

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Možnosti ČSA a.s. k získání zákazníků nízkonákladových leteckých dopravců

Bc. Jana Výstupová

Diplomová práce

2008

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

Jméno a příjmení: **Bc. Jana VÝSTUPOVÁ**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Možnosti ČSA a.s. k získání zákazníků nízkonákladových leteckých dopravců**

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

Úvod

1. Analýza současného postavení ČSA a.s. na trhu
2. Analýza konkurenčních leteckých dopravců
3. Možnosti k získání nových zákazníků
4. Implementace a zhodnocení návrhu

Závěr

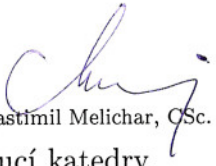
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2008**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne *30. 11. 2007*

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D. za vstřícnost, odborné vedení a věcné připomínky. Taktéž děkuji Ing. Milanu Zálešákovi a manažerům marketingového úseku Českých aerolinií a.s., kteří mi věnovali svůj čas a poskytli cenné rady a potřebné informace při tvorbě diplomové práce.

SOUHRN

Ústředním tématem diplomové práce je řešení aktuální otázky společnosti ČSA a.s., jak získat nové zákazníky na své linky při zachování současné klientely a při udržení charakteru nabízeného produktu, který nabízí jako klasický dopravce. Práce se zabývá postavením ČSA a.s. na trhu, vývojem obchodně přepravních ukazatelů a možností rozvoje dceřiné společnosti Click4Sky.com. Současně charakterizuje nízkonákladové letecké společnosti, low-cost dopravce na Letišti Praha a jimi nabízené produkty.

KLÍČOVÁ SLOVA

České aerolinie a.s.; Click4Sky.com; nízkonákladoví letečtí dopravci; klasičtí letečtí dopravci

TITLE

Possibilities for ČSA a.s. to Acquire Customers of Low-Cost Carriers

ABSTRACT

The primary theme of this thesis is the resolution of actual questions now faced by ČSA a.s.: how to find new customers for its routes while retaining current clients and maintaining the character of its offered products, which are offered as a classic transporter's. This work considers the market position of ČSA a.s., the progression of business transport indicators and the possibilities for the development of its daughter company, Click4Sky.com. This thesis focuses on services and products offered by low-cost carriers operating at Prague Airport.

KEYWORDS

Czech Airlines a.s.; Click4Sky.com; Low-Cost Carriers, Full-Service Carriers

OBSAH

ÚVOD	9
1 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ ČSA A.S. NA TRHU.....	10
1.1 Vznik a vývoj společnosti	10
1.2 Současná podoba ČSA a.s.	12
1.3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1997 – 2007	13
1.4 Obchodně přepravní výkony ČSA a.s. v letech 1997 – 2007	13
1.4.1 Naturální ukazatele – absolutní	14
1.4.2 Naturální ukazatele – relativní.....	15
1.5 Letadlová flotila.....	15
1.6 Organizační struktura ČSA a.s.	16
1.7 Destinace	18
1.8 Mezinárodní spolupráce	18
1.8.1 Star Alliance	20
1.8.2 One World	21
1.8.3 Aliance SkyTeam	21
1.9 Click4Sky.com	23
1.10 Věrnostní programy	24
1.10.1 OK Plus	25
1.10.2 OK Plus Corporate	25
1.10.3 Jetsters Club.....	25
2 ANALÝZA KONKURENČNÍCH LETECKÝCH DOPRAVCŮ	27
2.1 Letečtí dopravci na Letišti Praha	28
2.2 Nízkonákladové letecké společnosti.....	34
2.3 Specifika nízkonákladových leteckých dopravců.....	35
2.4 Hlavní rozdíly mezi klasickými a nízkonákladovými leteckými dopravci	36
2.5 Nízkonákladové společnosti operující na Letišti Praha.....	38
2.5.1 Aer Lingus	38
2.5.2 BMI Baby	39
2.5.3 EasyJet.com	39
2.5.4 Flyglobespan.....	39
2.5.5 Germanwings.....	40
2.5.6 Jet2.com.....	40

2.5.7	Norwegian Air Shuttle.....	40
2.5.8	Ryanair	40
2.5.9	SkyEurope	41
2.5.10	Smart Wings	41
2.5.11	Sterling.com.....	41
2.5.12	Thomsonfly.com.....	42
3	MOŽNOSTI K ZÍSKÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ.....	43
3.1	Rozvoj Click4Sky.com.....	43
3.2	Obsah nabízeného produktu	43
3.3	Letový řád.....	45
3.3.1	Linka Praha – Paříž	46
3.3.2	Linka Praha – Londýn	46
3.3.3	Linka Praha – Frankfurt nad Mohanem.....	47
3.4	Cena letenek	47
3.4.1	Linka Praha – Paříž	48
3.4.2	Linka Praha – Londýn	48
3.4.3	Linka Praha – Frankfurt nad Mohanem.....	49
4	IMPLEMENTACE A ZHODNOCENÍ NÁVRHU	50
4.1	Rezervace hotelů, hostelů nebo apartmánů	51
4.1.1	Silné stránky zavedení služby rezervace ubytování	51
4.1.2	Slabé stránky zavedení služby rezervace ubytování.....	52
4.2	Pronájem automobilů.....	52
4.2.1	Silné stránky zavedení služby pronájmu automobilů.....	52
4.2.2	Slabé stránky zavedení služby pronájmu automobilů	53
4.3	Balíček zahrnující rezervaci ubytování a pronájem automobilů	53
4.3.1	Silné stránky zavedení rozšířeného balíčku služeb	53
4.3.2	Slabé stránky zavedení rozšířeného balíčku služeb.....	54
4.4	Cestovní pojištění	54
4.4.1	Silné stránky cestovního pojištění	54
4.4.2	Slabé stránky cestovního pojištění	55
4.5	Jízdenka k letence na MHD.....	55
4.5.1	Silné stránky zavedení jízdenky k letence na MHD.....	55
4.5.2	Slabé stránky jízdenky k letence na MHD	55
4.6	Dotazníkové šetření na Letišti Praha.....	55

4.7 Rentabilita doplňkových služeb	57
ZÁVĚR	59
POUŽITÁ LITERATURA	61
SEZNAM TABULEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM ZKRATEK	65
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

České aerolinie a.s. jsou vlajkovým leteckým dopravcem České republiky. Z mezinárodního Letiště Praha, na kterém mají svou základnu, provozují pravidelné linky do většiny evropských letišť a také na hlavní letiště v Severní Americe, v Asii, na Středním východě a v Severní Africe. ČSA a.s. jsou členem SkyTeam, druhé největší letecké aliance na světě. Jejím hlavním principem je propojení dopravců, z nichž každý poskytuje své služby v určité části světa a tyto služby na sebe vzájemně navazují. Členové aliance spolupracují především v oblasti marketingových a prodejních programů a programů Frequent Flyer.

Společnost ČSA a.s. představuje klasického (tradičního, síťového) dopravce, který nabízí možnosti přepravy cestujících a přestupů v rámci své sítě i interline spolupráce s jinými leteckými dopravci a kvalitní služby nejen na palubě letadla.

V současné době však musí čelit mohutnému náporu nízkonákladových leteckých společností (low-cost), neboť jejich množství a podíl na počtu odbavených cestujících stále roste. V roce 2007 činil tento podíl u klasických dopravců 63 % a u nízkonákladových 22 %, což představuje oproti roku 2006 snížení klasických dopravců na podílu odbavených cestujících na Letišti Praha o 3 % a naopak zvýšení podílu low-cost dopravců o 5 %. Podstatou nízkonákladové letecké společnosti je dopravit cestujícího z bodu A do bodu B za co nejlevnější jízdné. Nízkonákladové společnosti neposkytují navazující lety a značně omezují doprovodné služby.

ČSA a.s. mají sice na Letišti Praha vedoucí postavení, ale síla nízkonákladových leteckých dopravců stále roste. Proto cílem mé diplomové práce je navrhnout řešení naléhavého problému, jak získat nové zákazníky na linky společnosti ČSA a.s. a přitom zachovat stávající klientelu a současně udržet charakter nabízeného produktu, který nabízí jako klasický dopravce.

1 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ ČSA A.S. NA TRHU

České aerolinie a.s. jsou vlajkovým leteckým dopravcem České republiky. Tato společnost byla založena 6. října 1923 a tímto datem se řadí mezi nejstarší letecké společnosti nejen v Evropě, ale i ve světě. Mezi hlavní činnosti ČSA a.s. patří pravidelná a nepravidelná doprava osob, přeprava leteckých zásilek a pošty, pozemní služby (zajištění odbavení cestujících a letadel), údržba letadel, výcvik posádek a provoz bezcelních obchodů Duty Free na palubách svých letadel a v tranzitním prostoru Letiště Praha. ČSA a.s. jsou členem aliance SkyTeam, druhé největší letecké aliance na světě.

1.1 Vznik a vývoj společnosti

Založení společnosti Československé státní aerolinie (ČSA) se datuje od 6. října 1923. První dopravní let z Prahy do Bratislavy se šéfpilotem Karlem Brabencem se uskutečnil 29. října 1923 letounem Aero A-14 Brandenburg. V letech 1924 až 1927 spojily ČSA letecky Prahu s Košicemi, Brnem i se západočeskou lázeňskou oblastí. V roce 1929 se staly členem Mezinárodního sdružení leteckých dopravců (IATA) a o rok později uskutečnily první mezinárodní let na lince Praha – Záhřeb letadlem FORD 5AT. V následujících letech byl zahájen provoz na lince Praha – Bukurešť a Praha – Moskva.

5. dubna 1937 byl zahájen provoz na nově otevřeném letišti Praha-Ruzyně a zahajovací let do Bruselu proběhl o dva dny později. V témže roce byly zaměstnány i první letušky, čímž dochází k výraznému zlepšení služeb pro cestující. V roce 1938 byl zahájen provoz na linkách Praha – Paříž, Praha – Řím, Praha – Budapešť. 15. března 1939 z důvodu okupace Československa ČSA zanikly.

14. září 1945 ČSA jako jediný letecký dopravce Československa opět zahajuje svou činnost a v následujících letech postupně obnovuje, ale také nově zavádí provoz na mezinárodních a vnitrostátních linkách. V roce 1947 byly otevřeny mezikontinentální linky do Káhiry a Ankary.

Po válce se ČSA orientovaly na sovětskou letadlovou techniku; v letadlovém parku se objevily stroje Il-12 a Li- 2, dále uvedly do provozu licenčně vyráběnou Avii Il-14 a také vstoupily do proudového věku zařazením letadla Tu-104A do pravidelného provozu na lince Praha – Moskva. V šedesátých letech byl letadlový park rozšířen o turbovrtulový Il-18 a Il-62

a dále byly zahájeny lety do Jakarty, Havany, dalších měst v Africe, na Blízkém a Středním východu i v jihovýchodní Asii.

V sedmdesátých letech ČSA otevřely nové linky do Montrealu a New Yorku a do provozu byly zařazeny TU-134A a JAK-40. V letech 1977 – 1987 zahájily provoz do nových destinací: Barcelony, Abú Dhabí, Dubaje, Hanoje, Ho Či Minova Města, na Maltu, Lisabonu, Jerevanu a Taškentu. Po zařazení TU-154M do provozu zahájily provoz na lince do Bangkoku.

Během devadesátých let ČSA rozšířily leteckou síť o Mexico, Hamburk, Tel Aviv, Istanbul, Chicago, Toronto, Manchester, Düsseldorf, Vídeň, Lvov, Rigu, Bahrajn, Hannover, Stuttgart, Oslo, Nice, Boloň, Dublin a Göteborg. Počátkem roku 1991 bylo zařazeno do letadlového parku první letadlo západoevropské výroby Airbus A310-300. Postupně do flotily přibyla letadla ATR 72, Boeing 737-500, Boeing 737-400, ATR 42. V roce 1992 se ČSA změnila v akciovou společnost s účastí Air France, jejíž podíl byl odprodán v roce 1994 Konsolidační bance. V roce 1996 začíná spolupráce s americkou společností Continental Airlines. V roce 1997 – 1999 bylo dodáno dalších sedm letadel Boeing 737 a ATR 42, z pravidelné dopravy byly naopak vyřazeny ruské stroje Tu-134A a Tu-154M.

V roce 2000 ČSA a.s. zahájily přímý prodej letenek prostřednictvím sítě Internet, obnovily letecký provoz do Ostravy a Brna a ukončily provoz letadel sovětské výroby v nepravidelné dopravě. 25. března 2001 vstoupily do aliance SkyTeam a od letní sezony zahájily lety do Birminghamu, Lublaně, Soluně, Vilniusu a ve spolupráci s Air France do Lyonu. O rok později v letním období zahájily provoz do Benátek a Kolína nad Rýnem/Bonnu. Do roku 2003 spadá položení základního kamene terminálu ČSA a.s. Cargo a rozšíření provozu Kontaktního centra. Letová flotila se během roku rozrostla z 31 letadel o další tři Boeingy 737 a Airbus A310-300. V průběhu roku ČSA a.s. otevřely linky do Tallinu, Edinburgu, Corku a Sliače. V lednu 2004 proběhlo slavnostní otevření nového terminálu ČSA a.s. Cargo, v únoru téhož roku ČSA a.s. získaly ocenění ve 4. a ke konci roku i 5. ročníku ankety Nejlepší letecká společnost na českém trhu od TTG Czech Republic, v květnu byly zvoleny Nejlepší leteckou společností se sídlem ve střední a východní Evropě od Official Airline Guide, mezinárodního leteckého průvodce se sídlem v Londýně a piloti ČSA a.s. získali pro společnost ocenění Nejdůslednější letecká společnost (The Most Consistent Airline) za přesné dodržování letových tratí udělené správou mezinárodního letiště v Manchesteru ve Velké Británii. Od září byla zahájena dlouhodobá spolupráce s cestovní kanceláří EXIM Tours v oblasti charterové dopravy. Během roku 2004 se flotila ČSA a.s. rozrostla o rekordních 10 letadel na 45 strojů neboli o 3 nové letouny ATR 42-500, 6 Boeingů

737 a 1 dálkový letoun Airbus A310-300. V letovém řádu se objevila celá desítka míst, kam v průběhu loňského roku začaly nově ČSA a.s. létat – území Evropské unie (Glasgow, Krakov, Londýn-Gatwick, Lucemburk, Marseilles), Ruská federace (Samara, Jekatěrinburg), Azerbajdžán (Baku) a souostroví Maledivy v Indickém oceánu. Současně s tím ČSA a.s. po vstupu České republiky do Evropské unie začaly působit na zcela novém trhu. Poprvé v historii nabídly spoj vedoucí mimo území České republiky – linku Marseille – Barcelona. V lednu 2005 získaly ČSA a.s. v New Yorku ocenění Nejlepší letecká společnost ve východní Evropě v rámci hodnocení amerického odborného časopisu Global Traveler (Annual GT Tested Awards), také v tomto roce pořídily 2 letouny typu Airbus A320 na pravidelnou a 2 letouny Airbus 321 na charterovou přepravu a v dubnu podepsaly smlouvu se společností Airbus SAS na pořízení 12 letadel nové generace rodiny Airbus A320 (letadla A319 a A320), která doplní flotilu ČSA a.s. během let 2006 – 2008. Dále ČSA a.s. obhájily titul Nejlepší letecká společnost ve střední a východní Evropě udělovaný mezinárodní leteckou organizací OAG v Londýně; zároveň byly oceněny za mimořádný společenský přínos. Společně s Nadací Terezy Maxové zahájily projekt Pod křídly ČSA a.s., v němž učí anglicky děti z dětských domovů, v prosinci inaugurovaly 62 nových kapitánů, zahájily pravidelné letecké spojení mezi Prahou a Brnem a úspěšně prošly mezinárodním auditem bezpečnosti a kvality IOSA. V lednu 2006 získaly opět ocenění od americké veřejnosti jako Nejlepší letecká společnost ve východní Evropě a proběhlo slavnostní otevření nového letištního salonku Crystal Lounge. Během roku 2006 byly dodány první tři nové Airbusey 320 a pojmenovány po městech Slaný, Kutná Hora a Jeseník, v květnu již potřetí byly ČSA a.s. vyhlášeny Nejlepší leteckou společností ve střední a východní Evropě udělovanou mezinárodní leteckou společností OAG v Londýně, dále došlo k rozšíření služby odbavení po telefonu a podle průzkumu mezinárodní asociace leteckých společností IATA za rok 2006 patřila spokojenost cestujících se službami ČSA a.s. k nejvyšším v Evropě, v červenci ČSA a.s. ve spolupráci s ruskou leteckou společností Aeroflot rozšířily nabídku společných destinací do Ruské federace (Irkutsk, Kemerovo, Omsk, Barnaul), Irska (Cork a Dublin), Velké Británie (Manchester) a Skotska (Edinburg).

1.2 Současná podoba ČSA a.s.

V únoru 2007 získaly ČSA a.s. v anketě odborného časopisu TTG opět cenu za Nejlepší leteckou společnost a v březnu se staly již počtvrté Nejlepší leteckou společností ve střední a východní Evropě podle výsledků mezinárodní letecké společnosti OAG v Londýně.

ČSA a.s. byly v tomto roce hlavním dopravcem, jenž se podílel na 62. ročníku hudebního festivalu Pražské jaro a 42. ročníku Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech. Pokračoval také projekt Pod křídly ČSA a.s. V dubnu převzaly již osmý nový Airbus A320-319 do své letecké flotily, v květnu ve spolupráci s Delta Airlines zahájily ČSA a.s. přímé lety na největší světové letiště v americké Atlantě, došlo ke spuštění nového dětského programu Jetsters, který představuje zábavnou i vzdělávací formu pro děti na palubách letadel ČSA a.s. Dále byly přidány nové linky na Slovensko (Praha – Poprad) a do Ruska (Karlovy Vary – Petrohrad), v červnu byla prodloužena spolupráce o další 3 roky s cestovní kanceláří Exim Tours a bylo zavedeno rychlejší odbavení přes internet (Internet check-in).

V únoru 2008 získaly již poosmé ČSA a.s. první místo v kategorii Nejlepší letecká společnost v rámci udílení cen TTG Travel Awards 2008.

1.3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1997 – 2007

Zaměstnance ČSA a.s. tvoří management, výkonní letci, palubní průvodčí, technicko-hospodářští pracovníci a dělníci. Vývoj jejich počtu a vývoj ukazatelů produktivity (VTKM/počet zaměstnanců) od roku 1997 do roku 2007 je zachycen v tabulce č.1.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců a jejich produktivity v letech 1997 – 2007

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Počet zaměstnanců	3 912	3 795	3 876	3 990	4 422	4 455	4 543	4 861	5 303	5 442	4 731
VTKM/počet zaměstnanců [tis.]	73,0	76,0	80,4	90,4	87,8	91,5	109,6	120,3	141,1	141,8	157,3

Zdroj: Výroční zpráva ČSA a.s.

Od roku 1998 do roku 2006 počet zaměstnanců plynule rostl, během deseti let vzrostl o 1 530 zaměstnanců. V roce 2007 průměrný počet zaměstnanců oproti roku 2006 klesl o 711 v souvislosti s restrukturalizací ČSA a.s. a také kvůli prodeji dceřiných společností Air Cargo Terminal a Air Czech Catering.

1.4 Obchodně přepravní výkony ČSA a.s. v letech 1997 – 2007

Pro hodnocení vývoje výsledků a produktivity ČSA a.s. v čase lze použít absolutní a relativní naturální ukazatele. Absolutní ukazatele vyjadřují velikost určitého jevu bez vztahu k jevu jinému. Relativní ukazatele vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Vyjadřují velikost jednoho jevu na měrnou jednotku jiného jevu.

1.4.1 Naturální ukazatele – absolutní

Mezi absolutní naturální ukazatele patří:

- nabízené tunokilometry (tkm) (TKA – Tonne kilometres available) představují objem tun nabízených k přepravě zboží, pošty a cestujících násobený přepravní vzdáleností. TKA mohou být vyjadřovány jak pro jednotlivý let, tak příkladně pro leteckou dopravu jako celek,
- využité tunokilometry (tkm) (TKP – Tonne kilometres performed) představují objem využitých tun zboží, pošty a cestujících, tedy skutečně přepraveného substrátu násobený proletěnou vzdáleností. TKP mohou být vyjadřovány jak pro jednotlivý let, tak i pro leteckou dopravu jako celek,
- celkový počet přepravených cestujících během daného roku,
- přepravené cargo je celkový objem tun zboží a pošty přepravených v daném roce.

Tabulka č. 2: Absolutní naturální ukazatele ČSA a.s. v letech 1997 – 2007

Přeprava	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PAX celkem [mil.]	1,7	1,8	2,0	2,5	2,9	3,1	3,6	4,3	5,2	5,5	5,6
Cargo [tis. tun]	10,4	11,9	13	16,6	16,2	17,9	21,1	22,7	22	23,2	24,1
VTKM [mil.]	285,4	288,3	311,6	360,9	388,3	407,6	498,1	606	747,9	771,7	744
NTKM [mil.]	501	508	551	588	625	640	770	973	1 207	1 222	1 289

Zdroj: Výroční zpráva ČSA a.s.

České aerolinie a.s. přepravily v roce 2007 téměř 5,6 milionů cestujících. Oproti roku 2006 při srovnatelné kapacitě se jejich počet zvýšil jen nepatrně o 0,4 %. V roce 2007 se spíše změnila jejich struktura, neboť vzrostl počet cestujících business třídy. Rostoucí poptávka obchodních cestujících svědčí o tom, že nízkonákladová značka Click4Sky.com, která přepravila v roce 2007 4 459 cestujících, nemá negativní dopad na poptávku po vlastních letech ČSA a.s. Největší nárůst cestujících byl však v letech 2004 a 2005, kdy činil přes 20 %. Na výsledcích má největší podíl pravidelná přeprava, zefektivňování letového řádu a posilování flotily.

K meziročním nárůstům došlo i v přepravě zboží a pošty. Výjimku tvoří léta 2001 a 2005, kdy došlo k poklesu přepraveného carga. Největší nárůst byl v roce 2000 oproti roku 1999 o téměř 28 %.

V souvislosti se vzrůstajícím počtem přepravených cestujících, přepraveného zboží a pošty roste i počet nabízených a využitých tunokilometrů.

1.4.2 Naturální ukazatele – relativní

Základním relativním naturálním ukazatelem je celkový Load Factor (LF), který představuje důležitý ukazatel využití kapacity nabízené na linkách leteckých dopravců. Jedná se o poměr mezi kapacitou skutečně využitou a kapacitou nabízenou na určité lince nebo celé síti. LF je vyjadřován v procentech a obvykle se pohybuje na úrovni 60 - 80 %.

Tabulka č. 3: Load Factor v letech 1997 – 2007

Celkový LF	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Váhový [%]	56,9	56,8	56,6	61,4	62,1	63,7	64,7	62,3	62	63,2	57,69
Sedačkový [%]	66,8	66,3	65,8	70,4	70,8	71,3	72,7	70,5	70,1	71,8	68,37

Zdroj: Výroční zpráva ČSA a.s.

Celkový LF do roku 2003 vykazuje pozitivní trend růstu, ovšem v následujícím roce dochází k jeho poklesu, na který má vliv převážně hrozba teroristických útoků, expanze nízkonákladových leteckých dopravců spolu s masivním rozšířením nabídky levných letenek v rámci Evropy a také změna prezidenta ČSA a.s. V roce 2003 Ing. Jaroslav Tvrđík nahradil Ing. Miroslava Kůlu a vytvořil pro ČSA a.s. nevhodnou strategii na období dalších 10 let. Na počátku roku 2006 byl nahrazen Ing. Radomírem Lašákem, MBA, který vytvořil novou strategii „OK 06-08“ se zaměřením klientely na manažery, obchodníky, zákazníky, kteří cestují pracovně a dále rozšířil dálkové spoje a linky mířící na východ. Přestože v roce 2007 došlo skutečně ke změně struktury cestujících a zvýšení podílu business klientely, došlo k poklesu Load Factoru oproti roku 2006 o 3,4 %.

1.5 Letadlová flotila

Letadlový park je pro každou společnost největší bohatství, díky jeho rozšiřování mohou ČSA a.s. nabízet stále nová spojení a rozšiřovat provoz na stávajících linkách. Rok 1999 zahájily ČSA a.s. s flotilou tvořenou celkem 25 letadly typů A310-300, B737-400/500, ATR 72, ATR 42-400 a TU-154M. Během roku postupně přibýlo v letovém parku po jednom letadle typu B737-500, B737-400 a dvou ATR 42-320, současně začalo postupné vyřazování letadel TU-154M z provozu. Po jeho definitivním odprodeji v lednu 2000 tvoří letadlový park pouze letadla západní provenience. Vývoj počtu letadel a jejich průměrného věku je uveden v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Vývoj počtu letadel a jejich průměrného věku v letech 1999 – 2007

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Evidenční počet letadel	27	28	30	31	35	45	49	50	50
Průměrný věk letadla	5,77	6,12	7,01	7,95	9,19	9,69	9,58	9,91	10,91

Zdroj: Výroční zprávy ČSA a.s.

Flotila ČSA a.s. je s průměrem stáří letadel 10,91 spíše starší, proto se provádí její obnovování. Díky pokračování postupné obměny současného páteřního typu Boeing 737 za modernější stroje nové generace A320/319 by průměrné stáří letadel pro střední tratě mělo v roce 2012 dosáhnout zhruba osmi let.

V současné době tvoří flotilu Českých aerolinií a.s. 51 moderních a bezpečných letadel. Jsou používány tři základní typy letadel – Airbus, Boeing a ATR. Jejich struktura je zachycena v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Struktura letadlové flotily ČSA a.s.

Typ	Airbus				Boeing		ATR	
	310–304/325	319–100	320–200	321–200	737–400	737–500	72–202	42–320/500
Počet	4	5	8	2	10	10	4	8

Zdroj: ČSA a.s.

Letadla vyrobená evropským koncernem Airbus se používají na střední a dálkové lety. Na lety středních tratí jsou nasazována letadla amerického výrobce Boeing a na kratší vzdálenosti cestující přepravují turbovrtulová letadla ATR.

Nejmodernější stroje ČSA a.s. nasazují převážně na prioritní tratě jako je spojení z Prahy do Bruselu, Barcelony, Madridu, Amsterdamu, Frankfurtu nad Mohanem, Düsseldorfu, Milána, ale také Oděsy, Sofie, Rigy či Samary. Letadla budou létat také do nových destinací, které České aerolinie zavádějí v roce 2008, jako jsou například Tbilisi, Rostov na Donu nebo Damašek. Nové stroje nahradí ve flotile letadla Boeing 737 klasické generace, která společnost provozuje od roku 1992¹.

1.6 Organizační struktura ČSA a.s.

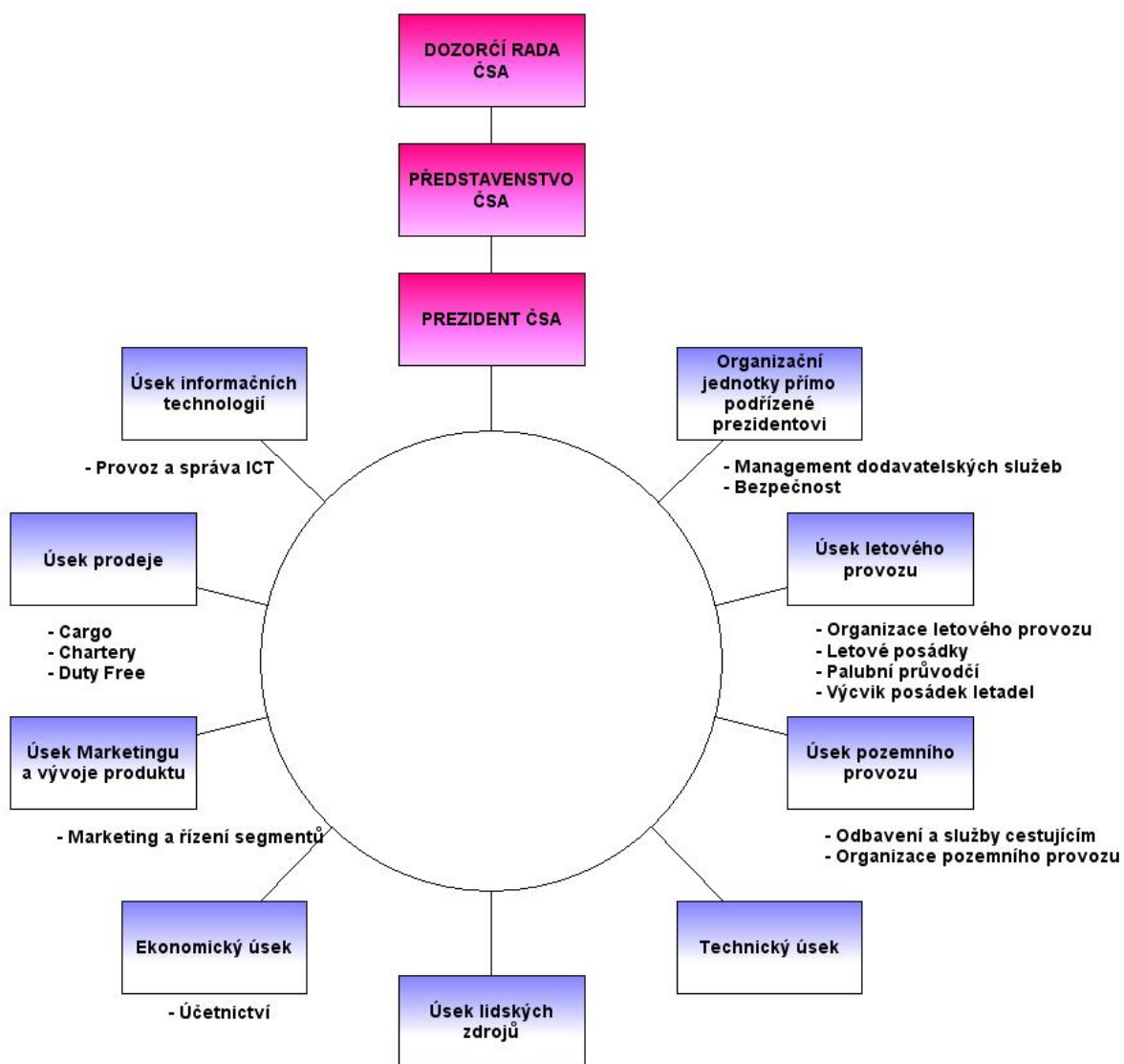
Na jaře 2006 v souvislosti se změnou prezidenta ČSA a.s., jímž se stal Ing. Radomír Lašák, MBA, proběhlo v organizační struktuře několik změn. Hlavní změnou bylo rozdělení marketingu a prodeje na dvě samostatné části neboli na úsek prodeje a úsek marketingu a vývoje produktu. Dále byly centralizovány vybrané činnosti, a to ekonomika, lidské zdroje

¹ Ekonomika.iHNed.cz, dostupný na WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-23019150-csa-prevzaly-od-airbusu-prvni-objednany-letoun-a319>>.

a účetnictví. Do jedné nové sekce Management dodavatelských služeb se spojil centrální nákup, správa a investice, nově autoprovoz a palubní služby včetně cateringu. Tato organizační struktura by měla vést k jednoduššímu a funkčnímu modelu, který podporuje současné priority ČSA a.s. v oblasti výnosů a nákladů s cílem nastartovat dlouhodobě kladné hospodářské výsledky.

Současná struktura je zachycena ve zjednodušené podobě na obrázku č. 1. Kompletní organizační schéma je uvedeno v příloze č. 1.

Obrázek č. 1: Organizační struktura ČSA a.s.

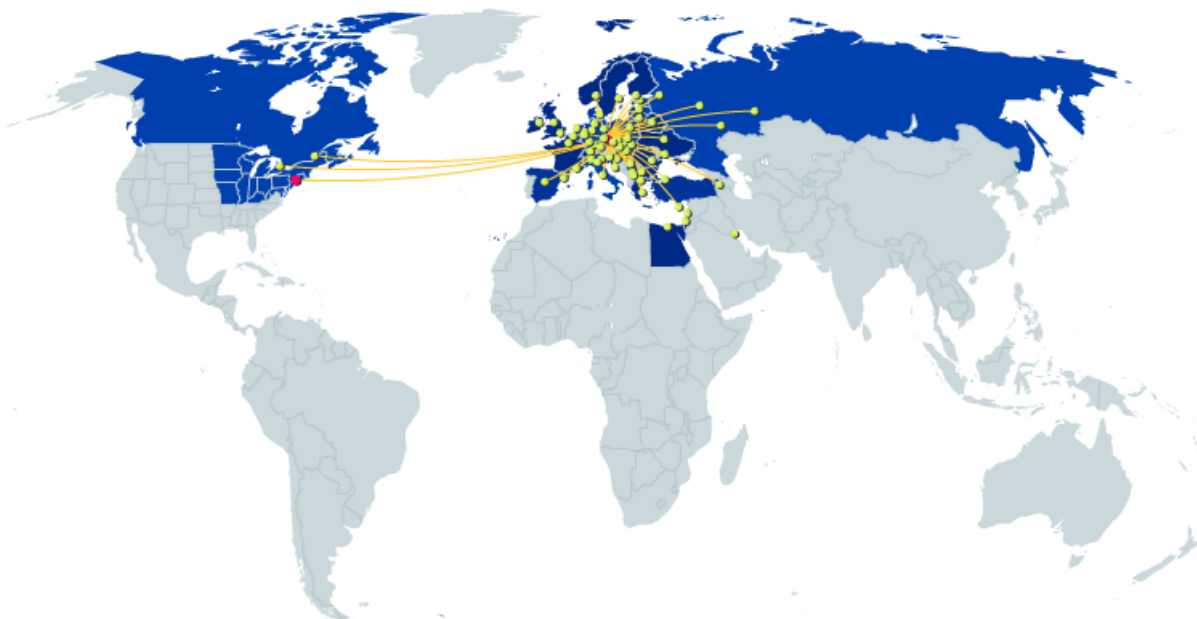


Zdroj: ČSA a.s.

1.7 Destinace

V roce 2008 nabízí ČSA a.s. na pravidelných linkách lety do 105 měst ve 44 zemích. V posledních letech se mezi nejpoblárnější destinace řadí Paříž, Londýn, Frankfurt nad Mohanem, Amsterdam a Moskva. Kompletní seznam pravidelných linek je uveden v příloze č. 2. Schematicky jsou destinace zachyceny na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Mapa destinací ČSA a.s.



Zdroj: ČSA a.s.

1.8 Mezinárodní spolupráce

Spolupráce ČSA a.s. s partnerskými leteckými společnostmi představuje důležitý obchodní nástroj. Společnosti umožňuje nabídnout cestujícím výhodnější letový řád, více frekvencí i více destinací a také kvalitnější služby na letištích i na palubě letadla. Spolupráce přináší lepší využití sedačkové kapacity na linkách ČSA a.s. a následně zvýšení rentability jednotlivých linek ČSA a.s.

Mezi nejvýznamnější typy smluv o spolupráci mezi ČSA a.s. a dalšími dopravci patří obchodní spolupráce na bázi tzv. code-share nebo block space. Principem **code-share**

spolupráce je, že jeden let může být označen kódy dvou nebo více leteckých společností, čímž se dosáhne rozšíření nabídky a současně se snižuje obchodní riziko. Každá ze smluvních společností může nabízet určitou, pevně stanovenou (block space) nebo pružnou (free sale), část kapacity jako svůj vlastní let. Hlavním cílem code-share smluv je možnost nabídnout cestujícím více spojů s tím, že všechny ostatní podmínky, především ceny, výhody věrnostních programů, minimální standard služeb budou dodrženy jako při přepravě na linkách marketingového (neprovozujícího) partnera. Dalším cílem je zlepšení viditelnosti svých spojů na obrazovkách jednotlivých GDS (globálních distribučních systémů), čímž lze zajistit vyšší prodejnost a menší využívání linek ostatních dopravců. V rámci multilaterálních aliancí leteckých dopravců je pak řada linek aliančních partnerů provozována v code-share režimu s dalšími vybranými dopravci dané aliance.

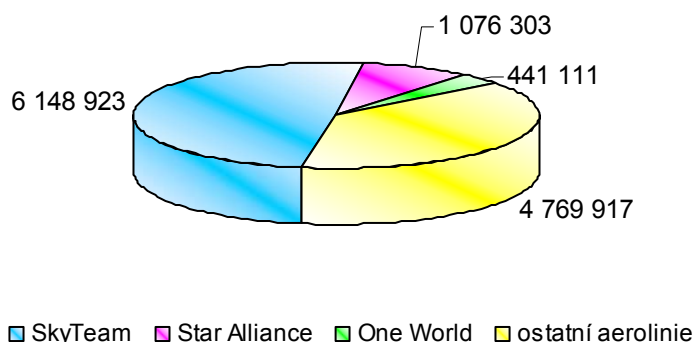
Na bázi **block space** smluv si jedna letecká společnost kupuje u druhé určitou kapacitu na stanovených linkách její sítě. Tato kapacita může být zakoupena buď pevně nebo s možností využití druhou (provozující) společností, pokud není v dohodnutých časových limitech prodána partnerskou společností.

V poslední době dominují v mezikontinentální letecké přepravě tři globální aliance: Star Alliance, SkyTeam a One World.

Rozložení provozu na Letišti Praha, s.p. v roce 2007 podle leteckých aliancí zachycuje graf na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Rozložení provozu podle leteckých aliancí na Letišti Praha, s.p. v roce 2007

Rozložení provozu podle leteckých aliancí na Letišti Praha, s.p. v roce 2007



Zdroj: Výroční zpráva Letiště Praha, s.p.

Z grafu je patrné, že téměř polovina cestujících na Letišti Praha, s.p. v roce 2007 byla přepravena aliancí SkyTeam.

Aliance leteckých dopravců je velmi populární formou spolupráce směřující ke globalizaci nabídky a distribuce leteckých přepravních služeb. Vznik aliancí byl umožněn nástupem liberalizace a deregulace světové letecké dopravy a z ní vyplývajících změn příslušné mezinárodní legislativy i tlaky zvýšené konkurence v letecké dopravě. Jednou z nosných myšlenek tvorby aliancí je možnost nabídky přepravy do všech částí světa, tzv. globální pokrytí a z něho vyplývající globální aliance. Principem globálních aliancí je, že se jedná o propojení dopravců, z nichž každý poskytuje své služby v určité části světa a vzájemně na sebe navazují. Optimálně by si měli co nejméně konkurovat, avšak v praxi se tato podmínka daří plnit jen částečně.

1.8.1 Star Alliance

Star Alliance je největší leteckou aliancí, jež denně nabízí více než 17 000 letů do 965 destinací ve 162 zemích. V současné době Star Alianci tvoří 20 leteckých společností, které jsou zachyceny v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Členové Star Alliance

Letecký dopravce	Stát
Air Canada	Kanada
Air China	Čína
Air New Zealand	Nový Zéland
ANA	Japonsko
Asiana Airlines	Korejská republika
Austrian	Rakousko
BMI	Velká Británie
LOT Polish Airlines	Polsko
Lufthansa	Německo
Scandinavian Airlines	Dánsko, Norsko, Švédsko
Shanghai Airlines	Čína
Singapore Airlines	Singapur
South African Airways	JAR
Spanair	Španělsko
SWISS	Švýcarsko
TAP Portugal	Portugalsko
THAI	Thajsko
Turkish Airlines	Turecko
United	USA
US Airways	USA

Zdroj: Star Alliance

1.8.2 One World

One World je aliancí, která provozuje linky do více než 675 destinací ve 130 zemích. Tvoří ji 10 členů, kteří jsou zachyceni v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Členové aliance One World

Letecký dopravce	Stát
American Airlines	USA
British Airways	Velká Británie
Cathay Pacific	Čína
Finnair	Finsko
Iberia	Španělsko
Japan Airlines	Japonsko
LAN	Chile
Malév	Maďarsko
Fantas	Austrálie
Royal Jordanian	Jordánsko

Zdroj: One World

1.8.3 Aliance SkyTeam

SkyTeam byl založen 22. června 2000 v New Yorku čtyřmi leteckými společnostmi:

- Air France,
- Delta Air Lines,
- Korean Air,
- Aeroméxico.

Cílem SkyTeamu bylo vytvoření globálního systému spolupráce, který by klientům přinesl skutečné výhody. Díky celosvětové síti destinací, vysoké úrovni kvality a silnému zaměření na služby zákazníkům vznikl SkyTeam pod heslem „Caring more about you“, což by se do češtiny mohlo přeložit jako „pečujeme o vás lépe“ nebo „jde nám více o vaše pohodlí“. V té době aliance nabízela cestujícím 6 402 letů denně do 451 destinací v 98 zemích, včetně většího počtu non-stop letů mezi USA a Evropou. ČSA a.s. přistoupily k alianci 25. března 2001. Jeho přijetí bylo jednak významným oceněním konkurenceschopnosti a kvality produktu ČSA a.s. na světovém trhu letecké dopravy ze strany členů aliance, jednak výrazem přesvědčení, že ČSA a.s. jsou schopny poskytovat zákazníkům aliance služby na nejvyšší úrovni obdobně jako její ostatní členové. ČSA a.s. zaujaly především významnou pozici danou orientací provozu do oblastí střední a východní Evropy. V současné době SkyTeam denně nabízí 16 409 letů do 841 destinací ve 162 zemích a skládá se z 11 členů, viz tabulka č. 8.

Tabulka č. 8: Členové aliance SkyTeam

Letecký dopravce	Stát
Aeroflot	Ruská federace
Aeroméxico	Mexiko
Air France	Francie
Alitalia	Itálie
China Southern Airlines	Čína
Continental Airlines	USA
ČSA a.s.	Česká republika
Delta Air Lines	USA
KLM	Nizozemí
Korean Air	Jižní Korea
Northwest Airlines	USA

Zdroj: Skyteam

K alianci SkyTeam patří také tři přidružené letecké společnosti, které jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Přidružení členové SkyTeamu

Letecký dopravce	Stát
Air Europa	Španělsko
Copa Airlines	Panama
Kenya Airways	Keňa

Zdroj: Skyteam

Aliance je zaměřená na potřeby cestujících. Členové aliance spolupracují především v oblasti marketingových a prodejních programů, programů Frequent Flyer, distribučních kanálů včetně zřizování společných prodejních a letištních kanceláří. Výsledkem této těsné spolupráce je kvalitnější a konkurenceschopnější nabídka s širším rozsahem služeb zákazníkům a racionální využívání zdrojů leteckých společností. Propojení programů Frequent Flyer umožňuje čerpání bonusových letenek na linkách všech aliančních společností, přednostní odbavení na letištích, přístup do salónek aliančních členů apod.

Tabulka č. 10: Přehled spolupráce ČSA a.s. s jinými leteckými společnostmi

Letecká společnost	Kód ČSA na vybraných letech partnera	Kód partnera na vybraných letech ČSA	Partneři OK Plus	Člen aliance SKyTeam
	Spolupráce code-share			
Aeroflot	X	X	X	X
Aeromexico	X		X	X
Aerosvit Airlines	X	X		
Air France	X	X	X	X
Air Malta	X		X	
Alitalia	X	X	X	X
Atlantis European Airways		X		
Belavia		X		
Bulgaria Air	X	X		
Continental Airlines			X	X
Delta Airlines	X	X	X	X
Finnair	X	X		
Iberia	X	X		
JAT	X	X		
KLM	X	X	X	X
Korean Air	X	X	X	X
Malév	X	X		
Northwes Airlines			X	X
Olympic Airlines		X		
Rossiya - Russian Airlines		X		
Turkish Airlines	X	X		
Ural Airlines		X		

Zdroj: ČSA a.s.

1.9 Click4Sky.com

Společnost Click4Sky.com vznikla na podzim roku 2007. Je virtuální nízkonákladovou leteckou společností. Nabízí volnou kapacitu v letadlech ČSA a.s. do 35 evropských měst ve 20 zemích a do Káhiry, která je jediným mimoevropským cílem. ČSA a.s. prostřednictvím Click4Sky.com v podstatě jen otevřely další distribuční kanál, který nabízí nejlevnější letenky ČSA a.s., aby byla zaplněna volná místa na některých nevytížených linkách ČSA a.s. Důvodem nevytíženosti linek se stala nižší atraktivnost pro méně bonitní zákazníky, dalším důvodem je modernizace střednětraťové flotily letouny Airbus 320, které mají o něco větší sedadlovou kapacitu oproti dosud užívaným Boeingům 737.

Samotná nabídka se odchyluje od mnoha principů nízkonákladové přepravy:

- zpáteční letenku z Letiště Praha (popř. na Letiště Praha) do sedmi evropských destinací (popř. z těchto destinací) lze zakoupit za 1 988 Kč, jedná se o linky do Amsterdamu, Bratislavy, Bruselu, Dublinu, Londýna-Heathrow, Milána nebo Říma,
- do dalších evropských destinací (popř. z těchto destinací) lze zakoupit zpáteční letenku z Prahy (popř. do Prahy) za 3 980 Kč, mezi tyto destinace patří Athény, Barcelona, Bělehrad, Benátky, Berlín, Boloň, Budapešť, Curych, Düsseldorf, Frankfurt nad Mohanem, Hamburg, Hanover, Istanbul, Kodaň, Kolín nad Rýnem, Košice, Krakov, Ljubljana, Madrid, Manchester, Mnichov, Oslo, Riga, Soluň, Stuttgart, Tallinn a Vilnius a do jedné mimoevropské destinace Káhiry,
- nabídka Click4Sky.com se nemusí týkat všech linek ČSA a.s. směřujících do výše uvedených destinací, mohou z ní být vyňaty linky využívané především business klientelou (například některé ranní či večerní lety do velkých evropských měst),
- cestující na palubě letadla obdrží zdarma občerstvení či denní tisk,
- letouny ČSA a.s. přistávají na hlavních letištích, kam ne vždy low-costy létají.

Nabídka Click4Sky.com je srovnatelná s dřívějšími akčními nabídkami ČSA a.s. a jedná se spíše o výprodejový tarif. Letenky je možno zakoupit pouze zpáteční a za let nezíská pasažér žádné míle do věrnostního programu ČSA a.s. Je zřejmé, že omezující podmínky byly vytvořeny především s ohledem na mateřskou společnost². Omezením nabídky chce společnost předejít přebírání obchodní klientely ČSA a.s. a v souvislosti s tím i snížení výnosů těchto linek.

1.10 Věrnostní programy

Pravidelní zákazníci získávají odměny v podobě volných letenek, slev a dalších výhod. Členství ve věrnostních programech mohou využít individuální cestující i firmy. Pro děti byl vytvořen speciální program.

² Airways.cz, dostupný na WWW <<http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=394>>.

1.10.1 OK Plus

OK Plus je marketingový Frequent Flyer program provozovaný ČSA a.s., jehož účelem je zkvalitnění služeb poskytovaných ČSA a.s. a možnost poskytování speciálních výhod cestujícím, kteří pravidelně využívají letecké přepravy ČSA a.s.³ Členové věrnostního programu OK Plus za všechny lety s Českými aeroliniemi a.s. nebo partnery z aliance SkyTeam a za využívání doprovodných služeb získávají na členský účet míle, které promění za volné letenky, hodnotné dárky a další odměny. **Mezi odměny patří:**

- bonusové letenky, které lze použít na lety ČSA a.s. a lety společností Aeroflot, Aeromexico, Air Europa, Air France-KLM, Alitalia, Continental, Copa Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air, Northwest a Air Malta,
- převedení do třídy business (upgrade),
- možnost nadváhy zavazadel,
- vstup do letištního salónku Crystal Lounge,
- lekce na simulátoru Boeing 737 nebo ATR,
- let balónem,
- pronájem vozů,
- roční předplatné Hospodářských novin.

1.10.2 OK Plus Corporate

OK Plus Corporate je dalším marketingovým Frequent Buyer programem provozovaným společností ČSA a.s. Umožňuje poskytování výhod firemním zákazníkům, kteří pravidelně využívají letecké přepravy Českých aerolinií a.s. Za cesty zaměstnanců připíše příslušné body dvakrát: na účet firmy i na členský účet OK Plus zaměstnance. Body lze proměnit za bonusové letenky. Hlavní výhodou programu OK Plus Corporate je úspora firemních nákladů, neboť získáním bonusových letenek za lety zaměstnanců ušetří firma náklady na jejich budoucí služební cesty.

1.10.3 Jetsters Club

Jetsters Club je věrnostní program Českých aerolinií a.s. pro děti ve věku 2 – 15 let. Systém funguje na bázi sběru samolepek do Jetsters pasu, které dítě získává v Jetsters magazínu na palubě letadel Českých aerolinií a.s. Na základě nasbíraného počtu samolepek postupuje v systému hodnotí a získává bonusy. Mezi benefity patří hračka a magazín pro

³ ČSA a.s., dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/loyalty_programs/ffp_okplus/general_rules.htm>.

dítě, vzdělávání dětí v oblasti cestování, zeměpisu, létání a členství v dětském klubu, sbírání bodů, získávání vyšších hodnot a s tím spojené odměny, např. při dosažení maximálního počtu bodů dítě získává možnost navštívit výcvikové středisko ČSA a.s.

2 ANALÝZA KONKURENČNÍCH LETECKÝCH DOPRAVCŮ

Letecké společnosti provozují leteckou dopravu ve vysoce konkurenčním prostředí, proto se každá z nich musí rozhodnout, jaké bude její zaměření služeb a společně s tím utvářet celkovou strategii.

Letecké dopravce můžeme členit z hlediska délky a charakteru přepravy na:

- **regionální**, jejichž síť tvoří obvykle jeden hub (mateřské letiště) a několik menších letišť, nebo mají mateřské letiště v provinčním místě, ze kterého obsluhují huby a další regionální letiště, nebo se specializují pouze na poptávku po přímé místní přepravě mezi místy regionálního a subregionálního významu,
- **kontinentální**, kteří provozují převážnou většinu svých linek v rámci jednoho kontinentu, tzn. spíše na střední vzdálenosti. Svůj hub mají obvykle na hlavním letišti a lety provozují na další hlavní letiště daného kontinentu,
- **dálkové**, neboť provozují především mezikontinentální přepravu a také rozvíjejí síť na střední vzdálenosti k zajištění svých vlastních přípojových linek.

Dále letecké dopravce lze členit podle rozdílnosti v principech nabídky a prodeje přepravních kapacit na:

- **pravidelné** (scheduled) nabízejí přepravu cestující veřejnosti k nákupu za veřejné ceny stanovené pro jednotlivce a podle pravidelného publikovaného letového řádu. Pravidelné linky jsou provozovány i nabízeny k využití jménem těchto společností a obchodní riziko za využití kapacity v pravidelné přepravě nesou letecké společnosti⁴. Většina pravidelných dopravců nabízí ke zlepšení využití svých letadel v neobchodních časech svou volnou letadlovou kapacitu také pro nepravidelnou přepravu,
- **nepravidelné** (charterové), kteří se soustředí na nabídku letů na objednávku. Nejčastěji se jedná zejména o přepravu skupin pro cestovní kanceláře, nebo o lety na objednávku různých zájmových skupin. Místa na těchto letech nejsou veřejně nabízena a obchodní riziko za využití nabízené kapacity nese objednavatel.

⁴ PRUŠA, J., Svět letecké dopravy, s. 103.

Z hlediska charakteru nabízeného produktu dělíme pouze pravidelné letecké společnosti na:

- **klasické (sít'ové)**, kteří nabízejí možnosti přepravy a přestupů v rámci své sítě i interline spolupráce s jinými dopravci a obvyklou úroveň produktu, tzn. pohodlnější sezení a občerstvení na palubě zdarma,
- **nízkonákladové (low-cost)**, nabízející přepravu z bodu do bodu v letadlech s vysokou hustotou sedaček, bez občerstvení zdarma a také bez možnosti využít návaznou přepravu nebo průběžné tarify na vlastní síti či síti dalších dopravců.

Podle charakteru obchodního vytížení členíme letecké dopravce na:

- **osobní**, jež se soustředí na přepravu cestujících a přeprava nákladu je obvykle jen doplňkovým zdrojem tržeb,
- **zbožoví (cargo)**, kteří se zaměřují na přepravu zboží. Specializovaná cargo flotila letadel obvykle využívá kontejnery a palety pro zjednodušení manipulace s nákladem a celá paluba letadla i spodní část jsou upraveny k jeho přepravě,
- **zásilkoví**, kteří zajišťují rychlou přepravu zásilek z domu do domu. Většinou se jedná o menší zásilky dodávané s garantovanou maximální dobou přepravy.

Letecké dopravce můžeme také členit na zahraniční a vnitrostátní dopravce, a to na:

- **mezinárodní** dopravce, kteří nabízejí své přepravní služby na trzích více států. Většina mezinárodních dopravců provozuje i tuzemskou leteckou přepravu,
- **vnitrostátní** dopravce, jež se soustředí pouze na přepravu v rámci hranic svých mateřských států.

2.1 Letečtí dopravci na Letišti Praha

Ve své diplomové práci se zaměřím na konkurenční letecké dopravce, kteří přilétají nebo odlétají převážně z Letiště Praha, protože toto letiště s přibližně 95% podílem na trhu jasně dominuje všem letišťům České republiky. Dlouhodobě rozvíjející se Letiště Praha se svou nejvýhodnější polohou i rozsahem poskytovaných služeb, nemá v České republice konkurenci.

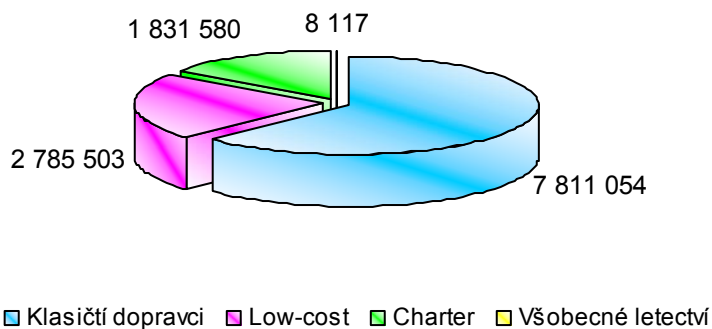
Letiště Praha neslo do 6. února 2008 název Letiště Praha, s.p., kdy byl v rámci realizace postupných kroků transformační privatizace na základě rozhodnutí Ministra dopravy

ČR přejmenován na Správa Letiště Praha, s.p. Tedy civilní mezinárodní Letiště Praha provozuje podnik Správa Letiště Praha, s.p., která je ve vlastnictví státu České republiky.

Na Letišti Praha, s.p. bylo v roce 2007 odbaveno celkem 12,4 milionů cestujících. Jejich rozložení podle tržních segmentů na klasické a nízkonákladové dopravce, chartery a všeobecné letectví zachycuje následující graf na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Rozložení provozu podle tržních segmentů na Letišti Praha, s.p. v roce 2007

Rozložení provozu podle tržních segmentů na Letišti Praha, s.p. v roce 2007



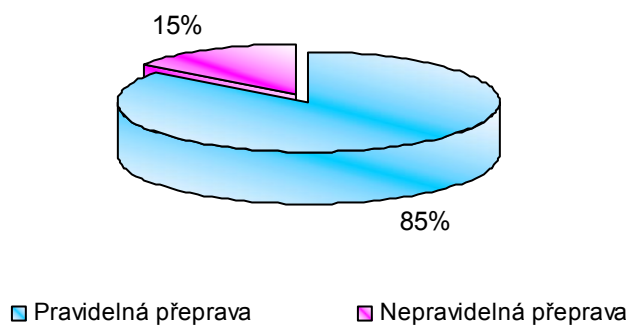
Zdroj: Výroční zpráva Letiště Praha, s.p.

Z grafu vyplývá, že v roce 2007 63 % cestujících bylo přepravováno klasickými dopravci, 22 % nízkonákladovými společnostmi a zbylých 15 % je rozděleno mezi chartery a všeobecné letectví.

Dále můžeme dopravu na Letišti Praha rozdělit na pravidelnou a nepravidelnou. Jejich podíly na provozu zachycuje graf na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Podíl pravidelné a nepravidelné přepravy na Letišti Praha, s. p. v roce 2007

**Podíl pravidelné a nepravidelné přepravy na
Letišti Praha, s.p. v roce 2007 [%]**



Zdroj: Výroční zpráva Letiště Praha, s.p.

Z grafu je patrné, že pravidelná přeprava se svými 85 % dominuje v rozdělení provozu na Letišti Praha, s.p. nad přepravou nepravidelnou.

Na pravidelné bázi operuje na pražském letišti v období zimního letového řádu 34 klasických leteckých společností uvedených v tabulce č. 11.

Tabulka č. 11: Pravidelní klasičtí letečtí dopravci na Letišti Praha

Letecký dopravce	Stát
Aeroflot-Russian International Airlines	Ruská federace
Aerosvit Airlines	Ukrajina
Air Europa	Španělsko
Air Finland Ltd.	Finsko
Air France	Francie
Air Malta	Malta
Air Moldova	Moldávie
Alitalia-Linee Aeree Italiane	Itálie
Austrian Airlines	Rakousko
British Airways	Velká Británie
Bulgaria Air	Bulharsko
China Airlines	Čína
Croatia Airlines	Chorvatsko
Czech Airlines	Česká republika
Deutsche Lufthansa	Německo
EL AL Israel Airlines	Izrael
Farnair Hungary	Maďarsko
Finnair	Finsko
Freebird Airlines	Turecko
Georgian Airways	Gruzie
JAT Airways	Srbsko
KLM Royal Dutch Airlines	Nizozemí
Korean Air	Jižní Korea
LOT - Polskie Linie Lotnicze	Polsko
Malev-Hungarian Airlines	Maďarsko
Pulkovo Aviation Enterprise	Ruská federace
SAS-Scandinavian Airlines System	Dánsko, Norsko, Švédsko
SN Brussels Airlines	Belgie
Sun Air of Scandinavia	Dánsko
Swiss Air Lines	Švýcarsko
TAP Portugal	Portugalsko
Tunisair	Tunis
Turkish Airlines	Turecko
Ural Airlines	Ruská federace

Zdroj: Letiště Praha, s.p.

Z nebo na Letiště Praha létá okolo 12 nízkonákladových leteckých dopravců, kteří jsou uvedeni v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Pravidelní nízkonákladoví dopravci na Letišti Praha

Letecký dopravce	Stát
Aer Lingus	Irsko
BMI Baby	Velká Británie
EasyJet.com	Velká Británie
Flyglobespan	Velká Británie
Germanwings	Německo
Jet2.com	Velká Británie
Norwegian Air Shuttle	Norsko
Ryanair	Irsko
SkyEurope	Slovensko
Smart Wings	Česká republika
Sterling.com	Dánsko
Thomsonfly.com	Velká Británie

Zdroj: Letiště Praha, s.p.

V tabulce č. 13 jsou uvedeny 3 pravidelné letecké společnosti, přepravující pouze cargo.

Tabulka č. 13: Pravidelní cargo dopravci na Letišti Praha

Letecký dopravce	Stát
European Air Transport	Belgie
Fedex	USA
TNT Airways	Belgie

Zdroj: Letiště Praha, s.p.

Podíl nízkonákladových leteckých společností na počtu odbavených cestujících na Letišti Praha, s.p. stále roste, jak zachycuje tabulka č. 14.

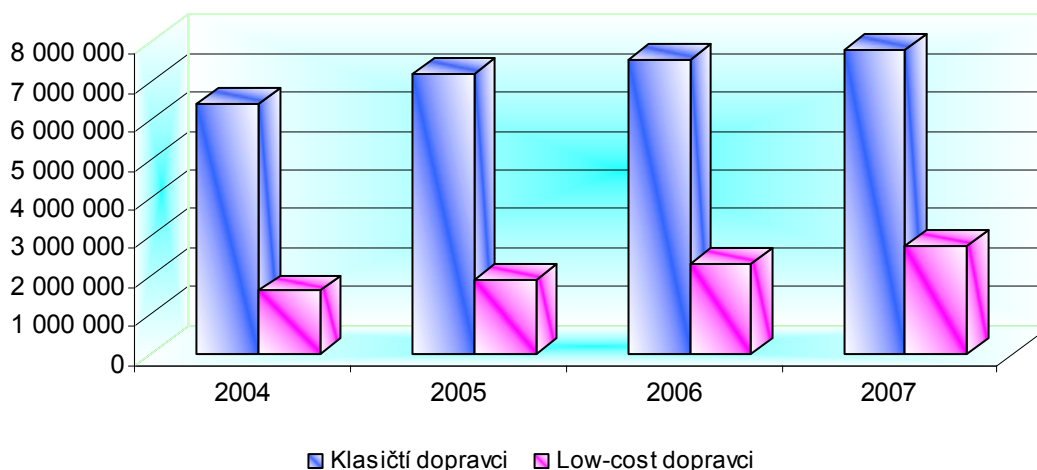
Tabulka č. 14: Počet odbavených cestujících na Letišti Praha, s.p. v letech 2004 - 2007

	2004	2005	2006	2007
Klasičtí dopravci	6 435 969	7 219 271	7 570 368	7 811 054
Low-cost dopravci	1 600 939	1 870 723	2 287 129	2 785 503

Zdroj: Letiště Praha, s.p.

Obrázek č. 6: Počet odbavených cestujících na Letišti Praha, s.p. v letech 2004 – 2007

Vývoj počtu přepravených cestujících na Letišti Praha, s.p. v letech 2004-2007



Zdroj: Letiště Praha, s.p.

Z grafu vyplývá, že přestože počet odbavených cestujících na Letišti Praha, s.p. má stále rostoucí tendenci u klasických i nízkonákladových dopravců, jejich podíl se mění. V roce 2004 činil podíl na celkovém počtu odbavených cestujících u klasických dopravců 66 % a u nízkonákladových 17 %, v roce 2007 u klasických klesl tento podíl o 3 % na 63 % a u nízkonákladových stoupl na 22 % tedy se zvýšil o 5 %.

Mezi nejsilnější klasické dopravce provozující přepravu na Letišti Praha patří:

- ČSA a.s.,
- Lufthansa,
- British Airways,
- Air France.

Mezi nejsilnější nízkonákladové společnosti se řadí:

- EasyJet.com,
- SkyEurope,
- BMI Baby.

Mezi nejsilnější charterové letecké společnosti patří:

- Travel Service,
- ČSA a.s.

Z hlediska cíle své diplomové práce se dále zaměřím na nízkonákladové letecké dopravce.

2.2 Nízkonákladové letecké společnosti

Nízkonákladové letecké společnosti provozují pravidelné letecké linky osobní dopravy. Jejich hlavním cílem je dopravit cestujícího za co nejlevnější jízdné z bodu A do bodu B (neposkytují navazující lety), a to převážně za cenu omezení doprovodných služeb. Nízkonákladové společnosti operují na základě nízkonákladového business modelu. Ve většině případů se rozhodně nejedná o nějaké malé aerolinky provozující své spoje téměř vyřazenými letadly. Právě naopak v současné době jsou nízkorozpočtové aerolinie hlavními zákazníky výrobců letadel společností Airbus Industrie a Boeing.

Nízkorozpočtové neboli nízkonákladové letecké společnosti (low-costs airlines - LCA⁵) vznikly na začátku 70. let minulého století v USA, kde začala létat společnost Southwest Airlines. Jejím cílem bylo nabízet letenky za cenu, která byla výrazně nižší, než za kterou ji nabízeli klasičtí dopravci. Díky tomu se cestování letadlem stalo dostupnějším pro širší vrstvy obyvatelstva⁶.

V Evropě došlo k liberalizaci leteckého trhu v roce 1997, kdy legislativa EU umožnila činnost těchto dopravců. Z nečlenských zemí EU byla vůči nízkonákladovým dopravcům nejvstřícnější Česká republika, a tak už v roce 1999 začala létat do Prahy společnost Go-Fly. Od roku 2002 k této společnosti přibyly společnosti BMI Baby, SkyEurope, Germanwings, Snowflake, Volareweb, Jet2.com, FlyBe.com, Smart Wings, Globespan, Thomsonfly.com atd.

Postupně se z nízkonákladových dopravců stal vyhledávaný způsob dopravy i pro zákazníky cestující pracovní, a to převážně díky vzrůstajícímu počtu destinací, vyšší frekvenci nabízených spojení a dobré pověsti spolehlivého způsobu dopravy. Nízkonákladoví dopravci se tak stali konkurencí klasických dopravců, kteří se zaměřují nejvíce na business klientelu.

V současné době létá do ČR 12 low-cost dopravců a v Evropě operuje kolem 60 nízkonákladových společností.

⁵ Z angličtiny můžeme slovo low přeložit jako nízký, costs znamená náklady a airlines arolinie.

⁶ FinExpert, dostupný na WWW: <<http://www.finexpert.cz/default.aspx?section=48&server=1&article=1772>>.

2.3 Specifika nízkonákladových leteckých dopravců

Nízkonákladoví dopravci dosahují nižších cen z následujících důvodů:

- jedná se o bezletenkové společnosti, tedy odpadá tisk, distribuce, zúčtování letenek, provize agenturám, zúčtovacím střediskům atd.,
- lety nízkonákladových dopravců nejsou většinou v běžných rezervačních systémech. Tím odpadají náklady za používání těchto rezervačních systémů. Nejsou zde drahá firemní zastoupení, kontakt se zákazníkem je zredukován na webportál a telefonní centrum, kam se obvykle volá na číslo se zvýšenou tarifací (15 – 17 Kč/min)⁷. Navíc při zakoupení letů přes telefon se užívá cen pro telefonní prodej. Tedy cena je o 150 – 250 Kč za úsek letu a osobu vyšší než na internetu, neboť distribuce přes internet představuje minimální náklady,
- využívají sekundárních letišť, která nabízí hlavně nižší přistávací a parkovací poplatky a poplatky za použití letiště cestujícími,
- výrazných úspor dosahují využíváním výhodných ranních a podvečerních slotů na sekundárních letištích. Protože sekundární letiště nebývají v nekomerčních časech tolik zahlceny, nízkonákladové společnosti dosahují větších obrátek letadel oproti klasickým dopravcům, kteří obsluhují centrální letiště,
- neposkytují bezplatné občerstvení na palubě letadel, což umožňuje zvýšit sedadlovou kapacitu o 20 % a snížit počet palubních průvodčích. Současně dochází k úspoře času v souvislosti s přípravou poskytovaného občerstvení, a tedy z toho plynoucí vyšší obrátce letadel,
- využívají omezeného počtu typů letadel, protože již při objednávce určitého typu letadel může být nabídnuta od výrobce množstevní sleva. Další úsporou je pak hromadný nákup náhradních dílů, zjednodušuje se školení pilotů a posádky letadel a v neposlední řadě je výhodou možnost záměny letadel nebo jejich posádek na trasách v případě nepředvídatelných situací,
- podélný rozestup sedaček v letadle je o něco menší než u běžných aerolinií,
- zejména jde o přepravu z bodu do bodu, tedy se nejedná o přestupy v rámci jedné letenky a dopravce nenese náklady spojené s ubytováním, zrušením letů kvůli nepřízní počasí apod. V případě, že si cestující zakoupí navazující

⁷ Go.cz, dostupný na WWW: <<http://go.uu.cz/lowcosts-airlines/>>.

letenky nízkonákladových společností, přechází na něj riziko včasného příchodu k navazujícímu spoji a přeložení zavazadel. Pokud je první let opožděn, nízkonákladová společnost nijak nekompenzuje cestujícího za zmeškání přípojného spoje. Provozováním pouze přímých letů získává dopravce několik výhod, a to zkrácení nevyužitého času, kdy by letadlo pouze čekalo na přilet přípojných spojů, další výhodou jsou nižší poplatky poskytovatelům pozemních manipulačních služeb, kteří pouze vyloží zavazadla a nemusí je třídit podle cílových destinací cestujících,

- nízkonákladoví dopravci dosahují vyšší produktivity zaměstnanců, což představuje počet přepravených cestujících připadajících na jednoho zaměstnance, a tím podstatně snižují mzdové náklady,
- nízkonákladoví dopravci dosahují díky celkově nižším cenám a působení na trzích s velkým počtem cestujících vysoký stupeň obsazenosti sedačkové kapacity asi 85 až 87 %, zatímco klasičtí dopravci jsou v průměru asi o 20 % níže,
- ceny dopravců LCA jsou velmi odlišné podle toho, jak je let již obsazen. Nejlevnější letenky jsou zpravidla v době, kdy dopravci dávají na svoje webové stránky nabídky letů na další období, tedy v prosinci/lednu pro letní letový řád a v červnu/červenci pro zimní období,
- u většiny nízkonákladových dopravců není možné tvořit skupiny, pokud cestující chtějí cestovat jako skupina, jejich průměrné jízdné je spíše vyšší,
- neobsazená místa se neprodávají za sníženou cenu,
- dopravci neposkytují slevy na věrnostní karty, pouze děti do 2 let tzv. infanti jsou obvykle dopravováni zdarma a nemají nárok na vlastní sedadlo. Tedy od 2 let věku je jednotný tarif. Taktéž neposkytují diferencované třídy letenek, tím odpadají náklady spojené se zajištěním denního tisku, speciálního občerstvení, většího pohodlí, salónek na letištích apod.

2.4 Hlavní rozdíly mezi klasickými a nízkonákladovými leteckými dopravci

Klasický letecký dopravce má své nejnižší ceny vázané na splnění určitých podmínek, jako je např. zpáteční letenka s podmínkou pobytu ze soboty na neděli v cílovém místě. Letenku je nutné koupit určitý čas před odletem nebo opačně až těsně před odletem,

v tomto případě se nedají měnit data letů a pokud ano, je to obvykle za poplatek 1 500 – 3 000 Kč. Není možná změna jména na přepravním dokladu a v případě nenastoupení letu na prvním úseku celá letenka propadá.

Dalším rozdílem je, že klasický dopravce se postará o cestujícího v případě zpoždění letů, a to poskytnutím vouchery na občerstvení a hlavně zajistí změny rezervací navazujících letů nebo dopraví cestujícího do cílové destinace spoji jiných dopravců, případně zajistí bezplatně ubytování, nejsou-li místa na letech. Zavazadla si cestující odebere až v cílové destinaci, v ceně letů je občerstvení podávané na palubě letadla, často létající cestující mají různé výhody jako salónky na letištích, zápočet nalétaných milí apod.

Nízkonákladový letecký dopravce prodává každý let samostatně, cestující si může koupit jenom jednosměrnou letenku do daného místa. Dosažitelné jsou extrémně nízké ceny pro určitý počet cestujících na daný let. Další místa se zakupují za ceny již ne tak atraktivní, ale stále zajímavé. Prodej míst na lety je organizován tak, že nejdříve se prodávají nejlevnější místa, pak místa o něco dražší atd. až do úplného vyprodání kapacity letu. Cestující si nemůže pouze rezervovat místo na let, ale musí si současně s rezervací místa zakoupit letenku. Do procesu nákupu míst na lety je maximálně zapojen internet, placení je téměř výhradně platební kartou.

Základní charakteristiky nízkonákladových dopravců a rozdíly od klasických dopravců včetně vyplývajících výhod jsou shrnuty v tabulce č. 15.

Tabulka č. 15: Základní rysy low-cost a klasických dopravců

Základní rysy LCA a klasických dopravců		
LCA	Klasičtí dopravci	Výhody LCA
moderní flotila, často s jedním typem letadla, větší hustota sedadel	různé značky a typy letadel, nižší hustota sedadel	jednoduchá údržba, efektivní tankování pohonných hmot, školení posádky, snazší záměna letadel a posádky
jedna cestovní třída	diferenciace cestovních tříd (první, business, ekonomická třída)	snížení počtu posádky na palubě, vyšší hustota sedaček
pouze přímé lety na krátké vzdálenosti (do 1 500 km)	navazující lety, krátké, střední i dálkové lety	snížení komplikací při zajištění navazujících spojů
neposkytují extra služby, jednoduché občerstvení na palubě za poplatek	catering na palubě, denní tisk, salónky na letištích	snížení dodatečných nákladů, cena a náklady jsou transparentní
přímá distribuce (internet, call centra)	distribuce hlavně přes cestovní agentury	snížení distribučních nákladů
vysoký Load Factor	nižší Load Factor	vyšší využití sedačkové kapacity
využití sekundárních letišť	využití centrálních letišť	nižší letištní taxy, rychlejší obrátky letadel, snížení zpoždění z důvodu zahlcení letiště
rychlé obrátky letadel (25 min)	delší obrátky letadel	efektivnější využití letadel
vysoká variabilní složka mzdy	vysoká fixní složka mzdy	vyšší produktivita zaměstnanců

Zdroj: European Low Fare Association

2.5 Nízkonákladové společnosti operující na Letišti Praha

2.5.1 Aer Lingus

Irský národní dopravce Aer Lingus byl založen 22. května 1936 v Dublinu. Provozuje letecké linky mezi Evropou, USA i Asií do 78 cílových letišť. Z Letiště Praha cestující mohou létat do Corku a Dublinu.

V současné době čítá letový park této společnosti 41 letadel, a to Airbus 320-200, Airbus 321-200, Airbus 330-200, Airbus 330-300 a Airbus 350 XWB.

2.5.2 BMI Baby

BMI Baby je dceřinou nízkonákladovou společností britského leteckého dopravce BMI. Společnost BMI Baby byla založena 24. ledna 2002 a provozuje linky do 35 evropských destinací. Z Letiště Praha provozuje přímé lety do Birminghamu, East Midlandsu a Manchesteru.

Letecká flotila se skládá z 19 letadel Boeing 737-300 a Boeing 737-500.

BMI Baby nabízí členství v BMI Diamantovém klubu, který představuje Frequent Flyer program a jeho členové za proletěné míle získávají výhody v podobě letů zdarma na linkách BMI Baby nebo na linkách jiných společností, které jsou členy Star Alliance. Mezi další výhody společnosti patří možnost vybrat si a rezervovat místo přes internet a změnit čas letu nejpozději 3 hodiny před odletem.

2.5.3 EasyJet.com

Britská nízkonákladová společnost EasyJet.com, oficiálně easyJet Airline Company Limited, byla založena 18. října 1985 a postupně se stala druhým nejvýznamnějším leteckým nízkonákladovým dopravcem v Evropě. V roce 1998 koupila 40% podíl ve švýcarské charterové společnosti TEA Basle a o rok později TEA Basle přejmenovala na EasyJet Switzerland.

EasyJet.com létá na 74 evropských letišť a do Severní Afriky. Z Letiště Praha provozuje přímé lety do Belfastu, Bristolu, Dortmundu, East Midlandsu, Londýna, Milána, Newcastleu a Ženevy.

Flotila EasyJet.com čítá 158 letadel, kterou tvoří Airbusy 319 a Boeingy 737.

Společnost je členem European Low Fare Association (ELFAA).

2.5.4 Flyglobespan

Skotská nízkonákladová letecká společnost Flyglobespan vznikla v Edinburgu v listopadu v roce 2002. Tato společnost zajišťuje leteckou přepravu z letišť v Glasgow a Edinburgu do 36 destinací v Evropě, Severní Americe, Karibiku a Africe. Z Letiště Praha provozuje přímý let do Edinburgu.

Letadlový park společnosti Flyglobespan se skládá ze 17 letadel typu Boeing 737-300, Boeing 737-600, Boeing 737-700, Boeing 737-800, Boeing 757-200, Boeing 767-300ER a Boeing 787.

Jedna z výhod tohoto dopravce je, že zajišťuje i low cost ubytování a možnost last minute, které vychází z celé nabídky nejlépe.

2.5.5 Germanwings

Německý nízkonákladový dopravce Germanwings byl založen v roce 1997. Tato společnost zajišťuje 66 leteckých spojení do evropských destinací. Z Letiště Praha provozuje přímý let do Kolína nad Rýnem/Bonnu.

Letecká flotila je tvořena 27 letadly Airbus A319-100.

Germanwings nabízí věrnostní zákaznický program Boomerang Club. Tento Frequent Flyer program, umožňuje svým členům získat za osm zpátečních letů u společnosti Germanwings jeden zpáteční let zdarma a další výhody za sbírání bodů za rezervaci letenek u Germanwings nebo u jejích smluvních partnerů (hotely, pronájmy aut). Dále nabízí jednoduché přestupní spojení pomocí systému Smart Connect, kalendář nízkých cen Low Fare Calendar nebo Blind Booking, což je rezervační ruleta, při níž si zákazník rezervuje let za předem stanovenou cenu a teprve po potvrzení rezervace se dozví, kam pocestuje.

2.5.6 Jet2.com

Britská nízkonákladová společnost Jet2.com byla založena v únoru 2003. Své linky provozuje do 40 destinací v Evropě a z Letiště Praha nabízí přímé spojení do Belfastu a Leedsu/Bradfordu.

Flotilu tvoří 29 letounů typu Boeing 737-300 a Boeing 757-200.

Svým zákazníkům nabízí službu Low Fare Finder, kde si mohou zvolit let a měsíc a aktuální ceny se vygenerují najednou v kalendáři pro všech 30 dnů.

Společnost je členem ELFAA.

2.5.7 Norwegian Air Shuttle

Norská nízkonákladová společnost Norwegian Air Shuttle byla založena v roce 1993 z rozpadající se společnosti Busy Bee. Společnost provozuje 54 linek do evropských destinací a Letiště Praha spojuje přímou linkou s Bergenem, Oslem, Stavangerem a Trondheimem.

Flotilu tvoří 35 letadel Boeing 737-300.

Norwegian Air Shuttle je členem ELFAA.

2.5.8 Ryanair

Irská společnost Ryanair byla založena v roce 1985 a v současné době je největší nízkonákladovou společností v Evropě. Provozuje 132 leteckých linek do evropských destinací, ale i do severní Afriky. Z Letiště Praha provozuje přímou linku do Dublinu a z letiště Brno-Tuřany do Girony a Londýna.

Leteckou flotilu tvoří 166 Boeingů 737-800.

Ryanair je členem ELFAA.

2.5.9 SkyEurope

Slovenská nízkonákladová společnost byla založena v roce 2001. Provozuje letecké linky do 42 evropských destinací. Z Letiště Praha provozuje přímé lety do Amsterdamu, Athén, Barcelony, Bratislavy, Burgasu, Catanie, Dublinu, Dubrovníku, Kodaně, Košic, Krakova, Larnacy, Lisabonu, Londýna, Malagy, Manchesteru, Milána, Neapole, Nice, Palerma, Paříže, Pisy, Popradu, Rimini, Říma, Sofie, Soluně, Splitu, Torina, Trevisy/Benátek, Varny, Varšavy, Vídně a Zadaru.

Flotila se skládá ze 15 letadel Boeing 737-700.

SkyEurope je členem ELFAA.

2.5.10 Smart Wings

Smart Wings byl založen v Praze českou soukromou leteckou společností Travel Service, a.s. v roce 2004. Celkem provozuje 19 pravidelných linek do evropských destinací. Ze svého domovského Letiště Praha provozuje přímé lety do Barcelony, Budapešti, Dubaje, Heraklionu, Chaniy, Larnaky, Las Palmas, Madridu, Malagy, Palma de Malorcy, Paříže, Rhodosu, Říma, Tenerife a Valencie. Letiště Brno-Tuřany spojuje letecky s Moskvou a Palma de Malorcou, Letiště Ostrava, a.s. s Palma de Malorcou. Také provozuje linku vedoucí mimo Českou republiku Paříž – Madrid.

Flotilu tvoří 2 letadla typu Boeing 737-500 a Boeing 737-800.

2.5.11 Sterling.com

Dánská společnost Sterling Airlines vznikla jako charter v roce 1962. V roce 1993 zbankrotovala a o rok později ze zbylých částí společnosti vznikla Sterling European Airlines. V roce 1996 byly Sterling Airlines prodány norské společnosti Fred. Olsen. V březnu 2005 byly prodány islandské investiční společnosti Fons Eignarhaldsfelag hf, která v červnu téhož roku koupila dánského nízkonákladového dopravce Maersk Air a v září došlo k oficiálnímu sloučení Maersk Air a Sterling Airlines do Sterling Airlines A/S. V roce 2006 koupila společnost Sterling Airlines A/S FL Group, a ta ji ve stejném roce prodala Nordic Travel Holding. Sterling.com provozuje 47 linek do evropských destinací a z Letiště Praha provozuje přímé lety do Billundu, Kodaně a Stockholmu.

Letadlový park tvoří 27 letadel Boeing 737-500, Boeing 737-700 a Boeing 737-800.

Sterling.com je členem ELFAA.

2.5.12 Thomsonfly.com

Britská nízkonákladová společnost vznikla v roce 1962 jako Euravia. Tento název byl ještě změněn na Britannia Airways, z které v prosinci 2004 vznikl nízkonákladový Thomsonfly.com. Thomsonfly.com létá z 20 britských letišť do 80 destinací po celém světě. Z Letiště Praha provozuje přímou linku do Boumemouthu.

Flotilu tvoří 47 letadel typu Boeing 737-300, Boeing 737-500, Boeing 737-800, Boeing 757-200, Boeing 767-200 a Boeing 767-300ER.

Souhrnné informace o jednotlivých nízkonákladových společnostech jsou shrnuty v následující tabulce č. 16. Údaje označené hvězdičkou se nepodařilo od leteckých společností zjistit.

Tabulka č. 16: Souhrnné údaje o LCA operujících na Letišti Praha

LCA	Stát	Kód ICAO	Kód IATA	Počet letadel	Přepravení cestujících v roce 2006 [mil.]	Počet destinací	LF v roce 2006 [%]
Aer Lingus	Irsko	EIN	EI	30	8,6	78	77,6
BMI Baby	Velká Británie	BMI	WW	20	10,5	35	*
EasyJet.com	Velká Británie	EZY	U2	122	30,5	74	84,6
Flyglobespan	Velká Británie	GSM	Y2	17	0,5	36	*
Germanwings	Německo	GWI	4U	27	7,1	66	81,9
Jet2.com	Velká Británie	EXS	LS	29	2,8	40	77,2
Norwegian Air Shuttle	Norsko	NAX	DY	24	5,1	54	79,5
Ryanair	Irsko	RYR	FR	158	42,5	141	82
SkyEurope	Slovensko	ESK	NE	14	3,6	40	79,7
Smart Wings	Česká republika	TVS	QS	10	*	19	*
Sterling.com	Dánsko	SNB	NB	29		47	
Thomsonfly.com	Velká Británie	TOM	BY	47	8,0	80	*

Zdroj: autorka

3 MOŽNOSTI K ZÍSKÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ

ČSA a.s. mají sice vedoucí postavení na Letišti Praha, ale síla konkurenčních nízkonákladových leteckých dopravců stále roste. Z toho vyplývá aktuální otázka, jak získat nové zákazníky na své linky při zachování současné klientely a při zachování charakteru nabízeného produktu, který nabízí jako klasický dopravce.

ČSA a.s. se může zaměřit na následující oblasti:

- Click4Sky.com,
- obsah nabízeného produktu,
- letový řád,
- cena letenek.

3.1 Rozvoj Click4Sky.com

Založení nízkonákladové společnosti Click4Sky.com je možností ČSA a.s., jak konkurovat low-cost dopravcům na českém leteckém trhu. Důvodem k založení také bylo zaplnění volné sedačkové kapacity na nevytížených linkách ČSA a.s.

V současné době se tato společnost zaměřuje na pouhou přepravu z bodu do bodu, ale pro zvýšení konkurenceschopnosti navrhuje rozšířit nabídku doplňkových služeb. Např. Click4Sky.com by mohla prostřednictvím svých internetových stránek nabízet také cestovní pojištění, možnost pronájmu automobilů, nebo rezervaci hotelů, hostelů nebo apartmánů v cílových destinacích.

3.2 Obsah nabízeného produktu

Další možností pro získání zákazníků je zkvalitnění nabízeného produktu a doprovodných služeb dopravce. Tabulka č. 17 shrnuje parametry produktu a služby, které nabízejí nízkonákladové společnosti EasyJet.com, SkyEurope, BMI Baby a Click4Sky.com a klasický dopravce ČSA a.s.

Tabulka č. 17: Srovnání nabízeného produktu LCA a ČSA a.s.

	EasyJet.com	SkyEurope	BMI Baby	Click4Sky.com	ČSA a.s.
Rezervace letenek online	ano	ano	ano	ano	ano
Odbavení online	ano	ano	ano	ano	ano
Výběr sedadla	poplatek	poplatek	poplatek	ano	ano
Občerstvení na palubě	poplatek	poplatek	poplatek	v ceně	v ceně
Denní tisk/magazín na palubě	ne	ano	ano	ano	ano
Zapsaná zavazadla	poplatek	1x20 kg	poplatek	1x23 kg	1x23 kg ⁸
Nadměrná zavazadla	poplatek	poplatek	poplatek	poplatek	poplatek
Přestupy	ne	ne	ne	ne	ano
Změna letu	poplatek	poplatek	poplatek	ne	dle třídy
Změna jména cestujícího	poplatek	poplatek	poplatek	ne	ne
Hotely, hostely nebo byty	ano	ano	ano	ne	ano
Pronájem automobilu	ano	ano	ano	ne	ne
Cestovní pojištění	ano	ano	ano	ne	ne
Parkování na letišti	ano	ne	ano	ne	ne
Doprava na letiště a zpět	ano	ano	ne	ne	ne
Letištní salónky	ano	ano	ne	ne	ano
Dárkový poukaz	ne	ano	ne	ne	ne
Audioprůvodce	ne	ano	ne	ne	ne
Frequent Flyer program	ne	ne	ano	ne	ano
Kreditní karta s řadou výhod	ne	ne	ano	ne	ne
Průvodce (turistické informace)	ne	zdarma	zdarma	ne	ne
Informace o letištích online	ne	ano	ano	ne	ano
Informace o počasí online	ne	ne	ano	ne	ne
Internetový magazín	ne	ano	ano	ne	ne
Nákup luxusního zboží na palubě	ne	ne	ne	ano	ano

Zdroj: oficiální stránky společností EasyJet.com, SkyEurope, BMI Baby, Click4Sky.com a ČSA a.s.

Z tabulky vyplývá, že pro low-cost dopravce je stěžejní samotná přeprava osob z bodu do bodu. Ostatní služby jako výběr sedadla, občerstvení na palubě a někdy i přeprava zapsaných (odbavených) zavazadel je pouze za poplatek. Současně LCA nabízí možnost rezervace hotelů, hostelů nebo bytů, pronájmy automobilů, cestovní pojištění apod. ČSA a.s. prostřednictvím Click4Sky.com by měla také nabízet rezervaci hotelů, hostelů a apartmánů a také v rámci zvýšení konkurenceschopnosti by měla nabídnout komplexnější balíček služeb, tedy možnost zprostředkování cestovního pojištění, zajištění pronájmu automobilů, zajištění dopravy na letiště a zpět a parkování na letišti.

⁸ V rámci Evropy a Blízkého východu je povoleno 23 kg pro ekonomickou třídu a 30 kg pro business třídu, do/z USA nebo Kanady 2*23 kg pro ekonomickou třídu a 2*32 kg pro business třídu.

České aerolinie a.s. by na svých internetových stránkách mohly také nabízet letecké zájezdy. Tedy zákazník by si prostřednictvím ČSA a.s. mohl rezervovat nejen letenky, ale i pobyt a popř. i další služby, jako průvodce městem, nebo další poznávací či rekreační zájezdy.

Naopak zmíněné LCA s výjimkou BMI Baby nenabízí věrnostní programy na rozdíl od ČSA a.s. Frequent Flyer program je jistě správným marketingovým nástrojem pro udržení stálých zákazníků, kteří často využívají leteckou přepravu.

Zajímavé je i srovnání koncepce internetových stránek. Společnost SkyEurope poskytuje zdarma informace o letištích a praktického průvodce po městech, kam provozuje své linky. Za poplatek je možné pořídit si i audioprůvodce některých měst.

Internetové stránky všech společností jsou přehledné, ale LCA nabízejí mutace zemí, do kterých společnost létá, naproti tomu základním jazykem oficiálních stránek ČSA a.s. je čeština, popř. lze zvolit i angličtinu. ČSA a.s. by rozhodně měly rozšířit jazykovou mutaci svých internetových stránek i do dalších jazyků, jako je francouzština, němčina, ruština, španělština apod.

Flexibilita letenky je většinou u LCA možná pouze za poplatek. U ČSA a.s. záleží na cestovní třídě. V rámci letenky economy premium a business premium jsou změny letů a refundace zrušeného letu prováděny zdarma.

Další možností rozšíření produktu k získání zákazníků je nabídka jízdenky na městskou hromadnou dopravu zdarma ke každé letence v cílové destinaci cestujícího společnosti Click4Sky.com v den příletu a v den odletu s platností 24 hodin. Výhodou této nabídky je nejen snížení starostí cestujících, jak se dostat na letiště a z letiště, ale také snížení ekologické zátěže při používání individuální automobilové dopravy a kongescí v centrech velkých měst. Současně by se také letecká doprava mohla začlenit do integrovaného dopravního systému.

3.3 Letový řád

Letový řád Českých aerolinií a.s. a low-cost společností se liší v pravidelnosti a v časech odletů. Low-cost dopravci využívají především ranních a podvečerních slotů na sekundárních letištích, ČSA a.s. létá na centrální letiště a nabízí během dne několik pravidelných linek do svých destinací, jejichž počet není zdaleka tak omezený jako u většiny LCA dopravců.

Pro srovnání stejně jako v kapitole 3.4 jsem zvolila lety do nejoblíbenějších destinací z Letiště Praha: Paříž, Londýn a Frankfurt nad Mohanem. Tabulka č. 18 zachycuje dostupnost rezervace letů 90 dní, 30 dní a 7 dní před plánovaným odletem.

3.3.1 Linka Praha – Paříž

Spojení Praha – Paříž z uvedených dopravců provozují pouze SkyEurope a České aerolinie a.s. SkyEurope létá na letiště Orly (ORY), které se nachází přibližně 15 km jižně od francouzské metropole. ČSA a.s. využívá mnohem většího letiště Charlese de Gaulle (CDG), které leží 23 km severovýchodně od Paříže. Z obou letišť do centra města se lze dopravit hromadnou dopravou nebo vozy taxislužby. Cesta trvá okolo 30 min. SkyEurope provozuje 3 linky denně, jednu ráno v 6:40 a druhou odpoledne v 14:00 a třetí v 17:35. Stejně tak 3 zpáteční lety jsou nabízeny mezi 9:15 a 20:05. ČSA a.s. nabízí každý den 7 (pouze v sobotu a v neděli 6) pravidelných linek od 7:15 do 20:45 každé tři hodiny a obdobně i zpáteční lety z Paříže.

3.3.2 Linka Praha – Londýn

Spojení Praha – Londýn nabízí EasyJet.com, SkyEurope, Click4Sky.com a ČSA a.s.

Společnost EasyJet.com provozuje své linky na dvě letiště v okolí Londýna. Na druhé nejrušnější letiště Gatwick (LGW), nacházející se 40 km jižním směrem od centra Londýna, provozuje dvě linky, odpoledne v 15:50 a večer 21:40. Zpáteční lety jsou provozovány v poledních a večerních hodinách. Na letiště Stansted (STN), ležící 40 km severně od centra Londýna, provozuje také 2 pravidelné linky ráno a večer, zpáteční pak ráno a odpoledne.

Společnost SkyEurope provozuje lety na letiště Luton, ležící 55 km severně od centra Londýna, 2 pravidelné linky, v ranních a večerních hodinách, z letiště Luton pak odpoledne a večer.

Click4Sky.com provozuje své lety na největší a nejfrekventovanější letiště ve Velké Británii – na letiště Heathrow (LHR), ležící 24 km západně od centra Londýna. Letenky od této společnosti je ale možné zakoupit nejpozději 30 až 40 dní dopředu kvůli omezené kapacitě. V našem případě, přestože rezervace probíhá 90 dní dopředu, zpáteční let lze uskutečnit až o den později. Lety jsou provozovány ve večerních časech.

ČSA a.s. nabízí své pravidelné linky také na letiště Heathrow třikrát denně, a to v poledne a večer, zpátky pak ráno a odpoledne a večer.

3.3.3 Linka Praha – Frankfurt nad Mohanem

Prahu letecky s Frankfurtem spojují z výše uvedených společností pouze ČSA a.s. a Click4Sky.com. Od společnosti Click4Sky.com je opět možné letenku rezervovat minimálně 30 až 40 dní předem. V našem případě bychom zpáteční let museli opět uskutečnit o den později, tedy 20. června 2008, neboť let na 19. června 2008 byl již vyprodán.

ČSA a.s. provozuje 2 pravidelné linky v ranních a odpoledních hodinách, stejně tak lety zpáteční.

3.4 Cena letenek

Tabulka č. 18 zachycuje dynamiku cen zpátečních letenek do nejoblíbenějších cílových destinací z Letiště Praha z hlediska doby rezervace u zástupců nízkonákladových společností provozujících své linky v České republice a u ČSA a.s. Všechny rezervace byly zjišťovány dne 19. března 2008 do destinací Paříž, Londýn a Frankfurt nad Mohanem, jež patří k nejoblíbenějším destinacím, 90 dní, 30 dní a 7 dní před plánovaným letem. Tedy odlet z Letiště Praha je plánován na 17. června 2008 s návratem 19. června 2008, 18. dubna 2008 s návratem 20. dubna 2008 a 26. března 2008 s návratem 28. března 2008. Za zástupce LCA byly zvoleny letecké společnosti EasyJet.com, SkyEurope a BMI Baby, neboť mají největší podíl na počtu odbavených cestujících z nízkonákladových společností na Letišti Praha a Click4Sky.com jako nově vzniklý low-cost dopravce společnosti ČSA a.s.

Tabulka č. 18: Srovnání cen a dostupnosti letenek LCA a ČSA a.s. z Letiště Praha z hlediska doby rezervace do odletu [Kč]

Destinace	Paříž			Londýn			Frankfurt nad Mohanem		
	90	30	7	90	30	7	90	30	7
EasyJet.com	neprovozuje tuto linku			LGW 2 632	LGW 4 062	LGW 7 164	neprovozuje tuto linku		
				STN 2 244	STN 3 674	STN 6 544			
SkyEurope	3 762	5 829	6 662	2 042	3 725	6 268	neprovozuje tuto linku		
BMI Baby	neprovozuje tuto linku			neprovozuje tuto linku			neprovozuje tuto linku		
Click4Sky.com	neprovozuje tuto linku			1 988 ⁹	vyprodán	vyprodán	3 980 ¹⁰	vyprodán	vyprodán
ČSA a.s. special	11 120	4 620	24 552	5 962	5 962	nenabízí	4 647	4 647	nenabízí
ČSA a.s. 2. třída	31 460	7 820	31 392	8 162	8 162	9 245	5 847	5 847	11 590
ČSA a.s. business	33 750	33 750	33 682	19 295	19 295	19 128	28 147	28 147	28 090

Zdroj: oficiální stránky společností EasyJet.com, SkyEurope, BMI Baby, Click4Sky.com a ČSA a.s.

3.4.1 Linka Praha – Paříž

Nízkonákladový dopravce SkyEurope nabízí většinou letenky za nižší ceny než ČSA a.s. Ty mohou konkurovat nízkou cenou u letenek Value Special. Ovšem při jejím zrušení nelze refundovat vložené náklady a ani měnit rezervační údaje, což je předností klasických dopravců. Ceny letenek ČSA a.s. se příliš nemění z hlediska doby rezervace.

3.4.2 Linka Praha – Londýn

Ceny společnosti EasyJet.com jsou opět nejnižší při rezervaci v nejdelší době do plánovaného odletu a se zkracující se dobou do odletu rostou. Ceny se liší podle cílového letiště. Ceny na a z letiště Gatwick jsou v průměru o 500 Kč vyšší než na a z letiště Stansted. SkyEurope ceny za letenky opět zvyšuje se snižujícím se časem rezervace do odletu. Click4Sky.com nabízí zpáteční let do Londýna za bezkonkurenční cenu 1 988 Kč, ale letenky je možné zakoupit pouze 90 dní před odletem, neboť 30 dní před odletem jsou již vyprodány. U ČSA a.s. cena letenek není závislá na době rezervace.

⁹ S Click4Sky.com je v tomto termínu možný odlet z Londýna pouze o den později, tedy 20. června 2008.

¹⁰ S Click4Sky.com je v tomto termínu možný odlet z Frankfurtu nad Mohanem pouze o den později, tedy 20. června 2008.

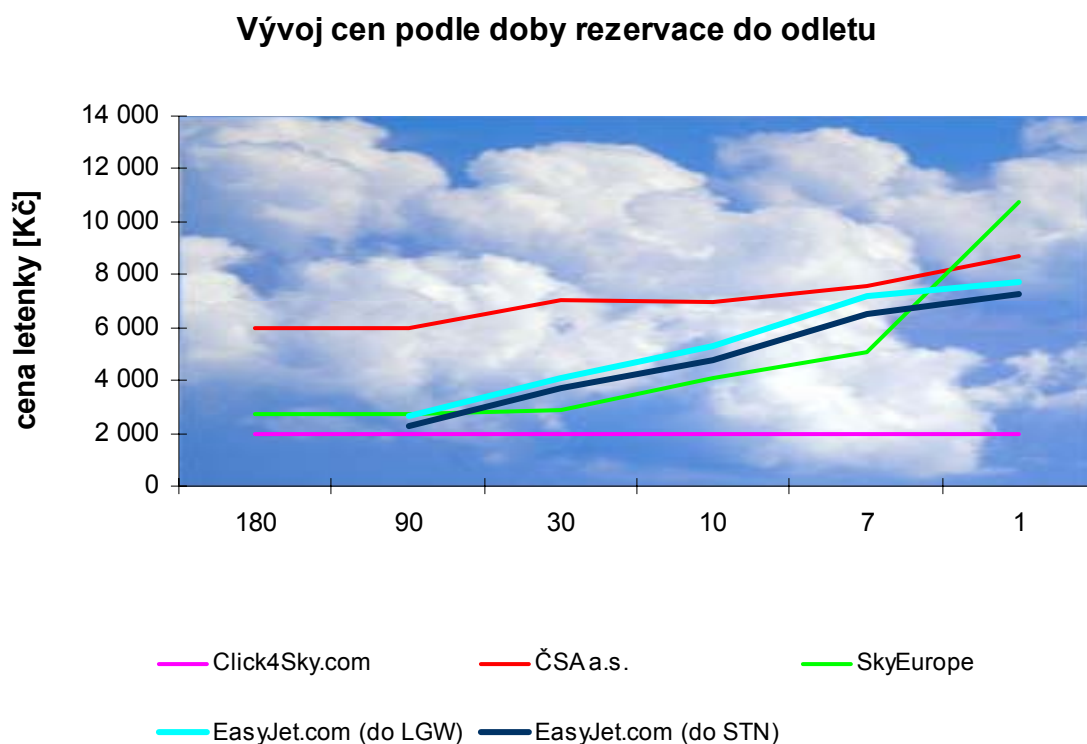
3.4.3 Linka Praha – Frankfurt nad Mohanem

Click4Sky.com provozuje své zpáteční lety za cenu 3 980 Kč bez ohledu na dobu rezervace, ale již 30 dní před odletem jsou letenky vyprodány.

Ceny ČSA a.s. se liší podle cestovní třídy, ale z hlediska doby rezervace se příliš nemění.

V grafu na obrázku č. 7 je zachycena dynamika cen zpátečních letenek u společností Click4Sky.com, ČSA a.s., EasyJet.com a SkyEurope podle délky doby rezervace do odletu z Letiště Praha do Londýna.

Obrázek č. 7: Flexibilita cen zpátečních letenek z Prahy do Londýna podle doby rezervace



Zdroj: oficiální stránky společností EasyJet.com, SkyEurope, Click4Sky.com a ČSA a.s.

Z grafu vyplývá, že u běžných LCA společností ceny zpátečních letenek se zvyšují se zkracující se dobou rezervace do odletu, zatímco cena zpáteční letenky společnosti Click4Sky.com je konstantní. Vývoj ceny zpáteční letenky společnosti ČSA a.s. závisí především na cestovní třídě (v tomto grafu jsou ceny pro ekonomickou třídu, protože ostatní LCA společnosti prodávají letenky jen pro ekonomickou třídu) a je jen mírně rostoucí. České aerolinie a.s. a stejně tak společnost Click4Sky.com by mohly pro zvýšení zisku vytvořit také více flexibilní ceny.

4 IMPLEMENTACE A ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Z předcházející kapitoly vyplývá, že ke stěžejním návrhům, jak mohou České aerolinie a.s. získat zákazníky nízkonákladových leteckých dopravců, patří rozšíření nabídky cestovních služeb prostřednictvím své dceřiné nízkonákladové společnosti Click4Sky.com. Tato společnost by na svých internetových stránkách měla nabízet balíček služeb v podobě možnosti pronájmu hotelu, hostelů nebo apartmánů, možnost pronájmu automobilů, popř. nabízet balíček služeb v podobě rezervace ubytování a současně pronájmu automobilů za zvýhodněnou cenu, dále zprostředkování cestovního pojištění a také by cestujícím z důvodu zvýšení poptávky po svých službách mohla k zakoupeným letenkám zdarma nabízet 24hodinové jízdenky na městskou hromadnou dopravu v cílové destinaci v den příletu a v den odletu. Rezervace ubytování, pronájem automobilů a sjednání cestovního pojištění by byly nabízeny prostřednictvím společností, jež nabízejí rezervaci hotelů, hostelů nebo apartmánů, společnostmi nabízející pronájem automobilů a také pojišťovnou specializující se na cestovní pojištění právě v zemích, kam Click4Sky.com provozuje své lety, tedy do následujících zemí:

- Belgie,
- České republiky,
- Dánska,
- Egypta,
- Estonska,
- Litvy,
- Lotyšska,
- Maďarska,
- Německa,
- Nizozemí,
- Norska,
- Polska,
- Ruské federace,
- Řecka,
- Slovenska,
- Slovinska,
- Srbska,
- Španělska,

- Švýcarska,
- Turecka,
- Velké Británie.

4.1 Rezervace hotelů, hostelů nebo apartmánů

Click4Sky.com na základě výběrového řízení zvolí nejvýhodnější společnost, která zprostředkovává rezervaci hotelů, hostelů nebo apartmánů po celém světě, ale převážně v Evropě a v Egyptě, kam společnost Click4Sky.com provozuje své lety.

Zákazníci při rezervaci a zakoupení letenky od společnosti Click4Sky.com, kteří si chtějí současně rezervovat hotel, hostel nebo apartmán v zemi své cílové destinace prostřednictvím společnosti Click4Sky.com, si mohou vybrat podle svých potřeb z různých typů ubytování podle klasifikace a třídy ubytovacích zařízení, dále podle poskytovaných služeb (polopenze, plná penze, jen snídaně apod.) nebo také z hlediska umístění hotelů (v centru města, na předměstí, na letišti) nebo z hlediska vybavení hotelů (pokoje pro tělesně postižené, bazén, suchá nebo mokrá sauna, solárium, vířivé vany, fitness centrum, místnost na aerobik, garáže, hlídací parkoviště atd.).

Zákazníci si zřídí ubytování prostřednictvím internetových stránek společnosti Click4Sky.com. Odkaz na možnost rezervaci hotelů se musí nacházet na úvodní stránce a po jeho otevření si zájemce zadá podle nabízených možností své parametry pro ubytování a jeho požadavky budou odeslány do databáze společnosti nabízející rezervaci hotelů, hostelů nebo apartmánů. Požadavky zákazníků tedy bude zpracovávat přímo tato společnost, která pak společnosti Click4Sky.com vyplatí provizi za zprostředkování ve výši 10 % z inkasované platby. Zákazník uhradí zprostředkování ubytování přímo přes internet svou platební kartou a na jeho email mu přijde potvrzení o zaplacení rezervace.

4.1.1 Silné stránky zavedení služby rezervace ubytování

Mezi výhody zavedení nové služby rezervace hotelů, hostelů nebo apartmánů prostřednictvím společnosti Click4Sky.com lze zahrnout především inkasování 10% provize z částky placené zákazníkem za zprostředkování této služby. Dále získání nových cestujících využívající leteckou nízkonákladovou společnost Click4Sky.com, kteří upřednostňují rezervaci ubytování prostřednictvím letecké společnosti přímo při rezervaci letenek. Ušetří tím především čas, neboť nemusí hledat a zřizovat ubytování u jiných společností, ale své

cestovní potřeby zařídí pomocí jedné společnosti, což se pojí s další výhodou pro české zákazníky, neboť mohou svou rezervaci provádět snadno přímo v českém jazyce.

4.1.2 Slabé stránky zavedení služby rezervace ubytování

V rámci zavedení nových služeb musí společnost Click4Sky.com vytvořit nový a finančně nákladný internetový informační a zakázkový systém.

4.2 Pronájem automobilů

Zákazníci letecké společnosti Click4Sky.com si mohou zajistit pronájem automobilů v zemích své cílové destinace současně při nákupu letenky přes internetové stránky společnosti Click4Sky.com. Společnost Click4Sky.com na základě výběrového řízení zvolí nejvhodnější společnost zajišťující pronájem automobilů zejména v evropských zemích a v Egyptě. Odkaz na pronájem automobilů se musí nacházet na úvodní stránce společnosti Click4Sky.com a zákazník si objedná automobil přes internet přímo z databáze společnosti nabízející pronájem automobilů a částku za pronájem uhradí platební kartou také přes internet. Click4Sky.com za zprostředkování získá 10% marži.

Zákazník si na webové stránce společnosti Click4Sky.com vybere vozidlo podle svých požadavků a podle nabídky společnosti umožňující pronájem automobilů. Mezi rozhodující parametry patří: země a místo půjčení a vrácení, den půjčení a vrácení, skupina a typ vozu, pronájem automobilu i s řidičem, speciální nabídky v podobě GPS, dětské sedačky, sněhových řetězů, klimatizace, automatické převodovky, ale také pronájem dětské autosedačky do 2 let věku, autosedačky do 2 – 5 let a také zřízení pojištění nulové spoluúčasti, což představuje sjednání pojistného krytí s možností požadovat vrácení výše minimální spoluúčasti, kterou jsou zákazníci pronajímající automobil povinni v případě poškození nebo krádeže vozidla uhradit půjčovně aut. Po uhrazení a převedení platby na účet společnosti zabývající se pronájmem obdrží zákazník potvrzení o zaplacení na svůj email uvedený v objednávce.

4.2.1 Silné stránky zavedení služby pronájmu automobilů

Mezi silné stránky rozšíření cestovních služeb v podobě možnosti pronájmu automobilů prostřednictvím letecké společnosti Click4Sky.com patří potenciálnost přílivu nových zákazníků, kteří si zajišťují kromě letecké přepravy také pronájem automobilů v zemi

své cílové destinace. Další přednost spočívá v 10% zisku společnosti Click4Sky.com za zprostředkování pronájmu.

4.2.2 Slabé stránky zavedení služby pronájmu automobilů

Zavedení možnosti pronájmu automobilů prostřednictvím letecké společnosti Click4Sky.com musí předcházet vytvoření nového a finančně nákladného internetového informačního a zakázkového systému.

4.3 Balíček zahrnující rezervaci ubytování a pronájem automobilů

Další možností, jak získat nové zákazníky pro nízkonákladovou společnost Click4Sky.com, je zavedení komplexnějšího balíčku cestovních služeb, jež zahrnuje možnost rezervace hotelů, hostelů nebo apartmánů a současně i pronájem automobilů v zemích, kam provozuje své pravidelné linky. Zájemce o tyto služby může zvolit obě, nebo jen jednu z nich. V případě využití obou nabízených služeb by je zřídil o 5 % výhodněji, než kdyby tyto cestovní služby zřizoval zvlášť.

Společnost Click4Sky.com výběrovým řízením vybere optimální společnost, která zprostředkovává rezervace ubytování a pronájmy automobilů. Odkaz na tento komplexní balíček pak bude na hlavní internetové stránce a po jeho otevření si zákazník letecké společnosti Click4Sky.com zadá své požadavky na ubytování a vozidlo stejně jako v kapitolách 4.1 a 4.2 a odešle je do databáze zprostředkovatelské společnosti. Zprostředkovatelská společnost po uhrazení těchto služeb odešle zákazníkovi potvrzující email o provedení rezervace a platby a odvede z uhrazené částky 10% podíl společnosti Click4Sky.com.

4.3.1 Silné stránky zavedení rozšířeného balíčku služeb

Možnost zvýšení počtu zákazníků, kteří vyhledávají letecké spojení nízkonákladovou společností a současně zajišťující rezervaci ubytování a pronájem automobilů v cílových destinacích. Další výhodou je zvýšení zisku díky získání 10% marže z platby cestujících využívajících kromě leteckého spojení společnosti Click4Sky.com také rezervaci ubytování a pronájem automobilů z webových stránek společnosti Click4Sky.com.

4.3.2 Slabé stránky zavedení rozšířeného balíčku služeb

Společnost Click4Sky.com musí najmout externí společnost zabývající se úpravou webových stránek, která zajistí kompatibilitu systémů internetových stránek společnosti Click4Sky.com a společností zabývajících se rezervací ubytování a pronájmem automobilů. Změna tohoto informačního kanálu představuje finančně nákladnou investici. Ovšem v případě zavedení tohoto balíčku je změna méně finančně náročná, než v případě zavádění obou zmíněných služeb jednotlivě.

4.4 Cestovní pojištění

Další možností rozšíření cestovních služeb by mohlo být zprostředkování cestovního pojištění, které je neodmyslitelnou součástí cest do zahraničí, prostřednictvím internetových stránek letecké společnosti Click4Sky.com. Na základě výběrového řízení by byla vybrána pojišťovna zajišťující cestovní pojištění. Odkaz na zařízení cestovního pojištění by se pak nacházel na úvodní stránce společnosti Click4Sky.com, přes který by si cestující mohli zvolit přesně takový typ pojištění, jaký jim vyhovuje. Vycházeli by přitom z nabídky produktů vybrané pojišťovny, charakteru a délky jejich cesty. V rámci nabízených produktů si zákazníci tedy mohou sjednat:

- pojištění léčebných výloh (včetně asistenční služby),
- úrazové pojištění,
- pojištění odpovědnosti za škodu,
- pojištění ztráty a zpoždění cestovních zavazadel,
- pojištění právní ochrany,
- pojištění zásahu horské služby,
- pojištění storna cesty.

Pojistitelé by pak pojistné hradili platební kartou přímo přes internetové stránky pojišťovny a ta by odváděla 10% marži za zprostředkování společnosti Click4Sky.com.

4.4.1 Silné stránky cestovního pojištění

Možnost získání nových cestujících rozšířením nabízejícího produktu a současně získání 10% provize z pojistného.

4.4.2 Slabé stránky cestovního pojištění

Nákladnou položkou je změna internetových stránek, kterou provádí externí společnosti.

4.5 Jízdenka k letence na MHD

Zvýšení podílu na leteckém trhu by mohlo být uskutečněno také rozšířením nabízeného produktu společnosti Click4Sky.com, která by k letence nabízela jízdenku s dobou platnosti 24 hodin na městskou hromadnou dopravu ve městě příletu a ve městě odletu uvedeného na letence zdarma. Zavedení této služby by předcházelo vyjednání zakoupení jednodenních jízdenek za zvýhodněnou cenu s jednotlivými dopravními podniky v destinacích, kam společnost Click4Sky.com provozuje své lety. Zákazníci by pak k letence při odbavování na letišti získali jízdenky na městskou hromadnou dopravu v cílové destinaci pro den příletu a pro den odletu z této destinace.

4.5.1 Silné stránky zavedení jízdenky k letence na MHD

Jízdenka na městskou hromadnou dopravu k letence zdarma je marketingovým tahem zaměřeným na tržní segment cestujících využívající nízkonákladovou přepravu. Protože právě tento segment zákazníků využívá hromadnou dopravu a ocení snížení starostí a rozhodování po příletu do cizí země se zajišťováním dopravy převážně z letiště do centra města. Výhodou této služby je předpoklad přílivu nových zákazníků.

4.5.2 Slabé stránky jízdenky k letence na MHD

Nevýhodou této služby jsou náklady na nákupy jízdenek a dále zřejmě složitější vyjednávání s jednotlivými dopravními podniky ve 21 zemích. Další slabší stránkou jsou náklady na propagaci této služby, která by musela být podpořena reklamou a rozšířením povědomí o nabízené službě. Reklama na tuto službu by mohla být umístěna např. na internetu na oborových titulech o cestování za 79 000 za týden po dobu 26 týdnů.

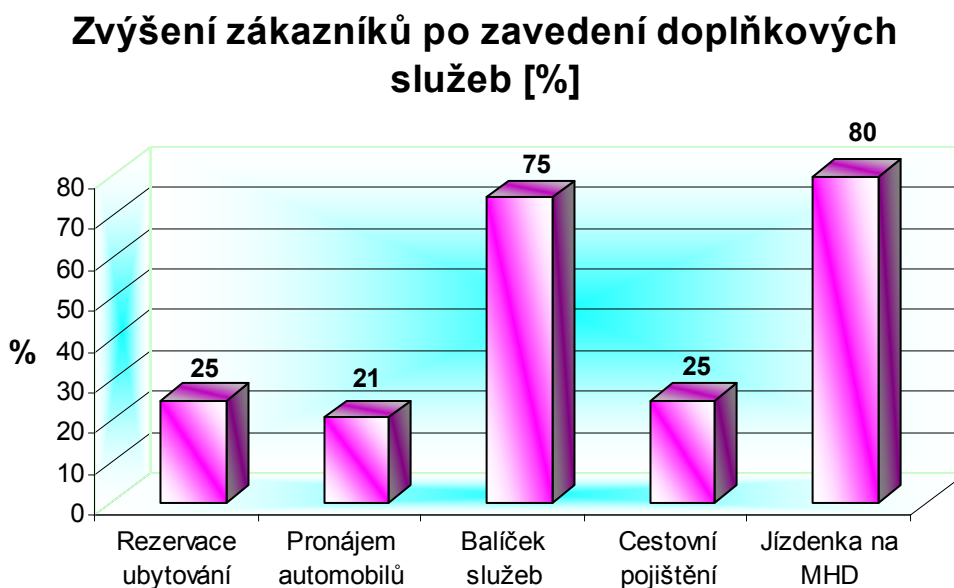
4.6 Dotazníkové šetření na Letišti Praha

Pro získání přehledu o tom, jak ovlivňují výše popsané produkty volbu nízkonákladové společnosti, jsem provedla průzkum v podobě zjednodušeného dotazníkového šetření na Letišti Praha dne 29. dubna 2008. Průzkum byl zaměřen na cestující

ve věku mezi 25 až 70 lety využívající služby low-cost společností a jeho cílem bylo zjistit, zda doplňkové služby přivedou nové zákazníky nízkonákladové společnosti. Dotazník je uveden v příloze č. 3.

Výsledky dotazníkového šetření zachycuje následující graf na obrázku č. 8.

Obrázek č. 8: Zvýšení počtu zákazníků po zavedení doplňkových cestovních služeb [%]



Zdroj: autorka

Z dotazníkového šetření vyplývá, že doplňkovou službou, která přivede nejvíce nových cestujících, tedy téměř 80 %, je obdržení 24hodinové jízdenky k letence LCA na hromadnou dopravu v cílové destinaci v den příletu a v den odletu zdarma. 75 % nových zákazníků by zvolilo LCA, pokud by nabízel balíček doplňkových služeb v podobě možnosti rezervace hotelu, hostelu nebo apartmánu a současně pronájem automobilu za zvýhodněnou cenu. Jenom čtvrtina z dotázaných je ovlivněna možností rezervace ubytování a sjednání cestovního pojištění prostřednictvím letecké společnosti. Většina dotazovaných cestujících uvedla, že cestovní pojištění má sjednáno k platebním kartám. Toto cestovní pojištění nabízí banky k vybraným druhům karet zdarma nebo za mírný příplatek. Nejméně dotázaných, pouze 21 %, upřednostňuje při volbě nízkonákladové společnosti možnost pronájmu automobilu.

4.7 Rentabilita doplňkových služeb

Při rozpočtu nákladů a výnosů pro zavedení navrhovaných doplňkových služeb jsem vycházela ze základu průměrného ročního počtu cestujících společnosti Click4Sky.com, který činí 120 000, a délky pobytu 6 dní (5 nocí) strávených v destinacích této společnosti. Cena za rezervaci hotelů, hostelů nebo apartmánů na 5 nocí dosahuje průměrně 10 400 Kč, pronájem automobilů na 6 dní 9 100 Kč, v případě nákupu balíčku, který zahrnuje rezervaci ubytování i pronájem automobilu, získávají zákazníci 5% slevu, tedy zaplatí 18 525 Kč. Pojistné v rámci cestovního pojištění na 6denní cestu činí průměrně 300 Kč. A společnost Click4Sky.com v případě nákupu 24hodinových jízdenek na městskou hromadnou dopravu zakoupí jednu jízdenku za 130 Kč.

V případě přírůstků nových cestujících jsem vycházela z výstupu dotazníkového šetření upraveného dle reálného odhadu marketingového úseku společnosti ČSA a.s. Rozpočet nákladů, výnosů a zisku je schematicky uveden v tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Rozpočet nákladů, výnosů a zisku Click4Sky.com v případě zavedení doplňkových služeb [Kč]

Doplňkové služby	Náklady		Noví zákazníci/rok	Výnosy		Zisk
Rezervace ubytování	změna www stránek	1 000 000	20 000	tržby z letenek	49 720 000	
				marže 10 %	20 800 000	
celkem		1 000 000			70 520 000	69 520 000
Pronájem automobilů	změna www stránek	1 000 000	15 000	tržby z letenek	37 290 000	
				marže 10 %	13 650 000	
celkem		1 000 000			50 940 000	49 940 000
Balíček služeb	změna www stránek	1 500 000	65 000	tržby z letenek	161 590 000	
				marže 10 %	120 412 500	
celkem		1 500 000			282 002 500	280 502 500
Cestovní pojištění	změna www stránek	1 000 000	25 000	tržby z letenek	62 150 000	
				marže 10 %	750 000	
celkem		1 000 000			62 900 000	61 900 000
Jízdenka na MHD	změna www stránek	1 000 000	75 000	tržby z letenek	186 450 000	
	propagace	2 054 000				
	nákup jízdenek	50 700 000				
celkem		53 754 000			186 450 000	132 696 000

Zdroj: autorka

Z rozpočtu výnosů a nákladů vyplývá, že mezi nejrentabilnější služby patří zavedení komplexního balíčku a také marketingový tah pro zvýšení počtu cestujících rozšířením služeb nabídkou jízdenky na městskou hromadnou dopravu v cílových destinacích v den příletu a v den odletu k letence zdarma, přestože obnáší nejvyšší náklady v podobě propagace a také nutnosti nakoupit jízdenky i pro stávající zákazníky.

ČSA a.s. může tedy získat nové cestující využívající především nízkonákladové letecké společnosti prostřednictvím své dceřiné společnosti Click4Sky.com, a to rozšířením její nabídky o doplňkové cestovní služby. Z uvedených možností rozšíření nabídky je z hlediska rentability a přírůstku nových zákazníků optimální zavedení komplexního balíčku, který v sobě zahrnuje možnost rezervace ubytování a pronájem automobilů, a nabídka 24hodinové jízdenky pro cestující společnosti Click4Sky.com na městskou hromadnou dopravu v cílových destinacích v den příletu a v den odletu k letence zdarma.

ZÁVĚR

V posledních letech musí klasický (tradiční) vlajkový letecký dopravce České republiky – České aerolinie a.s. čelit stávajícímu problému, který představuje konkurenční boj klasických a nízkonákladových leteckých dopravců. ČSA a.s. se musí pokusit zastavit současný trend nízkonákladových společností, jenž se projevuje v jejich stále vzrůstajícím podílu na počtu odbavených cestujících nejen na Letišti Praha. Aktuální otázkou se tedy stává, jak získat zákazníky low-cost dopravců, zároveň si ponechat stávající bonitní klientelu využívající linky ČSA a.s. a současně nezměnit klasický charakter nabízeného produktu. Proto ČSA a.s. na podzim 2007 založily dceřinou společnost Click4Sky.com, která je *virtuální* nízkonákladovou leteckou společností. Nabízí volnou kapacitu v letadlech ČSA a.s. do 35 evropských měst ve 20 zemích a do mimoevropské Káhiry. ČSA a.s. se tak snaží získat zákazníky nízkonákladových leteckých dopravců nabídkou téměř nejlevnějších letenek na trhu a současně zaplnit volná místa na některých méně vytížených linkách.

Z diplomové práce vyplývá, že ke stěžejním návrhům, jak mohou ČSA a.s. získat zákazníky nízkonákladových leteckých společností, patří především rozšíření nabídky cestovních služeb společnosti Click4Sky.com. Ta by prostřednictvím svých internetových stránek mohla nabízet balíček služeb v podobě možnosti pronájmu hotelu, hostelů nebo apartmánů, možnost pronájmu automobilů, nebo nabízet balíček služeb zahrnující rezervaci ubytování a pronájmu automobilů za zvýhodněnou cenu, dále zprostředkování cestovního pojištění a také by cestujícím z důvodu zvýšení poptávky po svých službách mohla k zakoupeným letenkám zdarma nabízet 24hodinové jízdenky na městskou hromadnou dopravu v cílových destinacích v den příletu a v den odletu. Rezervace ubytování, pronájem automobilů a sjednání cestovního pojištění by byly nabízeny prostřednictvím společnosti, jež se zabývá nabídkou rezervace hotelů, hostelů nebo apartmánů, společnostmi nabízející pronájem automobilů a také pojišťovnou specializující se na cestovní pojištění především v zemích, kam Click4Sky.com provozuje své lety.

V souvislosti s navrhovanými změnami byl na Letišti Praha proveden zjednodušený průzkum zaměřen na cestující převážně low-cost společností k zjištění jejich skutečného zájmu o zavedení navrhovaných doplňkových služeb. Na základě dotazníkového šetření jsem propočítala náklady a výnosy implementace doplňkových služeb. Z hlediska rentability a velikosti přírůstku nových zákazníků se tedy optimálním řešením možnosti získání zákazníků nízkonákladových leteckých dopravců stává zavedení komplexního balíčku a také marketingový tah pro zvýšení počtu cestujících rozšířením služeb nabídkou 24hodinové

jízdenky na městskou hromadnou dopravu v cílových destinacích pro den příletu a den odletu k letence zdarma.

POUŽITÁ LITERATURA

Bibliografie

- [1] PRUŠA, Jiří a kolektiv. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. 315 s. ISBN 80-7194-376-2.

Elektronické dokumenty

- [2] *Aerlingus.com* [online]. Dublin: Aer Lingus, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.aerlingus.com/cgi-bin/obel01im1/bookonline/index.jsp>>.
- [3] *Booking* [online]. Dortmund: Germanwings, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.germanwings.com/index.en.shtml?gwcref=http://www.google.cz/search?q=Germanwings&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:cs:official&client=firefox-a>>.
- [4] *Členové a přidružení členové SkyTeam* [online]. New York: SkyTeam, [cit. 2008-02-17]. Dostupný na WWW: <<http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/aboutSkyTeam.jsp>>.
- [5] *ČSA nabídnou levné letenky přes Click4Sky.com* [online]. Praha: Airways.cz, aktualizováno 20. 9. 2007 [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=394>>.
- [6] *Destinace* [online]. Praha: České aerolinie a.s., [cit. 2008-03-16]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/passengers/where_we_fly/our_destinations.htm>.
- [7] *Destination* [online]. Fornebu: Norwegian Air Shuttle, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.norwegian.no/sw19264.asp>>.
- [8] *Destination Guides* [online]. Leeds: Jet2.com, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.jet2.com/>>.
- [9] *Destinations* [online]. Dublin: Ryanair, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.ryanair.com/site/CZ/dests.php?flash=chk&culture=CZ&pos=HEAD>>.
- [10] *Destinations* [online]. Luton: Thomsonfly.com, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.thomsonfly.com/en/destination.html>>.
- [11] *Ekonomické zpravodajství* [online]. Praha: Ekonomika iHNed.cz, aktualizováno 21. 2. 2008 [cit. 2008-05-20]. Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-23019150-csa-prevzaly-od-airbusu-prvni-objednany-letoun-a319>>.
- [12] *Flight Timetables* [online]. Edinburgh: Flyglobespan, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.flyglobespan.com/routes.asp>>.
- [13] *Historie* [online]. Praha: České aerolinie a.s., aktualizováno 1. 3. 2007 [cit. 2008-02-01]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/history.htm>.
- [14] *Kam létáme* [online]. Praha: Click4Sky.com, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <http://www.click4sky.com/cs/click4sky2/c4s_czechia/c4s_cz_where_we_fly.htm>.
- [15] *Letadlová flotila* [online]. Praha: České aerolinie a.s., [cit. 2008-05-20]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet.htm>.
- [16] *Letový řád* [online]. Praha: České aerolinie a.s., [cit. 2008-03-05]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/passengers/flight_schedule.htm>.
- [17] *Letový řád* [online]. Praha: Smart Wings, [cit. 2008-03-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.smartwings.net/>>.

- [18] *Levné letenky* [online]. Praha: FinExpert, aktualizováno 13. 9. 2004 [cit. 2008-02-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.finexpert.cz/default.aspx?section=48&server=1&article=1772>>.
- [19] *Low-cost dopravci měli v Praze více cestujících* [online]. Praha: Letectví.cz, aktualizováno 5. 2. 2008 [cit. 2008-02-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.letectvi.cz/letectvi/Article64993.html>>.
- [20] *Member Airlines* [online]. Chicago: One World, [cit. 2008-02-17]. Dostupný na WWW: <<http://www.oneworld.com/>>.
- [21] *Nízkonákladové letecké společnosti* [online]. Praha: Go.cz, [cit. 2008-02-25]. Dostupný na WWW: <<http://go.uu.cz/lowcosts-airlines/>>.
- [22] *Organizační struktura* [online]. Praha: České aerolinie a.s., aktualizováno 1. 2. 2008 [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/organizational_structure.htm>.
- [23] *Rezervace* [online]. Bratislava: SkyEurope, [cit. 2008-03-03]. Dostupný na WWW: <<http://booking1.skyeurope.com/?culture=cs-CZ>>.
- [24] *Rezervujte si levný let* [online]. Luton: easyJet.com, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.easyjet.com/cs/Rezervace/index.asp>>.
- [25] *Route map* [online]. Copenhagen: Sterling.com, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.sterling.dk/routemap>>.
- [26] *Ryanair – Současnost a budoucnost* [online]. Praha: Airways.cz, aktualizováno 6. 8. 2008 [cit. 2008-02-06]. Dostupný na WWW: <<http://airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=391>>.
- [27] *Social Benefits of LFAs in Europe (York)* [online]. Brusel: European Low Fare Airline Association, [cit. 2008-05-07]. Dostupný na WWW: <<http://www.elfaa.com/index.php>>.
- [28] *Star Alliance Member Airlines* [online]. Frankfurt nad Mohanem: Star Alliance, [cit. 2008-05-07]. Dostupný na WWW: <<http://www.staralliance.com/en/meta/airlines/index.html>>.
- [29] *Tiskové zprávy* [online]. Praha: Letiště Praha, [cit. 2008-03-20]. Dostupný na WWW: <http://www.prg.aero/cs/site/airport/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy_aktualni/tz_08_01.htm>.
- [30] *Věrnostní programy* [online]. Praha: České aerolinie a.s., [cit. 2008-02-16]. Dostupný na WWW: <http://www.csanews.cz/cs/portal/loyalty_programs.htm>.
- [31] *Všeobecná pravidla* [online]. Praha: České aerolinie a.s., [cit. 2008-02-01]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/loyalty_programs/ffp_okplus/general_rules.htm>.
- [32] *Výroční zprávy* [online]. Praha: České aerolinie a.s., [cit. 2008-02-01]. Dostupný na WWW: <http://www2.csa.cz/cs/downloads/vz_2006cz.pdf>.
- [33] *Výroční zprávy* [online]. Praha: Letiště Praha, [cit. 2008-03-03]. Dostupný na WWW: <http://www.prg.aero/cs/site/airport/o_spolecnosti/in_vyrocnizprava.htm>.
- [34] *Where we fly* [online]. London: BMI Baby, [cit. 2008-03-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.bmibaby.com/bmibaby/en/index.aspx?p=45&cf=routemap>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců a jejich produktivity v letech 1997 – 2007.....	13
Tabulka č. 2: Absolutní naturální ukazatele ČSA a.s. v letech 1997 – 2007	14
Tabulka č. 3: Load Factor v letech 1997 – 2007	15
Tabulka č. 4: Vývoj počtu letadel a jejich průměrného věku v letech 1999 – 2007	16
Tabulka č. 5: Struktura letadlové flotily ČSA a.s.....	16
Tabulka č. 6: Členové Star Alliance.....	20
Tabulka č. 7: Členové aliance One World.....	21
Tabulka č. 8: Členové aliance SkyTeam	22
Tabulka č. 9: Přidružení členové SkyTeamu.....	22
Tabulka č. 10: Přehled spolupráce ČSA a.s. s jinými leteckými společnostmi.....	23
Tabulka č. 11: Pravidelní klasičtí letečtí dopravci na Letišti Praha	31
Tabulka č. 12: Pravidelní nízkonákladoví dopravci na Letišti Praha	32
Tabulka č. 13: Pravidelní cargo dopravci na Letišti Praha.....	32
Tabulka č. 14: Počet odbavených cestujících na Letišti Praha, s.p. v letech 2004 - 2007	32
Tabulka č. 15: Základní rysy low-cost a klasických dopravců.....	38
Tabulka č. 16: Souhrnné údaje o LCA operujících na Letišti Praha	42
Tabulka č. 17: Srovnání nabízeného produktu LCA a ČSA a.s.	44
Tabulka č. 18: Srovnání cen a dostupnosti letenek LCA a ČSA a.s. z Letiště Praha z hlediska doby rezervace do odletu [Kč].....	48
Tabulka č. 19: Rozpočet nákladů, výnosů a zisku Click4Sky.com v případě zavedení doplňkových služeb [Kč].....	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura ČSA a.s.	17
Obrázek č. 2: Mapa destinací ČSA a.s.	18
Obrázek č. 3: Rozložení provozu podle leteckých aliancí na Letišti Praha, s.p. v roce 2007 ..	19
Obrázek č. 4: Rozložení provozu podle tržních segmentů na Letišti Praha, s.p. v roce 2007..	29
Obrázek č. 5: Podíl pravidelné a nepravidelné přepravy na Letišti Praha, s. p. v roce 2007 ...	30
Obrázek č. 6: Počet odbavených cestujících na Letišti Praha, s.p. v letech 2004 – 2007	33
Obrázek č. 7: Flexibilita cen zpátečních letenek z Prahy do Londýna podle doby rezervace..	49
Obrázek č. 8: Zvýšení počtu zákazníků po zavedení doplňkových cestovních služeb [%]	56

SEZNAM ZKRATEK

CDG – Charles de Gaulle International Airport – IATA kód letiště Charles de Gaulle

ČR – Česká republika

ČSA a.s. – České aerolinie a.s.

ELFAA – European Low Fare Airline Association

EU – Evropská unie

GDS – globální distribuční systém

GPS – Global Positioning System – družicový polohový systém

IATA – International Air Transport Association – Mezinárodní sdružení leteckých dopravců

ICAO – International Civil Aviation Organization – Mezinárodní organizace pro civilní letectví

ICT – Information and communication technology – Informační a komunikační technologie

IOSA – IATA Operational Safety Audit – bezpečnostní audit IATA

JAR – Jihoafrická republika

LCA – Low-Cost Airlines – letecká nízkonákladová společnost

LF – Load Factor

LGW – London Gatwick Airport – IATA kód letiště London Gatwick

LHR – London Heathrow Airport – IATA kód letiště Heathrow

MHD – městská hromadná doprava

NTKM – nabízené tunokilometry

OAG – Official Airline Guide

ORY – Aéroport de Paris-Orly – IATA kód letiště Orly

PAX – Persons At Table – Počet odbavených cestujících

STN – London Stansted Airport – IATA kód letiště London Stansted

TKA – Tonne kilometres available – nabízené tunokilometry

TKP – Tonne kilometres performed – využití tunokilometry

TTG – Travel Trade Gazette

USA – United States of America – Spojené státy americké

VTKM – využití tunokilometry

WWW – World Wide Web

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Organizační struktura ČSA a.s.

Příloha č. 2 – Destinace ČSA a.s. podle zimního letového řádu 2008

Příloha č. 3 – Dotazník

Organizační struktura ČSA a.s.



Zdroj: ČSA a.s.

Destinace ČSA a.s. podle zimního letového řádu 2008

Destinace	Stát	Destinace	Stát	Destinace	Stát
Almaty	Kazachstán	Frankfurt nad Mohanem	Německo	Palermo	Itálie
Amsterdam	Nizozemí	Genoa	Itálie	Paříž	Francie
Ancona	Itálie	Hamburg	Německo	Petrohrad	Ruská federace
Athény	Řecko	Hanover	Německo	Poprad/Tatry	Slovensko
Atlanta	USA	Helsinki	Finsko	Pristina	Srbsko
Barcelona	Španělsko	Heraklion	Řecko	Praha	Česká republika
Baltimore	USA	Huntsville	USA	Riga	Lotyšsko
Barcelona	Španělsko	Istanbul	Turecko	Rostov	Ruská federace
Bari	Itálie	Jackson	USA	Řím	Itálie
Basel/Mulhouse	Švýcarsko	Káhira	Egypt	Samara	Ruská federace
Basel/Mulhouse	Švýcarsko	Karlovy Vary	Česká republika	Sioux Falls	USA
Bejrut	Libanon	Kodaň	Dánsko	Skopje	Makedonie
Benátky	Itálie	Kolín nad Rýnem	Německo	Sofie	Bulharsko
Berlín	Německo	Košice	Slovensko	Soluň	Řecko
Bělehrad	Srbsko	Krakov	Polsko	Soul	Korea
Bilbao	Španělsko	Kuwait	Kuvajt	Split	Chorvatsko
Boloňa	Itálie	Kyjev	Ukrajina	Stockholm	Švédsko
Bordeaux	Francie	Lamezia-Terne	Itálie	Strasbourg	Francie
Boston	USA	Lamaka	Kypr	Stuttgart	Německo
Bratislava	Slovensko	Lexington	USA	Tallinn	Estonsko
Brno	Česká republika	Lisbon	Portugalsko	Tbilisi	Gruzie
Brusel	Belgie	Ljubljana	Slovinsko	Tel Aviv Yafo	Izrael
Budapešť	Maďarsko	Londýn	Velká Británie	Toronto	Kanada
Bukurešť	Rumunsko	Lyon	Francie	Toulouse	Francie
Catania	Itálie	Madrid	Španělsko	Trieste	Francie
Cincinnati	USA	Manchester	Velká Británie	Turin	Itálie
Curych	Švýcarsko	Marseille	Francie	Valencia	Španělsko
Damascus	Sýrie	Miláno	Itálie	Varšava	Polsko
Detroit	USA	Minsk	Bělorusko	Verona	Itálie
Dublin	Irsko	Mnichov	Německo	Vilnius	Litva
Düsseldorf	Německo	Moskva	Ruská federace	Washington	USA
Ekaterinburg	Ruská federace	New York	USA	Windsor Locks	USA
Florencie-FLR	Itálie	Odessa	Ukrajina	Yerevan	Arménie
Florencie-PSA	Itálie	Oslo	Norsko	Záhřeb	Chorvatsko
Fort Lauderdale	USA	Ostrava	Česká republika	Žilina	Slovensko

Zdroj: ČSA a.s.

Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou Dopravní fakulty Jana Pernera a provádím průzkum pro svou diplomovou práci. Mohla bych vám položit pět krátkých a jednoduchých otázek? *Hello my name is Jana Výstupová and I'm a student at the Jan Perner Transport Faculty, currently writing my thesis. May I ask you five short and easy questions?*

1) **Upřednostňujete rezervaci hotelu, hostelu nebo apartmánu prostřednictvím letecké nízkonákladové společnosti?** *Would you prefer to make a reservation for a hotel, hostel, or apartment provided by a low-cost airline?*

ano ne

2) **Upřednostňujete pronájem automobilů prostřednictvím letecké nízkonákladové společnosti?** *Would you like to have the possibility of arranging rental cars through low-cost airline?*

ano ne

3) **Využil byste nabídku komplexního balíčku obsahující rezervaci hotelu a pronájem auta prostřednictvím letecké nízkonákladové společnosti za zvýhodněnou cenu?** *Would you like to take advantage of a package-deal offer consisting of hotel reservations, car rental, and accomodation provided by a low-cost airline for a special price?*

ano ne

4) **Upřednostňujete zprostředkování cestovního pojištění prostřednictvím letecké nízkonákladové společnosti?** *Would you prefer travel insurance provided by a low-cost airline?*

ano ne

5) **Upřednostňujete získání jednodenní jízdenky na městskou hromadnou dopravu ve městě odletu a ve městě příletu k letence nízkonákladové společnosti zdarma?** *Would you like to receive with the purchase of your flight tickets one-day tickets for public transportation in the city of departure, and the destination city, free of charge?*

ano ne

Zdroj: autorka