

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Analýza konkurenčního prostředí v letecké dopravě

Daria Zavalina

©2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daria Zavalina

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza konkurenčního prostředí v letecké dopravě

Název anglicky

Analysis of competition in air passenger transport

Cíle práce

Hlavním cílem práce je analýza aktuálního stavu konkurence na trhu osobní letecké dopravy v Ruské federaci. Dílčím cílem práce je obeznámit s organizací a strukturou letecké dopravy, s nejrušnějšími letišti a leteckými společnostmi v Ruské federaci. Na základě dosažených výsledků budou rovněž diskutovány budoucí směry vývoje v letecké dopravě a proveden rozbor faktorů, které ovlivňují leteckou dopravu.

Metodika

V rámci řešení bakalářské práce bude v úvodu práce na základě aktuálních odborných českých i zahraničních literárních zdrojů shrnuta problematika letecké dopravy a jejího významu v obecné rovině, a dále se zaměřením na podmínky a specifika trhu letecké dopravy v Ruské federaci. V analytické části práce bude provedena vlastní analýza konkurenčního prostředí na trhu osobní letecké dopravy v Ruské federaci se zaměřením na postavení největší ruské letecké společnosti Aeroflot a její komparaci s ostatními konkurenčními společnostmi. Vybrané konkurenční společnosti budou porovnány v jednotlivých zvolených kritériích jako jsou služby na palubě, destinace, akce, bonusy atd. Dosažené výsledky budou v práci přehledně prezentovány s využitím tabulek a grafů a na základě provedené analýzy trhu osobní letecké dopravy budou diskutovány možné směry budoucího vývoje v souvislosti s globalizací a deregulací amerického, evropského a asijského trhu letecké dopravy.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Trh, konkurenční prostředí, letecká doprava, dopravce, letecká společnost, letiště, cena, služba, destinace, Ruská federace, Aeroflot

Doporučené zdroje informací

BÍNA, L. – BÍNOVÁ, H. – PLOCH, J. – ŽIHLA, Z. Provozování letecké dopravy a logistika. Praha: Cerm, 2014. ISBN 978-80-7402-855-7.

BÍNA, L. – ŽIHLA, Z. Bezpečnost v obchodní letecké dopravě. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 978-80-7204-707-9.

Doprava : čtvrtletní odborná ekonomicko-technická dopravní revue. ČESKO. MINISTERSTVO DOPRAVY A SPOJŮ. Praha: ISSN 0012-5520.

PRŮŠA, J. a kol. Svět letecké dopravy. Vyd. 1. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.

SAMUELSON, P A. – NORDHAUS, W D. *Ekonomie : 19. vydání.* Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

SVOBODA, V. *Doprava jako součást logistických systémů.* Praha: Radix, 2006. ISBN 80-86031-68-3.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Kopecká, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 8. 11. 2018

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci „Analýza konkurenčního prostředí v letecké dopravě“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na jejím konci. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lence Kopecké, Ph.D., vedoucí bakalářské práce, za cenné připomínky, návrhy a pomoc při vedení této bakalářské práce.

Analýza konkurenčního prostředí v letecké dopravě

Abstrakt

Obsahem bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí v letecké dopravě v Ruské federaci se zaměřením na postavení letecké společnosti Aeroflot. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a definice z oblasti problematiky konkurence, obecná charakteristika organizace letecké dopravy, podrobně jsou popsány prvky infrastruktury a informace o nejrušnějších letištích na světě a o rozvoji ruského civilního letectví. Analytická část je zaměřena na prezentaci letecké společnosti Aeroflot, její charakteristiku a analýzu konkurenčního prostředí v porovnání s ruskými leteckými společnostmi. Hodnocení je provedeno podle kritérií, jako je objem dopravy, destinace, poskytované služby atd. Pro analýzu těchto kritérií jsou zpracovány tabulky a grafy. Závěr tvoří výsledky analýzy a stanovení faktorů, které ovlivňují leteckou dopravu v Rusku.

Klíčová slova: Trh, konkurenční prostředí, letecká doprava, dopravce, letecká společnost, letiště, cena, služba, destinace, Ruská federace, Aeroflot.

Analysis of competition in air passenger transport

Abstract

The content of the thesis is the analysis of the competitive environment in air transport in the Russian federation focusing on the status of the airline Aeroflot. In the first theoretical part explain the basic concepts and definitions from the field of competition issues, general characteristics and organization of air transport, describes in detail the elements of infrastructure and information about the busiest airports in the world and the development of Russian civil aviation. The analytical part is focused on the performance of the airline Aeroflot, its characteristics and analysis of the competitive environment in comparison with the Russian air companies. The evaluation is done according to a criterion such as volume of traffic, destination, services provided etc. For the analysis of such criterion are processed tables and graphs. In conclusion, the results of the analysis and determination of factors that affect the air transport in Russia.

Keywords: Market, competitive environment, air transport, carrier, airline, airport, price, service, destination, the Russian federation, Aeroflot.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Konkurence	15
3.1.1 Definice konkurence	15
3.1.2 Teorie dokonalé konkurence.....	16
3.1.3 Teorie nedokonalé konkurence.....	17
3.2 Charakteristika a organizace letecké dopravy.....	24
3.3 Infrastruktura.....	25
3.3.1 Letiště	25
3.3.2 Letecké navigační služby.....	26
3.3.3 Letecký dopravce.....	26
3.3.4 Regulační systém	27
3.4 Nejrušnější letiště ve světě.....	28
3.4.1 Beijing Capital International Airport, Peking, China	28
3.4.2 Hartsfield-Jackson International Airport, Atlanta, Georgie, USA.....	29
3.4.3 Dubai International Airport Dubai, United Arab Emirates.....	29
3.5 Civilní letectví v Rusku.....	30
4 Vlastní práce	33
4.1 Letecká společnost Aeroflot.....	33
4.2 Letiště v Ruské federaci	37
4.2.1 Letiště Moskva-Šeremet'jevo.....	39
4.2.2 Letiště Moskva-Domodědovo	40
4.2.3 Letiště Moskva-Vnukovo	42
4.3 Analýza konkurenčního prostředí	43
4.3.1 Objem osobní dopravy na vnitrostátních a mezinárodních linkách, destinace	43
4.3.2 Služby na palubě letadla	47
4.3.3 Letecká flotila	51
4.3.4 Ceny letenek	51
4.3.5 Hospodářské výsledky společností	54

4.3.6	Aliance a bonusové programy pro pasažéry	56
5	Výsledky a diskuse	58
5.1	Objem osobní dopravy na vnitrostátních a mezinárodních linkách, destinace	58
5.2	Služby na palubě letadla.....	58
5.3	Letecká flotila.....	59
5.4	Ceny letenek.....	59
5.5	Hospodářské výsledky společnosti	59
5.6	Aliance a bonusové programy pro pasažéry	60
6	Závěr	62
7	Seznam použitých zdrojů	64
8	Přílohy	68

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rovnováha dokonale konkurenční firmy.	16
Obrázek 2 Monopolistická konkurence v krátkém a dlouhém období.....	19
Obrázek 3 Oligopol s dominantní firmou.....	21
Obrázek 4 Rovnováha monopolů	23
Obrázek 5 Struktura letecké společnosti.....	27
Obrázek 6 Nejrušnější letiště v Rusku, rok 2018.....	38
Obrázek 7 Přeprava cestujících za leden-prosinec 2009-2018 (mezinárodní a vnitrostátní přeprava).....	44
Obrázek 8 Obrat cestujících za leden – prosinec 2009–2018 (mezinárodní a vnitrostátní přeprava).....	44
Obrázek 9 Destinace letů vybraných společností	45
Obrázek 10 Čistý zisk veřejné akciovou společností Aeroflot, v roce 2007 – 2017.....	55
Obrázek 11 Fasáda budovy v Moskvě.....	68
Obrázek 12 Aeroflot je oficiálním sponzorem CSKA.....	69
Obrázek 13 Aeroflot je oficiálním dopravcem fotbalového klubu Manchester United	69
Obrázek 14 Speciální tarif pro ruské fanoušky na Mistrovství světa 2018	70

Seznam tabulek

Tabulka 1 Letecké společnosti, které zajišťují lety na Pekingské mezinárodní letiště	28
Tabulka 2 Letecké společnosti, které zajišťují lety namezinárodní letiště Hartsfield-Jackson Atlanta.....	29
Tabulka 3 Letecké společnosti, které zajišťují lety namezinárodní letiště Dubaj.....	30
Tabulka 4 Letecká flotila společností Aeroflot.....	35
Tabulka 5 Objem dopravy přes letiště v Rusku.....	37
Tabulka 6 Přeprava cestujících na letištích Ruské federace - mezinárodní a vnitřní lety ...	38
Tabulka 7 Přeprava cestujících a nákladu na letišti Moskva-Šeremet'jevo	39
Tabulka 8 Letecké společnosti, které zajišťují lety na mezinárodní letiště Šeremet'jevo ...	40
Tabulka 9 Přeprava cestujících a nákladu na letišti Moskva-Domodědovo	41
Tabulka 10 Letecké společnosti, které zajišťují lety na mezinárodní letiště Domodědovo	41
Tabulka 11 Přeprava cestujících a nákladu na letišti Moskva-Vnukovo.....	42
Tabulka 12 Letecké společnosti, které zajišťují lety na mezinárodní letiště Vnukovo	43
Tabulka 13 Letecké tarify dopravce Aeroflot a jejich obsah.....	47
Tabulka 14 Letecké tarify dopravce Rossiya Airlines a jejich obsah.....	48
Tabulka 15 Letecké tarify dopravce S7 Airlines a jejich obsah	48
Tabulka 16 Letecké tarify dopravce Ural Airlines a jejich obsah	48
Tabulka 17 Letecké tarify dopravce UTair Airlines a jejich obsah.....	49
Tabulka 18 Počet letadel a průměrné stáří v letech vybraných společností - rok 2018.....	51
Tabulka 19 Ceny letenek v období 1. – 8. června roku 2018	53
Tabulka 20 Finanční ukazatele vybraných společností roku 2016 a 2017	54
Tabulka 21 Aliance a bonusové programy pro pasažéry	57

Seznam použitých zkratk

ACI	Airport Council International – Mezinárodní rada letišť
ČEZ	České energetické závody
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Zisk před započtením úroků, daní a odpisů
IATA	International Air Transport Association – Mezinárodní asociace leteckých dopravců
ICAO	International Civil Aviation Organization – Mezinárodní organizace pro civilní letectví
IFRS	International Financial Reporting Standards – Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
SNS	Společenství nezávislých států
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
RŽD	Rossijskije železnyje dorogi

1 Úvod

Vývoj moderní světové ekonomiky přispívá nejen k posílení kooperačních vazeb mezi společnostmi v různých zemích, ale zvyšuje se i konkurence mezi nimi, včetně mezinárodního trhu služeb. Jedním z nejdůležitějších sektorů jsou dopravní služby. Osobní letecká doprava zaujímá zvláštní místo na trhu mezi dopravními službami, protože je jedním z aktivně se rozvíjejících segmentů, což souvisí s potřebou zajistit neustále se rozvíjející ekonomické, kulturní a další vazby mezi partnerskými zeměmi a regiony v podmínkách globalizace.

Civilní letectví je považováno za základní, strategicky důležitý sektor ruské ekonomiky. Vývoj letecké dopravy je úzce spojen se stavem národního hospodářství a mezinárodního obchodu. Potřeby přepravy cestujících a nákladu se rozšiřují díky rostoucímu obchodu, zvýšení objemu cestovních služeb, rozvoji a zvyšování úrovně ekonomiky. Tyto faktory jsou hlavními předpoklady pro vytvoření konkurence mezi leteckými společnostmi, a proto zůstává toto téma aktuální již mnoho let.

Pro získání nadřazenosti nad konkurencí musí mít každá letecká společnost určitou řadu výhod. Tradičními složkami konkurenceschopnosti dopravců jsou kvalita letadel, poskytované tarify, úroveň služeb pro cestující na palubě, počet destinací a frekvence letů, které letecká společnost plní atd.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je analýza aktuálního stavu konkurence na trhu osobní letecké dopravy v Ruské federaci se zaměřením na postavení společnosti Aeroflot. Dílčím cílem práce je obeznámit se s organizací a strukturou letecké dopravy a s nejrušnějšími letišti a leteckými společnostmi v Ruské federaci. Na základě dosažených výsledků provést diskusi o budoucích směrech vývoje v letecké dopravě a rozbor faktorů, které leteckou dopravu ovlivňují.

2.2 Metodika

V rámci řešení bakalářské práce bylo cílem rozebrat v úvodu na základě aktuálních odborných českých i zahraničních literárních zdrojů problematiku letecké dopravy a jejího významu v obecné rovině, a dále se zaměřit na podmínky a specifika trhu letecké dopravy v Ruské federaci.

V teoretické části vymezit na základě odborné literatury a z různých zdrojů základní pojmy a definice z oblasti problematiky konkurence, podat obecnou charakteristiku letecké dopravy a její organizace. Podrobně vysvětlit prvky infrastruktury a uvést nejrušnější letiště světa. Prozkoumat historii rozvoje civilního letectví v Rusku.

V analytické části práce provést vlastní analýzu konkurenčního prostředí na trhu osobní letecké dopravy v Ruské federaci se zaměřením na postavení největší ruské letecké společnosti Aeroflot a její komparaci s ostatními konkurenčními společnostmi. Dále bylo cílem prozkoumat vývoj letišť v Rusku a ukazatele nejrušnějších letišť. Vybrané konkurenční společnosti porovnat v jednotlivých zvolených kritériích, jako jsou služby na palubě, destinace, akce, bonusy atd. Dosažené výsledky v práci přehledně prezentovat s využitím tabulek a grafů a na základě provedené analýzy trhu osobní letecké dopravy provést diskusi o konkurenčním postavení letecké společnosti Aeroflot, faktorech, které ovlivňují leteckou dopravu v Rusku a o možných směrech budoucího vývoje v souvislosti s globalizací a deregulací amerického, evropského a asijského trhu letecké dopravy.

3 Teoretická východiska

3.1 Konkurence

3.1.1 Definice konkurence

Pojem konkurence v rámci teorie firmy je možno chápat jako „... *vzájemné soupeření mezi jednotlivými firmami s cílem maximalizovat zisk*“ (BRČÁK, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 168).

Lze rozlišit šest základních funkcí konkurence:

- regulace,
- alokace (rozmístění),
- inovace,
- adaptace,
- distribuce,
- kontrola.

Regulační funkce spočívá v ovlivnění nabídky konkurence a v ní skryté výrobu statků za účelem stanovení jejich optimální odpovídající spotřebě. Vyrábět jen to, co je možno prodat, a nesnažit se prodat něco, co se podařilo vyrobit.

Funkce umístění slouží pro efektivní umístění samotných výrobních faktorů (především práce, půdy a kapitálu) v místech (hospodářských organizacích a regionech), kde jejich použití poskytuje největší výnosy.

Inovativní funkce konkurence se objevuje v různých podobách inovace, které spoléhají na úspěchy vědeckého a technického pokroku a předurčují dynamiku skutečného vývoje subjektů tržní ekonomiky.

Adaptivní funkce je zaměřena na racionální přizpůsobení podniků (firmy) v podmínkách vnitřního a vnějšího prostředí, které jim umožní přechod od sebezachování k rozšíření oblasti podnikatelské činnosti.

Distribuční funkce konkurence má přímý a nepřímý vliv na rozdělení celkového objemu vyrobených statků (hrubého národního produktu) mezi spotřebiteli. Ovládací funkce má za cíl zabránit vzniku monopolů na trhu. Souhrn uvedených funkcí poskytuje celkovou efektivnost fungování tržní ekonomiky (Chechelina, Gryaznova, 2005, s. 134–135). Existují dva základní typy konkurence: dokonalá a nedokonalá.

3.1.2 Teorie dokonalé konkurence

Dokonalá konkurence existuje na trhu tehdy, pokud velké množství prodejců nabízí homogenní produkty, prodejci nemají možnost ovlivnit cenu svých výrobků a vstoupit na trh může každá firma.

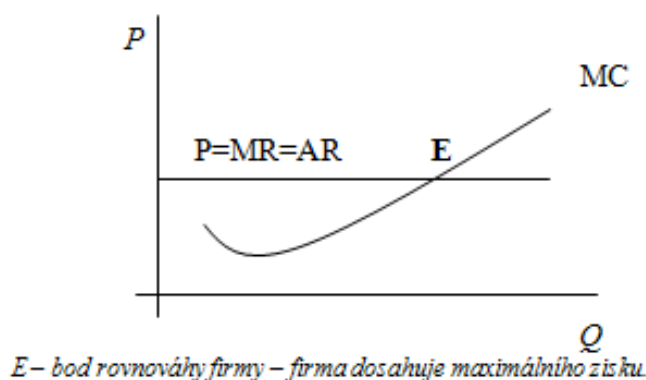
Znaky dokonalé konkurence jsou:

- velký počet prodávajících a kupujících,
- absolutní homogenita výrobků,
- absolutní mobilita všech zdrojů,
- neexistence překážek vstupu na trh nebo výstupu z trhu,
- plný přístup k informacím na trhu (o cenách, poptávce, nabídce, konkurenci).

Při dodržení těchto podmínek je trh schopen alokovat zdroje a statky efektivně. Kritérium účinnosti konkurence na trhu působí rovnost ceny a mezních nákladů.

Při dokonalé konkurenci vyrábí podnik takové množství produkce Q , aby proběhla maximalizace zisku. Rovnovážná situace na trhu nastává, pokud $MR=MC$, platí tedy rovnost mezních příjmů a mezních nákladů. V podmínkách dokonalé konkurence je stanoveno, že mezní příjmy firmy se rovnají ceně její produkce: $P = MC$ (BRČÁK, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 170).

Obrázek 1 Rovnováha dokonale konkurenční firmy.



Zdroj: (Miras, 2017)

V čisté formě se podmínky dokonalé konkurence ve skutečnosti nevyskytují, tj. dokonalá konkurence je model ideální tržní ekonomiky. Takové modely slouží jako důležitý nástroj ekonomické analýzy. Jednotlivá odvětví se mohou modelu jen blížit.

Jako příklad lze uvést trhy se zemědělskými plodinami, které jsou rozděleny podle jakosti. V rámci určité jakosti je nutno splnit kritérium homogenity. Na trhu je velké

množství subjektů a nikdo nemůže ovlivňovat tržní cenu. Výrobce nepotřebuje zvýšit nebo snížit ceny, protože je schopen prodat libovolné množství produktů za tržní cenu. V podmínkách dokonalé konkurence platí existence „cenových příjemců“, přítomnost někoho, kdo by měl přijmout tržní cenu.

3.1.3 Teorie nedokonalé konkurence

Konkurence, kde mají jednotliví výrobci možnost ovlivnit ceny výrobků, se nazývá nedokonalá konkurence. V reálném čase je většina trhů v moderní ekonomice chápána jako trhy nedokonalé konkurence.

Znaky nedokonalé konkurence jsou:

- dumpingové ceny,
- vytvoření překážky vstupu na trh jakéhokoli zboží,
- cenová diskriminace (prodej stejného výrobku za různé ceny),
- použití nebo zveřejnění důvěrných vědeckých, technických, výrobních a obchodních informací,
- šíření nepravdivých informací v reklamě nebo jiných informací týkajících se způsobu a místa výroby nebo množství zboží,
- skrytí informace důležité pro spotřebitele (Gorbachko, Maksimcev, 2014, s. 17).

„Podle charakteru porušení podmínek dokonalé konkurence se obvykle rozlišují tři základní typy nedokonalé konkurence:

- *monopolistická konkurence - charakterizovaná porušením předpokladu homogenního produktu,*
- *oligopol - charakterizovaný porušením počtu firem s významným podílem na trhu,*
- *monopol - jediný producent statku bez blízkých substitutů.*

Zejména k popisu chování oligopolu se používá řada různých modelů akceptujících specifické rysy porušení podmínek dokonalé konkurence“ (Žák, 2002, s. 458).

Monopolistická konkurence

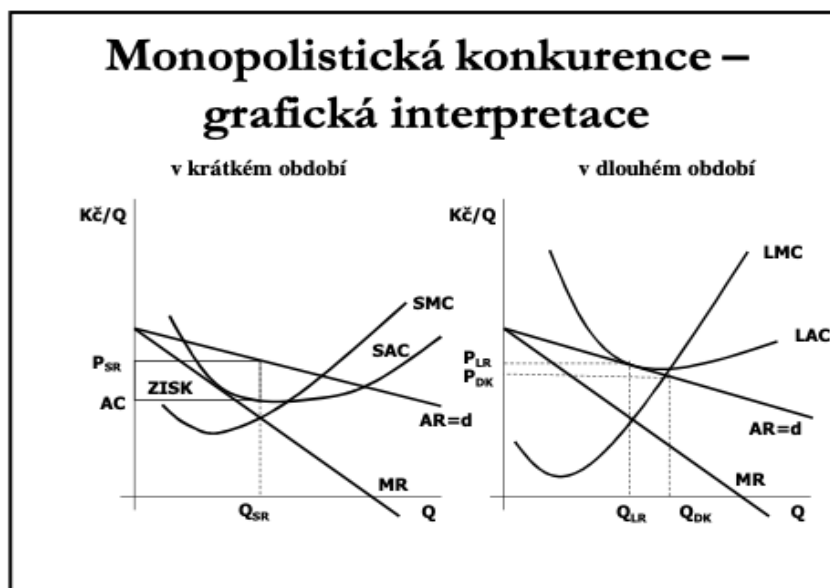
Monopolistická konkurence je jednou z forem nedokonalé konkurence, která se skládá z velkého počtu firem, které vyrábějí diferencovaný produkt, a to s volným vstupem na trh a výstupem z něho. Firma sama může stanovit cenu svého produktu, to znamená, že v rámci svého odvětví má monopolní postavení a monopolní sílu. Takže na trhu existuje riziko.

Klíčovou charakteristikou této struktury trhu je diferenciací produktů. To předpokládá dostupnost v odvětví dodavatelů a výrobců, kteří mají blízké programy, ale nejsou homogenní ve svých vlastnostech zboží, tj. zboží, které není dokonalou náhradou. Vytvořením vlastní verze produktu získává každá firma omezený monopol. Všichni se však setkávají s konkurencí společností, které nabízejí náhradní zboží, tj. působí v monopolní konkurenci (BRČÁK, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 183).

V krátkém období může mít podnik v rámci nedokonalé konkurence zisk, ztrátu, nebo může dosáhnout nulového ekonomického zisku. Pokud firma dosahuje v krátkém období ekonomického zisku, vzniká stimulace ke vstupu nových firem-konkurentů na trh, což vede ke zvýšení druhů nabízených produktů a ke snížení poptávky všech konkurenčních firem. Podle toho, jak poptávka po výrobcích firem vyskytujících se na trhu klesá, dochází k poklesu ceny, a tím i úrovně ekonomické návratnosti. A naopak, ztráty, které vzniknou společnosti v krátkodobém horizontu, podněcují k odchodu z trhu. Část firem odchází z trhu, tím se množství druhů nabízených výrobků zmenšuje; pokles počtu firem vede ke zvýšení poptávky po zboží firem, které na trhu zůstaly. Podle toho, jak poptávka po výrobcích firem, které zůstávají, roste, ztráty se snižují. Proces „migrace“ firmy pokračuje až do té doby, dokud ekonomický zisk nedosáhne nuly (Mankiw, 1999, s. 375).

V delším období je monopolistická konkurence podobná dokonalé konkurenci. V podmínkách volného přístupu na trh láká další firmy potenciální možnost dosáhnout zisku. Existence velkého počtu firem na trhu ovlivňuje poptávku, to znamená, že pokud bude mít firma na trhu jenom malou část, probíhá posun individuální poptávkové křivky doleva, a to tak dlouho, dokud nebude její ekonomický zisk nulový. V důsledku toho přestane být pro ni trh atraktivní a postupně přejde do stavu dlouhodobé rovnováhy.

Obrázek 2 Monopolistická konkurence v krátkém a dlouhém období



Zdroj: (Šetek, 2016)

Oligopol

Oligopol je model trhu nedokonalé konkurence, ve kterém působí několik firem a každá z nich je schopna ovlivňovat tržní cenu své vlastní činnosti.

Znaky oligopolní tržní struktury jsou:

- Malý počet firem a velký počet kupujících. To znamená, že několik velkých firem nabízí svůj produkt mnoha drobným kupujícím. Firmy tak mohou ovlivňovat cenu produkce na trhu.
- typ výrobku může být buď homogenní, nebo diverzifikovaný.

Čistý oligopol tvoří několik firem, které vyrábějí standardní zboží, tj. v podstatě stejný produkt (olej, ocel, uhlí). V tomto odvětví je zvýšení cen na výrobky společnosti obtížné (s výjimkou případů diferenciací služeb). Pokud konkurenti následují podobnou taktiku, je jediným způsobem, jak zabezpečit konkurenční výhody, strategie snížení výrobních nákladů prostřednictvím zvýšení rozsahu výroby (Kotler, 2007, s. 292).

Diverzifikovaný oligopol - několik velkých firem vyrábějících různé zboží (kvalita, funkce, design, úroveň služeb; automobily, fotoaparáty).

Každý soutěžící se snaží získat náskok před soupeři v jednom z nejdůležitějších atributů produktu, přilákat zákazníky a získat nějaký bonus.

- Velmi vysoké bariéry pro vstup do odvětví a výstup z něj: velké náklady na reklamu a propagaci svých výrobků na trhu, vlastnictví patentů a licencí, dohled nad přírodními zdroji.
- V odvětví firmy si uvědomují svou vzájemnou závislost, takže regulace je omezena.

Charakteristickým rysem oligopolního trhu je závislost strategického chování každé firmy (stanovení ceny a objemu výroby, začátek propagační kampaně, realizace investic do rozšíření výroby) na reakci a chování konkurence, která má vliv na tržní rovnováhu. Malým zaměstnavatelům vzniká nutnost použití nejenom cenové konkurence. Pokud firma sníží cenu, její konkurenti mohou postupovat tak, že to povede ke snížení jejich příjmů. Proto je účinnější konkurence v technických inovacích, kvalitě, metodách marketingu, reklamě, jejichž účinek v podmínkách oligopolu přináší firmě tržní výhodu.

Existuje několik typu oligopolu: v odvětví mohou být 2 až 4 přední firmy (tvrdý oligopol), stejně jako 10–20 (měkký oligopol). Mechanismy interakce firem v těchto podmínkách se budou lišit. Celková vzájemná závislost komplikuje predikci odpovídající reakce konkurenta a znemožňuje výpočet poptávky a mezního příjmu.

Oligopolní trh lze rozdělit na dva modely, a to v závislosti na tom, jak vzájemně působí jeho účastníci: kooperativní oligopol a nekooperativní oligopol.

V modelu kooperativního oligopolu uzavírají firmy kartelové dohody, ve kterých jsou stanoveny podmínky závazné pro všechny účastníky: podle objemu výroby, ceny, podílu na trhu, prodeje atd. Účastníci kartelové dohody si zachovávají svou právní a ekonomickou autonomii a provádějí svou činnost na základě smlouvy. Cílem je zajistit pro všechny členy maximální možný zisk.

V souladu s antimonopolní legislativou je ve většině zemí vytváření kartelů (s výjimkou vybraných odvětví - zejména zemědělství), zakázáno a je nainstalováno licenční pořadí jejich činnosti při dodržení zvláštních podmínek. Obvykle se legislativně zakazují kartely spojené s fixací cen, rozdělením trhu a omezením výroby a výrobních kapacit.

„Kartelové dohody jsou zakázány i v České republice. Podle platného práva se za dohody narušující soutěž považují v zákoně č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže veškeré:

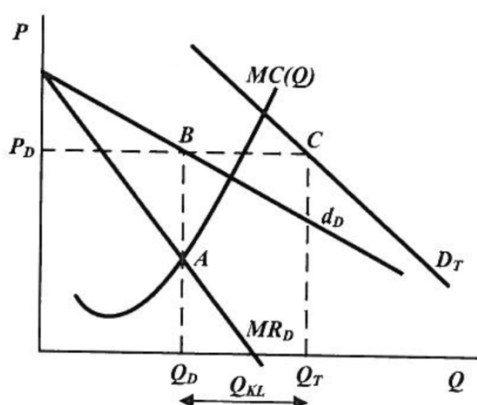
- dohody mezi soutěžiteli,
- rozhodnutí sdružení podnikatelů,
- jednání podnikatelů ve vzájemné shodě, která vedou nebo mohou vést k narušení hospodářské soutěže na trhu zboží“ (BRČÁK, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 194–195).

Příkladem legálního kartelu je mezivládní organizace OPEC – Organizace zemí vyvažujících ropu, která se skládá z 14 zemí – účastníků exportujících ropu. Hlavním cílem založení organizace je udržení stabilních cen ropy a zajištění stabilních dodávek ropy spotřebitelům.

Oligopol s dominantní firmou je taková organizace trhu, v němž vládne jedna velká firma, stanoví ceny, které jsou pro všechny ostatní podniky působící na trhu základní.

Křivka poptávky D_T a křivka poptávky dominantní firmy d_D se neprotínají. Poptávka po výrobcích firmy je více elastická než poptávka celého odvětví, a proto je křivka poptávky firmy mírná. To znamená, že s rostoucí nabídkou výrobků dominantní firmy budou malé podniky odházet z trhu.

Obrázek 3 Oligopol s dominantní firmou



Zdroj: (BRČÁK, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 195)

Pokud cena, za kterou dominantní firma prodává své produkty, umožňuje ostatním vytvářet čistý ekonomický zisk, a tak dochází k rozšíření jejich výroby, může další firma nahradit dominantní firmu a zaujmout její místo. Lídrem cen je firma, která je v odvětví

největší, má nejnižší náklady, dlouholetou tradici a známou značku (BRČÁK, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 196).

Monopol

Monopol je tržní struktura, ve které existuje pouze jeden prodávající. Monopol je čistý či absolutní, pokud nabídku celého odvětví zajišťuje jediný výrobce.

Monopol je možné charakterizovat následujícími vlastnostmi:

- centralizace kapitálu,
- zaměření na výrobu určitého druhu výrobku od jednoho výrobce,
- koncentrace výroby,
- ostatní podniky nejsou v tomto odvětví konkurenceschopné,
- partnerství s velkými výrobci (vzdělávání holdingů, korporací, společností), s cílem monopolizace jednotlivých odvětví na trhu.

Lze rozlišit tři hlavních typy monopolu, a to podle charakteru a příčin vzniku:

1. Přírodní monopol je odvětví, ve kterém je maximální počet spotřebitelů a které využívá jedinečné přírodní zdroje. Maximální účinnost je možná pouze při absolutní absenci konkurence. Výrobky nelze nahradit žádnými substituty a poptávka po nich je maximálně nepružná.
2. Administrativní monopol vzniká v příkazové ekonomice, kdy podle pokynů orgánů státu dochází k plánované výrobě určitého výrobku v jednom nebo v malém počtu podniků. Stát poskytuje jednotlivým firmám výhradní právo na provádění určitého druhu činnosti. Takže jde o organizační strukturu pro státní podniky. Firmy vystupují na trhu jako jeden celek, a neexistuje mezi nimi konkurence.
3. Ekonomický monopol. Jedná se o velký podnik nebo firmu, které mají na trhu dominantní postavení. Tento druh vzniká buď s rozvojem firmy a koncentrace kapitálu, nebo cestou centralizace kapitálu. Centralizace kapitálu je růst velikosti kapitálu v důsledku kombinace několika kapitálů (sdružení firem) nebo převzetí jednoho kapitálu ostatními (pohlčení jiného podniku) (Lipsic, 2003, s. 66).

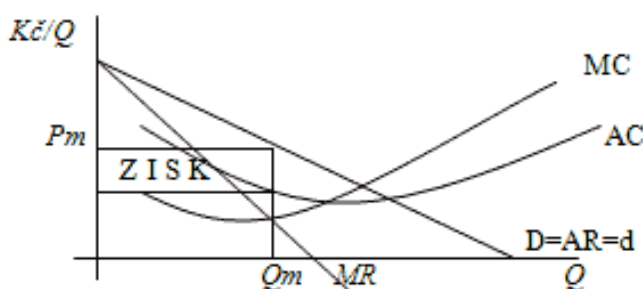
Hlavním důvodem vzniku monopolů je koncentrace výroby a kapitálu.

Monopolní podnik je jediným výrobcem (prodávajícím) určitých výrobků, potýká se s agregátní poptávkou všech spotřebitelů svého zboží, křivka individuální poptávky monopolů je totožná s křivkou tržní poptávky, tj. má negativní sklon. V monopolu

neexistuje jednoznačný vztah mezi cenou a množstvím, a proto neexistuje nabídková křivka.

Monopolista maximalizuje zisk nebo minimalizuje ztráty tím, že produkuje takové množství produktu, při kterém platí $MR = MC$. Cena je určena poptávkou spíše než mezními příjmy.

Obrázek 4 Rovnováha monopolů



Zdroj: (Miras, 2017)

Monopolista představuje celé odvětví, a proto je rovnováha monopolu v krátkém období současně i rovnováhou v dlouhém období.

„Monopolní zisk není nutným důsledkem chování monopolů. Tak jako libovolná firma při svém podnikání může monopol realizovat nulový zisk či ztrátu. Dosažení nulového ekonomického zisku je v podnikání monopolu konkrétní ekonomický výsledek a není jen ekonomickou zákonitostí, jak tomu bylo v podmínkách dokonalé konkurence v dlouhém období.

Pokud monopol zaznamená nulový ekonomický zisk, znamená to pouze, že v daném období se celkové náklady rovnají celkovým příjmům, nebo jinak řečeno: průměrné náklady se rovnají ceně produktu“ (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 210).

Vznik monopolu přináší značné společenské ztráty, státní antimonopolní politika je zaměřena na vytvoření podmínek pro spravedlivou hospodářskou soutěž a regulaci monopolizace trhu. Politika vykonává nejdůležitější funkci v rozvoji národního hospodářství, neboť vytváří podmínky pro zvýšení konkurenceschopnosti výrobce a ekonomiky jako celku.

Nejnámějšími monopoly v ČR jsou České dráhy, Česká pošta a ČEZ (České energetické závody).

3.2 Charakteristika a organizace letecké dopravy

V současné době má mezinárodní letecká doprava velký vliv na rozvoj vztahů a spolupráce v hlavních odvětvích lidského života. Společenský a politický význam dopravy se týká udržování a rozšiřování kontaktu vlád a obyvatel jednotlivých zemí.

Hospodářský přínos spočívá v co nejrychlejší a nejbezpečnější způsobu dopravy osob a zboží. Jedná se o to, že letecká doprava je jedinou použitelnou možností dopravy na delší vzdálenosti. Struktura letecké dopravy poskytuje velké množství nabídek zaměstnání nejenom v leteckých společnostech, na letištích, ale i ve výrobě a servisu letadel.

Letecká doprava umožňuje rychlou výměnu kulturních hodnot, např. pořádáním koncertů a výstav umělců, hereckých souborů atd. (PRUŠA, 2007, s. 25).

Organizace letecké dopravy je tvořena komplexem norem, pravidel a postupů, které provádí samostatná struktura leteckých společností s cílem dopravit cestující a náklad z bodu startu do místa určení.

V celém světě lze rozlišit čtyři základní prvky infrastruktury letecké dopravy:

- letiště,
- letecké navigační služby,
- letecký dopravce,
- regulační systém.

Letiště a služby řízení letového provozu umožňují leteckým dopravcům nakládat a vykládat cestující, jejich zavazadla, zboží a zabezpečit jejich dopravu do místa určení. Kvalitní organizaci dopravy zabezpečuje služba organizace dopravy, která se člení na:

- služby organizace dopravy cestujících,
- služby organizace poštovní a nákladní dopravy,
- služby organizace mezinárodní dopravy.

Zaměstnanci každé struktury musejí zabezpečit stabilní, bezpečné a plánované práce v letecké dopravě (ProvoDim24, Organizacia vozdušnych perevozek, 2018).

V poslední době se první tři komponenty infrastruktury - letiště, navigační služby, letecký dopravce - mohou pohybovat v celém spektru vlastnických forem, a to od plně státních po zcela soukromé.

Letecká doprava se dělí na:

1. nákladní, poštovní, obchodní nebo osobní vnitrostátní dopravu – na území jednoho státu,
2. mezinárodní dopravu – do jiných zemí, přeprava zboží do zahraničí,
3. pravidelné lety pro cestování,
4. nepravidelnou dopravu: dodatečné lety, další dodávky strojů pro přepravu, speciální lety, provedené na zvláštní trase, vlastní; charterové lety,
5. nákladné lety (business třídy) a levné lety (economy class),
6. vládní lety (Provodim24, Organizacia vozdushnykh perevozek, 2018).

Sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké přepravě a o odpovědnosti za škodu bylo definováno v roce 1929 ve Varšavské úmluvě. V ČR jde o zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví, který byl několikrát novelizován.

3.3 Infrastruktura

3.3.1 Letiště

Definice funkcí letiště z dopravního hlediska říká, že letiště plní následující funkce:

- počátečního a konečného bodu leteckého přepravního procesu,
- transferu mezi pozemní a leteckou dopravou,
- bodu pro mezipřistání linek (tranzit) a přestupu/překlady mezi leteckými linkami (transfer) (PRUŠA, 2007, s. 31).

V dnešní době jsou všechna letiště pro plnění svých funkcí vybavena systémem vzletových a přistávacích drah (runway systém), manévrovacím a parkovacím prostorem pro letadla (apron ramp), odbavovacími budovami pro cestující a zboží (passenger/cargo terminals), administrativními budovami, zařízeními pro údržbu a opravy letadel, zařízeními pro pozemní obsluhu, požárními a záchrannými službami (fire-fighting and rescue). Řada letišť má ve svém areálu ještě různorodě vybavenou komerční zónu.

Letiště nejsou ekonomicky závislá na leteckých společnostech. Finance na jejich provoz pocházejí ze dvou základních zdrojů:

- poplatky leteckých dopravců za využití letiště,
- komerční příjmy z pronájmů kancelářských a obchodních prostorů a parkovišť.

3.3.2 Letecké navigační služby

Letecké navigační služby zahrnují organizace a služby letecké dopravy, zajištění letecké telekomunikace, poskytování informací o počasí, vyhledávání a záchranu poskytované ve všech fázích letu letadel.

V souladu s článkem 15 Chicagské úmluvy je každé letiště ve státě, které je otevřeno pro vnitrostátní veřejnou dopravu, otevřeno také za jednotných podmínek pro letadla všech ostatních smluvních států. Stejně jednotné podmínky platí při používání navigačních prostředků, včetně rozhlasu a meteorologických dat, které mohou být poskytnuty pro veřejnou potřebu v zájmu zajištění bezpečnosti a efektivnosti navigace.

Každý z členských států Chicagské úmluvy se zavázal k vydání zvláštních předpisů, nebo jiným způsobem přijmout veškerá možná opatření na podporu a urychlení navigace letadel a také k prevenci vzniklých zpoždění letadel, cestujících a zboží (Dohoda č. 147/1947 Sb., úmluva o mezinárodním civilním letectví, článek 22).

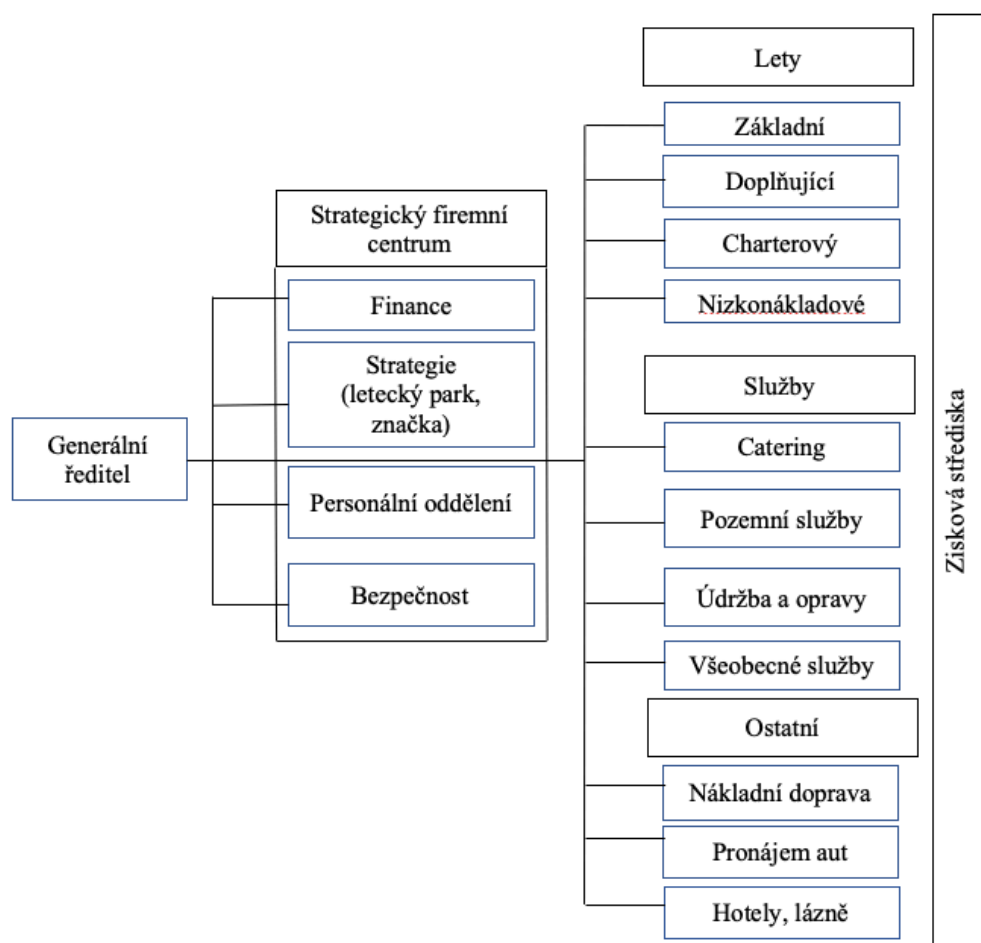
3.3.3 Letecký dopravce

Je samostatný podnik, který provozuje letadla za účelem dopravy cestujících, zboží a pošty za úplaty, a to na základě uznávaného certifikátu nebo licence.

Dlouhou dobu používají letecké společnosti tradiční funkční model. Jestliže odborníci pracují společně v jedné jednotce a za celkový průběh a efektivitu práce všech obchodních jednotek je zodpovědný pouze generální ředitel, daří se společnosti získávat a zdokonalovat technické znalosti a úspory. U tohoto modelu se představenstvo letecké společnosti nejvíce zabývá hlavními leteckými směry, nejsou pro ně zajímavé pomocné oblasti podnikání a malé spotřebitelské segmenty. Vznik leteckých diskontů mění pravidla hry v tomto oboru, a někteří tradiční dopravci začínají rozvíjet i nové oblasti podnikání.

Leteckým společnostem s funkční organizační strukturou často chybí dostatečná flexibilita, bez které není možné uspokojit potřeby zákazníků. A proto přecházejí společnosti na divizionální organizační systém, při kterém pracují jednotlivé obchodní jednotky nezávisle na sobě a sledují své vlastní strategie. V případě leteckých společností nicméně tento model vyžaduje jednu podstatnou úpravu: je nutná struktura spojující výhody organizace nezávislých jednotek a současná podpora úzkých vztahů mezi nimi. Jako vazba mezi jednotkami, lety a službami mohou vystupovat dohody o úrovni služeb nebo o tržních transferových cenách. V současné době má každá letecká společnost kombinovanou strukturu (Redakce McKinsey, 2007).

Obrázek 5 Struktura letecké společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy

„Nová organizační struktura pro letecké dopravce“ mezinárodní poradenské společnosti McKinsey & Company z roku 2007.

Rozdělení společnosti na jednotlivé podnikatelské jednotky zvyšuje transparentnost letecké společnosti, manažeři mohou mnohem přesněji a podrobněji než dříve - za staré funkční struktury - vyhodnotit ziskovost určitého směru.

3.3.4 Regulační systém

Základním prvkem regulačního systému civilní letecké dopravy je národní regulátor. Jedná se o součást některého ministerstva, nebo jde o zcela samostatnou státní organizaci. Regulátor vytvoří koordinační vztahy s „neleteckými“ státními orgány odpovědnými za celní, imigrační, zdravotní, veterinární, rostlinnou, finanční převody finančních prostředků, účetnictví), daňovou kontrolu, dále za kontrolu a stanovení pravidel na ochranu před nezákonnými činy proti civilnímu letectví, pravidel na ochranu korektní soutěže,

pracovních a sociálních podmínek, za ochranu životního prostředí nebo za rozvoj cestovního ruchu.

Národní regulátor je povinen řídit se mezinárodními a národními právními dokumenty. Národní legislativa každého státu reguluje vždy vnitrostátní i mezinárodní letecké aktivity, přičemž vychází zejména z ICAO „Úmluvy o mezinárodním civilním letectví“ a dalších vládních multilaterálních úmluv (PRUŠA, 2007, s. 32).

3.4 Nejrušnější letiště ve světě

3.4.1 Beijing Capital International Airport, Peking, China

Pekingské mezinárodní letiště slouží jako hlavní uzel přepravicům Air China, China Southern Airlines a Hainan Airlines, odbaví 8 119 685 cestujících měsíčně, což z něj činí nejrušnější letiště v Asii a rovněž nejrušnější letiště světa.

Je primárně komerčním letištěm, které obsluhuje Peking a nachází se zhruba 20 mil (32 km) severovýchodně od centra města. Letiště má tři dráhy a tři terminály.

V tabulce č.1 jsou uvedeny některé letecké společnosti, které zajišťují lety na Pekingské mezinárodní letiště (Beijing Capital International Airport. *Company Introduction*, 2018).

Tabulka 1 Letecké společnosti, které zajišťují lety na Pekingské mezinárodní letiště

Společnosti (nákladní přeprava):	Společnosti (osobní přeprava):
AirBridgeCargo Airlines	Aeroflot
Air China Cargo	American Airlines
Asiana Cargo	British Airways
Cargolux	EgyptAir
China Airlines Cargo	Lufthansa
Korean Air Cargo	S7 Airlines

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky letiště

3.4.2 Hartsfield-Jackson International Airport, Atlanta, Georgie, USA

Mezinárodní Letiště Hartsfield-Jackson v Atlantě je druhé nejrušnější letiště na světě, které odbaví 8 049 990 cestujících měsíčně.

Letiště se skládá ze 2 terminálů: severního a jižního. Letiště Atlanta zajišťuje 261 nepřetržitých letů, z toho 83 mezinárodních, do 54 zemí, a to prostřednictvím 196 východů umístěných v šesti halách.

Mezinárodní letiště Hartsfield-Jackson Atlanta poskytuje více než 63 000 pracovních míst, čímž se stává největším zaměstnavatelem státu (Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport. *About ATL*, 2018).

Tabulka 2 Letecké společnosti, které zajišťují lety namezinárodní letiště Hartsfield-Jackson Atlanta

Společnosti (nákladní přeprava):	Společnosti (osobní přeprava):
Air France	Air Canada Express
Cathay Pacific Airways	British Airways
Cargolux Airlines	Continental Airlines
FedEx	Delta Air Lines
Lufthansa Cargo	Frontier Airlines
United Parcel Service	Korean Air

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky letiště

3.4.3 Dubai International Airport Dubai, United Arab Emirates

Mezinárodní letiště Dubaj je třetím nejrušnějším na světě a zároveň je komplexem s velkou celkovou plochou - 1 713 000 m². Nachází se zhruba 4 km od centra města v části Al Garhoud.

Provoz letiště každoročně roste a rozvíjí se. Emirates Airlines mají svůj vlastní terminál 3, který se pyšní certifikátem z Guinnessovy knihy rekordů, jde totiž o druhou největší budovu na světě co do rozlohy jednoho patra. Emirates Airlines jsou největším leteckým dopravcem v arabském světě.

Mezinárodní letiště Dubaj zaměstnává přibližně 90 000 pracovníků a nepřímo podporuje více než 400 000 pracovních míst.

Tabulka 3 Letecké společnosti, které zajišťují lety namezinárodní letiště Dubaj

Společnosti (nákladní přeprava):	Společnosti (osobní přeprava):
Air France Cargo	Aeroflot
Emirates SkyCargo	British Airways
FedEx Express	Emirates Airline
KLM Cargo	Flydubai
Singapore Airlines Cargo	S7 Airlines
Thai Airways International	United Airlines

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky letiště

3.5 Civilní letectví v Rusku

Civilní letectví v Rusku začalo vznikat od roku 1923. Za oficiální den civilní letecké flotily Ruska je považován 9. únor 1923, kdy Rada práce a obrany přijala usnesení „O organizaci Rady pro civilní letectví“ a „O přiřazení technického dozoru nad leteckými linkami nad hlavním řízením letecké flotily.“

Byly vytvořeny první letecké společnosti SSSR. Byly to akciové společnosti „Dobrolet“ – ruská společnost dobrovolné letecké flotily, na Ukrajině – „Ukrvozduchput“ a „Zakavia“ v Zakavkazsku. Organizace se zabývaly výstavbou a provozováním letišť, hangárů a dalších pozemních staveb. Provozované společnosti měly letadla zakoupená za finanční prostředky, které byly získány z prodeje akcií, sklady leteckého a technického majetku a maziva a opravy. Byla otevřena první pravidelná letecká linka v zemi Moskva-Nižnij Novgorod. Za tři a půl měsíce přepravila 270 lidí a 2 tuny pošty a nákladu.

Dne 29. října 1930 byla společnost „Dobrolet“ přejmenována na Ústřední správu civilního letectva. Později v roce 1932 byl sloučením Ústřední správy civilního letectva, společností „Ukrvozduchput“ a „Zakavia“ vytvořen Hlavní úřad civilní letecké flotily SSSR neboli – Aeroflot.

V roce 1932 byl schválen první Vzdušný kodex SSSR – hlavní dokument sovětského leteckého práva. Kodex bránil suverenitu vzdušného prostoru nad územím SSSR a jeho vodami a zajišťoval potřebné podmínky pro rozvoj a široké uplatnění v oblasti letectví v národním hospodářství. V roce 1933 měla letecká flotila země 87,5 % domácích letadel.

Během Velké vlastenecké války byla civilní letecká flotila použita ve vojenských službách. Během války došlo k narušení více než 50 letišť, leteckých opraven v několika městech, mnoha radiových stanic, benzínových nádrží, skladů, vzdělávacích institucí a dalších zařízení. V roce 1946 skončila přestavba civilní letecké flotily na práci

v mírových podmínkách. Po úplném obnovení předválečné sítě leteckých linek pokračoval Aeroflot v zavádění a ovládnutí nových tratí. (Kotov N. A. *Istoriya grazhdanskoj aviacii Rossii. Chast' 1. S vznikoveniya vozduhoplavanija do 1945 goda: Uchebnoe posobie.*).

V 50. letech začala přestavba letecké flotily – začala éra tryskové techniky. V roce 1956 přistálo na letovém poli londýnského letiště sovětské osobní letadlo Tu-104. Byla to událost světové třídy. Americký Boeing 707 a anglický letoun Comet-4 se objevily v roce 1958, francouzský Caravelle v roce 1959.

Až do roku 1953 existoval v Aeroflotu systém příslušnosti letových posádek a technického personálu ke konkrétnímu letadlu. Pak byla zavedena do provozu letadla s dvěma výměnnými posádkami.

Rozšíření diplomatických, obchodních, kulturních a dalších vazeb státu se zahraničím přispělo k růstu mezinárodní letecké komunikace. V roce 1945 se začaly provádět pravidelné lety do 14 zemí, z Moskvy do hlavních měst v Rakousku, Německu, Švédsku, Finsku, Polsku, Československu, Maďarsku, Jugoslávii, Rumunsku, Bulharsku, Íránu, Afghánistánu, Mongolsku.

První mezinárodní letiště v Sovětském svazu bylo otevřeno 11. srpna 1959. Jednalo se o letiště Šeremet'jevo.

V roce 1964 bylo utvořeno Ministerstvo civilního letectví SSSR. Do konce roku 1970 létala letadla Aeroflotu do 3500 měst v zemi. Síť leteckých linek pokrývala téměř celé území SSSR. Civilní letectví přepravilo za 5 let asi 320 milionů cestujících.

Civilní letectví SSSR spolupracovalo s většinou států. V roce 1970 vstoupilo do ICAO – Mezinárodní organizace pro civilní letectví (International Civil Aviation Organization) jako plnohodnotný člen této renomované mezinárodní organizace.

Pro výcvik pilotů měla země v roce 1980 24 středních a vysokých škol.

V roce 1991 se rozpadl Svaz sovětských socialistických republik. Jednotný letecký přepravce Aeroflot se rozpadl na řadu nových leteckých struktur – leteckých společností, sdružení, spolků, korporací. Procesy rozpadu Aeroflotu dramaticky oslabily systém letecké dopravy země.

Ve druhé polovině 90. let prošlo ruské civilní letectví podstatnými změnami, které je obtížné hodnotit jako pozitivní. Objem letecké dopravy se neustále snižoval. Zejména počet cestujících klesl za pouhých 5 let z 31 milionů na 22 milionů lidí. Uzavřela se část místních leteckých linek, současně klesala kultura služeb pro cestující, vzrostla nehodovost. Průmysl, který byl v průběhu let ziskový, se stal nerentabilním. (KOTOV N.

A. Istoriya grazhdanskoj aviacii Rossii. Chast' 2. S 1945 goda do nachala XXI veka: Uchebnoe posobie).

Za účelem zlepšení systému státní správy v letecké dopravě byla v roce 1996 vytvořena Federální letecká služba Ruska. V roce 2000 ji nahradila Státní služba civilního letectví – Ministerstvo dopravy Ruské federace.

Ruské civilní letectví je jedním z průmyslových odvětví, které zažilo při přechodu z plánovaného hospodářství na tržní ekonomiku obrovské potíže. Od roku 2000 vstoupil ruský letecký trh do fáze udržitelného růstu. V letech 2001–2005 se objem dopravy zvýšil o 60 %.

Od roku 2002 zavedly země EU zákaz letů nad evropským územím pro letadla, která nebyla v souladu s normou ICAO certifikována podle úrovně hluku. V důsledku této akce byla převážně většině ruských letadel zakázána přeprava do Evropy. Letecký průmysl v Rusku nebyl schopen zajistit dostatečný počet moderních letadel ruské výroby, letecké společnosti byly nuceny kupovat letadla v zahraničí. V průběhu času začal být nákup letadel zahraniční výroby masivní. V důsledku toho tvořila na začátku roku 2010 zahraniční letadla velkou část leteckého parku ruských leteckých společností. (KOTOV N. *A. Istoriya grazhdanskoj aviacii Rossii. Chast' 2. S 1945 goda do nachala XXI veka: Uchebnoe posobie).*

Sukhoi Superjet-100 je první ruské osobní letadlo vyvinuté pomocí digitálních technologií. Sériová výroba těchto letadel byla zahájena v roce 2011. Dnes jsou využívána nejen v ruských leteckých společnostech a vládními úřady: Aeroflot, Gazpromavia, Jakutia Airlines, Ministerstvo pro mimořádné situace Ruské federace, Ministerstvo vnitra Ruské federace, ale i v zahraničí: Interjet (Mexiko), CityJet (Irsko), Thajské královské letectvo (Argumenty i fakty. AIF.ru. *Passazhirskij samolet Sukhoi SuperJet-100 v cifrah i faktah. Infografika, 2019).*

K dnešnímu dni soutěží ruské letecké společnosti zcela úspěšně se západními, což je způsobeno tím, že ruští dopravci aktivně rozvíjejí systém charterové dopravy. Osobní doprava ruských leteckých společností v roce 2018 překročila 2,5krát ukazatele, které platily před 10 lety (Federální letecká dopravní agentura, 2019).

V souvislosti s poměrně velkou rozlohou Ruska hraje letecká doprava velmi důležitou sociálně-ekonomickou roli, a zároveň zajišťuje potřebnou dostupnost a to i nejvzdálenějších koutů Ruska.

4 Vlastní práce

4.1 Letecká společnost Aeroflot

Aeroflot je lídrem v oblasti civilního letectví v Rusku a aktuálním národním dopravcem. V roce 2017 ocenila Aeroflot agentura Brand Finance jako nejsilnější společnost v Rusku a ve světě. Skupina Aeroflot se dostala do top-20 leteckých dopravců světa.

Aeroflot vstoupil v roce 1989 jako první z ruských leteckých společností do Mezinárodní asociace letecké dopravy (IATA).

Společnost má sídlo na letišti Šeremeťjevo. V sezóně léto 2018 (od 25. března do 27. října) – provozovala lety do 146 destinací v 52 zemích světa (v Rusku jde o 52 tras). V Rusku má letecká společnost 4 hlavních pobočky: v Petrohradě, Kaliningradě, Permu a Vladivostoku.

Za prvních sedm měsíců roku 2018 přepravila letecká společnost 19,8 milionů cestujících, a to o 7,0 % více než ve stejném období předchozího roku. Pohyb cestujících dosáhl 54,7 miliard (+5,4 %). Kombinovaný pohyb cestujících v rámci skupiny společností Aeroflot činil od ledna do července 2018 30,8 miliard cestujících (+9,0 %). V průběhu roku 2017 převezla společnost 50,1 milionů cestujících (+15,4 % v porovnání s rokem 2016).

Dceřinými leteckými společnostmi Aeroflotu jsou nízkonákladová Pobeda, Rossiya Airlines, Aurora.

V roce 2016 obdržela společnost za vysokou kvalitu služeb čtyři hvězdičky v hodnocení Skytrax, které uděluje britská poradenská společnost, která je považována za autoritativní ve světě odhadců úrovně služeb, leteckých společností a letišť. Sedmkrát byla zvolena jako nejlepší letecká společnost Východní Evropy v podobě prémie Skytrax World Airline Awards. V roce 2017 získala nejvyšší hodnocení - „pět hvězdiček“ - od americké letecké asociace APEX.

Letadlový park společnosti je jedním z nejmodernějších na světě. Aeroflot vlastní 253 letadel typu Airbus A320, A330, Boeing 737, Boeing 777 a Sukhoi Superjet 100.

Letecká flotila se skládá ze středně traťových a dálkových letadel pro dopravu. Každé letadlo nese jméno jiné vynikající osobnosti Ruska (jména vědců, literátů, zástupců umění). Průměrné stáří letadel je 4,3 roku.

Tabulka č. 4 uvádí letadla zapojená do plánu pravidelné dopravy a počet letadel společnosti v různých letech.

Tabulka 4 Letecká flotila společnosti Aeroflot

Model letadla	25.07. 2017	26.09. 2018	02.02. 2019	Počet sedadel	Maximální vzdálenost letu (km)	Názvy letadel
Sukhoi Superjet 100	34	50	50	98	2 400	V. Sysovsky, SKYTEAM, D. Glinka, V. Borisov, B. Bugaev, M. Lomonosov, P. Mikhailov, V. Kaverin
Airbus A320	73	79	80	140	4 000	SKYTEAM, S. Botkin, N. Rimsky-Korsakov, D. Shostakovich, M. Rostropovich, Y. Gagarin
Airbus A321	37	39	37	170	3 800	F. Ushakov, S. Bondarchuk, S. Diaghilev, G. Vishnevskaya, K. Stanislavsky, E. Ryazanov, V. Nabokov
Airbus A330	22	22	22	229 (A330-200) 296,302 (A330-300)	11 200 (A330-200) 9 500 (A330-300)	I. Brodsky, A. Griboedov, N. Gogol, SKYTEAM, V. Mayakovsky, B. Pasternak, F. Tyutchev, M. Sholokhov
Boeing 737-800 NG	27	42	47	158	4 500	K. Simonov, N. Berdyaev, V. Belinsky, L. Gumilev, M. Shchepkin, N. Karamzin
Boeing 777-300ER	16	17	17	402	11 200	M. Kutuzov, P. Bagration, M. Barklay de Tolly, D. Davydov
Celkem	209	249	253	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky společnosti Aeroflot

Společnost svou flotilu každoročně rozšiřuje. Za tři roky se počet letadel zvýšil o téměř 50 kusů. V tomto období provozoval Aeroflot ruská regionální letadla Sukhoi Superjet 100, ostatní letadla byla zakoupena od renomovaných světových společností Boeing a Airbus.

V září 2018 uzavřely Aeroflot a United Aircraft Corporation smlouvu na dodávku dalších 100 letadel Sukhoi Superjet 100. Dohoda zahrnuje dodávku letadel v letech 2019 až 2026.

Více než 50 % (51,17 %) akcií PAO Aeroflot patří Ruské federaci v zastoupení Federální agentury pro řízení státního majetku. Více než 45 % akcií je ve volném oběhu u institucionálních a soukromých investorů. Akcie veřejné akciové společnosti Aeroflot se obchodují na Moskevské burze (kód vydavatele: AFLT) a na mimoburzovních trzích ve formě globálních depozitních certifikátů, ověřujících práva týkající se kmenových akcií.

Za první pololetí roku 2018 vzrostly tržby skupiny Aeroflot podle IFRS na 13,2 %, a to v porovnání s prvním pololetím roku 2017, tj. na 265,8 miliard rublů. Ukazatel EBITDA dosáhl 6,6 miliard rublů, ziskovost EBITDA – 2,5 %. Čistá ztráta činila 5,2 miliard rublů.

Ve druhém čtvrtletí roku 2018 vzrostly tržby skupiny Aeroflot podle IFRS ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku o 16,8 % neboli na 153,9 miliard rublů. Ukazatel EBITDAR činil 35,6 miliardy korun, návratnost EBITDAR – 23,1 %. Ukazatel EBITDA dosáhl 14,4 miliard rublů, ziskovost EBITDA – 9,3 %. Čistý zisk činil 6,3 miliardy rublů (Aeroflot, *Profil společnosti Aeroflot, 2018*).

Podle výzkumu společnosti Brand Finance je značka letecké společnosti Aeroflot nejsilnější mezi největšími leteckými společnostmi na světě. Hodnota značky Aeroflot vzrostla v roce 2017 na 1,43 miliardy dolarů (v roce 2016 – 1,27 miliard dolarů). Společnost realizuje projekty reklamní integrace na populárních televizních kanálech a vyrábí také fasády budov v Moskvě s uměleckými reklamními materiály (Obrázek 11), zúčastnila velké každoroční akce „Moskevský mezinárodní festival světla“, která je součástí prvních tří největších mezinárodních festivalů světla na světě. V průběhu roku proběhla reklamní kampaň v 15 zahraničních zemích v Evropě, Asii a Severní Americe zaměřených na zvyšování povědomí o značce a posílení značky, stejně jako na stimulaci poptávky po tranzitní přepravě mezi Asií a Evropou.

Letecká společnost je oficiálním sponzorem CSKA, a to od roku 2009, poskytuje týmu speciální letadlo, kterým létají hráči na zápasy. Aeroflot je také oficiálním

dopracem profesionálního basketbalového klubu (PBC) CSKA (TASS. *Aeroflot prodil soglasheniya s RFS, futbol'nyim i basketbol'nyim CSKA do 2020 goda*, 2018) (Obrázek 12).

Od roku 2013 je Aeroflot oficiálním dopravcem fotbalového klubu Manchester United (HRG, *Historie a ocenění Aeroflot Russian Airlines*, 2014) (Obrázek 13).

Speciální „tarif fanouška“ zavedla společnost Aeroflot 1. ledna 2018, a to s cílem zajistit dostupnost zápasů mistrovství světa ve fotbale v roce 2018 a poskytnout možnost ruským fanouškům zajistit masovou podporu národnímu týmu Ruska. Cena letenky byla pět rublů za let (včetně poplatku) na území Ruské federace do města konání zápasu národního týmu Ruska a zpět (Euromag, *Ruský fanoušek koupil lístek na mistrovství světa za 5 rublů*, 2018) (Obrázek 14).

4.2 Letiště v Ruské federaci

V posledních letech došlo v Rusku k trvalému nárůstu počtu cestujících, kteří využívají služby civilního letectví. Podle statistik dosáhl v roce 2018 celkový objem cestujících ruských letišť 207 milionů lidí. V roce 2017 to bylo 186 milionů. To ukazuje nárůst počtu cestujících o 10 %. Rozdíl roků 2016 a 2017 je 14,5 %.

Tabulka 5 Objem dopravy přes letiště v Rusku

Druh letu	Přeprava cestujících (odesláno + přijato), osoby		
	2016	2017	2018
Mezinárodní	46 412 429	61 324 147	68 728 297
Vnitřní	113 184 927	125 439 966	138 146 535
Celkem	159 597 356	186 764 113	206 874 832

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky federální agentury letecké dopravy

Důvodem růstu objemu se stalo Mistrovství světa 2018, které se konalo v Rusku, a zvýšení počtu cestujících na Krymu. Dále se zlepšila pozemní infrastruktura: v některých regionech Rusku byla postavena nová letiště nebo rekonstruována ta stará. Letecké společnosti doplňují svoje flotily novými letadly zahraniční i domácí výroby. Je třeba poznamenat, že hlavním faktorem malého růstu byl nárůst nákladů na palivo. Ruské letecké společnosti pracovaly v letech 2017–2018 v podmínkách prudkého růstu cen leteckého paliva (Rambler, *Passazhiropotok aehroportov RF v 2018 godu postavil rekord za istoriyu grazhdanskoy aviacii*, 2019).

Na začátku roku 2019 bylo v Rusku v provozu 241 letišť. Převážná část dopravy je prováděna moskevským leteckým uzlem. Jeho hlavními prvky jsou mezinárodní letiště

Šeremet'jevo, Domodědovo, Vnukovo a Žukovskij. Letecký uzel hraje důležitou roli pro leteckou dopravu Ruska a SNS. Celkový objem jeho přepravy v roce 2018 činil 96 milionů lidí (Pravitel'stvo Moskovskoj oblasti, *Razvitie aehroportov Moskovskogo aviauzla*, 2019).

Tabulka 6 Přeprava cestujících na letištích Ruské federace - mezinárodní a vnitřní lety

Název	Cestující celkem, osoby		
	2016	2017	2018
Moskva-Šeremet'jevo	33 655 605	39 641 443	45 348 150
Moskva-Domodědovo	28 500 259	30 657 854	29 403 704
Moskva-Vnukovo	18 138 865	18 138 865	21 478 486
Pulkovo-Petrohrad	13 265 037	16 125 520	18 123 064
Soči	5 248 800	5 681 974	6 343 869

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky federální agentury letecké dopravy

Obrázek 6 Nejrušnější letiště v Rusku, rok 2018



Zdroj: Russiadays.travel. Kak rabotaet rossijskij turisticheskiy rynok?

Na obrázku je vidět, že převážná většina letišť se nachází v evropské části země. V první pěti nejrušnějších letišť v Rusku se objevují tři letiště moskevského leteckého uzlu, letiště Pulkovo (Petrohrad) a letiště v Soči. Níže se budeme zabývat letišti moskevského uzlu, neboť se jedná o nejvyužívanější letiště v Rusku.

4.2.1 Letiště Moskva-Šeremet'jevo

Mezinárodní letiště Šeremet'jevo je největším ruským letištem z hlediska osobní a nákladní dopravy, přistávacích operací, komplexu odbavovacích hal a výkonů cargo-komplexu. Cestovní síť letiště pokrývá více než 200 destinací. Akciová společnost „Mezinárodní letiště Šeremet'jevo“ a její dceřiné společnosti tvoří skupinu.

Hlavní činností skupiny je správa letiště Šeremet'jevo a jeho provoz, včetně služeb mezinárodní a vnitrostátní osobní a nákladní letecké dopravy. Kromě toho pronajímá skupina část svého majetku maloobchodníkům a dalším komerčním organizacím pracujícím v areálu letiště, provádí činnost v oblasti volného obchodu, služby celních brokerů a letecké bezpečnosti a také poskytuje další služby, spojené s činností letiště. Závislé společnosti provádějí především činnosti v oblasti pozemní údržby letadel.

Letiště se stalo světovým lídrem v přesnosti letů. Podle hodnocení Britské výzkumné společnosti OAG bylo v roce 2018 Šeremet'jevo prohlášeno nej přesnějším letištem v Evropě v kategorii 20–30 milionů cestujících. Ukazatel přesnosti činil 87 % (Sheremetyevo International Airport. *Sheremetyevo today*, 2019).

Tabulka 7 Přeprava cestujících a nákladu na letišti Moskva-Šeremet'jevo

Ukazatele	Podrobnosti o objemu dopravy přes letiště		
	2016	2017	2018
Počet cestujících, osoby	33 655 605	39 641 443	45 348 150
Nákladní doprava, tuny	231 249,90	293 972,50	308 684,40
Pošta, tuny	24 852,80	35 727,30	37 892,52

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky federální agentury letecké dopravy

Počet cestujících se ve srovnání s rokem 2017 zvýšil o 14,3 % a dosáhl 45 milionů 836 tisíc lidí. Klíčovými faktory pro zvýšení osobní dopravy přes letiště Moskva-Šeremet'jevo se v roce 2018 staly zvýšení a rozšíření sítě linek letecké společnosti Aeroflot a dalších leteckých partnerů, příchod nových dopravců. V roce 2018 začaly na

letišť směřovat své lety nové letecké společnosti: Azur Air, British Airways, Cham Wings a Ural Airlines, byly otevřeny lety do 23 nových destinací (Sheremetyevo International Airport. *Press release*, 2019).

Mezinárodní letiště Šeremet'jevo je uznáváno jako nejlepší v kvalitě služeb v kategorii největších letišť v Evropě s objemem cestujících více než 40 milionů, a to podle výsledků globálního programu výzkumu úrovně služeb na letištích Airport Service Quality (ASQ) ACI v roce 2018 (Airports Council International. *World's top airports for Customer Experience revealed*, 2019).

Zvýšení objemu nákladní dopravy v roce 2018 činilo ve srovnání s 2017 asi 5,5 %, objem zpracované pošty zůstal na úrovni roku 2017. Hlavními vnějšími směry, na které připadá více než 50 % dopravního toku, jsou to Čína, Německo, USA, Nizozemsko a Jižní Korea. Největší nárůst objemu nákladní dopravy ve vývozu a tranzitu v roce 2018 byl zaznamenán ve směrech: Lutych (LGG), Lipsko (LEJ), Čcheng-tu (CTU) a Tchaj-wan (TPE) (Sheremetyevo International Airport. *Press release*, 2019).

Tabulka 8 Letecké společnosti, které zajišťují lety na mezinárodní letiště Šeremet'jevo

Společnosti (nákladní přeprava):	Společnosti (osobní přeprava):
AirBridgeCargo	Air China
Air Koryo	British Airways
Etihad Airways Cargo	Czech Airlines
Korean Air Cargo	Flydubai
Sky Gate Airways	SmartWings
TNT Airways	Aeroflot

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky letiště

Letiště Šeremet'jevo je uzlové letiště pro letecké společnosti Aeroflot, Nordwind Airlines, Royal Flight, AirBridgeCargo, LUKoil-Avia, Rossiya Airlines (Sheremetyevo International Airport. *Sheremetyevo today*, 2019).

4.2.2 Letiště Moskva-Domodědovo

Mezinárodní letiště Moskva-Domodědovo je podle objemu osobní dopravy největším letišťem v Rusku a ve východní Evropě. Lety jsou prováděny do více než 240 destinací. Domodědovo je zahrnuto do 20 nejrušnějších letišť v Evropě. Má dvě nezávislé paralelní přistávací dráhy - to je důvodem, proč zde mohou v jednom okamžiku letadla vzletat i přistávat. Spojení s centrem Moskvy zajišťuje vlak Aeroexpress (RŽD) a autobusy.

Za rok 2018 se počet cestujících zvýšil o 3 % oproti předchozímu roku (bez ohledu na dopravce, kteří zastavili lety). Na mezinárodních leteckých linkách činil provoz 13,3 milionů lidí, na domácích leteckých linkách 16,1 milionů lidí (Moscow Domodedovo Airport. *Press center*, 2019).

Tabulka 9 Přeprava cestujících a nákladu na letišti Moskva-Domodědovo

Ukazatele	Podrobnosti o objemu dopravy přes letiště		
	2016	2017	2018
Počet cestujících, osoby	28 500 259	30 657 854	29 403 704
Nákladní doprava, tuny	119 039,44	22 862,35	120 354,17
Pošta, tuny	23 105,11	25 472,50	22 387,60

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky federální agentury letecké dopravy

Moskevské letiště Domodědovo se řadí na první místo v zemi podle počtu partnerských leteckých společností - 50 dopravců. Z nich tvoří 13 ruské společnosti, 29 partneri ze vzdálenějších zemí a 8 dopravci ze zemí SNS. V roce 2018 začaly z letiště Domodědovo provozovat lety letecké společnosti Royal Air Maroc, Oman Air, Ethiopian Airlines a LOT Polish Airlines, společnosti EGYPTAIR lety obnovila.

V roce 2018 prováděli partneri letiště lety do více než 180 destinací po celém světě. Společnosti začaly létat do nových měst jako je Casablanca, Káhira, Maskat, Addis Abeba, Reykjavík, Bari a Bologna, Bělehrad, Korfu, Varšava a Vladivostok (Moscow Domodedovo Airport. *Press center*, 2019).

Tabulka 10 Letecké společnosti, které zajišťují lety na mezinárodní letiště Domodědovo

Společnosti (nákladní přeprava):	Společnosti (osobní přeprava):
AirBridgeCargo Airlines	Air Arabia
EgyptAir Cargo	Belavia
Emirates SkyCargo	EgyptAir
Etihad Cargo	Globus
Lufthansa Cargo	Japan Airlines
Suparna Airlines Cargo	S7 Airlines

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky letiště

4.2.3 Letiště Moskva-Vnukovo

Mezinárodní letiště Vnukovo je nejstarším letišťem moskevského leteckého uzlu. Vnukovo má zvláštní postavení - na letiště jsou směřovány lety letadel vyšších úředníků země, hlav cizích států a vlád, kteří míří do Ruska. Lety jsou prováděny do více než 170 destinací. Mezinárodní letiště Vnukovo je zajišťováno vlastní rozsáhlou správou a má rozvinutou síť dopravních komunikací. Nachází se ve vzdálenosti 28 km od historického centra Moskvy.

Osobní terminál A je spojen pomocí podzemní železniční dráhy, která je unikátní a jediná v Rusku, s Kyjevským nádražím, kam přijíždějí vysokorychlostní elektrické vlaky Aeroexpress (Vnukovo International Airport. *Obecné informace*, 2019).

Tabulka 11 Přeprava cestujících a nákladu na letišti Moskva-Vnukovo

Ukazatele	Podrobnosti o objemu dopravy přes letiště		
	2016	2017	2018
Počet cestujících, osoby	13 946 688	18 138 865	21 478 486
Nákladní doprava, tuny	44 153,22	58 493,98	62 604,45
Pošta, tuny	7 626,81	10 259,52	12 504,62

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky federální agentury letecké dopravy

Celkový pohyb cestujících letiště činil v roce 2018 21 milionů lidí, což představuje nárůst o 18,4 % oproti roku 2017. Vysoké tempo růstu na mezinárodních linkách je spojeno s poptávkou obyvatelstva nízkonákladové dopravy letecké společnosti Pobeda a se zapojením dvou nových partnerů - Uzbekistan Airways a Air Azur. Ve srovnání s rokem 2017 se podíl mezinárodních letů na celkových objemech letiště Vnukovo zvýšil z 29 % na 40 %.

Tabulka 12 Letecké společnosti, které zajišťují lety na mezinárodní letiště Vnukovo

Společnosti (nákladní přeprava):	Společnosti (osobní přeprava):
ATRAN	Azerbaijan Airlines
UPS Airlines	Azur Air
	Georgian Airways
	FlyOne
	Rossiya Airlines
	Turkish Airlines

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky letiště

Mezinárodní letiště Vnukovo bylo v červnu 2018 jediným v Rusku, které dostalo ocenění prezidenta Ruské federace V. V. Putina za dosažené pracovní úspěchy a vysokou odbornou činnost (Vnukovo International Airport. *Obecné informace*, 2019).

4.3 Analýza konkurenčního prostředí

Pro analýzu konkurenčního prostředí na trhu letecké dopravy v Ruské federaci se zaměřením na postavení letecké společnosti Aeroflot byly vybrány následující společnosti:

1. Rossiya Airlines,
2. S7 Airlines,
3. Ural Airlines,
4. UTair Aviation.

Společnosti budou porovnány z následujících hledisek:

- objem osobní dopravy na vnitrostátních a mezinárodních linkách, destinace,
- služby poskytované na palubě letadel,
- stav letecké flotily,
- hospodářské výsledky společnosti,
- cena letenek,
- zučastnění dopravce v alianci a bonusové programy pro pasažéry.

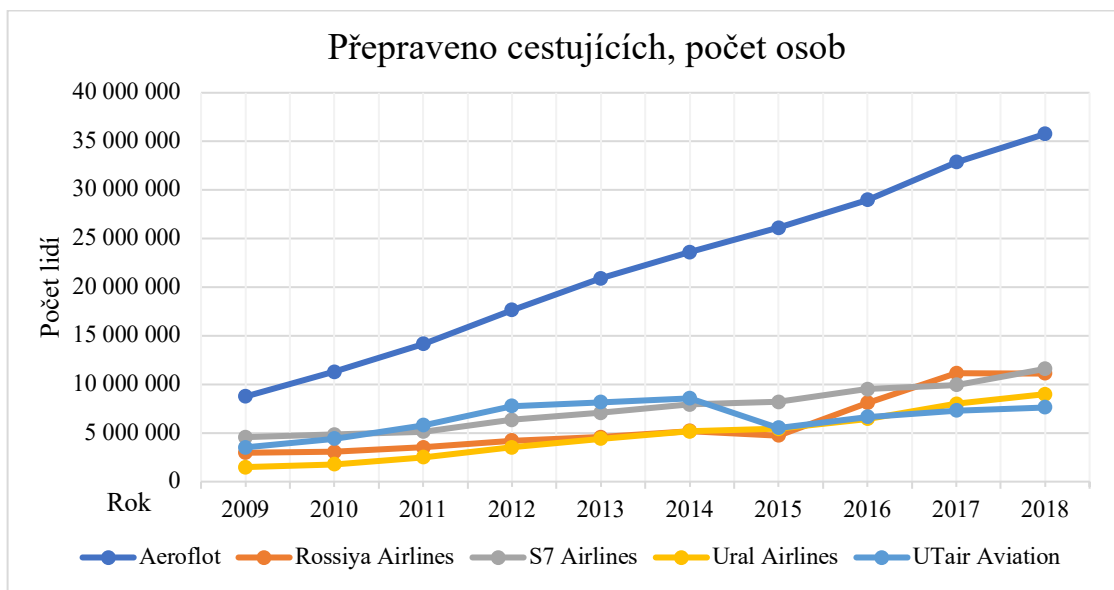
4.3.1 Objem osobní dopravy na vnitrostátních a mezinárodních linkách, destinace

Federální agentura letecké dopravy (Rosaviacija) je výkonným orgánem, který poskytuje veřejné služby a řízení veřejného majetku v oblasti letecké dopravy (civilní letectví), využití vzdušného prostoru Ruské federace, navigační služby uživatelům vzdušného prostoru Ruské federace, poskytuje státní registraci práv pro letadla a transakce

s nimi. Agentura každoročně shromažďuje základní ukazatele a informace o vnitřní a mezinárodní dopravě. Pro analýzu konkurenčního prostředí slouží jako hlavní ukazatele počet přepravených osob a obrat cestujících (Federální letecká dopravní agentura, 2018).

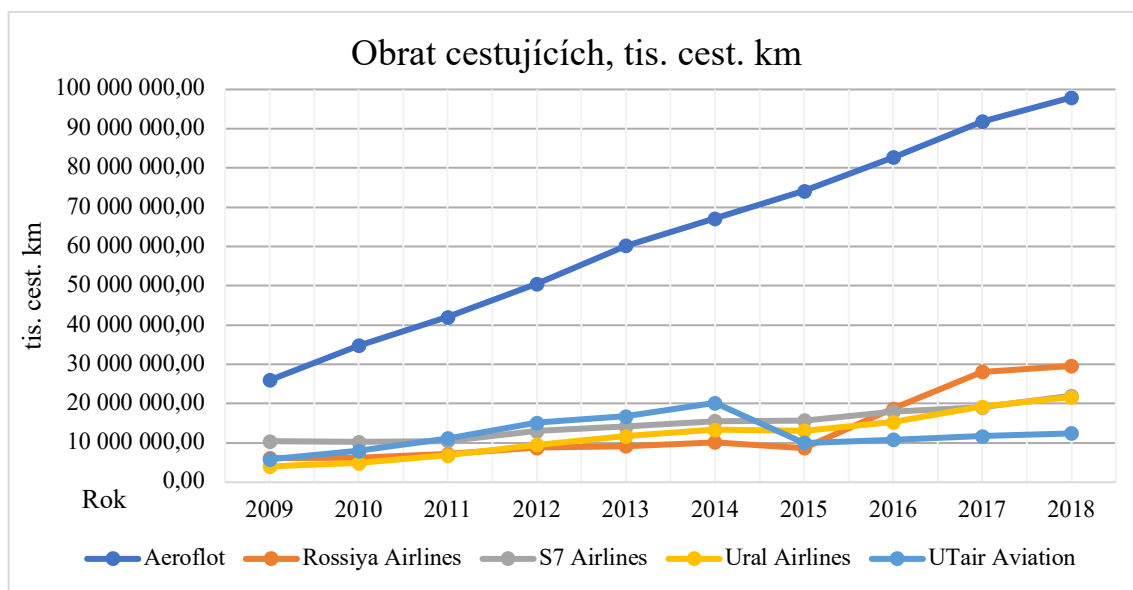
Na obrázku č. 7 jsou uvedeny údaje o počtu přepravených cestujících pěti vybraných společností, a to od ledna 2009 do konce prosince roku 2018.

Obrázek 7 Přeprava cestujících za leden-prosinec 2009-2018 (mezinárodní a vnitrostátní přeprava)



Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky federální agentury letecké dopravy

Obrázek 8 Obrat cestujících za leden – prosinec 2009–2018 (mezinárodní a vnitrostátní přeprava)



Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky federální agentury letecké dopravy

Z obrázků č. 7 a č. 8 lze usoudit, že dopravce Aeroflot přepravuje největší počet lidí a počet cestujících každoročně roste. V porovnání s ostatními společnostmi má Aeroflot počet cestujících 3krát větší. Největší růst byl zaznamenán v roce 2012, rozdíl tvořil 3 482 375 lidí. Tento růst lze spojit s provedením masivní reklamní kampaně v Evropě a Asii pod sloganem „The sky ... Our Masterpiece” („Nebe ... Naše mistrovské dílo“). Na ruském území byla provedena reklamní kampaň „Vaše pohodlí je ve výšce“, spolu s realizací komplexu dalších reklamně-informačních akcí zaměřených na zvýšení objemu letecké dopravy (Aeroflot, *Brand development and service quality improvement*, 2012).

Lze vidět, že společnost Aeroflot má pozici jednoho z hlavních dopravců. Počet cestujících za rok 2018 vzrostl o 8,9 %, což znamená, že společnost má dobré postavení na trhu a vysokou důvěru zákazníků. Jako dceřiná společnost Rossiya se řadí podle obrátu dopravy na druhé místo .

Ostatní společnosti vykazují také růst objemu cestujících, jen společnost UTair zaznamenala od roku 2014 velký pokles, a to o 3 023 958 lidí. Příčinami krize se staly devalvace rublu vůči dolaru a euru, sankce vůči největším ruským bankám, které odmítly následně refinancovat půjčky leteckým společnostem. V létě roku 2014 byly letecké společnosti vážně postiženy kolapsem turistického trhu (Ezhednevnyaya delovaya gazeta RBK. *Zhestkaya posatka*. Gordeeva Mariya, 2014).

Následně zkrachovala druhá velká ruská letecká společnost Transaero. Aeroflot měl v plánu koupit podíl 75 %, reorganizovat a začlenit ji do své struktury, ale kvůli zamítnutí státní záruky a nesouhlasu s restrukturalizací trhu věřitelů Transaera byla letecká společnost nucena vyhlásit bankrot (Lidovky.cz, *Druhé největší ruské aerolinky míří k bankrotu. Aeroflot je nekoupí*, 2015).

Určitým faktorem vysokých ukazatelů je nabídka letů dané společnosti. Čím více možností letu společnost nabízí, tím více zákazníků získá.

Obrázek 9 Destinace letů vybraných společností



Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek leteckých společností

Místem odletu na obrázku č. 9 je Moskva, protože všechny vybrané společnosti létají z Moskvy. Lze říct, že pouze společnost Aeroflot nabízí lety do Ameriky. Ostatní destinace jsou totožné.

Letecká společnost Aeroflot provádí své lety z Moskvy do 52 zemí světa. Ze 146 destinací se 52 nachází v Rusku, 16 v SNS, 4 na Blízkém a Středním Východě, 5 v Americe, 13 v zemích Asie, 55 v Evropě a 1 v Africe. Lety společného provozu („code-share“) s leteckými společnostmi-partnery jsou prováděny do 186 destinací, a to s ohledem na lety dceřiných společností - 491 tras (Aeroflot, *Profil společnosti Aeroflot, 2018*).

Dopravce S7 Airlines společně s dceřinými dopravci tvoří rozsáhlou síť, která zahrnuje více než 205 destinací (141 - ruské) ve 34 zemích světa, v Evropě, Asii a na Středním Východě. Mnoho dalších letů je obsluhováno partnerskými leteckými společnostmi na základě kódových dohod (S7 Airlines, *About Us, 2018*).

Ural Airlines provádějí pravidelné a charterové lety z více než 25 letišť v Rusku. Největší počet letů se provádí z letiště Domodědovo (50 destinací), Koltsovo (více než 45 destinací), Pulkovo (více než 30 destinací), Šeremeťjevo (3 směry) (Ural Airlines, *Information for passengers. About Us, 2018*).

Hlavními dopravními uzly jsou pro UTair Airlines kromě základních také Rostov-na-Donu, Ufa, Irkutsk, Perm, Samara, Novosibirsk, stejně jako Mnichov, Vilnius a Baku. Proto lze v těchto městech najít pohodlné zázemí a pravidelné lety. Za jediný den provádí letecká společnost UTair více než 300 letů ve stovce směrů (UTair, *About*, 2018).

4.3.2 Služby na palubě letadla

Komplex služeb poskytovaných dopravcem zahrnuje i služby na palubě letadla. Jsou vždy prováděny personálem připraveným pro výkon této činnosti, včetně zajištění bezpečnosti během letu a poskytování první zdravotní pomoci. Závisí na zaplacené třídě, délce letu, typu letadla. Zahrnují poskytování individuální, lékařské, informační služby a poskytování výživy. Od nástupu cestujících na palubu a až do okamžiku, kdy vystoupí z kabiny, musí být v kabině neustále i letuška. Během letu nabízejí letušky cestujícím nápoje a jídlo, sledují čistotu a teplotní režim na palubě.

Níže jsou uvedeny tabulky poskytovaných tarifů a jejich obsah každé letecké společnosti. Pro lepší orientaci a názornosti jsou v tabulkách používány symboly " + " tarif obsahuje tuto službu, " - " služba není k dispozici pro tento tarif, " \$ " služba je k dispozici za příplatek.

Tabulka 13 Letecké tarify dopravce Aeroflot a jejich obsah

Název	Tarify	Zavazadla	Zvýšení třídy	Změny údajů	Výběr místa	Vracení ceny	Prioritní služby
Aeroflot	Economy						
	Promo	1×10 kg 1×23 kg	\$	\$	\$	-	-
	Saver	1×10 kg 1×23 kg	\$	\$	\$	-	-
	Classic	1×10 kg 1×23 kg	\$	\$	+	\$	-
	Flex	1×10 kg 2×23 kg	\$	+	+	+	-
	Comfort						
	Classic	1×10 kg 2×23 kg	\$	\$	+	\$	-
	Flex	1×10 kg 2×23 kg	\$	+	+	+	-
	Business						
	Classic	1×15 kg 2×32 kg	-	\$	+	\$	+
	Flex	1×15 kg 2×32 kg	-	+	+	+	+

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky společnosti Aeroflot

Tabulka 14 Letecké tarify dopravce Rossiya Airlines a jejich obsah

Název	Tarify	Zavazadla	Zvýšení třídy	Změny údajů	Výběr místa	Vracení ceny	Prioritní služby
Rossiya Airlines	Economy						
	Classic	1×10 kg 1×23 kg	\$	\$	+	\$	-
	Premium	1×10 kg 2×23 kg	\$	\$	+	\$	-
	Comfort						
	Classic	1×10 kg 2×23 kg	\$	+	+	+	-
	Business						
	Classic	1×15 kg 2×32 kg	-	+	+	+	+

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky společnosti Rossiya Airlines

Tabulka 15 Letecké tarify dopravce S7 Airlines a jejich obsah

Název	Tarify	Zavazadla	Zvýšení třídy	Změny údajů	Výběr místa	Vracení ceny	Prioritní služby
S7 Airlines	Economy						
	Basic	1×10 kg \$	\$	\$	\$	-	-
	Flex	1×10 kg 1×23 kg	+	\$	\$	\$	-
	Business						
	Basic	1×15 kg 1×32 kg	+	\$	+	-	-
	Flex	1×15 kg 2×32 kg	+	+	+	+	+

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky společnosti S7 Airlines

Tabulka 16 Letecké tarify dopravce Ural Airlines a jejich obsah

Název	Tarify	Zavazadla	Zvýšení třídy	Změny údajů	Výběr místa	Vracení ceny	Prioritní služby
Ural Airlines	Economy						
	Promo Light	1×5 kg \$	+	-	\$	-	-
	Promo	1×5 kg 1×10 kg	+	\$	\$	-	-
	Economy	1×5 kg 1×23 kg	+	\$	\$	\$	-
	Premium Economy	1×5 kg 2×23 kg	\$	\$	+	+	-
	Business						
	Comfort	1×15 kg 2×32 kg	\$	+	+	+	+
Business	1×15 kg 2×32 kg	-	+	+	+	+	

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky společnosti Ural Airlines

Tabulka 17 Letecké tarify dopravce UTair Airlines a jejich obsah

Název	Tarify	Zavazadla	Zvýšení třídy	Změny údajů	Výběr místa	Vracení ceny	Prioritní služby
UTair Airlines	Economy						
	Minimum	1×5 kg \$	+	-	\$	-	-
	Optimum	1×5 kg 1×20 kg	+	-	\$	-	-
	Premium	1×5 kg 1×10 kg 1×20 kg	+	-	+	+	-
	Business						
Classic	1×5 kg 1×10 kg 2×30 kg	+	-	+	+	+	

Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky společnosti UTair Airlines

V porovnání s ostatními společnostmi nabízí společnost Aeroflot největší počet tříd služeb – Econom, Komfort a Business. Každá třída obsahuje několik tarifů, celkem se cestující může rozhodovat mezi 8 tarify.

Ostatní letečtí dopravci mají pouze 2 třídy služeb – Econom a Business. Největší počet tarifů má dopravce Ural Airlines – 6 tarifů. Při takovém velkém rozmezí tarifů si mohou cestující zakoupit letenku v závislosti na objemu a počtu zavazadel, možnosti vracení letenek, výběru sedadel, prioritní registraci a nástupu do letu atd.

Všechny společnosti poskytují na palubě letadla jídlo a nápoje. Navrhovaná strava je odlišná ve svém složení. Je to ovlivněno délkou letu, odletem z letiště a směrem letu. Teplé (čaj, káva) a studené (voda, džusy) nápoje jsou podávány po celý let. Nejméně 36 hodin před začátkem letu si cestující mohou objednat speciální jídlo, a to v závislosti na náboženském přesvědčení nebo ze zdravotních důvodů atd. Pokud mají cestující potřebu objednat něco navíc ještě v průběhu letu, má společnost Aeroflot k dispozici placený jídelní lístek.

Mimo jiné služby jsou při nástupu nabízeny časopisy a noviny v různých jazycích. Každý cestující má individuální firemní časopis a katalog s nabídkou Sky shop - zboží, které můžete zaplatit přímo na palubě.

Při letu s dítětem poskytuje společnost Aeroflot zdarma každému dítěti speciální dětský batoh se stolními hrami, hlavolamy a upomínkové předměty s leteckou tematikou a se značkou letecké společnosti. Na dálkových letech společnosti jsou letadla vybavena palubním systémem zábavy, můžete sledovat dětské filmy, poslouchat audioknihy a pohádky, zahrát si hry (Aeroflot. *Services for children*, 2018).

Dopravce Rossiya poskytuje dárky pouze dětem, které absolvují lety delší než šest hodin s odletem z letiště Šeremetjevo. Poměrně nedávno začala letecká společnost S7 Airlines také poskytovat dětské soubory na letech z Moskvy nebo Novosibirsku. Dopravce UTair dává dětem omalovánky a voskové tužky pouze na letech z moskevského letiště Vnukovo. Z uvedených dopravců poskytuje společnost Aeroflot nejlepší dětské služby, a to bez ohledu na délku letu a místo odletu.

Mimo jiné poskytuje každá společnost (kromě dopravce Rossiya Airlines) cestujícím individuální přikrývky a polštáře.

Z hlediska služeb na palubě letadla dopravce je Aeroflot lídrem mezi ostatními. Společnost nabízí největší počet tarifů, rozmanitá jídla a nápoje, velkou nabídku Sky shopu a dětských služeb pro pohodlný let.

4.3.3 Letecká flotila

Stav vozového parku se může při výběru letecké společnosti stát rovněž jedním z důležitých kritérií. Z technického hlediska nemá průměrné stáří letadla velký vliv na bezpečnost letu. Hlavním faktorem je údržba letadla, čím je letadlo starší, tím pozorněji se provádí kontrola. Z finančního hlediska bude mít společnost větší náklady na provedení těchto kontrol, výměnu prvků atd. Obecně platí, že nové generace letadel spotřebovávají palivo šetrněji ve srovnání s předchozími. Respektive letecká společnost musí hledat rovnováhu mezi ekonomickou efektivitou provozu starších typů letadel a nákupem nových letadel, který vyžaduje dodatečné kapitálové investice, i když je převeden na leasing.

Tabulka 18 Počet letadel a průměrné stáří v letech vybraných společnosti - rok 2018

	Aeroflot	Rossiya Airlines	S7 Airlines	Ural Airlines	UTair Aviation
Počet letadel, ks	253	63	92	47	74
Průměrné stáří v letech	4,3	13,3	10,3	13,2	16,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek leteckých společností

Z tabulky č. 18 lze zjistit, že dopravce Aeroflot má největší a nejnovější letecký park. To znamená, že musí věnovat velkou pozornost údržbě velkého množství letadel. Jen za rok 2018 bylo zaznamenáno 13 incidentů souvisejících s technickým stavem letadel. V porovnání se zbývajícími společnostmi a velkým počtem letů společnosti Aeroflot je to přípustné množství. Např. dopravce UTair pouze za rok 2018 zaznamenal 14 takových incidentů, a to při poměrně malém počtu letů.

4.3.4 Ceny letenek

Hledání letenek může být velmi zábavné, zvláště když jde o výhodnou nabídku. Cena letenky je založena na několika faktorech:

- základní cena,
- daně a poplatky na letišti,
- spotřeba paliva,
- platba za službu,

- strava,
- výběr místa na palubě,
- zavazadla.

Ceny letenek se mění kvůli dostupnosti a poptávce kupujících na místě. Levné letenky mohou být vyprodány 3 měsíce před datem odletu. V určitých obdobích roku je poptávka po letenkách mnohem vyšší (například o víkendech nebo svátcích).

Pro analýzu cen letenek byly vybrány lety z období 1. – 8. června, a to v různých třídách a do tří různých destinací.

Z tabulky č. 19 je vidět, že pro kupujícího je k dispozici několik druhů tarifů, stejně jako různé ceny. Cena závisí na zvoleném tarifu. Podrobná charakteristika každého tarifu je uvedena v podkapitole 4.3.2 - Služby na palubě.

Tabulka 19 Ceny letenek v období 1. – 8. června roku 2018

Letecké společnosti	Třída		Destinace		
			Moskva – Petrohrad, rubly	Moskva – Praha, rubly	Moskva – Vladivostok, rubly
Aeroflot	Economy	Saver	4 538	9 303	15 000
		Classic	5 938	11 613	
		Flex	7 738	14 763	
	Comfort	Classic	-	-	35 725
		Flex	-	-	47 745
	Business	Classic	39 423	48 963	94 545
Flex		46 623	57 963	112 545	
Rossiya Airlines	Economy	Saver	6 122	Žádné přímé lety	13 200
		Classic	6 922		
		Flex	9 322		
	Business	Classic	26 547		53 145
		Flex	33 747		68 145
S7 Airlines	Economy	Basic	3 856	Žádné přímé lety	Žádné přímé lety
		Flex	5 116		
	Business	Basic	-		
		Flex	-		
Ural Airlines	Economy	Promo Light	4 025	5 644	Žádné přímé lety
		Classic	5 025	7 894	
		Premium Economy	15 815	-	
	Business	Classic	21 245	26 801	
UTair Aviation	Economy	Minimum	2 790	Žádné přímé lety	Žádné přímé lety
		Optimum	3 790		
		Premium	4 790		
	Business	Classic	22 085		

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek leteckých společností - 5. března 2019

Nelze říci, že některé společnosti mají dražší letenky a jiné levnější. Vše záleží na směru a mnoha dalších faktorech. Do Petrohradu jsou letenky v ekonomické třídě levnější u UTair Aviation - 2 790 rublů, a nejdražší u Ural Airlines - 15 815 rublů. Pokud chceme letět do Prahy, provozují přímé lety jenom společnosti Aeroflot a Ural Airlines, ostatní mají lety s jedním nebo dvěma přestupy. Lety do Vladivostoku nabízí pouze Aeroflot - 15 000 rublů, a levnější mají Rossiya Airlines - 13 200 rublů v ekonomické třídě.

Téměř každý dopravce připravuje různé speciální nabídky, které umožňují koupit letenky za minimální cenu. Například UTair Airlines prodávají některé letenky jenom za 900 rublů, a Ural Airlines nabízejí let do Salzburgu za 3514 rublů. Lze také použít bonusové programy společností, hromadit bonusy a později je vyměnit za letenky.

K tomu, že společnosti mají různé tarify a jejich obsahy, musí při nákupu letenek cestující vždy zahrnout také poplatek za zavazadlo a možnost vrácení letenek.

4.3.5 Hospodářské výsledky společností

Mezi leteckými společnostmi existuje vysoká konkurence. Jedná se o velmi sezónní průmysl a zisky mohou být výrazně ovlivněny kolísáním cen energií nebo ekonomickými poklesy. Je důležité, aby investoři věděli, jak rozdělit peníze. Klíčové finanční ukazatele, které obvykle každá letecká společnost zveřejňuje, jsou příjmy, EDITDA, čistý zisk atd.

Tabulka 20 Finanční ukazatele vybraných společností roku 2016 a 2017

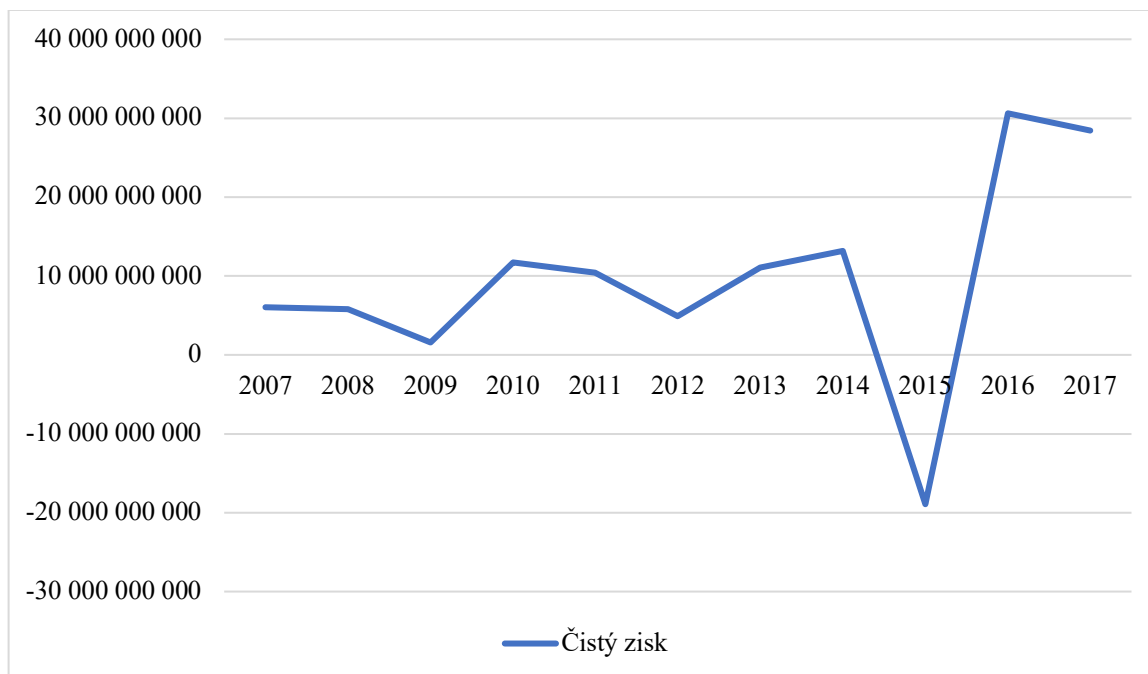
Letecké společnosti	Základní finanční ukazatele					
	Příjmy, miliony rublů		EBITDA, miliony rublů		Čistý zisk, miliony rublů	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Veřejná akciová společnost Aeroflot	495 880	532 934	53 281	33 726	30 616	28 443
Rossiya Airlines	73 189	94 812	1 255	5 214	904	4 196
S7 Airlines	108 110	117 722	4 468	6 178	2 896	4 432
Ural Airlines	57 320	66 675	2 921	3 644	2 691	3 235
UTair Aviation	55 662	55 014	917	-644	589	101

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek leteckých společností

Veřejná akciová společnost Aeroflot vykazuje největší hodnoty finančních ukazatelů. Její finanční situace je lepší než u většiny leteckých společností v Ruské federaci, (podle prohlášení, jež je obsaženo v informační databázi Federální služby státní statistiky (Rosstat) a splňuje výše uvedená kritéria).

Za poslední 10 let zaznamenala veřejná akciová společnost Aeroflot různé stavy finančních ukazatelů, a to od nejlepších do nejhorších.

Obrázek 10 Čistý zisk veřejné akciovou společností Aeroflot, v roku 2007 – 2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě webové stránky společnosti Aeroflot

Čistá ztráta společnosti Aeroflot činila v roce 2015 18,928 miliard rublů oproti čistému zisku 13,15 miliard rublů v předchozím roce. Tyto ztráty souvisejí s dynamikou kurzu rublu vůči světovým měnám a dynamikou cen ropy, které ovlivnily provozní náklady letecké společnosti. To souvisí i s realizací pověření vlády Ruské federace k zajištění přepravy cestujících letecké společnosti Transaero, která zkrachovala. Celkové náklady zahrnuté do výdajů činily téměř 17 miliard rublů, což mělo další negativní dopad na finanční výsledek (Aeroflot, *Aeroflot Group announces FY 2015 IFRS financial results*, 2016).

V roce získala 2016 společnost Aeroflot 30,616 miliardy rublů. Tento růst byl zajištěn zvýšením objemu dopravy, pozitivním kurzovým efektem a přetrvávající vysokou poptávkou na vnitrostátní lety a dále díky zahájení letů do nových mezinárodních destinací a zvýšení frekvence letů na pozadí postupného oživení poptávky v mezinárodním segmentu (Aeroflot, *Aeroflot announces FY 2016 IFRS financial results*, 2017).

4.3.6 Aliance a bonusové programy pro pasažéry

V současné době existují různé mezinárodní aliance - SkyTeam a Oneworld. Společnostem zúčastněným v těchto programech to umožňuje poskytovat svým cestujícím různé prioritní služby, jako jsou přednostní služby na letištích, získání bodů, které lze vyměnit za bonusové letenky na lety se kteroukoli členskou leteckou společností atd. Takové aliance nemohou být považovány za fúze nebo převzetí. Společnosti zůstávají právně nezávislé, ale pracují ve svazku. Mají jednotný systém rezervací a sběru dat, mohou se dohodnout na společných odletech, pomáhají si navzájem řešit problémy se zpožděním a zrušením letů atd.

Společnost Aeroflot je členem aliance SkyTeam, mimo jiné poskytuje programy podpory cestujícím - Aeroflot Bonus. Pokud se přihlásíte k členství, získáte příležitosti ve formě prémiových letů spolu s rodinou, použití vylosovaných bodů pro zvýšení třídy služeb a využití prémiových služeb partnerů. Jako dceřiná společnost je členem tohoto programu dopravce Rossiya. Získat bonus lze nejenom při nákupu letenek a jejich použití, rovněž je dostanete při použití bankovních karet Sberbank, Alfa-Bank, Citibank, servisu Booking.com, při pobytu v hotelech Hilton, Radisson Blu, Marriot, při nakupování na internetu: Asos, AliExpress, Lamoda a při stravování v restauračních řetězcích Novikov Group, Grand Uruk Restaurants atd. Celkově má program 171 partnerů, což umožňuje cestujícím sbírat body velmi rychle. K programu jsou přihlášení následující dopravci: Alitalia, Air France, Czech Airlines, KLM a dalších 18 dopravců. Program Aeroflot Bonus umožňuje uživatelům získat při akumulaci určitého počtu kvalifikačních bodů vyšší status: stříbrný, zlatý a platinový (Aeroflot, *Profil společnosti Aeroflot*, 2018).

Další společnost, která je členem aliance, je Oneworld - S7 Airlines. Členové programu se vyznačují vysokou mírou spolupráce, plánování, prodeje vstupenek, věrnostních programů, mají krátké a pohodlné přestupy na další lety, umožňují sdílení terminálů letišť, což snižuje náklady a umožňuje dělit se o zkušenosti dopravců. Program podporuje také hromadění bodů a jejich uplatnění při využití služeb na letištích, je možná výměna bodů na bonusy od členů a partnerů aliance. Existuje několik tarifů v závislosti na

typu výletu: cesta kolem světa, mezikontinentální lety, lety na území jednoho kontinentu. Tarify umožňují racionálně plánovat cestu s komfortem a kvalitou za rozumnou cenu. Členy aliance jsou American Airlines, British Airways, Qatar Airways, Finnair a dalších 9 dopravců (S7 Airlines, *About Us*, 2018).

Dopravce Ural Airlines není součástí leteckých aliancí, ale má více než 50 inter-line dohod s ruskými a zahraničními leteckými společnostmi. Společnost poskytuje osobní věrnostní program „Křídla“. Zákazníci letecké společnosti získávají slevy při nákupu letenek. Po každý let s Ural Airlines obdrží účastníci programu bonusy na svůj účet. Program poskytuje tři úrovně: modrý, stříbrný a zlatý. V závislosti na úrovni účasti v programu, směru, tarifu a ceně letu jsou účastníkům uděleny body. Mimo jiné jsou bonusy účtovány za nákup zboží a objednání doplňkových služeb v internetovém obchodě společnosti. Bonusy lze získat za použití služeb partnerů programu: Rentacar, Booking.com, Ramada Yekaterinburg, Gazprombank atd. Společnost provádí projekty spolu s charitativními fondy „Nadace Konstantina Habenského“ a „Rusfond“. Členové bonusového programu „Křídla“ mohou vypsát bonusy z účtu programu na účet fondů (Ural Airlines, *Information for passengers. About Us*, 2018).

Společnost UTair zvažuje vstup do aliance Star Alliance. Dopravce má dohody se členy Star Alliance Lufthansa a Turkish Airlines.

Tabulka 21 Aliance a bonusové programy pro pasažéry

Letecké společnosti	Aliance a bonusové programy
Aeroflot Rossiya Airlines	Aliance SkyTeam Program Aeroflot Bonus
S7 Airlines	Aliance Oneworld
Ural Airlines	Program „Křídla“
UTair Aviation	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek leteckých společností

Lze říct, že letecká společnost Aeroflot získala pro cestující díky vstupu do členství v alianci velké výhody.

5 Výsledky a diskuse

Hlavním úkolem předkládané bakalářské práce bylo provést analýzu konkurenčního prostředí na trhu letecké dopravy v Ruské federaci se zaměřením na postavení letecké společnosti Aeroflot. Pro srovnání byly vybrány ruské letecké společnosti – Rossiya Airlines, S7 Airlines, Ural Airlines, UTair Airlines.

Hodnocení bylo provedeno podle následujících kritérií:

- objem osobní dopravy na vnitrostátních a mezinárodních linkách, destinace,
- poskytování služeb na palubě,
- stav letecké flotily,
- hospodářské výsledky společností,
- ceny letenek,
- zučastnění dopravce v alianci a bonusové programy pro pasažéry.

5.1 Objem osobní dopravy na vnitrostátních a mezinárodních linkách, destinace

Podle prvního zvoleného kritéria je dopravce Aeroflot lídrem, společnost vykazuje 3krát větší ukazatele než ostatní dopravci. Lze říct, že společnost zajišťuje ve srovnání s ostatními dopravci téměř polovinu trhu. Jen za rok 2018 vzrostl počet cestujících linkami Aeroflotu o 8,9 %. Mezi ostatními společnostmi mají dobrou pozici Rossiya Airlines. Jako dceřiná společnost Aeroflotu mají důvěru zákazníků, a proto se řadí na druhé místo podle objemu dopravy.

Jedním z hlavních faktorů při výběru letecké společností jsou poskytované destinace letů. Každá letecká společnost poskytuje široký výběr vnitrostátních letů, ale co se týče mezinárodních linek, je nabídka dopravců omezená. Na základě porovnání destinací nabízejí dálkové lety pouze Aeroflot do Ameriky a Rossiya Airlines do Indonésie. Rozsáhlou síť tvoří také dopravce S7 Airlines, který nabízí mnoho letů do Evropy a na Island. Ural Airlines a UTair nabízejí méně možností než výše uvedené společnosti.

5.2 Služby na palubě letadla

První věcí, kterou kupující zohlední při nákupu letenek, je výběr vhodného tarifu. Každá společnost nabízí své tarify v závislosti na váze a počtu zavazadel, podmínkách vracení letenek atd. Ve srovnání s ostatními dopravci nabízí společnost Aeroflot největší

počet tarifů a tříd. Při výběru ekonomické třídy může cestující zaplatit za potřebné služby při registraci. Jeho dceřiná společnost Rossiya Airlines poskytuje také 3 třídy služeb na palubě a má stejná kritéria při stanovení tarifu. Ostatní společnosti nabízejí jen dvě třídy a podmínky tarifu jsou téměř stejné. Výjimkou společností UTair Airlines jsou váhy zavazadel – 20 a 30 kg, obvyklé normy jsou 23 a 32 kg.

Poskytované služby na palubě slouží společnosti jako dobrá reklamní kampaň, protože zákazníci s dětmi si jen za poskytnutí různých dětských souborů mohou příště vybrat stejného dopravce. Porovnané společnosti se ve službách liší, a proto si každý může vybrat dopravce v závislosti na svých potřebách.

5.3 Letecká flotila

Z finančního hlediska vynakládá společnost UTair velké peníze na údržbu své letecké flotily, protože průměrné stáří jejích letadel je největší – 16,9 let. Ve srovnání s ostatními flotilami má nejmodernější a největší park ve svém vlastnictví společnost Aeroflot. Podle statistiky rozšiřuje Aeroflot flotilu každoročně.

5.4 Ceny letenek

Rozhodujícím faktorem při výběru letenek je cena, která závisí na typu tarifu, datu nákupu a destinaci. Pro porovnání byly vybrány na konkrétní data 1. – 8. června roku 2019 tři destinace a ceny letenek u různých společností.

Hodnocení bylo provedeno ve všech třídách. Jen společnost Aeroflot nabízí lety na všechny uvedené destinace. Nelze říct, že jedna společnost má pro stejný směr letenky dražší a druhá levnější, protože každý tarif se liší od ostatních nějakou službou zdarma nebo naopak službou placenou.

5.5 Hospodářské výsledky společnosti

Z hlediska hospodářských výsledků vykazuje veřejná akciová společnost Aeroflot největší hodnoty. To lze spojit s tím, že 51 % akcií společnosti má ve vlastnictví stát a na její financování jsou přidělovány velké částky. Takže Aeroflot má lety do mnohých destinací, čímž získává většinu zákazníků. Nejhorší výsledky má společnost UTair Aviation, která vykazuje nejmenší čistý zisk. Společnost se stále potýká s důsledky krize v roce 2014.

5.6 Aliance a bonusové programy pro pasažéry

Posledním kritériem porovnání jsou letecké aliance a bonusové programy. Svým zákazníkům nabízí velké výhody společnost Aeroflot tím, že je zapojena v alianci SkyTeam a také poskytuje osobní podporu programu Aeroflot Bonus. Účast v těchto programech předpokládá získání bodů a možnost jejich použití na letenky, prioritní služby atd. Dceřiná společnost Rossiya Airlines se účastní stejného programu. Dopravce S7 Airlines se účastní aliance Oneworld, čímž rovněž umožňuje svým zákazníkům získávat určité výhody. Ural Airlines nabízí osobní věrnostní program „Křídla“, který umožňuje obdržet slevy při nákupu letenek.

Během analýzy byly zjištěny negativní faktory, které ovlivňují celkový objem dopravy a následně také finanční výkonnost jednotlivých společností. Jedním z hlavních faktorů je krize roku 2014, kdy došlo k devalvaci rublu vůči dolaru a euru, zavedení sankcí vůči Rusku a kolapsu turistického trhu. Mnoho leteckých společností se ocitlo v dluhových závazcích k leasingovým smlouvám, dodávkám paliv a letištním službám. Příkladem negativních důsledků je krach největší soukromé ruské letecké společnosti Transaero. Vnitřními problémy odvětví jsou neefektivní složení a nízké tempo modernizace parku letadel, což výrazně ovlivňuje dlouhodobé tempo růstu letecké dopravy.

Letecká doprava nemá alternativu v těch regionech Ruska, které jsou zbaveny pozemních dopravních komunikací, a v osobní dopravě soutěží na dálkových a středních tratích s železniční dopravou. Pro úspěšný rozvoj letectví na místní a mezinárodní úrovni by měly být řešeny nejen ekonomické ale i politické problémy, které v tuto chvíli vytvářejí bariéry a působí omezení činnosti subjektů na trhu.

Důležitou podmínkou pro zvýšení stability odvětví je vstup ruských leteckých společností do globálních mezinárodních aliancí, stejně jako spolupráce ruských leteckých dopravců s dopravci zemí SNS a dopravními společnostmi jiných druhů dopravy.

Zvláštní pozornost by měla být věnována výrobě domácích letadel. Je třeba si uvědomit, že boj o trh letecké dopravy, a zejména zahraniční, je velmi krutý. Hlavní společnosti Boeing a Airbus se nebudou chtít vzdát svých pozic. Současně s nárůstem výroby letadel je třeba zlepšit infrastrukturu letectví jako celku.

Podle výsledků analýzy lze konstatovat, že společnost Aeroflot je absolutním lídrem na trhu leteckých společností v Rusku. Její moderní flotila, tarify a služby evokují důvěru zákazníků nejenom v Rusku, ale i v zahraničí. Dopravce aktivně rozšiřuje svůj

vliv v Evropě, Americe a v Asii. Tímto tempem může Aeroflot v budoucnu vstoupit mezi pět nejlepších leteckých společností na světě.

6 Závěr

Dostupnost různých tříd služeb a flexibilní tarifní systémy, určené pro spotřebitele s různými úrovněmi příjmů, pohodlí při cestování a rychlost vedou k tomu, že letecká přeprava je v současné době jednou z nejvyhledávanějších možností.

V bakalářské práci byla provedena analýza konkurenceschopnosti na trhu letecké dopravy v Rusku se zaměřením na leteckou společnost Aeroflot. Pro práci byla vybrána jednotlivá kritéria, podle kterých bylo prováděno srovnání s dalšími ruskými dopravci. V procesu analýzy byly identifikovány nejen výhody společnosti, ale také faktory, které mají vliv na stav společnosti jako celku.

Letecká společnost Aeroflot je hlavním národním dopravcem v Rusku, která nabízí vnitrostátní a mezinárodní lety po celém světě. Aeroflot nabízí cestujícím velké množství služeb v přepravování osob, nákladů a pošty. Do skupiny Aeroflot patří takoví letečtí dopravci, jako Rossiya Airlines, Aurora a nízkonákladová Pobeda. Flotila letecké společnosti je jednou z nejmodernějších nejen v Rusku, ale i ve světě.

V teoretické části byly uvedeny definice konkurence a její formy, charakteristika letecké dopravy jako celku a také jednotlivé prvky infrastruktury organizace letectví. Byli uvedeny nejrušnější letiště světa a historie rozvoje civilního letectví v Ruské federaci.

V praktické části byla provedena analýza konkurence se zaměřením na leteckou společnost Aeroflot. Za prvé jsem se zaměřila na charakteristiku společnosti a následně na to byla provedena analýza podle jednotlivých kritérií, jako jsou destinace letů, ceny, hospodářské výsledky atd.

Na základě provedené analýzy lze říci, že letecká společnost Aeroflot je absolutním lídrem ruského civilního letectví. Tento dopravce dosahuje největšího počtu uskutečněných letů. Společnost pravidelně provádí vnitrostátní a mezinárodní lety do 52 zemí světa. Aeroflot poskytuje největší nabídku tarifů ve třech palubních třídách, kromě toho každá třída obsahuje několik tarifů, což umožňuje cestujícím vybrat nejvhodnější tarif v závislosti na zavazadlech, změnách údajů, vracení letenek atd. Pro pohodlí cestujících Aeroflot nabízí řadu doplňkových služeb na palubě, jako jsou například dětské hry, velká nabídka obchodu SkyShop, individuální přikrývky a polštáře.

Stav letecké flotily společnosti nemá konkurenci na ruském trhu, protože se řadí mezi největší a nejmodernější na světě. Průměrná doba používání letadla v Aeroflotu je 4 roky a 3 měsíce. Společnost nabízí širokou cenovou škálu v závislosti na destinaci letů a tarifech.

Veřejná akciová společnost Aeroflot dosahuje nejlepších finančních výsledků na ruském trhu. Za posledních deset let se společnosti podařilo nejen dosáhnout vysokých zisků, ale i dostat se ze ztráty v roce 2015. Ztráta byla způsobena tím, že v roce 2014 letecká společnost Transaero zkrachovala a dopravce Aeroflot se zavázal plněním dluhů vůči cestujícím společnosti Transaero: cestující byli přepraveni nebo byly jim vráceny peníze. Kromě toho významný vliv na finanční výsledek mělo makroekonomické prostředí, a především dynamika kurzu rublu vůči zahraničním měnám, která způsobila tlak na provozní náklady letecké společnosti.

Společnost Aeroflot je přihlášena do členství mezinárodní aliance SkyTeam a poskytuje osobní podporovací program Aeroflot Bonus pro své klienty. Tímto dopravce umožňuje svým zákazníkům získávat různé odměny ve formě volných mil, které pak cestující mohou použít pro zvolení vyšší palubní třídy, využití prioritních služeb atd. Členství v alianci má výhody pro dopravce v podobě rozšíření letecké sítě, posílení letecké značky na mezinárodním trhu, interakce a výměna zkušeností s ostatními leteckými společnostmi.

V současné době je Aeroflot jednou z mnoha společností s vysokou konkurenční výhodou nejen v Rusku, ale i v mezinárodním měřítku. Hlavním úkolem ruského dopravce je nejen pečlivě sledovat změny na globálním trhu, ale také být co nejvíce zapojený do nich, aby mohl soutěžit na stejné úrovni se zahraničními dopravci.

K tomu je zapotřebí provádět větší financování nejen v samotné společnosti, ale také v průmyslu jako celku. Je třeba věnovat pozornost rozvoji pozemní infrastruktury, a to nejen otevřením nových letišť, ale i komplexní rekonstrukci starých a vytvářením nových uzlů, které umožní zavést nové přímé lety a přispějí k ekonomickému rozvoji Ruska. Je také nutné podporovat domácí výrobce letadel, proto společnost Aeroflot podepsala novou smlouvu o dodávkách sta nových letadel.

Aeroflot má velkou šanci stát se jednou z nejlepších leteckých společností v Evropě. Správně určené strategie a cíle umožní společnosti zvýšit prodej svých služeb, přilákat nové zákazníky a podpořit důvěru stálých zákazníků.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

BRČÁK, Josef, SEKERKA, Bohuslav, SVOBODA, Roman, 2013. *Mikroekonomie – teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 286 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

CHECHELINA, Tatiana, GRYAZNOVA, Alla, 2005. *Ekonomická teorie*. Moskva: Ekzamen, 592 s. ISBN 5-472-00792-5.

GORBACHKO, Elena, MAKSIMCEV, Igor, 2014. *Řízení konkurenceschopnosti: teorie a praxe*. Moskva: Vydavatelství Yurait, 447 s. ISBN 978-5-9916-3114-3.

KOTLER, Philip, 2007. *Marketing Essential*. Moskva: Nakladatelství Vilyeme, 656 s. ISBN 978-5-8459-0376-1.

KOTOV N.A. *Istoriya grazhdanskoj aviacii Rossii. Chast' 1. S vzniknoveniya vozduhoplavanija do 1945 goda: Uchebnoe posobie*. Universitet Grazhdanskoj Aviacii. S.-Peterburg, 2007.

KOTOV N.A. *Istoriya grazhdanskoj aviacii Rossii. Chast' 2. S 1945 goda do nachala XXI veka: Uchebnoe posobie*. Universitet Grazhdanskoj Aviacii. S.-Peterburg, 2009.

LIPSIC, Igor, 2003. *Úvod do ekonomiky a podnikání*. Moskva: Vita Press, 208 s. ISBN: 5-7755-0517-4.

MACÁKOVÁ, Libuše a kol., 2003. *Mikroekonomie: základní kurs*. Slaný: Melandrium, 275 s. ISBN 80-86175-38-3.

MANKIW, Gregory N., 1999. *Zásady ekonomie*. Petrohrad: Piter Kom, 784 s. ISBN 5-314-00161-6.

PRUŠA, Jiří a kolektiv, 2007. *Svět letecké dopravy*. Vyd. 1. Praha: Galileo CEE Service ČR, 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9.

ŽÁK, Milan a kol., 2002. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 888 s. ISBN 80-7201-381-5.

Legislativní dokumenty

ČESKO. Předpis 147/1947 Sb. ze dne 4. dubna 1947, Úmluva o mezinárodním civilním letectví.

ČESKO. Zákon č. 49/1997 Sb. ze dne 6. března 1997 o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

ČESKO. Zákon č. 143/2001 Sb. ze dne 27. dubna 2001 o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže).

Internetové zdroje

Aeroflot. *Profil společnosti Aeroflot*. [online]. [cit. 2018-10-31]. Dostupné z WWW: <https://www.aeroflot.ru/xx-ru/about/company_profile>.

Airports Council International. [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z WWW: <<https://aci.aero/data-centre/monthly-traffic-data/passenger-summary/year-2017/monthly/>>.

Argumenty i fakty. AIF.ru. *Passazhirskij samolet Sukhoi SuperJet-100 v cifrah i faktah. Infografika*. 2018. [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.aif.ru/society/ptransport/passazhirskiy_samolet_sukhoi_superjet-100_v_cifrah_i_faktah_infografika>.

Beijing Capital International Airport. *Company Introduction* [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://en.bcia.com.cn/aboutus/index.shtml>>.

FAVT. Federální letecká dopravní agentura. *Objem dopravy přes letiště v Rusku za leden-prosinec 2016-2017 r.* [online]. (PDF). [cit. 2019-02-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.favt.ru/public/materials//1/4/4/3/0/1443072835233a6efbc635b4d9bd9e94.pdf>>.

Ezhednevnyaya delovaya gazeta RBK. *Zhestkaya posatka*. Gordeeva Mariya. 2014. No. 182(1957), 14 s. [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z WWW: <https://books.google.cz/books?id=JILhBwAAQBAJ&pg=PA14&lpg=PA14&dq=югэйр+2014+потери&source=bl&ots=a34aYP8_cJ&sig=ACfU3U2aSAvd0AXDVR7YFWMFnpхНАq8dyQ&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjdtew--vgAhXyy6YKHZZcAwIQ6AEwCHoECAUQAQ#v=onepage&q=югэйр%202014%20потери&f=false>.

Euromag. *Ruský fanoušek koupil lístek na mistrovství světa za 5 rublů*. 2018. [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.euromag.ru/articles/rossijskij-bolelschik-kupil-bilet-na-chm-za-5-rublej/>>.

Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport. *About ATL*. [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.atlanta-airport.com/about-atl/>>.

HRG. *Historie a ocenění Aeroflot Russian Airlines*. 2014 [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrgcz.cz/aeroflot-special-edition/historie-a-oceneni-aeroflot-russian-airlines-1>>.

JCDecaux. *Aeroflot's campaign tour*. 2013. [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z WWW: <<https://www.jcdecaux.co.uk/news/aeroflots-campaign-tour>>.

Lidovky.cz. *Druhé největší ruské aerolinky míří k bankrotu. Aeroflot je nekoupí*. 2015. [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.lidovky.cz/byznys/doprava/druhe-nejvetsi-ruske-aerolinky-miri-k-bankrotu-aeroflot-je-nekoupi.A151002_101242_ln-doprava_pave>.

MIRAS. *Chování firmy na dokonale konkurenčním trhu* [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n05-konkurence.php>>.

Moscow Domodedovo Airport. *Airport today. Obecné informase*. [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <<https://business.dme.ru/en/company/about/>>.

Pravitel'stvo Moskovskoj oblasti. *Razvitie aehroportov Moskovskogo aviauzla*, 2018. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z WWW: <<https://mosreg.ru/sobytiya/infografika/razvitie-aeroportov-moskovskogo-aviauzla>>.

Provodim24. *Organizacia vozdushnych perevozek*. [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://provodim24.ru/organizacija-aviaperevozok.html>>.

Rambler. *Passazhiropotok aehroportov RF v 2018 godu postavil rekord za istoriyu grazhdanskoj aviacii*, 2019. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z WWW: <<https://news.rambler.ru/other/41645101-passazhiropotok-aeroportov-rf-v-2018-godu-postavil-rekord-za-istoriyu-grazhdanskoy-aviatsii/>>.

REDAKCE McKinsey. *Nová organizační struktura pro letecké dopravce*. 2007. [online]. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z WWW: <<http://vestnikmckinsey.ru/high-tech/novaya-orgstruktura-dlya-aviakompanij>>.

Rossiya Airlines. *About Us*, 2019. [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z WWW: <https://www.rossiya-airlines.com/en/about/about_us/russia/>.

Russiadays.travel. *Kar rabotaet rossijskij turisticeskij rynek*, 2018. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://russiadays.travel/ru/news/view/25>>.

Sheremetyevo International Airport. *Sheremetyevo today* [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <https://www.svo.aero/ru/about/sheremetyevo-today>>.

SkyTeam. *O nás*. [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.skyteam.com/cs/about/>>.

Spojené arabské emiráty. *Vše o cestování do Spojených Arabských Emirátů*. [online]. © 2013 – 2019. Autorem článků je Matěj Ruprecht. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.arabske-emiraty.org/dubaj/letiste/>>.

S7 Airlines. *About Us*. [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.s7.ru/en/home/about/oneworld/index.dot>>.

ŠETEK Jaroslav. *Mikroekonomie. Nedokonalá konkurence. Grafická interpretace « Monopolistická konkurence »*. 2016. [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <[http://www2.ef.jcu.cz/~jsetek/Mikroekonomie%20I.%20Přednášky/Mikroekonomie%20I.%209.%20přednáška%20\(30.11.016\).pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~jsetek/Mikroekonomie%20I.%20Přednášky/Mikroekonomie%20I.%209.%20přednáška%20(30.11.016).pdf)>.

TASS. *Aeroflot prodlil soglasheniya s RFS, futbol'nym i basketbol'nym CSKA do 2020 goda*. 2018. [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z WWW: <<https://tass.ru/sport/5743598>>.

Varlamovnews. *Kak krupnoformatnaya reklama vozvrashchaetsya na ulicy Moskvy*. 2016. [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z WWW: <<https://varlamov.ru/1590977.html>>.

Vnukovo International Airport. *Obecné informace*. [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://corp.vnukovo.ru/general-information/>>.

Ural Airlines. *Information for passengers. About Us*. [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.uralairlines.com/en/passengers-info/about/>>.

UTair. *About*. [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.utair.ru/en/on-board/business/>>.

8 Přílohy

Příloha A: Obrazová příloha

Obrázek 11 Fasáda budovy v Moskvě



Zdroj: Varlamovnews, 2016

Obrázek 12 Aeroflot je oficiálním sponzorem CSKA



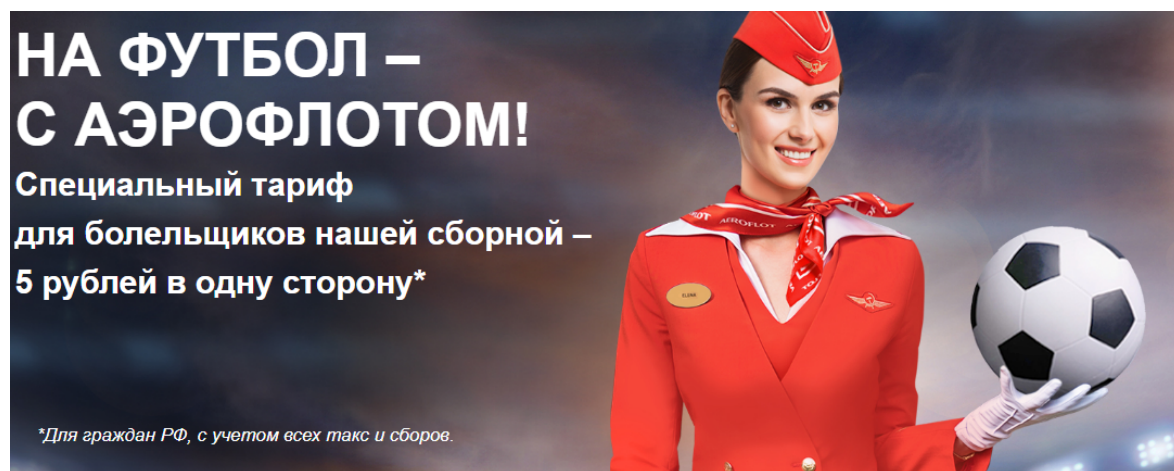
Zdroj: TASS, 2018

Obrázek 13 Aeroflot je oficiálním dopravcem fotbalového klubu Manchester United



Zdroj: JCDecaux, 2013

Образек 14 Speciální tarif pro ruské fanoušky na Mistrovství světa 2018



**НА ФУТБОЛ –
С АЭРОФЛОТОМ!**
Специальный тариф
для болельщиков нашей сборной –
5 рублей в одну сторону*

*Для граждан РФ, с учетом всех такс и сборов.

Zdroj: Euromag, 2018