



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Klára Havlíčková

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra společenských věd

Osobní letecká doprava v České republice

Vypracovala:

Klára Havlíčková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Václava Jaegerová

Jindřichův Hradec, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
»**Osobní letecká doprava v České republice**«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2008

podpis studenta

Anotace

Osobní letecká doprava v České republice

Práce se zabývá problematikou letecké dopravy osob v České republice. V teoretické části je popsán dosavadní vývoj letecké dopravy a její budoucí trendy se zaměřením na nízkonákladové aerolinky. Praktická část je zaměřena na vybranou leteckou společnost a analýzu jejího konkurenčního prostředí.

duben 2008

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci
bych chtěla poděkovat

Ing. Václavě Jaegerové

z Vysoké školy ekonomické v Praze,
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

ÚVOD.....	2
1 VÝVOJ OSOBNÍ LETECKÉ DOPRAVY	4
1.1 Vývoj osobní letecké dopravy od počátků letectví do současnosti.....	4
1.2 Počátky komerční letecké dopravy osob.....	5
1.2.1 Počátky letecké dopravy v USA a vývoj v Evropě	5
1.2.2 Vývoj u nás po roce 1945	6
1.2.2.1 Vznik letiště v Praze-Ruzyni	7
1.3 Vznik prvních nízkonákladových aerolinek.....	10
2 ROZDĚLENÍ LETECKÝCH DOPRAVCŮ OSOB	11
2.1 Klasičtí letečtí dopravci.....	12
2.1.1 České aerolinie, a.s. (ČSA)	15
2.1.1.1 Click4Sky	19
2.2 Nízkonákladoví letečtí dopravci	20
2.3 Charterové lety	21
3 SOUČASNÉ A BUDOUCÍ TRENDY V OSOBNÍ LETECKÉ DOPRAVĚ	23
3.1 Trendy v nízkonákladové letecké dopravě osob	23
4 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ V OSOBNÍ LETECKÉ DOPRAVĚ.....	26
4.1 Konkurence leteckých dopravců na českém trhu a konkurenční tlaky ze zahraničí	26
4.2 Konkurenční prostředí nízkonákladových leteckých přepravců	28
4.2.1 Působení nízkonákladových leteckých přepravců a ČSA v rámci letiště Praha-Ruzyně.....	28
4.2.2 Porovnání vybraných nízkonákladových leteckých společností.....	30
4.2.2.1 Ryanair	30
4.2.2.2 EasyJet.....	32
ZÁVĚR.....	36
LITERATURA.....	38
PŘÍLOHY	42
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	45

ÚVOD

„Letecká doprava je nejmladší druh dopravy a je jednou z nejdynamičtějších oblastí lidské činnosti, významně ovlivňuje světovou ekonomiku i životní styl obyvatel. Česká republika zaznamenala od roku 1993 ve svém vzdušném prostoru více než šestinásobný nárůst pohybů letadel a růst zájmu leteckých dopravců o letiště Praha se dlouhodobě pohybuje v desítkách procent ročně“ [1, s. 15].

Pod pojmem letecká doprava se rozumí přemístování osob, pohyb pošty, zboží a nákladu pomocí letadel. V mé práci se soustředím na osobní leteckou dopravu, která je považovaná v současnosti za nejrychlejší, nejbezpečnější a nej pohodlnější způsob přepravy osob a zboží. Vyvíjí se velice intenzivně a k nejvýraznějšímu růstu došlo v posledních dvaceti letech. Dnes si bez ní nelze představit mezinárodní spolupráci, turistiku ani obchod. Osobní letecká doprava se tak stává globálně masovým dopravním odvětvím.

Cílem práce je podat přehled vývoje letecké dopravy osob v České republice, popsat konkurenční prostředí a současné i budoucí trendy v osobní letecké dopravě se zaměřením na nízkonákladové aerolinky. Proč jsem si zvolila právě toto téma? A proč jsem se zaměřila právě na nízkonákladové letecké dopravce? Civilní letecká doprava mě zajímá a mou pozornost upoutala především nízkonákladová přeprava osob, která se stává stále oblíbenější mezi cestujícími. V rostoucí míře se totiž objevuje boj mezi dvěma pojetími letecké dopravy – mezi klasickým a nízkonákladovým modelem. Obě části mé práce se zabývají tím, proč tomu tak je, že lidé dávají přednost spíše levnějším aerolinkám a nekladou důraz na poskytnuté služby a jejich kvalitu.

Teoretická část uvádí čtenáře do problematiky letecké dopravy osob v České republice. Je zde nastíněn vývoj letecké dopravy od prvopočátků do současnosti, vývoj u nás po roce 1945 a vznik pražské Ruzyně a její vývoj v počtu odbavených osob za jednotlivé roky. Jako další bod uvádím rozdělení leteckých dopravců na klasické a nízkonákladové. V práci se soustředuji především na nízkonákladové letecké přepravce. A snažím se zodpovědět některé otázky typu: Proč vlastně nízkonákladoví dopravci vznikli? Co jsou tito dopravci zač a jaké poskytují služby? Jak je možné, že ceny jejich letenek jsou tak nízké? Jaká je jejich budoucnost? V současnosti dochází k výraznému růstu v poptávce po těchto dopravcích. Čím si ale získávají své zákazníky? Na tyto a další otázky jsem se snažila odpovědět v mé bakalářské práci. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena

na současné i budoucí trendy v osobní letecké dopravě v rámci nízkonákladové přepravy osob.

Druhá část práce se zabývá konkurenčním prostředím v osobní letecké dopravě. Je zde analyzován tvrdý konkurenční boj mezi klasickými leteckými dopravci a nízkonákladovými leteckými dopravci. Dále je v této části nastíněno působení nízkonákladových leteckých přepravců a Českých aerolinií v rámci letiště v Praze-Ruzyni. Poté porovnávám vybrané nízkonákladové letecké společnosti, které působí na letišti Praha-Ruzyně. Srovnávám dva největší no-frills dopravce působící v Evropě – Ryanair a easyJet. Porovnávání jsem pojala z různých hledisek – cenové porovnání letenek u těchto společností, nabídka destinací, do kterých lze létat, poskytované služby a také porovnání zisku. Ke zjištění finančních ukazatelů jsem využila výroční zprávy jednotlivých společností z let 2001 až 2007. Výsledky porovnávání jsem vyhodnotila a zpracovala do tabulek a grafů, ze kterých jsem vyvodila závěry.

1 VÝVOJ OSOBNÍ LETECKÉ DOPRAVY

Letecká doprava zahrnuje přemístování osob a zboží. V mé práci se zaměřuji pouze na leteckou přepravu osob. V první kapitole se zabývám vývojem osobní letecké dopravy ve světě a v České republice od počátků letectví do současnosti. Přestože cílem této práce je podat přehled vývoje osobní letecké dopravy v ČR, musím se zde zmínit o vývoji letectví ve Spojených státech a v Evropě. V popisu historického vývoje zmiňuji hlavní milníky, hlouběji se zabývám vývojem letectví zejména ve 20. století a současností.

V další části této kapitoly se věnuji vzniku našeho hlavního mezinárodního letiště v Praze-Ruzyni. Zde popisuji ve zkratce vývoj letiště a jeho postavení na evropském trhu.

V poslední části kapitoly zmiňuji vznik prvních nízkonákladových leteckých společností a definuji samotný termín „nízkonákladový letecký dopravce“.

1.1 VÝVOJ OSOBNÍ LETECKÉ DOPRAVY OD POČÁTKŮ LETECTVÍ DO SOUČASNOSTI

Vynález letadla znamenal pro lidstvo velice zásadní okamžik, vyvolal revoluci v dopravě a obchodu a nastartoval proces velkých technologických změn. Renesanční umělec a vědec Leonardo da Vinci je považován za prvního známého badatele, který se zabýval racionálním poznáním zákonitosti letu. Velká část jeho spisů byla ztracena, a proto nebyl jeho vliv na letectví tak velký. Angličan George Cayley se na konci 18. století zabýval fyzickými silami ovlivňujícími let. Navrhl první letadlo, které mělo základní prvky moderního letadla, jeho práce ovlivnila mnoho vědců v následujících letech. Je označován za otce letectví.

Do historie letectví se na konci 19. století výrazně zapsal německý inženýr Otto Lilienthal. Postavil celkem 18 druhů plně ovladatelných kluzáků. Za svůj život uskutečnil okolo 2 000 letů. Stal se hlavním inspirátorem pro další vynálezce [2]. Wilbur a Orville Wrightové vynalezli první letoun schopný řízeného letu. Pocházeli z města Dayton v Ohiu, byli to tiskaři a výrobci jízdnicích kol, ale již od dětství se zajímali o aviatiku. První pokusy řízeného letu provedli 17. prosince 1903 a až do roku 1908 neprováděli žádné veřejné lety, aby neodhalili tajemství jejich vynálezu bez vlastnictví patentu [3].

Prvním Čechem, který uskutečnil úspěšný let v českých zemích, byl v dubnu 1910 J. Kašpar. „Vlastní počátek civilní letecké dopravy je datován na rok 1919, kdy ze snahy využít velké zásoby vojenského leteckého materiálu, zbylého z války, bylo v Evropě zřízeno několik letecko-dopravních společností k provozování letecké dopravy“ [4, s. 1167].

Později v 60. letech 19. století se u nás zabýval letectvím Václav Kadeřávek z Prahy, který studoval anatomii ptačího letu, udělal koncepci na návrh letadla a uveřejnil jeho rozsáhlejší popis. Tímto začala éra letectví [5].

1.2 POČÁTKY KOMERČNÍ LETECKÉ DOPRAVY OSOB

V této kapitole popisují počátky letecké dopravy ve Spojených státech a v Evropě. V příloze **Tabulka 1** uvádí vzlety prvních letadel ve světě. Dále se zaměřuji na vývoj letectví v České republice, a to zejména po roce 1945.

1.2.1 POČÁTKY LETECKÉ DOPRAVY V USA A VÝVOJ V EVROPĚ

Počátky komerčního letectví v USA jsou spojeny s rokem 1912, kdy se uskutečnily první přepravní letecké služby za úplaty, bylo to mezi městy St. Petersburg a Tampa na Floridě. Tehdy se létalo přes mořský záliv mezi těmito městy, cestující tak nemuseli záliv objíždět a tím ušetřili čas. Přeprava pošty se stala prvním startovním bodem komerčního letectví. K rozmachu letecké dopravy dochází až po 1. světové válce, kdy vznikají první letecké společnosti. V roce 1925 vstoupil v platnost Zákon o letecké poštovní přepravě, který znamenal významný krok k upevnění pozice leteckého průmyslu v USA [6].

Na konci dvacátých let 20. století se začíná vytvářet letecká síť spojující Spojené státy se zbytkem světa. Velký vliv na tento rozvoj měla společnost Pan American Airways, která se stala průkopníkem ve světové letecké dopravě. Zavedla první nonstop linku směřující na Havaj. V roce 1956 přišla na trh s tryskovými letadly typu Boeing 707. Dnes již tato společnost neexistuje, ukončila svoji činnost v roce 1992 kvůli finančním problémům. Velkou část společnosti převzala Delta Airlines.

Společnost Boeing Air Transport nasadila v roce 1930 jako první obsluhující personál – letušky.

První evropské země spojené s letectvím byly Francie, Německo a Nizozemí. Nejstarší letecká společnost, která stále funguje pod stejným původním názvem, se nazývá KLM (KLM Royal Dutch Airlines). Byla založena roku 1919 a první let uskutečnila o rok později. Dnes je součástí skupiny Air France – KLM (od 30. září 2003).

V roce 1924 vznikla ve Velké Británii letecká společnost Imperial Airways sloučením čtyř malých aerolinek. V současnosti funguje pod názvem British Airways a je členem letecké aliance Oneworld. Létá do 147 destinací světa.

Největší německá letecká společnost Lufthansa byla založena roku 1926 a tímto začal rozvoj německého leteckého průmyslu. Dnes létá do více než 180 destinací světa.

„Letecký průmysl se v českých zemích zrodil již v prvních letech existence Československa a rozvíjel se zejména díky podpoře státu i vyspělé strojírenské tradici. Do konce roku 1920 vznikly v českých zemích hned tři větší letecké továrny, vesměs v Praze: Letov – vojenské továrny na letadla, Aero a Avia. Roku 1930 zahájila výrobu letadel i pražská firma ČKD pod zavedenou značkou Praga“ [7, s. 252].

V roce 1923 vznikl podnik Československé státní aerolinie (o něm více v kapitole 2.2.1). Provozoval lety z Prahy do Brna, Bratislavy a Košic. „Kromě Československých státních aerolinií se objevila v ČSR druhá letecko-dopravní společnost s názvem Československá letecká společnost, která byla zřízená pomocí soukromého kapitálu koncernu Škodových závodů“ [7, s. 252].

V současné době letecká doprava zápolí s řadou problémů. Jedním z nejvýznamnějších problémů je omezená kapacita letišť vyskytujících se v nejžádanějších oblastech Severní Ameriky, Evropy a Dálného východu [8]. Další problémy způsobují politické a ekonomické okolnosti ve světě. Sem zařadíme například i terorismus. Po útoku na World Trade Center v New Yorku 11. září 2001 nastal ve Spojených státech velice vážný stav, kdy došlo téměř k osmdesátiprocentnímu poklesu v poptávce po letecké dopravě. V ostatních zemích došlo až k zániku některých společností.

1.2.2 VÝVOJ U NÁS PO ROCE 1945

V průběhu 2. světové války se v Protektorátu Čechy a Morava letecký průmysl zaměřil hlavně na výrobu komponentů a licenční výrobu letounů německé konstrukce.

Po 2. světové válce byla továrna Aero přestěhována do Vodochod a je do současnosti největším leteckým výrobcem.

Následkem okupace v roce 1939 zanikly České aerolinie a svoji činnost zahájily v září roku 1945 jako jediný letecký dopravce Československa. V následujících letech se začaly provozovat jak vnitrozemské tak i mezinárodní lety. V roce 1947 České aerolinie zahájily mezikontinentální lety. Další vývoj u nás je spojen s rozvojem techniky letadlového parku a jeho neustálým zlepšováním. Rok 1962 znamenal důležitý milník ve vývoji, kdy aerolinky uskutečnily první transatlantické lety do Havany. V 70. letech docházelo k nárůstu počtu destinací, kam letadla směřovala a letecká síť se tak neustále rozšiřovala. V souvislosti s tím se začala početně rozrůstat i flotila. V 90. letech bylo do letadlového parku zařazeno první letadlo západoevropské výroby, do provozu byly uvedeny další letouny a dochází k otevření nových linek po celém světě.

Prodej letenek přes internet byl zahájen v roce 2000 a zaznamenal velký rozmach v dalších letech. Dnes používá internet většina zákazníků k nákupu letenek.

„Letecká doprava prošla za období téměř sta let zcela unikátním vývojem od prvního krátkého skoku letadla těžšího než vzduch až ke globálnímu odvětví, které je technologicky na špičce lidského vývoje a u něhož hlavní omezení růstu jsou stále více formována jen fyzikálními zákony (rychlost) a ekologicko-kapacitními limity (možnosti stavby nové infrastruktury, dostupnost současného druhu paliva)“ [1, s. 29].

1.2.2.1 VZNIK LETIŠTĚ V PRAZE-RUZYNI

Rok 1937 se pojí se vznikem letiště v Praze-Ruzyni. V loňském roce oslavilo letiště 70. výročí od jeho založení. Letecká síť ČSA v roce 1938 obsahovala již 24 úseků, kde jedna polovina činila lety do vnitrozemí a druhá do zahraničí [9].

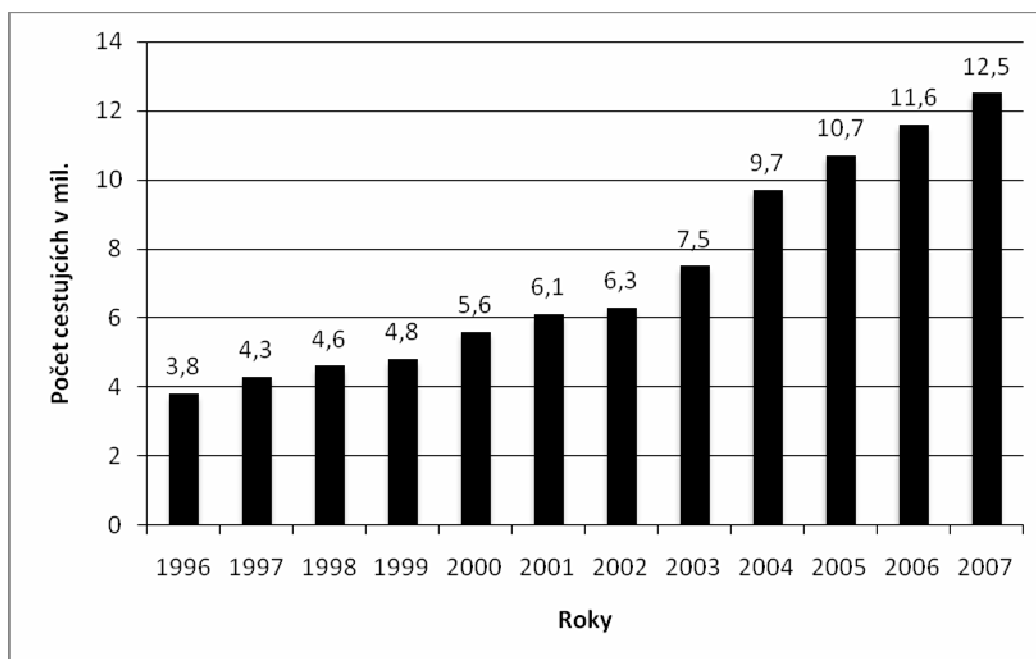
Letiště Praha-Ruzyně je mezinárodní letiště nacházející se 17 kilometrů severozápadně od centra české metropole. Jde o největší letiště nejen v České republice, ale i ve střední a východní Evropě. Díky své výhodné pozici je Praha sídlem celkem 57 leteckých společností. Patří dokonce k letišťům, kde sídlí nejvíce nízkonákladových leteckých společností ve střední Evropě.

V současnosti zajišťuje letiště Ruzyně přímé lety do 128 světových destinací v 51 zemích světa. Vzletové dráhy a terminály letiště pokrývaly v roce 1937 jen 108 ha, současná

rozloha je 920 ha. „Letiště Praha má dnes dvě vzletové a přistávací plochy, je rozděleno na dvě části – jižní část, kde se začala psát historie letiště, a severní, kde je soustředěn současný rozvoj. Na Ruzyni jsou celkem čtyři terminály, jsou to Sever 1 a Sever 2, což je nový schengenský terminál, a Jih 1, tedy původní terminál, který dnes využívá armáda, čtvrtý terminál je Jih 2 sloužící pro „general aviation“ a některé charterové lety“ [10, s. 1]. Pražská Ruzyně má výborné předpoklady pro její další rozvoj, disponuje moderní letištní infrastrukturou, technologiemi a je zároveň atraktivním prostředím pro cestující, neboť Česká republika je vyhledávaným cílem obchodních i turistických cest [10].

V roce 2005 získalo ruzyňské letiště 1. místo v mezinárodní soutěži World Airport Awards za „Nejlepší letiště střední/východní Evropy“. Počet cestujících za rok 2007 byl 12 436 254, což je 7,5% nárůst oproti předchozímu roku. Průměrný počet cestujících za měsíc činil 34 tisíc. V **Grafu 1** vidíme nárůst v počtu cestujících (v mil.) za jednotlivé roky. Pražská Ruzyně vykazuje dlouhodobý meziroční nárůst v počtu přepravených osob. V roce 2005 letiště dosáhlo hranice 10 milionů cestujících.

Graf 1: Počet cestujících v milionech z letiště Praha-Ruzyně v letech 1996 – 2007



Zdroj: http://www.prg.aero/cs/site/airport/o_spolecnosti/in_vyrocnizprava.htm [11]

V červnu 2007 se v tisku objevila zpráva o budování druhého letiště v Praze v areálu Vodochody nacházející se severně od Prahy. Společnost Penta Investments se rozhodla, že

vybuduje v Praze druhé mezinárodní letiště a chce využít přistávací dráhu leteckého výrobce Aero Vodochody. Mělo by začít fungovat mezi roky 2009 až 2010. Nové letiště ale nemá fungovat jako konkurence Ruzyni. Zaměří se především na nízkonákladové a charterové lety. Odhad Penty je, že letištěm projde zhruba 10 % cestujících, kteří v současnosti projdou ruzyňským letištěm, tzn. asi 1,5 milionu lidí [12].

Samostatná organizace, která spravuje ruzyňské letiště, je v ČR Česká správa letišť s. p. a Řízení letového provozu České republiky, má na starosti navigační systémy letových cest.

„Podle informace na webových stránkách ruzyňského letiště došlo 6. února 2008 ke změně názvu Letiště Praha, s. p., na Správa Letiště Praha, s. p. Důvodem změny je příprava tzv. zbytkového státního podniku, který je určen k vypořádání závazků a nebude předmětem privatizace. Ve stejný den vznikla souběžně tzv. malá akciová společnost Letiště Praha, a.s. Její založení znamená realizaci prvního zakladatelského privatizačního projektu schváleného vládou ČR. Do této akciové společnosti bude na základě druhého privatizačního projektu v budoucnu převeden majetek, smluvní vztahy, povolení, certifikace, licence i všechny procesy a zdroje potřebné pro fungování letiště, včetně zaměstnanců“ [13].

V **Tabulce 2** je uvedeno porovnání provozních výkonů letiště Praha a konkurenčních letišť – Vídeň, Budapešť a Varšava. Ruzyně se řadí na 108. místo v hodnocení největších letišť světa podle počtu odbavených cestujících.

Tabulka 2: Srovnání provozních výkonů konkurenčních letišť v letech 2005 – 2006

Letiště	Počet cestujících (osob)		Počet pohybů (přistání/odlety)	
	2005	2006	2005	2006
Praha	10 777 020	11 581 511	160 213	166 346
Vídeň	15 859 050	16 855 725	230 900	237 490
Budapešť	8 063 620	8 266 700	126 359	126 947
Varšava	7 071 881	8 101 827	115 320	126 534

Zdroj: http://www.prg.aero/cs/site/download/vyrocní_zpravy/LP_VZ_2006.pdf [11]

Od 30. března 2008 mohou lidé na letišti prokazovat svou totožnost jen palubním lístkem a průkazem totožnosti (občanský průkaz, řidičský průkaz nebo pas) a to do zemí v schengenském bezhraničním prostoru – celkem 23 zemí Evropské unie (to samé platí i pro letiště v Brně). Na letišti tak zmizely pasové kontroly a Terminál 2 odbavuje pasažéry cestující právě do zemí schengenu [14].

1.3 VZNIK PRVNÍCH NÍZKONÁKLADOVÝCH AEROLINEK

V současnosti existují na trhu klasičtí letečtí dopravci a nízkonákladoví letečtí dopravci. Nejsou-li sdružení do přepravních aliancí, tak si navzájem konkurují jednak z hlediska cen a jednak poskytovanými službami.

Rozvoj letecké dopravy je velmi intenzivní, jsou zakládány stále nové společnosti, mezi nimi převažuje vznik nízkonákladových leteckých společností. Vznikají buď založením nových společností nebo vznikem dceřiných společností standardních přepravních (například Click4Sky).

Nízkonákladové neboli nízkorozpočtové letecké společnosti (z angličtiny také low cost carriers – LCC, no-frills, discount carriers) vznikly v 70. letech 20. století ve Spojených státech. Jejich vznik byl umožněn po deregulaci, která zasáhla letecký průmysl poprvé v roce 1978 v USA. Za vůbec první nízkonákladovou leteckou společnost na světě je považována Southwest Airlines, která dodnes působí v USA. Je to největší aerolinka světa v počtu přepravených osob [15].

Deregulace letecké dopravy měla velký význam v procesu odstraňování regulačních překážek, které potlačovaly uvolnění volného trhu. Do EU se deregulace dostala až v roce 1997 a umožnila tak vznik prvních nízkonákladových leteckých dopravců.

Hlavním cílem nízkonákladové společnosti je dopravit cestujícího do určitého místa za co nejlevnější cenu. S tím je samozřejmě spojena i kvalita služeb, která je značně snížená. V žádném případě se ale nejedná o špatnou či nízkou technickou kvalitu letadel. Cestující si může zakoupit jen jednosměrnou letenku, každý let se tedy prodává samostatně. Letenky se rezervují prostřednictvím internetu a platí se platební kartou. Klasické letenky se v low – cost dopravě nevyskytují, jsou nahrazeny potvrzením o rezervaci letu.

2 ROZDĚLENÍ LETECKÝCH DOPRAVCŮ

OSOB

V této kapitole se zabývám rozdělením leteckých dopravců na klasický a nízkonákladový model, uvádím zde také nepravidelnou formu přepravy cestujících, jsou to tzv. charterové lety na objednávku. Jednotlivé druhy popíšu a uvedu k nim konkrétní příklad leteckého dopravce. Jejich charakteristika je důležitá pro praktickou část práce.

Seznámím vás s českou největší leteckou společností České aerolinie a.s. Zmíním se o jejím historickém vývoji, postavení na trhu a také o virtuální letecké společnosti Click4Sky, která nově vznikla na českém trhu jako nízkonákladový letecký dopravce coby dceřiná společnost Českých aerolinií.

O nízkorozpočtových leteckých dopravcích se zmíním podrobněji zejména v praktické části práce. V této kapitole vám představím hlavní znaky těchto levných dopravců.

V úvodu bych se chtěla nejprve zmínit o členění leteckých společností a uvést dva hlavní druhy systémů k plánování letů.

ČLENĚNÍ LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Pravidelná (scheduled) doprava – umožňuje pravidelnou leteckou přepravu na pravidelných linkách podle letového řádu a za veřejné jízdné (např. ČSA, British Airways, KLM, Lufthansa a další).

Nepřavidelná (charterová, leisure) doprava – jde o přepravu zajištěnou cestovními kanceláři nebo agenturami, jsou to tzv. lety na objednávku (Thomsonfly, Thomas Cook Airlines, Fischer Air a další).

Osobní dopravci (passenger airlines) – letecké společnosti poskytující přepravu cestujících, ale i zboží a pošty, což je jen vedlejším produktem (ČSA, KLM, Fischer Air a další).

Zbožoví dopravci (cargo airlines) – letecké společnosti nabízející lety pouze pro přepravu zboží (někdy i pošty), jsou často dceřinými společnostmi velkých osobních leteckých společností (Lufthansa).

Existují dva druhy systémů k plánování letů a to **point to point systém** nebo tzv. **hub systém** (anglicky hub and spoke). První systém point to point je využíván především

nízkonákladovými společnostmi, je zaměřen na krátké a střední vzdálenosti letů. Je to let bez mezipřistání mezi cílovými destinacemi a je méně nákladný než systém hub and spoke. Hub systém je směřován přes domovské letiště a využívá se zejména při dlouhých vzdálenostech. Je nákladnější z důvodu potřeby většího počtu personálu.

2.1 KLASIČTÍ LETEČTÍ DOPRAVCI

Klasičtí (sít'oví) letečtí dopravci vytvářejí letecké aliance, aby se ubránily konkurenčním tlakům ze strany low – cost dopravců. Díky aliancím mohou poskytovat větší rozsah služeb, vyšší počet letů a může tím dojít ke snížení nákladů především v oblasti cateringu, check-in nebo obsluhy u terminálů. Výhodou u klasických dopravců může být i to, že umožňují zákazníkům nasbírat body za nalétané míle v podobě Frequent Flyer programů – tyto výhody se u nízkonákladových společností nevyskytují. Klasický letecký dopravce poskytuje přepravní služby, které obsahují klasické atributy, mezi které patří např. bezplatné občerstvení na palubě letadla, možnost využití interline služeb spolupracujících společností, které umožňují využít návazné spoje, nebo pomoc cestujícím při nepravidelnosti letu a odbavení až do konečné destinace.

Frequent Flyer Programme (FFP) se objevil na trhu díky společnosti American Airlines. Původně vznikl v červnu 1980 v Kalifornii prostřednictvím Western Airlines, která ale bohužel neměla vhodný počítačový software k tomuto systému. S tím přišla až o rok později právě American Airlines. Frequent Flyer Programme je služba, kterou poskytuje mnoho aerolinek za tím účelem, aby se nějak odměnily stálým zákazníkům za jejich věrnost [16]. Zákazníkům jsou přiděleny body za nalétané míle s danou společností. Body mohou být posléze vyměněny například za bezplatné lety nebo jiné služby a zboží, a jsou ukládány na členskou kartu. ČSA také nabízí věrnostní programy pro své cestující – program OK Plus přináší řadu výhod při cestování. Více se lze dozvědět z webových stránek společnosti.

Existuje i tzv. Frequent Buyer Programme (FBP), který má podobný charakter jako FFP, ale slouží především velkým zákazníkům – firmám.

Zákazníkům tyto společnosti také nabízejí širší výběr destinací, kam směřují jejich lety. Nabízejí různé úrovně tříd – business či economic, a tak si klasického dopravce vybírá především více zákazníků z řad cestujících za obchodem. V případě, že musí letadlo kvůli

nějaké poruše nouzově přistát mimo cíl destinace, kam má namířeno, zajistí cestujícím bezplatné občerstvení a ubytování a snaží se je co nejdříve dopravit do cílového místa (může využít i služeb jiného leteckého dopravce). To samé platí i v případě zpoždění letů, kdy klasický letecký dopravce nabídne cestujícím poukázky na občerstvení a zajistí změny rezervace navazujících spojů.

V 90. letech minulého století se začaly formovat tzv. alianční seskupení a to především z konkurenčních důvodů. Tyto aliance se snaží nabízet co nejlepší služby pro své zákazníky a to v co nejširší geografické oblasti. Za cíl si kladou poskytnout zákazníkovi takové různé cíle destinací, aby cestující mohl využít služeb právě dané aliance. Jednotlivé aliance nabízejí i společné Frequent Flyer programy a tzv. harmonizované služby, které znamenají přibližně stejnou kvalitu poskytovaných služeb u všech leteckých společností v rámci příslušné aliance.

V **Tabulce 3** jsou zaznamenány tři největší letecké aliance – Star Alliance, SkyTeam a Oneworld – a jejich členové. České aerolinie jsou členem jedné z nich.

Tabulka 3: Porovnání třech největších leteckých aliancí a seznam jejich členů (únor 2008)

	Star Alliance	SkyTeam	Oneworld
Počet cestujících/rok	455,5 mil.	428 mil.	319,7 mil.
Destinace	912	841	692
Tržní podíl	25,10 %	20,80 %	14,90 %
Členové	Adria Airways Air Canada Air China Air New Zealand ANA Asiana Airlines Austrian Airlines Blue1 BMI Croatia Airlines LOT Polish Airlines Lufthansa Scandinavian Airlines Shanghai Airlines Singapore Airlines South African Airways Spanair Swiss International Air Lines TAP Portugal Thai Airways International United Airlines US Airways	Aeroflot Aeroméxico Air Europa Air France Alitalia China Southern Continental Copa Airlines Czech Airlines Delta Kenya Airways KLM Korean Air Northwest	American Airlines British Airways Cathay Pacific Finnair Iberia Japan Airlines LAN Malév Qantas Royal Jordanian

Zdroj: <http://www.staralliance.com/en/meta/airlines/index.html> [17],
<http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/aboutSkyTeam.jsp> [18], <http://www.oneworld.com/> [19]

2.1.1 ČESKÉ AEROLINIE, A.S. (ČSA)

Datum 6. října 1923 se pojí se vznikem Českých aerolinií, byly založeny československou vládou, tehdy fungovaly pod názvem Československé státní aerolinie. O necelý měsíc později se uskutečnil první dopravní let z Prahy do Bratislavy. První mezinárodní let je datován na rok 1930 a to z Prahy do Bratislavy a Záhřebu. Letušky se poprvé objevily na palubách letadel v roce 1937, kdy zároveň dochází k celkovému zlepšení služeb pro cestující [20].

V roce 1957 zařadily aerolinky do provozu letadla TU-104A, která létala na lince Praha – Moskva. V únoru 1962 začaly první transatlantické lety z Prahy do Havany. V 90. letech 20. století byla letadla sovětské výroby nahrazena letadly západoevropské výroby. V květnu 1995 aerolinie převzaly jejich současný název České aerolinie, a.s.

ČSA je vlajkovým leteckým dopravcem České republiky, zajišťuje spojení z Prahy do většiny hlavních měst v Evropě, do významných bodů v Severní Americe, a do několika destinací na Blízkém východě a severní Africe. ČSA nabízí zákazníkům spojení do 108 destinací ve 43 zemích světa. Vlajkový dopravce má sídlo v Praze, v České republice také využívá letiště v Brně, Karlových Varech a Ostravě.

25. března 2001 se staly České aerolinie členem aliance SkyTeam. Je to druhá největší mezinárodní aliance leteckých společností na světě (první je Star Alliance), svým zákazníkům nabízí širokou škálu výhod. Zakládající členy aliance byly společnosti Air France, Delta Air Lines, Aeromexico a Korean Air. ČSA se tak staly pátým členem aliance. Mezi některé výhody patří například nasbírání mil při cestování s jakoukoli leteckou společností SkyTeamu, garantování rezervace letenek i na vyprodaných letech, při přestupných letech například jen jedno odbavení a řada dalších předností. Díky vstupu aerolinií do této aliance se Praha stala důležitým hubem (tzn. přestupním bodem) na letecké mapě světa.

Dnes je označována tato letecká společnost za „Nejlepší leteckou společnost se sídlem ve střední a východní Evropě“, již počtvrté po sobě získala ocenění od mezinárodního leteckého průvodce se sídlem v Londýně Official Airline Guide (OAG). Poosmé byla společnost oceněna v kategorii Nejlepší letecká společnost v rámci udílení cen TTG Travel

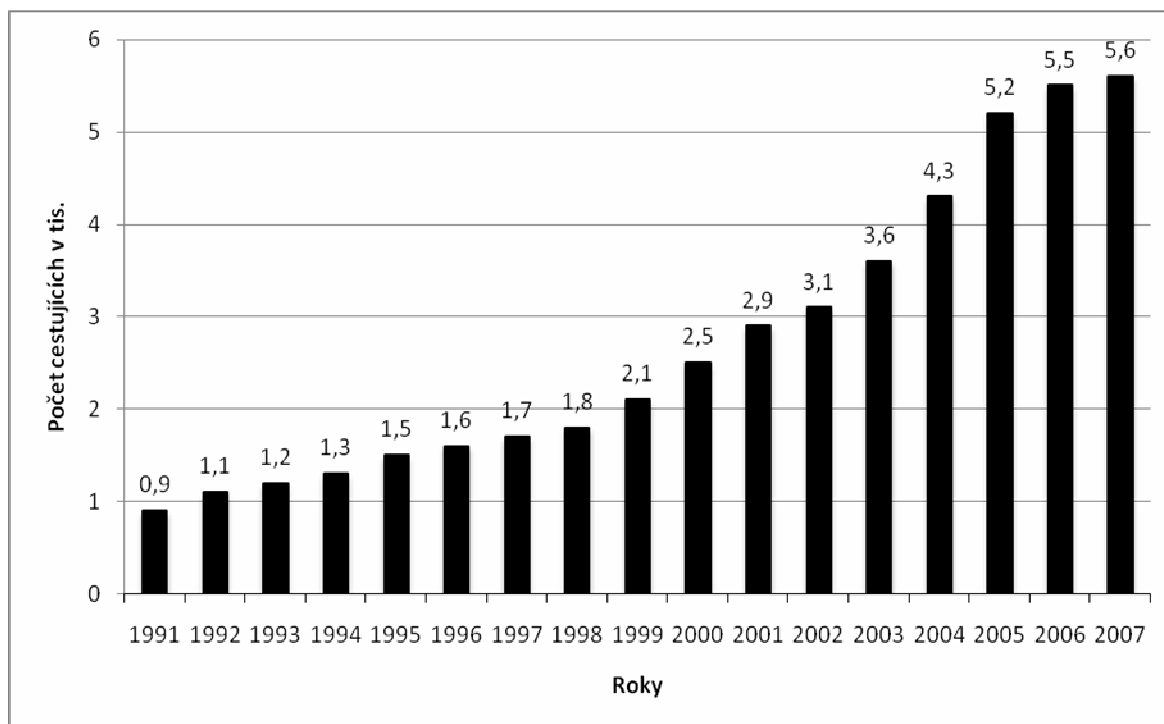
Awards 2008. První místo získaly ČSA v roce 2007 v kategorii pravidelnosti letů mezi 26 členskými leteckými společnostmi Asociace evropských aerolinií [21].

Společnost se zabývá několika činnostmi, tou nejdůležitější je pravidelná letecká přeprava cestujících, dále nabízí cestovním kancelářím a dalším smluvním partnerům nepravidelné charterové spoje do turistických center a jiných neobvyklých destinací, firmám umožňuje přepravu zboží a nákladu. Společnost disponuje jedním z nejmodernějších cargo terminálů ve střední Evropě. Aerolinie dále zajišťují odbavení cestujících a letadel, ročně odbaví asi 60 % všech cestujících na letišti Praha-Ruzyně. Stravovací služby neboli Catering nabízí cestujícím ČSA ale i ostatním společnostem občerstvení výborné kvality. Mezi další činnosti patří technická údržba letadel, výcvik posádek ČSA ale i posádek jiných leteckých společností. Výcvikové centrum se nachází na letišti Ruzyně – Jih. České aerolinie provozují v tranzitním prostoru letiště Praha-Ruzyně a na palubách letadel Duty Free obchody. ČSA se také zajímají o péči o životní prostředí. Tato letecká společnost se vyznačuje moderní letadlovou flotilou, zkušenými piloty a personálem. Letadlová flotila obsahuje padesát moderních a bezpečných letadel. ČSA používají tři základní typy letadel – Airbus A310/A319/A320/A321, Boeing 737 a ATR 42/72.

Prezident společnosti a zároveň předseda představenstva se jmenuje Radomír Lašák. Prezidentem je od 19. ledna 2006. Do těchto funkcí ho jmenovali dozorčí rada a představenstvo společnosti. Do příloh jsem umístila model organizační struktury ČSA (**Schéma 1**).

ČSA ovládají ve smyslu obchodního zákoníku tyto společnosti: ČSA Airtours a.s., Slovak Air Services s.r.o., Amadeus Marketing CSA s.r.o., CSA Services s.r.o., ČSA Support s.r.o. Jsou to dceřiné společnosti aerolinií.

V rámci nových členských států EU jsou ČSA podle počtu přepravených osob největší národní leteckou společností.

Graf 2: Počet cestujících (v mil.) na linkách Českých aerolinií za období 1991 – 2007

Zdroj: <http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy.htm> [22]

Z **Grafu 2** lze vidět rostoucí trend v počtu přepravených cestujících za jednotlivé roky. V roce 2007 flotila Českých aerolinií přepravila přes 5,6 milionu cestujících, jedná se tedy o neustále rostoucí tendenci, ale „obsazenost letadel v pravidelné přepravě meziročně klesla z více než 69 na 66,3 %“ [23].

V **Tabulce 4** je zobrazen přehled finančních výsledků společnosti ČSA zpracovaný podle výročních zpráv z let 2001 – 2006. Všechny údaje jsou uváděny podle českých účetních standardů. Výsledky za rok 2007 ještě nejsou přesně známy, jen některé ukazatele (uvedeny v závorce) se mi podařilo zjistit z tisku. V přílohách v **Grafu 3** jsou znázorněny hospodářské plány společnosti ČSA do budoucích let.

Tabulka 4: Přehled finančních ukazatelů ČSA za období 2001 – 2007

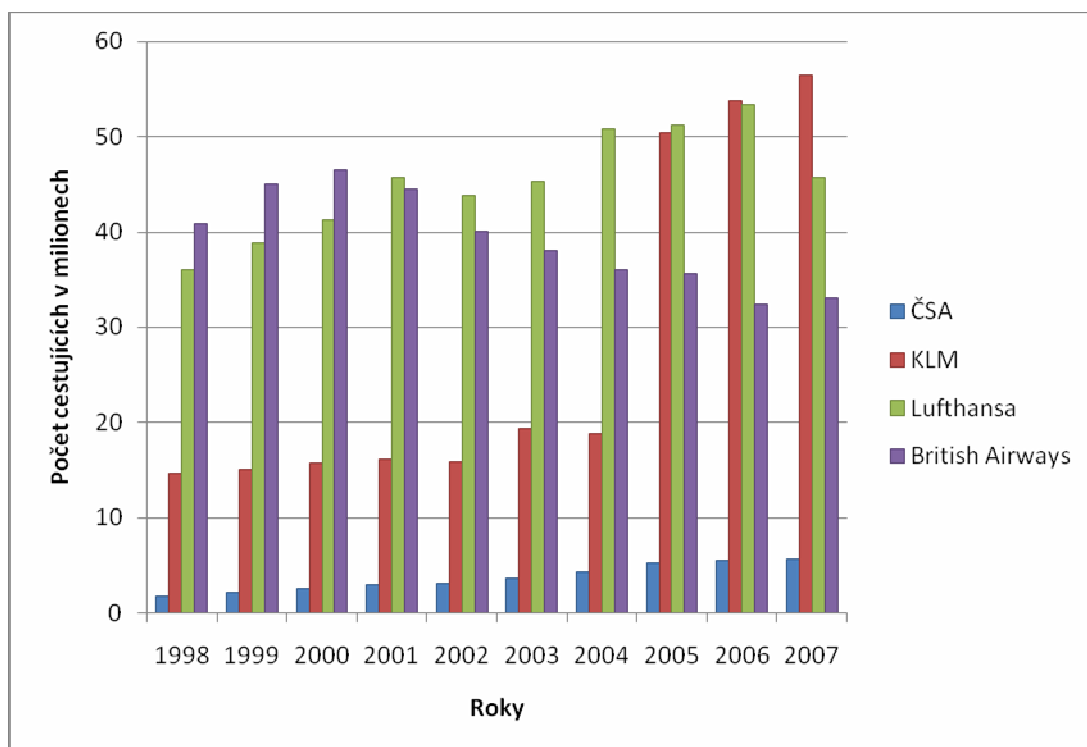
Rok	Počet cestujících (osob)	Obrat (tis. Kč)	Čistý zisk (tis. Kč)	Počet letadel (ks)	Počet zaměstnanců (osob)
2001	2 877 300	18 114 795	- 455 946	30	4 422
2002	3 065 000	17 311 606	- 60 185	31	4 455
2003	3 591 500	19 195 831	70 600	35	4 543
2004	4 345 400	22 297 043	324 168	45	4 861
2005	5 217 600	22 746 989	- 496 057	49	5 303
2006	5 469 900	23 375 950	- 396 951	50	5 442
2007	(5 600 000)	-	(111 000)	-	-

Zdroj: <http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy.htm> [22]

V **Tabulce 4** si můžeme všimnout vysokého nárůstu v počtu cestujících a také rozšíření flotily ČSA zejména mezi roky 2003 a 2004. Podle výroční zprávy z roku 2004 jde o historicky největší expanzi, kterou český národní letecký dopravce prošel v roce vstupu České republiky do EU. Vstup do EU ale znamenal i to, že se doprava v rámci EU stala předmětem DPH. V roce 2007 vykázaly ČSA zisk ve výši 111 milionů Kč, kdy se konečně podařilo dosáhnout zisku po letech ztrát. Profitu dosáhly především díky prodeji jejich majetku – prodej cargo terminálu a pěti boeingů plus jejich následný pronájem, ale i snížením nákladů a zdražením letenek. Do příloh jsem zařadila ukázkou písničky o ČSA, která zazněla na večírku, který se pořádal díky návratu tohoto leteckého dopravce do zisku (**Schéma 2**).

Počet cestujících se společností ČSA jsem porovnala se třemi největšími evropskými leteckými dopravci – KLM, Lufthansou a British Airways. **Graf 4** ukazuje vývoj v počtu přepravených osob za jednotlivé roky. U společnosti KLM je vidět prudký nárůst v počtu cestujících po spojení s Air France. U společnosti Lufthansa je poslední údaj ze třetího čtvrtletí roku 2007.

Graf 4: Srovnání počtu cestujících (v mil.) u společností ČSA, KLM, Lufthansa, British Airways v letech 1998 – 2007



Zdroj: <http://www.bashares.com/phoenix.zhtml?c=69499&p=irol-reportsannual> [24],
<http://konzern.lufthansa.com/en/html/presse/downloads/publikationen/index.html> [25],
<http://www.airfranceklm-finance.com/financial-publications.html> [26],
<http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy.htm> [22]

2.1.1.1 CLICK4SKY

V této části představím začínající leteckou společnost Click4Sky, která se objevila na českém trhu na podzim roku 2007. Je to nový nízkonákladový letecký dopravce v Praze-Ruzyni a dceřiná společnost Českých aerolinií. Ty začaly prostřednictvím Click4sky nabízet levné letenky do 36 měst ve 22 zemích Evropy (jediná mimoevropská destinace je Káhira). Tato virtuální letecká společnost nabízí volná místa v letadlech ČSA. Důvodem vzniku Click4sky je, že průměrná obsazenost letadel ČSA klesla ze 71 na 67 procent. Cílem Click4sky je umístit se v žebříčku nízkonákladových leteckých dopravců na třetí místo a získat 20 % trhu s levnými letenkami. Tímto by ČSA získaly výnosy z využití volných kapacit. Signálem vzniku Click4sky je, že aerolinie mají zájem i o méně bonitní klienty, kteří kladou důraz na cenu [27].

Od března 2008 zlevnila Click4Sky své letenky z 1 990 Kč na konečnou cenu 994 Kč včetně všech letištních poplatků a tax (zakoupit lze jen zpáteční letenka v hodnotě 1 988 Kč namísto předchozích 3 980 Kč) a to z Prahy do sedmi zemí – Amsterdam, Řím, Miláno, Londýn, Dublin, Bratislava a Brusel. Letenka zahrnuje dokonce i občerstvení na palubě a přepravu zavazadel, což není u jiných nízkonákladových aerolinek pravidlem.

2.2 NÍZKONÁKLADOVÍ LETEČTÍ DOPRAVCI

Hlavní rysy low – cost přepravců:

- Využívají často letiště, která jsou vzdálená od centra a tedy levnější, jsou méně frekventovaná. Například společnost easyJet využívá služeb letiště Luton, namísto Gatwick nebo Heathrow v Londýně.
- Používají dvoumotorová letadla modelů Airbus 319, 320 a Boeing 737.
- Na reklamních letácích většinou inzerují cenu letenek, která ještě není finální. Proto si zákazník musí dát pozor, aby ho nakonec letenka nevyšla levněji u klasické společnosti. Cena je uváděná bez letištních poplatků.
- Nejnižší cena letenek je u rezervací v předstihu, tedy několik měsíců před plánovaným odletem. Základem je tedy rezervace letenky včas. Low – cost dopravci využívají jednoduchou filozofii. První cestující si mohou koupit tu nejlevnější letenku ještě v prázdném letadle. Cena letenek s počtem cestujících stoupá, ti pak vlastně doplácí na ty nejlevnější letenky u prvních pasažérů.
- Většina low – cost dopravců zajišťuje dopravu jen „z bodu A do bodu B“, neručí za případná zpoždění a zmeškání navazujících spojů od jiných dopravců.
- Termín letu se může změnit i den před odletem, přepravci si na to vyhrazují právo.
- Cestující zaplatí za váhu zavazadel, která převyšuje povolený limit. Například u Smart Wings se platí za každý kilogram nadváhy 8 EUR, maximální hmotnost zavazadla může být 32 kg. Do hmotnosti zavazadla 20 kg se neplatí žádný poplatek.
- Změna či zrušení rezervace letu není u některých společností vůbec možná, anebo cestující zaplatí poplatek v určité výši. Změnit nejde jméno osoby, na kterou je letenka vystavena.

- Platby probíhají výhradně prostřednictvím internetu. Rezervace je možná u některých společností i přes call centra.
- Ceny letenek jsou pro všechny věkové kategorie stejné. Není zde tedy žádná sleva pro děti nebo důchodce.
- Občerstvení na palubě letadla je zpoplatněno. Tím společnosti ušetří na cateringových službách. Celý distribuční proces je zjednodušený oproti klasickým leteckým dopravcům. No-frills nenabízejí žádné doplňkové služby bez příplatku. Výjimku tvoří například společnosti Smart Wings nebo Click4Sky, které nabízejí občerstvení během letu zdarma.
- Počet palubních průvodčích je minimální – počet se odvíjí od minima určeného v bezpečnostních předpisech.
- Lety jsou u těchto společností buď časně ráno, nebo pozdě večer.
- Zákazníkům nabízí jen cestování v jedné třídě, nikoliv rozdělení na economy a business class.
- Je využíván systém point-to-point kvůli letům na krátké až střední vzdálenosti.
- Neuplatňují Frequent Flyer programy [28].

2.3 CHARTEROVÉ LETY

V rámci této podkapitoly musím vymezit dva druhy letecké přepravy a to přepravu pravidelnou a nepravidelnou – neboli charterovou.

„Pravidelná letecká přeprava je přeprava cestujících na pravidelných linkách podle letového řádu, je prodávána za veřejné jízdné stanovené na bázi tarifů koordinovaných v rámci IATA (International Air Transport Association – Mezinárodní sdružení leteckých dopravců)“ [8, s. 11]. Pravidelnou leteckou přepravu nabízejí klasičtí i nízkonákladoví dopravci.

Npravidelná letecká přeprava (chartery) je přeprava zajišťovaná na přímou objednávku cestovních kanceláří nebo jiných smluvních partnerů. Je uskutečňována podle smluvního letového řádu a nikoli veřejného. Chartery se řídí stejně jako u pravidelné přepravy stejnými provozními předpisy. Zpravidla je pronajímána celá kapacita letadla, které je

provozováno v časech a na tratích specificky dohodnutých s objednavatelem. Letadla poskytují menší pohodlí, ale nabízejí větší kapacitu sedadel. Cestovní kanceláře využívají chartery k dopravě cestujících do turistických center, jde tedy o přepravu velké skupiny lidí letících do stejné destinace. Cena se odvíjí od skutečných nákladů a také bere ohled na tržní situaci. V České republice nabízí tyto služby kupříkladu Travel Service, provozuje chartery po Evropě, Africe, Asii a Latinské Americe. Právě pro charterové lety má Travel Service vyčleněnou flotilu osmi letadel typu Boeing 737. Tato společnost spolupracuje nejen s českými ale i se zahraničními cestovními kanceláři [8]. Nepravidelná přeprava nenabízí místa pro veřejnost. V roce 2006 činily charterové lety okolo 7 % z celé osobní letecké přepravy, 93 % tvořila pravidelná přeprava cestujících.

Další hledisko umožňuje větvení dopravců na ty, co poskytují mezinárodní přepravu a ty, jejichž předmětem je vnitrostátní přeprava, platí to pro pravidelnou i nepravidelnou formu přepravy. Mezinárodní linky se dále větví na krátké (ang. short haul), střední (ang. medium) a dlouhé (ang. long haul) lety. Long haul lety (dálkové lety) jsou například z Evropy do Severní Ameriky.

Existují i další možná členění leteckých společností podle různých kritérií. Dopravce lze dělit na regionální, kontinentální nebo dálkovou úroveň letů.

3 SOUČASNÉ A BUDOUCÍ TRENDY V OSOBNÍ LETECKÉ DOPRAVĚ

V této kapitole charakterizují současné a budoucí trendy v osobní letecké dopravě, a to z pohledu nízkonákladových leteckých dopravců. Trendy v klasické přepravě osob jsou zmíněny již v kapitole 2.1. Kam bude směřovat vývoj osobní letecké dopravy v dalších letech? V současné době existují řádově desítky leteckých společností, a to jak v rovině klasických, tak v rovině nízkonákladových leteckých přepravců. Dnes ale vzniká jednoznačně více nízkonákladových přepravců. Jaké jsou tedy trendy v nízkonákladové letecké dopravě osob?

3.1 TRENDY V NÍZKONÁKLADOVÉ LETECKÉ DOPRAVĚ OSOB

„Poptávka po mezinárodní osobní letecké přepravě v loňském roce vzrostla o 7,4 % a tempo růstu tak zrychlilo z 5,9 % v roce 2006. V letošním roce však růst kvůli krizi na úvěrových trzích a vysokým cenám ropy opět zpomalí a měl by se pohybovat kolem pěti procent. Vyplývá to z údajů zveřejněných Mezinárodním sdružením pro leteckou dopravu (IATA – International Air Transport Association)“ [29]. Tato mezinárodní organizace sídlí v kanadském Montrealu a sdružuje letecké dopravce. Zahrnuje okolo 240 leteckých společností z více než 140 zemí světa, které se podílí na celkové mezinárodní přepravě zhruba 94 procenty [30].

Obsazenost letadel stále stoupá (loni činila obsazenost 77 %), ale trend růstu by se měl změnit kvůli důvodům výše zmíněným. „K růstu poptávky po osobní letecké dopravě přispívá vysoký ekonomický růst zemí v regionu, které většinou těží z vývozu ropy, zvyšuje se kapacita přepravy a přibývají nové trasy. Nejvyšší poptávka po osobní letecké dopravě byla v oblasti Blízkého východu, kde stoupla o 18 %“ [29]. Se stoupající cenou pohonných hmot na světových trzích dochází ke stále většímu úpadku nízkonákladových leteckých společností.

„Je evidentní, že se letecká doprava bude rozvíjet nadále rychlým tempem, a to z toho důvodu, že nabízí zatím nenahraditelné možnosti pro spolupráci mezi jednotlivými zeměmi a částmi světa. Tento rozvoj však probíhá a bude více a více probíhat v podmínkách ostré mezinárodní konkurence mezi leteckými dopravci, která vede k neustálému zvyšování

kvality a rozsahu nabízených služeb a snižování průměrných cen dopravních služeb. Letecké společnosti tak musí neustále hledat cesty ke zvýšení své produktivity a snížení nákladů“ [8, s. 8].

Malé low – cost společnosti jsou ohroženy, jednak z důvodu, že operují na malém počtu linek, a jednak, že nezaplňují celou kapacitu letadla. Jejich tržní podíly poté odkoupí velké společnosti a jejich celkový podíl na trhu se bude podle prognóz německé studie společnosti Mercer Management Consulting v roce 2010 pohybovat kolem 25 % [31].

„Low – cost dopravci vděčí za úspěch zejména dobře promyšlenému obchodnímu designu, který optimálně pokrývá potřeby cestujících ve smyslu široké, cenově dostupné nabídky letů bez přestupu. Tento model spočívá ve třech zásadních elementech“ [32, s. 13]:

- a) Jednoduchý produkt, občerstvení na palubě buď zcela chybí, nebo je eventuelně poskytnuto za příplatek. Úzká vzdálenost mezi sedadly, výběr místa k sezení je volný, bez možnosti místo si předem zarezervovat, žádné Frequent Flyer programy, žádné VIP salony na letištích.
- b) Společnosti nabízejí výhradně přímé lety bez přestupů.
- c) Nízké provozní náklady: minimální letištní poplatky, vysoká produktivita a flexibilita personálu.

Pět tezí pro další vývoj letecké dopravy osob podle analýzy od společnosti Mercer Management Consulting z roku 2002 :

1. Low – cost aerolinie pokryjí 25 % celkového trhu s letenkami do roku 2010.
2. Jen dvě až tři velké nízkorozpočtové společnosti se prosadí v Evropě.
3. Trh se rozdělí na dvě části podle požadavků zákazníků: zaprvé jsou to flexibilní, časově nezávislí a cenově citliví zákazníci, kteří budou dávat přednost nízkorozpočtovým leteckým dopravcům pro jejich krátké lety; zadruhé se standardní letecké společnosti zaměří především na pasažéry, kteří podnikají své obchodní cesty do zahraničí.
4. Levné aerolinky v současné době cenově konkurují železniční přepravě zejména v dálkové přepravě od 400 do 700 km. V budoucnosti se očekává spolupráce mezi

levnými dopravci a železniční dopravou a předpokládají se cenově atraktivní nabídky na dlouhých tratích při využití letadla i vlaku.

5. Pro některá letiště (obzvláště pro regionální letiště a bývalé vojenské základny) znamenají nízkonákladoví přepravci mimořádnou perspektivu možného růstu. Levní dopravci si vybírají místo pro své lety na okrajích měst kvůli nízkým nákladům.

Generální ředitel letecké společnosti Scandinavian Airlines System (SAS) pro střední a východní Evropu Ing. Jiří Matoušek odpovídal v rozhovoru pro iList.cz dne 30. března 2005 na otázky týkající se budoucnosti nízkonákladových aerolinek. Jeho firma si založila dceřinou nízkonákladovou společnost, která byla ale ukončena a zvolil si jinou filozofii pro své lety: „Rozdělili jsme letadlo na více tříd. Máme třídu business pro těch pár „nadšenců“, pak máme třídu economy, pro ty modernější byznysmeny, kteří také hledí na cenu. A pak je tu ten takzvaný ocas letadla, kde nabídneme ceny na úrovni nízkonákladových dopravců, tedy aspoň těch, kteří vydrželi. To jsou takové tři segmenty na trhu a podle mého názoru je to správná cesta.“ [33]. Společnost SAS si zvolila tuto strategii pro získání co nejširšího okruhu zákazníků. Podle průzkumu trhu této společnosti 60 % cestujících neklade důraz na cenu letenky. Důležitější roli pro tyto klienty hraje frekvence a časy letů, rychlost spojení a další ukazatelé.

Dle mého názoru bude docházet ke sbližování low – cost dopravců s klasickými a to jak ve formě produktu, tak i ve způsobu distribuce. Podle mě je vysoce pravděpodobné, že nízkonákladoví dopravci budou v nastávajících letech dominovat především trhu s tzv. short haul lety, tzn. lety na krátké vzdálenosti.

4 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ V OSOBNÍ LETECKÉ DOPRAVĚ

V této kapitole analyzuji konkurenční prostředí v osobní letecké dopravě. Dnes je letecká doprava považována za vysoce konkurenční odvětví. Počet cestujících se stále zvyšuje a to v prvé řadě kvůli nízkonákladovým leteckým společnostem. Ty motivují zákazníky, aby pro své cesty zvolili právě leteckou dopravu namísto jiné formy dopravy. V dalších podkapitolách se zabývám samotnou konkurencí v letecké dopravě. Mezi hlavní konkurenty v low – cost dopravě jsem zařadila dva největší evropské giganty – Ryanair a easyJet. V tabulkách zhodnotím jejich finanční ukazatele.

4.1 KONKURENCE LETECKÝCH DOPRAVCŮ NA ČESKÉM TRHU A KONKURENČNÍ TLAKY ZE ZAHRANIČÍ

„Do konce 70. let minulého století fungovaly v podstatě všechny letecké společnosti jako národní monopoly. Výjimku tvořily Spojené státy, kde konkurence existovala již od vzniku letecké dopravy. Liberalizace letecké dopravy začala koncem 70. let, kdy USA vyhlásily tzv. politiku Open Skies, která poté nutně vedla k postupnému přehodnocování úlohy státu a možnosti tržního chování v letecké dopravě. Proces liberalizace letecké dopravy probíhá dosud a v jednotlivých zemích je na různém stupni rozvoje. V USA například nemusí letecké společnosti vyžadovat žádné schvalování svých vnitrostátních tarifů a o zavádění nových linek se rozhodují zcela svobodně. V rámci EU již liberalizace letecké dopravy také velmi pokročila. Společnosti registrované v zemích EU mohou bez administrativních omezení provozovat své služby mezi kterýmikoliv body v rámci EU a také cenová liberalizace je na vysokém stupni.

Ostrá konkurence v mezinárodní letecké přepravě přivádí letecké společnosti k hledání stále nových možností jak snížit své náklady a zvýšit svůj podíl na světovém trhu leteckých přepravních služeb“ [8, s. 26 – 27].

Konkurenční boj v osobní letecké dopravě je veden různými metodami. Mezi nejdůležitější z nich zařadím především cenovou politiku, kvalitu nabízených služeb, věrnostní programy a vytváření globálních aliancí.

- a) Cenová politika: Nízkonákladové letecké společnosti se snaží nabídnout zákazníkům co nejnižší cenu. Samozřejmě usilují o pozitivní hospodářské výsledky, aby vůbec tyto společnosti mohly přežít. Řada cen letenek, které nabízejí low – cost dopravci, se nachází pod úrovní vlastních nákladů. K cenové politice využívají letecké společnosti tzv. yield management. Tento systém reaguje na chování spotřebitelů a slouží k maximalizaci tržeb. Oblast cen v letecké dopravě je velice problematická, protože u jednotlivých leteckých společností existují odlišné tarifní i mezinárodní pravidla [8].
- b) Kvalita služeb: Úroveň kvality služeb je u většiny leteckých společností stejná, bezpečnost, letištní služby nebo typy letadel jsou téměř shodné. V čem si ale společnosti konkurují, jsou například služby spojené s odbavením zákazníka – jeho rychlost a příjemnost. Další faktor kvality služeb je včasnost odletů, resp. příletů. Tento činitel je ale ovlivněn vnějšími faktory, kdy lety mohou být zrušeny, odloženy nebo přeměrovány. Na palubě letadla se cestující setkává s různými službami, které se liší podle třídy, letecké společnosti nebo délky letu. V neposlední řadě některé letecké společnosti mohou nabízet ještě doplňkové služby, které zahrnují například možnost parkování automobilu na letišti a další.
- c) Věrnostní programy neboli Frequent Flyer programy (viz kapitola 2.1). Customer Relationship Management (CMR) slouží jako marketingový nástroj a odměňuje své věrné zákazníky.
- d) Vytváření globálních aliancí: Na počátku 90. let 20. století se začínají formovat aliance leteckých společností (přehled tří největších leteckých aliancí a seznam jejich členů je uveden v Tabulce 3). Spolupráce aliancí se týká zejména těchto oblastí:
- „Koordinace letových řádů aliančních partnerů a harmonizace kapacit nabízených na linkách do hlavních destinací – tím je dosahováno zlepšení ekonomických výsledků jednotlivých linek a může být optimalizována nabídka přepravních možností cestujícím, neboť mohou pro své cesty využít veškerá možná spojení v rámci jedné aliance. Koordinací kapacit lze výrazně uspořit provozní náklady.

- Sjednocení rezervačních a odbavovacích systémů – umožňuje zajistit sdílení veškerých informací o rezervacích, což následně dovoluje, aby cestující mohl obdržet pomoc od kteréhokoliv aliančního partnera.
- Vytvoření společného Frequent Flyer programu.
- Alianční nabídka doplňkových služeb cestujícím – například možnost přednostního odbavení, využití salónek na letištích, nabídka slev pro pobyt ve vybraných hotelích atd.
- Integrace a sdílení dalších činností – například společný marketing, společné prodejní kanceláře, catering, handling (obsluha letadel na letišti) a další.“ [8, s. 31 – 33].

4.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ NÍZKONÁKLADOVÝCH LETECKÝCH PŘEPRAVCŮ

Nízkonákladoví letečtí přepravci vedou mezi sebou ostrý konkurenční boj. Jak je tomu na pražském ruzyňském letišti, kde sídlí několik desítek leteckých dopravců? Nejdříve se v této kapitole věnuji působení nízkonákladových leteckých dopravců a Českých aerolinií v rámci ruzyňského letiště a poté porovnávám dva největší evropské low – cost dopravce z různých hledisek (zisk, obrat, počet zaměstnanců, velikost flotily, počet přepravených cestujících) a zhodnotím i další ukazatele.

4.2.1 PŮSOBNÍ NÍZKONÁKLADOVÝCH LATECKÝCH PŘEPRAVCŮ A ČSA V RÁMCI LETIŠTĚ PRAHA-RUZYŇĚ

„Letiště Praha je počtem odbavených cestujících největším vzdušným přístavem v České republice a druhým největším ve střední Evropě. Správa Letiště Praha, s.p., je ve vlastnictví státu České republiky a je provozovatelem civilního mezinárodního Letiště Praha. Zřizovatelem provozovatele civilního mezinárodního letiště je Ministerstvo dopravy České republiky“ [34].

Letiště Praha-Ruzyně je sídlem celkem 57 leteckých dopravců, z toho 6 jich zajišťuje nákladní dopravu. Letečtí dopravci, kteří poskytují osobní leteckou dopravu (dohromady tedy 51), spojují Prahu přímými linkami do 128 destinací po celém světě. Tyto informace

jsou z letní letové sezóny 2008. Z 51 dopravců jich 13 tvoří nízkonákladové letecké společnosti, procentuálně je to tedy necelých 26 %. „Podle údajů Letiště Praha stoupl počet pasažérů využívajících low – cost přepravce za posledních šest let zhruba osmkrát. Zatímco v roce 2002 to bylo necelých 340 tisíc, loni už nízkonákladové aerolinky přepravily 2 806 391 cestujících“ [35]. Oblast nízkonákladové dopravy roste stále rychleji, za první pololetí roku 2006 letělo s low – cost dopravci asi 20 % všech cestujících, v roce 2007 to byla už téměř čtvrtina [36].

V **Tabulce 5** je znázorněn seznam nízkorozpočtových dopravců, kteří sídlí na letišti v Praze-Ruzyni, jejich počet se neustále mění (dodávna jich bylo 14, ale italská společnost Alpi Eagles již dále neprovozuje své lety).

Tabulka 5: Přehled nízkonákladových leteckých dopravců na Letišti Praha v zimní provozní sezóně (stav k 28. 3. 2008)

Název letecké společnosti – země původu	
Bmibaby – VB	Clickair – Španělsko
Flyglobespan – VB (Skotsko)	easyJet – VB
Thomsonfly – VB	Germanwings – Německo
Jet2 – VB	Meridiana – Itálie
Norwegian Air Shuttle – Norsko	Ryanair – VB (Irsko)
SkyEurope Airlines – Slovensko	Smart Wings – ČR
Sterling Airlines – Dánsko	

Zdroj: http://www.prg.aero/cs/site/airport/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy_aktualni/tz_07_57.htm [36]

Tabulka 6 zobrazuje země s nejvyšším počtem destinací, které mají přímé spojení z Prahy-Ruzyně.

Tabulka 6: Země s nejvyšším počtem destinací s přímým spojením z Prahy

Země	Počet destinací
Velká Británie	13
Itálie	13
Německo	9
Rusko	7
Španělsko	6

Zdroj: http://www.prg.aero/cs/site/airport/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy_aktualni/tz_08_08.htm [37]

4.2.2 POROVNÁNÍ VYBRANÝCH NÍZKONÁKLADOVÝCH LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Do České republiky létá několik low – cost společností, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole. Mezi některé z nich patří irský dopravce **Ryanair** a britský **easyJet**. V dalších podkapitolách se zmíním právě o těchto dvou největších no-frills dopravních společnostech v Evropě. Pozornost budu věnovat nejdůležitějším finančním ukazatelům.

4.2.2.1 RYANAIR

Tento irský nízkonákladový letecký dopravce byl založen v roce 1985, jeho sídlo se nachází na letišti Dublin International Airport. Název pochází od rodiny Ryanů, kteří ho založili. Největší základnu, odkud provozuje své lety, má na letišti London Stansted Airport ve Velké Británii, které je vzdáleno asi 40 km severně od Londýna. Je považován za třetího největšího evropského leteckého dopravce v počtu přepravených osob, i ve světě patří mezi největší aerolinky. Stal se prvním low – cost dopravcem v Evropě. V současné době (konkrétně k 31. červenci 2007) Ryanair provozuje celkem 545 letových cest do 26 destinací.

Webové stránky společnosti se objevily v roce 2000 a nabízely online rezervaci letenek, která zpočátku znamenala jen malou a nevýznamnou část softwaru podporujícího stránky.

Online rezervace stále více přispívala ke snížení cen letenek díky jejich prodeji přímo zákazníkovi než prostřednictvím cestovních kanceláří. Web prošel bouřlivým rozvojem a následující rok se na něm uskutečnily asi tři čtvrtiny všech rezervací. Dnes se na webu prodá 100 % všech letenek [38].

V roce 2003 Ryanair odkoupil ztrátovou aerolinku Buzz, která patřila národní společnosti KLM (oficiální název aerolinky KLM Royal Dutch Airlines). Společně pod jedním názvem Ryanair přišly na trh s polovičními cenami letenek.

Operuje s letadly typu Boeing 737-800 a používá jich celkem 156.

Podle článku ve Finančních novinách patří Ryanair, easyJet a Air Berlin mezi největší low – cost dopravce v Evropě. Podle odhadů je čeká velice bouřlivý rozvoj, dokonce větší než tomu bylo do současnosti. Na druhou stranu je toto velice negativní odhad pro klasické dopravce, které nečeká nic dobrého, budou totiž stále ztrácet svůj podíl na trhu. Tři zmíněné nízkorozpočtové společnosti mají na trhu asi 75% podíl [39].

Tabulka 7: Přehled finančních ukazatelů Ryanair v letech 2001 – 2007

Rok	Počet cestujících (osob)	Obrat (€m)	Čistý zisk (€m)	Počet letadel (ks)	Počet zaměstnanců (osob)
2001	7 400 000	487,4	104,5	36	1 476
2002	11 100 000	624,1	150,4	41	1 531
2003	15 700 000	842,5	239,4	54	1 897
2004	23 100 000	1 074,2	226,6	72	2 302
2005	27 600 000	1 336,6	268,9	87	2 604
2006	34 800 000	1 692,5	306,7	103	3 063
2007	42 500 000	2 236,9	435,6	133	3 991

Zdroj: <http://www.ryanair.com/site/EN/about.php?page=Invest&sec=reports> [40]

V **Tabulce 7** můžeme vidět přehled nejdůležitější ukazatelů společnosti Ryanair zpracovaný podle výročních zpráv. Počet cestujících se každý rok zvyšuje, k největšímu nárůstu v počtu cestujících došlo mezi roky 2003 a 2004, kdy šlo o 47% nárůst. Nejvyšší nárůst tržeb (obrat v €m) zaznamenal rok 2003. Počet cestujících se od roku 2001 do roku 2007 téměř zešestinásobil.

4.2.2.2 EASYJET

Pan Stelios Haji-Ioannou založil tuto společnost v roce 1995, její oficiální název je EasyJet Airline Company Limited. Tento britský low – cost dopravce má základnu na letišti London Luton Airport, které je situováno zhruba 50 km severně od Londýna. Je jednou z největších nízkonákladových leteckých společností v Evropě. Po samotném založení společnosti dochází k rapidní expanzi. Zpočátku easyJet obsluhoval na dvou spojích – z letiště London Luton do Glasgowu a Edinburghu [41].

„Počáteční marketingová strategie easyJetu byla založena na frázi „udělat létání tak cenově dostupné jako koupě páru džínů“. Od založení easyJet používal mnoho sloganů pro nalákání nových zákazníků („Come on, let’s fly!“)[42].

V květnu 2002 easyJet oznámil svůj záměr koupit a sloučit se s konkurující aerolinkou Go Fly, koupil ji za 545 milionů dolarů, učinil tak proto, aby mohl předejít irského Ryanair, který je mu největším konkurenčním rivalem. V dubnu 2003 aerolinky easyJet a Go Fly operovaly jako jedna společná pod značkou easyJet.

EasyJet stejně jako Ryanair získal svůj podnikatelský model z americké letecké společnosti Southwest Airlines, která je označovaná za největší aerolinku v počtu přepravených osob.

Nabízí lety do 104 destinací ve 27 zemích napříč Evropou a severní Afrikou. V současnosti operuje se 137 letadly, z toho 107 letadel je typu Airbus A319-100 a zbytek je Boeing 737-700.

Tabulka 8: Přehled finančních ukazatelů easyJet v letech 2001 – 2007

Rok	Počet cestujících (osob)	Obrat (£m)	Čistý zisk (£m)	Počet letadel (ks)	Počet zaměstnanců (osob)
2001	7 115 147	356,9	37,9	25	1 632
2002	11 350 350	551,8	49	63	3 124
2003	20 332 973	931,8	32,4	74	3 372
2004	24 343 649	1 091,00	41,1	92	3 727
2005	29 557 640	1 341,40	42,6	109	4 152
2006	32 953 287	1 619,70	94,1	122	4 859
2007	37 230 079	1 797,20	152,3	137	5 674

Zdroj: http://www.easyjet.com/EN/Investor/investorrelations_financialreports.html [43]

V **Tabulce 8** jsou zaznamenány ukazatelé společnosti easyJet zpracované podle výročních zpráv. Počet cestujících u této společnosti má rostoucí trend. Od roku 2001 do roku 2007 se počet cestujících zpětinasobil. K největšímu nárůstu v počtu přepravených osob došlo v roce 2003, kdy bylo přepraveno o téměř 79 % cestujících více než v roce 2002.

Cenové porovnání letenek společností Ryanair, easyJet, Click4Sky (popř. ČSA) a SkyEurope:

Uváděné ceny letenek jsou za jednu dospělou osobu a vyhledány 11. dubna 2008, datum odletu jsem stanovila na 2. června 2008 (pondělí) a datum příletu na 10. červen 2008 (úterý). Při vyhledávání byly prioritní termíny odletu a příletu.

1) Praha – Londýn

Click4Sky: 1 988 Kč (Londýn Heathrow, datum odletu o den později – 3. června) [44]

easyJet: 4 536 Kč (Londýn Stansted)

Ryanair: létá pouze z Brna na letiště Londýn Stansted, 4 371 Kč

SkyEurope: 3 645 Kč (Londýn Luton) [45]

2) *Praha – Paříž*

ČSA: 4 620 Kč [46]

SkyEurope: 3 729 Kč

3) *Praha – Miláno*

Click4Sky: 1 988 Kč (letišť Miláno Malpensa)

easyJet: 5 162 Kč (letišť Miláno Malpensa)

SkyEurope: 2 595 Kč (letišť Miláno Bergamo)

4) *Praha – Madrid*

Click4Sky: 3 980 Kč

ČSA: 5 797 Kč, (letišť Madrid Barajas)

Tabulka 9: Ceny letenek Ryanair a easyJet do vybraných destinací

Odlet	Přílet	Cena zpáteční letenky	
		easyJet	Ryanair
Londýn	Berlín	£ 56,98	£ 35,77
Glasgow	Paříž	£ 78,07	£ 19,98
Barcelona	Bristol	€ 228,50	€ 155,89
Belfast	Liverpool	£ 57,48	£ 9,98
East Midlands (VB)	Alicante (Špan.)	£ 122,98	£ 94,04

Zdroj: <http://www.ryanair.com/site/CZ/about.php?page=About&culture=CZ&pos=HEAD> [38],
<http://www.easyjet.com/EN/About/index.html> [41]

Tabulka 9 zřetelně naznačuje, že lety do mnou vybraných destinací jsou mnohem levnější při cestování se společností Ryanair. Při koupi letenky hraje opravdu výraznou roli čas, nejnižší cena letenek je tedy u rezervací několik měsíců před plánovaným odletem. Zákazník také musí brát v úvahu to, že cena letenek s počtem cestujících stoupá.

Nabídka destinací:

- **Ryanair** létá jen po Evropě a do některých destinací v Africe – v Maroku Marrakesh a Fez.

Z Prahy létá jen do Dublinu a z Brna na anglické letiště London Stansted a španělské letiště Girona Barcelona.

Má 26 bází (dvě v Londýně – Luton a Stansted), létá na 136 letišť a provozuje 545 letových cest.

Hlavní základna se nachází na letišti Dublin International Airport.

- **EasyJet** létá po Evropě a do zemí severní Afriky – v Maroku letiště Marrakesh, Casablanca a Tangiers, v Egyptě Hurghada a Sharm el Sheikh. Létá také do Asie a do Turecka.

Z Prahy létá do Velké Británie (Belfast, Bristol, East Midlands, London Gatwick, Stansted a Newcastle), Německa (Dortmund), Švýcarska (Ženeva) a Itálie (Miláno).

Do Brna nelétá.

Má 20 bází, létá do 104 destinací ve 27 zemích a provozuje celkem 387 letových cest.

Hlavní základna má sídlo na letišti London Luton Airport.

Porovnání zisku:

Tabulka 7 a 8 znázorňuje porovnání čistého zisku u daných společností v letech 2001 až 2007, údaje jsou z výročních zpráv společností. Za poslední uvedený rok 2007 měl Ryanair více jak dvojnásobný zisk oproti easyJetu. Nižší ceny letenek a výše zisku jsou doménou no-frill společnosti Ryanair.

Úspěch nízkonákladových dopravců může být měřen na základě zvyšujícího se provozu. V roce 1994 využily evropské low – cost aerolinky necelé tři miliony cestujících, většina z nich cestovala se společností Ryanair. Do roku 1999, o pět let později, tento ukazatel vzrostl až na 17,5 milionů zákazníků. O dalších pět let později, v roce 2004, se tato hodnota vyšplhala až k 100 milionům lidí, kteří využili nízkonákladovou přepravu. Tyto souhrnné hodnoty nevyhnutelně signalizují, že no-frills přepravci dosáhli mnohem vyššího tempa růstu v rámci Evropy než ostatní evropští klasičtí dopravci [47].

ZÁVĚR

V současné době zažívá letecká doprava dramaticky rychlý rozvoj. Ve skutečnosti je dnes dostupná téměř všem vrstvám obyvatelstva v ekonomicky vyspělých zemích. Je využívána jak pro soukromé, tak i služební cesty. Podle J. Pruši [1, s. 24] je letecká doprava nejkompexnějším odvětvím ze všech oborů ekonomických činností a to vzhledem k její multidisciplinárnosti, globálnosti a nutné vysoké profesionalitě pracovníků.

Cílem této práce bylo podat přehled vývoje osobní letecké dopravy v České republice, popsat konkurenční prostředí a současné i budoucí trendy se zaměřením na nízkonákladové aerolinky. Problematika vývoje letecké dopravy osob je velice rozsáhlá, je tedy zřejmé, že ji celou není možné popsat v této práci. Myslím si, že nejdůležitějším milníkem ve vývoji osobní letecké dopravy byla její liberalizace, která přišla do Evropy ze západních zemí. Dnes prochází letecká doprava bouřlivým obdobím, kdy se projevují důsledky tohoto fenoménu. Rok 1997 znamenal pro EU dokončení procesu liberalizace letecké dopravy, která znamenala snížení vstupních bariér na trhu osobní letecké dopravy, přinesla mnohé inovace a došlo ke vzniku nových letových cest, ale jejím největším důsledkem byl vznik nízkonákladových leteckých společností. Přišli s novou obchodní strategií – v první řadě s nižší cenou letenek.

První nízkonákladový letecký dopravce (nízkorozpočtový, low – cost nebo no-frills dopravce) s názvem Southwest Airlines vznikl v USA. Nyní je tento dopravce považován za největší aerolinku světa v počtu přepravených osob. Vznik první low – cost aerolinky byl impulsem pro zrod nových možností cestování pro zákazníky, kteří preferují především cenu letenky. Tento trend dopravy se o několik let později dostal i do Evropy, kde zaznamenal dynamický rozmach. V roce 1985 došlo ke vzniku první nízkonákladové letecké společnosti v Evropě, v Irsku vznikl Ryanair.

Nízkonákladový letecký dopravce nabízí odlišný produkt na rozdíl od klasických přepravců. Je to zejména nižší rozsah služeb a výlučně point to point přepravu. Má úplně jiný systém pro stanovování a řízení cen a vnitřní procesy má zjednodušené.

Současný trh levného létání v Evropě ovládají Ryanair a easyJet. V budoucnu budou patrně právě tyto dva nízkonákladoví dopravci určovat směr, jakým se bude letecká doprava ubírat. Je nepochybné, že se letecká doprava bude rozvíjet nadále rychlým tempem, a to

z toho důvodu, že nabízí zatím nenahraditelné možnosti pro spolupráci mezi jednotlivými zeměmi a částmi světa.

Z mnohých statistických hodnot uvedených v praktické části jasně vyplývá, že no-frills dopravci dosáhli mnohem vyššího tempa růstu než ostatní klasičtí (síťoví) letečtí dopravci – a to nejen v rámci Evropy. Výrazný rozvoj je pro levné aerolinky již minulostí, které čeká do budoucna stagnace, dochází totiž k naplnění evropského trhu, který je poměrně malý. Podle analýzy společnosti Mercer Management Consulting pokryjí low – cost aerolinie do roku 2010 pravděpodobně 25 % celkového trhu s letenkami. Bude docházet ke slučování společností a vytváření leteckých aliancí, v Evropě se dle studie prosadí jen dvě až tři velké nízkorozpočtové společnosti. Několik mocných aerolinek z řad klasických i nízkonákladových tak bude ovládat celý trh.

Jsem přesvědčená, že v průběhu mé práce se mi podařilo analyzovat trh osobní letecké dopravy, zejména jeho nízkonákladové části, dále jsem zhodnotila konkurenční prostředí, ve kterém se v současnosti nachází letecká doprava.

Dle mého názoru se bude rozvoj letecké dopravy osob vyvíjet více a více za předpokladu ostré konkurence na mezinárodním poli aerolinek. Tento růst bude stále vést k nepřetržitému zvyšování kvality a objemu nabízených služeb, průměrné ceny dopravních služeb se budou neustále snižovat.

LITERATURA

- [1] PRUŠA, Jiří, et al. *Svět letecké dopravy*. 1. vyd. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN: 978-80-239-9206-9
- [2] *Wikipedia - Otto Lilienthal* [online]. 2008 [cit. 2008-02-01]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Otto_Lilienthal>
- [3] *Počátky letectví* [online]. [cit. 2008-02-10]. Dostupný z WWW: <http://www.letadla.info/historie/pocatky_letectvi.php>
- [4] *Ottův slovník naučný nové doby: Dodatky k velkému Ottovu slovníku naučnému*. Polička: Argo. 2001. ISBN: 80-7203-007-8
- [5] *Václav Kadeřávek* [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupný z WWW: <http://www.spstrplz.cz/osobnistranky/josef_gruber/clanky/samolet.pdf>
- [6] ČERVENKA, Jan. *Perspektiva nízkorozpočtových leteckých dopravců v Evropě*. 2006. 66 s. FM VŠE. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Štrach, Ph.D
- [7] *Ottova encyklopedie – Česká republika*, 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2006. ISBN: 80-7360-456-6
- [8] PRUŠA, Jiří, et al. *Skripta - letecká doprava* [online]. 2004-2007 [cit. 2008-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.galileoczsk.cz/download/skripta-letecka-doprava.pdf>>
- [9] *Letiště Praha, s.p.: Přehled etap historického vývoje* [online]. [cit. 2008-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.csl.cz/cs/site/letiste_70let/let70_historie/let70_etapy/let70_1920.htm>
- [10] Máme odpovědnost k budoucím generacím. *Komerční příloha deníku HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: Letiště v srdci Evropy*. 5.4.2007, s. 1-4
- [11] *Letiště Praha, s.p. - Výroční zprávy* [online]. [cit. 2008-02-22]. Dostupný z WWW: <http://www.prg.aero/cs/site/airport/o_spolecnosti/in_vyrocnizprava.htm>
- [12] *IDnes.cz : Praha bude mít druhé letiště u Vodochod* [online]. [cit. 2008-02-02]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/penta-praha-bude-mit-druhe-letiste-u-vodochod-fni-/ekoakcie.asp?c=A070620_214232_ekoakcie_mia>
- [13] *Letiště Praha, s.p.* [online]. [cit. 2008-02-22]. Dostupný z WWW: <http://www.prg.aero/cs/site/klient/klient_index.htm>
- [14] *Schengen i ve vzduchu* [online]. [cit. 2008-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.radio.cz/cz/clanek/102487>>
- [15] *Wikipedia – Southwest Airlines* [online]. 2008 [cit. 2008-02-01]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines>

- [16] *Wikipedia - Frequent flyer program* [online]. 2008 [cit. 2008-02-23]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Frequent_flyer_program>
- [17] *Star Alliance Member Airlines - Star Alliance* [online]. [cit. 2008-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.staralliance.com/en/meta/airlines/index.html>>
- [18] *Aliance leteckých společností - SkyTeam* [online]. 2008 [cit. 2008-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/aboutSkyTeam.jsp>>
- [19] *Oneworld* [online]. 2008 [cit. 2008-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.oneworld.com/>>
- [20] *ČSA – profil společnosti*, [online], [cit. 15. února 2008]. Dostupný z WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm>
- [21] *OAG - Official Airline Guide* [online]. [cit. 2008-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.oag.com/oagcorporate/>>
- [22] *ČSA - Výroční zprávy* [online]. [cit. 2008-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy.htm>>
- [23] *Click4Sky začala nabízet levné letenky od 994 Kč* [online]. [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/clanek/134814-click4sky-zacala-nabizet-levne-letenky-od-994-kc.html>>
- [24] *British Airways - Investor Relations - Annual Reports* [online]. [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.bashares.com/phoenix.zhtml?c=69499&p=irol-reportsannual>>
- [25] *Lufthansa - Publications* [online]. [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://konzern.lufthansa.com/en/html/presse/downloads/publikationen/index.htm>>
- [26] *Air France-KLM - Annual Reports* [online]. [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.airfranceklm-finance.com/financial-publications.html>>
- [27] *Airways.cz: ČSA nabídnou levné letenky přes Click2sky.com* [online]. [cit. 2008-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=394>>
- [28] *Nízkonákladové aerolinky. Komerční příloha deníku HOSPODÁŘSKÉ NOVINY.* 9.5.2007, s. 3-5
- [29] *Finance.cz* [online]. [cit. 2008-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/150261-mezinarodni-osobni-letecka-preprava-loni-stoupla-o-7-4-procenta/>>
- [30] *IATA - About Us* [online]. [cit. 2008-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.iata.org/about/>>
- [31] *Mercer-Studie zum Airline-Markt der Zukunft* [online]. [cit. 2008-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.presseportal.de/text/story.htx?nr=350099&firmid=17052>>

- [32] *Letecká doprava* [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://st.vse.cz/~XKVIP02/soubory/seminarka.doc>>
- [33] *ILIST.cz - I v dnešní době sázím na lidský přístup* [online]. [cit. 2008-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.ilist.cz/clanky/i-v-dnesni-dobe-cisel-sazim-na-lidsky-pristup>>
- [34] *Letiště Praha, s.p.* [online]. [cit. 2008-03-04]. Dostupný z WWW: <http://www.prg.aero/cs/site/airport/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy_aktualni/tz_08_06.htm>
- [35] *IN Magazín Hospodářských novin: Do nebe za hubičku* [online]. [cit. 2008-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://in.ihned.cz/c1-23389000-do-nebe-za-hubicku>>
- [36] *Letiště Praha, s.p.* [online]. [cit. 2008-02-22]. Dostupný z WWW: <http://www.prg.aero/cs/site/airport/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy_aktualni/tz_07_57.htm>
- [37] *Letiště Praha, s.p.* [online]. [cit. 2008-03-04]. Dostupný z WWW: <http://www.prg.aero/cs/site/airport/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy_aktualni/tz_08_08.htm>
- [38] *Ryanair.com - About Us* [online]. [cit. 2008-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.ryanair.com/site/CZ/about.php?page=About&culture=CZ&pos=HEAD>>
- [39] *Finanční noviny: Nízkonákladové aerolinky čeká v EU bouřlivý rozvoj* [online]. [cit. 2008-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/index_view.php?id=292541>
- [40] *Ryanair.com - Investor Relations* [online]. [cit. 2008-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.ryanair.com/site/EN/about.php?page=Invest&sec=reports>>
- [41] *EasyJet.com* [online]. [cit. 2008-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.easyjet.com/EN/About/index.html>>
- [42] *Wikipedia - EasyJet* [online]. 2008 [cit. 2008-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/EasyJet>>
- [43] *EasyJet.com - Financial reports* [online]. [cit. 2008-02-21]. Dostupný z WWW: <http://www.easyjet.com/EN/Investor/investorrelations_financialreports.html>
- [44] *Click4Sky* [online]. [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW: <http://www.click4sky.com/cs/click4sky/click4sky_homepage.htm>
- [45] *SkyEurope* [online]. [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www1.skyeurope.com/CZ/Default.aspx>>
- [46] *ČSA* [online]. [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/homepage/cz_homepage.htm>

-
- [47] DOGANIS, Rigas. *The Airline Business*. 2. vyd. New York: Routledge, 2006. ISBN: 978-0-415-34614-6
- [48] *Wright 1903 Flyer: Vzlety prvních letadel ve světě* [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.boskowan.com/www/jirka/wright/wright.htm>>
- [49] *Novinky.cz: ČSA vstaly z mrtvých, po třech letech vykázaly zisk* [online]. [cit. 2008-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/clanek/134161-csa-vstaly-z-mrtvych-po-trech-letech-vykazaly-zisk.html>>
- [50] SŮRA, Jan. ČSA mají píseň o tom, \("jak dřou fest a dobře dopadly"\). *Mladá Fronta Dnes*. 5.4.2008, č. XIX/81, s. A8

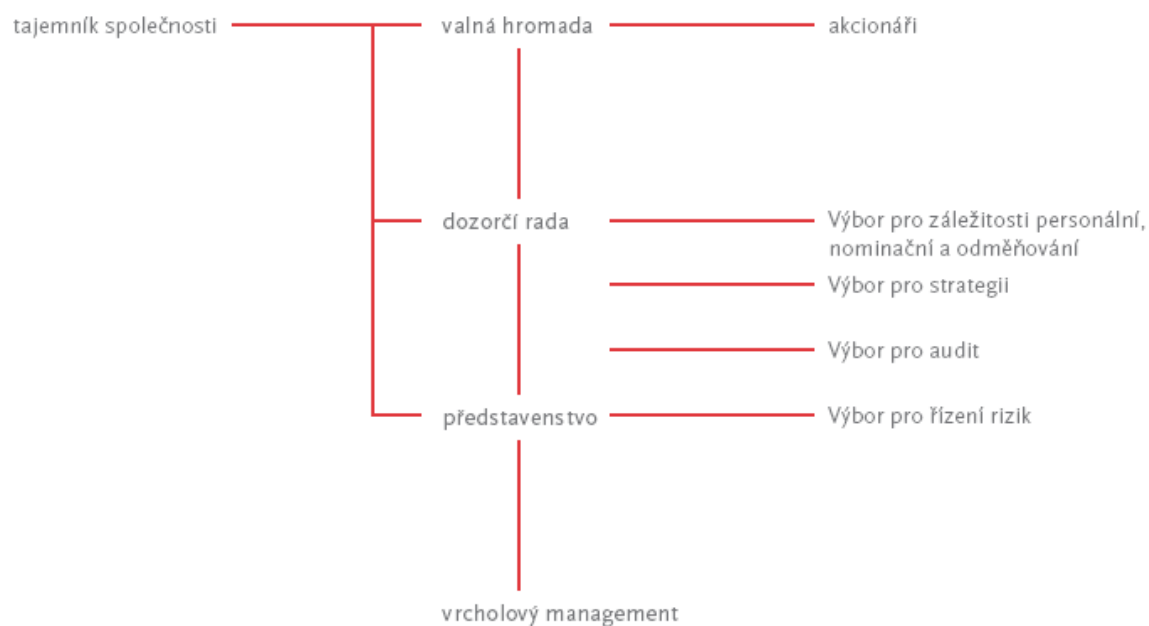
PŘÍLOHY

Tabulka 1: Vzlety prvních letadel ve světě

Vzlety prvních letadel ve světě	Rok
USA	Prosinec 1903
Francie	Listopad 1906
Itálie	Duben 1907
Německo	Červen 1907
Velká Británie	Říjen 1908
Rakousko	Duben 1908
Rusko	Červenec 1908
Švédsko	Červenec 1908
Rumunsko	Říjen 1908
Kanada	Únor 1909

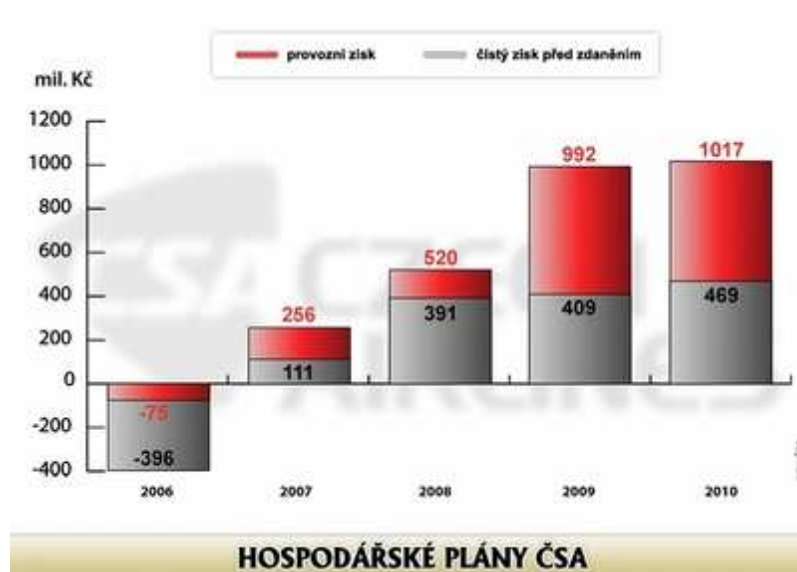
Zdroj: <http://www.boskowan.com/www/jirka/wright/wright.htm> [48]

Schéma 1: Model organizační struktury ČSA



Zdroj: http://www2.csa.cz/cs/downloads/vz_2006cz.pdf [22]

Graf 3: Hospodářské plány ČSA



Zdroj: <http://www.novinky.cz/clanek/134161-csa-vstaly-z-mrtvych-po-trech-letech-vykazaly-zisk.html> [49]

Schéma 2: Oslavná píseň Českých aerolinií

Oslavná píseň Českých aerolinií – autor: Lou Fanánek Hagen. Na večírku pro zaměstnance zazněla tato píseň v podání dua Těžkej Pokondr. Hudba k písni je převzatá od skupiny Village People z hitu Go West.

Text:

*V ČSA – lidi pilný jsou
V ČSA – mají práci svou
ČSA – vytáh každéj z nich*

*ČSA – dobře dopadly
ČSA – s novými letadly
ČSA – roste úroveň
ČSA – pak i tržby zároveň*

*DŘOU FÉÉÉEST – hodně zastanou
DŘOU FÉÉÉEST – a v práci zůstanou
DŘOU FÉÉÉEST – až změny nastanou
DŘOU FÉÉÉEST – pak zmrzlinu dostanou*

*ČSA – ty to dokážou
ČSA – a firmám druhéjm ukážou
ČSA – a makaj – hodně zkusily*

ČSA – to marný nebylo úsilí

DŘOU FÉÉÉST – je to dobrý tým

DŘOU FÉÉÉST – to já dobře vím

DŘOU FÉÉÉST – pohnou s úkolem

DŘOU FÉÉÉST – zmrzlina je symbolem

Zdroj: ŠŮRA, Jan. ČSA mají píseň o tom, \ "jak dřou fest a dobře dopadly\ ". *Mladá Fronta Dnes*. 5.4.2008, č. XIX/81, s. A8 [50]

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf 1: Počet cestujících v milionech z letiště Praha-Ruzyně v letech 1996 – 2007	8
Tabulka 2: Srovnání provozních výkonů konkurenčních letišť v letech 2005 – 2006.....	9
Tabulka 3: Porovnání třech největších leteckých aliancí a seznam jejich členů (únor 2008).....	14
Graf 2: Počet cestujících (v mil.) na linkách Českých aerolinií za období 1991 – 2007	17
Tabulka 4: Přehled finančních ukazatelů ČSA za období 2001 – 2007.....	18
Graf 4: Srovnání počtu cestujících (v mil.) u společností ČSA, KLM, Lufthansa, British Airways v letech 1998 – 2007.....	19
Tabulka 5: Přehled nízkonákladových leteckých dopravců na Letišti Praha v zimní provozní sezóně (stav k 28. 3. 2008).....	29
Tabulka 6: Země s nejvyšším počtem destinací s přímým spojením z Prahy	30
Tabulka 7: Přehled finančních ukazatelů Ryanair v letech 2001 – 2007.....	31
Tabulka 8: Přehled finančních ukazatelů easyJet v letech 2001 – 2007.....	33
Tabulka 9: Ceny letenek Ryanair a easyJet do vybraných destinací	34
Tabulka 1: Vzlety prvních letadel ve světě	42
Schéma 1: Model organizační struktury ČSA	42
Graf 3: Hospodářské plány ČSA	43
Schéma 2: Oslavná píseň Českých aerolinií.....	43