

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Rozvoj a budoucnost evropských nízkonákladových leteckých společností
Jan Pavelka

Bakalářská práce
2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan PAVELKA**

Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**

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

Název tématu: **Rozvoj a budoucnost evropských nízkonákladových leteckých společností**

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

Úvod

1. Charakteristika a rozvoj nízkonákladové letecké dopravy
2. Analýza současného stavu na evropském trhu nízkonákladové letecké dopravy
3. Syntéza a formulace závěrů z hlediska budoucnosti a předpokládaného směru vývoje

Závěr

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

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

Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. června 2009**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlášení

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 4. 2009

Jan Pavelka

Poděkování:

Touto cestou bych rád poděkoval svému vedoucímu práce za vedení a odborné připomínky, oponentovi za vypracovaný posudek a všem, kteří mi napomohli k sepsání této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zpočátku zabývá popisem historie a jednotlivých znaků nízkonákladové letecké dopravy. Jádro práce tvoří analýza současného stavu na evropském nízkonákladovém trhu z pohledu porovnání leteckých společností. Nakonec jsou zde rozebrány možné scénáře dalšího vývoje v odvětví.

KLÍČOVÁ SLOVA

nízkonákladová letecká doprava, letiště, analýza, budoucí vývoj

TITLE

Development and future of european low-cost airlines

ANNOTATION

There is described history and elements of low-cost air transport in beginning of this bachelor thesis. Core of thesis is analysis of current status using comparison of european low-cost carriers. Finally there are analysed next scenarios which could come true in next evolution of this branch.

KEY WORDS

low-cost air transport, airport, analysis, future development

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CHARAKTERISTIKA A ROZVOJ NÍZKONÁKLADOVÉ LETECKÉ DOPRAVY	10
1.1 Nízkonákladová letecká doprava a její přínos	10
1.2 Vznik a historie low-cost leteckých společností.....	10
1.2.1 USA.....	10
1.2.2 Evropa	10
1.2.3 Česká Republika.....	11
1.3 Charakteristika a znaky NLS	12
1.3.1 Přístup k nákladům.....	12
1.3.2 Cena letenky.....	12
1.3.3 Forma letenky.....	14
1.3.4 Rezervace a prodej letenek.....	14
1.3.5 Odbavení	15
1.3.6 Nástup do letadla.....	16
1.3.7 Služby během letu	17
1.3.8 Letka.....	18
1.3.9 Destinace	19
1.3.10 Letiště	20
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NA EVROPSKÉM TRHU NÍZKONÁKLADOVÉ LETECKÉ DOPRAVY.....	22
2.1 Stav v Evropě.....	22
2.2 Ryanair	23
2.2.1 Cesta k ovládnutí Evropy	23
2.2.2 Letový park	25
2.2.3 Destinace	25
2.2.4 Let s Ryanairem	26
2.2.5 Kontroverzní Ryanair.....	29
2.2.6 Převzetí Aer Lingus.....	30
2.2.7 Nehody	30
2.2.8 Novinky u Ryanairu	31
2.2.9 Ryanair v České Republice	31
2.2.10 Komentář.....	31
2.3 SkyEurope	32
2.3.1 Historie.....	32
2.3.2 Letový park	32
2.3.3 Destinace	33
2.3.4 Let se SkyEurope	34

2.3.5	SkyEurope v krizi.....	35
2.3.6	Novinky u SkyEurope	36
2.3.7	SkyEurope v České Republice	36
2.3.8	Komentář.....	36
2.4	EasyJet.....	37
2.4.1	Historie	37
2.4.2	Letový park	37
2.4.3	Destinace	38
2.4.4	Let s EasyJet.....	38
2.4.5	EasyJet v České republice	39
2.4.6	Komentář.....	39
2.5	Wizz Air	40
2.5.1	Historie	40
2.5.2	Letový park	40
2.5.3	Destinace	40
2.5.4	Let s Wizz Air	41
2.5.5	Vstup Wizz Air do České republiky.....	42
2.5.6	Komentář.....	42
2.6	Porovnání společností.....	43
3 SYNTÉZA A FORMULACE ZÁVĚRŮ Z HLEDISKA BUDOUCNOSTI A		
PŘEDPOKLÁDANÉHO SMĚRU VÝVOJE.....		
		44
3.1	Hospodářská krize	44
3.2	Předpokládané směry vývoje	45
3.2.1	Snížení počtu nízkonákladových leteckých dopravců.....	46
3.2.2	Zvýšení počtu nízkonákladových leteckých dopravců.....	46
3.2.3	Rozvoj regionálních trhů.....	47
3.2.4	Rozvoj na východ.....	48
3.2.5	Zavádění dalších poplatků.....	49
3.2.6	Příklon klasických aerolinií k nízkonákladovým	50
ZÁVĚR		51
POUŽITÁ LITERATURA.....		52
SEZNAM TABULEK.....		54
SEZNAM OBRÁZKŮ		55
SEZNAM ZKRATEK		56
SEZNAM PŘÍLOH.....		57

ÚVOD

Letecká doprava je z technického hlediska jedním z nejrychleji rozvíjejícím se oborem. Zatímco technický rozvoj v tomto oboru pokročil doslova tryskovým tempem, cena, za kterou byla poskytována letecká doprava, zůstávala po mnoho let na poměrně vysoké úrovni a létání bylo výsadou vyšších vrstev obyvatelstva, případně zaměstnanců větších společností. Dalším logickým vývojem v tomto odvětví bylo vytvoření společností, které umožní létat široké veřejnosti, tedy nízkonákladových společností. Společnosti tohoto typu zaznamenaly raketový vzestup především právě z důvodu, že poskytovaly leteckou službu, která byla chápána jako výsadní, široké veřejnosti. V současné době existuje mnoho leteckých společností. Jsou to ty, které se drží původního modelu dražší dopravy s plnou škálou služeb zdarma, společnosti, které se nachází na půl cesty mezi levnou a drahou leteckou dopravou a společnosti, které se snaží uplatňovat všechny zásady nízkonákladového létání. Obecně lze říci, že nejlépe fungujícími a nejvíce výdělečnými jsou společnosti, které se pohybují na obou extrémech tohoto měřítko.

Pokud by v leteckém oboru nedocházelo k nenadálým situacím, které ztrpčují leteckým společnostem život, létání by bylo ještě mnohem běžnější, než je tomu v současnosti. Tak tomu ale bohužel není. V posledním roce byl tento obor ovlivněn několika faktory, které zamíchaly postavením jednotlivých firem a obecně zapříčinily zpomalení růstu celého odvětví. Hlavním a velmi citlivým faktorem, podle kterého se řídí dění v letectví, je cena ropy, která v průběhu pár měsíců stihla dosáhnout jak svého stropu, tak svého dna. Leteckým společnostem, nevyjma nízkonákladovým, se nevyhnula ani celosvětová hospodářská krize, která ještě více prohloubila ztráty společností vzniklé kolísáním hladiny ceny ropy. Osud celého odvětví a především nízkonákladových společností je poněkud nejistý a není mnoho odborníků, kteří by se odvážili přesně stanovit budoucí vývoj. Cílem této bakalářské práce je stručně objasnit téma, kterým se zabývá, dále analyzovat současný stav v oboru z hlediska popisu jednotlivých společností, který vyzvedne jejich odlišnosti, a nakonec formulovat a posoudit závěry možného budoucího vývoje na poli levné dopravy v Evropě.

1 CHARAKTERISTIKA A ROZVOJ NÍZKONÁKLADOVÉ LETECKÉ DOPRAVY

1.1 Nízkonákladová letecká doprava a její přínos

Pod pojmem nízkonákladová letecká doprava si každý představí něco, co je levnější než obvykle bývá. A taková je i definice nízkonákladové aerolinie – nabízí tedy nízké ceny, které ale musí být kompenzovány ještě nižšími náklady. Právě přístupem ke snižování nákladů, s čím souvisí také omezení servisu, se tyto společnosti liší od klasických leteckých společností. To, co bývá u klasických aerolinií očekávaným standardem, u nízkonákladových společností buď naprosto chybí, vyskytuje se pouze v částečné podobě nebo je poskytováno pouze po uhrazení příslušného příplatku.

Právě nebývalý rozvoj nízkonákladových společností v současné době naznačuje trend letecké dopravy do budoucnosti. Nízkonákladová letecká doprava může oproti klasické poskytnout několikanásobně nižší ceny letů při zachování kultury cestování, která je přijatelná jak pro turistické cesty, tak business klientelu. Odliv business klientely nutí klasické letecké společnosti snižovat náklady a více se přibližovat formátu low-cost. Výsledkem tohoto snažení je rapidní nárůst low-cost společností a plošné snižování cen letenek, což ocení především cestující.

1.2 Vznik a historie low-cost leteckých společností

1.2.1 USA

Základní kámen nízkonákladové letecké dopravy byl položen v USA, kde v polovině 20. století vznikla společnost Pacific Southwest Airlines, která jako první společnost začala nabízet letenky za ceny výrazně nižší než ostatní leteckí dopravci. Často bývá tato společnost zaměňována s dalším velkým hráčem na poli nízkonákladové dopravy – Southwest Airlines, která začala operovat na počátku 70. let 21. století a v současné době je největším přepravcem z hlediska počtu přepravených osob na světě.

1.2.2 Evropa

Hlavním pilířem rozvoje low-cost konceptu do Evropy bylo uvolnění leteckého trhu ke konci minulého století. Průkopníkem levného cestování v Evropě je irský Ryanair, který

v polovině 80. let po velkých snahách a lobbingu jeho zakladatele Tony Ryana začal létat na vnitrostátní lince Waterford – London. Nebývalý úspěch Ryanairu motivoval další společnost založenou v sousedním Spojeném království – EasyJet. Právě rivalita těchto dvou společností vedla k prudkému rozvoji levného cestování. Obě společnosti se postupně dopracovaly na vedoucí příčky v přepravě osob v Evropě a předčily tak i národní, často velmi dobře dotované letecké společnosti. Na místech, kde bylo dosud nemyslitelné využít dopravu leteckou, se to s příchodem nízkonákladových společností do Evropy stalo běžným standardem.

Na přelomu století došlo k rapidnímu nárůstu společností tohoto typu. Během 10 let vzniklo více než 50 leteckých dopravců pyšnicích se označením low-cost. Samotnému rozvoji nízkonákladových společností přispěli i klasičtí dopravci. Jejich model drahé letecké dopravy především pro business klientelu nebyl dostačující, proto došlo k založení dceřinných low-cost společností nebo k zakoupení již existujících společností poskytujících levnou dopravu. Evropský trh začíná být přeplněn, a tak se další rozvoj přesunuje dále na východ do Asie.

1.2.3 Česká Republika

Epidemie levných letů šířících se na východ se samozřejmě nevyhnula ani České republice. Po přelomu století začaly nalétávat do Prahy nízkonákladové společnosti ze všech koutů Evropy. Objevily se zde společnosti jako FlyBe, Jet2, bmibaby, Germanwings nebo jedna z prvních low-cost společností v Evropě – EasyJet. Ačkoliv pražské letiště nabízelo leteckým společnostem slevy na poplatcích za handling a další služby, bylo stále pro low-cost přepravu drahé. Právě z tohoto důvodu nebyly nízkonákladové společnosti vstupující do Česka o tolik levnější, jak je tomu v současnosti. Přestože se počet levných aerolinek na ruzyňském letišti neustále zvyšoval, vždy se jednalo o společnosti, které zde neměly svoje základny a pouze v Praze otáčely svoje zpáteční lety. Po vzoru západoevropských společností vznikla v roce 2004 první česká nízkonákladová společnost Smart Wings, která nechávala v Ruzyni „přespat“ 2 svá letadla. V následujícím roce vstoupil do Tuřan evropský gigant Ryanair se svým spojením do Londýna. Proti proudu šíření nízkonákladových společností expandovala ze Slovenska v roce 2006 společnost SkyEurope, která si Prahu vybrala jako jednu ze základen. Vstupem SkyEurope na český trh začal na Ruzyni tvrdý konkurenční boj, který nutil i další přepravce snižovat ceny. Jedním z příkladů je vytvoření Click4Sky – společnosti, která začala prodávat letenky ČSA v tarifu low-cost. V expanzi ale nezaostal ani Ryanair a na konci roku 2007 otevřel další dvě linky, tentokrát z Prahy. Zatím nejnovějším

dopravcem je maďarský Wizz Air, který vstupuje na Ruzyni v roce 2009 a hodlá zde otevřít jednu ze svých základů.

1.3 Charakteristika a znaky NLS

1.3.1 Přístup k nákladům

Snižování nákladů je hlavním cílem každé nízkonákladové společnosti. Se snižováním nákladů samozřejmě přichází i snižování určitého komfortu cestování a dalších doplňkových služeb, na které je cestující zvyklý u národních leteckých společností nebo společností poskytujících chartrové lety. Důležité je ale zdůraznit, že snižování nákladů se netýká snižování bezpečnosti, jak je někdy prezentováno. Dokonce naopak. Spousta low-cost společností provozuje modernější, bezpečnější a mladší letový park než společností klasické.

Každá aerolinka se musí rozhodnout, jak agresivní bude ve snižování nákladů a podle toho také uzpůsobit míru poskytovaných služeb, čímž se spousta low-cost leteckých společností liší. V poslední době nejsou hlavním příjmem aerolinek tržby za letenky, ale tržby za dodatečné poplatky, které mnohdy právě cenu letenky převyšují. Nejagresivnější přístup ke snižování nákladů a zavádění poplatků používá irský Ryanair, který na rozdíl například od českého Smart Wings nezahrnuje do ceny letenky odbavení na letišti, poplatky za zavazadla, výběr místa k sezení nebo občerstvení během cesty. Tím Ryanair minimalizuje náklady na handling, které by musel platit letišti a společností poskytujícím tyto služby. Hlavní nákladovou položkou letecké společnosti ale stále zůstává cena za pohonné hmoty, respektive ropu. Aerolinky se mohou rozhodnout, zdali budou uplatňovat krátkodobý přístup a budou palivo nakupovat v krátkých časových intervalech za aktuální cenu, nebo si nechají cenu ropy „zmrazit“ a nakupují za tuto cenu stanovenou dobu v budoucnosti, tedy uplatňují dlouhodobý přístup. Tyto přístupy byly klíčové při sjednávání cen právě v minulém roce, kdy docházelo k výkyvům ceny ropy v obou směrech a nesprávným zvolením strategie spadla většina low-cost společností do ztráty.

1.3.2 Cena letenky

Pro zákazníka, který si vybere k přepravě nízkonákladového dopravce, je cena letenky tím hlavním kritériem při výběru společnosti. Tento fakt nutí nízkonákladové letecké společnosti se více zabývat cenou, za kterou svoji službu prodávají. U každé linky si dopravce roztřídí letenky podle ceny do několika skupin, za které se postupně od nejnižší po nejvyšší prodávají. Existují však i společnosti, které používají jednotnou cenu letenky pro všechny

destinace i cestující. Jednou z nich je například český dopravce Click4Sky. Do jisté míry používal tuto politiku i SkyEurope, který prodával letenky za paušální cenu prostřednictvím ČD.

Podle přístupu k inzerci cen se společnosti donedávna odlišovaly. První skupinou byli dopravci, kteří uváděli konečnou cenu letenek, tedy včetně všech letištních tax, palivových příplatků, servisních a dalších poplatků, případně poplatků za platbu kartou, pokud byla letenka pořizována přes internet. Další společnosti uváděly v ceně letenky jen některé z tax a nejčastěji palivový příplatek až v konečné fázi rezervace. Poslední skupinou byly společnosti, které do ceny letenky nezařazovaly žádné taxy. V posledních letech byla médii rozvířena diskuse právě ohledně rozdílu cen letenek, které letecké společnosti reklamují a které nakonec ve výsledku účtují. Uvedením plné ceny letenek se totiž některé společnosti mohly dostat do konkurenční nevýhody. Nízkonákladový dopravce, který uvedl cenu včetně tax, mohl být potom na první pohled dražší, než dopravce klasický, ačkoliv tomu tak ve skutečnosti nebylo. Do sporů se zapojila Evropská komise - prozkoumala internetové stránky dopravců, cestovních kanceláří a dalších prodejců letenek a zjistila, že více než polovina těchto prodejců uvádí spotřebitele v omyl tím, že používají klamavou reklamu a nekalé praktiky. V návaznosti na toto zjištění vydala EK ultimátum, do kterého museli prodejci ceny letenek opravit a odstranit nedostatky. Některé společnosti jako Ryanair dokonce požádaly Evropskou komisi, aby v šetření pokračovala a odhalila tak celé pozadí, například vykonstruované zdvihání palivových příplatků. V roce 2008 bylo vydáno nařízení, jehož část se zabývá transparentností cen a ukládá prodejcům letenek zveřejňovat konečnou cenu letenek. Ceny nízkonákladových společností jsou od této doby ve spravedlivém postavení a zákazník si je může lehce porovnat.

Každý levný dopravce pořádá během roku akce, při nichž se dá pořídit letenka hluboko pod náklady. Právě prodej velmi levných letenek nebo rozdávání letenek zdarma má pro nízkonákladové společnosti velký význam, protože je to velmi dobrá reklama, která přivede další zástupy potenciálních zákazníků. Tato marketingová akce musí být ale velmi dobře naplánována, aby se společnost nedostala následně do finančních potíží. Podíl na neustálém snižování cen letenek má také moderní informační technologie. Většina prodejních systémů má naprogramovanou umělou inteligenci a kombinací zpátečního letu nebo větší skupiny cestujících dokáže ve výsledku náklady vynaložené s prodejem výrazně levné letenky nahradit, často i převýšit. Záleží potom na každé aerolince, jaký zvolí prodejní systém, politiku cen a kolik bude do odbytu investovat.

1.3.3 Forma letenky

S příchodem a rozvojem moderních informačních technologií souvisí i přeměna klasických papírových letenek na letenky elektronické. Vydání elektronické jízdenky je několikrát násobně levnější a uspoří čas jak prodejci, tak zákazníkovi. Je to další náklad, který mohou nízkonákladové aerolinie takto snížit a právě přechod nízkonákladových dopravců od papírové podoby na podobu elektronickou odstartoval nebývale rychlou změnu v celé Evropě. Letenku obdrží zákazník na svou elektronickou poštu, odkud si ji může vytisknout, opsat si kód nebo mu postačí pouze osobní doklad, kterým se prokáže na letišti.

1.3.4 Rezervace a prodej letenek

Prodej letenek je pro nízkonákladové společnosti klíčovou činností. V současnosti jsou používány 3 hlavní způsoby prodeje letenek. Letenky mohou být rezervovány a prodány přímo na pobočce dopravce, na pobočce nebo internetových stránkách obchodního partnera aerolinky a na internetových stránkách dopravce. Další možností je zakoupit letenku pomocí telefonické linky. Tuto možnost již však některé společnosti neposkytují zejména z důvodu finanční náročnosti call centra a z důvodu rozvoje internetu. Stejně jako v případě formy letenky si nízkonákladové společnosti vybírají způsob, který nejvíce spoří náklady – tedy prodej letenek přes internet, nejčastěji přes své vlastní internetové stránky. Samotná rezervace a prodej probíhají v několika krocích, jejichž počet se snaží levné aerolinie snížit, a tím co nejvíce celý proces usnadnit a zrychlit.

Prvním krokem je výběr odletového letiště, destinace, data letu, typu letu a počtu osob. V tomto kroku se nejvíce „nízkonákladovost“ projevuje ve výběru data letu, kdy se snaží dopravce sledovat proudy cestujících a podle toho uzpůsobovat jak počty letů, tak především ceny letenek. Nejlevnější letenky lze pořídit počátkem týdne, naopak nejdražší v pátek a v neděli. Někteří dopravci dokonce používají rozdílné ceny pro jednosměrné a zpáteční lety a to především v případě, kdy první let je z marketingového hlediska levnější – je zde snaha dorovnat ztrátu z prodeje tohoto levného letu. Jak již bylo zmíněno, rozděluje aerolinka ceny do několika skupin, ve kterých je omezený počet míst. Pokud zákazník rezervuje například letenku pro 8 osob a v právě aktivní tarifní skupině je dostupných osob jen 7, automaticky je nabídnuta cena letenky pro všech 8 osob tarifní skupiny následující. Tímto marketingovým krokem může dopravce výrazně zvýšit tržby oproti prodeji každé letenky samostatně.

Následujícím krokem bývá potvrzení vybraných letů a vyplnění osobních údajů. Osobní údaje samozřejmě obsahují kontaktní údaje jako emailovou schránku nebo telefonní číslo, které následně dopravce využívá k mnohdy až agresivní a cílené nabídce a reklamě.

Dalším krokem je nastavení služeb a servisu, které se týkají letu. Je to nejdůležitější část rezervace, kde se započítávají do ceny letenky další poplatky a příplatky, které bývají u klasických společností standardem. Poplatky se týkají především odbavení na letišti, počtu přepravených zavazadel, přednostního nástupu do letadla, nadstandardních míst nebo sjednání pojištění. Odbavení k letu může cestující provést na letišti, kde k tomu buďto využije odbavovací přepážku nebo automat. V poslední době je ale stále oblíbenějším odbavení přes internet. Většina nízkonákladových dopravců stále poskytuje odbavení na letišti v ceně letenky, existují ale výjimky jako například Ryanair, který zdarma poskytuje pouze odbavení přes internet. Ryanair byl také jedním z prvních, který zavedl poplatek za přepravu zavazadla v zavazadlovém prostoru letadla. Cena za tuto přepravu se pohybuje u všech společností kolem částky 10 eur za zavazadlo. Zpáteční let tedy vyjde jen na poplatek za zavazadlo na 20 eur, pokud společnost vyžaduje poplatek za check-in na letišti, který je nezbytný při přepravě zapsaného zavazadla, je to dalších přibližně 10 eur za každý segment letu, tedy 40 eur, což je v porovnání s cenou letenky výrazná částka. V neposlední řadě jsou dalším příjmem pro společnost poplatky za přednostní nástup, kde si cestující může sám vybrat místo nebo poplatek za rezervaci určitého sedadla, která jsou oceněna z hlediska vzdálenosti od východu nebo z hlediska velikosti prostoru pro nohy. Dopravce může také na základě smlouvy s pojišťovnou poskytovat pojištění, které ale bývá několikanásobně dražší než obvyklé cestovní pojištění.

Posledním krokem je platba za letenku. Platba může být uskutečněna prostřednictvím vkladu na bankovní účet, zaplacením letenky do určitého termínu na pobočce smluvního partnera nebo nejčastěji používaná platba kreditní kartou on-line, v poslední době nahrazovaná službou PayPal. Každá platba s sebou nese opět další poplatky obvykle v řádech několika eur. Existují však i platby, které nejsou nijak zpoplatněny – například převod na účet, u kterého je však nevýhodou, že platba musí být provedena obvykle do 24 hodin. Po zaplacení obdrží zákazník na svou emailovou schránku itinerář letů s potřebným kódem rezervace a je mu nabídnut další doplňkový prodej jako ubytování ve vybrané destinaci nebo pronájem silničního vozidla.

1.3.5 Odbavení

Jak již bylo zmíněno, mnoho společností poskytuje vedle klasického odbavení na letišti i odbavení prostřednictvím internetu. Pro odbavení na letišti se musí cestující dostavit na check-in přepážku zpravidla nejdříve 2 hodiny a nejpozději 40 minut před plánovaným odletem letadla. Jsou zde zkontrolovány osobní doklady, vystavena palubní

vstupenka a převzata zavazadla, která budou přepravována v zavazadlovém prostoru letadla. Dále je zde možnost dokoupit další služby jako nadstandardní zavazadla, zavazadla navíc nebo přednostní nástup. Poplatek za pořízení služby na přepážce je ale několikrát dražší než při rezervaci letenky. Druhou možností je se odbavit on-line. Přihlášení k letu on-line je možné obvykle 7 dní až 4 hodiny před plánovaným odletem, lhůty jsou ale u každého dopravce různé. Podmínky pro tento typ odbavení jsou vlastnit platný doklad obyvatele Evropské unie nebo pas, cestovat pouze s příručním zavazadlem a vlastnit počítač připojený k tiskárně. Pokud cestující splňuje tyto podmínky, přihlásí se k letu na stránkách dopravce vyplněním údajů jako jsou datum narození, číslo a platnost dokladu a občanství. Následně si sám vytiskne palubní vstupenku, kterou předá personálu letiště při vstupu do neveřejných prostor odletové haly letiště.

Z důvodu zavedení poplatků za přepravu zavazadel, ke kterým přistoupila v uplynulých dvou letech drtivá většina low-cost dopravců, se cestující snaží přepravit co nejvíce zavazadel jako příruční, tedy ta, co si mohou vzít do kabiny letadla. Společnosti začaly striktně kontrolovat podmínky přepravy těchto zavazadel. Obvykle si každá osoba může vzít na palubu letadla pouze jedno zavazadlo, které má určité rozměry (každá letecká společnost má své vlastní předpisy o velikostech a váze příručních zavazadel). Pokud personál letiště při vstupu cestujícího do neveřejné části odletové haly zjistí, že cestující porušuje jednu z výše uvedených podmínek, neumožní mu se účastnit přepravy.

Po vzoru klasických společností nabízejí i některé nízkonákladové možnost využití nadstandardních čekáren v prostorách odletové haly. Tato služba je samozřejmě zpoplatněna odpovídající sazbou a znamená pro dopravce další příjem získaný z poskytnutí doplňkových služeb.

1.3.6 Nástup do letadla

Po odbavení a nezbytné bezpečnostní kontrole dochází k nástupu cestujících do letadla. I v této fázi přepravy lze charakterizovat určité rozdíly mezi levnými a klasickými aeroliniemi. Na velkých letištích si dopravce může vybrat ze tří možných nástupu cestujících do letadla.

Prvním je přistavení letadla ke stojánce u odletové haly a připojením spojovacího mostu ke dveřím letadla. Tento způsob nástupu do letadla je nejdražším, ale zároveň nejpohodlnějším. Právě z těchto důvodů vyplývá, že je nejméně používaným u nízkonákladových společností, naopak u klasických společností je nástup po mostě standardem.

Druhou možností je přistavit letadlo dále od odletové haly a cestující k letadlu dopravit zvláštními letištními autobusy, cestující poté vystoupají do letadla po nástupních schůdcích. Jsou to právě levné aerolinky, které používají tento způsob nejčastěji. Obvykle si letiště za tuto službu nechávají zaplatit méně než za most, záleží ale na počtu přepravených cestujících, respektive na počtu potřebných autobusů, které je k letadlu dopraví.

Třetím a bezkonkurenčně nejlevnějším způsobem je přistavit letadlo v blízkosti odletové haly, odkud cestující k letadlu dojdou pěšky. V tomto případě platí letecká společnost letišti pouze za přistavení nástupních schůdku.

Tabulka č. 1: *Poplatky za použití nástupní techniky na Letišti Praha*

Druh poplatku	Cena
Poplatek za použití nástupního mostu (letadla do 100 t), s průletem max. 3 hodiny	2 240 Kč
Nástupní schody - tažné - malé	900 Kč
Nástupní schody - tažné - velké	1 200 Kč
Nástupní schody samohybné	1 950 Kč

Zdroj: Ceník služeb Letiště Praha a.s.

Po nástupu do letadla jsou cestující usazení na místa. Nízkonákladové společnosti často neuvádějí na palubní vstupence označení sedadla, ale nechávají si cestující vybrat, což šetří náklady na evidenci a administrativu a urychluje nástup cestujících, jelikož nemusí hledat přesné sedadlo, ale sednou si na nejbližší volné, stejně jako například v autobuse. Toto opatření opravdu funguje. Zatímco u klasických aerolinií se stává, že letadlo čeká na cestujícího, který se zdržel v odbavovací nebo odletové hale, u východů nízkonákladových leteckých společností se tvoří fronta již několik desítek minut před odletem letadla.

1.3.7 Služby během letu

Cestující low-cost společnost nemůže očekávat poskytování služeb na palubě letadla v ceně letenky. Převážná většina nízkonákladových letů je provozována pouze v ekonomické třídě, k dispozici není denní tisk (výjima časopisu společnosti), nejsou zde LCD obrazovky popisující průběh letu, počet letového personálu je snížen na nejmenší možné číslo a ani se nerozdává žádné občerstvení zdarma. Naopak služeb, které jsou poskytovány za úplatu je hned několik. Klasikou zůstává prodej nápojů a lehkého občerstvení, někdy jsou nabízeny stírací losy, různé soutěže a možnost zakoupení jízdenky na transfer z letiště

do centra města, kam let směřuje. Právě s vidinou dodatečného výdělku dokáží levní dopravci předběhnout v poskytování služeb i dopravce klasické. Ryanair zavedl na počátku roku 2009 možnost volání z paluby letadel pomocí mobilních telefonů. Ten samý dopravce je ale odsuzován kvůli svému dalšímu záměru – v nejbližších měsících hodlá zavést poplatky za použití toalet na palubě letadla.

1.3.8 Letka

Letový park evropských nízkonákladových leteckých společností je velmi specifický z důvodu povahy letů, jejichž letová doba se pohybuje kolem dvou hodin s výjimkami až do čtyř hodin. Právě z tohoto důvodu používají levné aerolinie letadla středního doletu, nejčastěji Boeing 737, Airbus 320 nebo McDonell Douglas MD-80. Kapacita těchto letadel se pohybuje kolem 130-200 pasažérů, přičemž závisí především na výrobním nastavení, respektive na objednavce aerolinie.

Jak již bylo zmíněno, pro přepravu v režimu low-cost se většinou používají letadla, která mají pouze jednu třídu a to právě ekonomickou. Jednotvárnost lze sledovat také v počtu jednotlivých typů letadel. Za ní se skrývá snaha ušetřit především na údržbě a opravách, které jsou nemalou položkou v nákladech společnosti. Každé letadlo může být vyrobeno v mnoha modifikacích, které se týkají především počtu sedadel a vnitřní výbavy letadel.

Sedadla jsou v ekonomických třídách uspořádány po třech na každé straně uličky. V počtu sedadel, respektive v počtu řad, které jsou v letadle umístěny, je zásadní rozdíl mezi klasickým přepravcem a nízkonákladovým. Zatímco v Airbusu A320-200 pro společnost ČSA je umístěno 27 řad sedadel, v tom samém letadle pro nízkonákladový Wizz Air je řad 30. Délka jednoho sedadla i s místem pro nohy se pohybuje kolem 70 cm což znamená, že rozdíl v místě pro nohy jednoho pasažéra těchto dvou společností je přibližně 5 cm. Vyplývá z toho skutečnost, že cesta pro vyššího člověka levnou aerolinií může být nemalý problém. Nízkonákladové společnosti se snaží tohoto nedostatku ale využít ve svůj prospěch a nabízejí osobám vyššího vzrůstu možnost rezervovat si sedadla, která jsou z důvodu umístění u nouzového východu dál od sebe. Jak je již ale zvykem, tato služba je poskytována opět za poplatek, který je pro společnost dodatečným příjmem.

Vybavení letadel je také omezené. Kožené sedačky typické pro národní dopravce nahrazuje koženka nebo látkový potah, moderní video a audio technologii by člověk neznalý poměru v nízkonákladové dopravě hledal také marně. Vše je navrženo tak, aby společnost co nejvíce uspořila na pořizovacích nákladech za letadlo.

Jen velmi zřídka jsou letadla pořizována z vlastních finančních zdrojů společnosti. Souvisí to především s vysokou cenou letadel, která převyšuje 50 milionů dolarů, a s faktem, že cizí kapitál je vždy levnější než vlastní. Z těchto důvodů si aerolinie vybírají financování pomocí leasingových společností, v Evropě například pomocí člena skupiny GE - společnosti GECAS. Smlouva s leasingovou společností má však i své nevýhody, obzvláště při opožděných platbách. O tom se přesvědčil na počátku roku 2009 SkyEurope, kterému GECAS zabavil z důvodu nesplácení záloh značnou část flotily.

1.3.9 Destinace

Destinace leteckých společností se rozdělují podle ročních období na zimní, letní a celoroční. Letový plán low-cost aerolinií je velmi pohyblivý a pružný. Reaguje především na vytížení letadel, potažmo na rentabilitu určité linky.

Celoroční destinace jsou nejčastěji vedeny do velkých evropských měst jako je Londýn, Paříž, Řím, Miláno nebo Madrid. Často se snaží nízkonákladoví dopravci vstoupit do měst využívaných orgány Evropské Unie, například do Bruselu nebo Štrasburku.

Letní destinace bývají v provozu od května do října a jsou to hlavně přímořská letoviska v Itálii, Francii, Španělsku a Portugalsku. Letní měsíce jsou pro letecké společnosti nejvytíženějším a zároveň nejrentabilnějším obdobím. Mimo letový řád poskytují aerolinie chartrové lety pro cestovní kanceláře. Ty jsou vždy výhodnější než klasické linky, které znamenají pro společnost poměrně velké podnikatelské riziko. Ve srovnání se zimními destinacemi jsou letní několikrát násobně rozsáhlejší.

V zimě létají aerolinie sezónně do lyžařských středisek především v Rakousku, například Klagenfurt nebo Innsbruck. Celkový úbytek cestujících během zimních měsíců znamená pro aerolinie škrtý i v celoročních linkách. Postupem času došli nízkonákladoví dopravci k závěru, že je lepší některá letadla na zimu odstavit a vůbec je nepoužívat, než je provozovat s lehkým ziskem nebo více častěji se ztrátou. Před zimou roku 2008, kdy byl zaznamenán velký úbytek cestujících, oznamovaly některé aerolinie jako Ryanair, že nechají „uzeměno“ přes zimu až 30% letadel. Z těchto důvodů se společnosti orientují na destinace, které skloubí výhody jak letních, tak celoročních. Jednou z takových destinací je letiště Barcelona – Girona, které je sekundárním pro španělské velkoměsto a zároveň je vzdáleno nedaleko od známé španělské pláže Costa Brava.

1.3.10 Letiště

Výběr letišť nízkonákladových dopravců je hlavním argumentem kritiků modelu low-cost. Mnoho evropských metropolí provozuje několik letišť různě vzdálených od centra města. Vzdálenost letiště od centra je tím hlavním měřítkem, podle kterého se určuje výše poplatků vybírané letištní správou. Levné aerolinie si tedy opět nejčastěji vybírají tu nejlevnější variantu – tedy letiště, která jsou vzdálena dále od center. Právě snaha dopravců co nejvíce ušetřit na handlingových poplatcích měla za příčinu rozvoj regionálních letišť, která splňovala všechna kritéria stát se sekundárním letišťem. Postupem času se však tento trend šířil dále a dále od center velkých měst a v současné době nejsou výjimkou sekundární letiště vzdálená od center měst přes 100 km. Takováto letiště jsou označována jménem blízkého velkého města doplněným jménem města u kterého letiště opravdu leží. Příkladem může být německé letiště Frankfurt-Hahn nebo švédské Stockholm-Skavsta. Rozšiřování tohoto trendu vrhá na nízkonákladové dopravce stín a v tisku se často píše, že tyto společnosti létají „mezi pole“. Jen výjimečně dochází k vytvoření druhého letiště, které je blíže centru než původní. Jedním z takových je římské Ciampino.

Tabulka č. 2: Porovnání primárních a sekundárních letišť evropských měst

Evropské město	Letiště využívané nízkonákladovými dopravci	Vzdálenost od centra	Letiště využívané klasickými dopravci	Vzdálenost od centra
Barcelona	Girona-Costa Brava Airport	92 km	Barcelona International Airport	10 km
Benátky	Treviso Airport	35 km	Marco Polo Airport	20 km
Brusel	Charleroi Airport	46 km	Brussels Airport	14 km
Düsseldorf	Weeze Airport	59 km	Düsseldorf International Airport	9 km
Frankfurt	Frankfurt-Hahn Airport	120 km	Frankfurt Am Main Airport	12 km
Glasgow	Prestwick Airport	46 km	Glasgow International Airport	11 km
Hamburg	Lübeck Airport	54 km	Hamburg Airport	9 km
Londýn	Luton Airport	57 km	Heathrow Airport	22 km
Londýn	Stansted Airport	48 km	Heathrow Airport	22 km
Miláno	Orio Al Serio Airport	56 km	Milan Malpensa Airport	50 km
Oslo	Sandefjord Airport	117 km	Oslo Airport, Gardermoen	48 km
Paříž	Beauvais Airport	85 km	Charles de Gaulle Airport	25 km
Řím	Ciampino Airport	15 km	Leonardo da Vinci Airport	35 km
Stockholm	Stockholm-Skavsta Airport	100 km	Stockholm-Arlanda Airport	42 km

Zdroj: www.wikipedia.com, maps.google.com

Letecké společnosti si vybírají letiště, na kterých budou mít své základny. Jsou to letiště, kde jsou letadla odstavena přes noc, případně, kde jsou prováděny opravy a další dodatečné služby. Na rozdíl od klasických leteckých společností se snaží low-cos aerolinky vytvořit co nejméně těchto základen a obsluhovat ostatní destinace odtud. V praxi to znamená, že letadlo první let začíná odletem z této základny a končí poslední let přistáním na základně. Organizace letů mezi prvním a posledním letem může být různá. Nejčastěji se používá model, kdy letadlo během dne obsluhuje ze základny několik destinací, ve kterých se pouze otočí a zamíří zpět na domovské letiště. Dalším modelem, který již méně často levní dopravci používají, je vytvoření takzvaného trojúhelníku. Letadlo odlétá ze základny do 1. destinace, odkud odlétá do 2. destinace, ze které se vrací opět na domovské letiště.

Specifickým znakem nízkonákladových dopravců je čas strávený na letišti, na kterém se letadlo pouze otáčí ke zpátečnímu letu. Během tohoto časového intervalu musí proběhnout na letišti mnoho úkonů. Jsou to především: přistavení letadla ke stojánce, zajištění letadla, výstup cestujících, doplnění paliva, vykládka a nakládka zavazadel, kontrola stavu letadla, nástup cestujících a dopravení letadla na odletovou dráhu. Zatímco České aerolinie tráví ve zpátečních evropských destinacích přibližně 45 minut, SkyEurope 30 minut. Některé aerolinky se snaží tento interval zkrátit na minimum – Ryanair se obrací za 25 minut. Obecně rází levné aerolinky následující tezi: „Letadlo, které stojí na zemi, nevydělává“.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NA EVROPSKÉM TRHU NÍZKONÁKLADOVÉ LETECKÉ DOPRAVY

2.1 Stav v Evropě

Ačkoliv kořeny levného létání byly zapuštěny v USA, ten největší boom byl zaznamenán právě v Evropě. V několika málo letech zde vzniklo na 50 leteckých společností, které jsou považovány za low-cost. Používání tohoto pojmu není nijak uzákoněno, proto je těžké rozhodnout, která společnost je a která není nízkonákladová. Pokud srovnáme ceny letenek české nízkonákladové společnosti Smart Wings a irského giganta Ryanair je zde patrný velký rozdíl. Zatímco nejlevnější letenka mezi dvěma běžnými evropskými destinacemi u společnosti Smart Wings stojí přibližně 1000 Kč, u Ryanairu je to v akci průměrně 200 Kč, nejsou však výjimkou i akční letenky za 10 haléřů. Kritériem rozdělení společností tedy není poslední dobou těžko stanovitelná cena za přepravu, ale organizace provozu a poskytování služeb, které jsou právě pro low-cost model typické.

Tabulka č. 3: Seznam evropských nízkonákladových leteckých společností

společnost	země	společnost	země	společnost	země
Aer Arann	Irsko	Condor	Německo	Martinair	Nizozemsko
Aer Lingus	Irsko	Corendon	Turecko	Meridiana	Itálie
AirBaltic	Lotyšsko	EasyJet	Anglie	Monarch Airlines	Anglie
Air Berlin	Německo	Finncomm	Finsko	MyAir	Itálie
Air Finland	Finsko	Flybaboo	Švýcarsko	Norwegian	Norsko
Air Italy	Itálie	Flybe	Anglie	Ryanair	Irsko
Air Southwest	Anglie	Flyglobespan	Skotsko	SkyEurope	Slovensko
Aurigny	Velká Británie	FlyLAL	Litva	Smart Wings	Česká republika
Baboo	Švýcarsko	FlyNordic	Švédsko	Sterling	Dánsko
Belle Air	Albánie	Germanwings	Německo	SunExpress	Turecko
Blue1	Finsko	Helvetic Airways	Švýcarsko	Thomsonfly	Anglie
Blue Air	Rumunsko	Iceland Express	Island	Transavia	Nizozemsko
Blue Islands	Velká Británie	InterSky	Rakousko	TUIfly	Německo
Blu-express	Itálie	Jet2.com	Anglie	Volare Airlines	Itálie
Bmibaby	Anglie	LagunAir	Španělsko	Vueling	Španělsko
Centralwings	Polsko	Lauda Air	Rakousko	Wizz Air	Maďarsko
Click4sky	Česká republika	LTU	Německo	XL Airways	Anglie
Clickair	Španělsko	Manx2	Velká Británie		

Zdroj: Luko2.com, Akniletanky.com

Největším nízkonákladovým dopravcem v Evropě je již tradičně Ryanair, který působí plošně po celé Evropě. Dalšími velkými hráči jsou například EasyJet, donedávna

středoevropský SkyEurope a poslední dobou stále více expandující Wizz Air. Další společnosti mají většinou základny pouze v několika málo zemích a spojují primárně svou domovskou zemi s ostatními kouty světa nebo se specializují na domácí trh.

2.2 Ryanair

2.2.1 Cesta k ovládnutí Evropy

Ryanair založili v Irsku v roce 1985 tři obchodní partneři – Christy Ryan, Liam Lonergan a Tony Ryan. První let se uskutečnil na lince Waterford – Londýn s cílem probořit monopolní postavení na linkách mezi Spojeným královstvím a Irskem, jejichž výsadní provozovatelé byli v té době British Airways a Aer Lingus. V následujícím roce přidal Ryanair jednu z nejlukrativnějších linek na světě Dublin – Londýn (Luton). Na linkách mezi Londýnem a Dublinem bylo do této doby obvyklé cestovat většinou po moři - zejména z důvodu vysoké ceny letenek. Ryanair tak přišel s novým konceptem levné dopravy, která zanedlouho přilákala mnoho cestujících z trajektů do letadel. Následovala cenová konkurence mezi Ryanairem a irským národním dopravcem Aer Lingus, která i dále snižovala cenu letenek. Ačkoliv Ryanair přepravil za rok až 82 000 cestujících dostal se na počátku 90. let do finančních potíží. Za cílem restrukturalizace celé společnosti přišel do společnosti její dnešní šéf a marketingová ikona Michael O’Leary.

Michael O’Leary ze začátkurazil teorii, že letecká společnost tohoto typu nemůže být v budoucnu nikdy zisková, ale i přes jeho výtky byl odeslán do USA, aby nastudoval modely tamních nízkonákladových společností. Stejný pohled, jaký měl na tento druh dopravy nový člen týmu Ryanairu, má v současnosti mnoho lidí, kteří slyší o tomto modelu provozování letecké dopravy poprvé. O’Leary však ihned pochopil, že klíč k úspěchu nízkonákladové společnosti je v minimalizaci nákladu na jejich provoz. Po návratu byl přesvědčen, že Ryanair může bez problémů vstoupit na evropský trh, který byl v té době monopolně ovládán národními společnostmi. Hlavním krokem k rozvoji nejen nízkonákladového létání bylo přijetí deregulace evropského letového prostoru.

Poté, co Ryanair vstoupil na burzu, začal spojovat Dublin s dalšími evropskými velkoměsty. Jak je pro model low-cost typické, nelétal Ryanair na drahá letiště obsluhována národními dopravci, ale vybíral si regionální letiště, která nabízela mnohem menší poplatky za přistávání a za handling. Jedněmi z prvních byly letiště Oslo – Torp nebo Paris Beauvais.

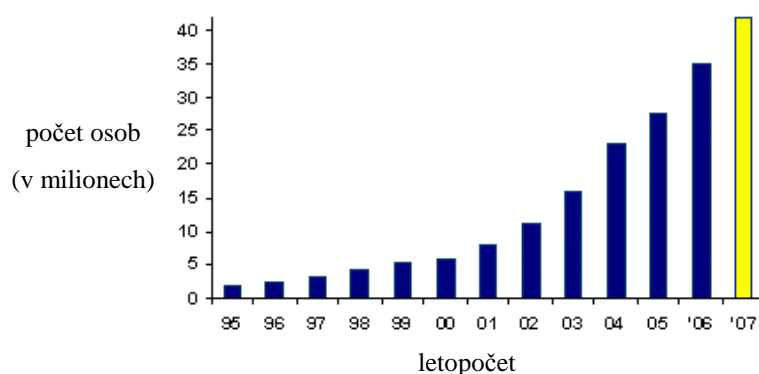
V roce 1998 byl vložen do společnosti další kapitál, což znamenalo objednávku na 45 moderních letadel typu Boeing 737-800NG v ceně dosahující biliony dolarů.

V roce 2000 začala tato společnost provozovat svojí vlastní internetovou stránku, jejíž zpočátku celkem nevýznamnou součástí byla možnost rezervovat letenky on-line. Následující vývoj této funkce byl podobný, jaký byl při rozvoji internetu. Nikdo nevěřil, že by internet mohlo zaznamenat takový strmý vzestup, stejně tak rezervace letenek přes internet zažila obrovský rozvoj, zejména kvůli snižování nákladů a snižování cílové ceny letenky pro zákazníka. Během roku se podíl rezervací přes internet rozrostl na 75%. V důsledku tak prudkého rozvoje byly brzy téměř všechny ostatní možnosti rezervace zrušeny a dnes je možné si letenku u Ryanairu rezervovat pouze přes internet nebo telefonního operátora.

V roce 2001, který je z důvodů teroristických útoků v New Yorku považován za černý, objednal Ryanair 155 letadel typu Boeing 737-800. Právě z důvodů krize v letectví byla Ryanairu poskytnuta velká sleva. Aerolinka totiž požaduje slevy na všem, počínaje letovým parkem, konče výší poplatků letišť. Na počátku nového tisíciletí otevírá Ryanair také nové základny, které jsou v současnosti jeho stěžejními, jsou to: Brussels South Chareloi Airport, Frankfurt-Hahn Airport, Milan-Bergamo Airport a Stockholm Skavsta Airport. Na konci roku 2003 provozuje společnost už 127 linek po celé Evropě. V souvislosti s dalším následujícím rozvojem bylo objednáno dalších 100 letadel a byly zprovozněny další základny v Římě a v Barceloně, jejich počet se tak ustálil na 11.

1. května 2004 se Evropská unie rozšířila o další členské státy. Pro leteckou společnost to znamenalo další potenciální zákazníky a rozvoj svých linek více na východ Evropy. To mělo za následek další velkou objednávku letadel, která zněla na 70 kusů. V posledních letech vstoupil Ryanair na trhy především v Polsku, rozšiřuje své aktivity v Bratislavě, kterou nazývá Bratislava – Vienna.

Obrázek č. 1: *Nárůst počtu přepravených osob společnostmi Ryanair*



Zdroj: www.ryanair.com

2.2.2 Letový park

V současnosti tvoří letový park Ryanairu na 180 letadel typu Boeing 737-800NG. Jsou to jedny z nejmodernějších letadel, která zajišťují vysokou bezpečnost a dostatečný komfort, který je ale samozřejmě omezován z důvodů snižování nákladů. Jedním z nejdiskutovanějších omezení je absence odkládacích kapes na sedadlech. V těchto kapsách jsou obvykle k dispozici pytlíky pro případ nevolnosti, karty s bezpečnostními informacemi nebo firemní časopis. U této společnosti jsou pytlíky poskytovány pouze na vyžádání, bezpečnostní kartičky jsou nalepeny na sedadlech a firemní časopis je rozdáván zájemcům během letu. Už jen toto opatření ujistí každého cestujícího, že neletí s aerolinií klasickou, nýbrž nízkonákladovou. Tato letadla jsou také jedněmi z nejekonomičtějších a jsou šetrná k životnímu prostředí. Jejich kapacita v nastavení pro Ryanair je 189 osob a dobře rozpoznatelná jsou podle typického znaku těchto Boeingů - křídla doplněná o winglety, které zajišťují lepší výkonnost letadla.

Vzhled letadel je také co nejvíce ekonomický. Obecně je letadlo bílé a jen některé části jsou zbarveny do modra. Na zadním křídle poté dominuje letadlu znak společnosti – zlatý anděl. Ryanair je ve všech směrech kontroverzní společností, která právě na tomto označení profituje a snaží se i provokovat. Některá svoja letadla nechala proto opatřit nápisy, které se loučily s konkurenčními aerolinkami. Šťastlivci tak mohou cestovat letadly s nápisy: Bye Bye SkyEurope, Arrivederci Alitalia nebo Aufwiedersehen Lufthansa. Výstižnými se tyto nápisy na letadlech staly ve chvílích, kdy se začala projevovat hospodářská krize a do velkých potíží se dostal jak italský národní dopravce Alitalia, tak slovenský SkyEurope.

V současnosti má Ryanair objednáno dalších 141 letadel stejného typu. V srpnu roku 2008 oznámil, že jedná jak se zástupci Boeingu, tak i Airbusu, o podepsání dalšího kontraktu, který by mohl znít až na 400 letadel. V únoru 2009 však Airbus oznámil, že se nehodlá podílet na této dodávce zejména z důvodů vysokých slev požadovaných Ryanairem.

2.2.3 Destinace

Mapa destinací Ryanairu pokrývá v současnosti celou Evropu a zasahuje i na sever Afriky – konkrétně do Maroka, kam směřují obvyklé mimoevropské linky low-cost dopravců. Společnost létá do 144 destinací, z nichž 31 provozuje jako základny. Nejvíce aktivní je Ryanair ve Velké Británii, Francii, Německu, Itálii nebo v Polsku, naopak do Švýcarska nebo Slovinska nelétá vůbec. Je to dáno především rozlohou výše jmenovaných států a jejich velikostí co se týče populace. Destinace spojuje 729 linek. Některé jsou provozované pouze v určitém ročním období, některé několikrát do týdne, jiné pro změnu až osmkrát denně.

Společnost je známá svými nekompromisními vyjednávacími metodami při podepisování smluv s letišti. V posledních měsících nebylo výjimkou rušení některých destinací právě z důvodu sporů vedených mezi letišti a aerolinkou, jedním z příkladů může být destinace Fuerteventura na Kanárských ostrovech. Společnost se snaží vyjednat především co nejmenší poplatky stejně tak jako finanční spolupráci a reklamní kampaně. Na většině regionálních letišť, kam létá Ryanair, nechybí v příletové hale cedule s logem Ryanairu vítající turisty nebo obrovská reklama s mapou destinací této společnosti. Je to totiž Ryanair, který se zasloužil o rozvoj spousty regionálních letišť napříč Evropou.

Obrázek č. 2: Mapa destinací společnosti Ryanair (květen 2009)



Poznámka: červeně jsou vyznačeny základny aerolinky

Zdroj: www.ryanair.com

2.2.4 Let s Ryanaiem

Než začne let musí dojít ke koupi samotné letenky. Letenky se u Ryanairu kupují hlavně přes internet, je zde ale možnost využít call centra. Během roku 2008 bylo mnoho cestujících, kteří měli zakoupené letenky od Ryanairu přes cestovní kanceláře nebo servery porovnávající ceny letenek, nemile překvapeno, když společnost všechny tyto rezervace zrušila. Ryanair se tak snaží bojovat proti nekalým prodejním taktikám zprostředkovatelů, kteří mnohdykrát ani neuvádí přesné informace ohledně změny nebo rušení letenek. Společnost uvádí, že rozdíl činí až dvojnásobek oproti ceně letenek na jejich internetových stránkách. Společnost byla nicméně kvůli tomuto kroku vyšetřována španělským ministerstvem dopravy a byla pod palbou spotřebitelských organizací. Rezervace u Ryanairu

obsahuje mnoho volitelných částí - je to především způsob odbavení, počet odbavených zavazadel, možnost přikoupení přednostního nástupu nebo další doplňkový prodej týkající se ubytování nebo cestovního pojištění. Software je nastaven tak, že se snaží zákazníkovi nabídnout co nejvíce volitelných částí – po potvrzení vyskočí okno, zda opravdu nepotřebujete cestovní pojištění, některé možnosti jsou standardně zaškrtnuty na těch nejdražších apod. Toto opatření samo o sobě vypovídá o marketingové agresivitě společnosti. Samotná rezervace je zakončena platbou, která se v současnosti provádí nejčastěji platbou kreditní kartou online, přičemž platba kreditní kartou Visa Electron je zdarma.

Tabulka č. 4: *Seznam některých poplatků společnosti Ryanair*

Poplatek	Rezervace přes internetové stránky (€)	Rezervace přes call centrum nebo na letišti (€)
platba kreditní kartou	5*	5*
odbavení na letišti	20	20
přednostní nástup	3	4
poplatek za dítě (do 2 let)	20	20
1. zavazadlo	10	20
2. a 3. zavazadlo	20	20
sportovní náčiní	30	40
hudební nástroj	30	40
změna letu	25	55
změna jména	100	150

* v případě použití karty Visa Electron je platba zdarma

Zdroj: www.ryanair.com

V současnosti si mohou zákazníci společnosti vybrat ze dvou možností – odbavení přes internet nebo na letišti. Na letišti se ze zásady odbavují jen cestující, kteří přepravují zapsané zavazadlo v úložném prostoru letadla. Tato služba je totiž zpoplatněna. Pro cestující, kteří cestují pouze s příručním zavazadlem je výhodné se odbavit zdarma přes internet. V posledních měsících tlačí Ryanair na personál letišť, aby striktně kontroloval počet zavazadel, která si cestující berou s sebou do letadla. Je povolen pouze 1 kus příručního zavazadla o rozměrech 55 cm x 40 cm x 20 cm s maximální hmotností 10 kg. Nejsou povoleny kabelky, notebooky, fotoaparáty – vše musí být obsahem pouze 1 zavazadla. Prakticky jsou tyto rozměry kontrolovány u vstupu do neveřejné části letiště vložením do kovového rámu. Zavazadla, která se do něj nevejdou, musí být odbavena. Do budoucna plánuje Ryanair zavřít všechny odbavovací přepážky na letištích a provozovat pouze on-line check-in. Každý cestující by se tedy odbavil přes internet a v případě, že by s sebou vzal i zavazadlo předal by ho na letišti u sběrného místa. Již v současné době se snaží Ryanair učít

svoje zákazníky větší samostatnosti. Na jeho největších základnách v londýnském Stanstedu a frankfurtském Hahnu se musí cestující nejprve odbavit pomocí automatu a až pak předat zavazadlo k přepravě zaměstnanci na přepážce. Otázkou zůstává, zdali zmateně pobíhající cestující po letištích nezaměstnají personál letiště více, než ti, kteří by spořádaně stáli ve frontě na odbavení.

Po odbavení a projití bezpečnostní kontrolou dochází k nástupu do letadla. Ryanair uplatňuje politiku volné volby sedadla, stejně jak je tomu obvykle v autobuse nebo ve vlaku. Z tohoto důvodu se tvoří u východu do letadla Ryanairu fronty cestujících i 60 minut před odletem letadla, v některých temperamentnějších zemích není nouze o lehké strkanice. Nejzazší termín pro dostavení se k bráně odletu je u Ryanairu stanoven na 30 minut. Jak již bylo zmíněno je možné si přikoupit službu přednostního nástupu do letadla, být jedním z prvních v letadle a vybrat si tak sedadlo, které cestujícímu co nejvíce vyhovuje. Tato služba však na některých letištích ztrácí smysl především z důvodu organizace provozu na konkrétním letišti. Na pražské Ruzyni jsou cestující Ryanairu přepravováni k letadlu zpravidla autobusem a cestující s přednostním nástupem nastupují tak první pouze do autobusu, nikoliv již do letadla. Nákup přednostního nástupu na letišti v Praze je tedy pouhým vyhozením peněz z okna. Ryanair se snaží minimalizovat poplatky, které musí platit letištím, proto jeho letadla obsahují vlastní výsuvné schůdky a velice často chodí cestující k letadlům po svých, jako je tomu například v Hahnu, kde cesta k letadlu může trvat i přes 5 minut, což v případě nepřízně počasí není nic příjemného.

Samotný let probíhá vždy podle předem stanovených pravidel. Po bezpečnostních instrukcích posádky letadla, vytlačení letadla ze stojánky a vystoupení do určité bezpečné výšky, jsou posádkou nabídnuty menu karty a firemní časopis. Posádka posléze prochází letadlem a nabízí cestujícím občerstvení, které je samozřejmě zpoplatněno. Ceny však nejsou nijak dramaticky vysoké a pohybují se v řádech několika eur jak pro nápoje, tak lehká jídla. Cestujícímu se tedy obvykle vyplatí počkat s koupí občerstvení do letadla a neutrácet za velmi drahé zboží v duty free zónách na letištích. Součástí nabídky jsou i kosmetické řady, losy, které nabízejí zajímavé výhry, nebo další doplňkový prodej v podobě hraček a propagačních materiálů, které znamenají pro aerolinku další příjmy.

Před přistáním kontroluje posádka, zda jsou dodrženy všechny bezpečnostní předpisy a vybírá od cestujících případný odpad. Po přistání následuje výstup cestujících a úklid letadel, který je u Ryanairu velmi často kritizován, nejsou totiž výjimkou odpadky válející se na podlahách letadel. Hlavním důvodem nepořádku v letadlech je čas. Za 25 minut se musí letadlo dopravit ke stojánce, cestující musí vystoupit, posádka musí provést alespoň základní

úklid, nový cestující se musí usadit a letadlo se musí dopravit zpět na runway. Mezitím probíhají další úkony jako doplnění paliva nebo vykládka a nakládka zavazadel. I přes tento šibeniční interval je Ryanair jednou z aerolinek, která létá nejvíce načas. V roce 2008 letělo na čas 88% letadel společnosti Ryanair, u konkurenčního EasyJetu to bylo 80%, u britského národního dopravce British Airways 72%. Prvenství drží tato společnost také v počtu ztracených zavazadel – na 1000 cestujících se ztratí 0,5 zavazadla, u dalších společností jako je třeba italská Alitalia tomu je až 19,6 zavazadel. Toto prvenství je ale samozřejmě zapříčiněno minimálním počtem zavazadel, které na každém letu Ryanair dopravuje.

2.2.5 Kontroverzní Ryanair

V posledních letech se objevuje stále více stížností na kontroverzní vystupování a praktiky této aerolinky. Je to ale její marketingový záměr. Především vedoucí postava společnosti Michael O'Leary se vždy postará o pořádný rozruch svými výroky, které se dostanou do všech médií a aerolinka tak získává reklamu zdarma.

Při tiskové konferenci v Německu, která se týkala plánu Ryanairu začít provozovat leteckou dopravu do Ameriky zaskočil O'Leary všechny přítomné. "V ekonomické třídě budeme začínat na deseti eurech a v byznys třídě budou postele a orální sex. A bude v ní vše zdarma," řekl jen tak O'Leary, zatímco konsternovaná šéfka německého zastoupení překládající odpovědi do němčiny lapala po dechu.[26] Netrvalo dlouho a tato informace se rozšířila do médií napříč celým světem. Video pořízené na konferenci se stalo na Youtube ihned jedním z nejsledovanějších. Celá situace poté byla uvedena na pravou míru tak, že se jedná pouze o pracovní název podnikatelského záměru.

O přístupu šéfa aerolinky se přesvědčil i český novinář, který s ním dělal z důvodu časového vytížení rozhovor během jízdy v taxíku. Po otázce, co má z lidí jako je on, za které ve výsledku ještě dopláčí ztráty z koupi velmi levné letenky mu mimo odpovědi, že se jedná o reklamu, oznámil, že účet za taxi tím pádem platí právě on.

I v současnosti se Ryanair dostal do celosvětového podvědomí svým zatím nejčerstvějším úmyslem zavést nový druh poplatků. Mělo by se jednat o poplatek za použití toalety na palubě letadla. Ačkoliv si ze začátku mnoho lidí myslelo, že se jedná opět pouze o snahu aerolinky upoutat na sebe pozornost, zdá se, že Ryanair tento poplatek opravdu zavede. Původní plán byl vybudovat na každých dveřích od toalety automat, kam by se vhodila mince a tak se dveře otevřely. Od tohoto záměru však bylo upuštěno z důvodu komplikovanosti zařízení, které by muselo přijímat mince různých měn. V současné době výrobce letadel Boeing zkoumá možnost použít pro vstup na toalety kreditní karty.

2.2.6 Převzetí Aer Lingus

Aer Lingus je po dlouhá léta pro Ryanair velkým konkurentem. Právě z tohoto důvodu se snaží Ryanair převzít tuto společnost a vytvořit si tak ještě lepší postavení. Nízkonákladoví gigant vlastní 29,8% akcií ve společnosti a už se jednou pokusil o převzetí, avšak neúspěšně. Ryanair 1. prosince 2008 zveřejnil druhou nabídku na převzetí svého největšího rivala Aer Lingus, která však nyní čelí značným komplikacím. Prezident Aer Lingus Colm Barrington potvrdil informace o tom, že se firma snaží nepřátelskou nabídku odrazit metodou „bílého rytíře“, tedy nalezením jiného investora, který by se v budoucnosti stal jejím majoritním vlastníkem.[27] Snahy Ryanairu dostaly ránu také od irského anti-monopolního úřadu, jež označil některé podmínky navrhované akvizice za nelegální. Problematické jsou především ty podmínky, které podle Competition Commission zvýhodňují některé akcionáři jmenovitě pak irskou vládu a zaměstnance společnosti.[27]

V roce 2009 Aer Lingus očekává pokles počtu cestujících i přes další snižování ceny letenek až do výše deseti procent. Dopady ekonomické recese na hlavních trzích v Irsku a Velké Británii by měly dostat hospodaření aerolinií do červených čísel. Na špatné vyhlídky již zareagovala cena akcií Aer Lingus, která se v jeden den propadla o rekordních 21 procent na 58 centů. Od začátku roku ztratila ze své ceny již 61 procent. Ještě na konci prosince byl přitom Ryanair připraven za jednu akcii zaplatit 1,4 euro.[28] Ačkoliv Ryanair doposud svého rivala neodkoupil, jeho téměř třetinový podíl je na politice Aer Lingus znát. Nedávno nabízel irský, původně národní dopravce zpáteční letenky z Katovic do New Yorku za cenu 6000 Kč.

2.2.7 Nehody

Ačkoliv Ryanair působí na poli letecké dopravy již přes 20 let, závažné dopravní nehody se mu stále vyhýbají. V roce 2002 muselo být letadlo evakuováno krátce po přistání. Letištní personál byl totiž přesvědčen, že jeden z motorů vzplanul. Ačkoliv tato skutečnost nebyla potvrzena, Ryanair byl vyšetřován kvůli průběhu evakuace. Letuškám musel při otevírání dveří pomoci personál, který byl v letadle jako cestující, někteří cestující vystoupili na křídlo letadla, které bylo pod kontrolou hasičů z důvodu možného ohně. Na konci vyšetřování byly vydány pokyny, jak zlepšit trénink letového personálu a zabránit tak podobným situacím v budoucnosti.

10. listopadu 2008 se letadlo na přistání v Římě střetlo s hejnem ptáku, kteří poškodili oba dva motory letadla. Při přistání byla poškozena pneumatika letadla a tak se letadlo zastavilo až o motor. Při nouzovém přistání bylo zraněno jen několik cestujících, z nichž 2

byli členové posádky, kteří byli okamžitě převezeni do nemocnice. Jedním z důvodů nevelké závažnosti celého incidentu je mladá a moderní flotila dopravce.

2.2.8 Novinky u Ryanairu

Jak již bylo zmíněno chystá se Ryanair v následujících měsících zavést poplatky za použití toalet na palubě letadla. Všechny záměry této aerolinky nejsou ale natolik kontroverzní. Na počátku roku 2009 spustil Ryanair možnost volání během letu pomocí mobilních telefonů. Tuto službu již několik let poskytují i velcí a významní klasičtí dopravci. Ryanair je ovšem první z nízkonákladových leteckých společností, které obvykle naopak komfort během cesty snižují. Zavedení této služby má však být samozřejmě pozitivní především pro společnost. Minuta hovoru bude stát přibližně 40 Kč, Ryanair tak získá opět další příjmy do svého rozpočtu.

2.2.9 Ryanair v České Republice

Společnost vstoupila do České republiky v březnu 2005, kdy otevřela svou první linku Brno – Londýn. V listopadu 2007 byla poté přidána do nabídky také linka Brno – Girona. Tato linka však neměla dlouhé trvání a o rok později byla zrušena – podle oficiálního zdroje prozatím dočasně. Do letového řádu se však tato linka doposud nevrátila, vypadá to tedy, že z dočasného opatření se stane stálé.

Ve stejné době jako otevřela aerolinka spojení z Brna do Girony, zprovoznila také linku Praha – Dublin. Ryanair tak začal konkurovat svým rivalům a získal na pražském letišti stálou pozici. V průběhu roku postupně přibyly následující destinace: Birmingham, East Midlands, Frankfurt-Hahn a Stockholm Skavsta. Všechny tyto destinace jsou provozovány i v současné době.

2.2.10 Komentář

Společnost si od svých počátků na konci 80. let minulého století vydobyla bezkonkurenční postavení na poli nízkonákladových dopravců. Na první pohled se cestujícím může zdát, že se jedná o pochybnou společnost, která šetří naprosto na všem, ostatně internetové stránky společnosti, na kterých je možné koupit dokonce elektrickou energii, tomuto názoru pouze nahrávají. Mnoho cestujících má obavy poprvé letět právě s Ryanairem, první let ale většinu dotyčných zlomí. Bezkonkurenční cenou a obstojným servisem během letu Ryanair zaujímá mnoho cestujících napříč věkovým nebo sociálním spektrem. Bezpochyb bude Ryanair nadále pokračovat v dalším rozvoji a boření bariér, které

s sebou nese provozování letecké dopravy. Snem společnosti je poskytovat všechny lety naprosto zadarmo. Zatímco v minulých letech se tato úvaha mohla brát jen stěží vážně, nyní je již dostatečně jasné, že pokud se Ryanair přímo na nulovou hladinu nedostane, alespoň se jí co nejvíce přiblíží.

2.3 SkyEurope

2.3.1 Historie

V roce 2001 založili tuto společnost na Slovensku Alain Skowronek a Christian Mandl a již v únoru roku 2002 začala aerolinka provozovat svůj první vnitrostátní let na lince Bratislava – Košice. V následujících letech zažila společnost SkyEurope raketový vzestup. Postupně expandovala ze slovenského na maďarský a polský trh a vytvořila na letištích v Bratislavě, Budapešti, Varšavě, a Krakově své základny. V září roku 2005 vstoupila na akciový trh, konkrétně na burzu ve Varšavě a ve Vídni. Vstupní hodnota na trhu za jednu akcii činila 6 €, na počátku dubna roku 2009 byla však tato hodnota pouhých 0.17 €.

V roce 2006 otevřela společnost SkyEurope svoje základny v Praze a ve Vídni. Po počáteční expanzi následovala restrukturalizace a uzavření základen v Polsku a Maďarsku. Letadla byla přesunuta z těchto základen na základny do Prahy a do Vídně, kde byla zopakována expanze z počátečních let. Poslední svoji základnu otevřela aerolinka v roce 2008 na východě Slovenska v Košicích.

Za svoji celou historii nepoznala společnost co je to zisk. V roce 2008 to již vypadalo, že by mohlo dojít k vyrovnanému hospodaření nebo alespoň k minimální ztrátě. Společnost však naplno zasáhla ropná krize a hospodářská krize, která ji dostala na naprosté dno.

2.3.2 Letový park

Letový park společnost SkyEurope prošel za dobu sedmi let, které působí na trhu, razantními změnami. Zpočátku létali s malými letadly typu Embraer, jejichž kapacita byla 30 osob. Postupem času především z důvodu rozšíření linek do velkých evropských měst přešla společnost na Boeingy 737. Nejprve to byly starší typy –300 a –500, jejichž celkový počet činil 12 kusů, aerolinka ale vsadila na obnovu letového parku a rozhodla se pořídit nové moderní stroje Boeing 737-700NG. Postupně došlo k obměně celého letového parku a do konce roku 2008 byl Boeing 737-700NG jediným typem letadla, jenž v celkovém počtu činil 15 kusů. SkyEurope se také velmi často prezentovala jako společnost s nejmladší letkou na světě, jelikož její letadla nebyla starší než 3 roky. Vzhled letadel se velmi povedl

a na rozdíl od Ryanairu dodával cestujícím určitou jistotu silné moderní společnosti. S koncem roku 2008 a s příchodem nového však přišel pro společnost veliký šok. Společnost se dobrovolně vzdala nebo jí bylo postupně zabaveno leasingovou společností GECAS 10 letadel. Aerolinka tak byla nucena využít služeb konkurentů a na spojích SkyEurope se tak objevovaly letadla společností Smart Wings, Air Slovakia, DanubeWings nebo Bulgaria Air.

2.3.3 Destinace

Cestující, který se rozhodne cestovat se slovenskou nízkonákladovou aerolinkou si může vybrat v itineráři letů ze 44 destinací. Jsou v ní zahrnuty destinace jak celoroční, tak zimní a letní. Na rozdíl od aerolinky Ryanair, nelétá SkyEurope za každou cenu na sekundární letiště. Se SkyEurope tak doletíte do Orly, ne do Beauvais nebo do Amsterdamu, nikoliv do Eindhovenu. Regionální letiště však v letovém řádu SkyEurope nalezneme také, jsou jimi například Benátky-Treviso, Miláno-Bergamo nebo Londýn-Luton. Po zabavení letadel prošel letový řád společnosti velkými redukcemi a docházelo zákonitě k rušení letu. Rušení se však nedotklo počtu destinací, pouze byly změněny rotace nebo počty letů do dané destinace. V tisku proběhly zprávy o rušení stovek letů, tyto informace však byly přemrštěné a pokud SkyEurope zrušila nějaký let, pasažér měl možnost vybrat si náhradní, často v ten samý den.

V říjnu 2008 podepsala společnost dohodu o spolupráci s italskou aerolinkou MyAir. Tento krok byl prezentován jako způsob, jak se dostat z dlouhých let ztrát. V současnosti však pouze internetové stránky obou dopravců nabízejí nákup letenek společníka, dokonce v době zabavení letadel nepoužil SkyEurope ani jedno letadlo z flotily MyAir.

Obrázek č. 3: *Mapa destinací společnosti SkyEurope (duben 2009)*



Zdroj: www.skyeurope.com

2.3.4 Let se SkyEurope

Letenku lze u společnosti SkyEurope zakoupit pomocí telefonní linky, přes internetové stránky společnosti, přes vyhledavače letenek nebo na pobočce obchodního partnera, případně na letišti. Letenky této aerolinky prodává také společnost Student Agency, která se zaměřuje na levné cestování. Aerolinka také vyzkoušela možnost prodeje letenek ve spolupráci s Českými drahami, cena letenek však byla fixní a nenabízela tedy takovou pružnost jako možnost nákupu přes internet.

Právě přes internet je prováděno nejvíce rezervací. Stránky působí příjemnějším a profesionálnějším dojmem na rozdíl od stránek irského giganta. Cestující mají možnost vybrat si letenku ve dvou tarifech. Prvním je low-fare a reprezentuje nízkonákladovou letenku, druhou možností je flexible-fare, jejíž výhodou je možnost změny data a času odletu bez jakýchkoliv poplatků, dále možnost změny jména cestujícího, možnost zrušení letu nebo možnost přepravovat 5 zapsaných zavazadel zdarma. Po rozkliknutí vybraného letu jsou na webových stránkách společnosti nabídnuty doplňkové služby stejně jako u společnosti Ryanair. Jedná se o přednostní odbavení, výběr sedadla, cestovní pojištění nebo příspěvek na životní prostředí. Přednostní odbavení je poskytováno na vybraných letištích, která tuto službu podporují. Výše poplatku za to, že se cestující vyhne frontám je v současnosti 5 eur za jednoho cestujícího. SkyEurope nenabízí přednostní nástup do letadla, proto je v nabídce možnost vybrat si konkrétní sedadlo. Sedadla jsou rozdělena do tří tarifních skupin: základní, u okna, premium, jejich cena je 5, 7, respektive 10 eur. Následuje nabídka pojištění, která je standardně zaškrtnuta. Kdo tedy není zvyklý na praktiky low-cost společností může zbytečně utratit 15 eur, aniž by nějaké pojištění požadoval. Poslední nabídkou je podpořit životní prostředí částkou 4 eura. Těžko odhadnout, jak je tento příspěvek efektivní, protože v míře znečištění, kterou letadla obecně produkují, by to byla jen kapka v moři potřebných financí na ekologizaci letecké dopravy. Po odkliknutí se objeví další standardní prvek nízkonákladových rezervací. V případě, že zákazník zrušil zaškrtnutí pojištění je znovu dotazován, zda opravdu nepotřebuje pojištění.

Na další stránce rezervace je nutné vyplnit jméno cestujícího a počet zavazadel, které hodlá přepravovat jako zapsaná. Poplatek za jedno zapsané zavazadlo je u SkyEurope stanoven na 11 eur. Posledním krokem je platba, která může být provedena kreditní kartou online, využitím dárkového kupónu nebo bankovním převodem. Poslední z vyjmenovaných možností lze však použít jen v případě že vlastníte kartu, případně konto jednoho ze smluvních partnerů společnosti. Jak je již dnes běžné letenka není vydávána v papírové formě, nýbrž je doručena na email cestujícího.

Před samotným letem musí dojít k odbavení cestujících. U SkyEurope je poskytováno odbavení na přepážce zdarma. Cestující, kteří si chtějí ušetřit čas a cestují pouze s příručním zavazadlem, mohou využít on-line check-inu a to také bez poplatku. Jelikož SkyEurope neuplatňuje politiku volných míst na každé palubní vstupence, ať už se jedná o klasickou nebo elektronickou, je vždy uvedeno přesné místo.

Následuje nástup do letadla. Na pražském letišti, kde má SkyEurope svoji základnu, využívá tato společnost nejčastěji nástupní mosty. Je to nejrychlejší a nejpohodlnější způsob, jak dostat cestující do letadla. Využitím tohoto způsobu nástupu se SkyEurope liší od svých nízkonákladových kolegů, kteří zpravidla používají ostatní levnější způsoby dopravy cestujících do letadla.

Samotný let poté probíhá podle obvyklých regulí. Na začátku jsou cestující přivítáni a usazeni na sedadla. Bezpečnostní instrukce provádí posádka letadla na rozdíl od posádky Ryanair „na živo“. Nepouští tedy záznam, ale jedna z letušek vždy hovoří k cestujícím, její kolegyně demonstrují různé bezpečnostní instrukce. Aerolinka tak může ušetřit čas, který je potřebný na všechny bezpečnostní instrukce například vypuštěným instrukcí týkajících se záchranné vesty v případě, jedná-li se o vnitrozemský let. Každý cestující má na sedadle před sebou umístěnou kapsičku, kde nalezne firemní časopis, pytlík pro případ nevolnosti nebo menu kartu s nabídkou občerstvení. Servis během letu následně probíhá stejně jako u společnosti Ryanair.

2.3.5 SkyEurope v krizi

Rok 2008 měl být pro společnost zlomovým. Z počátku tohoto roku se objevovala v novinových článcích informace o zlepšení hospodaření společnosti, SkyEurope tak měla šanci, že bude první rok za svou celou existenci v zisku. Na jaře bylo možné po vzoru společnosti Ryanair nakoupit u SkyEurope letenky za cenu 24 Kč, tedy jednoho eura. V létě však přišla ropná krize, která vystřelila cenu benzínu na historická maxima, aerolinka se tak začala opět utápět v dlužích a na povrch vyplouvaly „zaručené zprávy“ o krachu společnosti nebo krácení a nevyplácení mezd zaměstnancům. Finanční situace se nakrátko zlepšila na konci prázdnin, kdy cena ropy spadla stejně rychle jak vyskočila.

SkyEurope ale čekala další zkouška - v Evropě se prohloubila hospodářská krize. Společnost tím pádem vykázala nejhorší výsledek za celou dobu svého působení a akcionáři pouze přilévají do společnosti další miliony a odkládali splatnost těchto půjček. Zásadní ránu dostala aerolinka na počátku roku 2009. Leasingová společnost GECAS zabavila po vzájemných neshodách značnou část flotily SkyEurope. Aerolinka řešila krizi vypůjčením

letadel od ostatních leteckých společností a regulací letového řádu, navíc musela zrušit některé rotace. Některé cestovní kanceláře dokonce oznámily ukončení spolupráce s touto společností.

2.3.6 Novinky u SkyEurope

SkyEurope se v současné době snaží dostat z hluboké krize. Společnost již začala využívat 2 starší modely letadel Boeing a snížily se jí tak vysoké náklady, které s sebou nese pronájem letadel od ostatních leteckých společností. Ceny letenek společnosti také zaznamenaly změnu. Před rokem bylo možné nakupovat letenky od SkyEurope v nízkých hodnotách pohybujících se kolem 10 eur. V současnosti jsou nejlevnější letenky v akci nabízeny v okolí hodnoty 20 eur. Za tímto krokem lze sledovat určitou racionalizaci přístupu k cenové politice společnosti. SkyEurope ale musí počítat také s blížící se konkurencí. Ihned po oznámení zabavení letadel v lednu roku 2008 oznámil maďarský dravec Wizz Air vstup na český trh a v současnosti provozuje již 4 linky, které jsou v přímé konkurenci s linkami SkyEurope.

2.3.7 SkyEurope v České Republice

Slovenská společnost vstoupila na český trh v roce 2006. V Praze otevřela jako teprve třetí společnost svoji základnu a umístila zde jedno ze svých letadel. Ještě před prvním letem začala na Ruzyni cenová válka, ve které se SkyEurope předháněla s dosavadním jediným nízkonákladovým dopravcem, který měl na Ruzyni základnu, Smart Wings. Společnost SkyEurope před vstupem hlásala, že naučí Čechy létat a tak se i stalo. Společnost se stala v Česku oblíbenou a přidávala další a další linky, postupně si vybuodovala postavení 2. největšího dopravce na pražské Ruzyni hned po ČSA. Zaváděla také krátké linky do Bratislavy nebo do Vídně, linky však nebyly natolik výdělečné, aby uspokojili akcionáře, a tak byly nedlouho po jejich zavedení zrušeny. Po krizi na přelomu roku 2008 a 2009 omezila aerolinka frekvenci některých svých letů z Prahy, hromadně však destinace nerušila. V současné době je možné odletět se SkyEurope z Prahy do 20 destinací, které zahrnují především evropská velkoměsta a přímořské letní destinace.

2.3.8 Komentář

Stejně jak rychle a dravě se rozvíjela ekonomika Slovenska, tak rychle a dravě vtrhla SkyEurope na středoevropský trh letecké dopravy. Společnost byla vnímána jako svěží a moderní aerolinka, která přiváží model nízkonákladové dopravy do zemí, kde levné

cestování nebylo natolik obvyklé. Cenová válka byla ale pro společnost tragickou. Po vzoru společnosti Ryanair začala prodávat letenky hluboko pod náklady, čímž sice přilákala k létání více cestujících, ale zároveň jí klesly příjmy z jednoho cestujícího na hranici, která nebyla nadále únosná. SkyEurope nebyla na takovouto cenovou válku dobře připravena a s příchodem krize se celý model velmi rychle zborčil. Je až spodivem, kolik zásahů aerolinka ustála bez větších problémů, které by se dotkly jejich cestujících. Dá se očekávat, že pokud aerolinka projde restrukturalizací a udrží si své věrné akcionáře, může se vrátit opět na vrchol mezi hlavní hráče na evropském nízkonákladovém trhu letecké dopravy.

2.4 EasyJet

2.4.1 Historie

Aerolinka byla založena v říjnu roku 1995 a hned v následujícím měsíci začala provozovat svoji první linku. Jejím zakladatelem byl řecký podnikatel Stelios Haji-Ioannou, který viděl na trhu ve Velké Británii větší potenciál než v rodném Řecku. Pro svoji základnu si vybral EasyJet londýnský Luton, který spojoval s Glasgow a Edinburgem, později také s Amsterdamem nebo Nice. Společnost začala svoji službu s letadly typu Boeing 737-200 formálně pod značkou GB Airway, jelikož stále neobdržela svoji platnou licenci.

Společnost vstoupila na akciový trh v roce 2000, Stelios si ale ponechal většinové vlastnictví společnosti a s tím související vliv na společnost. Stejně jako Ryanair zažila aerolinka EasyJet raketový vzestup a v roce 2005 přivítala na palubě již svého miliontého zákazníka. Letecká společnost se vryla do paměti mnoha obyvatel ve Spojeném království zejména z důvodů spolupráce na televizním seriálu Airline, který se natáčel v leteckém prostředí. Významný růst na počátku 21. století byl zapříčiněn také převzetím aerolinie Go v roce 2002.

2.4.2 Letový park

EasyJet je největším provozovatelem letadel typu Airbus A319 a tímto směrem chce ubírat i svoji politiku týkající se nákupu letadel nových. Společnost oznámila, že hodlá do budoucna provozovat pouze jeden druh letadel a to právě letadla výrobce Airbus, a tak vrací postupně letadla výrobce Boeing leasingové společnosti. Jak je u nízkonákladových aerolinek obvyklé, obsahuje Airbus 319 v nastavení pro EasyJet o několik řad sedaček víc, než obvyklý typ tohoto letadla. Nad křídly mají tato letadla 2 páry únikových východů oproti klasickému jednomu páru.

V březnu roku 2009 se letka EasyJetu skládala z těchto letadel:

Tabulka č. 5: Složení letového parku společnosti EasyJet

Typ letadla	Počet kusů v provozu	Počet objednaných kusů
Airbus A319	138	60
Airbus A320	8	24
Airbus A321	5	2
Boeing 737-700	23	0

Zdroj: www.wikipedia.org

2.4.3 Destinace

Domovskou základnu má společnost ve své první destinaci, na letišti Londýn Luton. Ačkoliv je tato základna domovskou, není největší – tou je další londýnské letiště Gatwick. Svoje základny provozuje EasyJet po celé Evropě, například v Paříži-Orly, Ženevě, Edinburgu, Miláně-Malpensa nebo v Manchesteru.

V současnosti provozuje aerolinka 103 linek do 27 zemí v Evropě a severní Africe, přičemž na mnohých linkách je právě přímým konkurentem Ryanairu. Zatímco Ryanair si vybírá regionální letiště, u EasyJet to není pravidlem. Větší letiště si ale účtují více na poplatcích a tím pádem jsou i letenky společnosti EasyJet vyšší než letenky Ryanairu.

2.4.4 Let s EasyJet

Jako u většiny leteckých společností je nejvíce rezervací prováděno pomocí internetu. Rezervační proces na stránkách aerolinky obsahuje 5 kroků. V prvním si zákazník vybere datum a čas odletu, které se mu zobrazí jako v kalendáři. Následuje výběr volitelných částí rezervace jako je přednostní nástup do letadla, počet příručních zavazadel a zapsaných zavazadel, speciální vybavení, příspěvek na životní prostředí nebo klasicky zatrhnuté cestovní pojištění. Zatímco Ryanair nebo SkyEurope nabízejí hotel a silniční vozidlo k pronájmu až po skončení rezervace, u EasyJet je tato nabídka schována pod třetím krokem. Následuje vyplnění informací o cestujících a platbě. Stejně jako u Ryanairu je zvýhodněna platba kreditní kartou Visa Electron. Poplatek při platbě ostatními typy karet je 2,5% z částky letenky, minimálně však 140 Kč.

Co se týče odbavení a nástupu do letadel praktikuje společnost EasyJet postupy obvyklé pro nízkonákladové společnosti. Letenku reprezentuje rezervační kód, který přijde

cestujícím do emailové schránky a který je následně spolu s cestovním dokladem použit u odbavovací přepážky jako identifikační prvek pro vydání palubní vstupenky do letadla.

Typické letadlo aerolinky – Airbus 319 – nabízí cestujícím 1 cestovní třídu a 140 míst k sezení. Toalety jsou z důvodu větších prostor umístěny v zadní části letadla. V minulosti byl kritizován oděv letového personálu, ozývaly se hlasy, že letušky nosí „montérky“, proto byl oděv inovován do dnešní podoby. Let probíhá klasickým způsobem. Na palubě je poskytován doplňkový prodej jídla a pití, případně dalšího zboží, především kosmetiky. Narozdíl od ostatních nízkonákladových společností promítá během letu EasyJet němou komedii nebo na delších letech film, v čemž lze opět vidět poněkud menší míru uplatnění nízkonákladových prvků.

2.4.5 EasyJet v České republice

Společnost začala létat do pražské Ruzyně na počátku 21. století - byla to vůbec první nízkonákladová společnost, která vstoupila na český trh. Spojovala Českou republiku především s domovskými britskými ostrovy, výjimkou ale nebyly i spojení s ostatními evropskými městy jako Dortmund, Basilej nebo Ženeva. Aerolinka postupem času některé linky přidávala, některé méně výnosné pro změnu rušila, případně omezovala jejich provoz. Dostala se až na pozici třetího největšího dopravce na Ruzyni (po ČSA a SkyEurope). V současnosti je možné doletět s EasyJet z Prahy jen do 5ti destinací: Bristol, East Midlands, Londýn Gatwick, Londýn Stansted a Milán Malpensa. Na všech linkách jsou jejími přímými konkurenti další nízkonákladové společnosti, především SkyEurope, Ryanair a Wizz Air.

2.4.6 Komentář

EasyJet od začátku svého působení žije ve stínu svého největšího konkurenta – Ryanairu. Fakticky je vždy tím druhým, ať se to týče čehokoliv – počtu přepravených osob, zájmu médií nebo uplatňování dalších poplatků. V případě, že by neexistoval Ryanair, je velmi pravděpodobné, že právě EasyJet by byl lídrem na trhu evropské levné letecké dopravy. EasyJet si ale na rozdíl od SkyEurope uvědomil svou nemožnost cenově konkurovat Ryanairu a jeho letenky nikdy neklesly na úroveň, která by byla hluboko pod náklady. I z tohoto důvodu je EasyJet vnímán jako společnost, jejíž filosofie není tak daleko od klasických leteckých modelů, jak je tomu právě u Ryanairu. Na druhé straně lze vidět i snahu upoutat média některými úspornými opatřeními, která budí rozruch. To je ovšem jen velmi dobře zpracovaná reklamní kampaň. EasyJet do budoucna nikdy nebude evropskou jedničkou a bude zřejmě i nadále kráčet ve stopách svého staršího bratra.

2.5 Wizz Air

2.5.1 Historie

Wizz Air je poměrně mladá společnost. Myšlenka na založení společnosti Wizz Air se zrodila v červnu 2003, kdy se šest profesionálů s širokým spektrem zkušeností z letectví a řadou úspěchů dosažených v nejrůznějších oborech spojilo pod vedením Józsefa Váradiho, generálního ředitele společnosti. Během pouhých tří měsíců se Wizz Air stal registrovanou společností připravenou k zahájení letů.[8] První let společnosti byl uskutečněn 19. května 2004 z polského letiště Katowice, tedy 19 dní po té, co vstoupilo Polsko do Evropské unie a uvolnil se mu tak trh letecké dopravy.

Typickým znakem nízkonákladových společností je strmý rozvoj. Ten zažila i tato aerolinka. V prvních 3,5 měsících přepravila společnost 250 000 cestujících, v prvním roce to bylo již 1,4 milionu. Wizz Air směřuje své linky ze střední Evropy jak na východ, tak na západ. Právě k přepravě na východ byla založena dceřiná společnost Wizz Air Bulgaria. Aerolinka se stala také historicky první evropskou leteckou společností, která vstoupila na nízkonákladový trh v Ukrajině.

2.5.2 Letový park

Wizz Air provozuje mladou flotilu letadel jediného typu Airbus A320 s průměrným stářím menším než 3 roky. Všechny 22 strojů je poháněno motory International Aero Engines V-2500 a vybaveno 180 pohodlnými koženými sedadly. Tyto nové stroje využívají nejnovější technologie, které pomáhají udržet provozní náklady na nízké úrovni. Flotila se v následujících letech rozroste o další nová letadla a do roku 2014 dosáhne celkového počtu 82 letadel.[8] Společnost tedy stejně jako SkyEurope vsadila na moderní nová letadla, která zlepšují veřejné mínění o společnosti a poskytnou cestujícím určitou záruku profesionality. Na druhou stranu to znamená velkou investici a tím i poměrně velké zadlužení společnosti.

2.5.3 Destinace

Letadla společnosti létají v současnosti na více než 50 letištích, která jsou ve všech koutech Evropy. Typické je pro aerolinku zaměření se především na východní část Evropy, přičemž největší základny společnosti jsou v Katovicích, Varšavě, Budapešti, Bukurešti nebo v chystané Praze. Linky Wizz Air směřují do evropských velkoměst, respektive jejich regionálních letištích jako Londýn Luton, Paříž Bevaux, Brusel Charelroi nebo Řím Ciampino.

Společnost létá ale také pro nízkonákladové společnosti neobvyklá místa - Kréta, Korfu nebo Rhodos.

Obrázek č. 4: *Mapa destinací společnosti Wizz Air (duben 2009)*



Zdroj: www.wizzair.com

2.5.4 Let s Wizz Air

Jelikož nejvíce rezervací probíhá pomocí internetových stránek bude se následující popis týkat právě tohoto způsobu rezervace. V rezervačním formuláři je nutné vyplnit odletové letiště a destinaci, dále si vybrat datum odletu a počet přepravovaných osob. Po odsouhlasení vybraných možností se zobrazí itinerář s časovou nabídkou. Následuje vyplnění údajů o osobě, která provede rezervaci. Wizz Air nabízí možnost založit si svůj vlastní profil a tím zrychlit každou následující rezervaci předvyplněním těchto údajů. Na další stránce si zákazník může vybrat pro nízkonákladové společnosti nadstandardní služby jako jsou větší prostor pro nohy, přednostní nástup, autobusovou dopravu jak v místě odletu tak příletu nebo potvrzení o letu formou SMS. Dále se na této stránce také vyplňují informace o cestujících a jejich zavazadlech, případně nestandardních zavazadlech jako je sportovní vybavení. Poslední stránka rezervace dává na výběr možnosti, jak celou letenku zaplatit. Aerolinka nabízí dvě základní možnosti a to platbu kreditní kartou on-line nebo převod peněz na bankovní účet, přičemž při zvolení bankovního převodu je účtován poloviční poplatek

za rezervaci. Dárkový voucher je možné uplatnit pouze pomocí telefonní linky, která je zároveň také druhou možností jak provést rezervaci.

Ačkoliv je Wizz Air moderní leteckou společností, nenabízí dosud na svých internetových stránkách možnost odbavit se k letu on-line. Každý cestující se k letu musí přihlásit na přepážce letiště, kde mu je vydána palubní vstupenka. Absence této služby je u takto mladé a energické společnosti neočekávatelná, do budoucna lze tedy počítat s jejím co nejrychlejším zavedením.

Při rezervaci letenky je možné si objednat přednostní nástup do letadla, z čehož vyplývá, že cestujícím nejsou vydávány palubní vstupenky s přesným určením, ale cestující si v letadle vybere sedadlo podle sebe. Celý let této společnosti probíhá podle standardních kroků, přičemž servis a zpoplatnění jednotlivých služeb se nejvíce podobá společnosti SkyEurope.

2.5.5 Vstup Wizz Air do České republiky

Wizz Air vstoupil na český trh v roce 2004, kdy začal provozovat poměrně krátkou linku Praha – Budapešť. Linka však neměla dlouhého trvání a byla zrušena. Ten pravý boom si schovala tato letecká společnost až na počátek roku 2009. Načasování tohoto kroku bylo naprosto ideální. 9.1. 2009 se do médií dostala informace, že SkyEurope byly zabaveny letadla a společnost se ocitla ve finanční krizi. Jen o den déle oznámil Wizz Air vstup na ruzyňské letiště. Jeho první linky, na kterých měly začít létat firemní Airbusy, spojovaly Prahu s Londýnem, Bruselem, Římem a Milánem. Na všech těchto linkách působil dosud SkyEurope. Aerolinka se ale nezastavila a během několika týdnů oznámila, že hodlá v Praze vytvořit svoji základnu a stát se zde největší nízkonákladovou společností. Oznámeny byly i další linky, které začnou být postupně provozovány v průběhu roku 2009. Jsou jimi Paříž, Eindhoven, Malmö, Madrid, Liverpool, Oslo nebo Neapol. Vstup Wizz Air do Prahy ještě více zostřil konkurenci nízkonákladových dopravců na českém trhu, která byla silná již v minulosti.

2.5.6 Komentář

U společnosti Wizz Air lze sledovat podobnost se SkyEurope. Je to také mladá aerolinka, která létá s nejmodernějšími stroji, rozvíjí levné létání na místech, kde to dosud nebylo obvyklé a svoje působení směřuje opět o něco dále na východ. Současný stav na poli nízkonákladové dopravy ji nutí také snižovat ceny hluboko pod náklady, jak je tomu například na některých nově otevřených linkách z Prahy. Lze těžko posoudit, zdali i další

vývoj bude obdobný jako u SkyEurope nebo zdali je model Wizz Air lépe připraven na případné problémy v leteckém průmyslu. Rozhodně prokázal Wizz Air dostatečně velkou pružnost, která by mohla nasvědčovat tomu, že společnost bude na případné nečekané stavy lépe připravena, než tomu bylo u SkyEurope.

2.6 Porovnání společností

Ačkoliv jsou si společnosti na první pohled velmi podobné, jsou mezi nimi patrné určité odlišnosti. Tyto odlišnosti popisuje následující tabulka.

Tabulka č. 6: *Porovnání analyzovaných leteckých společností*

letecká společnost	velikost společnosti	uplatnění low-cost modelu	úroveň poskytovaného servisu	současná rychlost rozvoje	nejnižší akční cena letenek	oblíbenost
Ryanair	velká	maximální	minimální	velká	1 euro	malá
Skyeurope	střední	střední	střední	malá	20 eur	velká
EasyJet	velká	střední	minimální	střední	20 eur	střední
Wizz Air	střední	střední	střední	velká	10 eur	velká

Zdroj: Autor

3 SYNTÉZA A FORMULACE ZÁVĚRŮ Z HLEDISKA BUDOUCNOSTI A PŘEDPOKLÁDANÉHO SMĚRU VÝVOJE

3.1 Hospodářská krize

Hospodářská krize je v současné době hlavním faktorem, který ovlivňuje dění v celém leteckém průmyslu. Mezinárodní asociace letecké dopravy odhaduje ztrátu leteckých společností způsobenou přítomností krize přibližně na 5 miliard dolarů v průběhu roku 2009. Letecké společnosti proto musí přijímat úsporná opatření a mnoho z nich provádí i redukci počtu zaměstnanců nebo restrukturalizaci svých letů. Základním problémem je snižující se vytíženost letadel a tím pádem i menší ziskovost jednotlivých letů. Mezi veřejností panují obavy, které jsou často nastartovány nekonečným omíláním tématu médii, které jim dodávají „velikost“, které by samy o sobě nikdy nedosáhly. Levné aerolinky se snaží opět plnit svá letadla a dělají to způsobem, který je pro tento model společností typický. Jde o snížení cen určitého množství letenek hluboko pod náklady. Do evropských velkoměst se v současné době dostane cestující za cenu pohybující se kolem 10 eur, přičemž má možnost výběru z celkem slušného počtu letů do rozmanitých destinací. Zatímco před několika lety bylo nemyslitelné letět do Ameriky za cenu nižší než 10 000 Kč, v současnosti spojují letecké společnosti evropská a americká velkoměsta lety jejichž cena činí několik pár tisíc korun. Snižování ceny však není východiskem ze současné krize, která naplno zasáhla právě oblast letectví. Společnosti se musí více zaměřit na snižování nákladů a styk s veřejností, které mohou opět nastartovat dříve velmi dobře fungující modely. Nikdo však není schopen říci nebo odhadnout jak dlouhá a hluboká krize bude a jak velké bude mít následky právě v letecké dopravě.

Ačkoliv letecké společnosti jako celek zaznamenaly propad jak v počtu přepravených, tak ve velikostech svých tržeb, jednotlivě jsou patrné velké rozdíly v míře zásahu hospodářské krize. Velcí giganti jako EasyJet nebo Ryanair zaznamenaly první ztráty po rocích, kdy byly velmi ziskoví, někteří oznámili dokonce krach, jak tomu bylo v případě dánské nízkonákladové společnosti Sterling, která v říjnu roku 2008 na svých internetových stránkách oznámila, že s okamžitou platností končí svou činnost.

V nepříjemné situaci se ocitl také slovenský dopravce SkyEurope. Jak již bylo zmíněno jeho hospodaření se rapidně zhoršilo a došlo i k zabavení značné části flotily. Za tím,

že společnost do současné doby funguje, stojí především její oddání akcionáři, kteří již půl roku oddalují splácení půjček. Společnost pořídila místo zabavených letadel letadla staršího data výroby (v některých případech až 20 let), která prošla rekonstrukcí vnitřku a zevnějšku. Laik tudíž nepozná rozdíl mezi dva roky starými Boeingy 737-700NG, nebo dvacet let starými 737-300. Společnost navíc uvedla, že pořízením těchto letadel se jí sníží náklady na leasing až o 70% ve srovnání s novějším typem 737-700NG, což by mohlo znamenat zlepšení její současné finanční situace. Na počátku roku došlo k restrukturalizaci letového řádu aerolinky, letadla teď tak létají vytíženější než dříve a jsou více výdělečné. Osud slovenské levné aerolinky zůstává ale nadále nejistý.

Obrázek č. 5: Porovnání 2 typů letadel SkyEurope



Poznámka: Boeing 737-300 (vlevo), Boeing 737-700NG (vpravo)

Zdroj: www.planes.cz

Zatímco většina společností snižovala počty linek, jejich frekvence a letadla nechávala přes zimu stát na zemi, maďarský dopravce Wizz Air naopak využil šance k dalšímu svému rozvoji. Jak bylo zmíněno expandoval do Prahy, kde začal provozovat linky, které se kryjí do jisté míry s linkami SkyEurope. Zda-li bude tento krok úspěšný či nikoliv, ukáží až následující měsíce. Obecně ale lze říci, že hospodářská krize nepřinesla v leteckém průmyslu pouze útlum, u některých společností znamenala rozvoj a šanci proniknout na další trhy, které mohou být klíčové v jejich následujícím rozvoji, u jiných vedla k zamyšlení se nad dosavadním vývojem a nastartování opatření, která by mohla zlepšit podnikové zdraví.

3.2 Předpokládané směry vývoje

S naprostou jistotou nedokáže v současnosti nikdo říci, jak bude probíhat následující vývoj na poli nízkonákladových dopravců. Lze se pouze domnívat, že se alespoň z části naplní některý z následujících scénářů.

3.2.1 Snížení počtu nízkonákladových leteckých dopravců

Redukce počtu levných aerolinek se zdála v minulosti jednou z nevyhnutelných variant dalšího vývoje v tomto odvětví. Tento scénář předpokládal i šéf společnosti EasyJet, který považoval velké množství nízkonákladových společností za nemyslitelné. Kdyby se měl tento scénář naplnit, nebyla by vhodnější chvíle než teď, po měsících stoprocentních výkyvů ceny ropy a rozšíření hospodářské krize. Scénář se ale nenaplnil a převážná většina společností doposud přepravuje své cestující. Otázkou zůstává jak dlouhá bude krize, společnosti totiž často fungují v provizorních provozech, počítají se ztrátami a jejich akcionáři vyčkávají, jaký bude následující vývoj v odvětví.

I do budoucna se dá z makroekonomického hlediska předpokládat nárůst počtu cestujících a jejich přesun od silničních a železničních prostředků do prostředků leteckých. Snížení počtu leteckých společností z důvodu malé poptávky tedy očekávat nelze. Určité další snížení může způsobit další prohloubení krize, její trvání ovšem nebude nekonečné a po tomto snížení by měl následovat opět růst.

Ke snížení počtu může dojít ale také jinou formou. Nejde o zánik některých společností, ale jejich spojení, případně odkoupení jedné společnosti druhou. Většina nízkonákladových společností na evropském trhu jsou střední velikosti a odkupování jedné druhou přichází v úvahu jen u gigantů typu EasyJet, Ryanair, případně některých klasických dopravců. Snahu o rozšíření lze sledovat u Ryanairu, který se již několik let snaží ovládnout svého konkurenta a národního dopravce Aer Lingus. V ostatních případech razí Ryanair spíše politiku vytlačení svého konkurenta především cenovou politikou, což je pro společnost snazší a především levnější. Do budoucna lze ale předpokládat spojování středně velkých a menších aerolinek nebo dokonce vytváření aliancí, jak je tomu běžné u dopravců klasických. Některé aerolinky si vzájemně prodávají letenky a razí společnou cenovou politiku, jak je tomu například u SkyEurope a MyAir. Nedá se ovšem předpokládat, že v několika následujících letech by došlo k vytvoření několika pár ohromných společností, které by ovládaly evropský trh. Konkurence na poli letecké dopravy je natolik rozvinuta, že by tyto modely nepřinesly aerolinkám tolik užitku, kolik by bylo od spojování společností požadováno.

3.2.2 Zvýšení počtu nízkonákladových leteckých dopravců

Na poli low-cost letecké dopravy působí po Evropě více než 50 dopravců a další společnosti, které sice přímo filozofii nízkonákladové dopravy nerazí, uplatňují však některé z jejich principů. Vstup do odvětví v je v současné době velmi obtížný. Souvisí to především

s velkými počátečními náklady, které obvykle hradí investoři. Investiční prostředí v leteckém oboru je především v důsledku hospodářské krize velmi nejisté a investovat do tohoto odvětví by mohlo přinést ztráty. Vše závisí především na vztahu k riziku daného investora.

Vstupní bariéry nemusí být však pouze finanční povahy. Všechny lukrativní linky mezi hlavními evropskými metropolemi, případně mezi letními nebo zimními destinacemi jsou již v současné době provozovány společnostmi, které mají určitou tradici a také získaly důvěru svých zákazníků. Nové společnosti musí přijít s něčím, co bude odlišné od ostatních a čím mohou zákazníky zaujmout především v oblasti poskytovaných respektive neposkytovaných služeb. Nové možnosti v servisu služeb musejí být ovšem extrémního rázu, spousta obvyklých a méně či více kontroverzních postupů byla již aplikována především průkopníkem v tomto odvětví společností Ryanair.

Nové společnosti by mohly v budoucnu vzniknout jako odnože již existujících. Ryanair například hodlá vstoupit na trh leteckého provozu mezi Evropou a Amerikou a za tímto účelem vytvořit dceřinou společnost. Další možností je podle amerického vzoru vznik regionálních společností obsluhujících malá letiště v Evropě.

3.2.3 Rozvoj regionálních trhů

V poslední době se v západní Evropě stále více a více rozvíjí trend vstupu nízkonákladových společností na regionální trhy. Příkladem může být Velká Británie a společnost FlyBe. Aerolinka obsluhuje přes 30 letišť rozmístěných po celém ostrovním státě.

První model je možnost rozšíření vnitrostátní dopravy. Pro tento druh dopravy je nutná dostatečně velká rozloha daného státu. Těžko si lze představit vnitrostátní letecké linky na území Belgie, Nizozemí nebo Slovinska. Záleží také na míře rozvoje ostatních druhů dopravy, především vysokorychlostní železnice, která může velmi snadno konkurovat letecké dopravě. Naopak významnými se mohou stát letecké linky spojující 2 velkoměsta v jednom státě jak je tomu například v Itálii – Řím a Miláno, ve Španělsku – Barcelona a Madrid nebo v Německu – Frankfurt a Berlín. Otázkou zůstává také flotila, s kterou by bylo výhodné tyto krátké lety provozovat. Většina nízkonákladových společností vlastní letadla typu Boeing 300,500,700, nebo 800, případně jejich ekvivalenty výrobců Airbus nebo McDonnell. Kapacita těchto letadel se pohybuje mezi 100-200 pasažéry, což by v případě spojení dvou středně velkých regionálních měst vedlo k značným problémům s obsaditelností. Alternativou by byl nákup menších letadel, která samozřejmě mají i nižší provozní náklady. Nejasné ale

zůstává, jak se k těmto ne tolik obvyklým typům letadel postaví veřejnost, která je v hodnocení leteckého průmyslu obvykle velmi zdrženlivá a zásadová.

Druhým modelem je spojení regionálních letišť s evropskými velkoměsty. Jak bylo několikrát zmíněno nízkonákladoví dopravci si vybírají regionální letiště, která jsou stále více a více vzdálena od evropských velkoměst, nazývají je ale názvem daného velkoměsta. Byla již překročena hranice 100 km vzdálenosti od inzerovaného velkoměsta, dokonce i hranice jednotlivých států. Regionální letiště nemusejí být však vybírána pouze podle jejich vzdálenosti od metropole. Již v současné době létají nízkonákladoví dopravci na regionální letiště pod jejich vlastním názvem, ne tedy ve spojení s názvem nějakého bližšího velkého města. Trend je patrný ve Velké Británii, Francii nebo v Polsku. Polsko je prvním z postkomunistických států, ve kterém se raketově rozvinula letecká doprava v regionech. Je to dáno poměrně velkou rozlohou státu a také konkurencí, kde proti sobě stojí Ryanair (létá do 9 destinací v Polsku) a Wizz Air (5 destinací). Frekvence letů evropské velkoměsto – regionální město je však spíše sporadická, některé lukrativní linky létají jedenkrát denně, většina však párkrát do týdne.

Rozvoj nízkonákladové dopravy pokračuje i v České Republice. Společnosti si však vybírají především pražské letiště, i když je ve srovnání s regionálními poměrně drahé. Jedinými nízkonákladovými dopravci létajícími na jiná letiště než pražské je irský Ryanair, který spojuje Brno s Londýnem, donedávna i s Barcelonou-Gironou a Smart Wings, který létá navíc i z a do Ostravy. Česká Republika je obklíčena letišti okolních států, na které již low-cost společnosti vstoupily. Brno má svého konkurenta ve Vídni a v Bratislavě, Ostrava v Katovicích nebo Krakově. Ostatní dvě mezinárodní letiště, která připadají v úvahu - Pardubice a Karlovy Vary – jsou poměrně blízko hlavnímu městu. Z tohoto důvodu nelze očekávat takový rozvoj regionální dopravy jaký byl zaznamenán na západ od České Republiky nebo právě v Polsku. Pardubice připadají v úvahu jako 2. letiště pro Prahu, chybí zde ovšem odbavovací hala, která by se vyrovnala evropskému standardu. Společnost Penta navíc hodlá do několika let zprovoznit letiště Vodochody, které by se mělo stát nízkonákladovou alternativou pro Prahu.

3.2.4 Rozvoj na východ

Jelikož během několika posledních let přibýly desítky nízkonákladových společností, začínají být linky především mezi evropskými velkoměsty přeplněné. Počet dalších potenciálních zákazníků není natolik velký, aby do budoucna mohl pokračovat stejně strmý vzestup jako doposud.

Další vývoj bude zřejmě tedy pokračovat dále na východ Evropy, kde není letecký průmysl natolik rozvinut, jak je tomu v Evropě západní nebo střední. Velký potenciál lze vidět na jihovýchodě Evropy v zemích jako je Chorvatsko nebo Bulharsko, které mají navíc výhodu polohy u moře, takže mohou sloužit jako letní destinace nízkonákladových společností.

Současný rozvoj se pravděpodobně nezastaví ani s hranicemi Evropy – respektive Evropské unie. Jedním z prvních průkopníků je expandující společnost Wizz Air, jejíž odnož spojuje Ukrajinu s evropskými velkoměsty. Další rozvoj mimo hranice je ale problematický především kvůli neplatnosti deregulace leteckého průmyslu, který platí pouze na území Evropské unie. Na druhou stranu lze očekávat velký zájem o nízkonákladové spojení například států bývalého SSSR, odkud proudí do Evropy stále více občanů.

3.2.5 Zavádění dalších poplatků

Lze očekávat, že společnosti v čele s Ryanairem se budou snažit poskytovat další služby, které budou patřičně zpoplatněny, případně budou zpoplatňovat služby, které již v současnosti poskytují. Ryanair je většinou právě tím prvním, kdo daný poplatek zavede a strhne tak i ostatní společnosti, které dříve nebo později tento poplatek aplikují rovněž. Bylo tomu tak například v případě zavedení poplatku za zavazadla.

Další plán Ryanairu je zrušit odbavovací přepážky, přičemž tento trend se dá očekávat v horizontu několika let dopředu nejen u dopravců nízkonákladových, ale i ostatních dopravců klasických, respektive národních. Zrušení nutnosti odbavit se na letišti snižuje letecké dopravě jednu z jejích hlavních nevýhod oproti dopravě silniční nebo železniční. K odbavení je totiž nutné se dostavit obvykle nejdéle 40 minut před odletem letadla, přičemž do vlaku nebo autobusu může cestující nastoupit i bez odbavení těsně před jeho odjezdem. Cestující, kteří si zakoupí letenku u Ryanairu po 20. květnu roku 2009 už budou nuceni využít pouze online odbavení.

Jelikož očekávatelné poplatky za hlavní služby spojené s přepravou osob v letecké dopravě byly již zavedeny, do budoucna budou muset společnosti zavádět poplatky ve více či méně kontroverzních oblastech. Kdo jiný by měl opět šokovat než Ryanair. Na své stránky umístil anketu, v které cestující hlasovali o zavedení jednotlivých poplatků. Poplatky to byly velice zajímavé – 1 euro za toaletní papír s obličejem šéfa Ryanairu – Michaela O’Learyho, 2 eura poplatek pasažérům, kteří si přinesou na palubu svoje vlastní jídlo, 5 euro za roční přístup na internetové stránky společnosti, 3 eura za možnost zakouřit si na toaletě letadla nebo poplatky osobám s nadváhou. Právě poslední z jmenovaných poplatků dostal nejvíce

hlasů a není tedy vyloučeno, že tento poplatek bude zaveden. Podobný příplatek totiž účtují některé letecké společnosti v USA. Je rozhodně patrné, že nové poplatky budou mít funkci jak dodatečných příjmů, tak upoutání pozornosti na danou aerolinku.

3.2.6 Příklon klasických aerolinií k nízkonákladovým

Veřejnost si stále více uvědomuje, že z létání se stává běžná věc a že samotný let je především o dopravě, nikoliv o dalších dodatečných službách, kterými klasičtí dopravci několikanásobně navyšují cenu letu. V době hospodářské krize se i hlavní zákazníci klasických dopravců – business klientela – přesouvají k levnější variantě dopravy, tedy k low-cost. To hýbe s dosud neotřesitelným postavením velkých národních aerolinií a nutí je to k zamyšlení nad následujícím směrem vývoje.

České aerolinie například výrazně omezily standard poskytovaných služeb během svých letů. Již toto lze chápat jako příklonění se k modernímu způsobu létání, kdy jde především o dopravu, nikoliv o služby. Německá Lufthansa se snaží konkurovat cenově. Z Mnichova lze zakoupit zpáteční letenku do Istanbulu již za 1600 Kč, což je u této destinace obvyklá cena pro nízkonákladové společnosti. Vývoj tedy jasně směřuje k nízkonákladové filozofii a je možné, že v budoucnosti nebudou existovat jiné společnosti, než low-cost, které budou poskytovat provoz v business třídách pouze jako nadstandard.

Z analýzy výše uvedených možných budoucích vývojů v odvětví se jeví jako nejpravděpodobnější následující:

- rozvoj regionálních trhů
- rozšíření nízkonákladového modelu směrem na východ
- zavádění dalších kontroverzních poplatků
- přiblížení modelů klasické a nízkonákladové letecké dopravy

Závěr

Levné létání se stalo za několik posledních let v Evropě velmi oblíbeným. Ačkoliv označení low-cost používá nepřeberné množství společností, není to termín, který by přesně určoval míru nastavení servisu nebo cenu, za kterou obvykle tyto společnosti prodávají svoje letenky, ba naopak. Rozmanitost služeb a tarifu je natolik velká, že by i většina současných národních dopravců mohla u některých svých letenek za nižší ceny používat označení low-cost. Analýza současného stavu v Evropě poukázala na rozdíly, které jsou zřetelné mezi jednotlivými společnostmi, a potvrdila výše uvedenou myšlenku o obtížné specifikaci levných aerolinek. Současný stav v leteckém průmyslu ovlivněný hospodářskou krizí a kolísáním ceny ropy přinesl obecně propad hospodaření v leteckém oboru. Jednotlivé společnosti se ale mírou zásahu liší. Některé společnosti zaznamenaly rapidní propad svých tržeb, a tím zhoršení svého hospodářského výsledku, některé tento stav donutil aplikovat zásahy, které učiní jejich modely odolnějšími. Jiné společnosti naopak využily kritického stavu v tomto oboru ke svému dalšímu rozvoji.

Z hlediska budoucnosti je nelehké odhadovat, kam se bude ubírat další směr v nízkonákladovém létání. Z posouzení možností dalšího vývoje v odvětví v závěru bakalářské práce vyplývá, že jsou nejpravděpodobnější následující scénáře. Počet levných aerolinek se v budoucnu nebude nejspíš ani zvyšovat, ani snižovat. Pokud dojde k vytvoření dalších společností, tak to budou společnosti, které se budou orientovat více na regionální trh. Bude také docházet k ještě většímu snižování nákladů, což bude znamenat zavádění dalších více či méně kontroverzních poplatků. Nízkonákladové společnosti budou také expandovat dále na východ, až na hranice Asie. Jak již bylo naznačeno, modely low-cost a klasické národní dopravy jsou si v současnosti velmi blízké. S velkou pravděpodobností lze říci, že pokud nedojde v budoucnosti k zásadním změnám v leteckém průmyslu, dojde ke sloučení obou těchto modelů a plošnému snížení cen v letecké dopravě.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CREATON, S. *Ryanair: The full story of the controversial low-cost airline*. 3rd ed. Croydon: CPI Bookmarque, c2007. ISBN 1-84513-293-9.
- [2] KUBEC, Jaroslav; PELOUCH, Karel. *Technologie a řízení dopravy V*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1997. ISBN 80-7194-091-7.
- [3] KLUSKA, Ondřej. *Vstup nízkonákladových leteckých společností na český trh: bakalářská práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice, DFJP, 2006. 56 s., 8 příl.
- [4] 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

- [5] *Ryanair – About us* [online]. [cit. 2009-04-28]. Dostupný na WWW: <<http://www.ryanair.com/site/CZ/about.php?page=About>>.
- [6] *O SkyEurope Airlines* [online]. [cit. 2009-05-02]. Dostupný na WWW: <<http://www.skyeurope.com/cz/o-nas/o-SkyEurope-airlines.aspx>>.
- [7] *easyJet.com – Můžete mi říci něco o společnosti easyJet?* [online]. [cit. 2009-05-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.easyjet.com/CS/O/aboutus.html>>.
- [8] *Wizz Air* [online]. [cit. 2009-05-07]. Dostupný na WWW: <http://wizzair.com/about_us/news/>.
- [9] *Low-cost carrier – Wikipedia, the free encyclopedia* [online]. [cit. 2009-04-04]. Dostupný na WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Low_cost_airlines>.
- [10] *Z Ruzyně létá už jedenáct laciných aerolinek* [online]. Novinky.cz, aktualizováno 29. 4. 2004 [cit. 2009-04-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/30913-z-ruzyne-leta-uz-jedenact-lacinych-aerolinek.html>>.
- [11] *EU zasahuje proti klamavé reklamě na stránkách leteckých společností* [online]. Euractiv, aktualizováno 15. 11. 2007 [cit. 2009-04-12]. Dostupný na WWW: <<http://www.euractiv.cz/ekonomika-a-euro/clanek/eu-zasahuje-proti-klamave-reklame-na-strankach-leteckych-spolecnosti>>
- [12] *České aerolinie, a. s. – ČSA portal – O nás* [online]. [cit. 2009-04-25]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us.htm>.
- [13] *[www.planes.cz]* [online]. [cit. 2009-04-02]. Dostupný na WWW: <<http://www.planes.cz/cs/>>.
- [14] *Volání v letadle je realitou, dnes ho spustil Ryanair* [online]. Idnes.cz, aktualizováno 19. 2. 2009 [cit. 2009-04-11]. Dostupný na WWW: <http://mobil.idnes.cz/volani-v-letadle-je-realitou-dnes-ho-spustil-Ryanair-f94-/mob_tech.asp?c=A090219_140041_mob_tech_lhc>.
- [15] *Revoluce v létání: Ryanair ruší odbavení na letištích* [online]. Idnes.cz, aktualizováno 13. 5. 2009 [cit. 2009-05-15]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/revoluce-v-letani-ryanair-rusi-odbaveni-na-letistich-pc6-/eko-doprava.asp?c=A090513_130352_eko-doprava>.

- [16] *Airways.cz* [online]. [cit. 2009-04-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.airways.cz/>>.
- [17] *Ryanair uvažuje, že si nechá platit za záchody v letadle* [online]. *Idnes.cz*, aktualizováno 27. 2. 2009 [cit. 2009-04-14]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/ryanair-uvazuje-ze-si-necha-platit-za-zachody-v-letadle-pga-/eko-doprava.asp?c=A090227_144956_eko-doprava_fih>.
- [18] *Letadlo Ryanair opět muselo na zem, tentokrát v Itálii* [online]. *Idnes.cz*, aktualizováno 30. 8. 2008 [cit. 2009-04-15]. Dostupný na WWW: <http://zpravy.idnes.cz/letadlo-ryanair-opet-muselo-na-zem-tentokrat-v-italii-pdw-/zahranicni.asp?c=A080830_084205_zahranicni_klu>.
- [19] *SkyEurope zbylo jen pět letadel, některé lety se zpoždují* [online]. *Idnes.cz*, aktualizováno 9. 1. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/skyeurope-zbylo-jen-pet-letadel-nektere-lety-se-zpozduji-pzx-/ekoakcie.asp?c=A090109_115732_ekoakcie_pin>.
- [20] *Ztrátová SkyEurope pořizuje pět letadel, bude létat jen s vlastní flotilou* [online]. *Idnes.cz*, aktualizováno 6. 5. 2009 [cit. 2009-05-08]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/ztratova-skyeurope-porizuje-pet-letadel-bude-letat-jen-s-vlastni-flotilou-lu5-/eko-doprava.asp?c=A090506_103012_eko-doprava_fih>.
- [21] *EasyJet – Wikipedia, the free encyclopedia* [online]. [cit. 2009-05-10]. Dostupný na WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Easyjet>>.
- [22] *Wizz Air přidá do Prahy další letadlo a tři linky* [online]. *Idnes.cz*, aktualizováno 19. 2. 2009 [cit. 2009-05-12]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/wizz-air-prida-do-prahy-dalsi-letadlo-a-tri-linky-fu4-/eko-doprava.asp?c=A090219_091950_eko-doprava_pin>.
- [23] *Akcční letenky, Akce, Nejlevnější letenky, Nízkonákladové letenky* [online]. [cit. 2009-05-14]. Dostupný na WWW: <<http://www.akcniletanky.com/index.htm>>.
- [24] *Nízkonákladové aerolinky čekají krachy, většit jedna z nich* [online]. *Idnes.cz*, aktualizováno 24. 4. 2009 [cit. 2009-05-14]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/nizkonakladove-aerolinky-cekaji-krachy-vesti-jedna-z-nich-p3a-/eko-doprava.asp?c=A080424_150139_eko-doprava_maf>.
- [25] *Flybe – Cheap flights & budget flights* [online]. [cit. 2009-05-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.flybe.com/>>.
- [26] *Šéf Ryanairu slibuje letenky včetně orálního sexu* [online]. *Idnes.cz*, aktualizováno 24. 6. 2008 [cit. 2009-04-12]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/sef-ryanairu-slibuje-letenky-vcetne-oralniho-sexu-fwz-/eko-doprava.asp?c=A080623_210225_eko-doprava_zra>.
- [27] *Aer Lingus se snaží odrazit převzetí společností Ryanair* [online]. *Airways.cz*, aktualizováno 13. 12. 2009 [cit. 2009-04-14]. Dostupný na WWW: <<http://www.airways.cz/zpravy/zprava.asp?id=1575>>.
- [28] *Ryanair chystá stížnost na vedení ztrátových Aer Lingus* [online]. *Airways.cz*, aktualizováno 14. 3. 2009 [cit. 2009-04-14]. Dostupný na WWW: <<http://www.airways.cz/zpravy/zprava.asp?id=1641>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Poplatky za použití nástupní techniky na Letišti Praha.....	17
Tabulka č. 2: Porovnání primárních a sekundárních letišť evropských měst.....	20
Tabulka č. 3: Seznam evropských nízkonákladových leteckých společností	22
Tabulka č. 4: Seznam některých poplatků společnosti Ryanair	27
Tabulka č. 5: Složení letového parku společnosti EasyJet	38
Tabulka č. 6: Porovnání analyzovaných leteckých společností	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Nárůst počtu přepravených osob společností Ryanair.....	24
Obrázek č. 2: Mapa destinací společnosti Ryanair (květen 2009).....	26
Obrázek č. 3: Mapa destinací společnosti SkyEurope (duben 2009).....	33
Obrázek č. 4: Mapa destinací společnosti Wizz Air (duben 2009).....	41
Obrázek č. 5: Porovnání 2 typů letadel SkyEurope	45

SEZNAM ZKRATEK

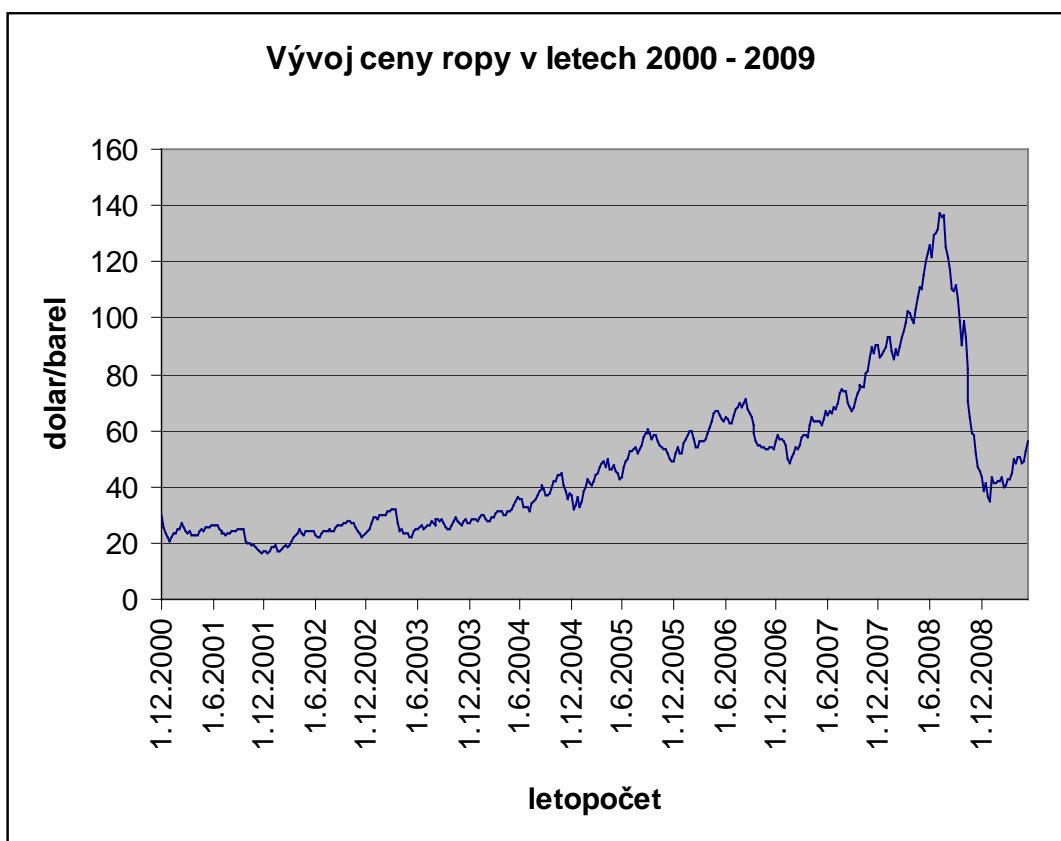
ČD	-	České dráhy
ČSA	-	České aerolinie
EK	-	Evropská komise
737-700NG	-	737-700 Next Generation (737-700 další generace)
737-800NG	-	737-800 Next Generation (737-800 další generace)
low-cost	-	Low cost carrier (označení nízkonákladového dopravce)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Vývoj ceny ropy v letech 2000 - 2009

Příloha č. 2 – Flotila společností Ryanair, SkyEurope, EasyJet a Wizz Air

Příloha č. 3 – Porovnání cen letenek na trase z České republiky do Londýna dne 6.10.2009



Zdroj: Energy Information Administration (<http://tonto.eia.doe.gov>)



(c) Matěj Lelek

planes.cz



(c) Michal Pazourek

planes.cz



(c) Jiří Šíma

planes.cz



(c) Tomasz Kozakowski

planes.cz

Příloha č.3

Porovnání cen letenek na trase z České republiky do Londýna dne 6.10.2009
(rezervace 23.5.2009)

Aerolinka	Typ	Linka	Cena vč. poplatků (Kč)
České aerolinie	klasická	Praha - Londýn Heathrow	3 714
British Airways	klasická	Praha - Londýn Heathrow	2 188
Wizz Air	nízkonákladová	Praha - Londýn Luton	809
SkyEurope	nízkonákladová	Praha - Londýn Luton	783
EasyJet	nízkonákladová	Praha - Londýn Gatwick	669
Ryanair	nízkonákladová	Brno - Londýn Stansted	99

Zdroj: internetové stránky dopravců