 1 – Rozšířená liniová síť



Zdroj: Autor

V případě nárůstu přepravních nároků dochází u liniových linek k přetížení, z tohoto důvodu jsou potom mezi místy s velkou intenzitou dopravy otevřeny nové linky (Obrázek2).

U klasických leteckých dopravců se v posledních deseti letech začal využívat systém spojení mezi destinacemi nazývaný **Hub and Spoke**. V tomto systému jsou letiště rozdělena do dvou kategorií: Hubs (tedy hlavní uzlová letiště) a na letiště regionální (Spokes). Přidružená letiště mají za úkol zajistit dopravu z určité okolní oblasti o individuální rozloze do Hubu A. V Hubu A dojde ke sdružení cestujících (zboží) do jednoho letu, který následně směřuje do Hubu B. Z Hubu B jsou následně cestující rozděleni, dle koncové destinace, na příslušné regionální linky.

System umožňuje postihnout více toků cestujících mezi destinacemi za použití nižšího počtu letadel, dále se využívá u destinací, kde z důvodu nízké poptávky není možno realizovat přímé lety.

Při implementaci systému Hub and Spoke je nutná minimalizace přestupních časů, s tím spojená minimalizace cestovní doby přes Hub, čímž se zvyšuje efektivita dopravy a je možno pojmout větší počet spojů. Nevýhodou tohoto systému je, že tvoří nárazový letištní provoz.[1]

Tabulka 1- Srovnání systémů

Srovnání systémů Hub and spoke a Point to point			
Hub and Spoke		Point to point	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Méně letů	Delší cestovní doba	Nejkratší cestovní doba	Velká spotřeba paliva
Úspora paliva		Frekvence spojů odpovídá poptávce	Vyšší hodnoty emisí
Nižší emise			Vyšší hluková zátěž
Nižší hluková zátěž			Hodně letů

Zdroj: ŽIHLA a kol., Zdeněk. *Provozování podniků letecké dopravy a letišť*. Brno: CERM, 2010, s. 23. ISBN 978-80-7204-677-5.

### 2.2.3 Významné organizace a úmluvy v civilním letectví

Letecká doprava svým mezinárodním charakterem vyžaduje mezinárodní spolupráci a koordinaci v těchto oblastech:

- dopravně politická (podmínky pro letecký provoz mezi zeměmi),
- obchodně přepravní (smlouvy mezi dopravci a přepravci),
- technicko provozní (normy vztahující se na způsobilost letecké techniky k provozu),
- bezpečnostní (vyšetřování nehod, poskytnutí pomoci při nehodách),
- právní úpravy.

#### Úmluva o mezinárodním civilním letectví

Tato úmluva vznikla v roce 1945 jako výsledek Chicagské konference, kdy bylo třeba stanovit pravidla a podmínky poválečného civilního letectví, proto se také někdy tato úmluva označuje jako „Chicagská úmluva“.

První část této úmluvy upravuje vztahy mezi státy v rámci civilního letectví, dále také udává, že stát má úplnou suverenitu v oblasti vzdušného prostoru nad svým územím. To znamená, že všechna vojenská, policejní a celní letadla nejsou oprávněna se pohybovat bez zvláštního souhlasu konkrétního státu nad jeho územím. Ve druhé části jsou probírány okolnosti



vytvoření Mezinárodní organizace civilního letectví (ICAO). Jsou zde definovány hlavní cíle této organizace, které budou rozebrány později.

Chicagská úmluva je základním mezinárodním právním dokumentem, který je neustále doplňován o dodatky, které určují normy pro konkrétní oblasti letectví. Tyto dodatky jsou po doplnění přeneseny do právních řádů členských společností ICAO, ať už v plném, či upraveném znění. Krom toho upravuje principy mezinárodní spolupráce mezi státy z technického a obchodního hlediska, stanovuje také postupy získání práva provozovat mezinárodní leteckou dopravu. [3]

Dle Chicagské úmluvy je rozdělena letecká doprava na:

- a) pravidelnou leteckou dopravu – je provozována na základě dvoustranné dohody mezi státy, smlouva je vyhotovena zpravidla na dobu neurčitou;
- b) nepravidelnou leteckou dopravu - přepravní podmínky si určuje země, které se přeprava týká.

### **Mezinárodní organizace civilního letectví (ICAO)**

ICAO má sídlo v Montrealu a je samostatnou vládní organizací OSN, vznikla na základě Chicagské úmluvy, jak již bylo uvedeno výše. Mezi hlavní úkoly patří podpora rozvoje letecké dopravy, úprava a tvorba norem pro mezinárodní letectví. V současnosti má tato organizace 196 členů <sup>1</sup>.

Hlavní úkoly, které vyplývají z Chicagské úmluvy:

- udržovat bezpečný celosvětový rozvoj mezinárodního civilního letectví,
- podporovat rozvoj letadlové techniky,
- podporovat rozvoj letových cest a letišť,
- usilovat o bezpečnou, pravidelnou a ekonomickou mezinárodní přepravu prostřednictvím doporučení organizace ICAO,
- zabránit diskriminaci mezi členskými státy,
- spolu s ostatními subjekty letecké dopravy zajišťovat bezpečnost letecké dopravy.

---

<sup>1</sup> dle ročenky ICAO 2010

Činnost ICAO řídí Shromáždění, Rada ICAO a Sekretariát.

Shromáždění se koná jednou za tři roky, mohou být zastoupeny všechny členské státy. Na tomto Shromáždění se rozhoduje o budoucích činnostech organizace, schvalují se výsledky činnosti a volí se rada ICAO.

Rada ICAO je volena na tři roky a čítá 36 stálých zvolených členů. Rada ICAO volí do svého čela prezidenta. Každý stát financuje činnost svého zastupitele v Radě ICAO ze svých prostředků, nejsou tedy hrazeny z financí organizace. Mezi hlavní úkoly Rady ICAO patří schvalování mezinárodních norem a doporučení, dále Rada vykonává opatření pro zachování bezpečnosti a pravidelnosti mezinárodního provozu letecké dopravy. Ke své činnosti má rada k dispozici například aeronavigační komisi (řeší technické aspekty letového provozu), finanční výbor, výbor proti nezákonnému zasahování do civilního letectví, atd. [3]

V čele Sekretariátu ICAO je generální sekretář, kterému podléhají tyto následující odbory:

- odbor letecké navigace – tento odbor řeší například licencování, leteckou informační službu, ochranu před nezákonnými činy,
- odbor letecké dopravy - řeší mj. ekonomické rozbory, prognózy a statistiku,
- odbor technické spolupráce,
- právní odbor.

### **Mezinárodní sdružení leteckých dopravců IATA**

Jedná se o první mezinárodní organizaci v civilním letectví a byla založena v roce 1919. Jedná se o nevládní obchodně-provozní organizaci, jejímiž členy jsou letecké společnosti. IATA má okolo 260 členských společností, sídlo organizace v Montrealu a výkonná kancelář sídlí v Ženevě. Ve svých počátcích působilo sdružení IATA jako regulátor, dnes už ale funguje jako podnikatelský subjekt a koordinátor hájící zájmy leteckých společností. Jelikož různé světadíly mohou mít různě odlišné potřeby a specifika, má IATA v těchto oblastech své regionální kanceláře.

Jakákoliv letecká společnost, která provozuje pravidelnou leteckou přepravu, se může stát členem IATA. Ve sdružení jsou rozlišovány dvě kategorie členů:

- a) aktivní členové – letecké společnosti, které provozují pravidelnou mezinárodní přepravu, platí vyšší členské příspěvky a mají hlasovací právo,

- b) přidružení členové – společnosti, kt. provozují vnitrostátní pravidelnou přepravu, platí nižší příspěvky a nemají hlasovací právo.

Členské příspěvky se určují na základě objemu mezinárodní přepravy.

Sdružení IATA má za úkol napomáhat tvorbě jednotného světového systému letecké dopravy a zjednodušit dopravní procesy. IATA dále usiluje o koordinaci spolupráce mezi členskými společnostmi, vytváří normy pro postupy činností v letecké dopravě, dále spolupracuje s ostatními mezinárodními organizacemi a zajišťuje statisticky informace z letecké dopravy.

Řízení jednotlivých činností sdružení IATA zajišťuje výroční zasedání, výkonný výbor a generální ředitel.

Výroční zasedání se koná každý rok, pokaždé v jiných částech světa. Během něj se rozhoduje o zásadních rozhodnutích v činnostech sdružení, dále se volí výkonný výbor a jeho prezident, obojí na dobu jednoho roku.

Výkonný výbor se skládá z generálních ředitelů či prezidentů členských leteckých společností, schází se dvakrát ročně a řeší základní rozhodnutí za účelem hájení zájmů civilní letecké dopravy. [3]

## **2.3 Technologické faktory ovlivňující leteckou dopravu**

Řada technologických faktorů, působících na leteckou dopravu, se z pohledu dopravce odvíjí od výše popsaných organizačních a ekonomických faktorů. Například výběr letadel dopravců je stejně tak ovlivněn předepsanými normami, jako jejich ekonomickými požadavky.

### **2.3.1 Výběr letadel leteckého dopravce**

Letadlový park a proces výběru letadel se odvíjí od individuální strategie rozvoje každého dopravce, který při výběru zohledňuje kapacitu, bezpečnost a ekonomičnost. Samotný výběr letadla a jeho následky ovlivňují dopravce v následujících až deseti letech, špatná volba tedy s sebou nese dopravci finanční, možná dokonce existenční problémy. Při výběru letadla tedy dopravce, kromě výše zmíněných faktorů, přihlíží k pořizovací ceně, která je vedle provozních nákladů a letových parametrů také rozhodující. Při zvažování kapacity letadla je velkým problémem odhad budoucí poptávky, jelikož interval mezi rozhodnutím (objednávkou) a dodáním letadla trvá zpravidla nejméně tři roky. Při špatném odhadu poptávky může vzniknout dopravci nadkapacita letadlového parku.

Výrobci se snaží při tvorbě jednotlivých koncepcí letadel vyhovět jednotlivým požadavkům dopravců, vývoj nového letounu ovšem může trvat až patnáct let. Výrobci tedy vyvíjí současně velká i úspornější letadla, aby vyhověli případné variabilitě požadavků. [3]

Při výběru letadel dopravci zohledňují především následující technologické faktory:

**a) *Spotřeba paliva***

Náklady na palivo tvoří přibližně 10% z provozních nákladů leteckých společností, tento podíl se mezi společnostmi liší na základě jejich jednotlivých strategií. U moderních novějších letounů je spotřeba nižší, dále mají tyto stroje sníženou hlučnost a produkci emisí. Letecké společnosti vybavené těmito letadly tak mají konkurenční výhody oproti ostatním společnostem.

**b) *Vybavenost paluby***

Toto kritérium vystihuje například kvalita a rozteče sedaček, jejich konfigurace. Dále například řešení palubní kuchyně, úložné prostory, atd.

**c) *Ostatní faktory***

Mezi ostatní jsem zařadil například bezpečnost letadel, požadavky na personál, atd. [1]

### **2.3.2 Struktura letadlového parku**

Letadlový park dopravce se může skládat z letadel mnoha kategorií. Jednotlivé kategorie jsou rozlišeny například podle doletu, kapacity, šířky trupu, rychlosti letu nebo principu pohonu. Ve své práci letadla rozdělují pouze do tří kategorií, a to podle principu pohonu.

#### **Letadla s pístovým motorem**

Cestovní rychlost těchto letadel se pohybuje kolem 320 km/h, jejich rychlostní potenciál se na této kvótě, v průběhu vývoje letecké dopravy prakticky zastavil. Z důvodu této, v letecké dopravě nízké rychlosti, mají oproti ostatním typům omezenou doletovou vzdálenost. Provoz těchto letadel je spojen se značnou hlučností, jejich kapacita je na dnešní poměry také velmi nízká (3-4 cestující), protože se v letecké dopravě používají jen občas, například jako aerotaxi.

Obrázek 3 - Pístové letadlo Cessna 421



Zdroj: generalhobby.com

### Turbovrtulová letadla

V průběhu letecké dopravy byla turbovrtulová letadla vytlačena letadly tryskovými, přesto se ale doposud tento typ letadel používá. Tato letadla jsou vhodná pro lety na krátké vzdálenosti, při vysoké frekvenci letů, jejich příprava a údržba je v těchto případech pro dopravce méně náročná, než u tryskových letadel. Dále jsou turbovrtulová letadla využívána například v komplikovanějších provozních podmínkách, jelikož vyžadují kratší přistávací dráhy než proudová letadla a jejich opravy a údržba nevyžadují špičkovou techniku.

Obrázek 5 - Turbovrtulové letadlo Beechcraft



Zdroj: business.sittravel.cz

Obrázek 4 - Proudové letadlo Boeing 787



Zdroj: transport-logistika.cz

### Proudová letadla

Tento typ letadel je v současnosti dopravci využíván nejvíce, oproti ostatním typům má nejvyšší přepravní rychlost, dále nižší poruchovost a také nižší hlučnost. Tyto letouny se v literatuře dále dělí podle velikosti, doletu nebo kapacity na malé, střední a velké. Proudová letadla se kapacitně pohybují v řádu několik stovek cestujících. [2]

### **2.3.3 Hodnocení kvality letadlového parku**

Kvalita letadlového parku dopravce vypovídá o jeho zodpovědnosti a finanční situaci, což mimo jiné přispívá k celkovému dojmu cestujících z přepravy. Kvalitu lze hodnotit z mnoha hledisek, například podle věku letadlového parku, vzhledu letounů, jejich údržby a také podle technologického či palubního vybavení.

#### **ad1) Věk letadlového parku**

Věk letadlového parku daného dopravce se posuzuje podle průměrného věku všech obsazených letounů. Tento průměr vypovídá, jak již bylo zmíněno v úvodu, o spolehlivosti dopravce nebo také o bezpečnosti jeho nabízených služeb. Navzdory tomu, že životnost letadel činí až 40 let, letadlový park většiny dopravců má 90% podíl letadel, která jsou mladší než 20 let.

#### **ad2) Vzhled letadel**

Vzhled vnějších prostorů letadel má velký vliv na spokojenost cestujících, kromě čistoty sem řadíme např. i funkčnost všech komponent v kabině cestujících. V případě, že dopravce na tyto faktory nedbá, mohou u cestujících případné nedostatky vzbuzovat nedůvěru ve spolehlivost letounu.

#### **ad3) Údržba letadel**

Samotná údržba letadel patří mezi velmi regulované kritérium. Každá oprava či údržba musí být pečlivě dokumentována a musí být vykonána certifikovaným odborníkem. Jak jsem již zmínil, nákladná údržba podléhá regulaci konkrétního státu. Tato skutečnost způsobuje, že někteří dopravci ve snaze uspořit, se registrují v zemích s mírnějšími podmínkami. Z bezpečnostních důvodů byl tedy v rámci zemí EU vytvořen „blacklist“ těchto leteckých společností a těmto společnostem pak nebývá povolován vstup do vzdušného prostoru členských států EU.

#### **ad4) Technická vybavenost a charakteristiky**

Tímto termínem rozumíme vybavenost prostoru pro cestující. Zahrnujeme sem například zábavní systémy či komunikační techniku, pohodlí sedadel, vzdálenost mezi nimi a jejich počet vedle sebe. Dále sem řadíme například spotřebu paliva, hlučnost, dolet nebo ekologičnost letadel. [2]

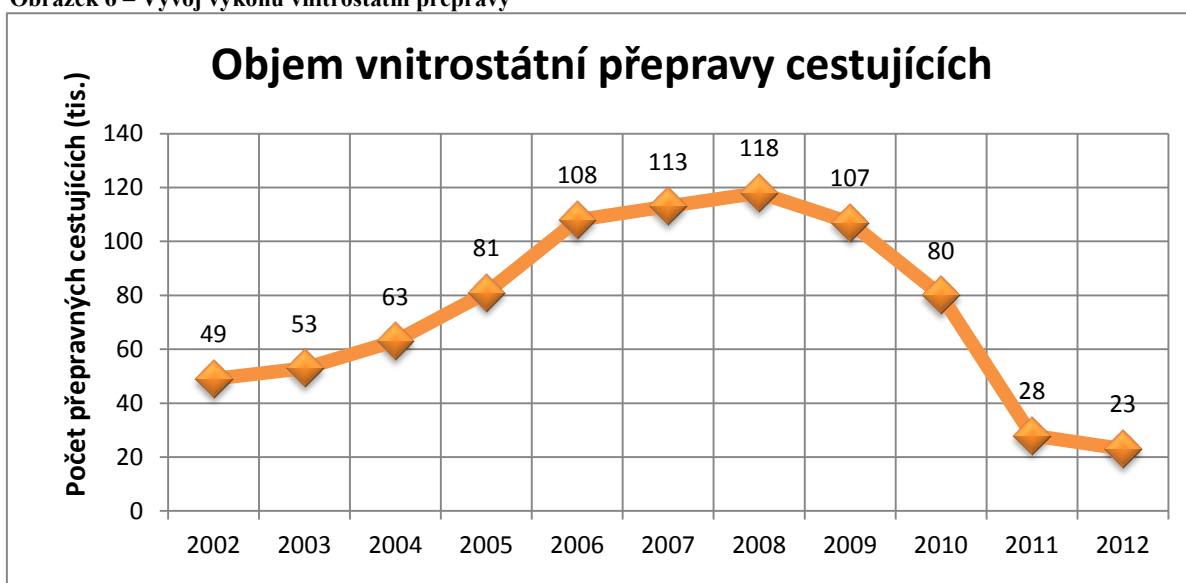
### 3 Současný stav letecké dopravy ČR

V poslední části své práce se budu zabývat současnou situací letecké dopravy v naší zemi. Po pádu komunismu vznikly v tehdejším Československu nové příležitosti pro rozvoj letecké dopravy v ČR. Civilní letectví, tak díky vzniku mezinárodních obchodních vztahů a mezinárodních aktivit vůbec, zaznamenalo prudký rozvoj. Na druhou stranu zrušení tehdejších bariér zapříčinilo pokles výkonu ve vnitrostátní letecké dopravě. Letecká doprava tvoří významnou část celkového ekonomického sektoru ČR.

#### Vnitrostátní letecká doprava

Jak jsem již zmínil v úvodní části, vnitrostátní letecká doprava u nás postupně ztrácí na významu, děje se tak z důvodu rozvoje konkurenčních typů doprav. Jak můžeme vidět v následujícím grafu, zaznamenává tato doprava od roku 2008 znatelný úpadek. Jedním z důvodů může být například zavedení rychlovlaků na tratě mezi regionálními městy (Pendolino). Pro běžné cestující je logicky výhodnější volit pozemní alternativy, z tohoto důvodu jsou některé vnitrostátní linky leteckých dopravců rušeny, jedná se například o linku Praha – Brno (zrušena 25. července 2011). Dle mého názoru můžeme očekávat do budoucna další poklesy pravidelné vnitrostátní letecké přepravy, možná dokonce její vymizení. Vnitrostátní letecká doprava tak bude mít význam pouze pro služební cestující, kteří na rozdíl od ostatních běžných cestujících, v některých případech upřednostňují rychlost před cenou přepravy.

Obrázek 6 – Vývoj výkonů vnitrostátní přepravy

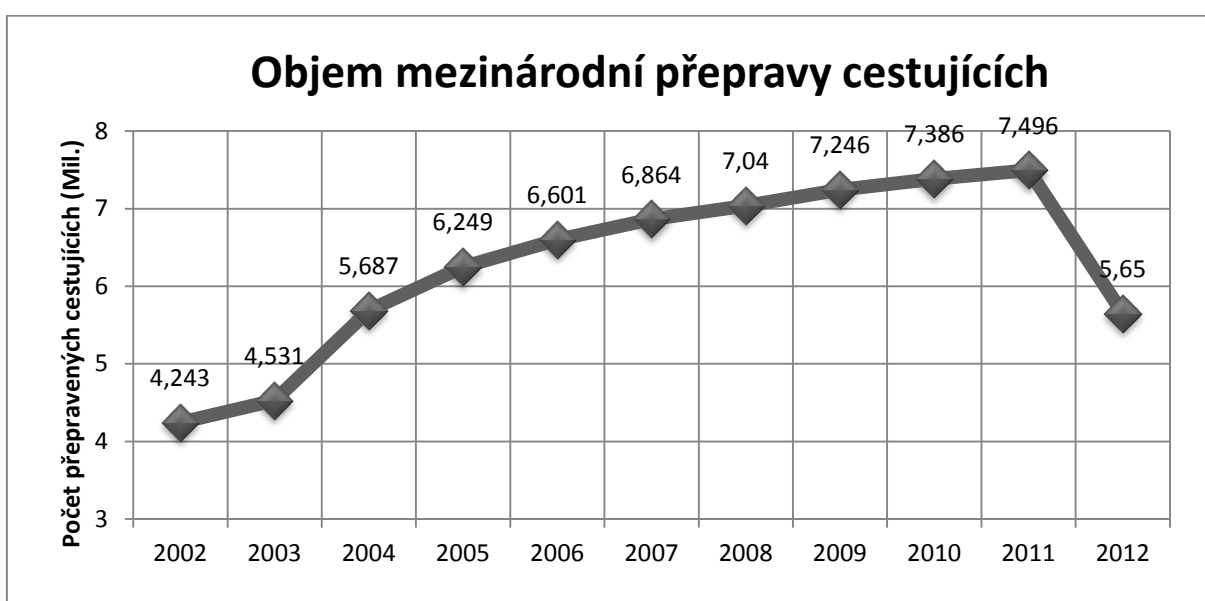


Zdroj: MDČR

## Mezinárodní letecká doprava

Oproti vnitrostátní dopravě prochází mezinárodní letecká doprava znatelným rozvojem, který je zapříčiněn také polohou České republiky v Evropě. Naše republika se tak stává středoevropským leteckým uzlem. Dalším podpurným faktorem pro rozvoj letecké dopravy u nás byl vstup ČR do Evropské unie a s tím spojené zahrnutí do Schengenského prostoru, díky čemuž v jeho rámci probíhá, od roku 2008, odbavení cestujících bez celních a pasových kontrol.

Obrázek 7 – Vývoj výkonů mezinárodní přepravy



Zdroj: MDČR

Díky výše uvedeným faktům stoupá objem civilní přepravy cestujících, jak je možné vidět na v grafu na Obrázku 7. Dalším důsledkem vstupu do Schengenského prostoru bylo vybudování nového terminálu na letišti Praha. Tento terminál je určen právě pro odbavování cestujících do států Schengenského prostoru. Letecká doprava tak v posledních letech prochází, v porovnání s ostatními druhy dopravy, nejrychlejším tempem růstu. Letecká doprava je zároveň jediným sektorem dopravy u nás, který nevyžaduje podporu ze státního rozpočtu. Pro zachování významu ČR, jakožto středoevropského leteckého uzlu, je nutno udržovat alespoň dosavadní tempo rozvoje letecké dopravy. Výhledově má rozvoj letecké dopravy v Česku stále ještě potenciál, jediným brzdícím faktorem zůstává výhledově kapacita letišť.



### 3.1 Uspořádání letišť v ČR

V ČR existuje 97 letišť, ale pouze 24 z nich má statut mezinárodního letiště a pouze sedm je určeno pro mezinárodní přepravu osob.

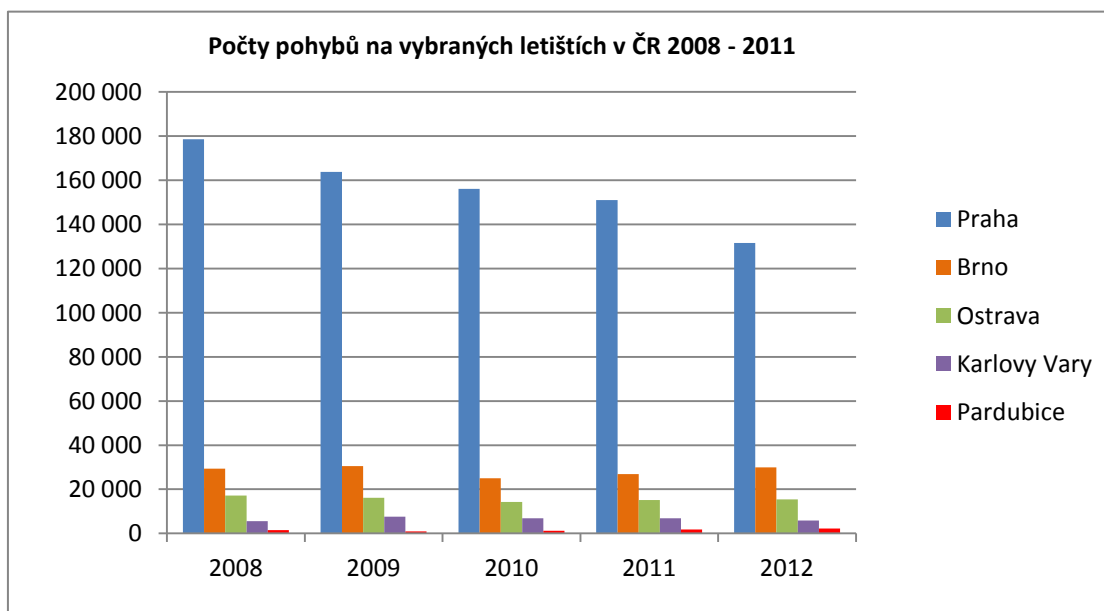
Mezi největší letiště ČR, určená pro mezinárodní civilní přepravu osob u nás patří letiště v těchto městech:

- Praha,
- Brno,
- Ostrava,
- Pardubice,
- Karlovy Vary.

Všechna výše zmíněná letiště lze rozdělit podle významu pro Českou republiku na:

- letiště celostátního významu,
- regionální letiště,
- ostatní (například sportovní letiště).

Obrázek 8- Pohyby na letištích v ČR



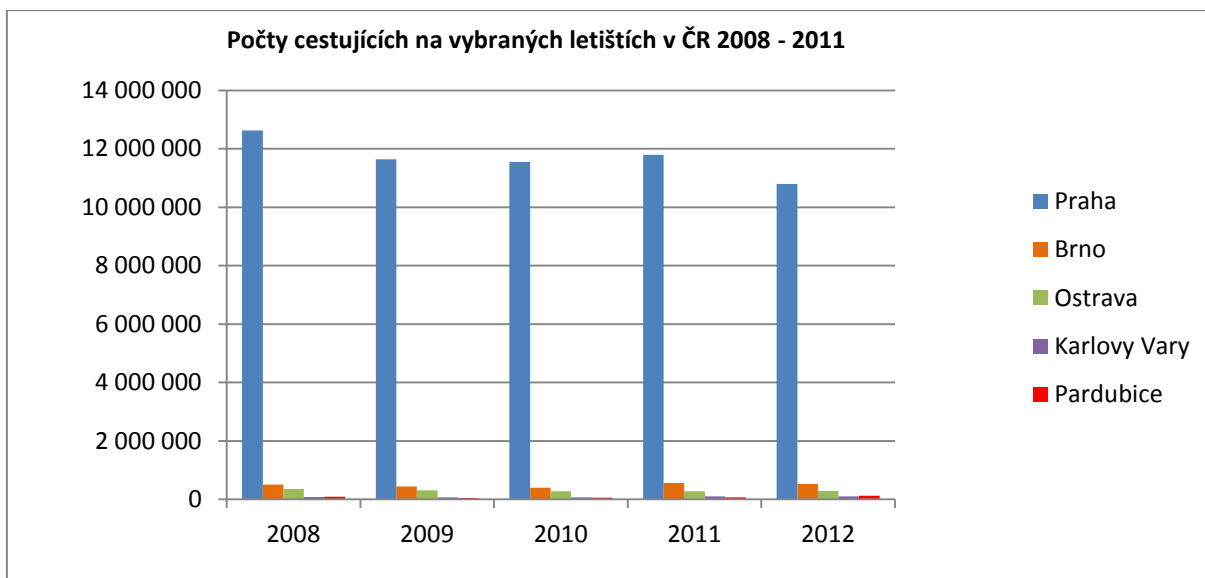
Zdroj: Ročenky vybraných letišť

**Tabulka 2- Pohyby na letištích v ČR**

Počty pohybů na vybraných letištích v ČR 2008 - 2011					
	Praha	Brno	Ostrava	Karlovy Vary	Pardubice
2008	178 600	29 303	17 200	5 575	1 560
2009	163 800	30 513	16 200	7 632	994
2010	156 000	25 027	14 300	6 936	1 236
2011	151 000	26 837	15 200	6 891	1 826
2012	131 618	29 885	15 484	5 826	2 303

Zdroj: Ročenky vybraných letišť

**Obrázek 9- Počet odbavených cestujících**



Zdroj: Ročenky vybraných letišť

**Tabulka 3- Počet odbavených cestujících**

Počty cestujících na vybraných letištích v ČR 2008 - 2011					
	Praha	Brno	Ostrava	Karlovy Vary	Pardubice
2008	12 630 000	506 000	354 000	82 000	86 863
2009	11 640 000	440 000	307 000	68 000	49 032
2010	11 556 000	396 000	280 000	71 000	62 302
2011	11 789 000	557 000	274 000	99 000	65 246
2012	10 800 000	534 000	288 393	103 682	125 008

Zdroj: Ročenky vybraných letišť

### **3.1.1 Letiště Václava Havla Praha**

Pražské letiště patří k jedněm z největších ve střední a východní Evropě, neboť spojuje Prahu se 130 destinacemi po celém světě. Ročně je na tomto letišti odbaveno 11,5 milionů cestujících, přepravu zboží na něm poskytuje v současnosti pět dopravců:

- České Aerolinie, a.s.,
- Travel Service, a.s.,
- Time Air,
- Grossman Jet Service,
- ABS Jets.

Letištní komplex obsahuje tři odbavovací terminály:

- Terminál 1 – je určen pro lety mimo Schengenský prostor,
- Terminál 2 – je určen pro lety v rámci Schengenského prostoru,
- Terminál 3 – je určen pro odbavení malých soukromých letadel.

Dráhový systém se skládá ze dvou drah (hlavní a vedlejší Runway), dle tří prstů, 55 gatů a 33 nástupních mostů. [6]

### **Projekt paralelní dráhy na Letišti Václava Havla Praha**

Pro zajištění dalšího rozvoje letecké dopravy je zapotřebí zvýšit dráhovou kapacitu Letiště Václava Havla Praha, které odbavuje cca 93 % všech cestujících v České republice. Už od 90. let výrazně roste počet odbavených cestujících na Ruzyni a s tím i počet pohybů letadel. Nejvýraznější nárůst nastal v roce 2004, po vstupu ČR do Evropské unie, kdy provoz meziročně stoupl o 23%. Nárůst poptávky pokračoval i v dalších letech a bylo nutné řešit problém s nedostatečnou kapacitou letiště. Stavebními úpravami dráhového systému a zavedením moderních postupů při řízení letadel bylo dosaženo nárůstu hodinové kapacity z 34 letadel v roce 2004 až na 46 letadel v současnosti. Další navýšení je možné pouze v řádu jednotek a za cenu vysokých investic, protože současný dráhový systém, který pochází ze 70. let, výrazné navýšení neumožňuje.

Jediným možným řešením je proto výstavba nové paralelní dráhy, tzv. RWY 24L ( Dráha 24 levá), jejíž vybudování bude mít následující očekávané přínosy:

- výrazným způsobem se navýší kapacita dráhového letiště na více než 70 letadel za hodinu;
- umožní i nadále uspokojovat zvyšující se poptávku cestujících po letecké dopravě;
- usnadní rozvoj cestovního ruchu v České republice a tím zvýší poptávku v terciární sféře – ubytování, stravování, maloobchod, kultura atd.;
- zvýší bezpečnost provozu letadel – na jedné dráze budou letadla přistávat a z druhé startovat;
- její vybudování a následné zprovoznění přispěje do roku 2020 k vytvoření 17 tisíc nových pracovních míst, zejména v Praze a Středočeském kraji;
- utlumí provoz na vedlejší dráze, jejíž využívání zatěžuje hlukem na 200 000 obyvatel Prahy a okolí.

I přes dočasnou stagnaci letecké dopravy Letiště Praha, a.s. dále intenzivně pracuje na projektu výstavby paralelní dráhy. V říjnu 2011 se podařilo získat souhlas Ministerstva životního prostředí s předloženou Studií vlivu výstavby na životní prostředí. V současné době je zpracovávána dokumentace pro vydání stavebného povolení. Dokončení výstavby je plánováno do roku 2020.

### **3.1.2 Český Aeroholding, a.s.**

Akciová společnost Český Aeroholding vznikla v březnu 2011 spojením státních firem, které se zabývají leteckou přepravou. Pod něj byly postupně dále přidružovány další společnosti působící v oboru letecké přepravy v Praze, a to za účelem zlepšení koordinace mezi těmito články ve snaze docílit finančních úspor.

Pod Český Aeroholding, a.s. spadají následující dceřinné společnosti :

- Letiště Praha, a.s.,
- České aerolinie, a.s.,
- HOLIDAYS Czech Airlines,
- CSA Services,
- Czech Airlines Technics,
- Czech Airlines Handling.

Předchozí vyjmenované společnosti, za účelem koordinace, sdílejí služby jako například řízení lidských zdrojů, IT, účetnictví a právní služby.

Český Aeroholding, a.s. od doby svého vzniku odkoupil dceřinné společnosti ČSA.

Donedávna pod něj patřila také společnost Czech Airlines Training Centre, zabývající se výcvikem posádek letadel a provozního personálu, ta ale od října 2012 spadá pod Řízení letového provozu ČR.

Jako poslední se staly součástí Českého Aeroholdingu, a.s. České aerolinie, a to v srpnu 2012, kdy byla podepsána smlouva o vkladu akcií ČSA do základního kapitálu aeroholdingu.

V současné době tedy stát vlastní 95,7% podíl akcií ČSA. V rámci aeroholdingu se usiluje o revitalizaci ČSA, jelikož ty, v současné ekonomické situaci, prodělávaly v posledních letech ztráty a byly nuceny prodávat dlouhodobý majetek.

### **3.1.3 Řízení letového provozu ČR, s.p.**

Podnik Řízení letového provozu ČR, s.p. (ŘLP ČR) byl založen 28. 12. 2004. Jedná se o státní podnik se stoprocentním vlastnictvím státu. Organizačně je začleněný v rámci Ministerstva dopravy, Odboru civilního letectví.

Hlavním předmětem činnosti ŘLP ČR, s.p. je zejména:

- poskytování letově provozních služeb ve vzdušném prostoru České republiky a na mezinárodních letištích v Praze, Brně, Ostravě a Karlových Varech,
- řízení toku letového provozu,
- organizace a řízení využívání vzdušného prostoru,
- poskytování pátrací a záchranné služby,
- poskytování letecké informační služby,
- zajištění provozu a údržby infrastruktury pro poskytování služeb.

ŘLP ČR, s.p. je členem několika mezinárodních organizací jako jsou CANSO (Civil Aviation Navigation Services Organization) se sídlem v Amsterdamu a EUROCONTROL (European Organisation for the Safety of Air Navigation) se sídlem v Bruselu. V rámci těchto organizací se ŘLP ČR aktivně účastní mezinárodních projektů, jejichž cílem je rozvoj letově provozních služeb se zaměřením na nárůst kapacity při zajištění maximální míry bezpečnosti.

Mezi hlavní projekty patří projekt SES – Single European Sky, zaměřený na efektivnější rozdělení vzdušného prostoru Evropy bez ohledu na státní hranice, a dále pak projekty zaměřené na snížení vlivu letecké dopravy na životní prostředí, jako jsou CDA – Continues Descend Approach (postup plynulého klesání letadla z cestovní hladiny na letiště přistání) a CDM – Collaborative Decision Making (projekt vzájemného sdílení informací na letištích, za účelem zkrácení doby poježdění a čekání letadel před odletem).

Hospodaření podniku ŘLP je v posledních letech vyrovnané nebo s mírným ziskem (50 - 150mil. Kč). Vytvoření výrazného zisku u ŘLP není možné z důvodu omezení mezinárodními pravidly. Pokud by ŘLP vytvořilo neúměrný zisk, znamenalo by to, že vybírá od dopravců příliš vysoké poplatky za traťové a přiblížovací služby a v souladu s pevně stanovenými mezinárodními pravidly by musely být v dalších letech tyto poplatky sníženy, aby se peníze vrátily leteckým dopravcům.

Protože poplatky za letově provozní služby tvoří zhruba 10 % nákladů leteckých společností, je efektivita jednotlivých poskytovatelů letových provozních služeb důležitým faktorem, který ovlivňuje ekonomiku dopravců.

## **3.2 Letečtí dopravci v ČR**

Předním leteckým dopravcem v ČR je společnost České Aerolinie, a.s. Jak již bylo zmíněno je tato společnost součástí Českého Aeroholdingu.

### **3.2.1 České Aerolinie, a.s.**

ČSA působí v oboru letecké dopravy již přes 89 let. Tento přední český letecký dopravce se zaměřuje především na pravidelnou leteckou dopravu. Další služby spojené s procesem letecké přepravy jsou zajištěny prostřednictvím dceřiných společností Českých Aerolinií.

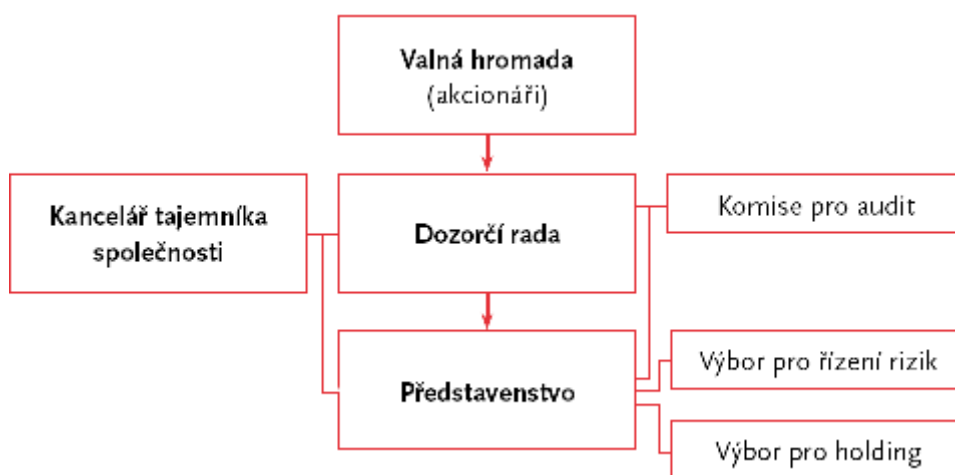
Jedná se například o tyto služby:

- odbavení cestujících,
- údržba letadel,
- výcvik posádky,
- přeprava zásilek, apod.

## Organizační struktura

Vedení společnosti má na starost Valná hromada, Dozorčí rada a Představenstvo. Valná hromada je nejvyšším správním orgánem společnosti. Je tvořena akcionáři (95% Ministerstvo financí) a její pravomoci určuje, vedle stanov společnosti, také obchodní zákoník. Dozorčí rada vykonává dohled nad podnikatelskou činností a nad členy představenstva. Je tvořena šesti členy, z toho dva volí zaměstnanci společnosti a zbývající čtyři všichni akcionáři. Představenstvo společnosti zaujímá funkci vrcholného rozhodování v oblasti činnosti, které nejsou popsány ve stanovách nebo právních předpisech.

Obrázek 10 - Organizační schéma



Zdroj: Výroční zpráva ČSA 2010

## Distribuční kanály

Společnost využívá k distribuci svých služeb následující formy distribučních kanálů:

### a) Vlastní kanceláře

Tyto kanceláře zajišťují prodej přepravy koncovým zákazníkům. Celkem v ČR a v zahraničí je společnost zastoupena prostřednictvím více než 28 těchto kanceláří.

### b) Agentury

Navzdory růstu prodeje přepravy přes internet, jsou agentury stále jedním z nejdůležitějších zprostředkovatelů dopravy mezi společností a koncovým, většinou firemním zákazníkem.

#### c) Internet

Internetový prodej letenek je výhodnější pro letecké dopravce obecně, a to z důvodu nízkých nákladů na distribuci. ČSA se tento typ prodeje snaží podporovat prostřednictvím různých prodejních kampaní (např. zlevněné letenky při nákupu přes internet).

#### d) Kontaktní centrum

Tato distribuční cesta je založena na telefonické obsluze, která probíhá až v osmi světových jazycích, a to 24 hodin denně. Kontaktní centra ČSA jsou provozována dceřinou společností Kontaktní centrum pro zákazníky Českých aerolinií, a.s. a jejich úkolem je práce s cestujícími, z nichž někteří jsou klienty věrnostních programů, dále poskytování informací cestujícím a také zpracování rezervací.

### **Marketing**

Společnost na základě průzkumů, které obsahovaly kritéria výběru dopravce zákazníkem, přistupuje k tvorbě vlastního produktu. Se zákazníkem se společnost snaží komunikovat tak, aby ovlivnila jeho preference ve svůj prospěch.

Společnost dále pro své cestující poskytuje věrnostní programy, konkrétně program OK Plus. Tento program je poskytován jak obyčejným, tak služebním cestujícím nebo firmám. Princip tohoto věrnostního programu se příliš neliší od standardu, který jsem již dříve ve své práci popsal.

### **Věrnostní programy Ok Plus a Ok Plus Corporate**

Společnost České Aerolinie nabízí svým cestujícím věrnostní programy, které odměňují cestující za pravidelné využívání služeb.

Věrnostní program Ok Plus je nabízen cestujícím, jakožto fyzickým osobám. Po přihlášení do programu dostane uchazeč věrnostní kartu. Na konto této karty se cestujícím ukládají body jak za nalétané míle, tak za poskytované neletecké služby partnerů programu. Mezi letecké partnery patří všechny členské společnosti aliance Sky Team. Neleteckí partneři zase poskytují služby jako půjčování aut a ubytování. Dokonce také prodej elektroniky, či pohonných hmot. Cestující mohou tyto body využít například k nákupu bonusových letenek. Pokud cestující



využívá lety v rámci aliance Sky Team opravdu často, může obdržet namísto dosavadní členské karty kartu stříbrnou (následně pak zlatou, nebo platinovou), ze které je možné čerpat větší výhody než z karty předešlé (možnost přepravy více zavazadel než obvykle, využití vyšší letecké třídy za nižší cenu, atp.)

Věrnostní program Ok Plus Corporate funguje na podobném principu jako výše popsany věrnostní program, ale je nabízen právnickým osobám. Pravidla věrnostních programů se ale vztahují na všechny zaměstnance firmy, tudíž pokud využijí let pro účely služební cesty jsou body připočítané na konto firmy a z nich může firma čerpat například bonusové letenky pro další služební cesty.

### **ČSA Holidays**

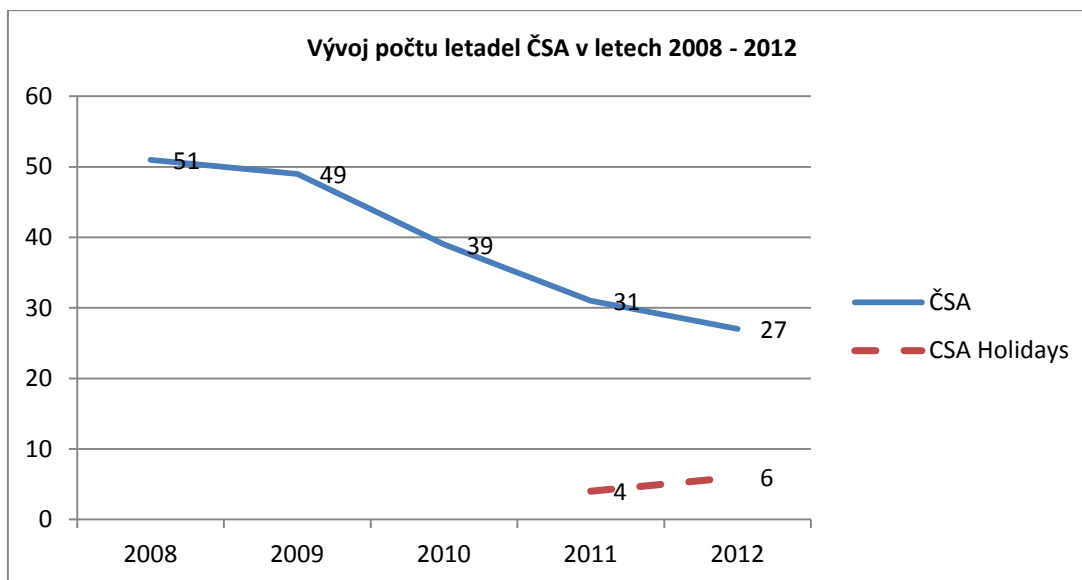
Jedná se o společnost, která je součástí Českého Aeroholdingu. ČSA Holidays je cestovní kancelář, která nabízí jak rekreační zájezdy, tak řešení dopravy na služebních cestách.

### **Letadlový park**

Letadlový park společnosti ČSA, a.s. tvoří v současné době 33 letadel a jedná se o letadla pocházející od tří výrobců: Boeing, Airbus, ATR.

Od společnosti Airbus je v letadlovém parku zahrnuto 19 letadel (A319, A320, A321), která jsou využívána na krátké až středně dlouhé lety. Všechna tato letadla jsou opatřena zábavním systémem. Dále je v letadlovém parku zastoupeno 8 letounů Boeing B737, které jsou využívány opět na střední a krátké tratě. Zbývající turbovrtulová letadla ATR jsou využívány pouze na krátké vzdálenosti, například na lety do Berlína nebo Bratislavy. Jak je možné vidět v následujícím grafu, důsledky hospodářské recese se velmi výrazně promítají také do letadlového parku ČSA. Z důvodu ztrátovosti byla společnost nucena prodat některé letouny.  
[7]

Obrázek 11 - Vývoj počtu letadel ČSA



Zdroj: [www.csa.cz](http://www.csa.cz)

### 3.2.2 Travel Service, a.s.

Travel Service, a.s. se specializuje na charterové lety pro klienty cestovních kanceláří a pravidelné lety provozuje prostřednictvím obchodní značky SmartWings. Pod touto značkou poskytuje lety například do Francie, Itálie, Řecka a Španělska. Mimo Evropu provozuje pravidelné lety do Dubaje ve Spojených Arabských emirátech. Dalším produktem této společnosti jsou privátní lety Business Jet, které jsou zaměřeny především na obchodní cestující. Pro tyto privátní lety společnost využívá proudových letadel, která umožňují přepravu až devíti osob. Tyto pravidelné lety jsou založeny na minimalizaci ceny, tzv. low cost přístupu. Společnost byla založena v roce 1997 a v současnosti patří mezi největší soukromé letecké dopravce. Jejich letový park čítá v současnosti 28 letounů od výrobců Boeing a Cessna. [8]

Společnost Travel Service, a.s. v současnosti působí v ČR, na Slovensku, v Maďarsku a také v Polsku. Od listopadu 2012 společnost provozuje také lety do USA. Jediný přímý spoj z ČR do USA dosud poskytovala pouze společnost Delta Airlines, která (taktéž v listopadu) provoz této linky ukončila.

### 3.2.3 ABS Jets

Společnost ABS Jets byla založena v roce 2004 v Praze, zaměřuje se na provozování business letů na území střední a východní Evropy. Společnost má v současné době přibližně 200 zaměstnanců, na pražském letišti vlastní dva hangáry a má základnu v Praze a Bratislavě. Společnost dále poskytuje servisní středisko a handlingové služby. V roce 2011 společnost vykázala zisk 43,4 mil. Kč. Pro provoz využívá převážně malé, někdy středně velké letouny. Letadla v jejich letadlovém parku mají průměrný věk 3 roky.

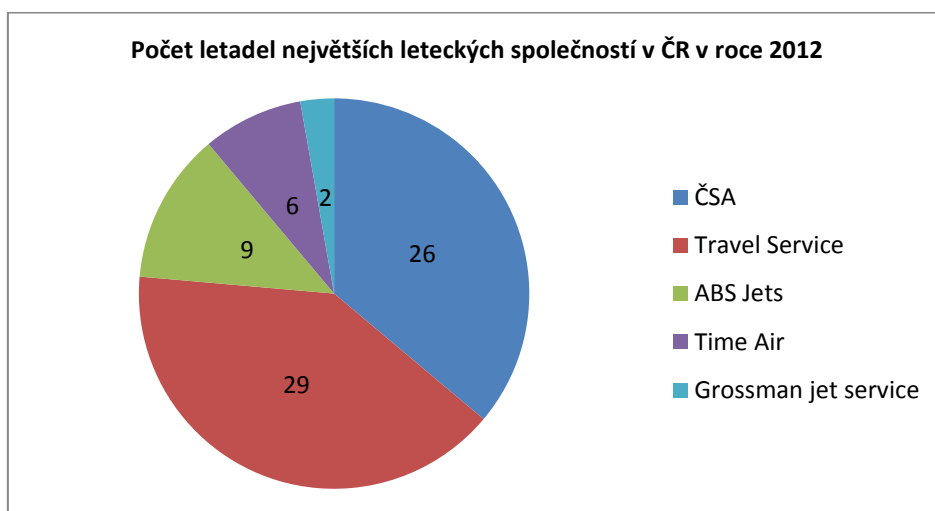
### 3.2.4 Time Air

Podobně jako ABS Jets se i tato společnost zaměřuje převážně na obchodní cestující. Společnost se snaží získat klienty prostřednictvím doplňkových služeb. Vyjma poskytování přepravy dále Time Air zajišťuje poradenství nebo rovnou zprostředkování koupě letadla. Letadlový park společnosti zahrnuje jak turbovrtulová, tak proudová letadla.

### 3.2.5 Grossman Jet Service

Společnost byla založena v roce 2004. Jakožto většina leteckých dopravců specializujících se na obchodní cestující, poskytuje tato společnost, kromě letecké dopravy, také poradenství a údržbu letadel.

Obrázek 12 - Počet letadel největších leteckých společností



Zdroj: Ročenky vybraných leteckých společností

## 3.3 Organizace letecké dopravy v ČR

Organizací letecké dopravy u nás se zabývá Ministerstvo dopravy ČR které také rozhoduje o udělování licencí zahraničním leteckým dopravcům na území ČR a sjednává různé dohody. Tyto sjednané dohody přenáší do právního řádu naší země.

Přímo pod Ministerstvo dopravy ČR spadá Odbor civilního letectví, který reprezentuje naši republiku v mezinárodních organizacích a dohlíží na dodržování předpisů civilního letectví.

Ministerstvu dopravy je pak ještě podřízen Úřad pro civilní letectví (dále jen ÚCL), který přenáší jednotlivá nařízení EU, týkající se civilního letectví, do našich právních norem. Všechny jeho činnosti a pravomoce jsou definovány v zákoně č. 49/1997 Sb. ÚCL je podřízen Ministerstvu dopravy a byl založen v roce 1997. ÚCL dohlíží na vykonávání činností jak leteckých dopravců, tak provozovatelů letišť v ČR zda neodporují předpisům Evropského společenství.

Do kompetencí ÚCL dále spadá vedení leteckého rejstříku, který obsahuje všechna letadla, která jsou vedena ať už fyzickou nebo právnickou osobou, jenž sídlí v ČR. Dále rozhoduje o provozní způsobilosti letadel a přiděluje poznávací značky, také rozhoduje o způsobilosti leteckého a pozemního personálu.

Co se týká letišť, vede ÚCL jejich evidenci a dohlíží, zda je jejich provoz veden v souladu s právní normou, a také kontroluje povinnosti vlastníků letišť. Dále úřad rozhoduje o schválení žádosti o provozování letiště a o způsobilosti letiště k provozu. Pokud chce, ať už právnická nebo fyzická osoba, poskytovat letecké služby (odbavování, navigace, atp.) musí mít taktéž povolení od ÚCL.

### **3.4 Marketingový průzkum**

#### **3.4.1 Cíle průzkumu**

Abych byl schopen ve své práci formulovat opatření, která dokáží posílit pozici leteckého dopravce na trhu, rozhodl jsem se využít marketingový průzkum v dotazníkové formě. Jelikož výsledný dojem z přepravy utváří nejen proces odbavení a samotný let, rozhodl jsem se v dotazníku zaobírat také dopravou na letiště a zpět. Dopravu na letiště sice drtivá většina leteckých dopravců neposkytuje, ale pro ČR má, dle mého názoru, velký význam, co se týká budování vizitky uzlového letiště Evropy. Otázky se pochopitelně týkají pouze Letiště Václava Havla Praha, jelikož má pro leteckou dopravu v ČR bezpochyby největší význam.

#### **3.4.2 Výběr vzorku**

Pro průzkum jsem se snažil záměrně vybrat takovou cílovou skupinu, abych dosáhl co nejvíce reprezentativního vzorku. Pokud bych chtěl docílit vypovídajícího výsledku ohledně preferencí českých cestujících, musel bych nashromáždit alespoň tisícovku respondentů, což je nad mé možnosti. Shromáždění takového počtu respondentů jsem se tedy pokusil

nahradiť pečlivým výberom respondentů, kďy jsem se snažil do vzorku zahrnout všechny skupiny obyvatel, tedy jak studenty, tak pracující, atp. Svůj průzkum jsem tedy sice umístil na internetový portál vyplnto.cz, kde byl veřejně dostupný, ale převážnou většinu respondentů jsem aktivně vyhledával. Domnívám se totiž, že tento web navštěvují hlavně studenti, a pokud bych se spoléhal pouze na informace nashromážděné od návštěvníků výše zmíněného webu, nedopracoval bych se k vypovídajícímu výsledku.

### **3.4.3 Specifikace cílové skupiny respondentů**

Při výberu respondentů jsem se zaměřil na skupinu cestujících, u kterých předpokládám, že nejvíce využívají leteckou dopravu. Podle mých předpokladů nejvíce využívají leteckou dopravu dvě skupiny lidí: studenti a pracující.

První skupinu, kterou jsem dotazoval, byli studenti od dvaceti let výše. Tato skupina využívá letecké služby např. ze studijních nebo rekreačních důvodů, přestože se dle mého názoru převážně nejedná o finančně zcela samostatnou skupinu. Věkový práh dvaceti let jsem se rozhodl zvolit proto, abych průzkum zaměřil na ty studenty, kteří mají největší předpoklady k využívání letecké dopravy. Vycházím totiž z toho, že mladší studenti nebo studenti středních škol tolik nevyužívají studijní, rekreační nebo pracovní pobyty v zahraničí, ať už se jedná o letní brigády nebo zahraniční stáže, při kterých by mohli využít leteckou dopravu.

Druhou skupinu představují pracující lidé. Zde jsem se zaměřil zejména jak na pracovníky typu manažera první a střední linie, tak i ostatní pracovníky, jelikož představují nejpočetnější skupinu v porovnání s vrcholovým vedením.

### **Zdroje respondentů**

Konkrétní skupinu studentů jsem oslovoval prostřednictvím sociálních sítí, což se nakonec ukázalo jako nejjednodušší zdroj, jelikož není nutné tuto skupinu pracně segmentovat. Uživatelé sociálních sítí o sobě poskytují dostatek informací sami. Díky této skutečnosti není třeba oslovovat respondenty každého zvlášť, ale stačí jeden dotazník zaslat konkrétním zájmovým skupinám, pod kterými se uživatelé sociálních sítí sdružují. V případě mého průzkumu pochází ze sociálních sítí přibližně 46% respondentů.

Jak jsem již zmínil, můj dotazník byl veřejně přístupný na portálu vyplnto.cz, ze skupiny uživatelů tohoto portálu pochází pouze přibližně 3 % respondentů, čímž byly vyloučeny mé, výše popsané obavy z nízké vypovídací hodnoty zkoumaného vzorku. Respondenti z této skupiny jsou jediní, kteří byli nashromážděni pasivně.

Nakonec ke zbytku respondentů, 51 % tvoří skupina pracujících lidí. Tyto respondenty jsem vyhledával přímo, ať už prostřednictvím emailů, komunikačních prostředků u mě v zaměstnání nebo osobního pohovoru.

### 3.4.4 Typy otázek a výsledky průzkumu

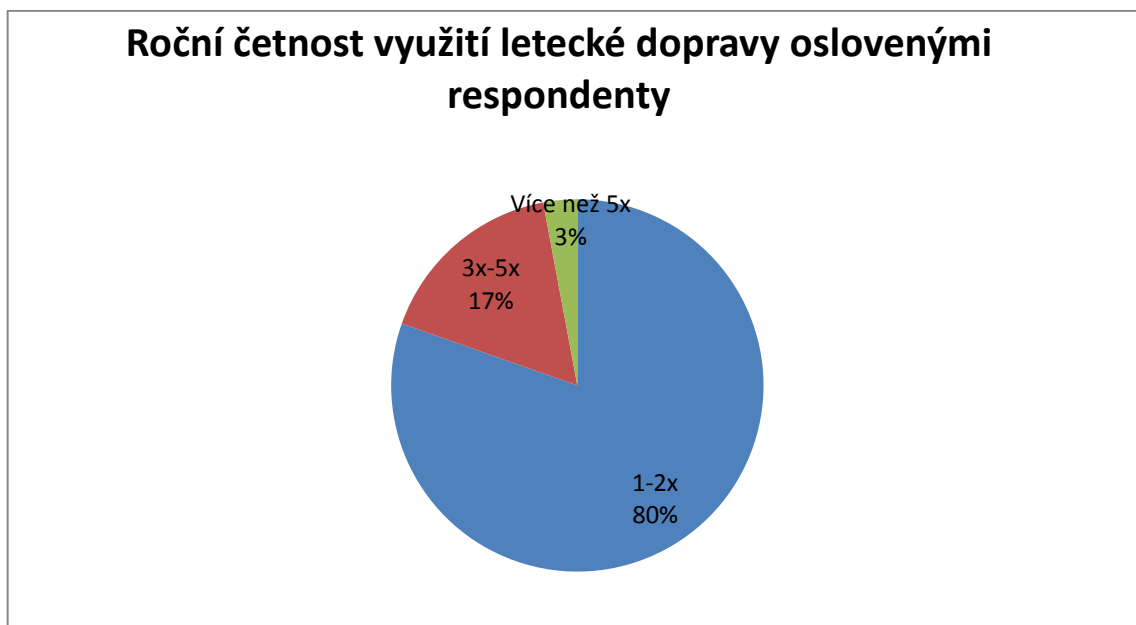
Pro svůj dotazník jsem převážně volil uzavřené otázky, abych od vyplňování respondenty neodradil. Pouze u otázky číslo tři jsem zvolil otázku otevřenou, jelikož je to vzhledem k charakteru otázky výstižnější. Respondenty jsem nashromáždil přibližně během jednoho měsíce v konečném počtu 102.

#### 1. Kolikrát ročně cca využíváte leteckou dopravu?

- a. 1-2x (82 respondentů),
- b. 3x-5x (17 respondentů),
- c. více než 5x (3 respondenti).

Tuto otázku jsem použil záměrně na začátku dotazníku, abych vyloučil z průzkumu respondenty, kteří letecky necestují, případně cestují velmi málo.

Obrázek 13 – Pravidelnost využívání letecké dopravy



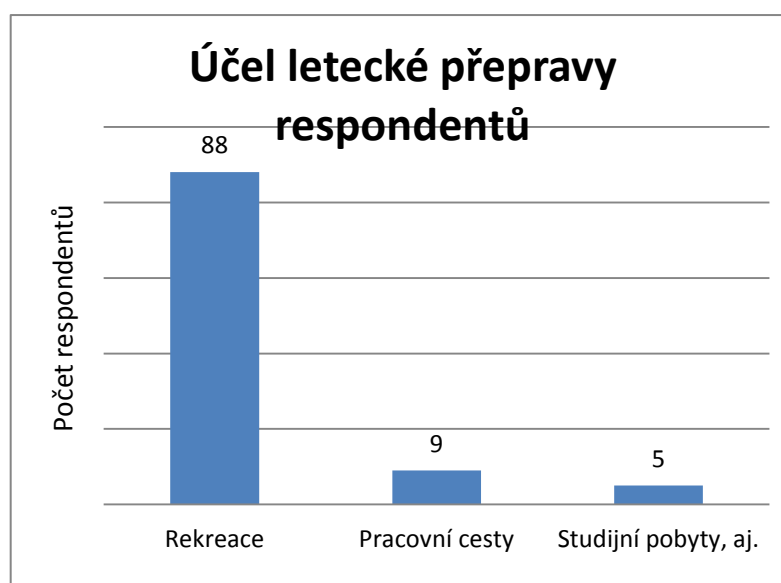
Zdroj: Autor

## 2. Za jakým účelem převážně leteckou dopravu využíváte?

- a. rekreace (88 respondentů),
- b. pracovní účely (9 respondentů),
- c. studijní účely a jiné (5 respondentů).

Cílem této otázky bylo napomoci případnému dopravci k správné volbě doprovodných služeb nebo distribučních kanálů, a to na základě účelu využití letecké přepravy respondentem.

Obrázek 14 - Účel letecké přepravy respondentů



Zdroj: Autor

## 3. Zařizujete si leteckou dopravu přímo u dopravce nebo prostřednictvím cestovních agentur?

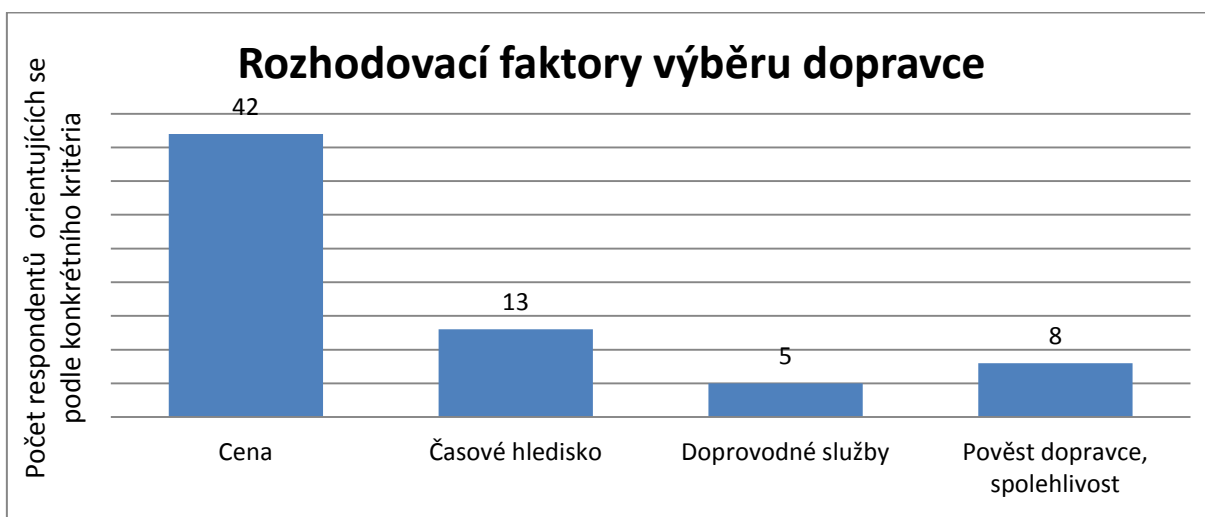
- a. přímo u dopravce (48 respondentů),
- b. prostřednictvím cestovních agentur (54 respondentů).

U této otázky jsem předpokládal, na základě předchozích výsledků, že převážná většina cestujících za účelem rekreace bude volit zprostředkování dopravy cestovní agenturou. Jak jsem následně z dotazníků zjistil, tak moje domněnka nebyla úplně správná.

#### 4. Pokud si zajišťujete leteckou dopravu přímo, podle kterých kritérií se rozhodujete mezi několika dopravci? (Otevřená otázka)

U této otázky měli respondenti, objedávající leteckou přepravu přímo u dopravce (48 celkem), možnost určit rozhodovací kritéria této volby. Respondenti zpravidla zmiňovali dvě rozhodovací kritéria. Jak můžeme vidět na následujícím grafu, po vyřídění odpovědí bylo zjištěno, že se cestující rozhodují převážně na základě ceny (42 odpovědí) v souladu s některým dalším kritériem, např.: pověstí dopravce, doby odletů a návaznosti letů. Pokud posuzují tyto výsledky jako dopravce, mohou posloužit jako podklady pro tvorbu marketingových nástrojů.

Obrázek 15 - Rozhodující kritéria výběru dopravce



Zdroj: Autor

Jak už bylo zmíněno, respondenti volili většinou dvě kritéria. Pokud tedy pomineme cenové faktory a zaměříme se na zbylá kritéria zjistíme, že:

- 27,1 % cestujících se rozhoduje podle času odletu, přestupů a doby letu,
- 10,4% cestujících se zaměřuje na komfort nebo doprovodné služby jako například catering,
- 17,7% cestujících si vybírá dopravce podle referencí, či pověsti dopravce na trhu.



**5. Jaké faktory mají největší vliv na váš výsledný dojem z cesty (komfort, rychlost, spolehlivost, catering, atp.)?**

U předchozí otázky jsem se snažil zjistit, jak by dopravce mohl oslovit nové klienty. Za předpokladu, že se dopravci podaří klienta oslovit, musí dále dbát na to, aby měli po absolvování cesty klienti co nejlepší dojem z cesty a podle těchto kritérií tedy postupovat při zkvalitňování poskytovaných služeb. Při odpovídání mohli respondenti volit více odpovědí z následujících možností. Podle poměru odpovědí lze tedy odvodit pomyslný žebříček hodnot cílové skupiny klientů.

- a. spolehlivost (74 odpovědí),
- b. komfort (51 odpovědí),
- c. rychlost (47 odpovědí),
- d. catering a doprovodné služby (21 odpovědí).

**Obrázek 16 - Hodnoty mající vliv na spokojenost zákazníka**



**Zdroj: Autor**

**6. Jakým způsobem se na letišti (Praha) běžně dopravujete?**

- a. automobilem (73 respondentů),
- b. veřejnou dopravou (29 respondentů).

Respondenti zde měli možnost výběru pouze jedné odpovědi. Z výsledků průzkumu je patrné, že většina cestujících se dopravuje na letiště automobilem, což dle mého názoru značí nedostatky v systému dopravy z a na letiště.

**7. Jak jste spokojen(a) se systémem dopravy na letiště Pražským MHD (pokud jej využíváte)?**

Pro tuto otázku jsem zvolil škálu hodnocení 1-5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Průměrné hodnocení systému dopravy na letiště Pražským MHD je 2,98.

**Tabulka 4 - Průměr hodnocení**

Hodnocení	Počet odpovědí	Mezisoučet pro aritmetic. průměr
1	3	3
2	29	58
3	47	141
4	13	52
5	10	50
Suma	102	304
<b>Průměrné hodnocení</b>		<b>2,98</b>

Zdroj: Autor

**8. Využil(a) byste případně možnost, kdyby byly v blízkosti letiště zbudovány zastávky například pro rychlovlaky?**

- a. ano (67 respondentů),
- b. ne (9 respondentů).

Při vyhodnocování této otázky bylo zjištěno, že většina cestujících, která cestuje na letiště automobilem, by uvítala propracovanější systém dopravy na letiště veřejnou dopravou, ať už rychlovlaky nebo metrem (konkrétně 43 respondentů ze 73, kteří doposud využívají dopravu automobilem). Ostatní respondenti (26 ze 102) si nebyli jistí svou odpovědí.

## **Opatření ke zlepšení systému dopravy na Letiště Václava Havla Praha**

Jak bylo zjištěno v průzkumu, ke zlepšení kvality služeb, poskytování letecké dopravy u nás, by značnou měrou přispělo vybudování propracovanějšího systému veřejné dopravy na Letiště Václava Havla Praha.

V současné době funguje pro tento účel pouze autobusová doprava. Za předpokladu, že by na letišti byly vybudovány zastávky metra nebo vlakové zastávky, by se docílilo pohodovějšího, pohodlnějšího a přehlednějšího systému dopravy na letiště. Co se týká současné situace, například ohledně vlakové dopravy na letiště, ta je opět pouze napojena na autobusovou dopravu. Tento systém mi připadá, hlavně pro cizince, nepřehledný, navíc přestupy jsou zdlouhavé a zvyšují celkový čas přepravy. Co se týká dopravy na letiště metrem, u té bylo v minulosti usilováno prodloužení linky A až na letiště, ta se nakonec z důvodu nedostatku financí prodlužuje pouze do Motola. Výstavba by měla být ukončena do roku 2014. Podle studie vypracované Útvarem rozvoje hlavního města by se nejvíce vyplatilo zbudování vlakové zastávky, čímž by došlo k propojení letiště s železniční dopravou. Podmínkou toho byla modernizace železniční tratě Praha – Kladno, která nebyla realizována opět z finančních důvodů. V současné době se, z úsporných důvodů, uvažuje pouze o tramvajové dopravě na letiště, což dle mého názoru není zase o tolik rychlejší alternativa současné autobusové dopravy.

### **Distribuční kanály služeb letecké dopravy**

Cílem průzkumu bylo zjistit, zda lidé upřednostňují nákup přepravy přímo u dopravce nebo zprostředkování agenturou, protože obě varianty mají své výhody. Pokud nakupujeme například dopravu přímo u leteckého dopravce, můžeme očekávat nižší cenové nabídky ve spojení s využitím věrnostních programů.

Zprostředkování dopravy agenturou má zas tu výhodu, že máme při výběru možnost porovnání nabídek několika dopravců.

Z průzkumu vyplynulo, že jsou cestujícími využívány oba tyto distribuční kanály přibližně stejnou měrou. Přesto je z výsledků patrné, že většina respondentů, která cestuje převážně rekreačně, poptává přepravu u agentur.

Přímý kontakt s dopravcem při zajišťování letecké přepravy má zase, dle mého názoru, význam pro pracovní účely konkrétních firem, kdy je možné se s dopravcem dohodnout na určité cenové nabídce, čímž se stává zařizování transportu jednodušší a méně nákladné.

V tomto případě tedy nelze jednoznačně v obecném měřítku určit, na jakou distribuci se má dopravce zaměřit. Záleží na mnoha faktorech a hlavně na cílové skupině zákazníků, na kterou se chce dopravce zaměřit.

### **Konkurenční výhody dopravce**

Jak nám průzkum ukázal, dotazovaní cestující jsou při výběru dopravce nejvíce citliví na cenovou nabídku. Jako první prostředek k docílení nižší ceny vůči konkurenci se může zdát snižování nákladů, to má za následek zvýšení počtu nízkonákladových aerolinek na trhu. Lepší variantou je podle mého názoru dbát na minimalizaci neobsazených míst na všech letech konkrétního dopravce. Každé neobsazené sedadlo lze brát jako ušlý zisk. Aby těmto skutečnostem dopravce předcházel, musí získat konkurenční výhodu nad ostatními, aby zaujal zákazníky a docílil co největší vytíženosti svých letů.

#### **3.4.5 Návrh na zlepšení situace**

Jak již bylo zmíněno pro stálý rozvoj mezinárodní letecké dopravy u nás je nutno navyšovat letištní kapacitu. Stavba nových letišť v ČR nemá, dle mého názoru, vzhledem k rozloze ČR, velký význam. Do budoucna by bylo efektivnější, kdyby se rozšiřovala stávající letiště, dle směřování poptávky, o nové terminály a vytvořilo se tak méně, za to ale komplexních letištních celků.

Rozvoj mezinárodní letecké dopravy v ČR má opodstatnění z geografických důvodů, samotný potenciál rozvoje civilní letecké dopravy, dle mého názoru, není doposud zdaleka naplněn, vzhledem k tomu že se díky vstupu do Schengenu otevřely hranice letových prostorů relativně nedávno. Naproti tomu z dnešního pohledu vnitrostátní civilní letecká doprava, vzhledem k rozvoji pozemních alternativ dopravy, nemá do budoucna šanci konkurovat, alespoň soudě podle mých doposud nabytých znalostí z teoretické oblasti dopravy.

K posílení konkurenceschopnosti dopravce napomáhá vývoj takových produktů, které osloví co největší část zákazníků na trhu letecké přepravy. Na základě předchozího průzkumu se dále pokusím takový produkt navrhnout.

Konkurenční pozici nízkonákladových dopravců by mohlo pomoci zavedení malých, ekonomicky nenáročných služeb spojených s dopravou, například drobné občerstvení v ceně letenky. Přestože se toto opatření na první pohled nejeví nijak průlomově, tak český cestující tyto drobné změny velmi vnímá, jak jsme se mohli přesvědčit například v uplatňování těchto kritérií v konkurenční pozemní dopravě.

#### **3.4.6 Návrh produktu na základě zjištěných poznatků**

Z faktorů ovlivňujících leteckou dopravu, které jsem v předchozích částech práce podrobně rozebral, jsem se zaměřil hlavně na faktor ceny a na nabízený produkt. Podle mého názoru jsou totiž tyto faktory nejdůležitější pro oslovení co největšího počtu zákazníků. Na základě marketingového výzkumu jsem se pokusil najít způsob nebo vhodný produkt, pomocí kterého by bylo možné získat nové zákazníky. Na základě výsledků je patrné, že skupina cestujících ve věku 25 a méně let (studující), využívají služeb letecké přepravy pouze sezónně a navíc se, v naprosté většině, dostávají do kontaktu s dopravcem prostřednictvím cestovní kanceláře. Pro leteckého dopravce je tedy, podle mého názoru, výhodnější zaměřit se na skupinu cestujících, kteří využívají leteckou dopravu pravidelně a celoročně. Svůj produkt jsem se tedy rozhodl zaměřit na firemní cestující.

Pokud by se leteckému dopravci podařilo oslovit a udržet si jako zákazníka větší firmu, znamenalo by to pro něho nárůst zakázek a jim odpovídajícího zisku. Jako produkt firemním zákazníkům jsem se tedy rozhodl navrhnout plánování služebních cest jejich zaměstnanců.

Vycházel jsem z předpokladu, že tato fiktivní firma má po Evropě několik dodavatelů a zároveň několik zákazníků. Většina záležitostí se řeší s těmito stranami běžnými komunikačními prostředky (emaily, telefonáty, telekonference, apod.). Zbytek obchodních záležitostí je třeba ale řešit přímo osobně pokud chce daná firma pracovat efektivně, jakožto součást logistického řetězce, tzn. například kontroly kvality dodavatelů, uzavírání kontraktů s novými zákazníky, práce na nových projektech se zákazníky, atd. K rychlému řešení výše zmíněných případových situací je tedy třeba v praxi poměrně často posílat zaměstnance na služební cesty. V dnešní době je jakožto součást věrnostního programu často k zakoupené letence nabízena přeprava na letiště a z letiště, zvýhodněné ceny ubytování, apod. Jakožto letecký dopravce jsem se tedy rozhodl vytvořit produkt, kdy společně se zakoupenou letenkou bude zákazníkovi zařízen hotel a doprava přesně podle jeho požadavků a vše bude naplánováno tak, aby byl veškerý čas strávený na služební cestě efektivně využit. Díky tomuto plánování by tak zákaznická firma uspořila jak čas, tak i peníze, jelikož služební cesta

do zahraničí přináší pro firmu poměrně značné náklady na dopravu, ubytování a také stravování zaměstnance.

Výhody tohoto produktu bych shrnul v následujících bodech:

- objednávka ekonomicky nejvýhodnější dopravy v cílové destinaci s předem určenou cenou,
- výběr ubytování ve vhodné lokalitě vzhledem k místům plánovaných meetingů.

### Vzorový případ k řešení

Firma posílá svého zaměstnance na 3 důležité meetingy během jedné služební cesty do Kolína nad Rýnem (školení, kontrola kvality, řešení nového projektu se zákazníkem, atp.). Důležité body jsou vyznačeny na následující mapce. Letiště Köln-Bonn se nachází přibližně 30km jižně od Kolína.

Obrázek 17 - Vyobrazení důležitých míst



Zdroj: Autor

Tento vzorový příklad vyřeším dvěma způsoby:

- 1) z pohledu firmy, která si služební cestu zorganizuje sama,
- 2) z pohledu leteckého dopravce, který zorganizuje služební cestu, tzv. na klíč.

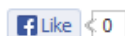
Výběr vhodné lokality ubytování:

Ad1) Zorganizování služební cesty firmou vlastními silami

Dejme tomu, že na základě cenové nabídky a lokality hotelu firma při plánování služební cesty vytřídila tři, na první pohled nejvýhodnější nabídky. Pokud například firma organizuje služební cestu v daném místě poprvé, s největší pravděpodobností má nulové znalosti o okolí místa, kde se odehrají důležité schůzky nebo o dostupnosti hotelů. Myslím si, že většina firem nemá zaměstnance specializované na plánování služebních cest, takže lze předpokládat, že zaměstnanec který služební cestu organizuje tak činí bez jakýchkoliv zkušeností s plánováním, a navíc nad rámec svých běžných povinností. Pokud tedy takovýto zaměstnanec dostane za úkol naplánovat několik takových služebních cest, nebude mít moc času, aby se zabíral místopisem všech lokalit. Zaměstnanec tedy porovná cenové nabídky hotelů (viz tabulka č. 6) a jejich umístění ve městě podle mapy, obešle s objednávkami vybrané hotely, nechá služební cesty schválit příslušným nadřízeným a vrátí se co nejdříve znovu ke svým obvyklým pracovním úkolům. Při pohledu na výše uvedenou mapku tedy vypadá hotel č.1 jako nejvýhodnější kandidát, cenovou nabídku má taktéž vyhovující, a tak bych ho tedy jakožto pověřený zaměstnanec vybral. Náklady na dopravu tak zůstávají pro firmu neznámou nákladovou položkou, budou zjištěny až po návratu zaměstnance ze služební cesty při závěrečném vyúčtování. V nejlepším případě lze přibližnou cenu odhadnout, o což se pokusíme podle průměrných cen taxi v dané lokalitě (Obrázek č. 17) a odhadovaným počtem kilometrů podle plánovače trasy (Tabulka č. 5).

Obrázek 18 - Zjištění přibližných cen taxi

## Taxi Fares in Cologne, Germany



Currency: EUR [Default Currency](#) [Switch to imperial measurement units](#)

	[Edit] mean	Range
Taxi Start (Normal Tariff)	2.82 €	2.65  3.00
Taxi 1km (Normal Tariff)	1.40 €	1.40  2.50
Taxi 1hour Waiting (Normal Tariff)	24.00 €	24.00  24.00

Zdroj: [www.numbeo.com](http://www.numbeo.com)

Tabulka 5 - Vzdálenosti pro odhad nákladů za taxi dopravu

Jednosměrná vzdálenost mezi dvěma body (Km)	
Letiště - hotel	19,8
Hotel - Meeting 1. den	14,5
Hotel - Meeting 2. den	2,5
Hotel - Meeting 3. den	10,7
Celkem tam i zpátky	95

Zdroj: Autor

Tabulka 6 - Náklady zjištěné firmou

Přehled nákladových položek leteckého dopravce (včetně slev)	
<b>Cena za zpáteční letenku včetně letištních poplatků</b>	<b>7 500 Kč</b>
<b>Hotel Friends (1) - Cena za ubytování (3 noci)</b>	<b>221 EUR</b>
Dorint Hotel (2) - Cena za ubytování (3 noci)	326 EUR
Holiday Inn (3) - Cena za ubytování (3 noci)	248 EUR
Týdenní permanentka MHD - City ticket Köln or Bonn	22,40 EUR
<b>Předběžný odhad celkových nákladů na taxi dopravu</b>	<b>212,56 EUR</b>

Zdroj: Autor

Firma si tedy vybrala hotel Friends a jako dopravu zvolila taxislužbu, jelikož je pohodlná a pohodová. Za letenku tedy zaplatí běžnou cenu 7500Kč a navíc 434 (11200 Kč podle aktuálního kurzu k 12.5.2013) Euro pouze na ubytování a dopravu s taxi. Dohromady s letenkou tyto náklady tedy činí cca 18700 Kč .



Jak můžeme vidět na následující mapce, tento hotel ve výsledku není nejlepším kandidátem, zaměstnanci budou muset absolvovat na místo určení poměrně dlouhou trasu (vyznačeno červeně), což se také, kromě nevyužitého času promítne i do firemních nákladů, jak jsme zjistili v předešlé tabulce. Navíc v tomto vzorovém příkladu máme uveden pouze jeden meeting denně. V praxi tedy hrozí, že pokud bude denně meetingů více, nebude možné se na některé dostat včas. To může vyústit například ve ztrátu zakázky, což si firma většinou nemůže dovolit.

Obrázek 19 - Výsledná cesta na první meeting



Zdroj: Autor

## Ad2) Organizování služební cesty leteckým dopravcem

Letecký dopravce má v poskytování služby plánování služebních cest velkou výhodu. Jeho letový personál mnohdy přespává v cílových destinacích a ráno nastoupí k dalšímu letu, měl by mít tedy mnohem více zkušeností s ubytováním v okolí různých destinací, než daná firma. Podle mého názoru bych tedy tímto produktem mohl oslovit potenciální firemní zákazníky, aby využili letů právě s naší s daným leteckým dopravcem, který pro ně zařídil služební cestu tzv. na klíč.

Další ekonomické výhody také přinese zprostředkování dopravy v cílové destinaci leteckým dopravcem. Jak už bylo výše zmíněno, zaměstnanci leteckého dopravce, v případě noclehu

v cílových destinacích, také využívají dopravu (taxi) do svého hotelu. Na základě informací od konkrétního zákazníka by tedy bylo možné naplánovat odpovídající dopravu za předem sjednanou cenu. Navíc v praxi se zřídka kdy plánování služebních cest omezuje pouze v rámci jednoho města a stává se tak ještě složitější než v našem příkladu. Ačkoliv by se to nejspíš nemělo stávat, tak při využití různých taxi na dopravu po stejné trase přinese rozdílné náklady. Náš zákazník využití našeho produktu tak předem bude vědět, na kolik ho vyjdou náklady na dopravu svých zaměstnanců, případně bude možné způsob dopravy upravit v závislosti pohotovosti na ceně.

Jak již bylo zmíněno výše, letecký dopravce by tedy měl mít přehled o cenách služeb, potřebných při služebních cestách, jelikož sám je vlastně jejich konzumentem. Firemnímu zákazníkovi tedy může nabídnout následující balíček služeb, kde má klient na výběr z několika forem dopravy v cílové destinaci.

**Tabulka 7 - Výpočet nákladů na taxi při zvýhodněných tarifech**

Zvýhodněné náklady na taxi	
Letiště - hotel	25
Hotel - Meeting 1. den	7,6
Hotel - Meeting 2. den	8
Hotel - Meeting 3. den	2
Celkem tam i zpátky	85,2
Celkem náklady na taxi (zlevněné: započatá jízda 2 EUR + 1,7 EUR/km)	160 EUR

**Zdroj: Autor**

Tabulka 8 - Přehled celkových nákladů za poskytované služby

Přehled nákladových položek zprostředkovaných služeb (včetně slev)	
<b>Cena za zpáteční letenku včetně letištních poplatků</b>	<b>6000 Kč</b>
<b>Hotel Bauerschänke – Cena za ubytování na 3 noci</b>	<b>150 EUR</b>
Týdenní permanentka MHD - City ticket Köln or Bonn	22,40 EUR
<b>Celkové náklady na taxi dopravu</b>	<b>160 EUR</b>
Pronájem vozu na 4 dny	300 EUR

Zdroj: Autor

Obrázek 20 - Orientační cena za pronájem vozu

**VW Golf Sedan (CLMR)**

**Save with Pay Now:**  
 Pay upon arrival: **US\$ 95.50**  
 Pay Now: **US\$ 85.49**

Unlimited free kilometers incl.  
 Sat Nav bookable

Select vehicle & Pay Upon Arrival  
 Select vehicle & Pay Now

Zdroj: [www.sixth.com](http://www.sixth.com)

Zákazníkovi je v dopravně balíčku služeb nabídnuta zvýhodněná letenka za 6 000 Kč. Dále vyjednané ceny za taxidopravu (zapůjčení vozu) jsou nižší než kdyby si firma zařizovala dopravu sama.

Celkové náklady na zařízení dopravy této služební cesty vyjdou (pokud zákazník opět využije výhradně dopravu taxi) po přepočtu na cca 5500 Kč, dohromady s letenkou tedy náklady činí 11 500 Kč. Pokud zákazník využije našeho balíčku ušetří 7200 Kč díky poskytovaným slevám, dále bude mít služební cestu profesionálně naplánovanou a bez starostí o organizaci.

Jestliže by měl zákazník náročnější požadavky co se týče flexibility dopravy, je v rámci produktu také nabízen pronájem vozu za zvýhodněnou cenu u firmy Sixth, jejíž provozovna se nachází v blízkosti letiště.

## Závěr

Při porovnávání jednotlivých faktorů jsem zjistil, že jsou některé z nich úzce provázány, například normy z řady organizačních faktorů ovlivňují používanou techniku dopravců. Od techniky samotné se potom odvíjejí náklady a celková finanční náročnost přepravy. Jelikož jsem se s teorií letecké dopravy během studia setkal pouze okrajově, rozšířil jsem si tak během vypracovávání této práce své znalosti z oboru letecké dopravy.

V současné době hraje letecká doprava výraznou roli v ekonomice ČR, s jejím rozvojem a navyšování kapacit vznikají nové pracovní příležitosti. Navyšování kapacit letecké dopravy má ale bohužel nepříznivý vliv na životní prostředí, ať už kvůli záboru půdy, či hlučnosti. V poslední době se ale při vývoji nových letounů usiluje o celkově ekologičtější provoz.

Zajímavě také působí vývoj leteckých dopravců za účelem navýšení konkurenceschopnosti. V poslední době přebírají klasičtí dopravci prvky filosofie od nízkonákladových dopravců. Jedná se například o uplatňování distribuce přepravy prostřednictvím internetu, či struktura letových parků, apod.

Úvodem závěrečné části práce jsem shrnul trendy letecké přepravy v posledních letech, zejména vliv ekonomické recese na přepravní výkony v osobní dopravě a na letecké dopravce samotné. Dále jsem navrhl opatření ke zlepšení kvality poskytovaných služeb letecké dopravy u nás, zejména veřejnou hromadnou dopravu na letiště v Praze a popsal chystaný projekt výstavby paralelní dráhy Letiště Václava Havla.

Následně jsem se zaměřil na návrh produktu, který by dopomohl leteckému dopravci k získání nových zákazníků a udržení stávajících. Informace pro sestavování produktu jsem získal na základě marketingového průzkumu, přičemž bylo osloveno přes 100 různých respondentů. Z výsledků tohoto marketingového výzkumu vyšlo najevo, že nejvýhodnější bude zaměřit produkt na firemní zákazníky, jelikož využívají leteckou přepravu po celý rok a častěji než cestující kteří využívají leteckou dopravu v rámci své rekreace.

Výsledným produktem je tedy mnou nově vytvořený balíček služeb, které jsou nabízeny firmám pro použití v průběhu služebních cest jejich zaměstnanců, a který jim usnadní jejich plánování a přípravu služební cesty pro zaměstnance. Jelikož letecký dopravce má větší zkušenosti s okolím svých cílových destinací, je služební cesta lépe naplánována a tedy i úspornější na vynaložené náklady.

## Použitá literatura

- [1] ŽIHLA, Zdeněk aj. *Provozování podniků letecké dopravy a letišť*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-7204-677-5.
- [2] PRŮŠA, Jiří aj. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.
- [3] ŽIHLA, Zdeněk aj. *Letecká doprava II*. Praha: Vysoká škola obchodní v Praze, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6.
- [4] Letecké společnosti. *Leteckaspolecnost.cz* [online]. 2012. vyd. [cit. 2012-05-04]. Dostupné z: <http://leteckaspolecnost.cz/letecke-spolecnosti/>
- [5] SEDLÁČEK, Bohuslav. *Letecká doprava*. Žilina: Žilinská Univerzita, 2000. ISBN 80-7100-674-2.
- [6] O letišti. *Letiště Praha Ruzyně* [online]. 2010 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>
- [7] *České Aerolinie, a.s.: Výroční zpráva*. Praha: České Aerolinie, 2010.
- [8] *Travel Service* [online]. 2012 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.travelservice.aero/index.php>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Liniová síť .....	39
Obrázek 2 – Rozšířená liniová síť .....	39
Obrázek 3 - Pístové letadlo Cessna 421 .....	45
Obrázek 4 - Proudové letadlo Boeing 787.....	45
Obrázek 5 - Turboprtulové letadlo Beechcraft .....	45
Obrázek 6 – Vývoj výkonů vnitrostátní přepravy .....	47
Obrázek 7 – Vývoj výkonů mezinárodní přepravy .....	48
Obrázek 8- Pohyby na letištích v ČR .....	49
Obrázek 9- Počet odbavených cestujících .....	50
Obrázek 10 - Organizační schéma .....	55
Obrázek 11 - Vývoj počtu letadel ČSA .....	58
Obrázek 12 - Počet letadel největších leteckých společností .....	59
Obrázek 13 – Pravidelnost využívání letecké dopravy .....	62
Obrázek 14 - Účel letecké přepravy respondentů.....	63
Obrázek 15 - Rozhodující kritéria výběru dopravce .....	64
Obrázek 16 - Hodnoty mající vliv na spokojenost zákazníka .....	65
Obrázek 17 - Vyobrazení důležitých míst .....	70
Obrázek 18 - Zjištění přibližných cen taxi .....	72
Obrázek 19 - Výsledná cesta na první meeting .....	73
Obrázek 20 - Orientační cena za pronájem vozu.....	75

## Seznam Tabulek

Tabulka 1- Srovnání systémů .....	40
Tabulka 2- Pohyby na letištích v ČR.....	50
Tabulka 3- Počet odbavených cestujících .....	50
Tabulka 4 - Průměr hodnocení .....	66
Tabulka 5 - Vzdálenosti pro odhad nákladů za taxi dopravu .....	72
Tabulka 6 - Náklady zjištěné firmou .....	72
Tabulka 7 - Výpočet nákladů na taxi při zvýhodněných tarifech.....	74
Tabulka 8 - Přehled celkových nákladů za poskytované služby .....	75

## Seznam zkratek

ČLS	Česká letecká společnost
ČSA	České aerolinie
IATA	Mezinárodní sdružení leteckých dopravců
ICAN	Mezinárodní komise pro leteckou navigaci
ICAO	Mezinárodní organizace civilního letectví