

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Institut dopravy



Diplomová práce

Konkurence klasických a nízkonákladových leteckých dopravců z hlediska nabídky a
poptávky po jejich službách

Competition of Legacy and Low Cost Carriers in Terms of Supply and Demand for their
Services

Student: Bc. Robert Foldyna

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Ivana Olivková, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání diplomové práce

Konkurence klasických a nízkonákladových leteckých dopravců z hlediska nabídky a poptávky po jejich službách

Competition of Legacy and Low Cost Carriers in Terms of Supply and Demand for their Services

Cíl diplomové práce:

Cílem práce je provedení analýzy klasického a nízkonákladového dopravce z hlediska poptávky a nabídky, návrh a ekonomické vyhodnocení ideálního modelu letecké společnosti.

Osnova diplomové práce:

1. Charakteristika nabídky a poptávky.
2. Analýza klasických a nízkonákladových dopravců z hlediska nabídky a poptávky.
3. Finanční analýza klasických a nízkonákladových leteckých dopravců.
4. Návrh a ekonomické vyhodnocení ideálního modelu.
5. Závěr.

Seznam doporučené odborné literatury:

Bína L., Bínová H., Ploch J., Žihla Z.: Provozování letecké dopravy a logistika. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2014. ISBN 978-80-7402-855-7.

Žihla, Z. a kol: Provozování podniků letecké dopravy a letišť. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7204-677-5.

Průša, J. a kol.: Svět letecké dopravy. II. vydání. Galileo Training, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě: 18.05.2020




podpis studenta

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě: 18.05.2020



podpis studenta

Jméno a příjmení autora práce:

Robert Foldyna

Adresa trvalého pobytu autora práce:

Loucká 870,
Albrechtice u Českého Těšína
735 43

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

FOLDYNA, R., *Konkurence klasických a nízkonákladových leteckých dopravců z hlediska nabídky a poptávky po jejich službách*, Diplomová práce. Ostrava:

VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, institut dopravy, 2020, 78 stran.

Vedoucí práce: doc. Ing. Ivana Olivková, Ph.D

Tato diplomová práce se věnuje analýze konkurenčního prostředí v obchodní letecké dopravě z pohledu tradičních a nízkonákladových dopravců. První část práce popisuje obecnou charakteristiku nabídky a poptávky v obchodní letecké dopravě a analyzuje tradiční a nízkonákladové dopravce z hlediska nabídky a poptávky po jejich službách. Druhá část obsahuje finanční analýzu tradičních a nízkonákladových dopravců a návrh ideálního obchodního modelu letecké společnosti. V závěru práce je provedeno ekonomické vyhodnocení navrženého modelu.

DIPLOMA THESIS ANNOTATION

FOLDYNA, R., *Competition of Legacy and Low Cost Carriers in Terms of Supply and Demand for their Services*, Diploma Thesis. Ostrava:

VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Institute of Transport, 2020, 78 pages.

Thesis Supervisor: doc. Ing. Ivana Olivková, Ph.D

This diploma thesis is devoted to analyse the competitive environment of commercial air transport from the perspective of the traditional and low-cost carriers. First part of the thesis describes the general characteristics of supply and demand for commercial air transport and analyses the traditional and low-cost carriers in terms of supply and demand for their services. The second part of the thesis contains the financial analysis of the traditional and low-cost carriers and a proposal of an ideal airline business model. In the final part of the thesis, an economical evaluation of such model is performed.

Seznam použitých zkratek

Zkratka	Význam
ASA	Air Transport Agreement–Dohoda o letecké dopravě
AWA	Airline-Within-an-Airline – Dceřiná letecká společnost
CAB	Civil Aeronautics Board –vládní agentura pro civilní letectví (před deregulací v USA)
FFP	Frequent-Flyer Program – Věrnostní program
FSC	Full Service Carrier – Tradiční dopravce
H&S	Hub and Spoke – Síťový model s využitím uzlových letišť
IATA	International Air Transport Agency–Mezinárodní sdružení pro leteckou dopravu
ICAO	International Civil Aviation Organization–Mezinárodní organizace pro civilní letectví
LCC	Low Cost Carrier – Nízkonákladový dopravce
P2P	Point-to-Point – Z bodu do bodu (přímé lety)
ROA	Return on Assets – Rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity – Rentabilita vlastního kapitálu
ROIC	Return on invested Capital – Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Obsah

1. Úvod	9
2. Charakteristika nabídky a poptávky	11
2.1. Obecná charakteristika nabídky a poptávky	14
2.2. Vliv deregulace	14
2.3. Vývoj podílu na trhu z hlediska typu leteckého dopravce	14
3. Analýza FSC a LC dopravců z hlediska nabídky a poptávky	18
3.1. Tradiční dopravce.....	19
3.1.1. Hub and Spoke model – výhody a nevýhody.....	21
3.2. Nízkonákladový dopravce.....	23
3.2.1. Point-to-Point model – výhody a nevýhody.....	26
3.3. Porovnání charakteristik modelů typu Hub & Spoke a Point-to-Point.....	27
4. Finanční analýza FSC a LC dopravců	28
4.1. Poměrové ukazatele.....	28
4.1.1. Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA).....	29
4.1.2. Rentability vlastního kapitálu (ROE).....	29
4.1.3. Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROIC).....	30
4.2. Lufthansa.....	31
4.2.1. Lufthansa – 2006.....	32
4.2.2. Lufthansa – 2009.....	33
4.2.3. Lufthansa – 2015.....	34
4.3. British Airways.....	36
4.3.1. British Airways – 2006.....	36
4.3.2. British Airways – 2009.....	37
4.3.3. British Airways – 2015.....	39
4.4. Ryanair.....	40
4.4.1. Ryanair – 2006.....	41
4.4.2. Ryanair – 2009.....	42
4.4.3. Ryanair – 2015.....	43
4.5. EasyJet.....	44
4.5.1. EasyJet – 2006.....	45
4.5.2. EasyJet – 2009.....	46
4.5.3. EasyJet – 2015.....	47
4.6. Analýza získaných dat.....	49

5. Návrh a ekonomické vyhodnocení ideálního modelu.....	54
5.1. Obchodní modely leteckých společností.....	54
5.1.1. Klasifikace obchodních modelů leteckých společností.....	55
5.2. Návrh ideálního modelu letecké společnosti.....	57
5.2.1. Klasifikace obchodních modelů leteckých společností.....	57
5.2.2. Zvýšení produktivity, převedení podpůrných služeb partnerům.....	58
5.2.3. Transfer krátkých letových tras regionálním partnerům, případné využití letadel menších typů.....	60
5.2.4. Omezení provozu P2P linek, soustředění prostředků do hlavních uzlových letišť.....	62
5.2.5. Přehodnocení systému cenotvorby, úprava či odebrání restrikcí u levných tarifů.....	63
5.2.6. Snížení nákladů na distribuci.....	66
5.2.7. Zvýšení pracovního vytížení letadel.....	67
5.2.8. Zpoplatnění či omezení cateringu na krátkých trasách.....	69
5.2.9. Založení dceřiné společnosti s nižšími provozními náklady, franchising.....	71
5.2.10. Charakteristiky navrženého ideálního modelu letecké společnosti.....	74
5.3. Ekonomické vyhodnocení ideálního modelu.....	74
6. Závěr.....	77

1. Úvod

Růst vlivu globalizace a stále bližší propojení jednotlivých trhů, stejně tak nárůst populace a zvýšení dostupnosti letecké přepravy vedly k výraznému navýšení poptávky a leteckou dopravu tak učinily prakticky běžně používaným druhem dopravy nejen v USA, ale i v Evropě a řadě zemí Středního i Dálného východu a Jižní Ameriky.

Dynamický rozvoj světového, potažmo evropského trhu letecké dopravy v posledních letech přinesl řadu změn, na které se průmysl letecké dopravy musel pružně adaptovat a nelze očekávat, že v budoucnu tomu bude jinak. Sektor letecké dopravy sice nabral globálního měřítka již před přibližně šedesáti lety, avšak k deregulaci jednotlivých trhů a výrazným změnám podmínek v prostředí trhu letecké dopravy došlo zejména v posledních dvou dekadách.

Před rokem 1978 se letecké společnosti v severní Americe řídily složitou sítí pravidel stanovených severoamerickou federální vládou. Tato pravidla mimo jiné určovala, zda mohou nově vzniklé letecké společnosti létat do konkrétních destinací a jakou mají stanovit cenu přepravy. V takovém prostředí s omezenou konkurencí, měly zavedené tradiční letecké společnosti vysoké ziskové marže a běžně nabízely vysokou úroveň služeb pokrytých náležitě vysokou cenou. Letecká doprava byla v té době pouze pro vyvolené, jelikož ceny letenek byly pro většinu společnosti finančně nedostupné. V padesátých a šedesátých letech se v severní Americe (ostatně nejen tam) obyčejným lidem o cestování vzduchem ani nesnilo. V té době přes 80% severoamerických občanů nemělo přístup k letecké dopravě. Kardinální vliv na tuto skutečnost měla vládní regulace, jejíž příčinou byly ceny letecké dopravy značně vysoké.

Úsvit nízkonákladových (Low Cost – LC) leteckých dopravců v posledních dekadách je všeobecně považován za jeden z nejvýznamnějších projevů deregulace (USA, 1978) a liberalizace (Evropa, 1997) letecké dopravy. Fenomén LC dopravců se začal šířit v 70. letech minulého století ze Spojených Států Amerických, odkud se přenesl v 90. letech do Evropy a do Asijsko - Tichomořského regionu přibližně o dekádu později. Nízkonákladoví dopravci zavedli nižší ceny přepravy a přinutili tak mnoho tradičních leteckých společností k výrazné restrukturalizaci. Zvýšená konkurence v rámci cenové politiky leteckých dopravců stimulovala poptávku po letech na krátké trasy, což vedlo k výraznému navýšení počtu přepravených pasažérů.

Počátkem osmdesátých let mnoho Evropských zemí liberalizovalo své trhy letecké dopravy. Od roku 1988 Evropská unie uvolnila obchodní pravidla a Evropský trh tak přešel do pozice, která umožňuje leteckým společnostem téměř zcela se oprostit od ekonomických regulací. V roce 1990 byl založen koncept jednotného Evropského trhu, což vedlo k výrazné liberalizaci Evropské mezinárodní letecké dopravy. Ta vyvrcholila v r.1997, oprávněním každé letecké společnosti v EU nabízet a poskytovat své služby uvnitř všech dalších členských států EU (tzv. kabotáž).

Před deregulací a liberalizací trhu letecké dopravy existovaly 3 základní typy leteckých společností:

- Tradiční dopravce, neboli Full-Service Carrier (FSC) či Legacy Carrier (např. Lufthansa, British Airways)
- Charterový dopravce (například Condor)
- Regionální dopravce (např. Flybe – pozn.: od 4.3.2020 v insolvenční)

Po deregulaci a liberalizaci trhu letecké dopravy byl vytvořen tzv. „Low Cost Carrier“ business model, tedy obchodní model nízkonákladového dopravce. Plná implementace liberalizace trhu v Evropě (ve třech krocích) mezi lety 1993 a 1997 dala vzniknout dnes známým nízkonákladovým dopravcům jako např. Ryanair, EasyJet a podobným. Jen do roku 1998 se počet registrovaných leteckých společností v Evropě zvýšil z počtu 132 na 164.

Dle dat zveřejněných organizací ICAO globální síť letecké dopravy přepravila v roce 2015 3,5 miliardy pasažérů na přibližně 34 mil. provedených letech. Současné předpovědi naznačují, že tato čísla by se mohla do roku 2030 téměř zdvojnásobit. LC dopravci sehráli významnou roli v této úctyhodné expanzi letecké dopravy a lze předpokládat, že v tomto trendu budou pokračovat i nadále. LC dopravci přepravili v roce 2015 984 milionů pasažérů, tedy 28% podíl z celkově přepravených osob v daném roce, což znamená 10% růst objemu v porovnání s rokem 2014. Nízkonákladoví dopravci tak zaznamenali meziroční nárůst počtu cestujících v hodnotách přibližně 1,5x vyšších než celosvětový průměr růstu počtu cestujících v daném období.

V současnosti jsou nízkonákladoví dopravci silnými konkurenty tradičních leteckých společností, a to zejména v rámci krátkých letových tras napříč Evropou. Aby byli tradiční dopravci schopni udržet si svou konkurenceschopnost, jsou nuceni neustále snižovat ceny přepravy, respektive náklady. V některých případech tradiční dopravci zakládají své vlastní (dceřiné) nízkonákladové společnosti. Jako příklad lze uvést Iberia / Iberia Express, či Lufthansa / Eurowings.

Faktem je, že díky silnému konkurenčnímu boji v Evropě je nyní pro tradiční dopravce složité profitovat z vnitroeurospkých letových tras. Tradiční letecké společnosti jsou tak často nuceny zavádět tzv. křížovou subvenci pro kompetitivní evropské destinace, což v praxi znamená, že zisky inkasované z prodeje míst v business a první třídě na dlouhých trasách často „dotují“ kratší, přímé lety z bodu - do bodu (P2P, point-to-point) v rámci Evropy.

V případě této skutečnosti vyvstává následující otázka: Do jaké míry soutěží obchodní modely tradičních dopravců s „novými“ účastníky trhu – nízkonákladovými dopravci (LCC) a jaké další důsledky to může mít pro celý evropský trh? V této souvislosti je zřejmé, že povědomí o aktuální konkurenční pozici a průběžných změnách na trhu jsou v silně konkurenčním prostředí komerční letecké dopravy klíčovým předpokladem úspěchu.

V předložené DP bude v první části práce popsána současná charakteristika nabídky a poptávky na trhu, v další části bude provedena analýza klasických a nízkonákladových dopravců z hlediska nabídky a poptávky. Následujícími kapitolami bude finanční analýza obou obchodních modelů (LCC, FSC), návrh ideálního modelu a jeho ekonomické vyhodnocení. V závěrečné části pak bude popsán postup při tvorbě této DP.

2. Charakteristika nabídky a poptávky

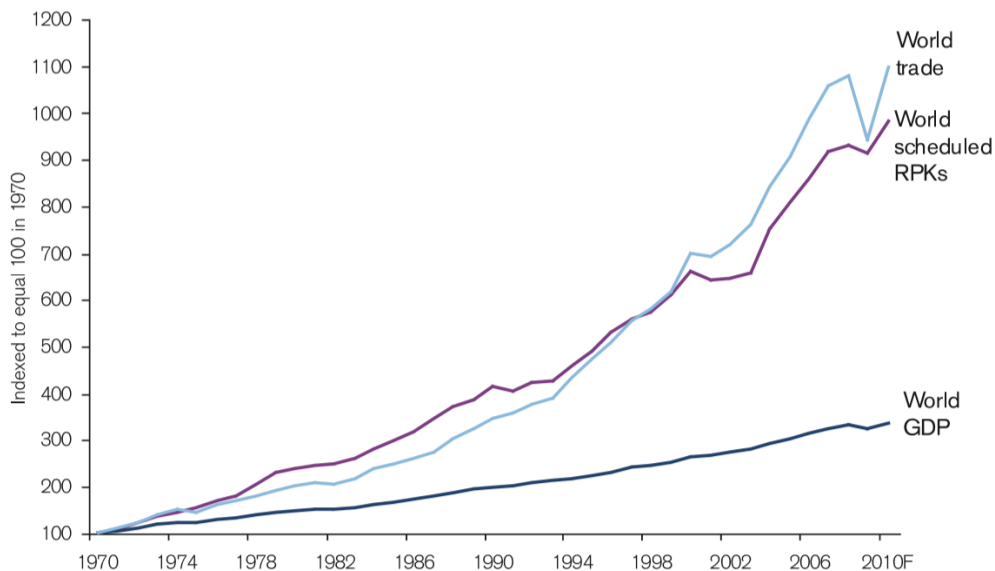
Text v této kapitole čerpá ze zdrojů [1], [2]

2.1. Obecná charakteristika průmyslu letecké dopravy

Průmysl letecké dopravy poskytuje služby prakticky ve všech zemích světa a hraje významnou roli v globální ekonomice. Je zásadní hybnou ekonomickou silou jak z hlediska vlastních operací, tak z hlediska dopadů na navazující průmyslová odvětví jako letecká výroba či turismus a další. Poptávka po letecké přepravě a její objem vykazují dlouhodobě relativně stálý růst.

V posledních 30 letech dosáhl objem celosvětové letecké přepravy průměrného růstu přibližně 5% za rok, s výraznými meziročními výchylkami způsobenými jak proměnnými ekonomickými podmínkami, tak rozdíly v ekonomickém růstu jednotlivých světových regionů.

Za posledních 40 let byl naměřen desetinásobný nárůst objemu letecké přepravy pomocí celosvětově zaplánovaných RPK (Revenue Passenger Kilometers, neboli využitých sedačkových kilometrů). Jde o expanzi 3x větší, než vykázal růst světových ekonomik, což částečně odráží vysokou příjmovou elasticitu letecké dopravy. Tento faktor rovněž reflektuje a usnadňuje projevy globalizace. Letecká doprava za posledních 40 let rostla ruku v ruce s růstem světového obchodu a je jedním z nejrychleji rostoucích ekonomických sektorů. [2]



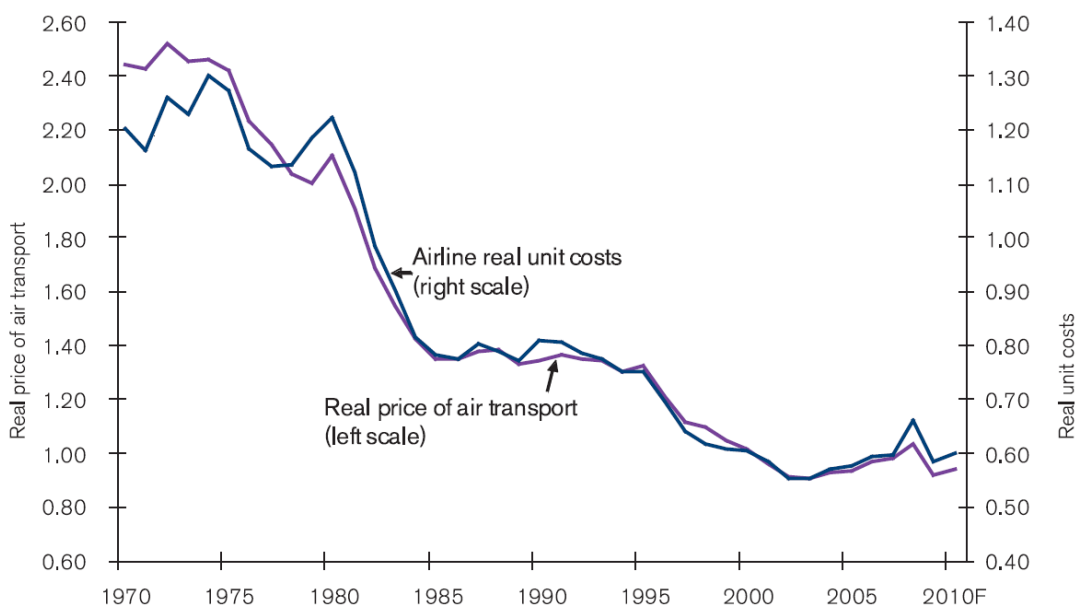
Obr. 2.1.1 - Vývoj světového HDP (World GDP), obchodu (World trade) a poptávky po letecké přepravě (World scheduled RPK's). Zdroj: IATA (2011)

„Letecká přeprava osob vzrostla o téměř 6% v roce 2014, navzdory relativně slabému růstu globálního HDP“. [2] Regiony dosahující dvouciferného růstu objemu přepravy jsou oblasti Středního východu a Číny. „Objem přepravy v Evropě za rok 2014 vzrostl o 5%, což výrazně převyšuje úroveň ekonomického růstu za daný rok. Ve stejném roce objem přepravy v Severní Americe stoupl o více než 2%“. [2]

Kromě toho zaznamenaly letecké společnosti v Latinské America a Asijsko-Tichomořském regionu (vyjma Číny) zpomalení růstu objemu přepravy v porovnání s předchozími ročníky v důsledku poklesu ekonomiky v roce 2014.

Lepší prognostiky vývoje ekonomického prostředí a cen paliv v důsledku přinášejí vyhlídku pozitivního růstu objemu přepravy nad dlouhodobý trend.

S ohledem na skutečnost, že objem přepravených cestujících stále roste, je důležité připomenout, že skutečné průměrné náklady na přepravu klesly za poslední 4 dekády o přibližně 60%. [3] Klesající trend nákladů na přepravu je vyobrazen na obr.2 níže.

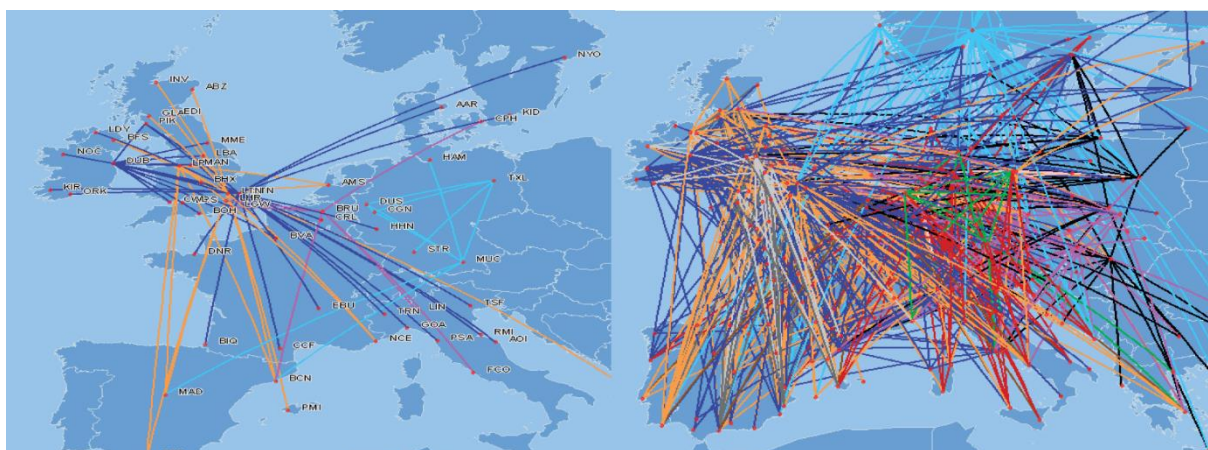


Obr. 2.1.2 - Reálné náklady na leteckou přepravu se v uvedeném období snížily o více než polovinu. Zdroj: IATA (2011)

Navíc obchodní model nízkonákladových dopravců progresivně roste, v důsledku čehož rostou počty letů z bodu – do bodu (viz. obr. 3 níže).

„V roce 1994 nízkonákladoví dopravci zajistili méně než 10% všech letů na krátké trasy (trasy nepřekračující vzdál. 3000NM), z nichž většinu zajistila společnost Southwest Airlines.

Dnes létají nízkonákladoví dopravci téměř 30% všech letů na krátkých tratích.“ [2] Tento trend je více patrný v určitých regionech světa – Severní Amerika, Evropa, Jihovýchodní Asie. Mimoto, Latinská Amerika, Střední Východ a Asijsko-Tichomořské regiony si udržují své tempo rapidního růstu. Lze tedy očekávat nárůst letů z bodu-do bodu i v těchto oblastech.



Obr. 2.1.3 - LCC Evropské P2P sítě v roce 2000 a 2006, Zdroj: CAA UK, CAP 770 (2006)

2.2. Vliv deregulace

Text v této podkapitole čerpá ze zdrojů [3], [4], [5]

Dnešní průmysl letecké dopravy je kompletně odlišný od situace, v jaké se nacházel před deregulací v roce 1978. V této době spíš připomínal veřejnou službu pod dohledem vládní agentury (v USA to byla agentura CAB - Civil Aeronautics Board), která stanovovala trasy, na kterých letecké společnosti létaly a dohlížela na ceny, které si letecké společnosti účtovaly. V současnosti je letecký průmysl tržně orientovaným průmyslovým odvětvím, kde úroveň služeb a cena je určována poptávkou.

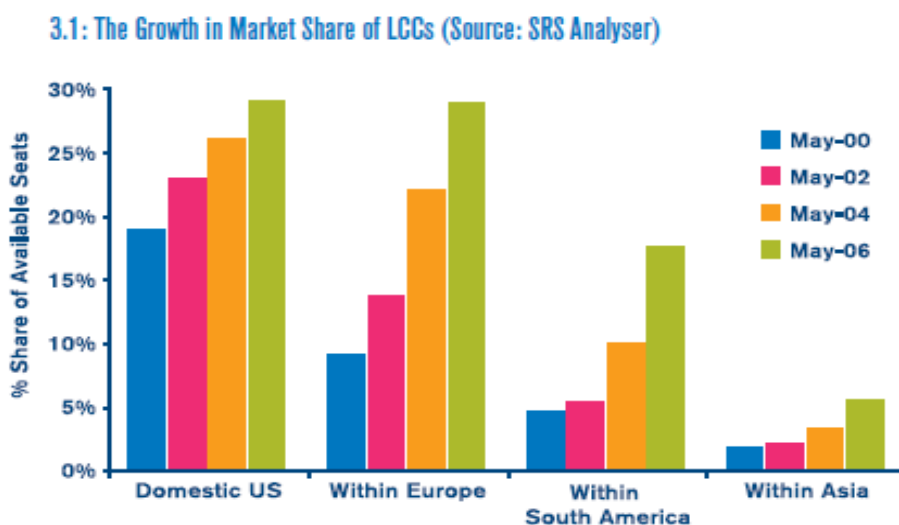
Deregulace otevřela dveře byznysu „nováčkům“ na trhu, čímž byli z velké části nízkonákladoví dopravci. V roce 2006 na světě existovalo přes 1400 leteckých společností, zahrnujících tradiční dopravce, nízkonákladové dopravce, charterové dopravce či přepravní společnosti aj. Úroveň poskytovaných služeb se zvýšila a ceny letenek se staly více konkurenceschopnými a dostupnými veřejnosti.

Jedním ze základních výhod deregulace je, že zákazníci mají přístup k cenově dostupnějším letenkám a větší možnosti výběru z alternativních nabídek. Nízkonákladoví dopravci přinesli cestujícím velké snížení cen a dali vzniknout mnohem více konkurenčnímu prostředí.

Růst nízkonákladových dopravců tedy přinutil tradiční dopravce ke změnám strategie tak, aby předešli ztrátám dalších podílů na trhu. Rychlý růst a pronikání na nové trhy, ve spojení s objevujícími se novými společnostmi dal vzniknout bezprecedentnímu konkurenčnímu prostředí v průmyslu letecké dopravy.

2.3. Vývoj podílu na trhu z hlediska typu leteckého dopravce

Text v této podkapitole čerpá ze zdrojů [4], [5]

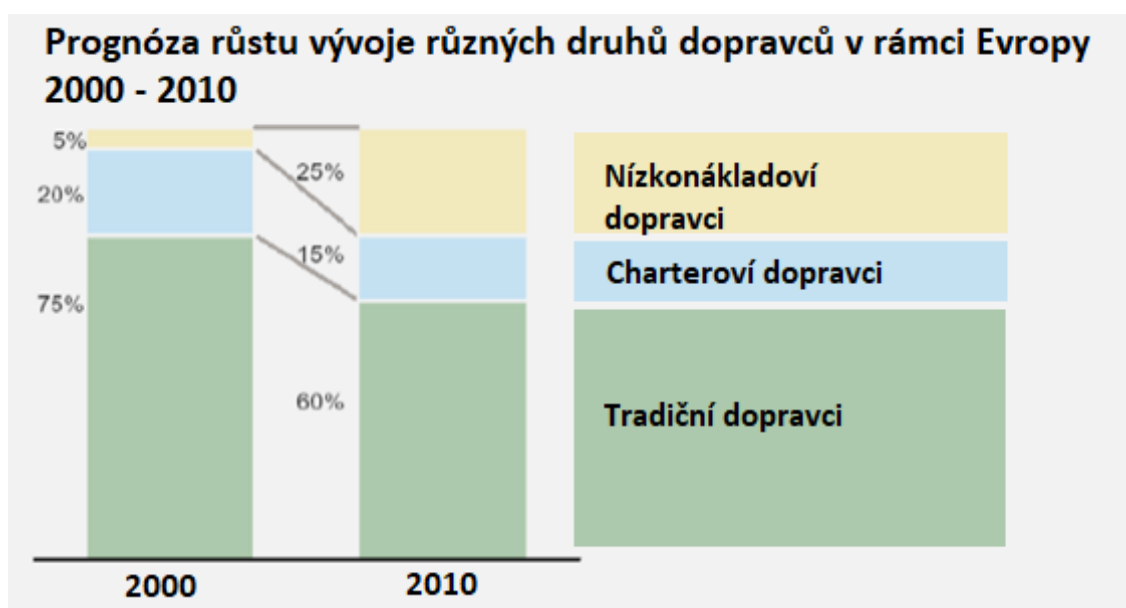


Obr. 2.3.1 - Nízknákladoví dopravci – celosvětový vývoj růstu v minulosti (2000 – 2006), Zdroj: IATA (2006)

Výše uvedený graf zveřejněný asociací IATA v roce 2006 zobrazuje celosvětový historický vývoj růstu nízkonákladových dopravců v jednotlivých regionech od roku 2000 do roku 2006. Z grafu lze vyčíst, že nejvyšší koncentrace podílu LCC dopravců na trhu je v USA a v Evropě.

Konzultační společnost the Mercer Management Consulting Company provedla analýzu trhu v roce 2002, ve které se zabývala vlivem nízkonákladových dopravců. Na základě této analýzy byl předpovězen růst vývoje podílu na trhu nízkonákladových dopravců na přibližně 25% v roce 2010 (Vnitro-Evropský podíl na trhu z hlediska přepravených pasažérů). V roce 2000 měly tradiční letecké společnosti 75% podíl na trhu, tedy nejvyšší podíl v sektoru civilního letectví. Ostatní podíly na trhu byly rozděleny mezi charterové dopravce (20%) a nízkonákladové dopravce (5%).

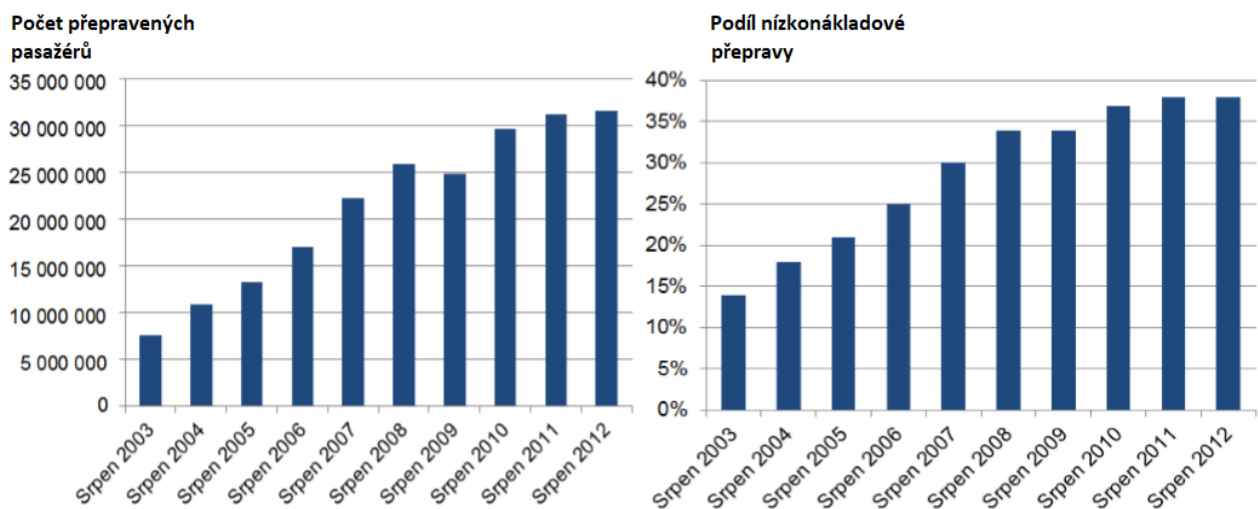
Společnost Mercer ve své analýze předpověděla, že do roku 2010 klesne podíl tradičních leteckých společností o 15% na celkových 60% a podíl charterových dopravců o 5% na 15%. Analýza předpověděla, že pouze nízkonákladoví dopravci zaznamenají výrazný růst podílu na trhu (pětinásobný nárůst) na 25% do roku 2010. Důvod vedoucí k takové prognóze vývoje byl předpoklad, že nízkonákladoví dopravci převezmou podíl zákazníků charterových dopravců.



Obr. 2.3.2 - Prognóza růstu vývoje různých druhů přepravců v Evropě v letech 2000-2010 dle společnosti Mercer, *Zdroj:* Data společnosti Mercer Management Company (2002)

Když nahlédneme do aktuálních statistik zobrazujících podíly jednotlivých typů přepraveců na trhu, je patrné, že prognóza analytiků ze spol. Mercer se naplnila, ba dokonce předčila očekávání.

Během posledních pár let vytvořili nízkonákladoví dopravci silnou konkurenci pro Evropské tradiční dopravce a během let 2003 až 2012 navýšili svůj podíl na trhu z 5% na 37%, viz. obr. 6. níže.



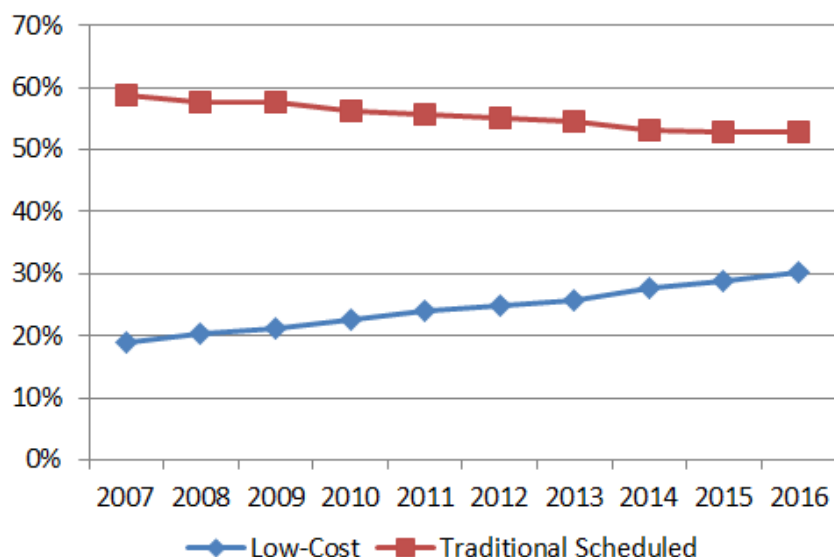
Obr. 2.3.3 - Trend stabilního růstu podílu nízkonákladové přepravy vzhledem k počtu přepravených cestujících v rámci Evropy (2003-2012)

Rostoucí podíl LC dopravců je z velké části projekcí výhod plynoucích ze správy nákladů. (detailnější popis bude uveden v kapitole 3)

LC dopravci také těží ze skutečnosti, že cenová citlivost, resp. vliv ceny na rozhodování cestujících při nákupu letenek vzrostl.

Požadavky cestujících se běžně vztahují zejména na délku přepravy, lze však pozorovat růst vlivu cenového faktoru na rozhodování zákazníků, zejména u letů na krátkých trasách.

Také obchodní cestující projevují zvýšenou tendenci k akceptaci delších časů přepravy či méně komfortu a služeb, za předpokladu dostatečně atraktivní ceny. V souvislosti s lety na dlouhé trasy tento trend až tak silný prozatím není.



Obr. 2.3.4 - Porovnání podílu na Evropském trhu mezi LC a tradičními dopravci v letech 2007 až 2016 vzhledem k celkovému počtu provedených letů.

Zdroj: EUROCONTROL-STATFOR (2017)

3. Analýza klasických (tradičních) a nízkonákladových dopravců z hlediska nabídky a poptávky.

Text v této kapitole čerpá ze zdrojů [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12]

Vzhledem k využívaným obchodním modelům a síťovým strategiím můžeme v dnešní době letecké společnosti rozdělit do 6 základních kategorií:

- Tradiční neboli Síťoví dopravci (FSC Full-Service Carrier, Network Carrier) – Pravidelná letecká přeprava (scheduled air traffic), nabízejí zvýšenou frekvenci služeb za využití sítí typu Hub and Spoke.
- Nízkonákladoví (LC) dopravci – Pravidelná let. přeprava, nabízejí přepravu typu P2P (z bodu do bodu), často za využití méně vytížených sekundárních letišť.
- Regionální dopravci – Pravidelná let. přeprava, definice dle manuálu ICAO: „Regionální dopravce poskytuje pravidelné služby přepravy osob a nákladu na krátkých tratích, běžně operující s využitím turbovrtulových a/nebo malých proudových letadel. Díky návaznosti spojů přepravovaní pasažéři mnohdy pokračují v cestě využitím služeb tradičního dopravce.“

- Charteroví dopravci – Nepravidelná letecká přeprava (non-scheduled air traffic), prodávají částečnou anebo kompletní sedadlovou kapacitu společně jako zájezdoví operátoři, tedy společně, které prodávají přepravní službu samostatně, anebo součástí produktového balíku.
- Hybridní dopravci – Do této kategorie spadají přepravci, jejichž obchodní model vykazuje charakteristiky více druhů obchodních modelů. Např. někteří LC dopravci spolu s nízkými cenami nabízí i navazující lety a vstupují do aliancí, kdy se prvky LCC modelu překrývají s prvky FSC obch. modelu.
- Speciální operátoři – Provozují služby s nízkou hustotou provozu, jde však o vitální operace, například lety v rámci veřejných služeb do/z odlehlých letišť. Speciální operátoři často využívají specifická letadla (včetně helikoptér), která mohou operovat z krátkých či nezpevněných vzletových ploch.

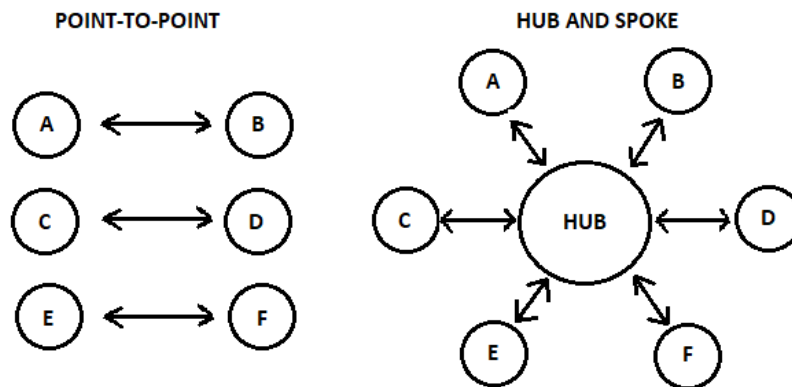
Každý let mezi definovanými destinacemi, prováděný v pravidelných intervalech pro veřejnost, opatřený přepravním a letovým řádem s veřejně dostupným tarifním přepravním poplatkem za jednotlivce je všeobecně definován jako pravidelná letecká přeprava.

3.1. Tradiční dopravce (FSC – Full Service Carrier)

Tradiční letecké společnosti se obvykle zaměřují na poskytování široké škály služeb, jak předletových (letištní salonky, rezervace míst atd.), tak služeb nabízených na palubě letadel. Provozují rozsáhlou síť národních a mezinárodních letových tras na principu sítě typu Hub and Spoke.

Základními prvky tohoto konceptu jsou tzv. uzlová (jindy nazývaná také domácí/centrální) letiště – angl. „Hubs“. Zaměření na centrální uzly letového provozu umožňuje provoz široké sítě letových tras a velký rozsah geografického pokrytí. Pasažéři, odlétající z jakéhokoli neuzlového (angl. „Spoke“) města do jiného neuzlového města, jsou nejdříve přepraveni na uzlové letiště - Hub, kde přestoupí na navazující let do destinace. Pasažéři tak mohou cestovat mezi jakýmkoli dvěma městy sítě s jednou zastávkou v hubu. Příchozí a odchozí lety jsou blízce načasovány a koordinovány za účelem minimalizace přestupních časů.

Během letu obvykle bývají poskytovány další služby (běžně zdarma), například jídlo a občerstvení, noviny a magazíny, zábavní multimediální systém atd. Tento obchodní model zahrnuje kromě přepravy cestujících i přepravu zavazadel a nákladu.



Obr. 3.1.1 - síťové modely P2P vs. Hub and Spoke, *Zdroj:* Autor

Vzhledem ke skutečnosti, že tradiční Evropské dopravci poskytují široké rozpětí produktů a zaměření - například business/volný čas, domácí/vnitroeurospká/mezinárodní přeprava, provozují obvykle různorodý letadlový park a běžně nabízí několik cestovních tříd. Jedním z hlavních zdrojů jejich příjmů bývají prodeje spjaté s obchodním trhem, jelikož své huby mívají často umístěny v hlavních světových obchodních centrech a nabízejí frekventované služby v rámci strategických aliancí.

Navzdory výše uvedenému je pozorován pokles v objemu prodeje letenek v prémiových třídách. To se projevuje zejména na trhu kratších letových tras, což souvisí se změnami ve složení cestujících pasažérů. Tento dlouhodobý trend přispěl k finančním problémům tradičních dopravců na trhu vnitroeurospkých krátkých tras a je spojen se zvýšenou konkurencí ze strany nízkonákladových dopravců. Tento vývoj, spolu s událostmi jako ekonomické krize, přinutily tradiční dopravce restrukturalizovat aktivity a přizpůsobit své strategie. Běžnou strategií se mezi velkými dopravci stala intenzifikace globálních aliancí. Tradiční dopravci se také snaží konkurovat nízkonákladovým dopravcům modifikováním cenových struktur v rámci vnitroeurospkých destinací.

V současnosti tak nabízejí například vyšší počet levnějších míst s nižší úrovní služeb, nebo v některých případech zakládají své vlastní dceřiné nízkonákladové společnosti. Jako příklad lze uvést německou Lufthansu a její dceřinou společnost Germanwings.

Výhody, které cestujícím poskytuje zvýšená frekvence služeb (resp. letů) a vysoký počet cílových destinací se výrazně promítají do tržní síly tradičních dopravců. Mezi tradičními dopravci je rovněž populární využití věrnostních programů (angl. Frequent Flyer Programme – FFP), za účelem zvýšení tržní síly v uzlových letištích (Hubech). Jelikož síťový dopravce obvykle provozuje více letových tras z uzlových letišť, než dopravci ostatní, je pro cestující s danou společností snazší nahromadit více letových mil. Navíc takto získané výhody jsou pro zákazníka síťového dopravce výhodnější, protože má přístup k letům zdarma do více destinací. Toto podporuje stimulaci loajality zákazníků a umožňuje posílit cenovou politiku – zejména u obchodních cestujících. Tato zákaznická skupina běžně generuje tradičním dopravcům nejvyšší tržby. Výše uvedené důvody často motivují obchodní cestující k upřednostnění využití služeb dopravce, který je schopen generovat nejlepší výhody, před dopravcem, který nabízí nejnižší cenový tarif. [9]

Typickými zástupci tradičních leteckých společností ve většině Evropských zemí bývají Národní dopravci, např. Air France/KLM, Lufthansa, British Airways a další. Zatímco většina původně národních aerolinií ve větších zemích EU jsou v současnosti částečně, anebo zcela privatizovány, v některých, zejména menších státech stále operují národní dopravci plně vlastněni státem. Mimo EU se počet a struktura vlastnictví leteckých společností liší země od země. Spojené státy Americké jsou jedinou zemí s velkým množstvím nezávislých, plně privatizovaných tradičních dopravců. Naproti tomu v mnoha státech Asie a Afriky doposud operuje pouze jediný, státem vlastněný tradiční dopravce.

3.1.1. Hub and Spoke model – výhody a nevýhody

Existuje několik obchodních a právních důvodů, proč FSC dopravci využívají sítě typu Hub and Spoke. Tento systém je optimalizován pro obsluhu široké geografické oblasti a mnoha destinací. S tím, jak roste počet cílových destinací, roste i potenciál k navýšení poptávky. Pokud poptávka umožňuje nasazení velkokapacitních letadel. Využití velkokapacitních letadel snižuje sedačkové náklady.

Výše uvedený jev vysvětluje, proč jsou největší typy letadel jako B747 a A380 nasazovány zejména mezi huby s vysokými objemy přepravy. Z obchodního a strategického hlediska umožňuje hromadění a následná redistribuce příchozích a odchozích pasažérů v hubech tradičním dopravcům propojit vysoký počet destinací a zvýšit svou tržní sílu v jednotlivých hubech.

Tento přístup také napomáhá k získání konkurenční výhody a pozice, umožňující účtování tzv. „hub premium“ poplatků - například vyšší ceny pro cestující začínající svou cestu v hubu, oproti tranzitním cestujícím. Tržní síla má zvláštní význam v Evropě, vzhledem ke kapacitním omezením hlavních uzlových letišť a zaběhlým mechanismům přidělování letištních slotů.

Jednou z největších nevýhod modelu Hub and Spoke je složitá problematika plánování navazujících letů a využití kapacit v období špičky.

Další slabinou je náchylnost systému ke zpožděním. Zpoždění jednoho, či několika příchozích letů se může rozšířit na odchozí spojení, kdy odchozí spoje čekají na cestující ze zpožděných letů. Jelikož poptávka po letech z bodu – do bodu je obvykle nižší, velká uzlová letiště jsou jedinou možností, jak umožnit dostupnost leteckých služeb do většiny destinací.

Právními důvody implementace modelu Hub and Spoke byly v minulosti běžně se vyskytující přísné bilaterální dohody o leteckých službách (ASA – Air Service Agreement), dle kterých byl obvykle stanoven jako přistávací bod pouze jedno, či omezený počet letišť. Tyto přísné bilaterální dohody jsou dodnes běžné mezi členskými zeměmi EU a většině zemí Afriky, Asie, Středního východu a Jižní Ameriky.

Kromě toho, že jsou tradiční dopravci charakterizováni sítěmi typu hub and spoke, je jejich další důležitou charakteristikou využití komplexních technik řízení výnosů – tzv. Revenue Management. Řízení výnosů je jen další název pro techniky a strategie využívané za účelem maximalizace zisku. Tyto techniky zahrnují např. overbooking, účtování vyšších cen zákazníkům projevujícím méně pružnou poptávku (např. obchodní cestující) a řízení provozu do a z uzlových letišť, s cílem maximalizovat zisk. Pro tradiční dopravce nabízející vratné přepravní poplatky, obsluhující vysoký počet letišť a přepravující společně pasažéry cestující do odlišných destinací toto může být extrémně komplexní úlohou.

Jak samotný název „Tradiční dopravce“ naznačuje, tento typ dopravců existoval již před samotnou deregulací (USA) a liberalizací (EU) trhu letecké dopravy. Ačkoli termín „tradiční“ není výstižný z hlediska obchodní strategie, naznačuje důležitou charakteristiku odlišující tyto společnosti od mladších dopravců na trhu a tou je méně flexibilní platová politika. Tradiční dopravci existovali v méně kompetitivním období regulace, kdy rezistence společností vůči požadavkům odborů mohla být na nižší úrovni s ohledem na méně konkurenční prostředí dané doby.

Obecně lze říci, že tradiční dopravci jsou schopni využívat letadla s vyšší kapacitou, k dosažení vyšších nákladových faktorů a nabízejí vyšší frekvenci letů při vyšší úrovni služeb. Cestující pak těží z atraktivních letových řádů a širšího portfolia destinací dosažitelných bez nutnosti přestupu. Tito dopravci však mohou být sužováni méně efektivním řízením nákladů související s méně pružnou platovou politikou a vysokými požadavky odborů.

Tradiční Evropští dopravci jsou charakterizováni níže uvedenými aspekty:

- **Letadlový park:** různé typy letadel, od malých regionálních po velké, širokotrupé letouny
- **Geografické pokrytí sítě:** domácí, vnitroeurospské lety, lety na dlouhé tratě se zaměřením na danou domovskou zemi.
- **Struktura sítě:** síť typu Hub and Spoke, často doplněna o decentralizované lety (mimo huby)
- **Rozpětí služeb:** 2 až 4 cestovní třídy, vysoká úroveň služeb v první a business třídě.
- **Ceny:** Komplexní řízení výnosů, široké cenové rozpětí

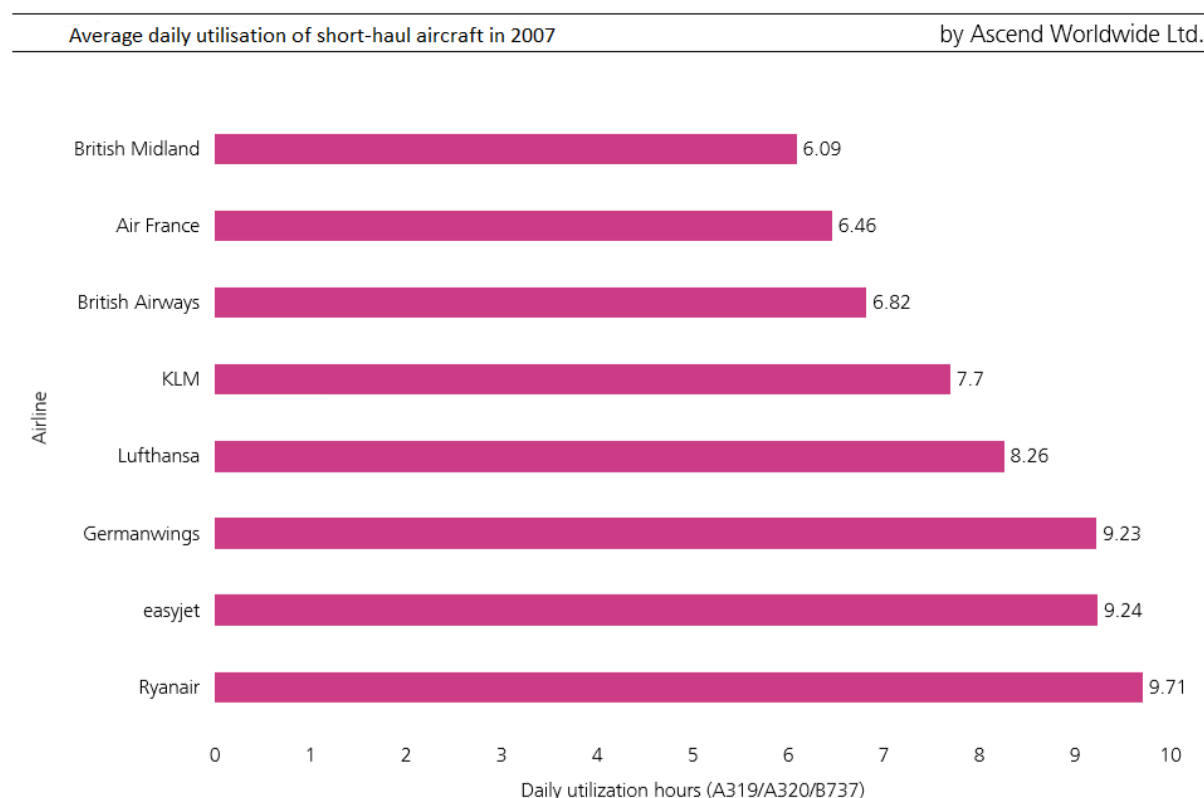
3.2. Nízkonákladový dopravce (LCC – Low Cost Carrier)

Alternativou obchodního modelu tradičních společností je model nízkonákladového dopravce, se zaměřením na provoz přímých letů z bodu – do bodu (P2P), s minimem dodatečných služeb. Tento obchodní model se poprvé objevil v USA v roce 1971 u letecké společnosti Southwest.

Southwest Airlines byla první společnost, která zavedla tzv. „No Frills“ filosofii. Anglický výraz no frills lze do češtiny volně přeložit jako „bez ozdob“, či „nic navíc“. Společnost nenabízela dodatečné služby jako jídlo zdarma, noviny atd., ale ceny letenek byly v porovnání se zaběhlými dopravci výrazně nižší. Obchodní model nízkonákladového dopravce se však plně rozvinul až po deregulaci Severoamerického trhu letecké dopravy v říjnu 1978. V roce 2019 spol. Southwest zaměstnávala přes 60 tisíc zaměstnanců a její flotila čítala 747 kusů letounů typu B737. Společnost ročně přepraví okolo 130 milionů pasažérů a od r. 2003 si drží pozici největšího dopravce v USA (Boureau of Transportation Statistics, US Department of Transportation).

Nízkonákladoví dopravci neprovozují své linky na principu sítě typu „Hub and Spoke“, protože tento systém je spjat s vysokými náklady a koordinačními nároky. Oproti tomu nabízejí přímá spojení z bodu – do bodu, což jsou přímé lety obvykle na krátké a střední vzdálenosti. Běžně létají na decentralizovaná, méně vytížená letiště regionálního typu, což umožňuje velice flexibilní a z hlediska nákladů efektivní síťové plánování a nižší provozní náklady. Menší letiště také projevují nižší finanční požadavky a větší ochotu spolufinancovat propagaci společnosti.

Využití mladého a homogenního letadlového parku středně velkých typů letadel (běžně B737 nebo A319/320) vede ke snížení nákladů na palivo, údržbu a současně při větších objednávkách i možnosti snížení pořizovacích nákladů. Vyšší hustota sedadel se projevuje v nižších nákladech téměř všech kategorií. Pozemní časy obrátek a prodlevy bývají sníženy využitím menších, méně vytížených letišť a přímých letů, umožňujícím maximalizovat denní počet letových hodin a tím pádem i využití letadel. (viz.obr. 9.)



Obr. 3.2.1 - Průměrné denní využití letadel krátkého doletu v roce 2007

Zdroj: (Ascend Worldwide, 2008)

Díky vyššímu využití letadel, jednolitému a modernímu letadlovému parku, využitím sekundárních letišť, silnému řízení nákladů a zaměření pouze na přepravu, mohou LC dopravci nabídnout cestujícím nižší ceny letenek. Pasažéři pak běžně musí platit za služby během letu (jídlo, občerstvení..), nebo odbavení zavazadel, či rezervaci místa. To snižuje náklady a současně nabízí nové možnosti zisku.

Cenová politika LC dopravců je obvykle velmi flexibilní. Nabízejí například výrazné slevy při nákupu letenek s větším časovým odstupem, což vede k otevření trhu pro cestující, kteří by jinak volili jiný způsob dopravy.

Ne všichni nízkonákladoví dopravci však aplikují všechny výše uvedené metody snižování nákladů. Např. společnost EasyJet (Spojené království) patří mezi dopravce operující z několika hlavních evropských hubů (Amsterdam, Madrid, Mnichov, Paříž CDG...), Eurowings (Lufthansa Group) je jeden z mála LC dopravců nabízejících věrnostní program a společnost FlyBe* (Spojené království) přenesla LC filozofii na trh regionálních dopravců. Ryanair (Irsko) a Wizz Air (Maďarsko) jsou „nejčistokrevnější“ LC dopravci v Evropě, využívající zejména menší letiště. Air Berlin – bývalý druhý největší dopravce v Německu, využíval obchodního modelu kombinující typické prvky LC, FSC a charterového modelu. Lze jej tedy označit za dopravce aplikující tzv. hybridní obchodní model.

Přestože se LC dopravci z počátku soustředili na oblast letů na krátké vzdálenosti, někteří rozšířili svou dopravní síť také o lety na středních tratích. Za hlavní příčinou lze hledat zvyšující se konkurenci na zavedených trasách a nové mezinárodní letecké dohody (ASA – Air Transport Agreements) mezi Evropou a třetími zeměmi. Společnosti Ryanair a EasyJet otevřely trasy mezi západní Evropou a Marokem téměř ihned, jakmile nová dohoda o letecké dopravě mezi EU a Marokem vstoupila v platnost.

Toto je jeden z příkladů, jak pozitivní dopad mohou LC dopravci mít na deregulovaných trzích v rámci konkurenčního boje a potažmo výhod pro zákazníky. Lze říci, že stimulace konkurenčního prostředí a přidružené snižování cen mohou být pozorovány prakticky na všech trasách obsluhovaných nízkonákladovými dopravci. Navíc, přítomnost LC dopravců na méně významných regionálních letištích může podpořit dané regionální ekonomiky a v některých případech pomoci regionu udržet si, či navýšit počet nabízených leteckých služeb.

*spol. FlyBe ukončila činnost k 04.03.2020

Dalším aspektem může být případ, kdy je primární letiště regionu sužováno nedostatkem kapacity a nemá tak další potenciál růstu. Příkladem mohou být regiony Porýní/Porúří v Německu a oblast Londýna, kde významný růst sekundárních letišť pomohl částečně kompenzovat nedostatek kapacity na Letištích Düsseldorf a LHR/LGW.

Přestože nízkonákladoví dopravci představují enormní nárůst letecké dopravy jakožto celku, z environmentální perspektivy lze konstatovat, že stojí za relativně nízkými uvolněnými emisemi CO₂ na využitý osobový kilometr (RPK – revenue passenger kilometre (RPK)). To je dáno skutečností, že inklinují k využití moderního a z hlediska spotřeby efektivního letadlového parku a jejich letadla disponují větší kapacitou, než letadla stejného typu tradičních společností.

3.2.1. Point-to-Point (P2P) model – výhody a nevýhody

Protikladem ke komplexnosti modelu Hub and Spoke je jednoduchost architektury modelu typu Point-to-Point, který spojuje každé dvě dvojice počátečních a cílových letišť přímým spojením.

Mezi hlavní výhody provozu P2P sítě patří snížené náklady a snížení doby přepravy, což je zajímavé i pro zákazníky. Bez časových omezení způsobených komplexním řízením časových návazností spojů mohou být časy obrátek letadel minimalizovány. Letadla tak mohou být lépe využita, což znamená možnost generování vyššího zisku. Letištní brány mohou obsloužit více operací denně a pracovní vytížení pozemního personálu může být rovnoměrně využito během celé směny. Pracovní vytížení pilotů lze také navýšit, nicméně absence navazujících spojů může komplikovat proces zaplánování jednotlivých posádek, zejména v nízkofrekvenčních systémech.

Neschopnost distribuce dopravního toku do více destinací v P2P síti výrazně omezuje počet městských párů, jenž lze z ekonomického hlediska efektivně obsluhovat. Většina malých a středně velkých měst nevykazuje dostatečnou poptávku k udržení pravidelného provozu přímých letů do více než jedné destinace. Letecké společnosti stále více soupeří v oblasti cenové politiky a zejména pak na trzích s účastí LC dopravců a lze tedy předpokládat, že výnosy z velkých trhů jsou relativně nízké.

Další nevýhodou mohou být výkyvy poptávky vzhledem k různé denní době, dnům v týdnu či ročnímu období. To LC dopravce orientované na volnočasové cestující staví před nelehký úkol optimalizace kapacity vzhledem k poptávce. Poptávka po letecké dopravě v různých městských párech je vysoce provázána, nicméně síťoví dopravci mají možnost vyvážit pokles poptávky po přepravě mezi jedním párem měst zvýšenou poptávkou mezi jinými destinacemi. Bez navazujících letů nemá P2P dopravce takovou možnost vyvažování poklesu poptávky na specifických trasách. Obvykle je tak nucen uchýlit se ke změnám ve snížení nabízených kapacit či zavádět trasy se sezónním provozem s cílem vyvážit poptávku a kapacitu.

3.3. Porovnání charakteristik modelů Hub & Spoke a Point-to-Point

	Hub and Spoke	Point-to-point
Zaměření	Optimalizován na provázání služeb pokrývající širokou geografickou oblast	Každá trasa slouží jednomu páru měst. Výjimkou mohou být individuální trasy
Konektivita	Většina cestujících přestupuje v hubech na navazující lety do destinací	Bez navazujících spojení
Závislost	Každá trasa je vysoce závislá na ostatních z hlediska navazujících spojů	Trasy obsluhovány nezávisle, objem přepravy není ovlivněn poptávkou na jiných trasách
Poptávka	Výkyv poptávky mezi jakýmkoli párem měst může být vyvážen poptávkou na jiných trzích	Možnost snížení dopadů výkyvů poptávky omezena na změny cen a frekvence letů
Velikost trhu	Efektivně obsluhuje města odlišných velikostí	Vyžadovány velké trhy s nejméně jedním koncovým bodem s vysokou poptávkou přepravy
Frekvence	Podporuje vysokou denní frekvenci letů do všech destinací	Obecně nižší frekvence v závislosti na typu a hustotě trhu
Ceny	Frekvence a pokrytí je obvykle zajímavé pro obchodní cestující, což umožňuje stanovit vyšší marži letenek	Jak turisté, tak obchodní cestující hledají nejvýhodnější cenu letenek
Využití aktiv	Limitováno geografii sítě, načasováním spojů a vytížením síťových uzlů	Žádné omezení využití aktiv vzhledem ke geografii sítě
Výdaje na provoz	Výrazně vyšší náklady na nabízený osobový kilometr (ASK), částečně vyvažovány využitím velkokapacitních letadel	Nižší náklady na nabízený osobokilometr
Požadavky na letadlový park	Je zapotřebí velké rozpětí sedadlové kapacity, vyžadující vícetypový letadlový park.	Model vhodný pro využití homogenního letadlového parku

Tab. 3.3.1

4. Finanční analýza tradičních a nízkonákladových dopravců

Text v této kapitole čerpá ze zdrojů [13], [14], [15], [16],

Z obchodního hlediska je dobrý přehled o celkové finanční situaci, stabilitě, likviditě a rentabilitě společnosti klíčovou záležitostí. Úkolem finanční analýzy je poskytovat data tohoto druhu. Objekty zainteresované v obsahu výstupních dat finanční analýzy jsou nejenom manažeři dané společnosti, ale také banky či případní investoři aj.

4.1. Poměrové ukazatele

Nejrozšířenější formou finanční analýzy jsou tzv. poměrové ukazatele, jelikož poskytují rychlý a nenákladný náhled do fundamentálních finančních charakteristik společnosti. Poměrové ukazatele jsou způsob k porovnání a prozkoumání vztahů mezi různými částmi finančních informací.

Finanční poměrové ukazatele jsou obecně seskupeny do následujících kategorií

- **Ukazatele krátkodobé solvence či likvidity**

Ukazatele této kategorie jsou informativní z hlediska likvidity společnosti – tedy schopnosti společnosti platit pohledávky v krátkodobém horizontu bez nadměrného vytížení.

- **Ukazatele dlouhodobé likvidity**

Ukazatele dlouhodobé likvidity reflektují schopnost společnosti plnit své závazky v dlouhodobém horizontu.

- **Správa aktiv či obrátové ukazatele**

Výstupní data této kategorie jsou informativní z hlediska demonstrace efektivity společnosti v oblasti využívání aktiv za účelem generování prodeje.

- **Ukazatele rentability**

Také označovány jako ukazatele návratnosti či výkonnosti. Tato skupina ukazatelů poměřuje zisk se zdroji a reflektuje efektivitu provozu společnosti.

- **Ukazatele tržní ceny**

Tato poměrová kategorie je založena na tržní ceně akcií společnosti. Hodnota těchto ukazatelů je kalkulována pouze pro veřejně obchodovatelné společnosti.

Zvolenou metodou k porovnání provozních výkonů leteckých společností v této práci je kalkulace ukazatelů rentability. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti při zohlednění vložených prostředků. Tato metoda byla zvolena také z toho důvodu, že je vhodná k porovnávání společností různých velikostí.

Jako ukazatele rentability byly v této práci zvoleny 3 nejrozšířenější poměrové finanční ukazatele, pomocí nichž lze popsat, jak efektivně společnost využívá svá aktiva a jak řídí provoz se zaměřením na čistý zisk.

4.1.1. **Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets - ROA)**

Jde o ukazatele reflektující průměrnou rentabilitu dosaženou investicemi do společnosti, ve vztahu k celkovým aktivům společnosti, bez ohledu na způsob financování. To umožňuje porovnání rentability odlišných společností, aniž by rozdíly v jejich finančních strukturách ovlivnily hodnotu tohoto ukazatele. Důležité je tedy to, zda podnik dokáže efektivně využívat svou majetkovou bázi.

Tento ukazatel je definován různými autory odlišně, obecný vzorec však zní:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva společnosti}}$$

4.1.2. **Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)**

Jedním z hlavních cílů společnosti je prosperita jejích akcionářů. Rentabilita vlastního kapitálu měří výnosy z určitých zdrojů v daném časovém období a poměruje ekonomické zisky ke zdrojům potřebným ke generování tohoto zisku. Jde tedy o ukazatel, reflektující kolik čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku investovaného kapitálu.

Tento ukazatel je klíčový především pro akcionáře a další investory společnosti.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkový kapitál společnosti}}$$

4.1.3. Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

Tento ukazatel vyjadřuje, jaké výnosy investoři (akcionáři, věřitelé) získají nazpět z kapitálu poskytnutém společnosti za účelem financování jejích projektů. Jde tedy o ukazatel, vyjadřující výnosnost investovaného kapitálu. ROIC doplňuje ukazatele ekonomické a finanční ziskovosti. Protože analyzuje výnos, který poskytuje návratné financování, počítá se v čitateli vzorce se ziskem po zdanění, ale před úroky. Jelikož existuje mnoho způsobů jak počítat ROIC, jmenovatel bude zahrnovat vlastní kapitál a tzv. finanční dluh.

To znamená, že zahrnuje celkový objem čistého vlastního kapitálu a všechny závazky, při odečtení spontánních závazků. Spontánní závazky jsou obligace, které se akumulují samotným provozním cyklem společnosti. Objem spontánních závazků se přirozeně mění úměrně s vývojem produktivního a ekonomického cyklu, ve kterém se společnost nachází. Roste kupříkladu v dobách expanze a snižuje se v čase krize. Jelikož extrakce spontánních závazků není vždy snadná, může vést k určitým misinterpretacím a navíc nemusí být vždy indikovány ve výkazech příjmů, bylo tedy rozhodnuto vzít v úvahu pro výpočet ROIC celkový vlastní kapitál a celkové závazky. V práci tedy bude použit níže uvedený vzorec:

$$\begin{aligned} &\text{Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROIC)} \\ &= \frac{\text{zisk před úroky a po zdanění}}{\text{investovaný kapitál (vlastní kapitál + krátkodobé a dlouhodobé dluhy)}} \end{aligned}$$

Je důležité mít na paměti, že uvedený způsob výpočtu je přibližný a porovnání výsledků odlišných analýz, ve kterých se vypočítává ROIC, by mělo být provedeno s určitými kritérii, přičemž se vezme v úvahu možná odchylka. To v praxi znamená, že přestože různé analýzy ukazují hodnoty ROIC získané jednotlivými leteckými společnostmi, není známo, jaká metoda výpočtu byla v jednotlivých případech použita. Výsledky se pak mohou lišit v závislosti na položkách, které byly brány v úvahu při tvoření výpočtu.

Proto bylo rozhodnuto přistoupit k tomuto výpočtu obezřetně a brát v úvahu veškerý investovaný kapitál ve jmenovateli vzorce, aby se vyloučily rozdíly a pochybnosti mezi výpočty u různých společností.

Finanční analýza v této práci bude sloužit jako interpretace výstupních dat, při zohlednění faktorů jako typ produktu nabízený zákazníkovi, obchodní model společnosti a dalších aspektů důležitých pro objasnění důvodů vedoucích k dosažení publikovaných výsledků.

Abychom získali obecný přehled o nedávné historii ziskovosti (či ztrátovosti) sledovaných evropských dopravců, bylo nutné analyzovat jejich jednotlivé výroční zprávy. Pro účely této práce byly zvoleny výroční zprávy z těchto let: 2006, 2009 a 2015.

Rok 2006 byl zvolen z toho důvodu, že představuje rok před vypuknutím ekonomické krize, rok 2009 plný průběh krize a rok 2015 je rokem, kdy finanční krize odezněla. V předložené práci budou analyzovaná data použita k projekci výsledků jednotlivých dopravců v období různých ekonomických situací na trhu.

Aby bylo možné porovnat dopravce aplikující rozdílné typy obchodních modelů, zaměřené na různé segmenty trhu a různé typy cestujících, byly zvoleny na jedné straně dvě tradiční společnosti zaměřené na kvalitu poskytovaných služeb s různorodým letadlovým parkem, operující na trasách krátkých i dlouhých vzdáleností - Lufthansa a British Airways a na straně druhé dvě nízkonákladové společnosti s uniformním letadlovým parkem, zaměřené na minimalizaci nákladů - Ryanair a EasyJet. Tímto způsobem je také možno porovnat ziskovost dle zvoleného obchodního modelu a stanovit, která z těchto společností byla ve sledovaných letech nejúspěšnější.

4.2. Lufthansa

Text v této podkapitole čerpá ze zdrojů [16], [17]

Kód IATA: LFH, Kód ICAO: DLH

Deutsche Lufthansa AG je německá vlajková letecká společnost sídlící v Kolíně nad Rýnem s globálním polem působnosti a jeden z pěti zakládajících členů Star Alliance – největší letecké aliance na světě.

Deutsche Lufthansa AG je mateřskou společností a největší individuální společností skupiny Lufthansa Group. Při zohlednění dceřiných společností je Lufthansa Group druhou Evropskou největší aerolinkou z hlediska počtu přepravených pasažérů.

V roce 2019 měla skupina Lufthansa Group 135353 zaměstnanců a vykázala tržby ve výši 36,4 miliard eur. Její působnost sahá do segmentů síťových aerolinek, aerolinek Eurowings a leteckých služeb. Segment leteckých služeb zahrnuje oddělení logistiky, MRO, cateringu a další obchodní aktivity plus aktivity v rámci skupiny, jako například Lufthansa AirPlus, Lufthansa Aviation Training či IT společnosti. V roce 2019 aerolinky skupiny Lufthansa Group provozovali síť leteckých linek zahrnujících 318 destinací ve 102 zemích.

4.2.1. Lufthansa – 2006

Společnost Lufthansa vykázala v roce 2006 čistý zisk ve výši 806 milionů eur. Dle analytiků společnosti za těmito skvělými výsledky stojí důvody jako vysoký provozní výkon a kroky zaměřené na správné obchodní vyhlídky spojené se zaměřením společnosti na hlavní záměr podnikání (tzv. core business).

Jako příklad lze uvést reorganizaci dceřiné cateringové společnosti LSG Sky Chefs, či odprodej 50% podílu Lufthansy ve společnosti Thomas Cook.

Cena akcií společnosti v daném roce vzrostla o více než 66%, což vedlo k nejvyšší tržní kapitalizaci mezi evropskými aerolinkami. Rovněž bylo dosaženo pokroku v oblasti udržitelnosti, včetně nárůstu indexu udržitelnosti Dow Jones (DJSI).

Zvolená strategie společnosti v daném roce se jeví jako správně fungující, vedoucí k navýšení provozního zisku o 46,4% v porovnání s předchozím rokem. Celkové provozní výnosy tak dosáhly 845 milionů eur a to zejména díky správnému řízení nákladů a vyšším výnosům.

Lufthansa se v roce 2006 projevila jako společnost schopna reagovat na konkurenční změny mnohem pružněji, než tomu bylo v minulých letech, a to jí poskytlo velmi dobrou pozici na trhu s významným podílem „prémiového“ segmentu. Úspěšná integrace společnosti SWISS pak rozšířila portfolio nabízených destinací v nižších cenových relacích.

[18]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2006 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{1078}{\frac{19461 + 19272}{2}} = \frac{1078}{19366,5} = 0,05566 = \mathbf{5,57\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{897}{\frac{4903 + 4522}{2}} = \frac{897}{4712,5} = 0,19034 = \mathbf{19,03\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{1078 - 230}{\frac{19461 + 19272}{2}} = \frac{848}{19366,5} = 0,04378 = \mathbf{4,38\%}$$

4.2.2. Lufthansa – 2009

Stejně jako ostatní konkurenti, i Lufthansa vykázala v roce 2009 ztráty. Přestože v roce 2008 společnost zveřejnila druhé nejlepší hospodářské výsledky v historii společnosti, v roce 2009 ukončila rok s výkazem 130 milionů eur provozního zisku a 112 milionů eur ztráty čistého zisku.

Předseda výkonné rady Deutsche Lufthansa AG Wolfgang Mayrhofer nebyl s těmito výsledky spokojen, ale poznamenal, že v porovnání s výsledky hlavních konkurentů jsou stále velmi dobré. Krize zasáhla všechna obchodní oddělení skupiny Lufthansa, a to i přestože bylo možné vyrovnat ztráty nejvíce zasažených oddělení s ostatními segmenty společnosti, na kterých se krize neprojeli v takové míře.

Společnost stále vykazovala dobré vyhlídky do následujících let a tak v roce 2009 nedošlo ke snížení investic. Dividendová politika společnosti odměňující investory v letech s dobrými výsledky vysokými dividendami umožnila přerušit vyplácení dividend z důvodu negativních výsledků v roce 2009 a nejistého makroekonomického prostředí.

Všechna oddělení společnosti byla schopna pružně reagovat na nastalé změny na trhu a přizpůsobit své náklady, kapacitu a investice novým okolnostem s velkou flexibilitou. [19]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2009 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{271}{\frac{26392 + 22408}{2}} = \frac{271}{24400} = 0,0111 = \mathbf{1,11\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{-229}{\frac{6202 + 6594}{2}} = \frac{-229}{6398} = -0,03579 = \mathbf{-3,58\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{271 + 129}{\frac{26392 + 22408}{2}} = \frac{400}{24400} = 0,016393 = \mathbf{1,64\%}$$

4.2.3. Lufthansa – 2015

Provoz společnosti Lufthansa v roce 2015 byl významně poznamenán tragédií letu Germanwings 9525 ze dne 24.3.2015. Jak se uvádí ve výroční zprávě, ani po této havárii se provoz skupiny nemohl zastavit, jelikož po bezpečnosti je nejvyšší prioritou skupiny zajištění její vlastní životaschopnosti. Proto byla učiněna nezbytná obchodní opatření zajišťující budoucnost společnosti a celé skupiny.

To vše vyústilo v provozní zisk 1555 milionů eur provozního zisku a 1698 milionů čistého zisku za rok 2015, po úrocích a po zdanění.

Společnost Lufthansa také postihly masivní stávky zaměstnanců z důvodu nesouhlasu ve změnách kolektivních smluv. I přes stávky se však společnosti podařilo dosáhnout rekordních čísel v počtu přepravených cestujících a dosaženého nákladového faktoru svých letadel. Kromě toho byly spuštěny nové společné firmy (joint ventures) a nový strategický distribuční model, který měl za cíl stabilizovat návratnost skupiny.

Za zmínku stojí finanční úspěchy společností poskytující služby v rámci skupiny, což jim pomohlo urychlit vlastní růst a profitabilitu na svých příslušných trzích. [20]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2015 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$ROA = \frac{1555}{\frac{32462 + 30474}{2}} = \frac{1555}{31468} = 0,04941 = \mathbf{4,94\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$ROE = \frac{1722}{\frac{5845 + 4031}{2}} = \frac{1722}{4938} = 0,34872 = \mathbf{34,87\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$ROIC = \frac{1555 - 304}{\frac{32462 + 30474}{2}} = \frac{1251}{31468} = 0,03975 = \mathbf{3,97\%}$$

4.3. British Airways

Text v této podkapitole čerpá ze zdrojů [21], [22], [23]

Kód IATA: BA, Kód ICAO: DLH

Společnost British Airways (dále jen BA) je tradiční vlajkovou leteckou společností ze Spojeného Království, člen skupiny International Airlines Group (IAG). Sídlo společnosti se nachází v Londýně, poblíž hlavního hubu společnosti - letiště Heathrow (LHR). BA je druhou největší britskou aerolinkou vzhledem k velikosti flotily a počtu přepravených pasažérů (za společností EasyJet). Společnost provozuje dceřiný podnik BA CityFlyer a spolupracuje s několika franšizovými partnery.

Jedná se o jednoho ze zakládajících členů letecké aliance Oneworld, spolu s American Airlines, Cathay Pacific, Qantas a nyní již zaniklou společností Canadian Airlines. Aliance Oneworld se stala třetí největší aliancí na světě - po SkyTeam a Star Alliance.

BA zaměstnává zkušené specialisty jak ve vzduchu, tak na zemi. V současnosti společnost zaměstnává přibližně 42000 zaměstnanců, zahrnujících na 16500 palubních průvodčích, 3900 pilotů a 4700 pracovníků údržby. Průměrná délka zkušeností v oboru je u palubních průvodčích a pilotů 15 let a u zaměstnanců údržby 19 let praxe.

V roce 2019 společnost provozovala 294 letadel a přepravila více než 46 milionů cestujících, do více než 200 destinací, ve více než 70 zemích. Celkové tržby v daném roce činily 13,3 miliard liber. BA může své počátky datovat do dob zrodu civilního letectví a 25. srpna 2019 oslavila 100 výročí od svého založení.

4.3.1. British Airways – 2006

Rok 2006 byl pro společnost British Airways přechodným rokem a rokem obnovy společnosti, jenž v minulosti vytrvale dosahovala svých cílů a vyvíjela nové produkty, které jí umožňovaly poskytovat služby nejvyšší kvality.

Byl to právě rok 2006, kdy se současný ředitel skupiny IAG Willie Walsh ujal vedení British Airways. S jeho příchodem byly zavedeny nové strategie pro zlepšení situace v nejméně ziskových oblastech společnosti. Došlo také na restrukturalizaci managementu a plánování provozu za účelem kontroly nákladů.

Provozní zisk v daném roce činil 705 milionů liber, z čehož po vyplacení úroků zůstalo 620 milionů liber před zdaněním. Tyto výsledky byly považovány za dobrý výsledek, umožňující příznivé srovnání hospodářských výsledků s hlavními konkurenty společnosti. Celkový zisk společnosti v roce 2006 činil 451 milionů liber oproti 377 milionům liber z předchozího roku. Představenstvo společnosti vydalo doporučení nevyplácet dividendy v následujícím roce, za účelem dalšího posílení rozvahy (balance sheet). [24]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2006 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{705}{\frac{12174 + 11671}{2}} = \frac{705}{11922,5} = 0,05913 = \mathbf{5,91\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{467}{\frac{1861 + 1185}{2}} = \frac{467}{1523} = 0,30663 = \mathbf{30,66\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{705 - 153}{\frac{12174 + 11671}{2}} = \frac{552}{11922,5} = 0,04629 = \mathbf{4,63\%}$$

4.3.2. British Airways – 2009

V roce 2009 společnost BA přepravila více než 33 milionů cestujících a dosáhla zisků jak díky uspokojení poptávky obchodních cestujících - nabídkou klíčových spojení pro tento segment trhu, tak poskytováním leteckých spojení volnočasovým cestujícím, rodinám a přátelům.

V tomto složitém období společnost generovala zisk 9 miliard liber, tedy o 2,7% více, než předchozí rok. I přesto však výsledky ve výroční zprávě ukazují ztrátu. Hodnota provozního zisku klesla do záporných čísel s 220 miliony liber ztrát, vedoucí ke ztrátě 401 milionů liber po zdanění. Převaha cestujících se do těchto čísel promítla z 87,1%, přeprava nákladu ze 7,5% a ostatní aktivity z 5,4%.

Z ekonomického hlediska se pro aerolinky a stejně tak ostatní průmyslová odvětví jednalo o složitý rok. Kromě toho, že aerolinky utrpěly neblahou kondicí globálního ekonomického prostředí, omezení poptávky ze strany obchodních cestujících v letech krize způsobilo spol. BA přímé ztráty.

Management si nicméně zachoval určitou míru optimismu a společnost se snažila vyvážit nutnost zavedení krátkodobých opatření za účelem zisku s dlouhodobou vizí výkonné, tržně orientované společnosti zaměřené na poskytování kvalitních služeb.

Vzhledem ke zhoršujícím se podmínkám na trhu vedení nedoporučilo vyplácení dividend anebo dluhopisů vrcholovým manažerům. Dlouhodobým cílem společnosti bylo dosažení konzistentní a rostoucí úrovně dividend a vyplácení zaměstnaneckých benefitů odpovídajících těmto dividendám. Toho však vzhledem k situaci na trhu nebylo možné v daném roce dosáhnout. [25]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2009 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$ROA = \frac{-220}{\frac{10488 + 11292}{2}} = \frac{-220}{10890} = 0,02020 = -2,02\%$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$ROE = \frac{-358}{\frac{1646 + 3062}{2}} = \frac{-358}{2354} = 0,15208 = -15,20\%$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{-220 + 43}{\frac{10488 + 11292}{2}} = \frac{-177}{10890} = -0,016253 = -1,62\%$$

4.3.3. British Airways – 2015

Společnost BA ukončila rok s výkazem operačních výnosů ve výši 1264 milionů liber, tedy znatelně vyšším než 975 milionů liber vykázaných v roce 2014. Celkový zisk společnosti v roce 2015 činil 11333 milionů liber, což znamená 3.3% propad oproti předchozímu roku. Tento propad byl z velké části způsoben poklesem výnosů z přepravy cestujících o 2,8% (-288 milionů liber), způsobený zvýšenou konkurencí na klíčových severoatlantických trasách a také poklesem poptávky ze strany korporátních cestujících na trasách souvisejících s ropným průmyslem v důsledku propadu cen ropy.

Dostupná sedačková kapacita (ASK) se v důsledku zavedení nových letadel do provozu zvýšila o 2%, což se projevilo v nárůstu počtu přepravených cestujících: 43 milionů oproti 42 milionům z r. 2014. Na druhou stranu, příjmy za využití osobokilometry (RPK) se oproti předchozímu roku snížily o 5,2%, mj. v důsledku zvýšené konkurence na klíčových trasách společnosti.

V roce 2015 BA zavedla do provozu 15 nových letadel, včetně 5 letounů typu Boeing 787-9. Společnost se soustředila na investice do finálního produktu, jenž je považován za nejdůležitější faktor z pohledu zákazníků, zaváděla nové stroje do služby a renovovala starší letouny ve vlastnictví společnosti. [26]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2015 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{1239}{\frac{15376 + 13426}{2}} = \frac{1239}{14401} = 0,08603 = 8,60\%$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{2508}{\frac{4398 + 1900}{2}} = \frac{2508}{3149} = 0,79644 = \mathbf{79,64\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{1239-120}{\frac{15376 + 13426}{2}} = \frac{1119}{14401} = 0,07770 = \mathbf{7,77\%}$$

4.4. Ryanair

Text v této podkapitole čerpá ze zdrojů [27], [28]

Kód IATA: FR, Kód ICAO: RYR

Ryanair DAC je Irská nízkonákladová letecká společnost se sídlem v Dublinu a hlavními operačními základnami na letištích Dublin a London Stansted. Její jednoduchý nízkonákladový obchodní model způsobil revoluci v evropském průmyslu letecké dopravy. Jedná se o největší individuální společnost ze skupiny Ryanair Holdings, zahrnující společnosti Ryanair UK, Ryanair Sun (Buzz), Malta Air a Lauda.

Ryanair holdings je největší Evropská skupina leteckých společností, přepravující ročně 154 milionu cestujících. Flotila skupiny čítající přes 470 letadel denně provede na 2400 letů z 82 základen a propojí tak přes 200 destinací ve 40 zemích. Skupina zaměstnává přes 19000 zkušených profesionálů zajišťujících nejvyšší míru přesnosti v Evropě a 34 let bezpečného provozu. Celkové tržby v roce 2019 činily 7,6 miliard eur.

S objednanými 210 novými Boeingy 737 skupina plánuje dosáhnout 200 milionů přepravených cestujících do roku 2025. Ryanair se prohlašuje za „nejzelenější“ evropskou aerolinku s až o 50% nižšími emisemi CO₂ v porovnání s ostatními čtyřmi velkými hlavními evropskými aerolinkami.

4.4.1. Ryanair – 2006

V roce 2006 byl management společnosti hrdý na dosažené výsledky v roce, jenž považuje za obtížný z důvodů dopadů cen paliva na provoz společnosti. 12% nárůst upraveného čistého zisku byl tedy považován za velmi pozitivní číslo, vyjadřující upravený zisk 302 milionů eur, a to i navzdory 74% nárůstu výdajů za palivo. Tyto výsledky společnosti v roce, kdy ceny paliva činily dosažení výnosů obtížné, demonstrovaly silné stránky obchodního modelu schopného generovat zisk i v časech komerčních těžkostí.

Počet přepravených cestujících se v roce 2006 zvýšil o 26% a dosáhl čísla 35 milionů cestujících. Společnost v daném roce vyřadila z provozu své zbývající Boeingy typu 737-200, což mělo za následek výrazné snížení průměrného stáří letadlového parku na 2,4 roku. Současně bylo pořízeno 25 nových Boeingů 737-800, což učinilo letadlovou flotilu společnosti Ryanair největší v Evropě.

V tomto roce společnost otevřela 5 nových základen, spustila 75 nových tras a expandovala do 3 nových zemí. Náklady na palivo v daném roce činí 35% provozních nákladů společnosti v porovnání s 27% z předešlého roku. Jednotkové náklady klesly o 5%, i při zohlednění nárůstu cen paliva. Jednotkové provozní náklady byly od roku 2000 sníženy o 40%.

Společnost Ryanair se v daném roce nadále soustředila na maximální snížení nákladů a jejich další snížení očekává i v následujícím roce. Produkt nabízený klientům se nadále zlepšuje a společnost se stala číslem 1 v Evropě z hlediska přesnosti, s nejnižším počtem zrušených letů a nejnižšími počty ztracených zavazadel. [29]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2006 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{375}{\frac{4634 + 3818}{2}} = \frac{375}{4226} = 0,08873 = \mathbf{8,87\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{307}{\frac{1992 + 1734}{2}} = \frac{307}{1863} = 0,16478 = \mathbf{16,48\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{375-32}{\frac{4634 + 3818}{2}} = \frac{343}{4226} = 0,008116 = \mathbf{8,12\%}$$

4.4.2. Ryanair – 2009

V roce 2009 společnost vykázala čistý zisk po zdanění 105 milionů eur, toto číslo společnost označila za zklamání v porovnání s rekordním ziskem z předchozího roku ve výši 481 milionů eur. I přesto lze však výsledek z roku 2009 označit za významný úspěch, vzhledem k dopadům finanční krize, jenž společnost utrpěla a vysokých cen ropy, které jí stály náklady ve výši 466 milionů eur.

Počet přepravených cestujících v daném roce vzrostl o 15% na 59 milionů přepravených pasažérů. Letadlový park se rozrostl o dalších 18 nových letadel a celkem tak flotila spol. Ryanair čítala 181 kusů letadel typu Boeing 737-800. Navíc se dále zvýšila úroveň poskytovaných služeb a společnost se projevila jako evropský leader v oblasti přesnosti a snižování počtu ztracených zavazadel a zrušených letů.

Management společnosti ve svých výhledech do budoucnosti předpověděl růst čistého zisku po zdanění, v důsledku úsporných opatření jako zavedení procesu zajišťování paliva, nebo programů zaměřených na snížení nákladů.

V roce 2009 měla společnost Ryanair pokryto 90% spotřeby na 3 kvartály palivem v ekvivalentu 62 dolarů za barel Brent, tedy za cenu výrazně nižší, než byla průměrná cena na trhu v daném roce.

Výhledy společnosti byly optimistické, věřící v překonání krize navyšováním počtů přepravených pasažérů, větším podílem na trhu, nižších cenách a dokonce ještě nižší platformě nákladů. [30]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2009 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{93}{\frac{6388 + 6328}{2}} = \frac{93}{6358} = 0,01462 = \mathbf{1,46\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{-169}{\frac{2425 + 2502}{2}} = \frac{-169}{2463,5} = -0,06860 = \mathbf{-6,86\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{93-11}{\frac{6388 + 6327}{2}} = \frac{82}{6357,5} = 0,000157 = \mathbf{0,02\%}$$

4.4.3. Ryanair – 2015

V roce 2015 společnost dosáhla 66% nárůstu zisku po zdanění ve srovnání s rokem 2014. Tím dosáhla čistého zisku 867 milionů eur. Těchto výsledků bylo dosaženo zvýšením počtu přepravených cestujících o 11%, nárůstem průměrného sedačkového využití (load factor) o 5% na celkových 88% a silné disciplíně v řízení nákladů.

Kromě dobrých dosažených výsledků společnost v daném roce otevřela 8 nových základů a 143 nových letových tras. Došlo také k rezervaci až 200ks nových letadel typu Boeing 737 MAX 200, s odhadovanými dodávkami mezi lety 2019-2023. Kontrakt byl podepsán na nákup 100ks letadel, s možností navýšení na celkových 200ks.

Na druhou stranu došlo k vydání kumulativních eurobondů v hodnotě 1.7 miliardy eur, akcionáři byli v únoru 2015 odměněni speciálními dividendami v hodnotě 520 milionů eur a v srpnu byl ukončen program odkupu akcií v hodnotě 400 milionů eur.

I v tomto roce si spol. Ryanair udržela pozici evropského lídra z hlediska přesnosti a zaznamenala pozitivní zpětnou vazbu cestujících díky nově zavedenému „AGB“ (Always Getting Better) programu.

Zaměření společnosti se stále soustředí jednotkové náklady, které byly celkově sníženy o 5%, přestože na hlavních letištích výrazně vzrostly. [31]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2015 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{1043}{\frac{12185 + 8812}{2}} = \frac{1043}{10498,5} = 0,09934 = \mathbf{9,93\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{867}{\frac{4035 + 3286}{2}} = \frac{867}{3660,5} = 0,23685 = \mathbf{23,68\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{1043-116}{\frac{12185 + 8812}{2}} = \frac{927}{10498,5} = 0,08829 = \mathbf{8,83\%}$$

4.5. EasyJet

Text v této podkapitole čerpá ze zdrojů [32], [33]

Kód IATA: EC, Kód ICAO: EJU

EasyJet plc je Britská skupina nízkonákladových společností se sídlem na letišti London – Luton (LTN), provozující filie EasyJet UK, EasyJet Switzerland a EasyJet Europe. Společnost využívá výhod svých nízkých nákladů a vedoucích pozic na důležitých trzích a předních evropských letištích k dosažení efektivního provozu a poskytování nízkých cen

přepravy jak volnočasovým, tak obchodním cestujícím. EasyJet UK je největší britskou leteckou společností z hlediska počtu přepravených pasažérů.

EasyJet provozuje jednu z nejmladších letadlových flotil v oboru, se 318 letadly Airbus typové rodiny A320. Nedávno společnost zařadila do provozu letouny typu A320neo a do roku 2022 jich plánuje mít ve službě 100. Tyto letouny vybavené motory CFM LEAP-1A jsou až o 15% úspornější než současné stroje. Jedním z posledních přírůstků letadlového parku jsou nové A321neo se sedačkovou kapacitou 235 míst. Pomocí těchto nových letadel společnost hodlá dosáhnout cíle snížení emisí CO₂ pomocí redukce paliva spotřebovaného na každého přepraveného cestujícího.

Společnost EasyJet provozuje 30 základen, obsluhuje 156 letišť a 979 letových tras napříč Evropou. V roce 2019 přepravila 96,1 milionu cestujících a dosáhla celkových tržeb 6,4 miliard liber.

4.5.1. EasyJet 2006

Společnost EasyJet zaznamenala v porovnání s rokem 2005 56% nárůst zisků před zdaněním, dosahujících 129 milionů liber. Těchto výsledků bylo dosaženo kombinací nízkých cen přepravy a péčí o cestující. V daném roce společnost přepravila 33 milionů pasažérů do 21 různých zemí, což je o 11,5% cestujících více, než v předchozím roce.

Výnosy přepočtené na jednotlivé cestující meziročně stouply o 5.9% na 2,3 libry na sedačku. Jednotkové náklady nezahrnující palivo byly v roce 2006 sníženy o 1,5%, na 28,36 liber. Otevřeny byly trasy do 11 nových destinací a v provozu celkem 58 nových letových tras. Letadlový park se rozrostl na celkový počet 122 letadel průměrného stáří 2,2 roku. V daném roce se jedná o jeden z nejmodernějších a „nejzelenějších“ letadlových parků v Evropě.

Těchto zdokonalení bylo dosaženo v souladu s cílem návratnosti investorům. Společnost zůstala zaměřena na navyšování dlouhodobé návratnosti kapitálu, prostřednictvím plánu řízení implementovaného v předchozím roce. V roce 2006 byla návratnost kapitálu vylepšena o 3 procentní body, celkově tak dosáhla čísla 10,1%, navyšující čistý zisk o 59% na 94 milionů liber. Tyto výsledky ujišťují, že přestože stanovené cíle společnosti byly náročné, byly možné a dosažitelné. [34]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2006 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{118}{\frac{2124 + 1630}{2}} = \frac{118}{1877} = 0,06286 = \mathbf{6,29\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{94}{\frac{983 + 863}{2}} = \frac{94}{923} = 0,10184 = \mathbf{10,18\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{118-35}{\frac{2124 + 1629}{2}} = \frac{83}{1876,5} = 0,04423 = \mathbf{4,42\%}$$

4.5.2. EasyJet 2009

Rok 2009 byl pro EasyJet, stejně jako pro ostatní společnosti rokem složitým. Malá důvěra zákazníků vůči aerolinkám, spolu s cenami paliva a nestálostí měny zapříčinily v daném roce vznik nestabilního obchodního prostředí. I přesto však EasyJet jako jedna z mála společností zůstala profitabilní, se zisky před zdaněním ve výši 44 milionů liber.

I přes značný propad výsledků v porovnání s předchozím rokem (123 milionů liber), byl výsledek v roce 2009 považován za pozitivní, vzhledem k ekonomickým a finančním okolnostem na trhu.

Celkové výnosy na sedačku meziročně vzrostly o 10,9%. Počet přepravených cestujících vzrostl o 3,4% a dosáhl čísla 45,2 milionů přepravených pasažérů. Průměrné sedačkové využití bylo navýšeno o 1,4% a dosáhlo hodnoty 85,5%. V porovnání s předchozím rokem vzrostly provozní náklady o 3,9%, což bylo z velké části způsobeno rozšířením sítě společnosti a následným nižším využitím letadel.

Společnost také využila množství úsporných opatření zavedených ostatními aerolinkami, díky kterým získala přístup k portfoliu letištních slotů na nejvytíženějších evropských letištích. V tomto složitém ekonomickém prostředí dosáhl provozní model spol. EasyJet, založený na jednoduchosti a nízkých nákladech vysoce nadprůměrných výnosů v rámci Evropy. [35]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2009 jsou následující

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$\text{ROA} = \frac{60}{\frac{3673 + 3100,5}{2}} = \frac{60}{3386,75} = 0,01771 = \mathbf{1,77\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{ROE} = \frac{71}{\frac{1307 + 1278}{2}} = \frac{71}{1292,5} = 0,05493 = \mathbf{5,49\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$\text{ROIC} = \frac{60-16}{\frac{3672 + 3100}{2}} = \frac{76}{3386} = 0,02244 = \mathbf{2,24\%}$$

4.5.3. EasyJet 2015

Rok 2015 znamenal pro EasyJet dosažení rekordního zisku již pátým rokem po sobě, čímž navýšil zisk před zdaněním o 18% na celkových 686 milionů liber. Společnost byla v daném roce druhým největším evropským dopravcem na krátkých trasách a přepravila téměř 70 milionů pasažérů.

V roce 2015 společnost oslavila 20 let provozu. Během těchto let si udržela podnikatelský duch, zaměřený na poskytování co nejlepších služeb za nízké ceny, což byla cesta k úspěchu.

Obchodní strategie zůstává zaměřena na vedoucí pozici v oblasti inovací zákaznických služeb a provozu rozsáhlé operační sítě tras a letových frekvencí, jenž umožňují uspokojení vysoké poptávky. Z tohoto důvodu je společnost schopna růst kontinuálním a profitabilním způsobem, umožňujícím podepsání dohody na dodávku 36 nových letounů Airbus A320, které doplní letadlový park v následujících letech.

V roce 2014 představenstvo společnosti zveřejnilo navýšení výplaty dividend na 40% hodnoty zisku po zdanění, v souladu s obecnou situací na trhu. V roce 2015 pak společnost doporučila dividendy navýšit na 52,5 pencí za akcii, což znamená nárůst o 22%. [36]

Výsledky poměrových ukazatelů vypočtených pro rok 2015 jsou následující:

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets – ROA)

$$ROA = \frac{688}{\frac{4828 + 4482}{2}} = \frac{688}{4655} = 0,14779 = \mathbf{14,78\%}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$ROE = \frac{548}{\frac{2249 + 2172}{2}} = \frac{548}{2210,5} = 0,24792 = \mathbf{24,79\%}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Invested Capital)

$$ROIC = \frac{688-138}{\frac{4828 + 4482}{2}} = \frac{550}{4655} = 0,11815 = \mathbf{11,81\%}$$

4.6. Analýza získaných dat

Letecká společnost	ROA - 2006	ROE - 2006	ROIC - 2006
Lufthansa (FSC)	5,57%	19,03%	4,38%
British Airways (FSC)	5,91%	30,66%	4,63%
Ryanair (LCC)	8,87%	16,48%	8,12%
EasyJet (LCC)	6,29%	10,18%	4,42%
Letecká společnost	ROA - 2009	ROE - 2009	ROIC - 2009
Lufthansa (FSC)	1,11%	-3,58%	1,64%
British Airways (FSC)	-2,02%	-15,20%	-1,62%
Ryanair (LCC)	1,46%	-6,86%	0,02%
EasyJet (LCC)	1,77%	5,49%	2,24%
Letecká společnost	ROA - 2015	ROE - 2015	ROIC - 2015
Lufthansa (FSC)	4,94%	34,87%	3,97%
British Airways (FSC)	8,60%	79,64%	7,77%
Ryanair (LCC)	9,93%	23,68%	8,83%
EasyJet (LCC)	14,78%	24,79%	11,81%

Tab.4.6.1

Pomocí analýzy výročních zpráv zvolených společností a kalkulací hodnot rentability celkových vložených aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability celkového investovaného kapitálu (ROIC) je možno objasnit, jaká je skutečná profitabilita zvolených společností a jejich návratnost kapitálu investorům.

Aby bylo možno pozorovat vztahy mezi profitabilitou, návratností kapitálu investorům a typem obchodního modelu jednotlivých společností, byly vybrány dvě tradiční aerolinky zaměřené na kvalitu zákaznických služeb a dvě nízkonákladové aerolinky zaměřené na úsporu nákladů. Odlišnosti těchto dvou obchodních modelů byly popsány v kapitole 3.

Tři různé roky představující tři různé situace na trhu by pro analýzu výsledků měly poskytnout dostatečný časový interval ke sledování adaptačních schopností jednotlivých aerolinek.

Při zkoumání výsledků získaných výpočtem rentability celkových vložených aktiv – ROA bylo zjištěno, že ve dvou letech z období normální hospodářské činnosti, tedy období, kdy evropská ekonomika nebyla ovlivněna krizí, byly dosažené výsledky rentability celkových vložených aktiv příznivější u společností založených na nízkonákladovém obchodním modelu.

Tradiční dopravci obvykle disponují velkým množstvím aktiv, to znamená, že pro dosažení dobrého výsledku ukazatele ROA musí být hodnota jejich aktiv proporcčně úměrná výši hrubého zisku. Lze tedy předpokládat, že nízkonákladové společnosti zvládly lépe a rychleji využít svá aktiva ke generování zisku než tradiční dopravci. LC dopravci tedy dosáhli vyšších hrubých zisků na každé euro/libru vložené do jejich aktiv.

Vyhodnocením výsledků dosažených hodnot rentability vlastního kapitálu - ROC bylo zjištěno, že v období normální hospodářské činnosti (2009, 2015) vykazují příznivější hodnoty rentability vlastního kapitálu tradiční dopravci. Jinými slovy lze předpokládat, že tradiční dopravci poskytují vyšší rentabilitu vlastníkům externího kapitálu a poskytují jim tedy vyšší čistý zisk po zdanění a poplatcích, na každé euro/libru investované do vlastního kapitálu společnosti.

Výsledky získané v roce 2009 nelze použít ve srovnání s výsledky let 2006 a 2015, jelikož v tomto roce světovými trhy otřásla finanční krize. Na druhé straně je tento rok vhodný k porovnání výsledků různých společností operujících ve stejném ekonomickém prostředí daného roku a posoudit tak jejich schopnost adaptace nepříznivým podmínkám na trhu.

Z výsledků dosažených aerolinkami v době krize během roku 2009 lze vyvodit několik závěrů. Lze předpokládat, že nízkonákladové společnosti projevují lepší schopnost adaptace ke změnám v ekonomickém a tržním prostředí, zatímco tradiční společnosti projevují nižší adaptační kapacitu vzhledem ke svým vysokým nákladům. Na výsledcích je patrné, že jednoduchá strategie zaměřená na snížení nákladů, umožnila společnosti EasyJet dosáhnout nejlepších hodnot všech třech studovaných poměrových ukazatelů a dosáhnout jako jediné z analyzovaných společností kladného čistého zisku v roce probíhající finanční krize. Naproti tomu společnost British Airways vykázala ve svých provozních výsledcích vysoké ztráty a ukončila rok s provozními náklady převyšujícími zisky z vlastních operací, což naznačuje celkovou neschopnost společnosti reagovat na razantní snížení poptávky v tomto roce.

Za zmínku stojí porovnání rozdílů ve výsledcích tradičních společností Lufthansa a British Airways v roce 2009. Přestože je v dané době Lufthansa ještě větší společností než BA, podařilo se jí lépe přizpůsobit krizi a snížit náklady. Díky tomu, že skupina Lufthansa vlastní dceřiné společnosti i v dalších leteckých sektorech, jako MRO (Maintenance and Repair Organization), logistika, cargo, IT služby, nebo catering, povedlo se jí částečně kompenzovat nevyhnutelné ztráty v oblasti přepravy pasažérů výnosy z ostatních sektorů, jenž nebyly tak výrazně zasaženy poklesem poptávky vzhledem k probíhající krizi.

V roce 2006 i 2015 lze u všech sledovaných společností pozorovat pozitivní pákový efekt, zatímco v roce 2009 společnosti vykazující ztrátu zaznamenaly negativní pákový efekt. Jinými slovy tak společnosti v období normální hospodářské činnosti vykázaly lepší návratnost externího financování, než vlastních aktiv a tím dosáhly vyšších hodnot parametru rentability vlastního kapitálu (ROE), než hodnot parametru rentability celkových vložených aktiv (ROA).

Vyhodnocením výsledků kalkulace rentability celkového investovaného kapitálu (ROIC) je možné zjistit, že návratnost rentability kapitálu investorům v roce 2006 je v porovnání s cenou, za kterou podnik kapitál využívá (tzv. WACC – Weighted Average Cost of Capital), u všech sledovaných společností nízká. Činnost leteckých společností je všeobecně charakterizována aktivy s vysokou ekonomickou hodnotou (např. letadla), to v důsledku znamená, že aerolinky snadněji navyšují ukazatele čistého zisku pomocí externího kapitálu.

Výsledky parametru ROIC společností Lufthansa, BA a EasyJet byly v porovnání se zveřejněnou statistikou průměrných hodnot ROIC spol. IATA pro daný rok (8,27%) nadprůměrné, z řady však vystupuje spol. Ryanair, jejíž výsledky vysoce předčily konkurenci. V roce 2006 spol. Ryanair jako jediná ze sledovaných společností odměnila investory návratností převyšující průměrné kapitálové náklady (WACC, celosvětově dle spol. IATA v daném roce téměř 7%). V roce 2015 se toto podařilo mimo Ryanair i společností BA a EasyJet.

Studiem výsledků dosažených jednotlivými společnostmi v různých letech lze vyvodit určité závěry o profitabilitě každé z nich. U v dané době největší společnosti Lufthansa stojí za to podotknout, že má určité těžkosti s mírou rentability svých aktiv, a to zejména díky jejich vysoké ekonomické hodnotě. Zmíněnou hypotézu lze ověřit porovnáním dosažených výsledků poměrových ukazatelů, kdy Lufthansa dosáhla během let normální hospodářské činnosti (2006,2015) nejnižších hodnot ukazatele rentability celkových vložených aktiv ROA ze všech zvolených aerolinek.

V porovnání s ostatními společnostmi je Lufthansa v roce 2015 pozadu, co se týče dosažené rentability vlastního kapitálu a to i ve srovnání se světovým průměrem. Ostatní sledované společnosti dosáhly v tomto ohledu přijatelné návratnosti kapitálu v porovnání s jejich průměrnými kapitálovými náklady (WACC). V úvahu pak přichází výzvy, jež Lufthansa v daném roce čelila, jako například stávkám posádek či tragédii letu Germanwings 9525.

Přestože přerozdělování kapitálu v různých obchodních segmentech může bránit v rozvoji hlavní obchodní činnosti společnosti, je namíste pozitivně vyzdvihnout úspěch diverzifikační strategie skupiny Lufthansa, jež pomohla výrazně snížit miliónové ztráty v roce 2009. Transport pasažérů je segment ochraňující ekonomickou a finanční životaschopnost skupiny v obtížných dobách krize.

Výsledky společnosti British Airways vykazují velice dobré hodnoty dosažené v dobách ekonomického růstu, v kontrastu se značnými ztrátami vykázanými v roce finanční krize. Podobně jako Lufthansa, i společnost BA vykazuje těžkosti v rentabilitě svých aktiv a dosáhla nízkých výsledků při kalkulaci ukazatele rentability celkových vložených aktiv (ROA), přestože v roce 2015 se výsledek výrazně nelišil od nízkonákladové konkurence. Na druhou stranu společnost dosáhla nejlepších výsledků ze všech sledovaných společností v hodnotách ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE. Lze tedy předpokládat, že společnost BA dosahuje nejlepší návratnosti externího financování ze všech sledovaných společností.

Co se týče rentability celkového investovaného kapitálu (ROIC), je možno konstatovat, že spol. BA v roce 2006 vykázala velmi nízkou návratnost v hodnotách nepřevyšujících kapitálové náklady (stejně jako ostatní společnosti v daném roce). Na druhou stranu v roce 2015 dosáhla společnost nadprůměrné hodnoty ROIC 8,83%, tedy dokonce převyšující výsledek společnosti Ryanair. Vzhledem k tomu, že nízkonákladové společnosti obvykle nabízejí vyšší návratnost investovaného kapitálu, je důležité vyzdvihnout dosažených hodnot ROIC spol. BA v roce 2015, což demonstruje životaschopnost obchodního modelu tradičních společností. Bohužel, úspěchy dosažené společností BA během studovaných let zastínily výrazné ztráty, jenž společnost utřžila v roce 2006.

Společnost Ryanair si v průběhu sledovaných let udržuje poměrně stabilní ziskovost. I přes ztráty čistého zisku, jenž spol. vykázala v roce 2009, lze pozorovat efektivitu strategie minimalizace nákladů. Ryanair nemá problémy s rentabilitou svých aktiv a vzhledem ke konkurenci není ve špatné pozici ani z hlediska rentability vlastního kapitálu. V roce 2006 spol. Společnost Ryanair vykázala nejvyšší hodnoty ukazatele rentability celkových vložených aktiv (ROA) a také nejvyšší hodnoty ukazatele rentability celkového investovaného kapitálu (ROIC), převyšující průměrné kapitálové náklady o 8,12%. Tyto hodnoty ROIC výrazně převyšují evropský i mezinárodní průměr, kdy se globální průměrné hodnoty ROIC pohybovaly mezi 4 - 5 procenty. Společnost Ryanair se tak projevila jako velice profitabilní podnik, dosahující nejlepších výsledků díky velice jednoduché a přímočaré strategii, umožňující nejvyšší návratnost investorům.

Společnost EasyJet jako nejmenší ze sledovaných společností, zaujme skutečností, že se jí jako jediné podařilo v roce 2009 vykázat čistý zisk. Toto demonstruje velké adaptační schopnosti a správně zvolenou strategii, umožňující společnosti zůstat profitabilní i v době nejhorší ekonomické krize od druhé světové války. Na druhou stranu lze negativně hodnotit slabé výsledky ukazatele rentability vlastního kapitálu v roce 2006, kdy externí financování nelze považovat za dostatečně rentabilní v porovnání s ostatními společnostmi. Výsledky spol. Easyjet v posledním sledovaném roce předčily výsledky společnosti Ryanair a to i přes to, Za zmínku stojí také obdivuhodné výsledky ukazatele rentability celkového investovaného kapitálu ROIC v roce 2015, jenž dosáhly 11,81%, tedy výrazně nad globálními průměrnými kapitálovými náklady WACC, jenž v roce 2015 stanovila asociace IATA na 7% a globálním průměrem ukazatele ROIC v hodnotě 8,27%.

5. Návrh a ekonomické vyhodnocení ideálního modelu.

5.1. Obchodní modely leteckých společností

Letecké společnosti operují v dynamickém a vysoce konkurenčním obchodním prostředí. Podmínkou přežití v tomto prostředí jsou flexibilní přístupy řízení, umožňující rapidní adaptaci k náhlým obdobím ekonomického propadu a stejně tak schopné nalezení a využití obchodních příležitostí v období ekonomické prosperity. Provoz letecké společnosti je náročný nejenom z hlediska vysokých požadavků na kapitál a pracovní sílu, je také citlivý na vnější faktory, jako jsou ceny paliv, nárůst konkurence, snížení poptávky, či turbulentní politické prostředí. Všechny letecké společnosti zavádějí, provozují a kontinuálně upravují (v některých případech redefinují) své obchodní modely vzhledem k proměnlivým obchodním podmínkám, s cílem udržet si provozuschopnost a generovat zisk.

Letečtí dopravci nejsou v provozování obchodních modelů unikát. Obchodní modely využívají prakticky všechny společnosti, od malých startupů po velké mezinárodní korporace, od maloobchodních řetězců po poskytovatele finančních služeb. Obchodní model v podstatě popisuje účel společnosti, její značku, přístup k řízení společnosti, či strategické firemní cíle. Účelem obchodního modelování v průmyslu letecké dopravy je umožnit manažerům identifikovat cílové zákazníky, identifikovat různé zdroje příjmů, vytvořit robustní strukturu nákladů, specifikovat marže a integrovat do společnosti prvky flexibility.

Přestože všechny letecké dopravní společnosti poskytují stejnou základní službu přepravy cestujících mezi destinacemi, pouze zlomek z nich zvolilo strategii typu „vše pro všechny“. Naproti tomu jsme svědky segmentace trhu a využití produktové diferenciací cílené na specifické kategorie cestujících. Důsledkem toho je, že druh, distribuce i propagace služeb nabízených jednotlivými aerolinkami se výrazně liší. Některé aerolinky například prodávají své produkty přes internet přímo zákazníkům, jiné zase využívají zprostředkovatelských služeb a cestovních agentur. Někteří přepravci mohou franšizovat svou značku dalším společnostem, kdy jiní vstupují do strategických partnerství, nebo globálních aliancí.

Jednotlivé aerolinky se mohou rozhodnout nabízet vyšší cenu přepravy a více různých cestovních tříd, jiné zase pro více přímočarý a zjednodušený přístup typu no-frills (nic navíc). Některé aerolinky létají s flotilou různých letadlových typů na dlouhých a krátkých tratích obsluhujících hlavní letištní huby, kdy jiné našli mezeru na trhu a započaly obsluhu menších a regionálních letišť či turistických destinací specifickými typy letadel. Výše uvedené atributy umožňují identifikaci různých typů obchodních modelů.

5.1.1 Klasifikace obchodních modelů leteckých společností

Letecké společnosti mohou být kategorizovány dle druhu svých obchodních modelů do 6 základních skupin a to v závislosti na charakteristice produktů a služeb, jež poskytují (Viz. kap. 3):

- 1) FSC (Tradiční) dopravce**
- 2) LCC (nízkonákladový) dopravce**
- 3) Regionální dopravce**
- 4) Charterový dopravce**
- 5) Hybridní dopravce**
- 6) Specializovaný dopravce**

Zatímco uvedené rozdělení může být užitečnou pomůckou, obchodní modely nejsou jednoznačně definovány výše uvedenými kategoriemi a jednotlivé modely se mohou vzájemně překrývat. Pro příklad lze uvést situaci, kdy tradiční dopravce operuje na krátkých trasách regionálních trhů, nebo kdy si charterové společnosti přivlastňují atributy běžně asociované s nízkonákladovými společnostmi. Nehledě na zavedený obchodní model, každá letecká společnost musí být dostatečně flexibilní v adaptaci na měnící se situaci na trhu a ve využití nově objevených obchodních příležitostí.

Za jeden z milníků lze považovat zrození a rapidní expanzi nového typu obchodního modelu letecké společnosti, úzce související s deregulací a liberalizací (viz. kap. 1. a 2.2.).

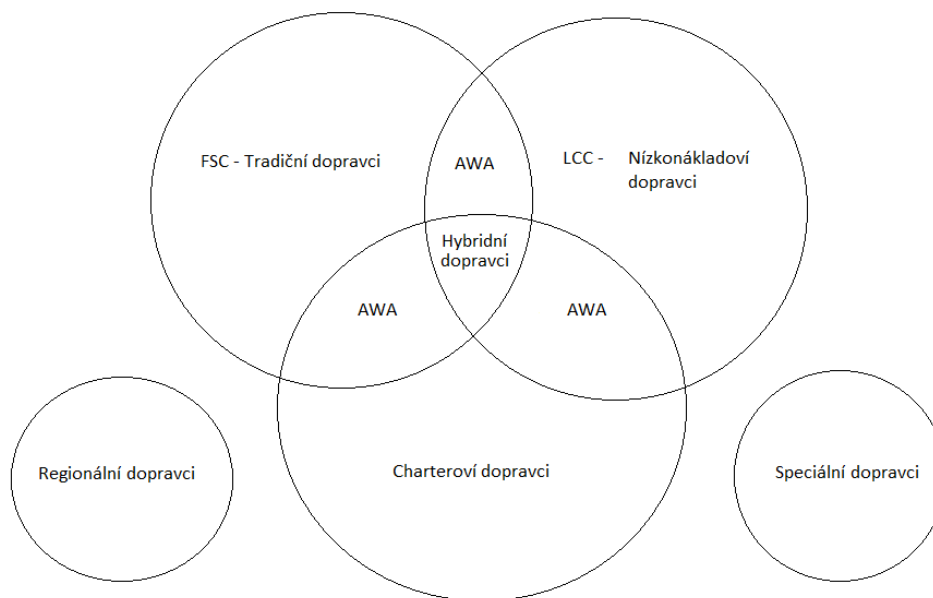
Po osvobození od kapacitních a cenových restrikcí, jež charakterizovaly provoz aerolinek před rokem 1978 v USA a v období let 1990 – 2000 v Evropě, se mnoho aerolinek a nových operátorů rozhodlo zavést nízkonákladový obchodní model založený na minimalizaci nákladů a nabídce nízkých cen. Tento model v důsledku umožnil LC dopravcům nabízet nižší ceny letenek a narušit tak zavedeným aerolinkám jejich podíl na trhu. LC dopravci představují významnou konkurenci na zavedených sítích krátkých letových tras tradičních dopravců. Děje se tak prakticky na všech trzích, na kterých LC dopravci operují. Nízkonákladoví dopravci běžně využívají letové trasy z bodu-do-bodu (P2P), které byly uvolněny tradičními dopravci, anebo nebyly FSC dopravci nikdy obsluhovány. Na těchto trasách nabízejí nízké ceny, čímž podporují možnost růstu svého podílu na trhu. Jak se bude LC dopravcům dařit na trhu dálkových letů je však předčasné predikovat, protože tento trh disponuje odlišnými provozními charakteristikami a ze strany LC dopravců zatím nedošlo k jeho dostatečné penetraci. Je tak možné, že docílit v tomto segmentu stejných úspor nákladů, jako na krátkých tratích, bude pro LC dopravce obtížné.

AWA model („airline-within-an airline“) neboli model „aerolinky v aerolince“

AWA model má dva hlavní cíle. Jeden se může jevit jako obranná strategie FSC dopravců za účelem obrany podílu na trhu, který mohou ohrozit nově vstupující LCC dopravci. Druhým cílem je podpora rozvoje trhu a využití nových strategických možností deregulace a liberalizace, jako vstup na nové trhy, zprovoznění nových tras a segmentace trhu na volnočasové/obchodní cestování.

Několik FSC dopravců narazilo na složitosti při tvorbě integrované obchodní platformy v souvislosti s provozem dvou obchodních modelů současně, pracovními rozdíly mezi mateřskou a dceřinou společností, nebo rizikem, že LCC dceřiná společnost bude podkopávat byznys mateřské společnosti. V důsledku toho již bylo několik AWA společností nakonec ovládnuto a integrováno do mateřského podniku. Jako příklad lze uvést SAS - Snowflake nebo United Airlines – Ted. I navzdory názorům, že AWA strategie je z dlouhodobého hlediska neudržitelná, se tento model u některých dopravců osvědčil.

[37]



Obr. 5.1.1 – Obchodní modely leteckých společností

5.2. Návrh ideálního obchodního modelu letecké společnosti

Jak je z předchozích řádků patrné, na trhu pravidelné letecké dopravy na krátkých a středních tratích dochází k častým střetům mezi klasickými a nízkonákladovými dopravci. Oba typy usilují o získání co největšího podílu na trhu a využívají různé strategie při tvorbě a implementaci svých obchodních modelů. Každý obchodní model má svá specifika a své silné i slabé stránky, navíc se nejedná o statické prvky. Má-li společnost ve značně konkurenčním prostředí letecké dopravy obstát, musí projevit značnou flexibilitu a možnost adaptace vnějším podmínkám.

Po analýze podmínek a vývoje na trhu je patrné, že vzájemná interakce obchodních modelů byla nevyhnutelná a nadále k ní probíhá. Dá se předpokládat, že tradičním přeprávcům nezbyvá, než se na krátkých a středních trasách přizpůsobit přítomnosti nízkonákladových dopravců a upravit tak své obchodní modely za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. V následujících řádcích bude popsán návrh možného ideálního obchodního modelu letecké společnosti a jeho ekonomické vyhodnocení.

5.2.1 **FSC model s prvky hybridizace**

V předložené práci jsem se rozhodl jako ideální ekonomický model představit model tradiční letecké společnosti s implementovanými prvky nízkonákladového obchodního modelu. V dalších podkapitolách budou představeny možné úpravy FSC obchodního modelu s cílem zvýšení efektivity a snížení nákladů tradičních dopravců.

5.2.2. Zvýšení produktivity, převedení podpůrných služeb partnerům

Jelikož mzdové náklady jsou významná část výdajů každé společnosti, je pro ně nezbytně nutné mít tyto výdaje pod kontrolou. Zatímco mnoho nízkonákladových dopravců šlo cestou snížení mezd pod průměrné sazby v oboru, americká spol. Southwest prokázala, že i LC dopravci mohou nabídnout svým zaměstnancům kompetitivní platové ohodnocení. V porovnání s tradičními dopravci si však stále udržuje nižší náklady na každou hodinu produktivity. Například piloti spol. Southwest mají velice dobré platy v porovnání s ostatními zaměstnavateli, ale měsíčně běžně nalétají více hodin plus vykonávají více činností, včetně úklidu letadel aj. Zavedené aerolinky se pokouší redukovat své mzdové náklady různými opatřeními, zahrnující zvyšování produktivity, fixace nebo snižování mezd či benefitů, nábor nových zaměstnanců za méně velkorysých podmínek, či outsourcing některých aktivit. To zahrnuje prodej nebo transfer interních podpůrných služeb třetím stranám (handling, catering apod.). Pracovní pozice u vlajkových resp. tradičních aerolinek byla historicky všeobecně považována za lukrativní. Jakmile společnosti jako EasyJet, Ryanair, Wizz Air apod. zjistily, že na trhu je k dispozici personál, který je ochoten pracovat za mnohem nižší mzdy, obhajoba stávajících lukrativních platových podmínek ztratila smysl.

Společnosti EasyJet a Ryanair dosáhly svého dramatického růstu produktivity zaměstnáním co nejmenšího počtu letových a palubních posádek, při provozu rozsáhlé operační sítě. Toto rozměnilo poměr počtu zaměstnanců, k počtu přepravených pasažérů. Aerolinky z UK a Irsko jsou v tomto ohledu o krok napřed před svými kontinentálními protějšky. Zaměstnanci British Airways se právoplatně obávali kroků, které zavedl Willie Wilsh během svého úřadování ve společnosti Aer Lingus. To, že obavy byly oprávněné, se projevilo, když Wilsh (tehdy již ve vedení BA) oznámil hromadné propouštění, vedoucí k zeshňlení managementu společnosti o jednu třetinu na přelomu let 2005/2006. [38], [39]

Podpůrné služby jako catering, úklid letadel a ground handling, se dostaly pod mnohem silnější tlak. Poskytovatelé služeb předpokládali, že tradiční společnosti budou odebírat jejich služby za stávající „standardní sazby“, které pokrývaly plné náklady plus marži. Aby se však tradiční aerolinky udržely konkurenceschopnými, muselo mnoho z nich přehodnotit své kontrakty s poskytovateli služeb a vyjednat výhodnější smluvní podmínky, mnohdy i za cenu snížení standardů kvality. Poskytovatelům cateringu nastaly krušné časy, kdy společnost Gate Gourmet vykázala 34% pokles zisku během let 2000-2004 a to navzdory celkovému růstu počtů přepravených pasažérů [40].

Nízkonákladové společnosti spolu s FSC dopravci nabízejícími prodej občerstvení tak změnilly již zaběhlé procedury, kdy došlo k přenosu rizika ztráty na dodavatele cateringových služeb.

Dostatečnou indikací problému v této oblasti je interní spor ve společnosti Gate Gourmet (dodavatel cateringových služeb pro British Airways, Air France Swiss a mnoho dalších), který vedl k propuštění mnoha zaměstnanců. To vedlo k neoficiální, „podpůrné“ stávce pozemního personálu British Airways. Důsledkem bylo zrušení více než 700 letů z letiště Heathrow, v jednom z nejvytíženějších období roku. Nasmlouvané ceny často klesly pod náklady samotné, kdy současně nabídka převýšila poptávku, což vedlo k významným ztrátám (spol. LSG Sky Chefs z Lufthansa LSG group se potýká s podobnými problémy). Důsledky pak dolehly zejména na zaměstnance, z nichž mnozí z nich byli v minulosti zaměstnáni v interním cateringovém oddělení spol. British Airways, za mnohem výhodnějších podmínek. [41] Handlingové společnosti se nachází v obdobné situaci.

Poskytovatelé služeb údržby letadel jsou na tom o něco lépe. Vývoj cenových sazeb za běžnou údržbu je poměrně statický. Práce zkušených inženýrů letecké údržby nevyjde levně, ale patří k nezbytným výdajům každé společnosti. Hlavní oblastí, kde se dají redukovat náklady na údržbu, je provádění větších oprav a složitějších prohlídek v zemích s levnější pracovní silou, zejména v zemích východní Evropy. Příkladem může být společnost Lufthansa Technik, provozující nyní základny mj. v Budapešti a Sofii.

Růst společnosti představuje pro tradiční dopravce alternativní způsob navyšování produktivity, bez potřeby snižování počtu zaměstnanců. Je diskutabilní, do jaké míry je snižování nákladů u tradičních dopravců udržitelné. Pokud se tradiční společnosti pokusí snížit náklady pod určitou hodnotu, může se dostavit nátlak zaměstnanců a potencionální protestní akce, zatímco pokud se externí poskytovatelé služeb dostanou mimo byznys, kontrakty budou muset být opětovně nasmlouvány ve vyšších cenových hladinách – to pak může vytvořit určitý nátlak na nízkonákladové dopravce. Nicméně je stále patrné, že pro tradiční dopravce je nezbytné docílit snížení základny výdajů, mají-li si do budoucna udržet svou konkurenceschopnost.

Výhody a nevýhody této varianty:

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• zvýšení poměru RPK/zaměstnanec• přenos rizika ztrát na dodavatele služeb• nižší mzdové náklady	<ul style="list-style-type: none">• možnost protestních akcí zaměstnanců• při neúnosných podmínkách pro dodavatele služeb hrozí nutnost potřeby uzavření nových smluv ve vyšších cenových relacích

Tab. 5.2.2.1

5.2.3. **Transfer krátkých letových tras regionálním partnerům, případné využití letadel menších typů**

Jedním z nejvíce patrných dopadů zvýšené konkurence, které byli vystaveni tradiční dopravci v USA, byl postupný transfer mnoha krátkých letových tras partnerským regionálním aerolinkám. Za tímto rozhodnutím stojí dva hlavní důvody. Prvním je umožnění FSC dopravci zachování frekvence letů při současném snížení nabízené kapacity (důležitý konkurenční atribut, zejména ve spojení s FFP věrnostními programy). Toto teoreticky představuje i zachování určité míry profitability, protože skupinou cestujících, kterou by tento krok mohl odradit, bývají pro společnost často postradatelní, méně platící volnočasoví cestující. Druhým důvodem je fakt, že regionální partnerské společnosti běžně operují s mnohem nižšími pracovními náklady, než kterých by FSC dopravci byli schopni dosáhnout.

Tím pádem došlo k narušení konzistence trhu a mnozí regionální dopravci operují s celkově nižšími náklady, i přestože letouny jako Bombardier CRJ200 mají nesporně vyšší jednotkové náklady než letouny typu B737 a jim podobné. (viz. tab 1.4 níže)

Provozní náklady regionálních proudových letounů v porovnání s letouny typu B737/A319/A320				
Typ letounu	Průměrná délka sektoru (NM)	Náklady na let. posádku/letová hodina (USD)	Celkové provozní náklady letounu/ASM (USD)	Celkové provozní náklady/sektor (USD)
Boeing 737	663	430	0,05	4505
Airbus A319	931	460	0,05	5359
Airbus A320	1094	411	0,04	6836
Bombardier CRJ-200	459	287	0,13	2838
Bombardier CRJ-700	542	215	0,06	2214
Embraer ERJ 135	351	181	0,10	1341
Embraer ERJ 145	354	169	0,09	1572

Tab. 5.2.3.1 –Zdroj: data ministerstva dopravy USA

V Evropě lze zaznamenat výrazně menší odklon k regionálním letounům a to zejména z důvodu kapacitních omezení na hlavních uzlových letištích. Cena za využití drahocenného slotu je dostatečným důvodem k upřednostnění větších letounů. Přesto lze v některých lokalitách a na sekundárních letištích jako např. Manchester pozorovat znatelný přechod k využití menších letadel regionálního typu. Důvodem je narušení poptávky po službách tradičních dopravců vlivem nízkonákladové konkurence operující ze stejných, či okolních letišť.

Výhody a nevýhody této varianty:

<p>Výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • při snížené poptávce možnost zachování frekvence letů za současného snížení kapacit, resp. nákladů 	<p>Nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzhledem ke kapacitním omezením hlavních hubů nemá z ekonomického hlediska smysl takto obsluhovat velká uzlová letiště
---	---

Tab. 5.2.3.2

5.2.4. Omezení provozu P2P linek, soustředění prostředků do hlavních uzlových letišť

Síť provozující více uzlových letišť není v porovnání se síťovou strategií jednoho hlavního hubu optimálním řešením. Jak tvrdí mnohé studie leteckých sítí, každý další hub v síti snižuje efektivitu samotného principu sítí typu hub&spoke, čímž je kumulace hustoty provozu a s tím spojených výhod. Další huby také přinášejí do systému dodatečné komplexnosti a s tím související náklady. Lze předpokládat, že model s jediným hubem je efektivní systém z provozního hlediska, ovšem ne z hlediska pohodlí pro cestující. [46]

Některé studie zastávají optimalitu sítě s jediným hubem. Konsolidace leteckého průmyslu v USA a Evropě donutila mnohé aerolinky přerušit operace v sekundárních hubech, nacházejících se v relativní blízkosti primárních uzlových letišť. Jako příklady v Evropě lze uvést ukončení provozu hubu v Barceloně společností Iberia (koncentrace v Madridu), ukončení hubu na letišti Londýn-Gatwick ze strany British Airways (koncentrace na let. Londýn-Heathrow), nebo přerušení provozu hubu v Miláně-Malpensa společnosti Alitalia (koncentrace v Římě-FCO). [47]

V současnosti lze tak pozorovat trend, kdy se mnozí tradiční dopravci stahují do svých hlavních uzlových letišť, zatímco omezují provoz, či zcela upouštějí od P2P letů a provozu sekundárních hubů. Tomuto vývoji přispívá jev zvaný Hub Domination, kdy je pro aerolinku obtížné konkurovat dopravci, jenž operuje z uzlového letiště na druhé straně letové trasy. Nízkonákladoví dopravci rychle identifikovali některé samostatné P2P trasy tradičních dopravců jako vhodné obchodní příležitosti. V tomto kontextu mohou být zvláště exponovány společnosti s rozsáhlými sítěmi destinací napříč Evropou.

Výhody a nevýhody této varianty:

Výhody <ul style="list-style-type: none">• zjednodušení sítě, snížení nákladů	Nevýhody <ul style="list-style-type: none">• uvolnění prostoru konkurenci, snížení vlivu v některých geografických oblastech
--	---

Tab. 5.2.4.1

5.2.5. Přehodnocení systému cenotvorby a úprava či odebrání restrikcí u levných tarifů

Rozdíly mezi tradičními a nízkonákladovými leteckými společnostmi jsou patrné nejenom v síťových strategiích a způsobu řízení nákladů, ale i v dalších sférách, jako například obchodních strategiích, či principech cenotvorby. Tradiční dopravci vyvinuli velice sofistikovaný systém revenue managementu, který pomocí zavedení specifických nástrojů a postupů umožňuje dosažení co možná nejvyšších výnosů z nabízených kapacit a rozdělení trhu v závislosti na vůli a možnosti cestujících platit za přepravní služby.

Důsledkem bylo široké rozpětí přepravného, za v podstatě totožný produkt. Letenky v levných cenových tarifech (angl. Low Fares), tak byly běžně spojeny s určitými podmínkami, či restrikcemi. Jednou z nejmarkantnějších podmínek je dostupnost levných tarifů pouze za předpokladu strávení sobotní noci v destinaci. Levnější ceny letenek tak byly dosažitelné pouze na zpátečních letech. Využití těchto nástrojů rozdělilo trh v závislosti na předpokladu, že kdokoli z cestujících vracejících se před víkendem, je obchodní cestující s nízkým poměrem flexibility k nabízené ceně (tyto náklady často platí zaměstnavatel). Letenky za nízké ceny pak byly určeny zejména volnočasovým cestujícím, kteří běžně v destinaci zůstávají přes víkend. Určitý stupeň flexibility byl dostupný pouze u letenek ve vyšších cenových relacích, kdy toto činilo levné letenky neatraktivními pro obchodní cestující, jelikož jejich cestovní plány se mohou často a nenadále měnit.

Byli to evropští nízkonákladoví dopravci, kdo započali s nabídkou jednosměrných letů za nízké ceny. Stále sice pracovali s rozdílnými cenami, ale jedinými relevantními faktory v této oblasti se stalo datum plánované cesty (sezóna/mimo sezónu atd.) a to, s jakým předstihem byla letenka zakoupena. Tradiční aerolinky toto zpočátku ignorovaly. Spoléhaly na to, že obchodní cestující budou nadále ochotni platit drahé letenky výměnou za častou frekvenci letů z centrálně umístěných letišť, vyšší úroveň služeb, či kredity do věrnostního programu. Postupem času však obchodní cestující začali přecházet k LC dopravcům - stejně tak, jako volnočasoví cestující, oceňující možnost levných letenek i během pracovních dní. Jakmile se spol. British Airways potýkala s nízkonákladovou konkurencí na většině svých krátkých letových tras, nešlo již tuto hrozbu déle ignorovat. V roce 2002 společnost upustila od podmínky minimální délky pobytu u levných tarifů pro lety na krátkých tratích odlétajících z UK, v tomto kontextu však stále vykazuje ve srovnání s LC dopravci určité rezervy.

Společnost BA pro získání zvýhodněného tarifu běžně vyžaduje zaknihování zpátečního letu, což poskytuje určitý manévrovací prostor pro manipulaci s cenou zpátečního letu v závislosti na zvoleném datu odletu. To také znamená, že nabídka levných letů nemusí být stejná pro pasažéry odlétajících z opačných stran trasy. Například střeďeční let v 0800 ráno může být levný, pokud je zaknihován jako zpáteční let, ale drahý, pokud se jedná o let odchozí. Dalším příkladem je situace, kdy pondělní odpolední zpáteční let v 1700 může být levný, pokud cestující odlétal předchozí týden, ale drahý, pokud cestující přiletěl ve stejný den ráno. Společnost EasyJet v odpovědi na levné tarify s fixními rezervacemi tradičních dopravců zavedla flexibilní letenky, je však potřeba brát v úvahu s tím spojené náklady, jako administrační poplatek a doplatek za rozdíl v ceně mezi aktuální cenou letenky a její cenou v době zakoupení. Toto je poměrně podstatný fakt, jelikož ceny letenek dramaticky rostou s blížícím se datem odletu, což se v praxi může jevit jako nerealistická varianta pro některé cestující. Tradiční společnosti již zavádějí podobnou strategii, jelikož představuje prostředek k dodatečnému navýšení zisku z méně platících cestujících, kteří by jinak zvolili jiného dopravce, či necestovali vůbec.

Tabulka 1.7. poskytuje náhled do aktuálních cenových strategií aerolinek na zpátečních letech z/do Londýna, kdy se vždy jedná o jednodenní cestu uprostřed týdne (středa), při zaknihování s dostatečným předstihem. Z tabulky je patrné, kde se tradiční letecké společnosti rozhodly cenově konkurovat nízkonákladovým společnostem, a kde stále projevují určité rezervy (v podobě pravidla minimální doby pobytu aj.). Zajímavým zjištěním je fakt, že lety provozované společností Vueling na tratích LGW-CDG-LGW a CDG-LGW-CDG jsou nabízeny na webu spol. BA za výrazně vyšší cenu, než na webu spol. Vueling, přičemž je patrné, že se jedná o code-share lety. Podobně výrazné cenové rozdíly lze pozorovat rovněž u code-share letů provozovaných společností Iberia Express na tratích MAD-LGW-MAD, kdy nabízená cena letenek na webu společnosti BA je opět vyšší

Nejlevnější letenky pro zpáteční let dne 10.06.2020 (při zaknihování 09.04.2020)					
Londýn – Amsterdam (AMS) - Londýn			Amsterdam (AMS) – Londýn – Amsterdam (AMS)		
společnost	letišťe	cena v Kč	společnost	letišťe	cena v Kč
KLM	LHR	3630	KLM Cityhopper	LCY	4352
KLM Cityhopper	LCY	3548	KLM	LHR	4278
BA Cityflyer	LCY	3281	BA Cityflyer	LCY	4234
BA	LHR	3050	BA	LHR	2677
BA	LGW	1971	easyJet	LGW	1671
easyJet	LGW	1708	easyJet	LTN	1344
easyJet	LTN	1450			
Londýn – Paříž (CDG) - Londýn			Paříž (CDG) – Londýn – Paříž (CDG)		
společnost	letišťe	cena v Kč	společnost	letišťe	cena v Kč
Air France	LHR	5244	Air France	LHR	5163
BA (zajišťuje Vueling) *	LGW	4192	BA (zajišťuje Vueling) *	LGW	4265
BA	LHR	3228	BA	LHR	3961
Vueling *	LGW	2983	Vueling *	LGW	2983
easyJet	LGW	1930	easyJet	LGW	1951
easyJet	LTN	1930	easyJet	LTN	1625
Londýn – Ženeva (GVA) - Londýn			Ženeva (GVA) – Londýn – Ženeva (GVA)		
společnost	letišťe	cena v Kč	společnost	letišťe	cena v Kč
Swiss	LCY	2805	Swiss	LCY	2648
BA	LHR	2701	Swiss	LHR	2519
Swiss	LHR	2349	BA	LHR	2300
easyJet	LGW	2332	easyJet	LGW	1898
easyJet	LTN	1750			
Londýn – Madrid (MAD) - Londýn			Madrid (MAD) – Londýn – Madrid (MAD)		
společnost	letišťe	cena v Kč	společnost	letišťe	cena v Kč
Iberia (zajišťuje BA)	LHR	3149	BA (zajišť. Iberia express) **	LGW	3387
BA (zpáteč. let zaj. Iberia)	LHR	2901	easyJet	LGW	2521
easyJet	LGW	1912	BA (zajišťuje Iberia)	LHR	2236
			Iberia	LHR	2236
			Iberia Express **	LGW	1824

Tab. 5.2.5.1 – Podmínky: odchozí let musí odlétat do 0900 a zpáteční let po 1700 ve stejný den. *lety zajišťuje Vueling, **lety zajišťuje Iberia Epress, *Zdroj: Autor*

Výhody a nevýhody této varianty:

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• možnost získání nové klientely a udržení si té stávající	<ul style="list-style-type: none">• potenciálně nižší příjmy na některých trasách, zejména na trasách s vysokým podílem obchodních cestujících

Tab. 5.2.5.2

5.2.6. Snížení nákladů na distribuci

Jedním ze způsobů, jak se nízkonákladovým dopravcům podařilo snížit náklady se zanedbatelným dopadem na kvalitu služeb z pohledu cestujících, je omezení spolupráce s cestovními agenturami a s tím související úspory na provizích. Z pohledu tradičních dopravců byly cestovní agentury nezbytné k distribuci jejich produktů v co nejširším měřítku, zejména na zahraničních trzích, kde disponují menším podílem na trhu. Pokud by se v minulosti nějaká společnost rozhodla vystoupit z řady, cestovní agentury byly schopny potlačit jejich podnikání ku prospěchu konkurence, což by pro společnost znamenalo výrazně vyšší ztráty, než úhrada 9 % provize. Tento předpoklad se však z několika logických důvodů časem změnil. S centralizovaným distribučním systémem a velmi nízkými cenami nízkonákladoví dopravci identifikovali zákazníky ochotné rezervovat si své letenky přes odlišné distribuční kanály, výhodou za nižší ceny. Spolu s rapidním rozvojem vlivu internetu rostly možnosti využití automatizovaných rezervačních systémů a mnoho aerolinek operujících na krátkých vzdálenostech si uvědomilo, že k prodeji letenek z bodu do bodu nepotřebují využívat komplexní globální distribuční systémy (GDS), či sofistikovaný revenue management.

Tradiční síťoví přepravci se dostali do pozice, kdy si nemohli dovolit déle platit provize cestovním agenturám za služby, jež cestující nedokáží náležitě ocenit. Pokud by cena zůstala stejná, cestující by nemuseli projevit dostatečnou motivaci k rezervaci letenek online na stránkách dopravce, motivace k přímé rezervaci však značně roste s vidinou finanční výhody. Toho je snazší dosáhnout na domácích trzích, kde má daný dopravce dominantní pozici díky vysoké frekvenci nabízených spojení, míře pokrytí sítě, či výhodám plynoucím z členství v FFP programu apod. Aby společnosti dostatečně motivovaly cestující k přímé rezervaci přes jejich webové stránky, musejí zákazníkům při využití této metody nabídnout nejnižší možnou celkovou cenu letenek.

Povědomí cestujících o menších společnostech nebo celkové povědomí cestujících o dané společnosti v zahraničí však může být natolik nízké, že by přímá distribuce nevedla k dostatečné generaci zisku. Lze předpokládat, že mnoho cestujících z UK by navštívilo webové stránky spol. easyJet, Ryanair nebo BA, přičemž by přehlédli dopravce jako Lufthansa nebo Air France. Tento jev prohlubuje národní polarizace cestujících. Za těchto okolností mohou být cestovní agentury včetně online cestovních agentur (OTA) stále dobrou volbou a LC dopravci jsou rovněž nuceni výrazně investovat do propagace.

Aby si cestovní agentury (včetně online prostředníků) udržely zdroj příjmů, byly nuceny zavést manipulační poplatky, což v důsledku motivuje cestující k přímé rezervaci online. Další výraznou výhodou přímého internetového prodeje je možnost automatizace některých aspektů přepravního procesu, jako například check-in aj..

Výhody a nevýhody této varianty:

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • snížení nákladů • možnost automatizace některých prvků přepravního procesu 	<ul style="list-style-type: none"> • možné snížení povědomí o společnosti z pohledu zákazníků, zejména mimo domácí trh • určité skupiny cestujících mohou mít problém s nákupem online

Tab. 5.2.6.1

5.2.7. Zvýšení pracovního vytížení letadel

Jednou z nevýhod síťového systému typu Hub & Spoke plynoucích z jeho operačních charakteristik je nízké využití kapacit – ať už jde o letištní kapacity (letištní brány, sloty atd.), nebo využití letadel. Letadla často mívají delší než nezbytně nutné prostoje za účelem synchronizace s ostatními lety v daném hubu. Tradiční dopravci operují s delšími otáčkovými časy, vzhledem k činnostem jako úklid a příprava cateringu, běžně si rovněž ponechávají určitou časovou rezervu pro předcházení případným zpožděním.

Pro pasažéry je mnohem pohodlnější nastoupit do letadla 20 minut před odletem a pohodlně se usadit na svých místech, namísto vyčkávání na pokyn k nalodění v prostoru brány do poslední chvíle. Z hlediska efektivnosti však nejde o optimální přístup.

Použití nástupních mostů představuje rovněž vyšší úroveň komfortu pro cestující, zejména při nástupu za nepříznivých meteorologických podmínek. Nástup/výstup cestujících a jejich umístění je však v případě nástupního mostu oproti použití nástupních schodů výrazně pomalejší. Důvod je prostý, při nástupu přes nástupní most je využíván pouze přední vchod/východ letadla, zatímco při nástupu za použití schodů jsou využity jak přední, tak zadní vchod/východ. Doba potřebná pro nástup/výstup tedy může být zkrácena potenciálně o polovinu. Rezervace míst k sezení je rovněž jeden z faktorů způsobujících prodloužení procesu nalodění. Cestujícím obvykle zabere více času nalezení přiděleného místa, než v případě náhodné volby prvního z dostupných míst.

Trend zavedený nízkonákladovými dopravci spočívající ve zpoplatnění odbavených zavazadel motivuje cestující k využití příručních zavazadel, což v konečném efektu může mít rovněž negativní efekt na délku otáčkových časů, jelikož samotné uskladnění příručních zavazadel cestujícím běžně zabere určitý čas navíc.

Zpoplatnění odbaveného zavazadla také může vést některé cestující ke snaze vzít s sebou na palubu co možná nejvíc věcí, což může způsobit delší bezpečnostní kontroly. Tradiční dopravci z této situace rozhodně nemají radost, jelikož případné zdržení na kontrolních stanovištích může postihnout i jejich klienty.

Vstup LC dopravců na trh byl dostatečným impulzem a motivací tradičních dopravců ke zvýšení pracovního využití letadel na krátkých trasách. Obecně lze konstatovat, že přestože FSC dopravci zaznamenali navýšení průměrného denního využití letadel, lze předpokládat, že v tomto ohledu stále vykazují určité rezervy a to i při zohlednění odlišné síťové struktury.

Průměrné denní využití letadel vybraných dopravců operujících v UK v roce 2018

Letecká společnost	Typ letounu	Průměrné denní využití r. 2018 (h:mm)
British Airways (FSC)	A319	8:18
	A320	8:48
easyJet (LCC)	A319	9:18
	A320	11:12
Ryanair (LCC)	737-800	9:08
Wizz Air UK (LCC)	A320	12:54

Tab.5.2.7.1. Zdroj: CAA UK Airline data 2018, Ryanair FY Report 2018

Výhody a nevýhody této varianty:

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• zvýšení efektivity provozu, při kratších otáčkových časech• možnost obsluhy více sektorů za den	<ul style="list-style-type: none">• nižší komfort cestujících

Tab. 5.2.7.2

5.2.8. Redukce cateringu zdarma na krátkých trasách

Cestujícím v ekonomické třídě na linkách v rámci Evropy byl tradičně servírován teplý nebo studený pokrm a to v závislosti na denní době či délce letu. Nealkoholické nápoje byly vždy zdarma a trend z osmdesátých let, kdy se napříč evropskou sítí začaly objevovat alkoholické nápoje bez poplatků, vedl většinu evropských aerolinek k nabídce vybraných alkoholických nápojů jako pivo a víno zdarma. V rámci domácích letů byl catering v některých zemích minimální (např. Itálie, Španělsko).

V UK společnost British Airways provozovala pouze jednu palubní třídu a tak byl catering zahrnující teplá jídla dostupný všem pasažérům. Až donedávna byla majoritní skupinou na většině těchto tras obchodní klientela.

K přehodnocení svých produktů na krátkých trasách donutil tradiční dopravce až vstup nízkonákladových společností na trh a jejich výrazný růst v posledních letech. Rozdíl oproti 80. létům tví v tom, že cestující v té době neměli k dispozici žádnou cenovou pobídku, která by je dostatečně motivovala k tomu vzdát se jídla a pití. Catering zdarma se tak nyní v době, kdy společnosti jako easyJet či Ryanair nabízejí letenky za polovinu ceny tradičních dopravců (i méně), stal jedním z nejvýraznějších symbolů rozdílnosti těchto dvou obchodních modelů.

Od té doby je ze strany tradičních dopravců patrná tendence k redukci cateringu ekonomické třídy, což pro ně může být výhodné ve dvou ohledech 1) úspora nákladů 2) vyšší úroveň diferenciací produktů business, či 1.třídy – kdy cílem je motivace cestujících náročných na úroveň poskytovaných služeb k ochotě zaplatit vyšší částky za prémiové služby.

Argumentem může být tvrzení, že nikdo obvykle nekupuje letenky kvůli jídlu a pakliže letenka může být díky absenci cateringu o 10,-EUR levnější, je z obchodního hlediska zajímavější. Nebezpečné úskalí pro tradiční aerolinky však představuje skutečnost, že se úrovní svých nákladů a tedy i úrovní svých průměrných cen nemohou rovnat nízkonákladovým dopravcům. Pokud by pak byl eliminován catering zahrnutý v ceně letenky ekonomické třídy, pasažéri by mohli ztratit důvod k volbě těchto společností.

Z aerolinek poskytujících v ekonomické třídě catering zdarma na letech v rámci Evropy lze vyjmenovat např.: Air France, nabízející croissant nebo sladké pečivo v ranních hodinách, studený sendvič okolo poledne, sladké/slané sušenky či sladký dezert v odpoledních hodinách a při letech nad 2,5h teplé pokrmy, kdy je výběr rovněž přizpůsoben denní době. Samozřejmostí je široký výběr alkoholických i nealkoholických nápojů. KLM nabízí v závislosti na délce letu a času odletu buď menší občerstvení, čerstvý sendvič, anebo teplé jídlo spolu s širokým výběrem alkoholických i nealkoholických nápojů (spol. KLM v minulosti nenabízela alkoholické nápoje v ekonomické třídě a to ani k prodeji, což se změnilo se vstupem Air France). Lufthansa na svých letech nabízí malé občerstvení na letech do 2 hodin, teplá jídla na letech delších a výběr alkoholických i nealkoholických nápojů. Polský národní dopravce LOT nabízí na krátkých trasách menší občerstvení v podobě oplatky, vodu, čaj a kávu.

Dceřiná spol. British Airways – BA CityFlyer zatím stále nabízí catering zdarma na letech operovaných do/z London City, London Stansted, Birmingham, Bristol, Dublin, Edinburgh, Glasgow nebo Manchester. Dle informací uvedených na webových stránkách společnosti by se však brzy i na těchto linkách mělo přejít k palubnímu prodeji.

Jednou z prvních tradičních společností operujících v Evropě, jenž se rozhodly zpoplatnit catering je Aer Lingus. Za přijatelné ceny nabízí v porovnání s LC dopravci obsáhlé menu. Pravá irská snídaně lze zakoupit do 1100h za 10,- EUR. V ostatních časech je možno vybírat z nabídky sendvičů, teplých či vegetariánských pokrmů v ceně do 5.50,- EUR včetně široké nabídky nápojů (alko/nealko), pečiva či sladkostí (Aer Lingus, 2020). Trend zavedený spol. Aer Lingus brzy převzali i další, jako například SAS, Swiss, Finnair, Iberia, ČSA aj.

Problém placeného cateringu tkví v tom, že jde o poměrně neefektivní řešení. Úplné zrušení cateringu šetří peníze několika způsoby – urychluje otáčkové časy (není potřeba kompletní úklid a doplňování zásob), prostor kuchyňky může být nahrazen sedačkami a počet palubního personálu může být snížen na z hlediska bezpečnosti požadované minimum. Pokud je každému nabízen stejný sendvič zdarma, pak je zapotřebí pouze naložit potřebný počet a poměrně rychle je rozdat pasažérům. Jakmile je cestujícím poskytnuta možnost nákupu, palubní personál ztrácí čas chozením do kuchyňky, výběrem plateb či výdejem v různých měnách. Co se týče velikosti výběru, pak je docela možné, že někteří cestující budou zklamáni, anebo naopak bude přebytek zásob. Zásobování pak bývá odlišné pro různé letové trasy, což ztěžuje proces plánování.

Výhody a nevýhody této varianty:

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • zjednodušení procesů zásobování • zvýšení efektivity, zkrácení otáčkových časů • snížení nákladů • diferenciací produktů prémiových tříd 	<ul style="list-style-type: none"> • nižší komfort cestujících • možná negativní percepce ze strany cestujících

Tab. 5.2.8.1

5.2.9 Založení dceřiné společnosti s nižšími provozními náklady, franchising

Samotná idea zavedení dceřiné společnosti v rámci tradičního dopravce (tzv. AWA, „airline-within-an airline“ - viz. kapitola 5.1.1.) není převratnou novinkou. Mnoho vlajkových dopravců má zkušenosti s provozem charterových a regionálních aerolinek, ať už jako plně vlastněných dceřiných společností, anebo franšíz.

V Severní Americe a Evropě proběhlo v tomto ohledu několik iniciativ tradičních dopravců, kdy došlo k založení dceřiných společností postavených na bázi nízkonákladového obchodního modelu - zejména jako odpověď k rostoucímu vlivu LC konkurence. Založení dceřiné společnosti může být pro tradiční mateřskou aerolinku atraktivní například z následujících důvodů:

- Možnost snížení nákladů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti vůči LC dopravcům, zejména nákladů na pracovní sílu.
- Možnost preventivního vstupu na trh za účelem odrazení LC dopravců od vstupu na stejný trh.
- Produkt dceřiné společnosti může být více vhodný na určitých trasách – např. dovolenkových trasách anebo na trasách vyhýbajícím se uzlovým letišťům. Může tedy představovat pokročilou formu segmentace trhu při expanzi sítě letových tras.
- Dceřiná společnost případně může představovat přímou konkurenci pro LC dopravce, kteří již na trhu operují

Jak se některé tradiční aerolinky přesvědčily z vlastní zkušenosti, založení a provoz dceřiné nízkonákladové společnosti nemusí být vždy výhodný byznys. Jako příklad lze uvést dceřinou společnost dopravce British Airways – spol. Go. Go byla LC společnost disponující flotilou B737-300 a poprvé vzlétla v r.1998 ze své základny na letišti London – Stansted. Zpočátku se vyhýbala přímé konkurenci rivalům jako Ryanair či easyJet. Strategické rozhodnutí vstupu Go na Dublinský trh v r.2001 s cílem postavit se domácímu dopravci Ryanair, znamenalo pro Go značné ztráty. Mateřská společnost British Airways navíc obsluhovala většinu destinací Go z londýnských letišť Heathrow a Gatwick. Ze strany mateřské společnosti tak existovaly pádné důvody ke znepokojení z podrývání vlastního byznysu dceřiným podnikem, a tak byla spol. Go prodána konsorciu zahrnující management firmy. O rok později v roce 2002 došlo k převzetí Go rivalskou společností EasyJet.

Podobný osud potkal i společnost Buzz, dceřinou společností KLM. Založena byla v r.1999 na základě pozůstatku britské filiálky KLM UK - jedné z prvních obětí expanze nízkonákladových dopravců na letišti London – Stansted. Od počátku se jednalo o riskantní podnik - vzhledem k letům z „drahých“ letišť, či obsluze tratí s nízkou hustotou do provinční Francie, při využití nevhodných letadel typu BAe 146-300. Tyto letouny byly původně pronajaty pro KLM UK. Společnost Buzz byla v roce 2003 odkoupena společností Ryanair, hlavním důvodem bylo převzetí letištních slotů a eliminace konkurence.

Pokud je tradiční dopravce schopen snížit své náklady v odpovídající míře vzhledem k ziskům (které lze u síťových dopravců očekávat vyšší), lze předpokládat, že motivace k založení dceřiné společnosti je nízká. V současnosti v Evropě existují pouze 3 skupiny velkých tradičních dopravců provozujících dceřiné LC společnosti: Lufthansa Group provozující Eurowings, Air France – KLM provozující Transavia a International Airlines Group (IAG) se svými společnostmi Vueling a Level.

Další variantou AWA konceptu je založení dceřiné regionální společnosti, či přenechání obsluhy některých tratí franšizovým partnerům s nižšími provozními náklady. Franšizová spolupráce je nejvíce patrná na regionálních tratích, kdy hlavním motivem je využití letounů menších typů. Jako příklad lze uvést British Airways a jejich regionální AWA BA CityFlyer, spolu s franšizami Sun Air a Comair (členové aliance Oneworld operující v barvách BA).

Výhody a nevýhody této varianty:

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • nižší náklady na provoz • prevence vstupu konkurence na trh, přímá konkurence nízkonákladovým společnostem 	<ul style="list-style-type: none"> • možnost kanibalizace trhu a odlivu zákazníků mateřské společnosti • koncept ztrácí na efektivitě, pokud je dceřiná společnost vytvořena s určitými vazbami na mateřský podnik (vybavení, zaměstnanci atd.)

Tab. 5.2.9.1

5.2.10 Charakteristiky navrženého ideálního modelu letecké společnosti

Model tradiční letecké společnosti s následujícími úpravami

- Zvýšení produktivity – Snížení počtu zaměstnanců, outsourcing některých podpůrných aktivit, zjednodušení procesů napříč společností
- Přísnější řízení mzdových nákladů (např. fixace mezd, nižší nástupní platy, méně benefitů, přesun center údržby do zemí s levnější pracovní silou atd.)
- Soustředění operací do hlavního uzlového letiště, omezení kapacit na periferních trasách
- Transfer některých krátkých periferních letových tras regionálním partnerům či vyšší využití franšizové spolupráce
- Zachování Business třídy, zjednodušení služeb ekonomické třídy na krátkých trasách – jídlo a nealkoholické nápoje zdarma, avšak jeden druh občerstvení pro všechny (v závislosti na délce letu např. sendvič/sladké pečivo/snack)
- Odebrání restriktivních podmínek u levných tarifů, přehodnocení systému cenotvorby
- Sjednocení budoucího letadlového parku do budoucna, méně letadlových typů

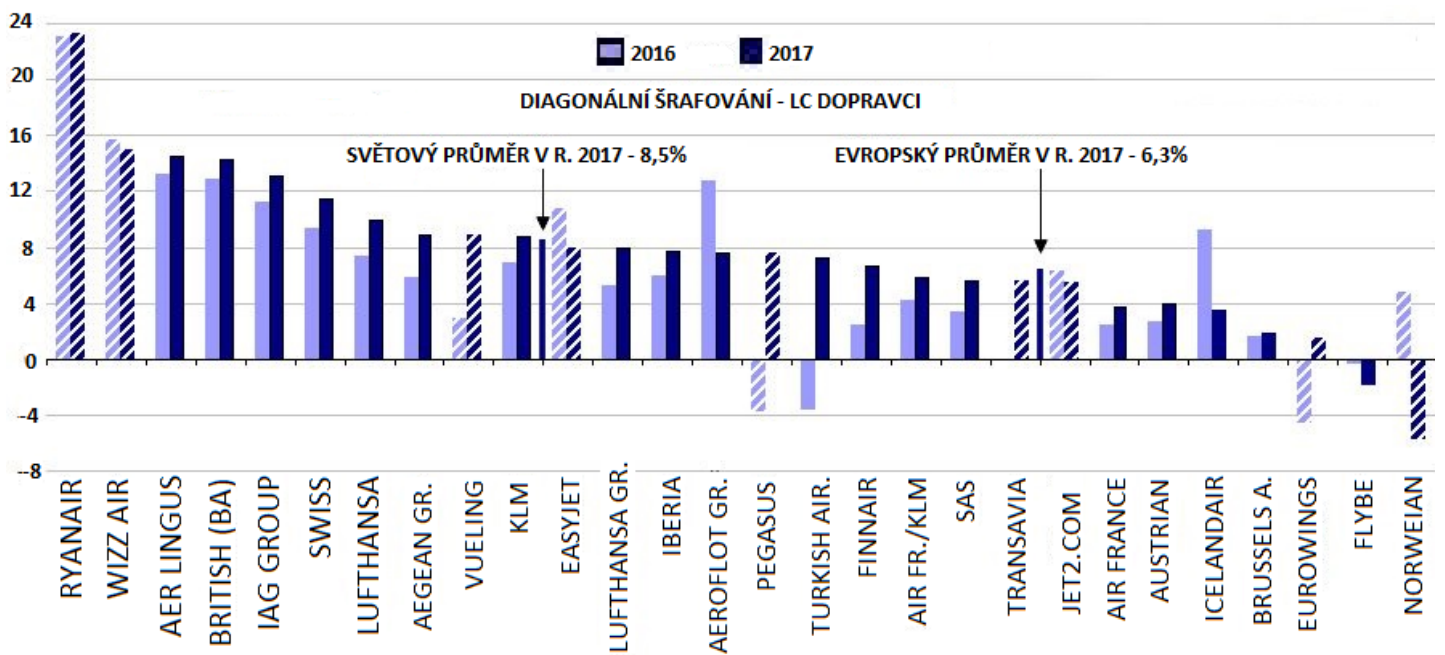
5.3. Ekonomické vyhodnocení ideálního modelu

Jako nejvýhodnější strategie se pro síťové dopravce na krátkých trasách jeví soustředění se do hlavního uzlového/uzlových letišť a omezení kapacit na periferních trasách. Snížení nákladů může být docíleno navýšením produktivity, či outsourcingem některých aktivit. Zavedení těchto opatření má obvykle malý dopad na negativní vnímání cestujících. Nízkonákladové dceřiné společnosti se jeví jako úspěšná diverzifikace portfolia pouze na trzích mimo města v dosahu hlavních uzlových letišť. Přesto může být nízkonákladový model pro některé tradiční společnosti inspirace k celkové restrukturalizaci. Jako příklad lze uvést Irského dopravce Aer Lingus. Naproti tomu by mohl být v rámci sítě krátkých tras více využit potenciál franšizingu. Všechna tato úsporná opatření je však potřeba naplánovat a provést tak, aby se předešlo sporům se zaměstnanci.

Komerčně potenciálně nejúspěšnějším se jeví produkt založený na zachování business třídy, spolu se zjednodušenou ekonomickou třídou - avšak při zachování určitých služeb zdarma (sendvič/snack/nápoje/noviny/magazíny apod.). Tímto přístupem lze docílit uchování určitého stupně diferenciací vzhledem k nízkonákladovým dopravcům, při současném zachování kompatibility s produkty dálkových tras v zájmu přestupujících cestujících. Jak se na měla možnost přesvědčit skupina Lufthansa Group se svou dceřinou společností Swiss, kompletní zpoplatnění jídla i pití se neprojevílo jako efektivní řešení. Ceny pro lokální cestující je potřeba sladit s cenovými nabídkami nízkonákladových dopravců. Přesto by mělo být možné stanovit příplatky za komfortnější služby, ať už se jedná o letištní služby (včetně volby letišť), množství spojů, či služby navíc.

Jako čím dál tím méně udržitelný přístup se jeví provoz diferencované struktury cenotvorby, kdy na kompetitivních trasách s přítomností LC dopravců bývají nabízeny neomezené a mnohdy ztrátové tarify, zatímco na ostatních trzích jsou u levných tarifů uplatňovány restriktce a tradiční nástroje revenue managementu (minimální délka pobytu, sobotní noc v destinaci apod.). Tento trend také vzbuzuje otázky ohledně zneužívání monopolní pozice tradičních dopravců. V rámci síťové cenotvorby představují nižší ceny navazujících letů oproti letům přímým stále důležitou konkurenční páku pro dopravce operující z uzlových letišť.

Ze statistických dat je zřejmé, že LC dopravci zabírají rok od roku větší podíl na evropském trhu letecké dopravy. Přestože však některé evropské vlajkové aerolinky nadále vykazují značné ztráty (např. Alitalia) a některé byly dohnány k zániku (např. Malév, Adria, Olympic Airlines), finanční zotavení společností jako British Airways, Iberia, Aer Lingus (všechny tři spadající pod IAG group), Lufthansa, Swiss (Lufthansa Group), Air France/KLM či Finnair do určité míry potvrzuje skutečnost, že obchodní model tradičního síťového přepravce v praxi stále může fungovat.



Obr. 5.3.1 - Provozní marže vybraných dopravců operujících v Evropě v letech 2016-2017

Zdroj: data spol. CAPA – Centre for Aviation

Výše uvedený graf (obr.5.3.1) zobrazuje provozní marže vybraných leteckých společností během let 2016 a 2017. Provozní marže je měřítkem ziskovosti. Jde o poměr mezi celkovými výnosy a provozním ziskem. Ukazuje, kolik zbude z každého dolaru příjmů po započtení provozních nákladů. Tento ukazatel je vhodný pro porovnání společností různých velikostí. Pomineme-li LC dopravce Ryanair, jenž vykazuje vskutku neobvyklé provozní marže, lze konstatovat, že velcí tradiční dopravci si ve sledovaných letech vedli v porovnání s LC konkurencí velmi dobře.

6. Závěr

Cílem této práce bylo provedení analýzy klasického a nízkonákladového dopravce z hlediska poptávky a nabídky, včetně návrhu a vyhodnocení ideálního ekonomického modelu. V úvodní části byly popsány souvislosti vedoucí aktuální situaci a dosavadní konkurenční situaci na trhu, včetně postupu při tvorbě této DP.

Druhá kapitola se věnuje obecné charakteristice nabídky a poptávky. Úvodem této kapitoly byla analyzována a popsána obecná charakteristika průmyslu letecké dopravy, dále situace před deregulací a její dopady na další vývoj konkurenčního prostředí, včetně nabídky, poptávky a vývoje podílu jednotlivých typů dopravců na trhu.

Třetí kapitola se rovněž věnuje nabídce a poptávce, ovšem z hlediska analýzy tradičních a nízkonákladových dopravců. V této části práce je popsáno 6 základních typů leteckých společností. Hlavní pozornost je věnována tradičním a nízkonákladovým dopravcům, jejich porovnáním, analýze nabídky a poptávky po jejich službách a charakteristice zvolených síťových strategií, zahrnující popis jejich silných a slabých stránek.

Kapitola číslo 4 se zabývá finanční analýzou tradičních a nízkonákladových dopravců. Vhodnou formou finanční analýzy byla zvolena analýza poměrových ukazatelů rentability, reflektujících efektivitu provozu jednotlivých společností. Aby bylo možné porovnat dopravce aplikující rozdílné typy obchodních modelů, byli vybráni 2 zástupci tradičních leteckých společností (Lufthansa, British Airways) a 2 zástupci nízkonákladových leteckých společností (Ryanair, EasyJet). K Analýze dosažených výsledků jednotlivých společností byly úmyslně zvoleny jejich výroční zprávy v letech 2006, 2009 a 2015. Tím bylo možno porovnat jejich výsledky v době před finanční krizí, během krize a po krizi. Účelem analýzy byla snaha o objasnění důvodů, vedoucích k dosaženým výsledkům v jednotlivých letech.

Pátá kapitola je věnována návrhu a ekonomickému vyhodnocení ideálního ekonomického modelu letecké společnosti. Vzhledem k poměrně malému množství empirických dat se jedná o nelehký úkol. Z mého pohledu existují důvody, proč tradiční společnosti i nadále obhájí svou pozici v průmyslu letecké dopravy. V současné době však rok od roku ztrácejí podíl na trhu, a to zejména na krátkých trasách.

Zde spatřuji prostor k určité adaptaci jejich obchodního modelu, vzhledem ke změnám konkurenčního prostředí. Z tohoto důvodu byl jako ideální model zvolen FSC obchodní model s prvky hybridizace, tedy s implementovanými určitými prvky nízkonákladového obchodního modelu.

Navzdory odlišnostem mezi obchodními modely a sítovými strategiemi tradičních a nízkonákladových dopravců je jasné, že konkurence na trhu letecké dopravy se znatelně zvýšila a neustále roste. Silné a slabé stránky jednotlivých obchodních modelů se projevují zejména v době ekonomické nestability, či ekonomických krizí.

Britský přírodovědec a zakladatel evoluční biologie kdysi pravil: „Kdo přežije, není ten nejsilnější druh, ani nejchytřejší; je to ten, který je nejschopnější adaptace ke změnám“. Na závěr si dovoluji tvrzení, že širší kontext tohoto výroku lze v přeneseném slova smyslu aplikovat i v prostředí obchodní letecké dopravy.

Seznam použitých zdrojů

- [1] THE BOEING COMPANY, Current market outlook 2015 – 2034, Boeing, Dostupný z WWW: https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing_Current_Market_Outlook_2015.pdf
- [2] International Air Transport Association (IATA), Vision 2050, Dostupný z WWW: <https://www.iata.org/contentassets/bccae1c5a24e43759607a5fd8f44770b/vision-2050.pdf>
- [3] Avjobs Inc., Airline Deregulation, Dostupný z WWW: <https://www.avjobs.com/history/airline-deregulation.asp>
- [4] International Air Transport Association (IATA), Airline Cost Performance, IATA Economic briefing nr.5, 2006 Dostupný z WWW: <https://www.yumpu.com/en/document/read/22428918/airline-cost-performance-iata>
- [5] Impact of Low Cost Airlines, Summary of Mercer Study, Mercer Management Consulting, 2002, dostupný z WWW: <http://doc.mbalib.com/view/ea7072ce4a5d05662d275ddba02e8a01.html>
- [6] HANLON J.P., Global Airlines: Competition in a Transnational Industry, Butterworth-Heinemann, 2007
- [7] PRUŠA J. a kol., Svět letecké dopravy, II. Vydání, Galileo Training s.r.o., 2015
- [8] ŽIHLA Z. a kol., Provozování podniků letecké dopravy a letišť, Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2010
- [9] BÍNA L., BÍNOVÁ H., PLOCH J., ŽIHLA Z., Provozování letecké dopravy a logistika, Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2014
- [10] BORENSTEIN S., The Evolution of U.S. Airline Competition, Journal of Economic Perspectives, Volume 6, Number 2, Spring 1992, str. 45-73, Dostupný z WWW: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.6.2.45>
- [11] DONOVAN A. W., Yield Management in the Airline Industry, Journal of Aviation/Aerospace Education & Research, Volume 14, Article 9, 2005, Dostupný z WWW: <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1522&context=jaaer>
- [12] SOUTHWEST AIRLINES, Southwest Airlines Factsheet, 2020, Dostupný z WWW: <https://wieck-swa-production.s3-us-west-1.amazonaws.com/page-508dbae017d547038b34bc7892064ee4/attachment/2bd0264a5c2ec15bb71b69ff16ba2859832ac42d>
- [13] KISLINGEROVÁ E., Hnilica J., Finanční analýza: krok za krokem, C.H. Beck, 2005
- [14] KNÁPKOVÁ A., Pavelková D., Šteker K., Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady, 2. rozš. vyd., Grada Publishing, 2003
- [15] Atlantis PC s.r.o., Ukazatelé rentability (Profitability ratios), 2020, Dostupný z WWW: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

- [16] DEUTSCHE LUFTHANSA AG, Company Portrait, 2020, Dostupný z WWW:
<<https://www.lufthansagroup.com/en/company.html>>
- [17] DEUTSCHE LUFTHANSA AG, Annual Report 2019, Dostupný z WWW:
<<https://www.lufthansagroup.com/en/themes/annual-report-2019.html>>
- [18] DEUTSCHE LUFTHANSA AG, Annual Report 2006, Dostupný z WWW:
<http://www.mediafire.com/file/jru1uebwmCIFk1u/Lufthansa_AG_2006.pdf/file>
- [19] DEUTSCHE LUFTHANSA AG, Annual Report 2009, Dostupný z WWW:
<<https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2009-e.pdf>>
- [20] DEUTSCHE LUFTHANSA AG, Annual Report 2015, Dostupný z WWW:
<<https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2015-e.pdf>>
- [21] WIKIPEDIA, British Airways, 2020, Dostupný z WWW:
<https://en.wikipedia.org/wiki/British_Airways>
- [22] BRITISH AIRWAYS plc, Factsheet, 2019, Dostupný z WWW:
<https://en.wikipedia.org/wiki/British_Airways>
- [23] BRITISH AIRWAYS plc, Annual Report and Accounts 2019, Dostupný z WWW:
<http://www.mediafire.com/file/0jb8pbr6223x5yu/British_Airways_Plc_Annual_Report_and_Accounts_2019.pdf/file>
- [24] BRITISH AIRWAYS plc, Annual Report and Accounts 2006, Dostupný z WWW:
<http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69499/Report_2006.pdf>
- [25] BRITISH AIRWAYS plc, Annual Report and Accounts 2009, Dostupný z WWW:
<http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/BA_AR_2008_09.pdf>
- [26] BRITISH AIRWAYS plc, Annual Report and Accounts 2015, Dostupný z WWW:
<<https://www.sekoyen.com/2015%20British%20Airways%20Annual%20Report.pdf>>
- [27] RYANAIR DAC, About Us, 2020 Dostupný z WWW:
<<https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/about-ryanair/about-us>>
- [28] RYANAIR DAC, Annual Report 2019, Dostupný z WWW:
<<https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>>
- [29] RYANAIR DAC, Annual Report 2006, Dostupný z WWW:
<https://www.ryanair.com/doc/investor/2006/q4_2006_doc.pdf>
- [30] RYANAIR DAC, Annual Report 2009, Dostupný z WWW:
<https://www.ryanair.com/doc/investor/2009/Annual_report_2009_web.pdf>
- [31] RYANAIR DAC, Annual Report 2015, Dostupný z WWW:
<<https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/07/Annual-Report-2015.pdf>>
- [32] EasyJet pls, Company Information, 2020, Dostupný z WWW:
<<http://corporate.easyjet.com/default.aspx>>

- [33] EasyJet pls, Annual report and accounts 2019, Dostupný z WWW:
<<http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2019/eas040-annual-report-2019-web.pdf>>
- [34] EasyJet pls, Annual report and accounts 2006, Dostupný z WWW:
<http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/investor_pres_annual_report_2006.pdf>
- [35] EasyJet pls, Annual report and accounts 2009, Dostupný z WWW:
<http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/easyJet_AR09_180109.pdf>
- [36] EasyJet pls, Annual report and accounts 2015, Dostupný z WWW:
<<http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2015.pdf>>
- [37] Pearson J., Merkert R., Airlines-within-airlines: A business model moving East, Journal of Air Transport Management, Vydání 38, Červen 2014, strany 21-26, Dostupný z WWW:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699713001580?via%3Dihub>>
- [38] BOXELL J., Done K., Walsh to cut BA management numbers, The Financial Times Limited, 2005, Dostupný z WWW:
<http://www.mediafire.com/file/srthoma4afa7snh/Walsh_to_cut_BA_management_numbers_FT.pdf/file>
- [39] DONE K., Walsh to cut BA management numbers, The Financial Times Limited, 2009, Dostupný z WWW:
<http://www.mediafire.com/file/ro0e6xue8m19ttu/Man_in_the_News_Willie_Walsh_FT.pdf/file>
- [40] PELTZ F.J., Decline of the In-Flight Meal Leaves Airline Caterers Hungry, Los Angeles Times, 2006, Dostupný z WWW: < <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2006-jan-02-fi-airfood2-story.html>>
- [41] ARROWSMITH J., British Airways' Heathrow flights grounded by dispute at Gate Gourmet, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2005, z WWW:
<<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2005/british-airways-heathrow-flights-grounded-by-dispute-at-gate-gourmet>>
- [42] FORSYTH P. a kol., Liberalization in Aviation: Competition, Cooperation and Public Policy, Routledge, 2016
- [43] CIVIL AVIATION AUTHORITY UK, CAP 770, No-frills Carriers: Revolution or Evolution?, A Study by the Civil Aviation Authority, 2006 Dostupný z WWW:
<<https://publicapps.caa.co.uk/docs/33/CAP770.pdf>>
- [44] HUMPHREYS I., Ison S., Francis G., A Review of the Airport-Low Cost Airline Relationship, Review of Network Economics, Vol.5, Issue 4, 2006, Dostupný z WWW:
<https://www.researchgate.net/publication/24049752_A_Review_of_the_Airport-Low_Cost_Airline_Relationship>

- [45] O'CONNEL J.F., The strategic response of full service airlines to the low cost carrier threat and the perception of passengers to each type of carrier, PhD thesis, Cranfield University, School of Engineering, 2007, Dostupný z WWW:
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/4619/John_F_O?sequence=1>
- [46] INTERNATIONAL TRANSPORT FORUM, ITF Round Tables Expanding Airport Capacity in Large Urban Areas, 2014, OECD Publishing
- [47] DÜDDEN J.CH., Multi-Hub Network Configurations – A Temporary or Permanent Outcome of Airline Consolidation? The strategic response of full service airlines to the low cost carrier threat and the perception of passengers to each type of carrier, WHU Graduate School of Management, Dostupný z WWW:
<<https://www.degruyter.com/view/journals/rne/5/4/article-rne.2006.5.4.1106.xml.xml>>