

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

**Konkurence klasických a nízkonákladových leteckých dopravců z hlediska
nabídky a poptávky po jejich službách**
Bc. Jan Pavelka

Diplomová práce
2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan PAVELKA**
Osobní číslo: **D09710**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Konkurence klasických a nízkonákladových leteckých dopravců z hlediska nabídky a poptávky po jejich službách**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika nabídky a poptávky
2. Charakteristika trhu letecké dopravy v ČR a Evropě
3. Analýza jednotlivých leteckých dopravců z hlediska nabídky a poptávky
4. Návrh a finanční zhodnocení ideálního modelu

Závěr

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


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

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2011**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlášení

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 5. 2011

Jan Pavelka

Poděkování:

Touto cestou bych rád poděkoval své vedoucí práce za vedení a odborné připomínky, oponentovi za vypracovaný posudek a všem, kteří mi napomohli k sepsání této diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se z počátku zabývá popisem zákonitostí nabídky a poptávky. Další část popisuje trh letecké dopravy a subjekty, které se na něm vyskytují. Jádro práce tvoří analýza nabídky a poptávky klasických a nízkonákladových leteckých společností společně s jejich komparací. V závěru jsou vypočítány finanční ukazatele obou modelů aerolinek, ze kterých vychází návrh ideálního modelu letecké společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

nabídka, poptávka, nízkonákladová aerolinka, klasická letecká společnost

TITLE

Competition of traditional and low cost airlines in terms of supply and demand for their services

ANNOTATION

There is described regularity of supply and demand in the start of thesis. Next part describes market of air transport and subjects of the market. Analysis of supply and demand for traditional and low cost airlines with their comparisons forms the core of the thesis. There are calculated financial indicators of both airline models in the end of this thesis, which are used for proposal of ideal airline model.

KEYWORDS

supply, demand, low cost airline, traditional airline

OBSAH

ÚVOD	9
1 CHARAKTERISTIKA NABÍDKY A POPTÁVKY	11
1.1 POPTÁVKA	11
1.1.1 Odvození křivky poptávky	12
1.1.2 Cenová elasticita poptávky	13
1.1.3 Engelova křivka	15
1.2 NABÍDKA	17
1.2.1 Vliv nákladů a dalších faktorů na změnu nabídky	17
1.2.2 Elasticita nabídky	18
1.2.3 Tržní a agregátní nabídka.....	19
1.3 TRŽNÍ ROVNOVÁHA	19
1.3.1 Vliv délky období na rovnováhu trhu	20
1.3.2 Současná změna poptávky a nabídky.....	21
1.3.3 Teorie pavučin	22
2 CHARAKTERISTIKA LETECKÉHO TRHU V ČR A EVROPĚ	23
2.1 SUBJEKTY NA TRHU LETECKÉ DOPRAVY	23
2.1.1 ICAO.....	24
2.1.2 Evropská konference pro civilní letectví (ECAC)	25
2.1.3 EUROCONTROL.....	25
2.1.4 IATA.....	26
2.2 ROZVOJ LETECKÉ DOPRAVY	26
2.2.1 Historie letecké dopravy v České republice.....	28
2.3 DOPRAVCI NA TRHU LETECKÉ DOPRAVY.....	28
2.3.1 Klasičtí dopravci	29
2.3.2 Nízkonákladoví dopravci	29
2.4 LETECKÉ ALIANCE.....	30
2.4.1 Star Alliance.....	31
2.4.2 One World.....	31
2.4.3 Sky Team	31
2.5 POSTAVENÍ LETECKÉ DOPRAVY V EVROPĚ	31
2.5.1 Deregulace letecké dopravy v Evropě	32
2.5.2 Rozvoj regionální letecké dopravy	33
2.6 ČESKÁ REPUBLIKA A LETECKÁ DOPRAVA	34
3 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH LETECKÝCH DOPRAVCŮ Z HLEDISKA POPTÁVKY A NABÍDKY	35
3.1 NABÍDKA LETŮ	36
3.1.1 Produkt.....	36
3.1.2 Cena	36
3.1.3 Místo	37

3.1.4	Komunikace a propagace	38
3.1.5	Lidé	40
3.2	NABÍDKA SOUVISEJÍCÍ SE SAMOTNOU SLUŽBOU	40
3.2.1	Produkt	41
3.2.2	Cena	46
3.2.3	Místo	48
3.2.4	Komunikace a propagace	48
3.2.5	Lidé	48
3.3	NABÍDKA PO USKUTEČNĚNÍ SLUŽBY	49
3.4	POPTÁVKA PO LETECH	49
3.4.1	Skupiny poptávajících	50
3.4.2	Sezónnost poptávky	51
4	NÁVRH A FINANČNÍ ZHODNOCENÍ IDEÁLNÍHO MODELU	53
4.1	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI ČSA	53
4.1.1	Horizontální analýza	54
4.1.2	Bilanční pravidla	55
4.1.3	Ukazatele likvidity	55
4.1.4	Ukazatele aktivity	55
4.1.5	Ukazatele výnosnosti	56
4.1.6	Ukazatele produktivity	57
4.2	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI RYANAIR	57
4.2.1	Horizontální analýza	58
4.2.2	Bilanční pravidla	58
4.2.3	Ukazatele likvidity	59
4.2.4	Ukazatele aktivity	59
4.2.5	Ukazatele výnosnosti	59
4.2.6	Ukazatele produktivity	59
4.3	POROVNÁNÍ UKAZATELŮ OBOU MODELŮ	59
4.4	NÁVRH IDEÁLNÍHO MODELU LETECKÉ SPOLEČNOSTI	61
4.4.1	SWOT analýza	61
4.4.2	Nabídka ideálního modelu	63
4.4.3	Definice poptávajících skupin	65
4.4.4	Vliv návrhů nabídky na finanční situaci společnosti	66
	ZÁVĚR	68
	POUŽITÁ LITERATURA	70
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM ZKRATEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH	75

ÚVOD

Letecká doprava je jedním z oborů, který v uplynulé době prošel poměrně mohutným rozvojem. Rozvoj se týká nejen technické vyspělosti, ať už samotných letadel, nebo všech systémů podílejících se na provozu letecké dopravy, ale také nabídky aerolinek. Létání se v uplynulých letech přeměnilo z luxusního druhu dopravy na druh naprosto běžný a denně používaný. S přeměnou využití osobní letecké dopravy souvisí také zaměření leteckých dopravců, které se postupem času zformovalo ve dva základní modely. Prvním je model klasických aerolinií, které představují nejčastěji národní aerolinky a nabízejí mimo přepravy také další služby, které přináší cestujícímu přidanou hodnotu. Na druhé straně stojí aerolinky nízkonákladové, které svým cestujícím nabízí zejména, a v některých případech pouze, přepravu.

Každý trh je reprezentován poptávkou a nabídkou, které určují nejen jeho velikost, ale také dynamiku a jeho formování. V letecké dopravě představují nabídku letecké společnosti, poptávku cestující. Právě nesoulad mezi nabídkou a poptávkou vedl k rozdělení letecké dopravy do dvou výše zmíněných modelů. Poptávajících je stále více, avšak nedisponují dostatečným důchodem, aby si mohli dovolit létat s klasickými společnostmi. Proto vznikl model nízkonákladové dopravy, který nabízí ceny přijatelné pro větší počet cestujících.

Ačkoliv se může zdát trh letecké dopravy logicky rozdělen mezi klasické a nízkonákladové aerolinky, situace na trhu rozhodně stabilizovaná není. Klasičtí dopravci postupem času zjistili, že jejich vysoké tarify přestávají být konkurenceschopné a nabízená přidaná hodnota jejich letu není podle posouzení poptávajících dostatečně vysoká. Musí se tedy v současné době zabývat přeměnou svých modelů na více konkurenceschopné a finančně vyvážené. I u nízkonákladových aerolinek se začaly objevovat problémy. Zatímco klasičtí dopravci získávají své cestující kvalitou, low-cost aerolinky jdou cestou opačnou – kvantitou. Docházelo tedy k nabízení letenek za nerentabilní ceny, které nemohly pokrýt náklady. Dokonce se vyskytovaly i názory, že v budoucnu budou nízkonákladové letecké společnosti přepravovat cestující zdarma. Tyto názory byly však rozptýleny světovou hospodářskou krizí, která zasáhla oba dva modely letecké dopravy.

Vývoj oživující ekonomiky naznačuje neustálé přibližování obou dvou modelů aerolinek. Z uvedeného předpokladu také vychází tato diplomová práce, která má za cíl popsat nabídku služeb obou modelů osobní letecké dopravy a poptávku po nich, a navrhnout podobu ideálního modelu letecké společnosti, který by eliminoval všechny, zejména finanční,

problémy aerolinek. Navrhovaný model musí také brát v potaz poptávku po letecké dopravě, jejíž implementace zaručí konkurenceschopnost nového modelu.

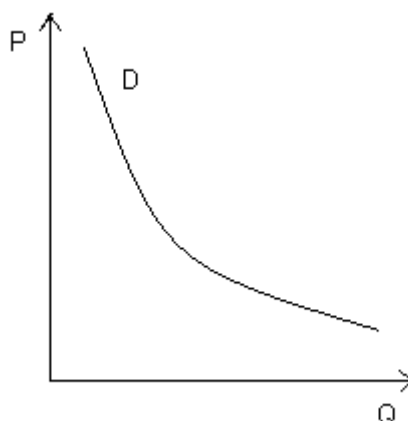
1 CHARAKTERISTIKA NABÍDKY A POPTÁVKY

Poptávka a nabídka jsou základními funkcemi, které se používají pro popis rovnovážného i nerovnovážného trhu. Tyto funkce můžeme chápat buď jako celkové, tedy v makroekonomickém přístupu, nebo jako dílčí, tedy v mikroekonomickém přístupu.

1.1 Poptávka

Poptávka (Demand) je funkce, která vyjadřuje závislost poptávaného množství statku na mnoha proměnných: na ceně daného statku, na cenách dalších statků a také na spotřebitelově důchodu.[3] Ve zjednodušeném pohledu můžeme tuto funkci popsat jako závislost mezi množstvím statku (Q) a jeho cenou (P).

Obrázek č. 1: Křivka poptávky



Zdroj: Autor

Empirické zjištění směrnice a tvaru této funkce je velmi často obtížné, zejména díky změně poptávaného množství v čase, jejíž příčinu nemůžeme vždy dobře určit. Z tohoto důvodu jsou při zkoumání tvaru této křivky používány deduktivní metody, které vycházejí ze spotřebitelova chování. Při tomto popisu poptávky se musí vycházet ze základního pravidla ekonomie *ceteris paribus*, které nepředpokládá změnu jiných faktorů než těch, které jsou sledovány.

Pokud bychom nepředpokládali princip *ceteris paribus*, mají na polohu poptávky zásadní vliv především dva faktory:

- změna nominálního důchodu,
- změna ceny jiného statku.

V případě změny nominálního důchodu dochází ke dvěma stavům. Nominální důchod buď roste, což znamená, že spotřebitelé rostou dostupné peněžní prostředky a při stejných cenách tak může nakoupit více zboží. V opačném případě spotřebitelův důchod klesá a za stejné ceny získá méně zboží. Tento jev je nazýván důchodovým efektem a na polohu křivky poptávky se projeví posunem vpravo v případě růstu důchodu a posunem vlevo v případě snížení tohoto důchodu.

Poptávková křivka může být posunuta také vlivem tzv. substitučního efektu. V případě, že budeme uvažovat výrobek A a výrobek B, které jsou vzájemnými substituty, vyvolá zvýšení ceny substitutu B zvýšenou poptávku po výrobku A, tedy její posun doprava. V opačném případě, tedy snížení ceny výrobku B, dojde k odlivu nakupujících výrobku A a zároveň tedy k posunu křivky poptávky po statku A doleva.

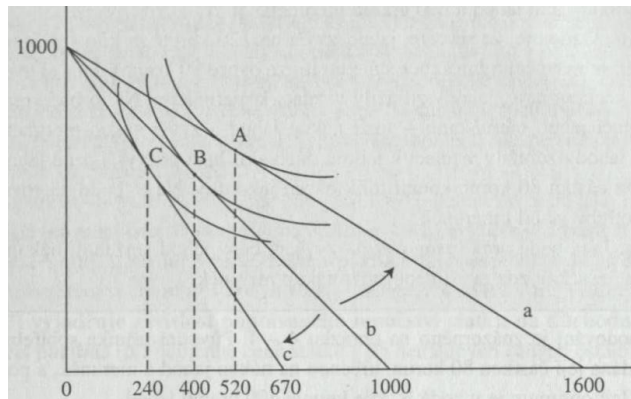
Působení těchto dvou faktorů se v ekonomice nazývá zákonem poptávky. Právě v důsledku působení tohoto zákona má poptávková křivka klesající průběh.

1.1.1 Odvození křivky poptávky

K odvození křivky poptávky existují dva přístupy – kardinalistický a ordinalistický. V případě kardinalistického pojetí předpokládáme, že křivka mezního užítku statku je totožná s křivkou poptávky.

Ordinalistický přístup přistupuje k odvození křivky poptávky poněkud složitěji. Vychází z indiferentních křivek a rozpočtového omezení spotřebitele.

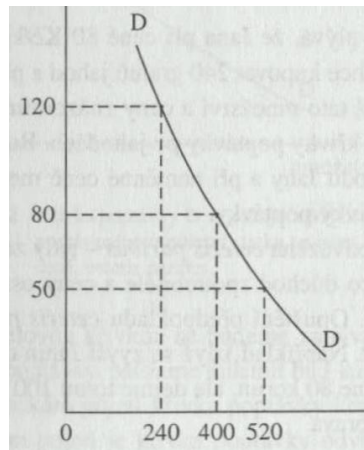
Obrázek č.2: Indiferenční analýza 1



Zdroj: [3]

V obrázku č. 2 je popsána změna optima spotřebitele v případě dvou statků, pokud převedeme ceny a množství statku vycházející z indiferenční analýzy, získáme graf, ze kterého je již jasně patrná křivka poptávky.

Obrázek č. 3: Indiferenční analýza 2



Zdroj: [3]

1.1.2 Cenová elasticita poptávky

K tomu, abychom zjistili dopady snížení nebo zvýšení poptávaného množství na spotřebitelův důchod, používáme elasticitu poptávky. Z daného hlediska musíme rozlišovat dva druhy elasticity:

- elasticita individuální poptávky,
- elasticita poptávky po statku konkrétního výrobce.

Zatímco první zmíněná elasticita závisí především na preferencích spotřebitele, jeho důchodu a na množství a příbuznosti substitučních statků, poptávka po statku výrobce nebo prodejce závisí zejména na množství a blízkosti konkurentů.

Cenová elasticita poptávky udává, o kolik procent se změní poptávané množství, když se cena změní o jedno procento.[3] Můžeme ji popsat následujícím vzorcem.

$$e_p^d = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P},$$

kde e_p^d je cenová elasticita poptávky,

ΔQ – změna poptávaného množství,

Q – původní množství,

ΔP – změna ceny,

P – původní cena.

Pokud vycházíme ze vzorce, můžeme čitatele nazvat jako procentuální změnu poptávaného množství a jmenovatele jako procentuální změnu ceny. Z tvaru poptávkové funkce lze odvodit, že elasticita poptávky bude vždy záporné číslo, proto ho posuzujeme v absolutní hodnotě. Ze vzorce je dále patrné, že je možné dojít ke 3 různým výsledkům:

- a) cenová elasticita je větší než 1 – poptávka je elastická,
- b) cenová elasticita je menší než 1 – poptávka je neelastická,
- c) cenová elasticita se rovná 1 – poptávka je jednotkově elastická.

Poptávané množství statku však obvykle záleží na cenách ostatních statků, z toho důvodu se využívá křížová elasticita, která udává, o kolik procent se změní poptávané množství statku, když se cena jiného statku změní o jedno procento.

$$e_c = \frac{\Delta Q_x/Q_x}{\Delta P_y/P_y},$$

kde e_c je křížová elasticita poptávky po statku X,

ΔQ_x – změna množství statku X,

Q_x – jeho původní množství,

ΔP_y – změna ceny statku Y,

P_y – původní cena statku Y.

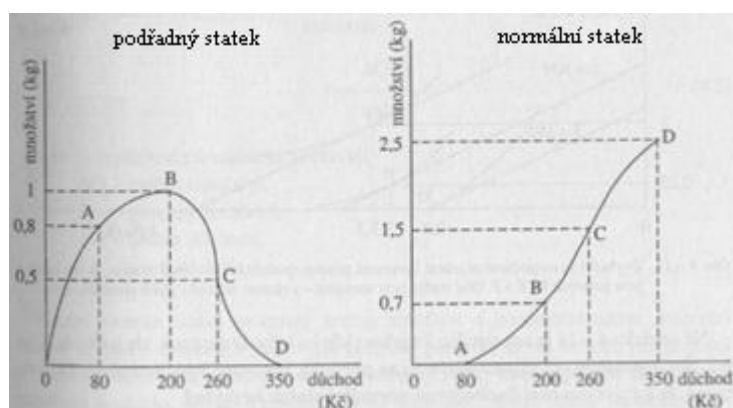
Křížová elasticita je kladná v případě, kdy substituční efekt převáží nad důchodovým efektem, jedná se tedy o substituční statky. V opačném případě se jedná o komplementy.

Výše uvedené výpočty cenové elasticity mohou být silně ovlivněny délkou období, pro které cenovou elasticitu počítáme. Můžeme tvrdit, že v delším období bude poptávka elastičtější, zejména z toho důvodu, že spotřebitelé potřebují delší čas, ve kterém promítnou svou změnu volby ze statku A, který zdražil, ke statku B.

1.1.3 Engelova křivka

Pokud bychom chtěli měřit poptávku jako závislost mezi poptávaným množstvím a velikostí důchodu, použili bychom Engelovu křivku. Důležitý aspekt v analýze Engelových křivek hraje informace, o jaký statek se jedná. S růstem důchodu totiž spotřebitel nakupuje více normálních statků, naopak méně podřadných statků. Uvedené tvrzení je možno doložit následujícím grafem, ve kterém doprava na kole představuje podřadný a doprava autobusem normální statek.

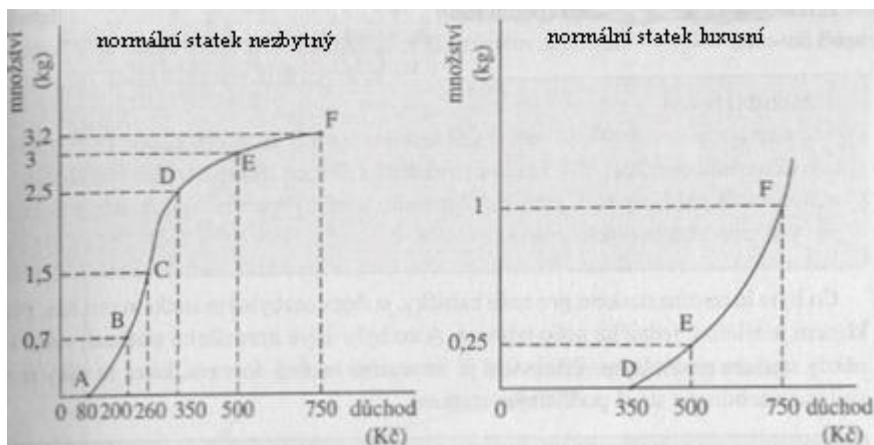
Obrázek č. 4: Normální a podřadný statek



Zdroj: [3]

Normální statky dále můžeme dělit na nezbytné a luxusní. U těchto dvou druhů můžeme také pozorovat rozdílné průběhy Engelových křivek. V tomto případě považujeme dopravu autobusem za nezbytnou a dopravu taxi za luxusní.

Obrázek č. 5: Normální statek nezbytný a luxusní



Zdroj: [3]

Stejně jako u analýzy poptávkové křivky pozorujeme také u Engelovy křivky elasticitu. Důchodová elasticita poptávky udává, o kolik procent se změní poptávané množství, když se důchod změní o procento.

$$e_i = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta I/I}$$

kde e_i je důchodová elasticita poptávky,

ΔQ – změna množství,

Q – původní množství,

ΔI – změna důchodu,

I – původní důchod.

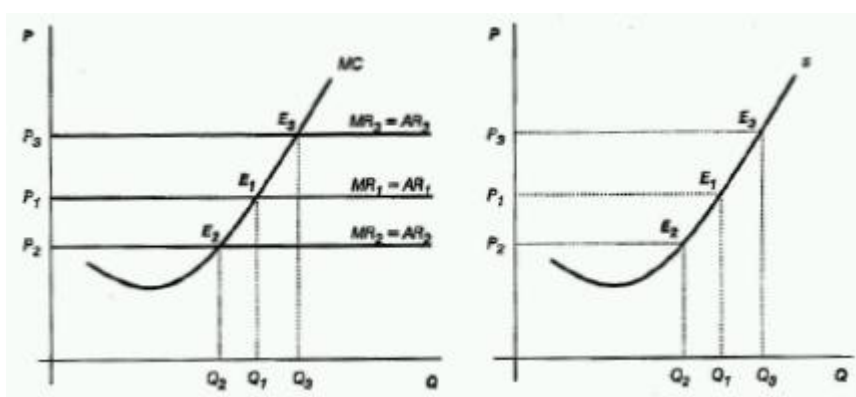
V závislosti na povaze statku získáme různé výsledky důchodové elasticity. Zatímco podřadné statky mají zápornou důchodovou elasticitu poptávky, normální statky mají kladnou důchodovou elasticitu. Z výše uvedených grafů také vyplývá, že poptávka po normálních statcích nezbytných je důchodově neelastická, zatímco po normálních statcích luxusních je důchodově elastická.

1.2 Nabídka

Zatímco poptávka vychází z potřeb spotřebitelů, nabídka (Supply) popisuje produkci firmy. Pro popis nabídkové křivky je nutné vycházet z předpokladu dokonalé konkurence na trhu. Z analýzy dokonalé konkurenčního trhu lze odvodit základní podmínku rovnováhy dokonalé konkurenční firmy, která říká, že cena se rovná mezním tržbám (MR), průměrným tržbám (AR) a v bodě optima firmy i mezním nákladům (MC).

K zjištění tvaru nabídkové křivky použijeme metodu změny ceny. V případě, že se změní cena, změní se poloha přímky $AR = MR$, což má za důsledek změnu polohy optima firmy (E).

Obrázek č. 6: Odvození křivky nabídky



Zdroj: [2]

Jak je vidět na uvedeném grafu, pro každou úroveň ceny existuje rovnovážný objem produkce daný průsečíkem křivek MR a MC. Křivka mezních nákladů, respektive její rostoucí část, je tedy současně křivkou nabídky firmy v podmínkách dokonalé konkurence.[3]

Tvar křivky nabídky je tedy určen zákonem klesajících výnosů. Každá firma se ke zvýšení produkce rozhodne pouze v případě, že dodatečná jednotka produkce zvýší celkový zisk.

1.2.1 Vliv nákladů a dalších faktorů na změnu nabídky

Stejně, jako je tomu u poptávky, je posun po křivce nabídky vyvolán změnou ceny nebo množství. Faktorů, které působí na změnu polohy celé křivky, je několik:

- a) Změna nákladů – růst nákladů působí na křivku nabídky tak, že ji posune doleva. V opačném případě, tedy ve chvíli, kdy náklady klesají, se křivka posune doprava, hovoříme tedy o růstu nabídky.
- Změnu nákladů mají na starosti hlavně dva faktory, kterými jsou technický pokrok, který má za následek pokles nabídky, a na druhé straně ceny vstupů, jejichž růst znamená posun křivky doleva, naopak při poklesu se posune křivka doprava.
- b) Změna cen ostatního zboží – pokud roste cena jiného zboží, které je možno vyrábět s výrobním zařízením firmy, klesne nabídka zkoumaného množství. Naopak růst cen zboží, které je výsledkem stejného výrobního procesu, vyvolá růst nabídky všech druhů zboží. [2]
- c) Další faktory, kterými může být počasí, očekávání výrobce nebo zavedení poplatků, apod.

1.2.2 Elasticita nabídky

Pro detailnější zkoumání nestačí zjistit, zdali nabídka roste nebo klesá. Je nutné tento pokles, případně růst, popsat podrobněji pomocí intenzity dané změny. Níže je uveden vzorec elasticity nabídky, jehož tvar je analogický s koeficientem poptávky. Základním rozdílem, který vyplývá ze směrnic obou křivek, je opačné znaménko elasticity nabídky vůči elasticitě poptávky.

$$E_s = \frac{Q_2 - Q_1}{(Q_2 + Q_1):2} : \frac{P_2 - P_1}{(P_2 + P_1):2}$$

kde E_s je koeficient cenové elasticity nabídky,

Q_1 – nabízené množství před změnou,

Q_2 – nabízené množství po změně,

P_1 – cena před změnou,

P_2 – cena po změně.

Koeficient nabývá obdobných hodnot jako u poptávky a závěry, vyplývající z jeho ohodnocení, jsou rovněž totožné. Proto zde není nutné tyto hodnoty rozebírat podrobněji. Odlišné jsou však faktory, které působí na elasticitu nabídky. Patří mezi ně např. skladování, které v případě, že je nákladné a nesnadné, zapříčiní pokles elasticity nabídky. Logicky je

možné zařadit i nízkou pružnost výrobního zařízení, které nebude dostatečně schopné se přizpůsobit aktuální poptávce. Ve službách jde o celé samotné odvětví, které může být v krátkém časovém horizontu nepružné, jeho prodlužováním lze však elasticitu nabídky zvyšovat.

1.2.3 Tržní a agregátní nabídka

Tržní nabídka je součtem objemu určitého množství, které jsou ochotni, při různých úrovních ceny, nabízet všichni výrobci tohoto zboží.[2] Tržní nabídkovou křivku získáme jako horizontální součet individuálních křivek.

Pokud sečteme všechny tržní nabídky, získáme jednu celkovou agregátní nabídku. Prakticky je tato nabídka součtem všech nabídek, které se v dané ekonomice vyskytují.

1.3 Tržní rovnováha

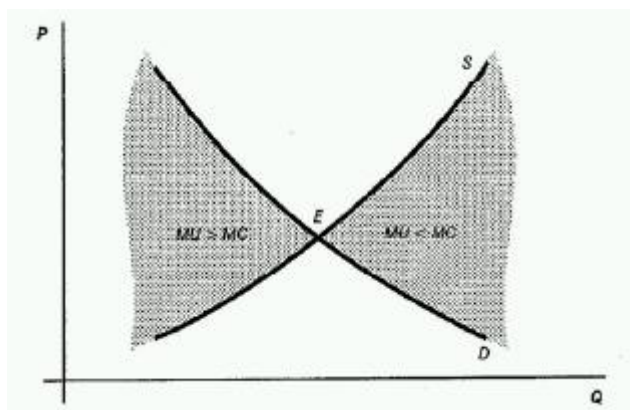
Rovnováha na trhu nastává v momentě, kdy se nabízené množství rovná poptávanému. Nabízená a poptávaná cena se tedy také shoduje, proto ji nazýváme rovnovážná. Pokud rozebereme tržní nabídku a poptávku na dílčí křivky, můžeme použít zákonitosti, které byly rozepsány u popisu každé z nich. Poptávka je v rovnováze ve chvíli, kdy se její křivka shoduje s křivkou mezního užítku. Naopak nabídka je rovnovážná v případě, když se její křivka shoduje s křivkou mezních nákladů. Z uvedených tvrzení o rovnovážnosti na trhu lze odvodit závěr, že rovnováha nastává ve chvíli, kdy se mezní užitek rovná mezním nákladům.

Tato rovnost je však pouze teoretická, v praxi dochází většinou k nerovnosti těchto dvou veličin, z kterých vycházejí další zákonitosti. Pokud je mezní užitek nějakého statku vyšší než mezní náklady, znamená to, že tohoto zboží je vyrobeno a spotřebováno málo. Jeho mezní užitek je vyšší než náklady potřebné na jeho získání.[2] Tato situace může nastat za dvou předpokladů. Za prvé se $P = MU$, což ukazuje nerovnováhu na straně firem, zvýšení výroby vyvolá sice zvýšení zisku, ale na užitku spotřebitele se to nijak neprojeví. Ve druhém případě, kdy $P = MC$, nejsou v rovnováze spotřebitelé. Mohou totiž zvýšit svůj užitek, a to zvýšením nákupem a spotřebou zboží. Poptávané množství bude tedy ve srovnání s nabízeným v nerovnováze a zvýší se tak užitek spotřebitelů bez snížení zisku firem.

Nerovnost se však může projevit i opačně – mezní užitek je tedy nižší než mezní náklady. Takového zboží je vyrobeno a spotřebováno více, než odpovídá optimu. Efektivnost je možno zvýšit snížením výroby tohoto zboží a zvýšením výroby ostatních statků. Stejným způsobem jako v předcházejícím případě bychom dospěli k závěru, že snížení výroby zlepší

postavení některých subjektů, ale nezhorší situaci jiných subjektů.[2] V případě, že se mezní užitek rovná mezním nákladům, můžeme prohlásit, že je vyrobené množství optimální a alokace výrobních zdrojů efektivní.

Obrázek č. 7: Efektivní alokace výrobních zdrojů



Zdroj: [2]

Jak již bylo jednou zmíněno, je rovnováha na trhu spíše ekonomickým předpokladem, v praxi dochází k neustálým posunům a změnám, které mají za příčinu změnu rovnovážného množství a rovnovážné ceny. Existuje mnoho faktorů, které ovlivní rovnovážný stav trhu, ze kterých jsou nejdůležitější následující tři: vliv délky období, současná změna poptávky a nabídky, sklon křivek nabídky a poptávky.

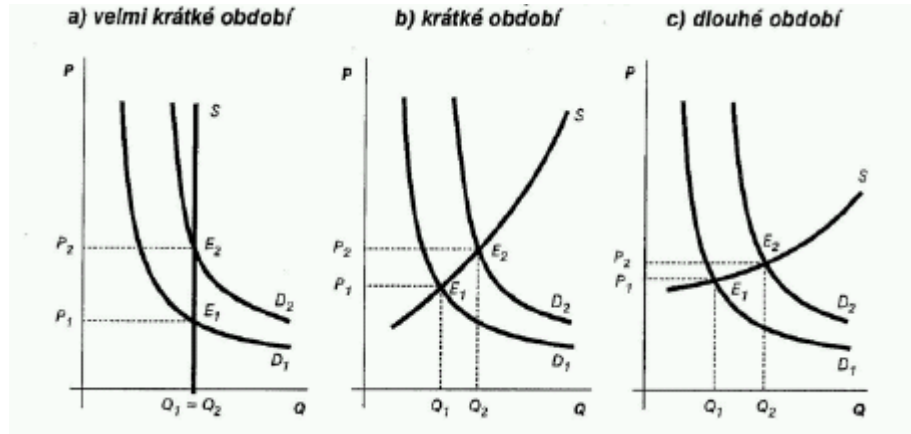
1.3.1 Vliv délky období na rovnováhu trhu

Z výše uvedených faktů vyplývá, že se s prodlužující délkou období zvyšují možnosti firem zvyšovat objem vyrobených statků a zároveň roste elasticita nabídky. Z hlediska elasticity nabídky můžeme tedy popsat následující období:

- ve velmi krátkém období je nabídka zcela neelastická, růst poptávky vyvolá pouze růst ceny,
- v krátkém období je elasticita nabídky vyšší a růst ceny je nižší, než ve velmi krátkém období,
- v dlouhém období se elasticita nabídky opět prodlužuje, pohyb ceny se naopak snižuje,
- ve velmi dlouhém období dochází ke zvýšení objemu prodáváného zboží, dopad na cenu však může být různý, protože roste poptávka i nabídka.[2]

Jak je vidět na následujícím grafu, vyvolá změna poptávky změnu optima odlišně ve všech popsanych obdobích.

Obrázek č. 8: Vliv délky období na rovnováhu trhu

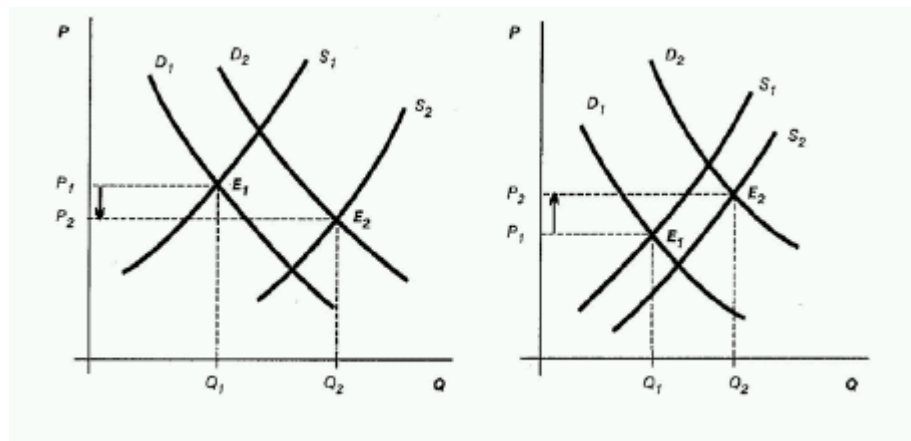


Zdroj: [2]

1.3.2 Současná změna poptávky a nabídky

Při analýze současné změny obou křivek je nutné vycházet ze základních předpokladů a to, že při růstu poptávky stoupá jak poptávané množství, tak i cena; při růstu nabídky sice nabízené množství stoupá, cena ale naopak klesá. Na následujících grafech jsou uvedeny růsty obou křivek, přičemž v prvním případě roste rychleji nabídka, což znamená pokles ceny. Na druhém obrázku vidíme opačný stav – poptávka roste rychleji a dochází tedy k růstu cen.

Obrázek č. 9: Současná změna nabídky a poptávky



Zdroj: [2]

Jak lze usoudit z uvedeného grafu, může mít vliv na rozdílnou změnu optima i elasticita jednotlivých křivek. V případě elastické poptávky lze očekávat výraznější změnu množství s růstem ceny. V opačném případě by růst nebyl tak výrazný a cena by klesala.

1.3.3 Teorie pavučin

Každá ze dvou stran trhu však nereaguje na poptávku okamžitě, tento jev je patrný zejména u výrobců, kteří nejsou schopni dostatečně reagovat na poměrně pružnou poptávku spotřebitelů. Tyto reakce se projevují různým sklonem daných křivek, jejichž zobrazení se nazývá teorie pavučin. Za předpokladu, že výrobci reagují na změnu poptávky a za předpokladu dokonalé konkurence můžeme rozlišovat několik druhů pavučin:

- a) Konvergující pavučina – v tomto případě má poptávka menší sklon než nabídka. Výrobci nejsou schopni pružně reagovat na změnu, proto se cena musí snížit na úroveň, kde se poptávané množství rovná množství nabízenému. Nižší cena povede v příštím období ke snížení nabízeného množství. Výrobci však opět nemohou reagovat dostatečně rychle, a proto se cena zvýší, což má za následek zvýšení nabízeného množství. Trh však stále není v rovnováze, a proto bude tento proces pokračovat až se dostane do optima.
- b) Divergující pavučina – divergující pavučinu dostaneme v případě, že má křivka poptávky vyšší sklon, než křivka nabídky. Pokud použijeme analogický postup, zjistíme, že se pavučina od optima naopak vzdaluje.
- c) Stabilní pavučina – křivka nabídky i poptávky mají stejný sklon. Nerovnováha tedy nemá možnost se ani prohlubovat, ani snižovat.
- d) Oscilace nastává v případě, že křivky nabídky a poptávky mají specifický tvar. Prohlubování se tak může například v určitém momentu zastavit.

Grafy výše uvedených pavučin jsou uvedeny v příloze číslo 1.

2 CHARAKTERISTIKA LETECKÉHO TRHU V ČR A EVROPĚ

V posledních letech proběhl na trhu letecké dopravy bouřlivý vývoj. Na jeho počátku stála liberalizace letecké dopravy mezi evropskými zeměmi, která měla za následek rozmach letecké dopravy do všech, i těch nejmenších evropských regionů.

2.1 Subjekty na trhu letecké dopravy

Stejně jako každý jiný trh, i ten letecký, je tvořen dvěma základními stranami – poptávkou a nabídkou. Zatímco nabídku tvoří letečtí dopravci, poptávku utváří cestující nebo přepravci. Obě strany můžeme dále rozdělit na více základních skupin. Co se týká poptávky po osobní dopravě, jedná se o samostatné cestující, kteří si dopravu zajišťují sami, a cestovní kanceláře, které tvoří funkci zprostředkovatele mezi leteckou společností a cílovým cestujícím. Letecké společnosti můžeme rozdělit z hlediska přístupu k nákladům na dva základní odlišné modely:

- Klasické aerolinie – letecké společnosti, které provozují dopravu s obvyklými nadstandardními službami.
- Nízkonákladové aerolinie – dopravci, jejichž hlavní nabídkou je přeprava bez dalších dodatečných služeb

Zatímco klasičtí letečtí dopravci jsou většinou ve vlastnictví státu nebo byli zprivatizováni, nízkonákladoví dopravci jsou obvykle vlastněni soukromými subjekty. Dělení na klasické a nízkonákladové však není dostačující pro popis leteckého trhu. Dopravci se dále dělí z hlediska pravidelnosti poskytovaných služeb na následující skupiny:

- Pravidelné aerolinie – letecké společnosti, které mají pevně stanovený letový řád, který se v určitém časovém období, obvykle denním nebo týdenním, opakuje
- Charterové aerolinie – dopravci, kteří poskytují svoji službu na objednávku.

V tomto rozdělení nabídky leteckých společností lze zpozorovat paralelu s rozdělením poptávky. Zatímco u pravidelných aerolinií jsou nejčastěji cestujícími přímo zákazníci, kteří osloví dopravce napřímo, u charterů jsou jimi výhradně zmiňované cestovní kanceláře, případně agentury.

Aby klasičtí dopravci obstáli v souboji s dravými nízkonákladovými společnostmi, sdružují se do aliancí, které přímo ovlivňují nabídku jednotlivých leteckých dopravců. Důležitým faktorem z hlediska ovlivnění nabídky jsou také samotná letiště, která úzce spolupracují s dopravci, ať už klasickými, tak i nízkonákladovými, a společně tak vytváří cílovou nabídku pro cestujícího.

Dalšími důležitými subjekty, které přímo nesouvisí s nabídkou ani poptávkou, jsou letecké úřady jednotlivých zemí, mezinárodní letecké organizace, Evropská unie a jednotlivé evropské státy.

2.1.1 ICAO

ICAO je mezinárodní organizace pro civilní letectví sídlící v Montrealu, která vznikla jako samostatná vládní organizace OSN na základě Chicagské úmluvy v roce 1944. Členy ICAO je zhruba 190 států. Všichni členové se společně snaží dosáhnout hlavního cíle organizace, kterým je tvorba a zdokonalování norem a doporučení pro mezinárodní civilní letectví.

Mezi hlavní úkoly patří:

- rozvoj letadlové techniky,
- rozvoj mezinárodního letectví,
- rozvoj letišť,
- prosazování bezpečné, pravidelné a hospodárné letecké dopravy,
- zvyšování bezpečnosti v letectví,
- zabraňování diskriminaci a poskytování přímé pomoci.

Přístup do organizace je otevřený, může do něj tak vstoupit jakákoliv země. Vyloučení připadá v úvahu pouze v případě vyloučení země z OSN. Organizace je řízena Shromážděním, ve kterém jsou zastoupeny všechny země, a Radou ICAO, což je 36-členný útvar Shromáždění. Rada ustavuje následující komise a výbory:

- Aeronavigační komise (ANC),
- Letecký dopravní výbor (ATC),
- Finanční výbor,
- Výbor pro společné financování letecko-provozních služeb,
- Výbor proti nezákonnému zasahování do letectví,
- Výbor pro technickou komunikaci,

- Sekretariát.

Sekretariát je stálý administrativní orgán provozující jednotlivé odbory, které řeší základní skupiny otázek.

Mezi základní aktivity ICAO lze zařadit standardizaci, kde se jedná zejména o balík příloh Annex 1-18, harmonizaci a integraci leteckého provozu, usnadnění přechodu hranic, regionální plánování a ekonomii.

2.1.2 Evropská konference pro civilní letectví (ECAC)

Konference je regionální vládní organizací zabývající se oblastí civilního letectví v Evropě, která vznikla 1954 ve Štrasburku. Organizace je odborným orgánem pro otázky civilního letectví na úrovni generálních ředitelů orgánů státní správy, jejichž počet se pohybuje kolem 40.

Cílem této organizace je především rozvoj bezpečnosti a efektivnosti v letecké dopravě a podpora udržitelného rozvoje. Pracovními orgány ECAC jsou zasedání, koordinační výbor a další dílčí výbory pod vedením prezidenta. ECAC působí v následujících oblastech:

- bezpečnost,
- ochrana letectví,
- metodika letištních poplatků,
- code share linek,
- odpovědnost dopravců,
- rezervace letenek.

Jako přidružené orgány ECAC fungují JAA (Sdružené letecké úřady, které vydávají letecké předpisy JAR), EATCHIP (Program harmonizace a integrace řízení letového provozu v Evropě), APATSI (Program koordinace činnosti letišť) a EUROCONTROL.

2.1.3 EUROCONTROL

European Organization for the Safety of Air Navigation (EUROCONTROL) je evropskou organizací pro bezpečnost letového provozu. Tato organizace byla založena v Bruselu v roce 1960. V prvních rocích svého působení měla za úkol kontrolovat pohyb letadel ve vrchním vzdušném prostoru členských států. V současnosti patří mezi její

nejdůležitější úkoly rozvoj sdruženého a koordinovaného systému řízení letecké dopravy v Evropě.

EUROCONTROL realizuje program harmonizace a integrace řízení letového provozu v Evropě a program centralizace řízení toku letového provozu. Hlavním administrativním úkolem je výběr poplatků za navigační služby jednotlivých států.

2.1.4 IATA

Zatímco dosud uvedené organizace měly vazbu na vládní orgány, IATA je první založenou společností (1919 v Haagu) a navíc nevládní. Do dnešní podoby se však přetvořila až v letech 1944 a 1945, kdy byla v Havaně na Kubě oficiálně ustanovena. Sídlo IATA je v Montrealu, výkonné kanceláře má v Ženevě, New Yorku, Paříži a Singapuru.

Členy této organizace jsou aerolinie létající pod vlajkou státu volitelného do ICAO a dělí se na dva typy. Aktivní členové (mezinárodní aerolinky), kteří mají hlasovací práva, a přidružení členové (vnitrostátní aerolinky). Tyto letecké společnosti si stanovily následující hlavní cíle:

- vytvořit jednotný systém letecké dopravy,
- utvářet prostředníka v jednáních mezi leteckými společnostmi,
- koordinovat spolupráci mezi aerolinkami,
- spolupracovat s ICAO.

Činnost organizace je řízena Valným shromážděním členských zemí, výkonným výborem a generálním ředitelem.

Mezi další organizace, působící v letecké dopravě, můžeme zařadit AEA (Sdružení evropských leteckých společností), SITA (Mezinárodní sdružení pro informační systémy a telekomunikace v letecké dopravě), ACI (Mezinárodní rada letišť), IFALPA (Mezinárodní sdružení dopravních pilotů) a další.

2.2 Rozvoj letecké dopravy

Létání je jednou z nejdávnějších lidských tužeb. Již z roku 2000 př.n.l. lze najít zápisy o pokusech člověka vzlétnout a pohybovat se bez doteku země. Teprve až v 18. století začala myšlenka létání dostávat reálnější obsah. Začala vznikat první letadla lehčí než vzduch v podobě balónů, na přelomu 18. a 19. století se začaly rozmáhat vzducholodě.

S přelomem století přišla také zásadní změna v konstrukcích letadel a přešlo se od balónů a vzducholodí k letadlům těžším než vzduch. V počátcích devatenáctého století se začaly konstruovat kluzáky. Tyto stroje byly předskokanem pro první říditelné stroje, které mají na svědomí bratři Wriothové v roce 1903. Tento rok je považován za prvopočátky novodobého létání. Za oficiální rok zrodu letecké dopravy byl stanoven rok 1919, kdy začala vznikat první oficiální letecká doprava v režii, do dnes fungujícího, dopravce KLM. Právě poválečný vývoj je považován za nejdynamičtější období v oboru letectví. Začaly vznikat komerční letecké společnosti a v roce 1927 se uskutečnily i první lety přes Atlantik. V třicátých letech byl postaven první moderní letoun Boeing 247 pro přepravu až 12 osob, následovaný Dakotou DOUGLAS DC-3 pro 21 cestujících.

V následujících letech došlo ke zbrždění ve vývoji letadel pro civilní přepravu z důvodu začátku druhé světové války. Po jejím konci však naopak dochází k rozmachu z důvodu přebytku bojových strojů po válce. Za další milník lze považovat 50. léta, kdy nastupují proudová dopravní letadla. Z počátku se jednalo o britské stroje, které byly však velice poruchové, následovaly je ruské a americké stroje.

Po rozvoji proudových letadel přicházejí na řadu v 70. letech další typy letadel, které překonávají danou hranici – nadzvuková letadla. Ačkoliv pokusy o prvotní zavedení vznikaly opět v Rusku, spolehlivými stroji, které si vydobily jméno na trhu, se staly francouzské Concorde. Po vývoji letounů, které byly význačné především svojí rychlostí, přišly na řadu velkokapacitní letouny, které charakterizuje především jeden typ letadla, a to Boeing 747. Zatímco nadzvukové letouny ztratily, zejména z důvodu vysokých provozních nákladů, svou cenu a po nehodě Concorde v roce 2003 se přestaly používat, rozvoj velkokapacitních letadel pokračuje až do dnešní doby.

Zásadním prvkem pro rozvoj dopravy po roce 2000 byl růst světové ekonomiky, rozvoj regionů a deregulace letecké dopravy. Důležitým momentem se stal hned na počátku 21. století teroristický útok na WTC roku 2001, který měl za následek snížení poptávky po letecké dopravě. Dle údajů Asociace evropských leteckých společností (AEA) z října 2001 se předpokládaly ztráty na tržbách evropských leteckých společností v roce 2001 ve výši 3,7 mld. EUR a ztráta přibližně 20000 pracovních míst. Teprve po třech letech došlo k oživení leteckého trhu, který zaznamenal v roce 2004 růst o 6,2 % oproti roku 2003. Raketový rozvoj regionů a deregulace dopravy však přinesly pro klasické aerolinie i další hrozbu, a to nízkonákladové aerolinie. Ačkoliv první začaly vznikat už na přelomu 80. a 90. let, jejich masivní nástup je datován právě do rozmezí let 2005 – 2010.

2.2.1 Historie letecké dopravy v České republice

České letectví drželo po celou dobu vývoje letecké dopravy krok s rozvinutými západoevropskými zeměmi. Již do roku 1910 je datován vzlet ing. Kašpara, který odstartoval rozvoj letectví v tehdejší Československu. Roku 1923 byly založeny Československé aerolinie jako vlajková aerolinka Československa. Stejně jako letecké společnosti z okolních států, procházely i ČSA poměrně rychlým rozvojem. Roku 1929 vstupují do IATA a během následujících let zahajují linky do ostatních evropských metropolí. V roce 1939 však v souvislosti s okupací zanikají a jsou likvidovány společností Deutsche Lufthansa. Na konci války zažívají svoje oživení. V roce 1944 podepisují představitelé exilové vlády členství v ICAO a během let 1946 – 1948 obnovují ČSA provoz. V souvislosti s politickými událostmi jsou ČSA na následujících 40 let, co se týká letky a linek, směřovány především na východ. Až v roce 1991 se dostávají do letového parku národního dopravce letouny západní výroby. Po rozdělení Československa dochází k prohloubení spolupráce s ostatními evropskými i americkými aerolinkami a sdílení čísel linek – tzv. code share. Na počátku 21. století vstupují ČSA do aliance SKY TEAM a nabízí tak spojení do více než 43 zemí světa.

V posledních letech se ČSA vyrovnávají s krizí, která postupně začala působit na evropské klasické dopravce a snaží se zlepšit svoji ekonomickou situaci.

2.3 Dopravci na trhu letecké dopravy

Jak již bylo zmíněno, lze letecké dopravce rozdělit do základních třech až čtyřech kategorií. První kategorií tvoří dopravci, kteří zajišťují dopravu v určitém taktu, ať už denním nebo týdenním. Tyto dopravce můžeme tedy zařadit do skupiny dopravců provozujících pravidelné linky. Pokud bychom zvažili rozdělení této skupiny dopravců dle přístupu k nákladům, lze rozlišit dopravce na klasické a nízkonákladové.

Stejnou úvahou se dá dojít ke druhé skupině, která bude přesně opačná. Jedná se o dopravce, kteří provozují svoji službu pouze na základě poptávky, která uspokojí jejich nabídku. Jedná se o dopravu nepravidelnou, kterou můžeme rozřadit na další dvě podskupiny. První jsou dopravci charteroví, kteří obvykle zajišťují dopravu pro jednotlivé cestovní kanceláře nebo jiné cestovní agentury. Druhou skupinou jsou dopravci soukromí a lze sem zařadit i dopravce, vykonávající svou službu s návazností na státní služby.

2.3.1 Klasičtí dopravci

Za klasické aerolinie jsou považováni dopravci, kteří původně zajišťovali dopravu především pro jeden stát, ve kterém byli založeni. Z tohoto důvodu jsou také nazývány jako národní nebo vlajkoví dopravci. Takovéto dělení však není vždy naprosto přesné. Některé aerolinie totiž začaly provozovat buďto část svých letů jako nízkonákladové, nebo se samy staly nízkonákladovými. Hlavním aspektem k rozřazení aerolinií je totiž přístup k nákladům a jejich snižování, které mají za následek šířku poskytovaných služeb. U klasických dopravců jsou totiž se službou přepravy cestujícího spojeny i další dodatečné služby, jako občerstvení, přeprava zavazadel nebo možnost použít speciální čekárny na letišti.

2.3.2 Nízkonákladoví dopravci

Jak bylo zmíněno u popisu klasických aerolinek, nebývají ti nízkonákladoví obvykle původními národními dopravci. Zásadním rozdílem je však přístup k nákladům a potažmo službám, které tyto dopravci poskytují. Nízkonákladoví dopravci se snaží vyjednat si co největší slevy na nejvyšších nákladech, které zatěžují rozpočet aerolinky. Jsou to především předjednané ceny ropy, získání slev na letištních poplatcích nebo slevy získané při nákupu samotných letadel. Omezení dalších nákladů lze pro nízkonákladové aerolinie dosáhnout omezením služeb, které jsou při přepravě poskytovány zdarma. Letenka s low-cost¹ dopravcem tedy představuje většinou pouze samotnou přepravu a všechny ostatní služby jako odbavení, přeprava zavazadel, přednostní nástup nebo občerstvení jsou nabízeny za úplaty. Aby tito dopravci ještě zvýšili svoji konkurenceschopnost, nabízí i další služby, které přímo nesouvisí s leteckou dopravou, jako je pojištění, pronájem automobilu na cílovém letišti nebo zajištění ubytování.

Mezi veřejností obvykle panuje strohé rozdělení aerolinek na klasické a nízkonákladové. Toto dělení však není vždy natolik zřejmé a především vychází vždy z odlišných podmínek dělení. Existuje navíc mnoho dopravců, kteří se nedají zařadit ani do jedné skupiny a uplatňují praktiky obou dvou skupin dopravců.

Konkrétní rozdíly mezi oběma přístupy k letecké dopravě budou v návaznosti na poptávku a nabídku popsány v kapitole zabývající se analýzou poptávky a nabídky dopravců.

¹ Celosvětově používané označení nízkonákladových dopravců

2.4 Letecké aliance

Již od osmdesátých let minulého století se objevují první pokusy o spolupráci mezi jednotlivými leteckými dopravci. Zpočátku měly dohody dvojstranný charakter, postupem času, především v 90. letech, se začaly rozvíjet letecké spolky o více než dvou členech, tzv. aliance. Do leteckých aliancí se zapojují zpravidla pouze klasické aerolinie. Spolupráce na úrovni leteckých aliancí zahrnuje několik základních oblastí:

- a) Koordinace letových řádů - má za cíl harmonizovat kapacity na nabízených linkách do hlavních destinací. Jedná se především o optimalizaci, která bude mít zásadní vliv na snížení nákladů jednotlivých aerolinií při dodržení podmínky maximalizace zisku každé z nich.
- b) Kompatibilita rezervačních a odbavovacích systémů - cílem každého zákazníka, který se chce dostat do své cílové destinace, je použít takové letové spojení, které bude s co nejméně přestupy, nejlépe přímé. To však z hlediska kapacit a velikosti jednotlivých letišť není možné zajistit. Alianční aerolinky proto nabízí zlevněné varianty přestupních letů, které by při samostatné rezervaci byly mnohem dražší. Toto sjednocení rezervačních systémů je nastaveno tak, aby preferovalo méně vytížené lety a zvyšovalo všem partnerům load factor². Tento systém se nazývá point to point price.
- c) Frequent Flyer Program - věrnostní program aliančních aerolinií je jedním ze základních prvků, kterým se liší od nízkonákladových. Zpočátku provozovala každá aerolinka svůj vlastní FFP, zapojením do jednotlivých aliancí však vznikla možnost tyto programy propojit a zefektivnit tak jejich fungování.
- d) Sjednocení letového parku - ačkoliv se do aliancí zapojují zejména klasické aerolinie, i u nich můžeme sledovat tlak na snižování nákladů spojených s opravami a provozem letadel. Oblast sjednocení letových parků je však spíše strategickým plánem do budoucnosti, který je v současnosti využíván pouze minimálně.
- e) Integrace a sdílení dalších činností - celý alianční proces je postaven na vidině snížení nákladů jednotlivých partnerů. Proto partneři spolupracují i v dalších oblastech, jako jsou především odbavovací služby na letištích, handling nebo společný marketing a prodej.

² Poměr zaplněných a prázdných sedaček v letadle

V současné době existují tři největší letecké aliance. Jsou to Star Alliance, One World a Sky Team.

2.4.1 Star Alliance

Star Alliance je první a největší leteckou aliancí na světě. Byla založena v roce 1997 pěti největšími aerolinkami Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Thai Airways International a United Airlines. Svoje ředitelství má aliance ve Frankfurtu nad Mohanem.

Za svou více než desetiletou existenci prošla aliance rychlým vývojem. Počet jejich členů je v současnosti 27. Mezi hlavní partnery patří kromě výše zmíněných také Adria, Aegan, Air China, Air New Zeland, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Blue 1, BMI (regionální část), Brussels Airlines, Continental Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, LOT, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss, TAM, TAP, Turkish Airlines, US Airways.

2.4.2 One World

Roku 1999 byla založena druhá letecká aliance One World. Jejimi zakladateli bylo 5 aerolinií z různých koutů světa – American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific a Qantas. Ředitelství aliance sídlí v Kanadě v městě Vancouver.

Během svého rozvoje byla aliance označena roku 2002 jako nejlepší letecká aliance na světě. V současné době ji tvoří 12 členů, kromě výše zmíněných ještě Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, Malév, Mexicana a S7 Airlines.

2.4.3 Sky Team

Posledním členem „velké trojky“ je aliance Sky Team, která byla založena v roce 2000 v Nizozemí, konkrétně přímo na letišti Schiphol. Zakládajícími členy byly společnosti Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines a Korean Air.

Sky Team je tvoří v současné době celkem 13 členů. Zakládající 4 doplňují Aeroflot, Air Europa, Alitalia, China Southern, ČSA, Kenya Airways, KLM, Taron, Vietnam Airlines.

2.5 Postavení letecké dopravy v Evropě

V posledních 10 letech došlo v Evropě k mohutnému rozvoji letecké dopravy, který měly na svědomí především nízkonákladové aerolinie. Evropa vždy zaostávala za Spojenými

státy americkými, co se týče rozvoje a dostupnosti letecké dopravy, boom low-cost dopravy v posledních letech však tyto rozdíly dohnal, v některých hlediskách možná i předešel.

Základním nosným prvkem, který umožnil rozvoj nejen nízkonákladových dopravců, bylo rozšíření Evropské unie, s čímž souvisí uvolnění trhu letecké dopravy. Velká mezinárodní letiště byla však již přetížena, proto došlo k rozvoji jednotlivých regionů a regionálních letišť do nich spadajících.

2.5.1 Deregulace letecké dopravy v Evropě

Každá deregulace v jakémkoliv odvětví přináší větší konkurenci, s kterou přichází neoddelitelné snížení cen. Jak již bylo zmíněno, rozvoj letecké dopravy byl nejdříve zaznamenán ve Spojených státech amerických, až následně potom se rozvinul do dalších států, potažmo kontinentů. Stejně tomu bylo i s deregulací v letecké dopravě.

Na konci 80. let 20. století dospěl vývoj v letecké dopravě do fáze, ve které si letečtí dopravci mohli diktovat ceny a cestujícím nezbylo nic jiného, než ceny, které byly nabízeny, akceptovat. Počátek procesu deregulace se datuje do roku 1985, ve kterém byly uzavřeny dvojstranné dohody mezi Nizozemím a Velkou Británií. K Nizozemí se dále přidaly další státy jako Německo, Francie, Belgie, Irsko a Švýcarsko. V této fázi se jednalo také o bilaterální dohodu Velké Británie a Spojených států amerických. Další fáze předznamenávala hlavní tři balíčky, které se považují za nejdůležitější kroky v procesu liberalizace evropské letecké dopravy.

První balíček byl přijat v roce 1988. Jeho hlavní náplní bylo umožnit aerolinkám zvýšit kapacitní podíly na cestách mezi jednotlivými zeměmi, umožnit jednodušší přístup na trh letecké dopravy a zrušit cenovou regulaci.

Náplní druhého balíčku z roku 1990 bylo především specifikování cenové deregulace a uvedení do reality 3 práv svobod pro členské státy tehdejšího Evropského společenství, které byly přijaty Chicagskou konvencí z roku 1944. Jedná se o právo přepravovat cestující z území domovského pro aerolinii na území jiného státu, právo přepravovat cestující z jiných států na své území a přepravovat cestující mezi dvěma cizími státy s podmínkou, že let bude začínat a končit na území domovského státu.

Třetí balíček kompletuje liberalizaci letecké dopravy ve státech společenství. Balíček má za cíl ochranu proti diskriminaci aerolinií z hlediska jejich příslušnosti k danému státu. Dalším jeho bodem je kompletní zrušení regulací týkajících se omezení kapacity sedadel pro aerolinie, létající mezi jednotlivými členskými státy Evropské unie.

Dalšími významnými deregulacemi bylo například plné povolení kabotáže v roce 1997 a úprava třetího balíčku v roce 2004, která souvisela s rozšířením Evropské unie o nových 10 členů. Jednalo se především o rozvoj bezpečnosti v letecké dopravě a zlepšení ochrany cestujících. Na konci dubna 2007 podepsala Evropská unie dohodu o otevřeném nebi také s USA a umožnila tak větší rozvoj transatlantických letů.

2.5.2 Rozvoj regionální letecké dopravy

Postupná deregulace v letecké dopravě umožnila další rozvoj leteckých společností, co se týče klasických i nízkonákladových dopravců. Stávající infrastruktura letišť však nebyla na takový nápor dopravy připravena. Z tohoto důvodu se začaly, především v západní Evropě, rozvíjet jednotlivá regionální letiště, která se stala alternativními leteckými cíli zejména pro nízkonákladové aerolinky. Zatímco klasické letecké společnosti využívají tato letiště zejména při vnitrostátní dopravě, pro nízkonákladové společnosti tato regionální letiště plně nahrazují velká letiště umístěná u velkých metropolí, která si na základě vysoké poptávky mohou zvýšit cenu za jednotlivé letištní poplatky, čímž se stávají pro nízkonákladové dopravce příliš drahá.

V západní Evropě začal tento proces v prvních letech nového tisíciletí, ve východní Evropě je tento trend patrný v návaznosti na rozšíření EU, tedy až po roce 2004, a rozvoj regionálních východoevropských letišť probíhá zejména v současné době. Rozvoj letišť ilustruje následující graf počtu přepravených osob na regionálním letišti Girona – Costa Brava ve Španělsku.

Obrázek č. 10: Počet cestujících na letišti Girona



Zdroj: www.aena.com

2.6 Česká republika a letecká doprava

Drtivá většina leteckých linek je v České republice směřována na jedno jediné letiště, a to mezinárodní letiště Praha-Ruzyně. Je to dáno zejména malou rozlohou České republiky a nevyhovujícím umístěním nebo vybavením regionálních letišť.

Vlajkovým dopravcem České republiky jsou ČSA, které se podílí majoritní částí na provozních statistikách letiště Praha. Na přelomu tisíciletí však vstupuje na trh letecké dopravy další společnost, která se specializuje především na charterové lety – Travel Service. Před vstupem ČR do EU se daří zvyšovat statistiky v počtu přepravených osob nejen díky dvěma zmíněným dopravcům, ale také díky dalším dopravcům z řad klasických aerolinií, kteří zavádí do Prahy linky ze svých domácích letišť.

Stejně jako pro dalších 9 nově přistupujících zemí k Evropské unii i pro Českou republiku znamená tento milník, a po něm následující roky, rozvoj letecké dopravy, a to především té nízkonákladové. Přímou v roce 2004 vstupují na trh nízkonákladových aerolinií Travel Service se zřízením své odnože Smart Wings, která, stejně jako „matka“, umístila svá letadla na Ruzyni. Na letiště začínají mířit další klasické i nízkonákladové aerolinky, v jejichž čele stojí SkyEurope, která zřizuje na letišti svoji základnu a na poměrně dlouhou dobu ovlivňuje trh letecké dopravy v České republice.

SkyEurope je často považován za dopravce, díky kterému byly rapidně sníženy ceny letenek z a na pražské letiště, dalo by se říct, že SkyEurope „naučil obyčejné Čechy létat“. Stejně jako všude ve světě však přichází v roce 2009 světová hospodářská krize, která s sebou nese různé problémy pro letecké dopravce. SkyEurope krachuje a nahrazuje ho maďarský dopravce WizzAir. ČSA začínají mít v posledních dvou letech také závažné problémy s hospodařením a musejí začít přijímat úsporná opatření.

3 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH LETECKÝCH DOPRAVCŮ Z HLEDISKA POPTÁVKY A NABÍDKY

V této kapitole budou rozebrány 2 základní faktory, které utváří letecký trh a to nabídka služeb a poptávka po nich. V první části budou rozebrána obecná fakta, která se vztahují k nabídce klasických a nízkonákladových společností. Jak již bylo zmíněno při rozboru leteckého trhu, jsou tyto dvě skupiny nejvýraznějšími zástupci dvou odlišných směrů fungování leteckých společností. Specifikace nízkonákladové nebo klasické společnosti se postupným přibližováním obou modelů stávají stále těžší a těžší. Ačkoliv většina cestujících, kteří představují poptávku po službách leteckých společností, chápou nízkonákladovou odnož aerolinek jako synonymum s levnými letenkami, není tomu tak vždy. Například německý dopravce AirBerlin se hrdě nazývá nízkonákladovou společností, ale při srovnání jeho tarifů se společnostmi jako jsou Ryanair, EasyJet nebo Wizzair však zjistíme, že jsou jeho ceny letenek několikanásobně vyšší než je tomu u uvedených low-cost dopravců. Název těchto společností vychází ze složeniny slov nízký a náklady, právě snižování nákladů by mělo být měřítkem v rozlišení těchto společností.

Podobně jako low-cost aerolinky, jsou i ty klasické nazývány několika pojmy. V mnohých novinových článcích se lze dočíst označení jako národní, vlajkové nebo právě klasické. Obecně se jedná vždy o společnosti, které byly založeny nejčastěji se státní účastí, s vazbou na jeden stát. Postupem času však dochází k privatizaci aerolinek a nejsou tedy již ve všech případech vlastněny státem. S jejich rozvojem a zakládáním poboček a bází v ostatních zemích se pak neváží ani k jedné jediné vlajce.

Druhou část této kapitoly bude tvořit rozbor poptávky po letecké dopravě, kterou reprezentují jedinci, neorganizované skupiny, organizované skupiny, cestovní kanceláře nebo další skupiny. Jednotlivé skupiny upřednostňují uspokojení jiných potřeb, proto i z hlediska poptávky lze zkoumat rozdíly mezi klasickými a nízkonákladovými leteckými dopravci.

V poslední části budou popsáni vhodní letečtí dopravci z hlediska konkrétní nabídky jejich služeb. Zároveň bude provedena komparace jak uvnitř jednotlivých modelů, tak i mezi nimi.

Ačkoliv nabídka leteckých společností působí logicky jako celek, který je poptávajícím dostupný před počátkem cesty, můžeme ji pro přehlednější popis rozčlenit do třech základních dílčích částí, a to na nabídku letů, nabídku související se samotnou

službou a nabídku po uskutečnění základní služby. Každá z těchto částí bude popsána jak z pohledu klasických, tak nízkonákladových společností.

3.1 Nabídka letů

Základním nosným prvkem utvářejícím nabídku leteckých společností je marketingový mix, který bude jako nástroj pro členění jednotlivých částí použit při rozboru nabídky. Jedná se tedy o tzv. model 5P: produkt, cena, místo, komunikace a lidé.

3.1.1 Produkt

Co se týká produktu je to především model, který si společnost pro svoje fungování vybere, ať už se jedná o nízkonákladový, charterový, klasický nebo produkt zaměřený pouze na soukromou klientelu. S výběrem modelu nesouvisí jenom přístup k nákladům, ale také celkový marketing společnosti a přístup k zákazníkovi. Zatímco klasické společnosti se zaměřují hlavně na firemní klientelu a vyšší střední vrstvu, nízkonákladové směřují do nižších vrstev, některé však připravují balíčky vhodné i pro firemní klientelu. Jako rozdíl mezi low-cost dopravci a klasickými aerolinkami bývá často uváděna i existence věrnostního programu druhého ze zmíněných dopravců. I to však v současnosti není doménou výhradně klasických dopravců, důkazem může být program dopravce WizzAir zavedený na jaře roku 2011.

Zatímco ještě před několika lety bylo pro klasické společnosti obvyklé vystavovat papírovou letenku, tlak nízkonákladových společností, které přišly s elektronickou podobou letenky, byl tak velký, že od května 2008 jsou v EU vystavovány pouze letenky elektronické. Produkt jako takový souvisí především se samotným letem, proto bude podrobněji probrán právě ve vazbě na nabídku produktu, související se samotnou službou.

3.1.2 Cena

Cena, za kterou nabízí letecké společnosti svoje letenky, souvisí s produktem, který si společnost vybere, ale nemusí ho vždy kopírovat. Zatímco pro klasické společnosti jsou typické obvykle ustálené ceny, které se pohybují v malém rozpětí okolo průměru, u nízkonákladových společností můžeme pozorovat vysoký výkyv cen. U Ryanairu je možné sehnat letenku z Londýna na Ibizu za 1 libru, ale také za 200 liber. U British Airways se cena pohybuje okolo 150 eur. Vliv na výkyv ceny letenky má mnoho faktorů, jako jsou: sezónní období, den v týdnu, cena letenek možných přípojných letů, svátky, důležité události, a tak dále. Typickým příkladem výkyvu ceny z důvodu důležité události může být královská svatba

ve Spojeném království 29. dubna 2011. Ceny letenek okolo tohoto data byly několikanásobně vyšší než obvykle. S rozбором ceny za letenku souvisí i akce a promoční nabídky, které aerolinky nabízí. Klasické aerolinky obvykle cílí na konkrétní produkt, respektive destinaci. U ČSA tak probíhají akce na letenky do Moskvy, Londýna nebo do Barcelony. U nízkonákladových společností jsou tyto akce pojaty plošně. EasyJet tak nabízí slevu 30 % na všechny svoje lety, Ryanair inzeruje 1 000 000 letenek na vybrané trasy za cenu 5 eur.

Tabulka č. 1: Porovnání ceny letenek klasických a nízkonákladových dopravců

Trasa	Aerolinka	Cena letenky
Milan Linate - Barcelona El Prat	Alitalia	415 €
Milan Malpensa - Barcelona El Prat	Spanair	101 €
Milan Malpensa - Barcelona El Prat	Vueling	29 €
Milan Malpensa - Barcelona El Prat	EasyJet	20 €
Milan Bergamo - Barcelona El Prat	Ryanair	18 €

Zdroj: Internetové stránky dopravců

Ve výše uvedené tabulce jsou vypsané ceny letů jednotlivých leteckých společností, které proběhnou dne 14.6.2011 z Milána do Barcelony nakoupené dne 25.3.2010. Za klasické společnosti můžeme považovat italského národního dopravce Alitalia a španělského Spanair. Vueling se blíží spíše modelu low-cost, Ryanair a EasyJet představují čistý model nízkonákladové aerolinky. Cílové letiště všech letů je shodné, jednotlivé linky se liší výchozím letištěm. Nejbližší centru Milána je letiště Linate, na které se cestující dostane asi za 30 minut, 45 minut zabere cesta na letiště Malpensa, jednu hodinu potom na letiště Bergamo. Podle letmého posouzení lze odvodit specializaci klasických dopravců především na zpáteční a přestupní lety, kdy jednotlivé lety se stávají v porovnání s tarify low-cost dopravců naprosto neschopné konkurence. Při posouzení ceny musíme také počítat s faktem, že v ceně letenky dopravců Alitalia, Spanair a Vueling je zahrnuto odbavení jednoho zapsaného zavazadla. Podrobný rozbor ceny letenky bude proveden v části zabývající se cenou při poskytování samotné služby.

3.1.3 Místo

Z hlediska místa, na kterém je služba jednotlivých dopravců poskytována, jsou více konzervativní klasické společnosti, které mají většinu svých základů v zemi, která je z historického hlediska jejich domovskou. Příkladem může být irský národní dopravce Aer

Lingus, který má základny pouze po Velké Británii, jeho odvěký konkurent Ryanair, otevřel svoje první základny na ostatních evropských letištích ještě ve chvíli, kdy byli tito dva dopravci z hlediska velikosti porovnatelní. Velká deviza klasických společností je v nabídce navazujících letů, se kterými souvisí také spolupráce s dalšími společnostmi, např. na bázi code-share, což výrazně zvyšuje nabídku destinací menších klasických společností, které by na delší, především transatlantické lety neměly dostatečnou kapacitu strojů.

Největší rozdíl, který můžeme pozorovat v souvislosti s nabídkou související s místem, na kterém je daná služba poskytována, je neexistence transatlantických letů u nízkonákladových dopravců. Příčinu tohoto nedostatku lze nalézt především ve velkých investicích souvisejících s lety za Atlantik a dále s velmi dlouho neregulovanými cenami mezi Spojenými státy a Evropskou unií. Nicméně i v tomto ohledu se snaží být irská nízkonákladová letecká společnost Ryanair první a předvedla svůj návrh na možné zavedení těchto letů, které by dle slov generálního ředitele Michaela O'Leareho měly začínat při cenách letenky okolo 10 eur. V současné době však nejsou známa žádná fakta, která by přípravu první nízkonákladové společnosti na lety za Atlantik, naznačovala. První vlaštkou letů na delších trasách se stala malajská nízkonákladová společnost, která zavedla lety z Londýna Stanstedu na letiště v Kuala Lumpur. Tato společnost je také potvrzení univerzálnosti nízkonákladového modelu, který jako první začal fungovat ve Spojených státech amerických, rozšířil se do Evropy a svůj boom zažívá také v Asii.



3.1.4 Komunikace a propagace

Porovnávat jednotlivé letecké společnosti můžeme také z hlediska jejich komunikace se zákazníky a také z hlediska reklamy. Zásadní rozdíl z pohledu komunikace se zákazníky lze pozorovat mezi dvěma popsány modely, a to především ve způsobu prodeje svých letenek. Nízkonákladové společnosti jako je Ryanair, Wizzair nebo EasyJet prodávají svoje letenky téměř výhradně pouze přes svoje webové stránky. Tuto striktní politiku potvrdil Ryanair svým rozhodnutím v srpnu roku 2008, kdy zrušil tisíce letenek, které byly na jeho stránkách zakoupeny prostřednictvím cestovních agentur nebo různých internetových portálů. Ryanair se dokonce rozhodl tyto agentury zažalovat, protože prodávaly jeho letenky až dvakrát draž, než kolik by stály cestujícího, který by si je zakoupil na stránkách letecké společnosti. Soud, který byl veden mimo jiné také ve Španělsku, nedopadl pro nízkonákladovou společnost příznivě. Návrh byl zamítnut a Ryanairu tak nezbylo nic jiného než na podobné praktiky některých agentur a kanceláří upozornit na svých stránkách.

Z důvodu nepostihnutelnosti takovýchto prodejců můžeme i v České republice narazit na podobné portály, kterým je například pelikan.cz. Na níže uvedeném obrázku můžeme pozorovat markantní rozdíl v cenách té samé letenky prodávané přes stránky společnosti Ryanair a přes letenkový portál pelikan.cz.

Obrázek č. 11: Porovnání ceny letenky

Flights				
Going Out:		08/06/2011 14:05hrs		
<i>Brno - Milan (Bergamo)</i>				
1 x Adult				20.00 CZK
Taxes/Fees				0.00 CZK
1 x Web Check in				150.00 CZK
Coming Back:		15/06/2011 12:00hrs		
<i>Milan (Bergamo) - Brno</i>				
1 x Adult				20.00 CZK
Taxes/Fees				0.00 CZK
1 x Web Check in				150.00 CZK
Total				
Total Cost		340.00 CZK		

 RyanAir (Ireland) ekonomická	Odlet 8.6.2011 Brno(BRQ) 14:05	8.6.2011 Milán(MIL) 15:45	2 hodiny 6 minut Přestupy:Žádné Podmínky	1 266,00 CZK  Průměrná cena na osobu včetně poplatků
	Návrat 15.6.2011 Milán(MIL) 12:00	15.6.2011 Brno(BRQ) 13:40	2 hodiny 6 minut Přestupy:Žádné Podmínky	

Zdroj: www.ryanair.com, www.pelikan.cz

Obě ceny jsou konečné, včetně všech poplatků, které souvisí s nákupem samotné letenky. Jak lze pozorovat, cena na portálu pelikan.cz je o 370% vyšší, než na stránkách letecké společnosti.

Na druhé straně u klasických společností lze sledovat naprosto odlišný postoj k prodeji letenek. Přes webové stránky těchto společností se prodá minimum z celkového počtu letenek. Klasické společnosti totiž využívají prodejních kanálů, jako jsou vlastní pobočky, spojení s cestovními agenturami nebo kanceláři a v největším objemu prodej přes internetové portály, který má na celkovém objemu prodaných letenek podle Hospodářských novin podíl až 80%.

Low-cost aerolinky jsou kritizovány za podsouvání služeb během prodeje letenek tak, aby maximalizovaly počet prodaných produktů jednotlivým cestujícím. Cestujícímu, který

rezervuje let například se společností Wizzair, jsou nejprve nabízeny produkty jako pojištění, přednostní nástup do letadla, transfer z a na letiště, následně možnost rezervace hotelu nebo pronájem automobilu. Většina takto nastavených nabídek funguje na principu affiliate programů, které charakterizuje český ekvivalent provizní systém. Pro cestujícího, který není zkušený v kupování letenky s nízkonákladovými společnostmi, může být proces neustálého odmítání, primárně zaškrtnutého souhlasu s nabídkou a dalších více sofistikovaných triků poměrně složitý a nepřehledný. Ačkoliv jsou tyto postupy primárně přisuzovány především nízkorozpočtovým aerolinkám, postupně je přebírají i klasické letecké společnosti, což dále potvrzuje neustálé přibližování obou modelů.

Rozdíly mezi oběma modely se vyskytují také v propagaci produktů jednotlivých aerolinek. Zatímco nízkonákladové aerolinky využívají především cílenou reklamu, a to hlavně na internetu, klasické společnosti používají pro propagaci svých produktů mimo jiné i televizi, rádio, billboardy nebo tisk. I z tohoto důvodu jsou klasické společnosti více známy mezi obyvatelstvem daných zemí, ve kterých probíhá podobná marketingová akce.

3.1.5 Lidé

Lidský faktor, který souvisí s nabídkou produktů aerolinek lze popisovat ze dvou pohledů, a to z pohledu vlastních zaměstnanců a z pohledu zákazníků. U klasických společností lze do první skupiny zahrnout zaměstnance, kteří se starají o zákaznický servis, zaměstnance na přepážkách poboček, v pobočkách cestovních kanceláří nebo zaměstnance spravující internetové aplikace. U obou modelů leteckých společností je v této fázi velmi důležitý management dané společnosti. U low-costu je zaměstnanecká základna, starající se o nabídku před odletem silně zúžena. Lze zde vidět například tlak na co největší přesunutí komunikace se zákazníkem především na elektronické komunikační nástroje. U Ryanairu stráví zákazník na infolince několik desítek minut, než je připojen na svého operátora, u Wizzairu dokonce platí za jednu minutu takového hovoru 14 Kč. Společnost ČSA potvrzuje svoji pozici klasického dopravce poskytováním služby telefonické podpory zdarma.

Zákazníci jako poptávající budou popsáni v kapitole zabývající se právě poptávkou.

3.2 Nabídka související se samotnou službou

Zatímco z hlediska rozdělení celého procesu poskytování dopravní služby se první část, zabývající se nabídkou letů, zaměřila především na komunikaci, propagaci a místo, respektive destinace, které aerolinky poskytují, jádro nabídky související se samotnou službou

tvoří především popis produktu jako takového. Lze zde však uplatnit další oblasti marketingového mixu jako je lidský faktor nebo okrajově i cena.

3.2.1 Produkt

Popis produktové části marketingového mixu, související se samotnou službou, začíná příchodem cestujícího na letiště. Prvním krokem, kterým musí cestující obou dvou modelů leteckých společností projít, je odbavení. Hned v tomto prvním kroku lze popsat zásadní odlišnost modelů, která souvisí nejen se samotným produktem, ale také se zákaznickým servisem jako takovým. V souvislosti se změnou podoby letenek z tištěné na elektronickou, se mění podobně i proces odbavení. Důležitý je odlišný pohled na službu a přidanou hodnotu, kterou může zákazníkovi přinést.

U nízkonákladových aerolinek je dnes naprosto běžné, že standardní cestou je odbavení elektronické, které uspoří dopravci nejen náklady finanční, ale znamená také časovou úsporu a úspory lidských zdrojů. Cestující je totiž povinen si minimálně 4 hodiny před odletem svého spoje vyplnit a vytisknout palubní vstupenku pomocí internetové aplikace. V případě, že chce odbavení provést na letišti, připlatí si u Wizzair 135 Kč, EasyJet nebo Ryanair dokonce tuto službu již neposkytují. Naopak v případě, že cestující svůj vytisknutý boarding pass³ ztratí, připlatí si až 40 € za vystavení na přepážce letiště. Z několika desítek odbavovacích přepážek nízkonákladových společností tak zůstalo v současnosti pouze několik přepážek v režimu baggage drop off⁴, kde cestující předá zavazadla, která chce přepravovat jako zapsaná.

Naopak u klasických společností je i v současnosti nejrozšířenější odbavení na přepážce letiště. Zde můžeme pozorovat odlišný přístup k online odbavení. Zatímco nízkonákladové společnosti pojalý jeho využití jako povinný prostředek, který vede k úspoře nákladů, klasické společnosti začali poskytovat službu on-line odbavení jako nadstandard, který urychlí jejich pasažérovi odbavení a umožní mu pozdější příjezd na letiště. Některé klasické společnosti za tuto službu vybíraly dokonce dodatečné poplatky. S rozvojem internetu a informačních služeb se však i u klasických dopravců odbavuje stále více cestujících elektronicky. Na obrázku níže jsou uvedeny příklady podob online vytisknuté palubní vstupenky s jejím protějškem v podobně vstupenky vydané na letišti.

³ Palubní vstupenka

⁴ Označení pro odbavovací přepážku přijímající pouze zavazadla k odbavení

Obě letenky mají čárové kódy, které jsou schopny identifikovat cestujícího. Složitější systém čárových kódů je navrhnut v případě online check-inu⁵, kde jsou zahrnuty všechny potřebné údaje, zatímco v případě palubní vstupenky vydané na letišti dojde pouze k identifikaci s údaji zadanými na přepážce letiště. Ačkoliv je hlavním cílem vytištěných online palubních vstupenek ušetřit čas, v některých případech mohou samotný nástup do letadla zbrzdňovat především kvůli obtížnému oddělení části, kterou si odebere letištní agent, a která zůstane cestujícímu.

Obrázek č. 12: Palubní vstupenky



Zdroj: www.condor.cz

Další možností odbavení u klasických společností je využití kiosku na letišti. Tento způsob kombinuje výhody obou výše zmíněných způsobů odbavení – cestující tak nemusí čekat ve frontách na letišti a zároveň není nucen si cokoli tisknout. Pro leteckou společnost však tento způsob přináší pouze minimální úspory nákladů, a proto není hojně využíván low-cost aerolinkami.

Odbavení plní funkci nejen kontroly a identifikace pasažéra, ale také funkci převzetí zapsaného zavazadla nebo kontroly zavazadla příručního. Preprava zavazadel je jednou ze základních odlišností nabídky klasických a „levných“ aerolinek. Zatímco v produktu klasických společností je přeprava odbaveného zavazadla zpravidla zahrnuta,

⁵ Anglický termín pro odbavení

u nízkonákladových je tomu většinou naopak. V tabulce níže jsou uvedeny příklady jak klasických, tak nízkonákladových společností, společně s povolenou hmotností zapsaných zavazadel a případným poplatkem za zapsání tohoto zavazadla.

Tabulka č. 2: Nabídka zapsaných zavazadel

Typ Aerolinky	Aerolinka	Povolená hmotnost zapsaného zavazadla	Poplatek za zapsané zavazadlo
Klasické*	ČSA	23 kg	zdarma
	Air France	23 kg	zdarma
	British Airways	23 kg	zdarma
Nízkonákladové	Ryanair	15 kg	370 Kč
	EasyJet	20 kg	370 Kč
	Wizzair	32 kg	405 Kč

* Pro cestu nejlevnější třídou

Zdroj: Internetové stránky dopravců

Jak je patrné z tabulky, u klasických společností je standardem poskytovat k letence zdarma zavazadlo o maximální hmotnosti 23 kg, v případě cestování vyšší třídou je hmotnost stanovena maximální možnou přípustnou, tedy 32 kg. Naopak pro nízkonákladové aerolinky znamená poplatek za zavazadlo, v porovnání s cenou letenky, poměrně vysoký příjem. Nejstříktnější v případě hmotnosti je Ryanair, který přepravuje pouze jedno zavazadlo do hmotností 15 kg, což je dvakrát méně než u Wizzair.

Zapsaná zavazadla však nejsou jediná, která mohou cestující přepravovat. S sebou na palubu si může každý cestující vzít také příruční zavazadlo. Zatímco u klasických společností není díky zapsanému zavazadlu zdarma s příručními zavazadly problém, u nízkonákladových společností je situace opačná. Z povahy nízkonákladové služby se každý cestující snaží vyhnout placení jakýchkoliv dodatečných poplatků. Z tohoto důvodu si cestující začali brát na palubu několik zavazadel, které převyšovaly povolené hmotnosti. Proto se low-cost aerolinky rozhodly uplatňovat striktní politiku v případě kontroly těchto zavazadel. U odbavovacích přepážek, bezpečnostních kontrol a přímo u vstupní brány tak instalovali klece, do kterých se musí každé zavazadlo vejít. Hmotnost tohoto zavazadla je omezena 10 kg a je na některých letištích rovněž kontrolována. Nejprísnejší politiku dodržuje Ryanair, který, zejména na svých základnách, nepovolí vstup cestujícího s více než jedním zavazadlem, nebo s takovým, které přesahuje dané rozměry či hmotnost. Cestující má pak na výběr buď zavazadlo ponechat na letišti, zaplatit odbavení, které ho přijde na více než 1 000 Kč, případně poupravit obsah zavazadla. Ryanair a další low-cost společnosti tak získaly

možnost, jak uplatnit svůj revenue management⁶ – na některých letištích s sebou dokonce letištní personál, starající se o průchod odletovými branami, nosí terminál pro platební karty.

Po projití bezpečnostní kontrolou mají cestující klasických společností ve vyšších třídách možnost vyčkat na svůj let v saloncích, kde jim je poskytnutý základní servis, jako např. jednoduché občerstvení, noviny nebo přístup na internet. Nízkonákladové společnosti obvykle tuto službu nenabízejí. V případě, že se však rozhodnou cestujícího čekáním v salónku potěšit, je to vždy za příplatek. V dřívější době tuto službu nabízel například, v současné době zkrachovalý, dopravce SkyEurope.

Nástup do letadla probíhá vždy přes nástupní bránu na letišti. Jak již bylo zmíněno v části zabývající se odbavením, i zde se snaží nízkonákladové aerolinky uplatnit co nejrychlejší postup odbavení, který však někdy komplikuje složité trhání vytištěných palubních vstupenek. Samotný nástup do letadla můžeme rozdělit na dopravu k letadlu a nástup na palubu letadla.

V případě dopravy cestujících k letadlu existují tři hlavní možnosti. Na větších letištích mohou aerolinky využít nejpohodlnějšího nástupu do letadla pomocí nástupních mostů, které propojují odletovou halu přímo s letadlem a řeší tak přímo i nástup na palubu. Toto řešení je pro zákazníka nejpohodlnější, je však při něm využíván pouze přední vchod do letadla a proto je, zejména při výstupu z letadla, poněkud pomalý. Z výše uvedených údajů vyplývá, že nástupní mosty používají především klasické aerolinky. Druhým způsobem dopravy k letadlu může být využití autobusů, do kterých nastoupí cestující u brány a dopraví je k letadlu stojícímu na letištní ploše. Třetím způsobem, který lze použít především na malých letištích, je ten, při kterém si cestující dojdou do letadla sami po letištní ploše. Jak využití nástupního mostu, tak použití autobusu se projeví v účetnictví aerolinek jako náklad, proto je tlak u nízkonákladových společností na co největší využití posledního způsobu dopravy k letadlu, samozřejmě za předpokladu, že je to na daném letišti reálné.

Nástup do letadla může být uskutečněn, jak již bylo zmíněno výše, obvyklým postupem klasických společností, a to pomocí nástupního mostu. Ostatní aerolinky využívají jednu ze dvou dalších variant, a to přistavení schodů k východu letadla nebo instalaci vlastních schodů, které jsou součástí přední části letadla. Tuto variantu zvolil například Ryanair, který tak používá na všech letištích pouze jedny dodatečné schody ke svému zadnímu východu.

⁶ Disciplína, které má za cíl zvýšit růst příjmů podniku

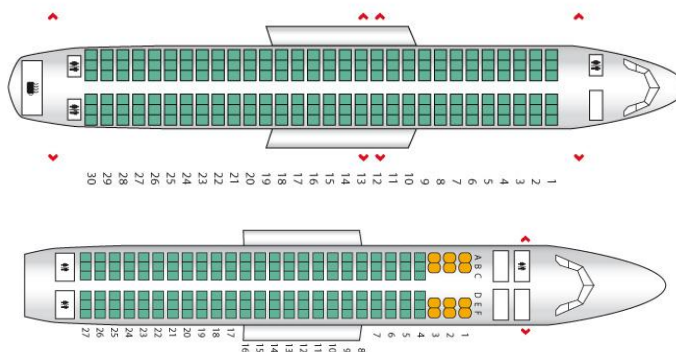
Zatímco klasické aerolinky se většinou drží obvyklého přiřazení palubní vstupenky ke konkrétnímu místu, „levné“ aerolinky používají free seating policy⁷. Zrychlí to proces nastupování, kdy cestující nebloudí po kabině a nehledají svoje přesné místo, a umožní tak aerolince získat další dodatečné příjmy z prodeje přednostního nástupu do letadla. Touto službou získají cestující obvykle za malý poplatek 5 – 10 € možnost být v letadle mezi prvními a vybrat si tak místo, které jim nejvíce vyhovuje.

S produktem samozřejmě souvisí především dopravní prostředek, pomocí kterého jsou cestující přepravováni. Klasické společnosti provozují obvykle několik druhů letadel od různých výrobců. Příkladem může být letka společnosti ČSA, která obsahuje 8 Airbusů A319, 8 Airbusů A320, 2 Airbusy A321, 1 ATR 42-300, 7 ATR 42-500, 4 ATR 72-202, 2 Boeingy 737-400, 8 Boeingů 737-500 a 2 Saaby pronajaté od společnosti Central Connect Airlines. Klasické společnosti jsou tak schopné reagovat pružně na poptávku nabídnutím letadel s různou kapacitou nebo vybavením a jsou schopni provozovat se svojí letkou i lety do zámoří. S provozem různorodé flotily však rostou náklady na údržbu a opravy takovýchto letadel. Především z tohoto důvodu nabízejí nízkonákladoví dopravci svým cestujícím přepravu většinou pouze letadly od jednoho výrobce, nejčastěji i stejné výrobní řady. Ryanair tak provozuje na jaře letošního roku 272 letadel Boeing 737-800NG a WizzAir 37 letadel Airbus A320.

Nízkonákladové společnosti provozují letadla pouze v jedné třídě, s tím souvisí rovněž rozdíl v kapacitě letadel mezi klasickými a low-cost aerolinkami. Zatímco Airbus A320 Českých aerolinií pojme maximálně 158 osob, do toho samého letounu společnosti Wizzair se vejde 180 osob. Maďarský dopravce je tak schopen přepravit na stejné lince o 22 osob více. Situaci ilustruje následující obrázek, na kterém jsou uvedeny plánky sedadel ve stejném letadle provozovaném v prvním případě Wizzair, ve druhém ČSA.

⁷ Mezinárodně používaný výraz pro možnost výběru jakéhokoliv sedadla

Obrázek č. 13: Porovnání uspořádání sedadel společností Wizzair a ČSA



Zdroj: www.seatplans.com

Letadla provozovaná „levnými“ dopravci se liší od těch klasických také ve vnitřní výbavě. V letadle společnosti Ryanair nenajde cestující žádné informační panely, LCD televizory, audio systém, marně by zde hledal dokonce odkládací kapsu na sedadle před ním. Ryanair je svou strohou výbavou letadel proslulý. Do budoucna dokonce plánuje zrušit zadní toalety v letadle, tak aby mohl přidat dalších 12 sedadel a kapacitu svých Boeingů zvýšit na 211 osob.

Součástí ekonomických tříd klasických společností je také jednoduché občerstvení, ve vyšších třídách je to potom například občerstvení formou all inclusive. Rozdělení jednotlivých tříd klasických dopravců a služeb poskytovaných v těchto třídách se liší v závislosti na dopravci. Obvyklé je dělení na tři třídy, přičemž nejnižší je označována jako ekonomická (dříve turistická), střední jako business class, nejvyšší jako first class. Někteří dopravci provozují pouze dvě třídy, jiní zase přidáním premium economy class provozují 4 třídy.

3.2.2 Cena

Jak již bylo zmíněno, v ceně letenky klasických dopravců jsou zahrnuty, v závislosti na přepravní třídě, další služby během letu, které se především týkají občerstvení a možnosti změny dne a času odletu, respektive příletu. U nízkonákladových dopravců tvoří občerstvení a doplňkový prodej další položku revenue managementu. Cestující těchto aerolinek jsou tak ihned po vzletu neustále upozorňováni na prodejní akce a speciální nabídky. Nabídka akčních cen společnosti Ryanair se odehrává v následujícím scénáři:

- upozornění na levné letenky společnosti na stránkách www.ryanair.com,
- nabídka teplých jídelních produktů,
- prodej nápojů, sladkostí a svačin,
- nabídka telefonních karet v cílové destinaci,
- možnost nákupu výherních losů,
- nabídka kosmetiky a upomínkových předmětů,
- prodej jízdenek na dopravu do center měst cílových destinací.

Pokud tedy porovnáme cenu produktu klasické společnosti a nízkonákladového dopravce, produkt klasické aerolinky nabízí více přidané hodnoty pro zákazníka, než ten nízkonákladový. V novinových článcích a internetových diskuzích se dokonce vyskytují názory, že přikoupením všech produktů, které jsou nabízeny klasickými společnostmi zdarma se vyrovná cena letu obou modelů. K vyvrácení této hypotézy o nabídce dopravců bude provedena následující analýza cen obou služeb.

V následující tabulce jsou uvedeny ceny zpátečních letenek z Londýna do Madridu pro období 21.6.2011 – 28.6.2011 dvou společnostmi – Ryanair, která reprezentuje nízkonákladový model, a British Airways, která je typickou klasickou aerolinkou. Tyto ceny byly zjištěné dne 1.5.2011. Odletová letiště byla zvolena Heathrow a Gatwick, u kterých se rovnají náklady vynaložené cestujícím na dopravu z centra města na letiště. Abychom mohli porovnat celkovou hodnotu letenky z hlediska přidané hodnoty, kterou cestujícímu služba přinese, je potřeba dokalkulovat do ceny Ryanairu všechny položky, které obsahuje zakoupení letenky u konkurenčního British Airways. U British Airways byla vybrána přepravní třída Euro Traveller, která z hlediska možnosti přesunu letu nejvíce koresponduje s podmínkami změny letenky Ryanairu.

Tabulka č. 3: Porovnání ceny letenky klasického a nízkonákladového dopravce

Trasa	Aerolinka	Položka	Cena
London Gatwick - Madrid Barajas	Ryanair	Zpáteční letenka	£ 33
		Odbavené zavazadlo	£ 30
		Priority boarding	£ 14
		Občerstvení	£ 20
		Celkem	£ 97
London Heathrow - Madrid Barajas	British Airways	Zpáteční letenka	£ 176

Zdroj: Internetové stránky dopravců

K základní letence společnosti Ryanair byly přikalkulovány ještě další služby, jako odbavená zavazadla, přednostní nástup, který odpovídá možnosti zvolit si při odbavení sedadlo u British Airways. Dále bylo zakalkulováno občerstvení, které si mohou cestující zakoupit na palubě letadla Ryanair, a které odpovídá občerstvení podávanému v Euro Traveller Class u British Airways.

I když byly zakalkulovány všechny výhody, které přináší letenka klasického dopravce, její cena je stále téměř dvakrát vyšší, než ta, kterou zaplatí cestující nízkonákladového dopravce.

3.2.3 Místo

Z hlediska povahy nabídky samotného produktu není potřebné analyzovat tuto část nabídky.

3.2.4 Komunikace a propagace

Z hlediska komunikace při samotném letu lze jediný rozdíl mezi klasickými a nízkonákladovými společnostmi spatřit ve formě komunikace posádky s cestujícími. Klasické společnosti využívají, díky technickému vybavení, komunikaci s cestujícími pomocí multimediálních zařízení, a to například při předvádění bezpečnostních pokynů, zatímco low-cost aerolinky využívají obvyklé předvádění těchto pokynů pomocí posádky.

Během letu jsou u obou modelů společností zákazníkům představeny akce, které v dané chvíli aerolinka nabízí. Oba druhy aerolinek také vydávají své magazíny, kterými propagují své produkty. U nízkonákladových společností jsou navíc tyto časopisy protkány reklamou, která přináší aerolinkám další příjmy.

3.2.5 Lidé

Do lidského faktoru, uplatňovaného na straně nabídky během průběhu samotné služby, můžeme zařadit všechny členy posádky, ať už se jedná o palubní personál nebo piloty. Do celé služby zasahuje také personál, starající se o odbavení a nástup cestujících. Tito pracovníci jsou však zaměstnanci letiště, a proto nezasahují do nabídky z hlediska leteckých společností.

Podobně jako ve všech ostatních faktorech, lze i u palubního personálu spatřit tlak nízkonákladových společností na co nejvyšší úsporu nákladů. Zatímco v letadle klasické

společnosti obsluhuje cestující až 8 stevardů a letušek, u low-cost dopravců to jsou zpravidla 4, což vychází zejména z počtu tříd provozovaných při daném letu.

V případě pilotů je situace u všech leteckých společností stejná z důvodu dodržování bezpečnostních postupů. Nicméně i zde se snaží některé letecké společnosti jako např. Ryanair využívat své lidské zdroje na maximální povolené hranici letových hodin, za což si irská aerolinka vysloužila vlnu kritiky. Jak je však u Ryanairu obvyklé, snaží se provokovat ještě více, a to prohlášením, že v budoucnu bude letadlo společnosti řídit pouze 1 pilot a druhého pilota nahradí, v případě přistání a vzletu, proškolený člen palubního personálu.

3.3 Nabídka po uskutečnění služby

Po výstupu cestujících z letadla a jejich přesunu do příletové haly letiště mohou následovat tři možnosti:

- cestující si koupil jen jednosměrný let a jeho služba končí,
- cestující si koupil zpáteční let a poletí s aerolinkou nazpět,
- cestující si zakoupil přestupní let a využije další služby aerolinky.

Zatímco první dva případy jsou typické pro oba modely letecké dopravy, třetí poskytují téměř výhradně pouze klasičtí dopravci. Ať už se jedná o zpáteční nebo přestupní let nabídka samotného produktu je opět stejná jako ta, která byla popsána výše.

Rozdíl v přístupu ke svým cestujícím po uskutečnění dané služby můžeme pozorovat v provozování věrnostních programů. Zatímco využívání tohoto marketingového prostředku u klasických společností je téměř standardem, u „levných“ aerolinek se tento způsob propagace a sledování zákazníka využívá jen minimálně.

3.4 Poptávka po letech

Zatímco nabídka letů je poměrně rozmanitá a lze ji popisovat hned z několika úhlů pohledu, u poptávky po letech lze sledovat především subjekty, které zde vystupují, výběr jednotlivých skupin ze dvou základních motivů nebo sezónnost výkyvů poptávky.

3.4.1 Skupiny poptávajících

Z hlediska poptávky můžeme rozdělit poptávající na tři základní skupiny, a to:

- samostatné cestující,
- organizované skupiny,
- cestovní agentury a kanceláře.

První ze dvou subjektů můžeme rozdělit také z hlediska typu cesty, kterou uskutečňují, na soukromé a služební cestující.

Samostatní cestující jsou jádrem zájmu především nízkonákladových společností, které se z hlediska nabídky svých služeb a možnosti distribučních kanálů, zaměřují především na tuto skupinu cestujících. Klasické společnosti samozřejmě neponechávají tyto cestující bez povšimnutí, z hlediska distribučních kanálů však nenabízejí těmto klientům svoje služby primárně svými prostředky, nýbrž přes portály vyhledávající letenky. Pokud vezmeme v úvahu firemní zákazníky, a to v tomto případě především manažery na pracovních cestách, tak tito zákazníci volí většinou klasické společnosti, a to především z důvodu flexibility a rozsahu nabízených služeb. S příchodem celosvětové hospodářské krize se však mnoho společností muselo uchýlit k úsporným opatřením, které měly za následek přesun části těchto poptávajících směrem k nízkonákladovým modelům.

Organizované skupiny cestujících lze popsat jako jedince mající stejný účel cesty. Může se jednat například o umělecké skupiny, sportovní skupiny nebo skupiny podstupující výcvik v oboru koučingu či jiných manažerských aktivitách. Takto vzniklé skupiny poptávají většinou lety, která jim umožní dostatek flexibility a nedbají příliš na cenu letenky, proto obvykle cestují klasickými společnostmi. Pokud vezmeme v úvahu skupiny firemních zaměstnanců, v úvahách o nákupu letenky od jednoho nebo druhého modelu se neliší od ostatních skupin. Nízkonákladové společnosti však mohou nabídnout skupinovým cestujícím také produkty, které naplňují všechny aspekty jejich potřeb. Příkladem může být Wizzair, který v případě skupinových rezervací nabízí možnost rezervovat místo bez udání jména cestujícího a umožňuje tak větší pružnost, která je těmito skupinami cestujících vyžadována.

Cestovní agentury mohou pouze předprodávat službu leteckých společností bez přidání další služby v balíčku. Z tohoto důvodu fungují v poptávce spíše jako zprostředkovatelé nabídek leteckých společností. S rozvojem internetových aplikací vyhledávání letenek však tento model přepraje ztrácí na významu. Cestovní kanceláře poptávají od leteckých společností jednotlivá místa v jejich pravidelných letech, která

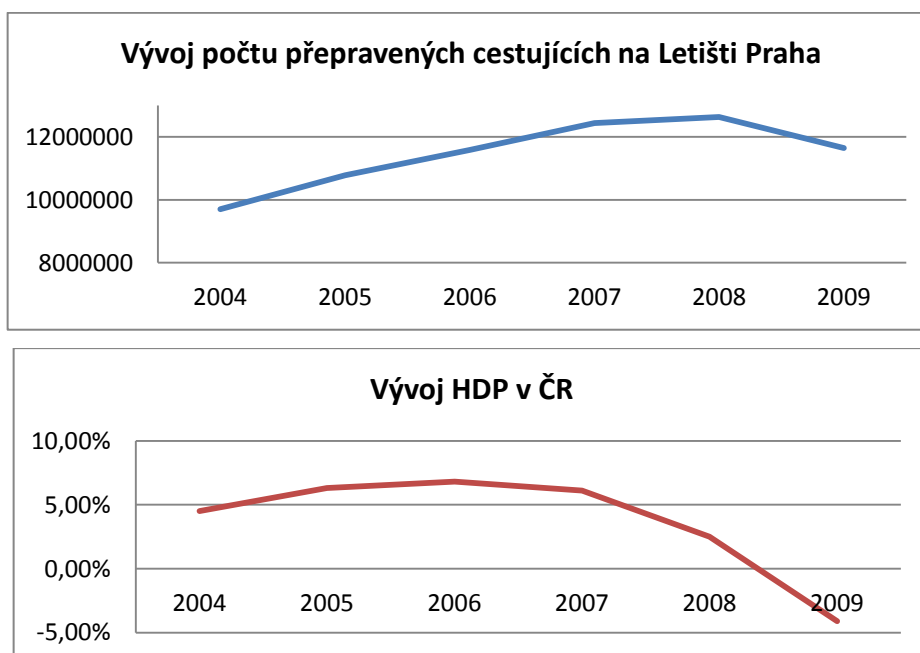
následně kombinují s dalšími službami od jiných poskytovatelů nebo přímo se svými službami. Takto vzniklý balíček služeb prodávají jako zájezd cílovému zákazníkovi. V případě bližšího partnerství mezi cestovní kanceláří a aerolinkou může poptávat kancelář i soukromý let pro potřeby kanceláře, který je znám pod pojmem charterová doprava a byl ve stručnosti popsán v popisu subjektů leteckého trhu.

3.4.2 Sezónnost poptávky

Poptávku po letech můžeme sledovat z dlouhodobého i krátkodobého hlediska. Z dlouhodobého hlediska je poptávka přímo úměrná růstu HDP daného státu nebo v případě Evropy i růstu HDP Společenství. Statistiky vývoje přepravených osob evropských leteckých společností sdružených do společnosti AEA lze získat za poměrně vysoké poplatky na stránkách této asociace. Obecně lze však tvrdit, že při příchodu krize klesá poptávka po službách leteckých dopravců.

V následujících grafech lze pozorovat vývoj přepravených osob na letišti Praha-Ruzyně, který může představovat reprezentativní prvek ovlivněný vývojem HDP České republiky, uvedeným v druhém grafu.

Obrázek č. 14: Grafy vývoje cestujících na Letišti Praha a vývoje HDP v ČR



Zdroj: www.prg.aero, www.czso.cz

V roce 2010 došlo k mírnému oživení a opět stoupala poptávka po letech reprezentovaná počtem přepravených cestujících. Z povahy služby, nabízené ve dvou základních modelech leteckých společností, lze vyvodit závěr, že přímo úměrná růstu HDP bude především klasická letecká doprava, zatímco nízkonákladové aerolinky nebudou reagovat na pokles růstu HDP natolik pružně, a v některých případech budou reagovat dokonce i nepřímo.

4 NÁVRH A FINANČNÍ ZHODNOCENÍ IDEÁLNÍHO MODELU

Jádrem praktické části této diplomové práce je návrh a finanční zhodnocení ideálního modelu letecké společnosti. Tato část vychází z hypotézy, která byla v teoretické části i analýze poptávky a nabídky několikrát zopakována – tedy, že dochází postupem času k neustálému přibližování modelu nízkonákladové a klasické dopravy.

Zatímco v minulých letech létaly nízkonákladové společnosti téměř zadarmo a klasické společnosti svými tarify tyto společnosti několikanásobně převyšovaly, v současné době se ceny letenek obou modelů přibližují, v některých případech dokonce vyrovnávají. Podobně je to i s poskytovaným servisem. V případě low-cost aerolinek dochází k rozšiřování poskytovaných služeb, kde příkladem může být zavedení možnosti telefonování mobilními telefony na palubách některých letadel společnosti Ryanair. Naopak u klasických společností lze především kvůli světové hospodářské krizi propukající na přelomu minulého a tohoto desetiletí pozorovat tlak na snižování nákladů. ČSA tak omezily podávání alkoholických nápojů zdarma, British Airways zakázaly poskytování jakýchkoliv položek z palubního prodeje pilotům zdarma.

Nabídka a poptávka byla zanalyzována důkladně v minulé kapitole. Aby mohlo dojít k návrhu ideálního modelu, je nejprve potřeba zhodnotit finanční situaci zástupců nízkonákladové a klasické dopravy. Pro příklad v této diplomové práci byli vybráni 2 dopravci, a to společnost ČSA jako zástupce klasických dopravců a společnost Ryanair, jako představitel low-cost aerolinek.

4.1 Finanční analýza společnosti ČSA

ČSA jsou národní leteckou společností České republiky. Tato aerolinka je klasickým leteckým dopravcem, který po několika zásazích do struktury podniku poskytuje především osobní leteckou dopravu a služby s touto dopravou spojené. Hlavním akcionářem ČSA je Ministerstvo financí České republiky, tato společnost je tedy ve státním držení. V uplynulých letech se jednalo o možném prodeji této letecké společnosti soukromému investorovi. Z jednání ovšem nakonec sešlo a to především z důvodu vysoké ztráty dosažené v roce 2009. Tato ztráta činila 3,8 miliardy korun a její příčinou byla záporná hodnota vlastního kapitálu,

kteřá vznikla špatným hospodařením ve zmíněném roce a nakumulováním nesplacených dluhů věřitelům a dodavatelům.

V následující tabulce jsou uvedeny základní položky z rozvahy, výsledovky a výroční zprávy společnosti, které budou potřeba pro výpočet jednotlivých finančních ukazatelů. Výroční zpráva za rok 2010 nebyla v době přípravy dostupná, proto je jako rozhodné období pro analýzu zvoleno období 2008 - 2009.

Tabulka č. 4: Vstupní údaje finanční analýzy společnosti ČSA

ČSA	2008	2009
Počet zaměstnanců	4 642	4 172
Počet cestujících	845 508	756 147
Aktiva	10 418 871,00	7 948 571,00
Oběžná aktiva	5 081 140,00	3 222 144,00
Dlouhodobý majetek	4 554 809,00	3 929 839,00
Časové rozlišení aktiv	782 922,00	796 588,00
Zásoby	517 600,00	379 334,00
Pasiva	10 418 871,00	7 948 571,00
Krátkodobé závazky	5 659 707,00	6 267 745,00
Cizí zdroj	8 474 464,00	8 655 885,00
Dlouhodobé závazky	168 126,00	59 443,00
Vlastní kapitál	101 686,00	-2 352 045,00
Časové rozlišení pasiv	1 842 721,00	1 644 731,00
Tržby	19 789 620,00	19 789 620,00
Zisk	470 057,00	-3 756 125,00
Osobní náklady	4 798 941,00	4 877 486,00

* Peněžní částky jsou uvedeny v tisících CZK

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ČSA

4.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýzou zjistíme procentuální pohyb jednotlivých položek v průběhu uplynulých let. Můžeme tak zjistit, že v případě aktiv došlo k poměrně razantnímu poklesu o 34 %. Pokles lze dále sledovat také u dlouhodobého majetku, který klesl o 14 %. Tento úbytek lze vysvětlit rozprodejem nepotřebných dlouhodobých statků, kterým se společnost snažila zlepšit svoji finanční situaci. Podobný trend můžeme dále pozorovat také u zásob, jejichž pokles byl 27 %.

4.1.2 Bilanční pravidla

Z výše uvedených údajů lze posoudit následující bilanční pravidla: Vlastního kapitálu má ČSA méně než cizích zdrojů, nesplňuje tak pravidlo vyrovnaní rizika. Na druhé straně společnost splňuje pari pravidlo, které říká, že velikost dlouhodobého majetku musí převyšovat vlastní náklady.

4.1.3 Ukazatele likvidity

Pro zhodnocení likvidity společnosti byla vybrána běžná a pohotová likvidita, které vypočítáme dle následujících vzorců:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita nám ukazuje, jaká část krátkodobých závazků je kryta pohledávkami a finančním majetkem v případě, že nedojde k odprodeji zásob. Běžná likvidita ČSA dosahovala v roce 2008 hodnoty 0,9, v následujícím roce tomu bylo dokonce až 0,51. Pohotová likvidita vykazuje obdobný trend, kdy její hodnoty jsou 0,81 a 0,45. Tento fakt značí problémy českého národního dopravce se splácením závazků. Likvidita by se totiž měla pohybovat v hodnotách nad 1,00.

4.1.4 Ukazatele aktivity

Pro zjištění aktivity společnosti byly zvoleny ukazatele obratu aktiv, obratu zásob a doby obratu zásob dle následujících vzorců:

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

Obrat aktiv říká, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv. U ČSA bylo dosaženo v roce 2008 hodnoty 1,90, v roce 2009 hodnoty 2,49. Obrat zásob říká, kolikrát za rok se obmění zásoby, respektive kolikrát za rok se zásoby přemění na tržby. ČSA dosahovala čísel 38,23 pro rok 2008 a pro rok 2009 hodnoty 52,17. Doba obratu zásob úzce souvisí s ukazatelem obratu zásob. Představuje dobu ve dnech, za kterou se zásoby obrátí. Hodnoty 9,42 pro rok 2008 a 6,90 pro rok 2009 jsou poměrně vysoké, při porovnání ČSA s jinými podniky ze stejného odvětví.

4.1.5 Ukazatele výnosnosti

Ke zjištění výnosnosti neboli rentability ČSA byly zvoleny ukazatele ROA (výnosnost aktiv), ROE (výnosnost vlastního kapitálu), ROS (výnosnost tržeb).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

$$ROE = \frac{EBIT}{vlastní\ kapitál}$$

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

kde EBIT = Earnings Before Interest and Taxes – zisk před odečtením úroků a daní.

ROA udává, jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu, respektive z celkových aktiv. V roce 2008 byla hodnota ROA 0,05, v roce 2009 potom -0,47. Záporné hodnoty bylo dosaženo z důvodu ztráty v roce 2009.

V případě ROE dosáhly České aerolinie hodnot 4,62 v roce 2008 a 1,60 v roce 2009. Pokles kapitálu je zapříčiněn opět ztrátou v roce 2009. Význam rentability je obdobný jako u ROA se záměnou aktiv za vlastní kapitál.

ROS představuje část zisku, který byl získán z tržeb. V prvním roce dosáhla hodnoty 0,02, v druhém poté záporné hodnoty - 0,19.

4.1.6 Ukazatele produktivity

Produktivita je jedním z ukazatelů, který ukáže rozdíly mezi klasickými a nízkonákladovými společnostmi.

V případě průměrné mzdy dosahují platy u společnosti ČSA hodnoty 86 150 Kč za jeden měsíc v roce 2008, 97 417 Kč v roce 2009, což reprezentuje poměrně razantní nárůst a lze vyvodit závěr, že zvýšení mzdových nákladů bylo jedním z faktorů, proč se ČSA propadly v roce 2009 do hluboké ztráty.

Ukazatel, který vypovídá o zaměstnanecké základně společnosti, je počet cestujících na jednoho zaměstnance. Tento ukazatel dosáhl hodnoty 182 v roce 2008 a 181 v roce 2009. Jak počet zaměstnanců, tak počet pasažéru v rámci roku klesl, razantnější pokles lze pozorovat v úbytku cestujících.

Aby bylo možné porovnat oba dva modely, je nutné popsat všechny uvedené ukazatele také ze strany nízkonákladové aerolinky.

4.2 Finanční analýza společnosti Ryanair

Ryanair je první, největší a nejlevnější nízkonákladovou aerolinkou v Evropě. Tato společnost byla založena v 80. letech irskými akcionáři. Postupem času si společnost vybudovala primární postavení v letecké dopravě na britských ostrovech. Po roce 2000 expandoval Ryanair se svým modelem levného létání i na další evropské trhy, kde si postupem času získal významné místo.

Společnost operuje z několika desítek základen rozmístěných po celé, především západní Evropě. Společnost je známá především nekompromisním přístupem k nákladům. Postupnými úpravami vybudoval Ryanair dokonalý model nízkonákladového létání a nabízel, až do hospodářské krize v roce 2009, letenky téměř zdarma.

Hlavním hybným motorem rozvoje této společnosti byl rozvoj internetu, který umožnil prakticky zrušit všechny potřebné úkony pasažéra před odletem. Jedná se o prodej letenek, poprodejní servis, odbavení na letišti, tisk palubních vstupenek nebo vyřizování reklamací.

I společnost Ryanair se dostala v průběhu roku 2009 do ztráty, nicméně tato ztráta není natolik markantní jako u společnosti ČSA. Je nutno brát také v potaz, že Ryanair se neustále rozvíjí a nakupuje nová letadla, což snižuje hospodářský výsledek.

Podobně jako u ČSA není celková výroční zpráva za rok 2010 u společnosti dostupná. Z tohoto důvodu a dále z důvodu posouzení ukazatelů mezi oběma společnostmi, jsou zvoleny roky 2008 a 2009. Zatímco v České republice, kde vede účetnictví ČSA, je stanovena účetní závěrka ke konci roku, v Irsku tomu je k 31. lednu. Proto může dojít k menšímu zkreslení jednotlivých ukazatelů, které však nemůže mít vliv na celkové hodnocení finanční analýzy podniku.

Tabulka č. 5: Vstupní údaje finanční analýzy společnosti Ryanair

Ryanair	2008	2009
Počet zaměstnanců	5 262	6 369
Počet cestujících	50 900 000	58 600 000
Aktiva	6 327 551 000,00 €	6 387 862 000,00 €
Oběžná aktiva	2 387 122 000,00 €	2 543 077 000,00 €
Dlouhodobý majetek	3 940 429 000,00 €	3 844 785 000,00 €
Zásoby	1 997 000,00 €	2 075 000,00 €
Pasiva	6 327 551 000,00 €	6 387 862 000,00 €
Krátkodobé závazky	1 557 150 000,00 €	1 379 191 000,00 €
Cizí zdroj	3 825 357 000,00 €	3 962 801 000,00 €
Dlouhodobé závazky	2 268 207 000,00 €	2 583 610 000,00 €
Vlastní kapitál	2 502 194 000,00 €	2 425 061 000,00 €
Tržby	2 713 822 000,00 €	2 941 965 000,00 €
Zisk	390 708 000,00 €	- 169 173 000,00 €
Osobní náklady	285 343 000,00 €	309 296 000,00 €

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Ryanair

4.2.1 Horizontální analýza

V případě ukazatele změny aktiv lze pozorovat, že jejich velikost se v průběhu jednoho roku téměř nezměnila. Ukazatel totiž nabyl hodnoty 0,90 %. Tento samý závěr lze vyřknout i v případě ukazatele změny dlouhodobého majetku, který vychází – 0,02 %. Ani u ukazatele změny zásob nedošlo k zásadnímu výkyvu. Byl zde zaznamenán nízký růst 3,40 %, který mohl být způsoben spekulativním nákupem provozních dílů nebo pohonných hmot.

4.2.2 Bilanční pravidla

Ani Ryanair nesplňuje pravidlo vyrovnání rizika, nemá tedy více vlastního kapitálu, než cizích zdrojů. Naopak velikost dlouhodobého majetku převyšuje vlastní náklady, proto splňuje pari pravidlo.

4.2.3 Ukazatele likvidity

Hodnoty běžné likvidity se v průběhu roků 2008 a 2009 pohybovaly na hodnotách 1,53 a 1,84. V případě pohotovostní likvidity dosahuje společnost naprosto stejných čísel, což je způsobeno nízkým podílem zásob na oběžných aktivech. Ryanair by tedy, dle uvedených hodnot, neměl mít žádné problémy se splácením svých závazků.

4.2.4 Ukazatele aktivity

V případě obratu aktiv dosahoval Ryanair hodnot 0,43 (2008) a 0,46 (2009). Obrat zásob se pohyboval v hodnotách 1358,95 v roce 2008 a 1417,81 v roce 2009. Na těchto číslech je patrná nízká držba zásob při dosahování vysokých tržeb. Tuto tezi potvrzuje i doba obratu zásob, která dosahovala u Ryanair v rozmezí let 2008 a 2009 hodnot 0,26 a 0,25, tedy rovněž téměř bez změny.

4.2.5 Ukazatele výnosnosti

Ukazatel výnosnosti aktiv nabýval v průběhu dvou zkoumaných let hodnoty 0,06 pro rok 2008 a - 0,03 pro rok 2009. I u Ryanairu je tedy patrný propad do ztráty. Podobná situace nastala i u ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu, kde bylo dosaženo hodnot 0,16 a - 0,07. I u třetího ukazatele – výnosnosti tržeb – je situace naprosto totožná. Tento ukazatel nabýval ve sledovaných letech hodnot 0,14 a - 0,06.

4.2.6 Ukazatele produktivity

Jak bylo zmíněno u popisu ukazatelů produktivity ČSA, jsou tyto ukazatele zásadní pro odlišení klasických a nízkonákladových leteckých modelů. Průměrné měsíční mzdy společnosti Ryanair dosahovaly v roce 2008 4 519 €. V roce 2009, kdy se plně projevila světová hospodářská krize, logicky klesly až na hodnotu 4 047 €. Na jednoho zaměstnance Ryanairu připadlo v prvním roce 9 673 cestujících, v druhém roce poté 9200. Počet cestujících tedy rostl méně, než počet zaměstnanců.

4.3 Porovnání ukazatelů obou modelů

Pro jednoduché porovnání jsou všechny výše vypočítané ukazatele shrnuty do následující tabulky.

Tabulka č. 6: Porovnání finančních ukazatelů ČSA a Ryanair

Ukazatel	ČSA 2008	ČSA 2009	Ryanair 2008	Ryanair 2009
Ukazatel změny aktiv	-34%		0,90%	
Ukazatel změny DM	-14%		-0,02%	
Ukazatel změny zásob	-27%		3,40%	
Běžná likvidita	0,9	0,51	1,53	1,84
Pohotová likvidita	0,81	0,45	1,53	1,84
Obrat aktiv	1,9	2,49	0,43	0,46
Obrat zásob	38,23	52,17	1 358,95	1 417,81
Doba obratu zásob	9,42	6,9	0,26	0,25
ROA	0,05	-0,47	0,06	-0,03
ROE	4,62	1,6	0,16	-0,07
ROS	0,02	-0,19	0,14	-0,06
Průměrná mzda	86 150 Kč	97 417 Kč	4 519 €	4 047 €
Počet cestujících na 1 zaměstnance	182,14	181,24	9 673,13	9 200,82

Zdroj: Výroční zprávy společností ČSA a Ryanair

Z výše uvedené tabulky lze vyvodit následující závěry:

- ČSA zaznamenala pokles aktiv, dlouhodobého majetku a zásob, zatímco Ryanair nezaznamenal v těchto položkách téměř žádný pohyb. Za úbytkem položek ČSA může stát snaha o zvýšení likvidity společnosti.
- ČSA nedosahuje potřebných hodnot likvidity a dále ji snižuje, naopak Ryanair se pohybuje na dolní hranici, kterou v průběhu sledovaných roků ještě zdvihl.
- Zatímco u poměru aktiv lze sledovat rámcově stejný průběh u klasického i nízkonákladového dopravce, zásoby udržuje Ryanair nepoměrně menší.
- U výnosnosti se pohybují obě společnosti okolo nuly, přičemž u ČSA můžeme pozorovat poměrně vysoký propad. Dále je zde patrná nespolehlivost ukazatele ROE, který u ČSA dosahuje nestandardních hodnot. Tento fakt poukazuje na vysokou zadluženost dopravce.
- Průměrná mzda obou dopravců může být považována za rovnocennou. Při převodu mzdy Ryanairu lze získat řádově obdobná čísla jako u ČSA. Přepočítání je ale pouze informativní z důvodu různorodosti kurzu obou měn.
- ČSA zaměstnává více jak padesátkrát více zaměstnanců v poměru k cestujícím než Ryanair. Zde lze sledovat jeden z hlavních faktorů odlišnosti klasického a nízkonákladového dopravce.

4.4 Návrh ideálního modelu letecké společnosti

Ve výše uvedených kapitolách byly popsány základní vstupní faktory, nutné ke stanovení ideálního modelu letecké společnosti, a následně bylo provedeno jeho finanční zhodnocení. V této části práce bude provedena SWOT analýza ideálního modelu, následovaná návrhem nabídky takové letecké společnosti. V souvislosti s nabídkou budou definovány i poptávající skupiny. Celý návrh bude na závěr finančně zhodnocen, zároveň s uvedením vlivu návrhu na finanční ukazatele.

Při návrhu ideálního modelu letecké společnosti se vychází z předpokladu neustálého přibližování obou dvou základních modelů aerolinek. Nový model aerolinky by měl zahrnovat všechny pozitivní a na výsledcích společnosti kladně se podílející faktory z obou modelů. Naopak by měl eliminovat všechny prvky zhoršující nabídku nebo finanční situaci aerolinky.

4.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza navrhne vnější a vnitřní prvky, které mohou ovlivnit fungování navrhované aerolinky.

Silné stránky:

- Vysoká konkurenceschopnost
- Využití zkušeností z dosavadních modelů
- Komplexní nabídka služeb
- Minimalizace nákladů
- Vysoká rentabilita

Slabé stránky:

- Nevyzkoušený model
- Nejednoznačné vyčlenění modelu
- Obtížná propagace
- Žádná historie
- Vyšší cena než nízkonákladové aerolinky

Příležitosti:

- Plošné cílení

- Nové trhy
- Obchodní klientela
- Propagace přes málo používané komunikační kanály
- Individuální přístup k zákazníkovi

Hrozby:

- Odmítnutí zákazníky
- Boj konkurence proti novému modelu
- Vstup podobných modelů na trh
- Nízká návratnost vstupních investic
- Nulová odezva na propagaci

Model nové letecké společnosti, kombinující výhody obou popsaných modelů, musí být vysoce konkurenceschopný, což lze docílit právě kombinací nabídek dvou směrů letecké dopravy. K dosažení konkurenceschopnosti dále napomůže využití zkušeností a dat, která se za dlouhá léta existence nízkonákladové a klasické dopravy nashromáždila. Od klasických dopravců přebere takováto společnost komplexní nabídku služeb, od nízkonákladových naopak minimalizaci nákladů, čímž dosáhne vysoké rentability.

Nově zaváděný model je však nevyzkoušený, což s sebou přináší vysoké podnikatelské riziko. Pro některé cestující může být také obtížně pochopitelné jeho začlenění do současných modelů leteckých společností. Z důvodu neexistence historie takové společnosti hrozí také riziko obtížné propagace. Lze zde odhadovat také cenový souboj s nízkonákladovými dopravci, kteří takovéto společnosti budou konkurovat snížením ceny za letenky.

Model může využít dosud neobsazených trhů zejména ve východní Evropě a dále v Asii, přičemž si vybuduje plošnou základnu svých cestujících s důrazem na obchodní klientelu. Ke každému svému cestujícímu musí nová společnost přistupovat individuálně, což docílí použitím moderních informačních a propagačních technologií, jako jsou personalizované reklamy přes internet, sociální sítě nebo SMS.

Každý nový model s sebou nese určitá rizika. U návrhu letecké společnosti lze vycházet z některých bodů Porterova modelu. Odmítnutí zákazníky reprezentuje odběratele, boj konkurence a její semknutí proti novému modelu na trhu představuje sílu konkurentů.

Další hrozbou je nejen vstup obdobných modelů na trh, ale také přeměna velmi blízkých modelů na „nový model“. S počátečními investicemi souvisí riziko nízké návratnosti, které souvisí s nulovou odezvou v případě nešťastně zvoleného marketingu.

4.4.2 Nabídka ideálního modelu

Popis nabídky ideálního modelu vychází z rozboru nabídky nízkonákladových a klasických dopravců. Cílem je vyzdvihnout plusy obou modelů, které by měl nový model obsahovat a naopak zmínit mínusy, které nově uvažovaný model neimplementuje.

Produkt

Prvním aspektem, kterým se takováto společnost musí zabývat, je otázka, komu je její produkt určen. Nový model letecké společnosti by měl oslovit co největší množství cestujících od jednodenních výletníků, přes organizované skupiny až k obchodním cestujícím. Právě obchodní cestující by měly generovat společnosti největší zisky.

V návaznosti na snížení nákladů by měl nový model přistoupit k povinnému online odbavení svých cestujících a provozovat tak pouze letištní přepážky pro odbavení zavazadel, podobně jako tomu je u nízkonákladových aerolinek. V případě zavazadel by měl nový model nabídnout možnost přepravy 1 kusu zavazadla v ceně, naopak ostatní nadstandardní služby přepravy zavazadel by měly být zpoplatněny odpovídající sazbou.

Nový model by neměl provozovat letištní salóňky, jejichž provoz je v poměru nákladů a přidané hodnoty pro zákazníka neúměrně vysoký. Většina evropských letišť totiž v současné době prochází nebo prošla modernizací a nabízí tak cestujícím dostatečný komfort. Nižší komfort oproti klasické dopravě by nový model nabízel také v případě nástupu cestujících do letadla. Neměl by razit sice vždy cestu toho nejlevnějšího způsobu, ale vybrat si v návaznosti na letiště ten způsob, u kterého bude dosaženo co největší efektivity v poměru mezi náklady a komfortem pro cestující.

Sedadla v letadle by neměla být přesně určena a měla by tak být dodržována free-seating policy, což urychluje nástup cestujících do letadla a šetří tak náklady. Z hlediska samotné flotily by měla být provozována letadla stejného nebo alespoň podobného typu, jako u nízkonákladových aerolinií. Z hlediska cílení na obchodní klientelu by však mělo letadlo nového modelu nabízet rozčlenění do minimálně 2 tříd – pro obchodní a ostatní cestující. Vnitřní vybavení letadla by mělo reprezentovat střední cestu. Mělo by tedy obsahovat standardní vybavení odpovídající moderním trendům. Občerstvení na palubě letadel by mělo

být poskytováno ve velmi základní formě zdarma, k tomu by naopak měl být nabízen nadstandard v podobě doplňkového prodeje.

Cena

Aby mohla být nová aerolinka dostatečně rentabilní a zároveň konkurenceschopná, musí nabízet letenky na dolní cenové hranici klasických leteckých společností. Dále by měla implementovat akční nabídky nízkonákladových společností, které však musí odpovídat finanční situaci, ve které se aerolinka nachází. Z důvodu získání dodatečných výdělků by měl nový model počítat také s implementací revenue managementu, který by se však oproti nízkonákladovým dopravcům měl pohybovat v rozumných mezích. Nabízeny by měly být tedy ty produkty a služby, které mohou výrazně zvýšit komfort a přinést cestujícímu dostatečně velkou přidanou hodnotu. Z nízkonákladových nabídek by tak neměla být uplatňována nabídka stíracích losů nebo kosmetiky.

Místo

Jako výchozí bod pro návrh nabídky nového modelu z hlediska místa slouží provedená SWOT analýza. Aerolinka by se tak měla zaměřit na linky, na kterých není dosahováno tak vysoké konkurence, a na kterých lze do budoucna odhadovat nárůst pasažérů. Mohou jimi být linky mezi městy, ve kterých sídlí důležité orgány Evropské unie, městy, která jsou důležitými obchodními středisky a městy, která jsou z povahy své polohy důležitými dopravními uzly. Aerolinka by se dále měla zaměřit na nové trhy zejména z východní Evropy a dalších států, u kterých lze předpokládat nárůst cestujících v letecké dopravě.

Komunikace a propagace

Aerolinka by se neměla zaměřit na prodej svých letenek pouze přes vlastní internetové stránky, ale měla by se zapojit do prodeje letenek pod záštitou IATA a nabízet tak letenky prostřednictvím prodejních agentů, zejména na internetu. V případě nabídky dodatečných služeb by měla aerolinka zvolit opět rozumný přístup a nabízet cestujícímu pouze takové služby, které pro něj znamenají přínos a neobtěžují ho během rezervace.

Letecký dopravce spadající do navrhovaného modelu by měl dále využívat pouze cílenou reklamu zejména na internetu. Ostatní reklamní a komunikační kanály jsou v současné době považovány za mrtvé a v poměru nákladů a odezvy nerentabilní.

Lidé

V případě lidského faktoru, který nová aerolinka zapojí do procesu poskytování letecké dopravy, uplatní opět některé postupy z nízkonákladových a některé z klasických modelů. Z hlediska počtu zaměstnanců by měla aerolinka razit model nízkonákladový, to znamená tlak na snížení personálních nákladů. Naopak co se týče odbornosti, měla by aerolinka převzít standardy nastavené klasickými společnostmi. Pokud totiž porovnáme palubního průvodčího společnosti Ryanair a ČSA, už jen lehkým kontaktem můžeme vidět zásadní rozdíly v profesionalitě personálu ve prospěch klasického dopravce.

Souhrn bodů nabídky

- Plošné cílení s důrazem na obchodní cestující
- Online odbavení
- Základní přeprava zavazadel zdarma
- Bez nabídky letištních salónek
- Racionální přístup k nabídce nástupu cestujících do letadla
- Jednotná letka
- Free-seating policy, minimálně 2 letové třídy
- Základní forma občerstvení během letu zdarma
- Cena na dolní hranici klasických dopravců
- Implementace akčních nabídek nízkonákladových dopravců
- Racionální nabídka dodatečných produktů a služeb
- Zaměření na linky, kde je potenciál udržitelného růstu
- Zapojení do prodeje přes agregátory nabídky letenek
- Využití pouze cílené reklamy
- Snižování personálních nákladů
- Kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci

4.4.3 Definice poptávajících skupin

Nabídka ideálního modelu letecké společnosti byla představena. Je potřeba se také zaměřit na definici poptávajících skupin, které může aerolinka svou nabídkou oslovit.

Z obecného hlediska může navrhovaný model oslovit jak samostatné cestující, tak skupiny cestujících. Cílem zmíněné nabídky je oslovit také v dosažitelné míře obchodní

cestující. Aby aerolinka získala dostatečnou základnu svých cestujících, musí však logicky získat určitou část jednoho nebo obou z dosavadních modelů letecké dopravy.

Od klasických dopravců může aerolinka získat cestující nižších letových tříd, které získá především nabídkou cenově zajímavějších tarifů při udržení téměř stejného komfortu, který nabízí klasická společnost. Dále od tohoto typu společnosti musí získat také část obchodní klientely. Opět je však šance získat pouze obchodní klientelu cestující nižší třídou. Top manažerům cestujícím obchodní třídou není tento model schopen nabídnout dostatečný komfort, který vyžadují.

Nízkonákladovému modelu může navrhovaný model ubrat naopak cestující očekávající vyšší komfort. Naopak zde není možnost získat do řad svých cestujících zákazníky, kteří vyhledávají letenky pouze na základě neustále probíhajících akcí.

4.4.4 Vliv návrhů nabídky na finanční situaci společnosti

Při návrhu bodů nabídky nového modelu letecké společnosti je třeba odhadnout vliv jednotlivých položek na finanční situaci společnosti. Některé body totiž mohou být pro jejich vysokou finanční nákladnost nespílitelné.

Plošné cílení je základním prvkem, který přináší společnosti příjem v podobě prodeje letenek. Právě důraz na obchodní klientelu může zvýšit příjmové položky nového modelu oproti nízkonákladovému.

Online odbavení naopak snižuje náklady, které musí aerolinka platit letišťům. Není tak potřeba provozovat mnoho přepážek, čímž dojde k úspoře. S nákladem však musí aerolinka počítat v případě přepravy zavazadla zdarma, protože možnosti přepravit zavazadlo zdarma využije téměř každý cestující. Aerolinka dále, oproti klasickému modelu, ušetří náklady spojené s provozem letišťních salóneků.

V případě nabídky nástupu do letadla je obtížné odhadovat, do jaké míry by nově nabízený model byl schopen racionalizovat tuto položku tak, aby bylo dosahováno co největšího uspokojení cestujících s minimálními náklady. Oproti klasickému modelu dojde rozhodně k úspoře nákladů, naopak nízkonákladové aerolinky budou schopny dosahovat několikanásobně nižších nákladů.

Provoz jednotné letky se projeví pozitivně na bilanci společnosti, stejně tak i politika volného výběru sedadla v letadle. Naopak zvýšení nákladů oproti low-cost aerolinkám bude dosaženo provozem dvou letových tříd. S dodatečnými náklady musí aerolinka také počítat

v případě cateringu. Tyto náklady by však neměly zásadně ovlivnit finanční situaci společnosti.

Podnik musí s rozvahou volit cenovou politiku a zařazení akčních nabídek letů, aby neustálým snižováním cen a slevami nezhoršil svoji likviditu, jak tomu bylo u slovenské nízkonákladové aerolinky SkyEurope. Se stejnou opatrností by měla aerolinka přistoupit k volbě tras svých letů. Měla by provozovat pouze ty, které jsou pro ní rentabilní a od ostatních upustit stejným způsobem, kterým k řešení takovýchto situací přistupuje například Ryanair.

Cílená reklama uspoří každému podniku vysoké náklady spojené s propagací nabízených služeb. Je proto nutné se zaměřit na komunikační kanály, které generují dostatečně velkou odezvu. Poslední dvě položky mají opačný vliv na finanční faktory společnosti. Zatímco snižování počtu zaměstnanců přináší snižování personálních nákladů, v případě důrazu na kvalifikované zaměstnance musí aerolinka počítat s vyšším ohodnocením jejich práce, než u méně kvalifikovaných zaměstnanců.

ZÁVĚR

Dělení nízkonákladových a klasických aerolinek není tak zřejmé, jak se na první pohled zdá. V práci byl zvolen postup, jehož princip nejvíce odpovídá pojmenování low-cost modelu. Za nízkonákladové aerolinie lze tedy považovat letecké společnosti, které aktivně snižují všechny náklady. Ke snižování nákladů však dochází v současné době i u klasických společností, které se po hospodářské krizi snaží ozdravit svoje podniky a oba modely se tedy v určitých aspektech přibližují.

Trh však není tvořen pouze těmito dvěma základními modely, ale také dalšími druhy letecké dopravy, které nelze jednoznačně zařadit dle měřítko do jednoho z modelů jako je charterová doprava nebo soukromé lety. Poptávka naopak není reprezentována pouze cestujícími, ale také skupinami cestujících nebo prostředníky v podobě cestovních agentur a kanceláří. Letecká doprava je z povahy služby především dopravou mezinárodní, z čehož vyplývá ovlivnění trhu mezinárodními leteckými spolky a organizacemi. Klasické letecké společnosti dále vytvářejí aliance, kterými zásadně mění konkurenční prostředí trhu, především mezi jednotlivými dopravci.

Ačkoliv lze na první pohled spatřit rozdíl v nabídce klasických a low-cost aerolinií, nelze předem jasně rozdělit služby, které nabízí klasické a které nízkonákladové aerolinky. I zde lze tedy spatřit aspekt prolínání obou modelů s jejich postupným přibližováním. Hlavním obecným rozdílem v nabídce obou aerolinek je přístup a představa o službě, kterou aerolinky nabízejí. V nabídce nízkonákladových leteckých společností tvoří jádro celé služby přepravní proces. Proto se nízkonákladové aerolinky zaměřují na všechny aspekty, které ovlivňují samotný proces a nezaobírají se dopodrobna dalšími faktory, které mohou ovlivnit pohled na službu u poptávajících. Naopak klasické aerolinky se zaměřují především na všechny služby spojené s nabídkou svých letů a není tedy u nich patrný tak vysoký rozvoj v aspektech, které přímo ovlivňují přepravu. Nízkonákladové aerolinky tak v mnohem větším zastoupení zavádějí odbavení online, zabírají se zrychlením všech procesů nutných k odbavení letadla nebo se snaží nabídnout ve svých letadlech co nejvíce sedadel. Z druhé strany není možné exaktně zanalyzovat poptávku po službách leteckých dopravců. Každý poptávající totiž jedná individuálně a celkový souhrn ovlivňují i minimální rozdíly v poptávce. Lze však s vysokou pravděpodobností tvrdit, že model klasických společností poptává nepoměrně více obchodních cestujících. Naopak základnu cestujících nízkonákladových aerolinek tvoří především individuální cestující.

Aby byly rozdíly obou modelů podloženy faktickými daty, byla provedena finanční analýza letecké společnosti ČSA, která představuje klasický model a společnosti Ryanair, která reprezentuje průkopníky v nízkonákladové dopravě. Finanční analýza potvrdila většinu tvrzení o rozdílu obou modelů. Nízkonákladová aerolinka vykazovala vyšší likviditu, nízkou držbu zásob, která přímo souvisí s popsanou nabídkou, nebo nižší výkyvy rentability podniku. Analýza nabídky byla dále potvrzena rozborem ukazatelů produktivity, kde dosahoval Ryanair lepších výsledků téměř až o dvouciferný rozdíl. Finanční analýza však nesplnila pouze funkci potvrzení analýzy nabídky obou skupin. Její výsledky, společně s analýzou nabídky současných modelů, byly použity jako vstupní údaje pro návrh nového ideálního modelu letecké společnosti.

V závěru práce byl navrhnout nový model letecké společnosti, který kombinuje výhody současných dvou modelů. Nový model by měl plošně cílit na cestující, přičemž by měl být kladen důraz na obchodní cestující. Z hlediska produktu by měl nabízet online odbavení a základní přepravu zavazadel zdarma. Měl by být využíván vždy nejvhodnější nástup cestujících do letadla, tak aby se docílilo co největší efektivity ve vztahu komfortu a nákladů. Nová aerolinka by měla provozovat jednotnou letku s rozdělením alespoň do dvou tříd, ve kterých by mělo být poskytováno základní občerstvení zdarma. Ceny letenek uvažovaného modelu by se měly pohybovat na dolní hranici současných cen klasických aerolinek se zavedením akčních nabídek low-cost dopravců. Aerolinka by se měla zaměřit na linky, u kterých lze očekávat dostatečnou rentabilitu. Efektivita reklamy by nově navrhovaná letecká společnost měla dosáhnout cílenou reklamou. Jádro společnosti by měli tvořit kvalifikovaní zaměstnanci, u kterých by se však měly dodržovat zásady snižování personálních nákladů.

Nový model by měl zlepšit rentabilitu letecké společnosti se zachováním konkurenceschopnosti mezi jednotlivými modely. Na závěr práce byly také zhodnoceny jednotlivé položky nabídky nové společností z hlediska jejich vztahu k nákladům, případně příjmům. Nový model splňuje a potvrzuje všechny soudy, které byly v průběhu práce zmíněny, zejména tvrzení o neustálém přibližování dvou současných modelů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ŠALOVSKÁ, Božena. *Makroekonomie a mikroekonomie*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. ISBN 978-80-01-04373-8.
- [2] MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 5. vyd. Slaný : Melandrium, 2000. ISBN 80-86175-09-1.
- [3] HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. 2. aktual. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-862-0.
- [4] BÍNA, Ladislav; ŠOUREK, David; ŽIHLA, Zdeněk. *Letecká doprava II*. Praha: Vysoká škola obchodní, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6.
- [5] NEDVĚDOVÁ, Kateřina. *Letecká doprava v ČR jako alternativa v mezinárodní dopravě: bakalářská práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Geografický ústav, 2008. 57 s., 1 příl.
- [6] CREATON, S. *Ryanair: The full story of the controversial low-cost airline*. 3rd ed. Croydon: CPI Bookmarque, c2007. ISBN 1-84513-293-9.
- [7] MAREK, Filip. *Posouzení efektivnosti založení a provozování nízkonákladové přepravní služby v letecké dopravě: diplomová práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice, DFJP, 2004. 67 s., 1 příl.

Elektronické dokumenty

- [8] *Ryanair – About us* [online]. [cit. 2011-03-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ryanair.com/site/CZ/about.php?page=About>>.
- [9] *Společnost České aerolinie* [online]. [cit. 2011-03-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.csa.cz/cs/portal/company.htm>>.
- [10] [www.planes.cz] [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupný na WWW: <<http://www.planes.cz/cs/>>.
- [11] *Airways.cz* [online]. [cit. 2011-04-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.airways.cz/>>.
- [12] *Ryanair ruší tisíce letenek koupených přes agentury* [online]. Idnes.cz, aktualizováno 23. 8. 2008 [cit. 2011-04-14]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/eko-doprava.aspx?c=A080813_095725_eko-doprava_fih>.
- [13] *V letadle levně na stojáka? Ryanair slibuje, že už za rok. Ale za WC zaplatíte* [online]. Ihned.cz, aktualizováno 2. 7. 2010 [cit. 2011-04-21]. Dostupný na WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-44640220-v-letadle-levne-na-stojaka-ryanair-slibuje-ze-uz-za-rok-ale-za-wc-zaplatite>>.
- [14] *Za krachem SkyEurope mohl být bankrotový podvod* [online]. Novinky.cz, aktualizováno 18. 9. 2009 [cit. 2011-04-30]. Dostupný na WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/179384-za-krachem-skyeurope-mohl-byt-bankrotovy-podvod.html>>.

- [15] *ČSA čeká bankrot, my je v Praze nahradíme, nabídl se Ryanair* [online]. Ct24.cz, aktualizováno 4. 3. 2010 [cit. 2011-05-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.ct24.cz/ekonomika/82869-csa-ceka-bankrot-my-je-v-praze-nahradime-nabidl-se-ryanair>>.
- [16] *Lašák: ČSA to zvládly po technické stránce, ale byznys model zkrátka nevyšel* [online]. Ihned.cz, aktualizováno 27. 8. 2009 [cit. 2011-05-14]. Dostupný na WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-38159790-radomir-lasak-kdyby-nebyla-krize-tak-uz-jsme-v-plusu>>.
- [17] *Zisky leteckých společností klesnou letos o polovinu* [online]. Aktualne.cz, aktualizováno 2. 3. 2011 [cit. 2009-05-15]. Dostupný na WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=692757>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Porovnání ceny letenek klasických a nízkonákladových dopravců.....	37
Tabulka č. 2: Nabídka zapsaných zavazadel	43
Tabulka č. 3: Porovnání ceny letenky klasického a nízkonákladového dopravce.....	47
Tabulka č. 4: Vstupní údaje finanční analýzy společnosti ČSA	54
Tabulka č. 5: Vstupní údaje finanční analýzy společnosti Ryanair.....	58
Tabulka č. 6: Porovnání finančních ukazatelů ČSA a Ryanair	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Křivka poptávky.....	11
Obrázek č. 2: Indiferenční analýza 1	13
Obrázek č. 3: Indiferenční analýza 2	13
Obrázek č. 4: Normální a podřadný statek	15
Obrázek č. 5: Normální statek nezbytný a luxusní.....	16
Obrázek č. 6: Odvození křivky nabídky.....	17
Obrázek č. 7: Efektivní alokace výrobních zdrojů	20
Obrázek č. 8: Vliv délky období na rovnováhu trhu	21
Obrázek č. 9: Současná změna nabídky a poptávky.....	21
Obrázek č. 10: Počet cestujících na letišti Girona	33
Obrázek č. 11: Porovnání ceny letenky	39
Obrázek č. 12: Palubní vstupenky	42
Obrázek č. 13: Porovnání uspořádání sedadel společností Wizzair a ČSA.....	46
Obrázek č. 14: Grafy vývoje cestujících na Letišti Praha a vývoje HDP v ČR	51

SEZNAM ZKRATEK

ATR - Avions de Transport Régional – výrobce letadel

ČSA – Československé aerolinie / České aerolinie

EBIT - Earnings before Interest and Taxes – zisk před odečtením úroků a daní

IATA – International Air Transport Association – mezinárodní asociace leteckých dopravců

ROA – Return On Assets – výnosnost aktiv

ROE – Return On Equity – výnosnost vlastního kapitálu

ROS – Return On Sales – výnosnost tržeb

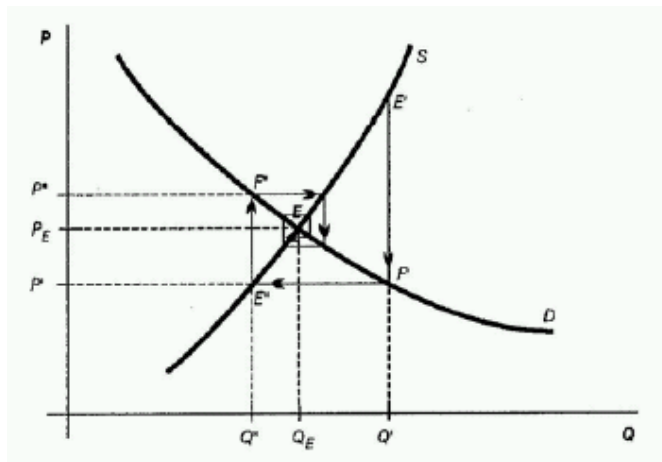
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Grafy teorie pavučin

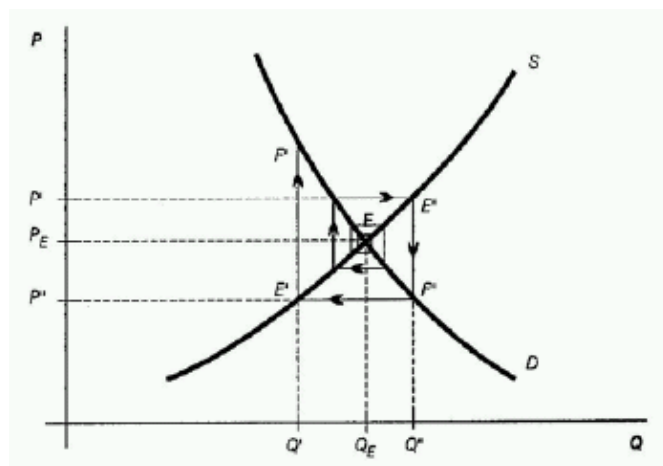
Příloha č. 2 – Seznam členů IATA

Příloha č. 3 – Letadla společností obou modelů

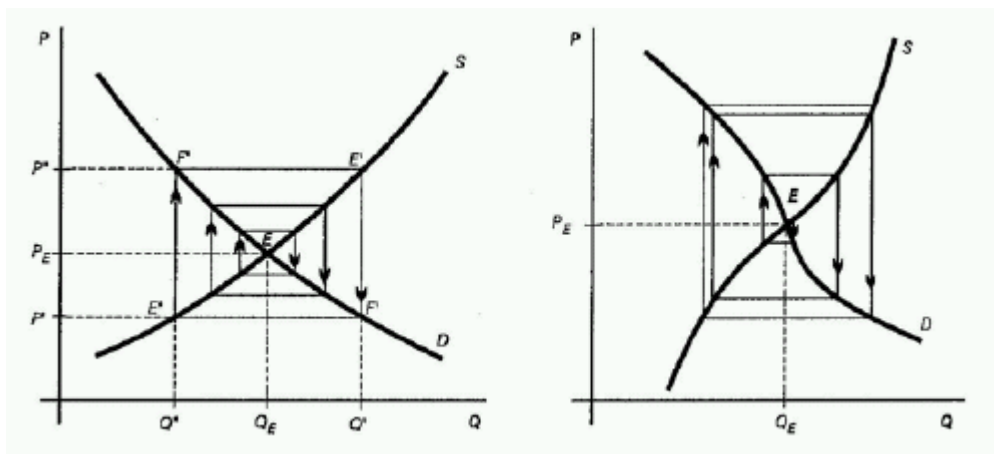
Konvergující pavučina



Divergující pavučina



Stabilní pavučina a oscilace



Zdroj: [2]

Příloha č. 2

Adria Airways	Biman Bangladesh Airlines	Hong Kong Express Airways	Royal Jordanian
Aegean Airlines	Binter Canarias	Iberia	S7 Airlines
Aer Lingus	Blue Panorama Airlines	Icelandair	Safair
Aeroflot	Blue1	Interair South Africa	SAS Norge
Aerolíneas Argentinas	BMI	Iran Air	SATA Air Açores
Aeroméxico	British Airways	Iran Aseman Airlines	Saudi Arabian Airlines
Aerosvit Airlines	Brussels Airlines	Israir Airlines	Scandinavian Airlines
Afriqiyah Airways	Bulgaria Air	Japan Airlines	Shandong Airlines
Aigle Azur	CAL Cargo Air Lines	Jat Airways	Shanghai Airlines
Air Algérie	Cargojet Airways	Jet Airways	Shenzhen Airlines
Air Astana	Cargolux	JetLite	Sichuan Airlines
Air Austral	Caribbean Airlines	Jordan Aviation	SilkAir
Air Berlin	Carpatair	Kenya Airways	Singapore Airlines
Air Canada	Cathay Pacific	Kingfisher Airlines	Singapore Airlines Cargo
Air China	China Airlines	Kish Air	Sky Airlines
Air Corsica	China Cargo Airlines	KLM	Skyways
Air Europa	China Eastern Airlines	Korean Air	South African Airways
Air France	China Southern Airlines	Kuwait Airways	South African Express
Air India	Cimber Sterling	Lacsa	Spanair
Air Jamaica	Cirrus Airlines	LAM Mozambique Airlines	SriLankan Airlines
Air Koryo	CityJet	LAN Airlines	Sudan Airways
Air Macau	Comair (South Africa)	LAN Argentina	SunExpress
Air Madagascar	Condor Flugdienst	LAN Cargo	Surinam Airways
Air Malta	Continental Airlines	LAN Ecuador	Swiss International
Air Mauritius	Continental Micronesia	LAN Perú	Syrian Air
Air Moldova	Copa Airlines	Lauda Air	TAAG Angola Airlines
Air Namibia	Copa Airlines Colombia	Libyan Airlines	TACA Airlines
Air New Zealand	Corsairfly	LOT Polish Airlines	TACA Peru
Air Nigeria	Croatia Airlines	LTU International	TACV
Air Niugini	Cubana de Aviación	Lufthansa	TAM Airlines
Air Nostrum	Cyprus Airways	Lufthansa Cargo	TAM Airlines
Air One	Czech Airlines	Lufthansa CityLine	TAME
Air Pacific	Delta Air Lines	Luxair	TAP Portugal
Air Seychelles	DHL Air UK	Mahan Air	TAROM
Air Tahiti	DHL International Aviation	Malév Hungarian Airlines	Thai Airways International
Air Tahiti Nui	Donavia	Malmö Aviation	TNT Airways
Air Transat	Dragonair	MasAir	Transaero Airlines
Air Vanuatu	Dubrovnik Airline	Meridiana Fly	TransAsia Airways
Air Zimbabwe	EgyptAir	Mexicana de Aviación	TUIfly
AirBaltic	El Al	Malaysia Airlines	Tunisair
Aircalin	Emirates	MIAT Mongolian Airlines	Turkish Airlines
Airlink	Estonian Air	Middle East Airlines	Ukraine International
Alaska Airlines	Ethiopian Airlines	Montenegro Airlines	United Airlines
Alitalia	Etihad Airways	Nippon Cargo Airlines	UPS Airlines
Alitalia-Linee Aeree	EuroAtlantic Airways	Nouvelair	US Airways
All Nippon Airways	Eurowings	Olympic Air	UTair Aviation
American Airlines	EVA Air	Oman Air	Vietnam Airlines
Arkia Israel Airlines	FedEx Express	Onur Air	Virgin Atlantic Airways
Armavia	Finnair	Pakistan International	Vladivostok Air
Asiana Airlines	Flybe	Pegasus Airlines	Volaris
Atlasjet	Garuda Indonesia	PLUNA	Wataniya Airways
Austrian Airlines	Gol Transportes Aéreos	Precision Air	Widerøe
Avianca	Gulf Air	Qantas	Xiamen Airlines
Azerbaijan Airlines	Hahn Air	Qatar Airways	Yemenia
B&H Airlines	Hainan Airlines	Qatar Executive	
Bangkok Airways	Hawaiian Airlines	Rossiya	
Belavia	Hemus Air	Royal Air Maroc	
Bellview Airlines	Hong Kong Airlines	Royal Brunei Airlines	

Zdroj: www.iata.cz



(c) Matěj Lelek

planes.cz



(c) Michal Pazourek

planes.cz



(c) Marie Krížková

planes.cz



(c) Tarek Zervan

planes.cz



(c) Křatiš Csemniczký

planes.cz



(c) Tomasz Kozakowski

planes.cz