

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

LA LUTTE CONCURRENTIELLE DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT DE
VOYAGEURS EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ET EN FRANCE

Diplomová práce

Autor : Bc. Veronika Řeháčková

Vedoucí práce : Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Olomouc 2013

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. ŘEHÁČKOVÁ Veronika	Jiráskova 329, Borohrádek	F110205

TÉMA ČESKY:

Konkurenční boj v oblasti osobní dopravy v České republice a ve Francii

NÁZEV ANGLICKY:

Competing in the area of passenger transport in the Czech Republic and France

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Osnova:

- 1.Introduction
- 2.Stratégie marketing d'entreprise
- 3.Marché du transport routier de personnes
- 3.1.Secteur du transport routier de personnes en République tcheque
- 3.1.1.Stratégie de Student Agency
- 3.2.Secteur du transport routier de personnes en France
- 4.Marché du transport ferroviaire
- 4.1.Lutte concurrentielle entre les transportateurs ferroviaires en République tcheque
- 4.2.Transportateurs ferroviaires en France
- 5.Marché du secteur du transport aérien
- 5.1.Secteur du transport aérien en République tcheque
- 5.2.Compagnies aériennes francaises
- 6.Conclusion
- 7.Sources et bibliographie
- 8.Résumé
- 9.Annexes

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Chlouba, Martin; Smělý, Roman: Podnikatelé desetiletí. Praha: Brave New Media, 2011. ISBN 978-80-904825-0-0.
Porter, Michael: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
Zuzák, Roman: Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Podpis studenta:


.....

Datum: 15.5.2012

Podpis vedoucího práce:


.....

Datum: 15.5.2012

Université Palacký d'Olomouc

Faculté des lettres

Prohlášení

« Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master « La lutte concurrentielle dans le secteur du transport de voyageurs en République tchèque et en France » sous la responsabilité du directeur de mémoire et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles. »

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: “Konkurenční boj v oblasti osobní dopravy v České republice a ve Francii“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Olomouc, le.....

Signature

Sommaire

1	INTRODUCTUON	6
2	CONCURRENCE, SA DIVISION ET TACTIQUES DE LA LUTTE CONCURRENTIELLE	9
2.1	DIVISION DE LA CONCURRENCE	9
2.2	TACTIQUES DE LA LUTTE CONCURRENTIELLE.....	11
3	CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DES SERVICES DE TRANSPORT	11
4	MARKETING ET SES STRATEGIES DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT	13
4.1	STRATEGIES MARKETING SELON M.PORTER	14
4.2	SEGMENTATION DU MARCHÉ DES SERVICES DE TRANSPORT.....	15
4.3	MIX MARKETING DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT	16
4.3.1	<i>Produit – service de transport</i>	<i>17</i>
4.3.2	<i>Prix des services de transport et sa fixation</i>	<i>18</i>
4.3.3	<i>Lieu – la distribution des services de transport</i>	<i>19</i>
4.3.4	<i>Promotion – la communication marketing dans un secteur du transport</i>	<i>20</i>
4.3.5	<i>Facteur humain.....</i>	<i>21</i>
4.3.6	<i>Processus liés aux services de transport.....</i>	<i>21</i>
5	MARCHÉ DU TRANSPORT ROUTIER DE PERSONNES	23
5.1	TRANSPORT D’AUTOCAR A LONGUE DISTANCE AU NIVEAU INTERIEUR EN REPUBLIQUE TCHEQUE 24	
5.1.1	<i>La société Student Agency et sa stratégie concurrentielle</i>	<i>24</i>
5.1.2	<i>Lutte concurrentielle des entreprises de transport en bus sur la ligne de Liberec à Prague</i>	<i>26</i>
5.2	TRANSPORT D’AUTOCAR A LONGUE DISTANCE AU NIVEAU INTERNATIONAL EN REPUBLIQUE TCHEQUE.....	28
5.3	TRANSPORT D’AUTOCAR A LONGUE DISTANCE EN FRANCE.....	29
6	MARCHÉ DU TRANSPORT FERROVIAIRE DE VOYAGEURS	32
6.1	OPERATEUR HISTORIQUE EN REPUBLIQUE TCHEQUE.....	32
6.2	TRANSPORT FERROVIAIRE DE VOYAGEURS EN FRANCE.....	33
6.2.1	<i>Exceptions au monopole de la SNCF.....</i>	<i>33</i>
6.3	LIBERALISATION DU SECTEUR FERROVIAIRE	35
6.3.1	<i>Modes de la libéralisation.....</i>	<i>36</i>
6.3.2	<i>Objectif et réglementation de l’Union Européenne en matière de la libéralisation du transport ferroviaire</i>	<i>37</i>
6.3.3	<i>Indice de libéralisation du secteur ferroviaire.....</i>	<i>39</i>
6.4	MARCHÉ FERROVIAIRE LIBÉRALISÉ EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE.....	41
6.4.1	<i>Lutte concurrentielle sur la ligne de Prague à Ostrava.....</i>	<i>41</i>
6.4.2	<i>Lutte pour des trains subventionnés.....</i>	<i>52</i>
6.5	PRÉPARATION DU SECTEUR FERROVIAIRE EN FRANCE A LA LIBÉRATION.....	54
6.5.1	<i>Amélioration de la qualité des services et lancement des TGV low cost en tant qu’une partie de la préparation de la SNCF à la libéralisation.....</i>	<i>55</i>
7	MARCHÉ AÉRIEN.....	57
7.1	TACTIQUES DE LA LUTTE CONCURRENTIELLE DANS LE SECTEUR AÉRIENNE.....	57
7.2	COMPAGNIES AERIENNES TRADITIONNELLES CONTRE LOW COST.....	60
7.3	CONCURRENCE DANS LE CADRE DE L’AÉROPORT VACLAV HAVEL PRAGUE.....	62
7.3.1	<i>ČSA Czech Airlines</i>	<i>62</i>
7.3.2	<i>Évaluation de la qualité des services des ČSA et ses concurrents</i>	<i>63</i>
7.3.3	<i>Réponse des ČSA à la concurrence croissante</i>	<i>64</i>

7.4	AIR FRANCE-KLM ET SES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES	65
7.4.1	<i>Stratégie du lancement de sa propre filiale low cost et de la création d'aéroports low cost</i>	66
7.4.2	<i>Stratégie de fidélisation avec le programme Flying Blue</i>	67
7.4.3	<i>Avion adapté à la stratégie d'Air France</i>	68
8	CONCLUSION	69
9	RÉSUMÉ	72
10	ANOTACE	74
11	SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	75
11.1	MONOGRAPHIES CONSULTÉES.....	75
11.2	SOURCES ELECTRONIQUES CONSULTEES	75
12	TABLE DES TABLEAUX	83
13	TABLE DES FIGURES	83
14	TABLE DES ANNEXES	83
15	ANNEXES	84
15.1	LISTE DES SIGLES	84
15.2	PLANNING DE LA LIBÉRALISATION DU SECTEUR FERROVIAIRE EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	85
15.3	ÉVALUATION DE LA QUALITE DES COMPAGNIES AERIENNES CHOISSIES	87

1 Introduction

Le sujet du transport de personnes est très proche de moi, pas seulement du point de vue du voyageur, mais il croise souvent ma vie aussi dans une sphère professionnelle. Le travail de la hôtesses sur les lignes étrangères d'autocar chez une des compagnies tchèques de plus grand succès Student Agency et mes expériences professionnelles d'un milieu de l'aéroport ont suscité mon intérêt à s'occuper plus de ce domaine.

À présent le transport de voyageurs passe par certaine transformation étant en rapport avec la libéralisation préparée par l'Union européenne. Les compagnies de transport existantes doivent se contrecarrer la concurrence nouvelle pas seulement au niveau national mais aussi les concurrents étrangers. Les opérateurs historiques qui étaient jusqu'à présent dans la situation du monopole ou quasi-monopole doivent maintenant changer ses stratégies opérationnelles et concurrentielles et de s'occuper des pratiques marketing pour maintenir leur position sur le marché. En même temps les nouveaux entrants sont souvent très obstinés et ils sont prêts à vendre à perte à longue échéance pour dominer le marché. La lutte concurrentielle dans le transport de voyageurs est donc un sujet très actuel et comme elle représente l'un des facteurs qui influencent le développement du marché le plus, elle peut nous permettre de découvrir les tendances de ce secteur et de déduire son développement futur.

L'objectif général du présent mémoire de Master est d'examiner et d'analyser certaines luttes concurrentielles dans le secteur du transport de personnes et les stratégies concurrentielles des compagnies de transport choisies. Cela n'est néanmoins qu'un objectif partiel. Comme ce mémoire traite du transport routier de voyageurs aussi bien que celui ferroviaire et aérien, et de plus dans deux pays différents, il peut paraître très ample. On peut trouver des ouvrages qui s'occupent de la concurrence dans le transport ferroviaire en République tchèque ou ceux qui, par exemple, comparent les stratégies marketing des compagnies aériennes dans un certain pays ou globalement. Mais le but de ce mémoire n'est pas une seule analyse de la concurrence dans un mode de transport particulier. J'ai décidé de concevoir ce sujet d'une manière plus complexe. Il faut prendre en considération que ces trois modes de transport aussi que les deux pays en question se trouvent dans une phase de la libéralisation différente ce qui signifie des attitudes différentes envers les stratégies marketing. Ce travail veut donc trouver aussi

des différences et des caractéristiques communes dans le comportement des entreprises par rapport à la concurrence à travers tout le secteur du transport. Est-ce que des secteurs qui sont libéralisés depuis longtemps inspirent-ils ceux qui étaient jusqu'ici plus ou moins fermés ? Comment et dans quelle mesure ? Est-ce que ces secteurs différents peuvent-ils se rapprocher mutuellement dans telle mesure que l'un entrera en concurrence avec l'autre ? Ce sont quelques questions auxquelles ce mémoire va chercher les réponses.

Par rapport à ces buts, le présent mémoire ne s'occupe pas primordialement du transport régional et plus du tout du transport urbain et suburbain car les compagnies qui opèrent au niveau régional s'orientent vers une cible différente que, par exemple, les compagnies aériennes. Pourtant, on peut mentionner le sujet de la régionalisation et des liaisons régionales dans un contexte plus large. Le travail ne se focalise ni sur le transport à vocation touristique (voyages organisés, vols charter, etc.). Il s'oriente sur le transport à longue distance domestique, c'est-à-dire inter-régionale qui relie des plus grandes villes à l'intérieur d'un seul pays, quelquefois dépassant les frontières des pays voisins, et sur le transport international. Dans ces cas, tous les trois modes de transport sont capables d'entrer en concurrence les uns avec les autres.

Le travail est divisé en huit chapitres principaux. Après l'introduction suivent trois chapitres théoriques qui nous feront connaître les notions fondamentales et la théorie du domaine de la concurrence, des caractéristiques du marché de transport et du marketing et des stratégies marketing en tant qu'une activité nécessaire des entreprises pour lutter contre la concurrence. Les parties suivantes portent sur les marchés du transport routier, ferroviaire et aérien et elles analysent tout d'abord la situation en République tchèque et ensuite en France. Étant donné une ampleur du sujet, ce mémoire n'est pas exhaustif. Au contraire, chaque partie s'occupera de quelque chose peu différente pour atteindre une variabilité plus grande.

La première partie décrit le marché routier, concrètement le transport d'autocar à longue distance au niveau intérieur et international. Elle nous familiarise avec la compagnie Student Agency, un acteur très fort du marché de transport tchèque, dont l'activité a provoqué plusieurs luttes concurrentielles, pas seulement dans le transport de bus. Nous y trouvons aussi la comparaison de la qualité des services de Student Agency et d'un autre opérateur d'autocars, Eurolines. En ce qui concerne la France, le chapitre

propose seulement la présentation courte du marché parce que ce secteur particulier n'est pas encore beaucoup développé dans le pays.

Probablement le plus vaste est un chapitre sur le transport ferroviaire. Quant à la République tchèque, une grande partie du chapitre est dédiée à l'analyse de la lutte concurrentielle sur la ligne de Prague à Ostrava et encore aux appels d'offre pour l'exploitation des lignes subventionnées. La partie concernant la France est consacrée notamment à la question de la préparation du secteur à la libéralisation. Comme l'ouverture du marché ferroviaire dans toute l'Union européenne est aujourd'hui un sujet très chaud, le projet de la libéralisation élaboré par la Commission européenne et la théorie portant sur les modes d'ouverture font partie du chapitre.

Le secteur aérien, sujet du chapitre suivant, a commencé à pratiquer les techniques de marketing comme un premier de tous les modes de transport et il utilise souvent des stratégies distinctes étant donné son caractère différent et sa concurrence internationale forte. Pour cette raison le chapitre commence par détermination des tactiques de la lutte concurrentielle utilisées par les compagnies aériennes et par la distinction de deux façons différentes du faire de transport aérien - transport proposé par compagnies aériennes traditionnelles et low cost. Ensuite, le chapitre mentionne la concurrence dans le cadre de l'aéroport de Prague, il présente le système d'évaluation de la qualité des services des compagnies aériennes et il examine les stratégies concurrentielles des lignes aériennes françaises, Air France.

2 Concurrence, sa division et tactiques de la lutte concurrentielle

La tendance dans un environnement entrepreneurial d'aujourd'hui est la globalisation des marchés, l'intensification de la concurrence, la création de nouveaux produits, services et branches en tant qu'un résultat des innovations, l'influence de l'État et des institutions supranationales sur l'activité d'entreprise. Si les entreprises veulent survivre, ils doivent réagir vite à tous ces changements.¹ Étant donné les processus d'intégration, on peut attendre que la concurrence fortifie, on parle même de la naissance de l'ère de l'hyperconcurrence avec les luttes concurrentielles très vives.²

Le secteur du transport, au moins en ce qui concerne certains modes de transport, était jusque récemment un peu spécifique parce que l'exploitation des certaines liaisons était dans la majorité des pays européens dans les mains des monopoles d'État. Pourtant, la libéralisation va finalement toucher tous les secteurs du transport très tôt, notamment grâce aux efforts de longue durée de l'Union européenne à libérer les marchés de transport.

Avant de procéder à la description et l'analyse de la concurrence dans les secteurs de transport particuliers, on s'occupera de la théorie concernant la concurrence et les tactiques des luttes concurrentielles suivi par une description brève des caractéristiques du marché des services de transport et du marketing des compagnies de transport.

2.1 Division de la concurrence

En parlant de la concurrence, il faut tout d'abord définir la notion de la concurrence. Généralement, elle peut être définie comme un processus de l'affrontement de deux intérêts différents, souvent opposés, des deux entités de marché différents.³

¹ ZUZÁK, Roman: *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011, p.18

² ZUZÁK, Roman: *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011, p.22

³ MAJEROVÁ, Ingrid, NEZVAL, Pavel, TULEJA, Pavel. *Základy mikroekonomie*. CP Books, a.s., Brno, 2005, p.41

Un des critères selon lesquels on peut diviser la concurrence sont les instruments de la lutte concurrentielle. De ce point de vue, il y a la concurrence par les prix qui consiste à la baisse des prix et la concurrence qui ne se rapporte pas à prix. L'effort des entreprises qui utilisent ce type de la concurrence est de gagner des clients avant tout grâce à ses biens et services de la grande qualité, l'attribution des remises, le meilleur service, la marque, la publicité et d'autres.

La concurrence est divisée encore selon un caractère de l'environnement du marché à la concurrence parfaite qui se caractérise par des conditions égales pour toutes les entités économiques, et la concurrence imparfaite qui est plus réelle et ses formes sont le monopole, l'oligopole et la concurrence monopolistique.⁴

Pour le secteur du transport est typique la situation du monopole. Un monopole est « une entreprise qui se trouve seule à produire un bien ou un service et qui devrait donc satisfaire la totalité de la demande de ce bien ou service. L'origine du monopole peut résider soit dans le fonctionnement même du secteur (monopole naturel ou monopole d'innovation) soit dans le choix politique de protéger un secteur particulier (monopole légal). »⁵ Il faut préciser qu'une raison de la naissance du monopole naturel est simplement une efficacité économique d'un produit, à savoir le cas quand la production assurée par une seule entreprise est plus efficace que la production par plusieurs entreprises.⁶

Si à présent apparaissent des efforts à libérer le marché du transport et donc à remplacer le monopole par la concurrence régulée, il faut dire quels sont des effets négatifs du monopole et des bénéfices que la concurrence peut apporter. Le monopole, en tant qu'un seul acteur dans le secteur, n'est pas pressé par le marché de réduire ses coûts ou d'innover toujours. Le but des entreprises en situation du monopole est de maximiser son profit qui mène à produire moins à un prix plus élevé. Au contraire, généralement la concurrence parvient à l'amélioration de la situation au marché, notamment à l'égard des besoins des consommateurs. Elle conduit à une diversification

⁴ MAJEROVÁ, Ingrid, NEZVAL, Pavel, TULEJA, Pavel. *Základy mikroekonomie*. CP Books, a.s., Brno, 2005, p. 42-43

⁵ *Centre d'analyse stratégique: L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.31

⁶ *Centre d'analyse stratégique: L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.31

et une augmentation de l'offre et elle pousse des entreprises à surveiller la qualité de leurs services et à faire des innovations. Des autres avantages de la concurrence sont la transparence des coûts, l'amélioration de l'efficacité productive du secteur et la réduction du subventionnement public au secteur.⁷

2.2 Tactiques de la lutte concurrentielle

La compétition parmi les entreprises concurrentielles dans un secteur a la forme des tactiques de la lutte concurrentielle. Cette rivalité naît si l'un concurrent est poussés par l'autre ou s'il trouve une occasion d'améliorer sa position. La rivalité parmi les concurrents peut avoir un niveau de l'intensité différente.

Pour atteindre une position avantageuse sur le marché, les concurrents utilisent les tactiques comme une lutte sur les prix, une bataille publicitaire, une lutte en termes de lancement de nouveaux produits ou une lutte en termes de l'augmentation de la qualité des services pour clients ou des garanties. Une lutte sur les prix est assez instable parce qu'elle peut être facilement et rapidement équilibrée par la concurrence. Une bataille publicitaire peut augmenter la demande ou faire ressortir la différenciation du produit ou du service, mais cela apporte souvent des bénéfices aussi aux autres entreprises dans le même secteur.⁸

3 Caractéristiques du marché des services de transport

Le marché des services de transport peut être défini comme une relation (un processus) qui comporte l'activité des compagnies de transport (l'offre des services de transport) et le comportement des clients (la demande des services de transport).

Il peut être divisé selon:

⁷ Centre d'analyse stratégique: *L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.32

⁸ PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980, p.17

- l'objet du transport en marché du transport de personnes et marché du transport de marchandises,

- le territoire en marché local, régional, intérieur et international,

- le niveau de la régulation en marché libéralisé et régulé. Il faut dire que pour le secteur du transport est typique certain niveau de la régulation. C'est souvent le prix qui est soumis aux mesures de régulation (par exemple des remises accordées aux étudiants, aux retraités ou aux personnes handicapées sont déterminées par l'État.

- les condition de la concurrence en marché de la concurrence parfaite et imparfaite.⁹

Des caractéristiques des services de transport qui influencent les activités marketing sont les quatre suivantes :

- l'intangibilité : Comme il est impossible de voir ou de toucher un service de transport comme un produit physique, le fournisseur du service de transport doit convaincre le public de la qualité de ses services à l'avance. À la compagnie de transport, il ne lui reste que d'essayer de rendre ses services matériels. Elle peut l'atteindre par exemple par le comportement professionnel de son équipage, l'intérieur et l'extérieur de ses moyens de transport, l'offre du repas et des boissons à bord ou le matériel promotionnel.

- l'indivisibilité : Au contraire des produits physiques qui sont tout d'abord fabriqués et après consommés, les services sont créés et consommés en même temps. Pour cette raison l'exigence à la qualité devrait être plus grande.

- la variabilité : La variabilité consiste dans un fait qu'aucuns deux voyages ne peuvent pas être identiques parce que beaucoup de facteurs influencent leur cours et qualité et on ne peut pas prévoir toutes cetttes circonstances. Mais les entreprises peuvent augmenter la variabilité par exemple en élargissant leur service, en entraînant leurs employés, en faisant des recherches marketing ou en observant la réaction des clients.

⁹ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.24-25

- la périssabilité : La périssabilité se rapporte à la nécessité de produire les services de transport tout le temps parce qu'on ne peut pas les avoir en réserve et donc d'adapter leur production à la variabilité de la demande qui est typique pour le secteur du transport (on peut l'observer par rapport aux heures d'affluence ou le transport saisonnier). Il est alors important pour les entreprises de transport de savoir comment atteindre plus grande équilibre entre l'offre et la demande. Pour ce but ils peuvent, par exemple, utiliser la tactique de l'augmentation ou de la baisse des prix dans les heures différentes afin de transmettre la demande élevée aux liaisons moins occupées.¹⁰

4 Marketing et ses stratégies dans le secteur du transport

Tous les transportateurs qui veulent réussir ou même se maintenir sur un segment de marché libéré doivent lutter pour ses clients et chercher comment le plus efficacement satisfaire ses besoins. Pour cela, ils doivent s'occuper du marketing des services de transport. Nous pouvons définir marketing adapté au secteur des services de transport en référant à J.Světlík : Marketing est un processus de gestion dont le résultat est la connaissance, la prévision, l'influence et, dans la phase finale, la satisfaction des besoins et des désirs du client de manière qui assure un accomplissement des buts de l'entreprise de transport.¹¹

L'objectif de marketing dans le transport est de créer une demande et pour ce but il utilise les outils suivantes :

- l'analyse et la prévision du développement de la demande sur le marché de transport,
- l'analyse et la prévision du développement de l'environnement marketing de l'entreprise,
- la recherche marketing,
- la segmentation du marché de transport,
- la planification marketing,
- les programmes de marketing,
- le mix marketing,

¹⁰ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.16-17

¹¹ Světlík, J.: *Marketing - cesta k trhu*. EKKA, Zlín 1994, ISBN 80-900015-8-0. page 8

- l'organisation et la gestion du marketing,
- l'audit marketing et la contrôle.¹²

4.1 Stratégies marketing selon M.Porter

La stratégie marketing est une manière d'agir de l'organisation envers ses clients (dans la conception plus large aussi envers ses employés et fournisseurs) dont la partie est l'orientation sur certains segments des clients, le choix des instruments marketing, du mix marketing et de la façon de la communication marketing.¹³

Chaque entreprise crée sa stratégie marketing conformément à ses besoins, chaque stratégie est donc plus ou moins différente. Pourtant elles utilisent des processus et des instruments semblables. Michael Porter a résumé les stratégies marketing en trois stratégies génériques:

- la domination par les coûts qui exige la réduction des dépenses dans les domaines comme la recherche et le développement, les services, la publicité etc.¹⁴ C'est par exemple un cas des compagnies aériennes low cost.

- la différenciation qui est utilisé par les entreprises qui veulent se différencier de la concurrence dans des certains domaines de leur activité et proposer un produit ou service qui est unique. La différenciation peut prendre la forme du design ou de la marque, de la technologie, du service, du réseau des représentants et des intermédiaires et d'autres.¹⁵

- la concentration qui consiste dans la focalisation de l'entreprise sur un segment particulier du marché, un certain groupe des acheteurs. Cette stratégie repose sur la condition que la compagnie est capable de satisfaire son cible stratégique plus efficacement que ses concurrents qui s'orientent vers un groupe des clients plus large.¹⁶

¹² ŘEZNIČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.18

¹³ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003, p.11

¹⁴ PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980, p.35

¹⁵ PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980, p.37

¹⁶ PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980, p.38

Les entreprises souvent suivent aussi des stratégies qui sortent de la connaissance de l'environnement de marché, de la segmentation marketing, du ciblage, du positionnement et de mix marketing dont on va parler dans les chapitres suivants.

4.2 Segmentation du marché des services de transport

En offrant leurs services, les entreprises peuvent opter entre deux possibilités comment s'adresser aux clients :

- le marketing indifférencié est utilisé par les entreprises qui se focalisent sur tous les clients. Nous pouvons le diviser en marketing collectif (ou massif) en cas duquel la compagnie offre un seul produit à tous, et en marketing différencié par production qui mène à l'offre de plusieurs produits à tous.

- le marketing ciblé, au contraire, appliquent des entreprises qui savent que les clients ont leurs besoins, salaires, intérêts et comportements d'achat différents. Elles donc orientent leur offre vers certain segment des clients.

La segmentation du marché, ou bien la division du marché global en parties selon leurs caractéristiques communes, est considérée comme l'un des principes essentiels du marketing. Pourtant, la segmentation est insuffisamment utilisée dans le secteur des services de transport.¹⁷

Il y a plusieurs critères de la segmentation. La segmentation fondamentale s'effectue selon le critère de l'objet du transport qui distingue les services de transport de voyageurs et de marchandises. Ces deux se divisent encore en marché de transport intérieur et étranger, et en même temps le marché du transport de voyageurs peut être segmenté en transport obligatoire (transport dans les écoles, dans l'emploi) et facultatif (des raisons touristiques). Du point de vue de l'efficacité économique il est possible de segmenter le marché selon le montant du profit acquis en transport rentable et déficitaire.

J.Perenc utilise des critères de la segmentation qui se rapportent au client, au service de transport et éventuellement aussi à la réaction du client. Dans le premier

¹⁷ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.27

groupe on classe les critères géographiques (comme l'étendue du marché), démographique (l'âge, le sexe, la profession, l'éducation des clients) et psychologiques (les groupes sociaux, le style de vie). Les critères concernant le client comportent le type de la consommation (la fréquence de l'utilisation du service, la loyauté envers les marques), les conditions d'achat du service (le temps, le lieu, la quantité de l'achat) et l'utilité offerte (la qualité, la complexité du service). Parmi des services qui se rapportent à la réaction du client on inclut l'utilité à l'égard des clients, l'étendue et la manière de l'utilisation du service, la réaction à la promotion, la loyauté et le processus de fournir du service (le niveau professionnel et le comportement du fournisseur du service y compris).¹⁸

Après le processus de la segmentation du marché suivie l'étape du ciblage au cours de laquelle l'entreprise doit évaluer des segments déterminés, notamment en prenant en considération l'attractivité de ces segments et le taux de la compétitivité qu'ils lui peuvent apporter, et faire un choix de ses cibles.

La troisième étape est le positionnement de marché. Nous comprenons le notion « positionnement » comme la pénétration des services de transport, de leur marque et de leur avantage distinctive dans la conscience du public et le but des entreprises est de créer une perception positive aux ses yeux.¹⁹

Pour compléter le processus de la segmentation il faut aussi créer un mix marketing.

4.3 Mix marketing dans le secteur du transport

Un outil important du vente qui consiste en répartition de l'analyse du marché est le mix marketing. Mais sa structure ancrée qui comporte quatre groupes des éléments de marketing connus comme 4P – produit (product), prix (price), lieu (place) et promotion des ventes (promotion) – est insuffisante pour le secteur du transport. Il faut ajouter au moins deux autres groupes, les personnes et le processus de fournir les

¹⁸ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.29-30

¹⁹ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.34

services. Mais ces éléments du mix marketing doivent être combinés individuellement à l'égard de but de l'entreprise.²⁰

4.3.1 Produit – service de transport

Dans le secteur du transport des personnes, produit est le service de transport, c'est à dire la possibilité de déplacer une personne de lieu de départ au lieu d'arrivée, en utilisant certain mode de transport, certaine technologie, en suivant certain trajet et dans certaine espace. Mais en réalité, les consommateurs achètent plutôt l'utilité et la valeur des services. On peut décomposer la valeur en trois niveaux suivants :

1. niveau fondamental, c'est-à-dire la fonctionnalité et la finalité du service de transport
2. niveau attendu qui comporte la qualité, la marque, l'accessibilité, la vitesse de la réalisation du service de transport
3. niveau élargi où on classe par exemple les services supplémentaires.

Les clients jugent la valeur par rapport à la complexité de ces niveaux. En même temps, les deux derniers niveaux apportent une possibilité pour l'entreprise de se différencier de la concurrence.²¹

Les entreprises souvent offrent encore des services complémentaires qui peuvent avoir un caractère de transport ou pas. Il peut s'agir des services d'hébergement ou alimentaires, service de taxi et d'autres. Un des raisons pourquoi l'entreprise pourrait vouloir élargir la gamme de son offre est l'augmentation de sa sécurité financière. Avec cette stratégie elles peuvent utiliser les moyens reçus grâce à la vente des services rentables pour investir dans les produits qui sont, par exemple, dans une phase initiale.²²

²⁰ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.79

²¹ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.80-81

²² ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.86-87

4.3.2 Prix des services de transport et sa fixation

Le prix doit être fixé conformément à la stratégie de la compagnie et aux attentes du marché. Les buts de la compagnie dont on doit tenir compte en fixant des prix peuvent être à court terme comme l'augmentation du volume de vente ou à long terme comme la rentabilité des investissements. Avant la fixation de prix, les managers prennent en considération encore les buts de réaliser des bénéfices, de maximiser l'utilisation du marché, d'atteindre une position de leader en qualité des services, de chercher à empêcher l'entrée d'une autre concurrence sur le marché, ou de s'assurer la loyauté des clients.

Parmi les facteurs les plus importants qui influencent la fixation de prix on classe le caractère de la demande, la concurrence, une étape du cycle de vie dans lequel se trouve un service de transport donné, les charges de la compagnie, les facteurs économiques comme le taux d'inflation ou une étape du cycle économique, et les facteurs législatifs, notamment les régulations différentes des prix. En ce qui concerne de la concurrence, il faut que la compagnie connaisse les dépenses de ses concurrents et qu'elle observe leur réaction aux mouvements des prix afin de mieux estimer la structure de leurs prix. Ensuite, les concurrents peuvent, dans une certaine mesure, harmoniser leurs prix ou une lutte concurrentielle par les prix continue se déroule sur le marché.²³

Pour comprendre bien la problématique de la lutte concurrentielle sur les prix il est le plus important de connaître les stratégies de prix, c'est à dire la manipulation des prix dans le but d'atteindre la maximisation de bénéfice. Concrètement, il s'agit de la fixation de prix des nouveaux produits, de la modification des prix et de la réaction au changement des prix.

Pour lancer des nouveaux services, on peut choisir parmi les stratégies suivantes :

- Stratégie de la pénétration sur le marché est basée sur un lancement de prix très bas qui ne souvent couvrent pas les dépenses mais la compagnie a des chances plus élevées de se s'implanter sur le marché.

²³ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.89-91, 94

- Stratégie des hauts revenus, au contraire, fixe les prix hauts pour créer une image de la qualité et d'un caractère exceptionnel du service et de plus elle permet à l'entreprise de couvrir ses frais assez vite.

- Stratégie fondée sur un rapport prix-qualité.

- Stratégie fondée sur un rapport valeur-prix.

Il est quelquefois nécessaire de modifier les prix comme la réaction au comportement de la concurrence ou et aux autres conditions sur le marché. Voici les stratégies les plus utilisées:

- Stratégie de la différenciation de prix. Les tarifs peuvent se différencier à l'égard de la destination, du nombre des passagers, du temps (les saisons, les jours aussi que les heures différentes) ou des caractéristiques personnelles (l'âge avant tout).

- Stratégie des prix spéciaux, à savoir la diminution des prix temporaire.

- Rabais sont accordés pour récompenser les clients en cas de vente d'un certain volume ou de leur loyauté.²⁴

4.3.3 Lieu – la distribution des services de transport

Quant au lieu, il est important de répondre aux questions à qui et où les services de transport seront-ils vendus et comment peut-on assurer qu'ils seront offerts au bon moment et bon lieu. La vente dans le secteur du transport de voyageurs est en majorité exécutée par la vente directe, c'est à dire, l'achat d'un billet directement auprès du chauffeur, aux guichets ou en ligne. Les services des intermédiaires sont utilisés plutôt par les compagnies qui s'occupent du transport de marchandises. Mais les transporteurs du secteur de passagers leur peuvent confier l'intermédiation des autres activités, par exemple la recherche marketing ou les paiements (dans ce cas-là, les intermédiaires sont banques et des autres institutions financières). Le choix des distributeurs ou des intermédiaires est un choix stratégique parce que s'il est fait mal

²⁴ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.100-102

cela peut augmenter les dépenses de la compagnie. Au contraire, un choix bon peut rendre la compagnie avantageuse.²⁵

4.3.4 Promotion – la communication marketing dans un secteur du transport

Pour informer les clients sur les services offerts, leurs caractéristiques et les conditions d'achat, aussi que pour apprendre leur réaction, l'entreprise utilise les instruments de communication, soi-disant mix de communication. La publicité, la promotion des ventes, la vente exécuté par personnel et les relations publiques font la partie du mix de communication. Ses instruments concrets utilisés par les entreprises de transport sont énumérés dans le tableau :

Tableau 4.1 Les instruments du mix de communication des services de transport²⁶

Promotion	Promotion des ventes	Marketing direct	Relations publiques
Publicités dans la presse et la T.V. Catalogues Flash publicitaire Magazines d'entreprise Brochures Affichage Matériel audiovisuel Symboles	Salons, foires Démonstrations Rabais	Salons, foires Représentant commercial	Annuaire Articles dans la presse Séminaires Sponsoring et mécennat Publications

Étant donné l'intangibilité du service de transport, les compagnies devraient trouver et promouvoir ses éléments tangibles. Comme les passagers sont souvent en contact direct avec les employés, la publicité ne devrait pas informer seulement sur le produit mais aussi sur l'équipage et un autre personnel. Il n'est pas nécessaire de faire de la publicité en ce qui concerne les services qui sont utilisés couramment, la publicité

²⁵ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.103-104

²⁶ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.107

devrait servir à promouvoir les services qui sont nouveaux, utilisés rarement ou qui ont une valeur spéciale.²⁷

4.3.5 Facteur humain

Dans les compagnies de transport le personnel a une grande importance pour gagner et maintenir les clients. Nous distinguons quatre types des employés :

- travailleurs de contact qui sont dans un contact fréquent avec les clients et qui participent aux activités marketing (comme les vendeurs des services de transport, les représentants de commerce, les travailleurs dans les centres d'information),

- travailleurs qui servent, par exemple les chauffeurs, les hôtes et les autres membres de l'équipage,²⁸

- travailleurs conceptuels qui ne sont pas dans un contact avec les passagers mais ils influencent les éléments du mix marketing et créent les stratégies marketing,

- travailleurs subsidiaires qui ne participent pas directement aux activités marketing mais ils assurent toutes les fonctions subsidiaires. Nous y classons notamment le personnel des départements techniques, logistiques et personnels.

L'importance du facteur humain a conduit à l'intérêt croissant au marketing interne qui s'occupe des activités comme les cours de pratique et la motivation des employés.

4.3.6 Processus liés aux services de transport

Les processus dans le transport des personnes peut inclure l'embarquement des voyageurs, le transport et la descente des voyageurs, la facturation de prix de transport, l'exécution des réclamations éventuelles et d'autres. Avant l'achat du service, au cours de la réalisation du transport ou après sa fin, les compagnies fournissent encore des services complémentaires, notamment quant au soin des passagers (information,

²⁷ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.106-107

²⁸ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.116-117

sécurité). Très importante est la coopération entre le marketing et la gestion des processus.²⁹

²⁹ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001, p.120

5 Marché du transport routier de personnes

Dans le cas du transport routier de personnes, nous parlons des lignes qui sont desservies par les autocars et les autobus. Pour les buts de ce chapitre, nous allons distinguer le transport en autocar à longue distance à l'intérieur d'un pays qui relie des plus ou moins grandes villes, pour la plupart des régions différentes (nous pouvons aussi dire le transport inter-régional). Deuxième cas est le transport en autocar international reliant des capitales européennes. Il faut aussi préciser que nous y prenons en considération seulement des liaisons régulières de personnes, pas des voyages touristiques ou organisés.

Il n'y a pas la définition précise pour le terme du transport à longue distance et elle diffère d'un pays à l'autre. Un des critères pour le distinguer du transport régional est le nombre des kilomètres bien qu'aussi cette valeur n'est pas la même pour tous les pays. Selon Transport Research Knowledge Centre de la Commission Européenne, le transport à longue distance est celui qui dépasse 100 kilomètres. Cette définition comprend le transport routier et ferroviaire pour lesquels la distance typique est de 100 à 400 km ou plus, le transport aérien qui commence à être compétitif aux transports terrestres à partir des 250 km et plus et le transport maritime incluant des ferry-boats de la distance courte.³⁰ Certains pays adoptent la distinction administrative où la longue distance est définie comme celle où les services de transport dépassent des frontières des autorités du transport régional. Ou ces deux définitions peuvent être combinées.³¹

En ce qui concerne le transport à longue distance en République tchèque, seulement la définition relative au transport ferroviaire est à la disposition. Le réseau fondamental du transport ferroviaire de longue-distance est formé de centres des agglomérations résidentielles, à peu près au niveau des villes régionales. Mais en même temps, le transport régional ne peut être réduit au niveau du transport à l'intérieur des régions. Pour pouvoir être comparable au transport régional dans les états plus avancés, le transport régional de la République tchèque peut dépasser des frontières de plusieurs

³⁰ *European Parliament STOA: The Future of European long-distance transport Scenario Report*. [en ligne]. [consulté le 15 mars 2013]. Disponible sur : http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2008/417471/IPOL-JOIN_ET%282008%29417471_EN.pdf

³¹ VAN DE VELDE, DIDIER. *Discussion Paper 2009-21: Long-Distance Bus Services in Europe: Concessions or Free Market?* OECD/ITF, 2009. [en ligne]. [consulté le 15 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/discussionpapers/DP200921.pdf>

régions. Un critère de longue distance dans le transport ferroviaire est plutôt l'infrastructure utilisée quand les trains régionaux roulent dans les liaisons régionales et les trains rapides, express, InterCity, EuroCity et SuperCity sont utilisés pour le transport de longue distance.³²

5.1 Transport d'autocar à longue distance au niveau intérieur en République tchèque

Un acteur historique opérant sur le marché national d'autobus est une organisation des entreprises de transport connue sous le nom du Transport automobile d'État tchécoslovaque (ČSAD). Dans les années 50, cette organisation a été décentralisée et, avec un petit arrêt, les entreprises particulières étaient gérées par les régions. Depuis la fin des années 80 et dans la première moitié des années 90 les entreprises de ČSAD étaient privatisées. La libéralisation du secteur a suivi et elle a conduit à l'entrée des compagnies de transport multinationales sur le marché.³³ Les entreprises de ČSAD sont toujours, dans une certaine mesure, présentes sur le marché tchèque routier aussi que la multitude des autres plus petits opérateurs, qui roulent souvent seulement dans le territoire déterminé, les régies des transports des régions diverses inclus. Mais on ne peut parler de la lutte concurrentielle réelle dans le secteur du transport intérieur d'autobus que dès l'entrée de la compagnie Student Agency sur le marché. Ses services jusqu'ici exceptionnels et en même temps sa capacité d'offrir les prix relativement bas placent les autres entreprises d'autobus dans une situation difficile.

5.1.1 La société Student Agency et sa stratégie concurrentielle

Probablement une compagnie de transport le plus discutée et de plus grand succès en République tchèque est SARL Student Agency. Elle a été fondée en 1993 à Brno, elle opère encore en Slovaquie et elle a commencé comme une agence

³² *Doprava, ekonomicko-technická revue: Model fungování osobní železniční dopravy.* [en ligne]. [consulté le 15 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.mdcr.cz/NR/ronlyres/55752116-27F3-46F6-B307-66DA19A7A427/0/4str3235.pdf>

³³ *Citybus.cz: Organizace podniků ČSAD v ČSSR.* [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://citybus.cz/csad/index.htm>

d'intermédiaire des séjours au-pair. Aujourd'hui, elle se spécialise dans le transport intérieur et international de bus et ferroviaire, la vente des billets d'avion et l'intermédiation des programmes d'étude et de travail à l'étranger. L'importance de Student Agency est visible aussi grâce à ses domaines d'activité divers et ses nombreux filiales. SARL ORBIX a été créé en 2002, il s'agit de la filiale qui fournit les services de voyage complets aux entreprises. Des billets d'avion peuvent être achetés entre autre aussi dans son portail kralovna.cz. En 2010, Student Agency est entrée sur le marché des voyages touristiques sous la marque Dovolena.cz et à partir de 2011 sa filiale RegioJet opère dans un chemin de fer tchèque et slovaque. Son fondateur et un seul actionnaire est Radim Jančura.

Le transport de bus de la société est connu sous le nom de Student Agency express ou des lignes jaunes. Ses bus jaunes relient 16 villes en République tchèque et 14 villes européennes.

La société Student Agency profite de sa présence dans tant sphères du tourisme et du transport qui lui apporte plus de possibilités de créer des avantages concurrentiels. Par exemple, avec l'achat du voyage touristique on va acquérir de plus le transport gratuit à l'aéroport par ses bus jaunes. Mais sa stratégie concurrentielle est basée sur son approche qui met vraiment à la première place les intérêts et la satisfaction des clients.³⁴ De ma propre expérience que j'ai acquis en travaillant chez cette compagnie je peux dire qu'une orientation très forte vers les clients et la qualité des services sont atteintes notamment grâce à la communication avec ses clients, par exemple en forme de questionnaire de satisfaction en ligne ou message SMS. Les suggestions et les réclamations des passagers sont souvent vraiment pris en considération et cette évaluation est un moyen comment rémunérer les employés et donc stimuler leur motivation. De plus, le travail de l'équipage est de temps en temps contrôlé par un passager d'identité secrète, soi-disant mystery. Les cours de pratique différents sont très fréquents, par exemple ceux qui concernent la communication avec les clients désagréables, avec les personnes physiquement et mentalement handicapées, ou comment donner les premiers soins. Au développement et amélioration de la qualité des services contribuent aussi des réunions avec tous les employés, chacun a la possibilité pour s'exprimer. Les dirigeants savent que les employés qui sont en contact le plus

³⁴ *Student Agency: Firemní profil 2011*. [en ligne]. [consulté le 5 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/firemni-profil/>

proche avec des passagers peuvent proposer les meilleures suggestions et être une source des idées d'innovation et créatives.

Outre l'orientation très forte vers les passagers, la stratégie de Student Agency consiste dans la combinaison de la haute qualité et du prix relativement bas. Ce modèle est possible dans le secteur des services plutôt que dans la fabrication. De plus, nous pouvons dire que la compagnie est un grand novateur et ses innovations lui permettent, au moins pour un certain moment, de profiter d'un avantage de différenciation. Par exemple, Radim Jančura a été le premier en République tchèque qui a lancé des hôtesse dans les moyens de transport réguliers et le service pendant le voyage et qui a proposé des journaux et des boissons chaudes gratuitement et un rafraîchissement à prix très bon. Son autre spécialité est le système de réservation facile avec la possibilité du paiement au moyen des billets ouverts et des billets de crédit qui peut se faire par l'envoi du message SMS ou en ligne. Il a encore introduit beaucoup d'innovations quant à l'intérieur des autocars. La présence de la télévision est assez normale aussi dans les autres bus déterminés à aller longues distances, mais l'entrée d'écouteurs individuelle près de chaque siège était quelque chose de nouveau. Dans les bus Fun and Relax, les passagers ont pu avoir la primeur des prises de courant, des écrans tactiles ou de la connexion Wi-fi pendant le voyage. Mais comment est-il possible que Student Agency offre tout cela et n'est pas à la perte ? Selon Jančura, le standard plus élevé est payé par la capacité des autocars. Le moyen de Student Agency dispose de 63 sièges alors que les autres entreprises en ont environ 50. Cette différence dans la capacité apporte des moyens financiers pour rémunérer la hôtesse et acheter une essence et un café. Outre, les réservations des sièges sont obligatoires et cela permet à la compagnie d'observer combien de sièges restent-ils libres et ensuite de réagir.³⁵

5.1.2 Lutte concurrentielle des entreprises de transport en bus sur la ligne de Liberec à Prague

Comme un exemple de la lutte concurrentielle dans le transport d'autobus inter-régional à l'intérieur de la République tchèque on peut nommer le cas de la ligne lucrative Liberec-Prague. Après une élimination des trois dernières entreprises de

³⁵ *iBestof.cz: Radim Jančura - ředitel společnosti Student Agency.* [en ligne]. [consulté le 5 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.ibestof.cz/business/radim-jancura---reditel-spolecnosti-student-agency.html>

transport concurrentielles - Hotliner, Hoffmann et ČSAD Liberec - la compagnie Student Agency a profité de la situation du monopole sur cette ligne depuis 2007 jusqu'à l'entrée de la Régie des transports des villes Liberec et Jablonec (DPMLJ) sur la ligne en 2009. Des entreprises mentionnées n'étaient pas capables de concurrencer les prix bas de la Student Agency. Avec un lancement de ses services de transport, la DPMLJ a offert le prix des billets plus bas ce qui a conduit à la réduction des prix sur cette ligne de 95 à 70 couronnes. Mais la lutte par les prix ne cesse pas entre ces deux entreprises. Au cours de 2012, l'une et l'autre lancent également des offres spéciales des prix réduits.³⁶

La stratégie de la baisse des prix se montre comme mauvaise pour les opérateurs économiquement faibles qui veulent gagner un avantage concurrentiel sur la compagnie plus forte comme Student Agency. Les efforts d'égaliser ou même de surpasser les prix de Student Agency ont forcé de mettre fin à l'exploitation pas seulement de ses trois concurrents mentionnés mais finalement aussi de la DPMLJ qui a éprouvé une perte sur cette ligne d'environ deux millions couronnes l'année dernière.³⁷

En février 2013 le ČSAD Liberec se rentre sur la ligne mais cette fois il opte pour une stratégie différente que celle par les prix. Une entreprise veut attirer les passagers avec un avantage des départs à Prague tôt le matin et du retour à Liberec tard dans la soirée ce qu'elle suppose d'être attractif notamment pour les étudiants. Pour le moment, le ČSAD roule quatre fois par jour, les dimanches trois fois, et le prix d'un aller simple est de 98 couronnes³⁸ contre le prix de 95 et le nombre de 23 liaisons proposés par Student Agency.³⁹ Nous voyons ainsi que le ČSAD veut seulement proposer une alternative et pas de lutter pour avoir la position du leader sur la ligne.

³⁶ *Aktuálně.cz: Autobudem levněji. Konkurenční boj sráží na severu cenu.* [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=741531>

³⁷ *Magazín české noviny: Student Agency posílí linku Praha-Liberec, jízdné ale zdražilo.* [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://magazin.ceskenoviny.cz/zpravy/student-agency-posili-linku-praha-liberec-jizdne-ale-zdrzilo/886373>

³⁸ *Regiony: ČSAD Liberec: Bojovat se žlutou flotilou nechceme, nabízíme alternativu.* [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://regiony.impuls.cz/liberecky-kraj/bojovat-se-zlutou-flotilou-nehceme-radeji-nabizime-alternativu-20130207-wrtf-b0cq.html>

³⁹ *Student Agency: Společný rezervační systém autobusové a vlakové dopravy.* [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://jizdenky.studentagency.cz/>

5.2 Transport d'autocar à longue distance au niveau international en République tchèque

Les deux compagnies principales opèrent sur le marché international d'autocar en République tchèque. L'association de transporteurs européens Eurolines est un acteur le plus important sur ce marché en Europe. Pourtant, la compagnie Student Agency est son concurrent très fort pour les passagers tchèques.

Eurolines est un groupe de plus de 30 compagnies européennes qui créent un réseau d'autocars le plus vaste en Europe. Eurolines est présent en République tchèque par l'intermédiaire du SARL Touring Bohemia depuis 1992 et de Veolia Eurolines CZ depuis 1999. Ces deux compagnies ne sont pas les concurrents, elles coopèrent. Les dessertes dans certaines destinations sont assurées encore par les autocars des partenaires étrangers.⁴⁰

En voyageant avec Eurolines, les passagers peuvent opter parmi deux types d'autocar - Standard ou Business Class. Ces derniers ne roulent pas toutefois dans toutes les destinations offertes par la compagnie. Une offre standard ne comprend aucun service spécial mais la classe Business apporte des avantages en forme de plus d'espace pour les jambes, les prises de courant, un grand écran, le connexion Wi-fi, un petit rafraîchissement gratuit et la possibilité de transférer deux bagages gratuitement. Dans aucuns autocars d'Eurolines nous ne trouvons pas des hôtesse, un peu désavantage en comparaison avec Student Agency est donc qu'il n'y a pas de service au cours du voyage. Mais une machine à café est présente dans les bus et les passagers peuvent demander un café de chauffeur pendant un arrêt. Les journaux sont aussi à disposition.

Student Agency offre les mêmes choses qu'Eurolines plus la hôtesse à bord et tous les avantages décrites dans le chapitre concernant la présentation de la compagnie. Nous pouvons alors déduire que Student Agency est un meilleur choix si les passagers préfèrent le confort et le soin continuél pendant leur voyage.

En ce qui concerne la variabilité des destinations une offre d'Eurolines est plus grande. La compagnie propose le transport à vingt pays européens alors que Student Agency en desservit 13 et parmi son offre n'est aucun pays différent de son concurrent.

⁴⁰ *Eurolines: Eurolines v České republice*. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <https://www.elines.cz/cz/o-eurolines>

Dans une offre de Student Agency sont absents les pays comme la Lituanie, la Serbie, la Biélorussie, la Croatie ou l'Espagne. Eurolines arrête aussi dans plus grand nombre des villes. Quant à la France par exemple, Student Agency roule seulement à Paris, à Metz et à Reims mais Eurolines propose de 31 villes plus.^{41 42}

Le prix est sans doute le critère le plus important pour la décision des voyageurs. En 2006 le secteur a passé une lutte concurrentielle sur les prix assez vive. GTS International avec Eurolines et Student Agency ont suivi le comportement des compagnies aériennes et ils ont commencé à proposer les billets de Prague aux nombreux villes européennes à prix de 100 couronnes, au début seulement pour les étudiants. Tandis que GTS International a eu l'intention de continuer avec les offres semblables, Student Agency n'a pas voulu accepter le modèle des lignes aériennes low cost et il a conçu cet état seulement comme une offre spéciale.⁴³ Actuellement (avril 2013), un aller simple de Prague à Paris coûte 1 950 couronnes chez Student Agency⁴⁴ et 1 990 couronnes chez Eurolines.⁴⁵ Le choix des passagers peuvent influencer plutôt des offres occasionnelles des billets à prix plus bas.

Comme les médias ne parlent aujourd'hui d'aucune lutte concurrentielle très grande entre ces deux opérateurs et il n'y a aucun rapport qui dirait que leur activité dans le transport international est déficitaire ou qu'il a des problèmes, il semble qu'ils sont capables de partager les passagers entre eux et aussi avec les compagnies aériennes. Selon les conversations et commentaires différentes en ligne, les passagers choisissent entre Student Agency et Eurolines pour la plupart selon le prix actuel, leur destination finale et leur loyauté envers la marque.

5.3 Transport d'autocar à longue distance en France

En France, le transport par autobus ou autocar n'existe, pour ce moment, qu'au niveau régional et international. Le trafic inter-régional est autorisé seulement dans le

⁴¹ Eurolines. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <https://www.elines.cz/cz/>

⁴² Student Agency. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.studentagency.cz/index.html>

⁴³ iHNed.cz: Boj dopravců: Evropa za sto korun. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <http://hn.ihted.cz/c1-19338980-boj-dopravcu-evropa-za-sto-korun>

⁴⁴ Student Agency. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.studentagency.cz/index.html>

⁴⁵ Eurolines. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <https://www.elines.cz/jizdenky>

cadre du transport international qui admit un cas de cabotage. Il est donc inutile de diviser ce chapitre en deux parties comme en cas précédent puisque les connexions entre les villes à l'intérieur de la France font partie du transport international en autocars.

Le marché du transport inter-régional par autocars y est assez limité en comparaison avec les autres pays européens. Pour cause du monopole de tout transport intérieur de personnes détenu par une compagnie ferroviaire nationale, la SNCF (voir chapitre 6), le développement des lignes intérieures d'autocars n'était pas possible, il n'y a pas longtemps. Ce marché relativement nouvel en France est finalement arrivé à l'ouverture grâce à l'initiative de l'Union Européenne. Son règlement d'octobre 2009, qui a établi des règles communes concernant l'accès au marché international des services de transport par autocars et bus, a défini aussi des conditions de cabotage, étant un premier pas pour l'ouverture au niveau intérieur en France. Ensuite, la procédure d'autorisation de l'ouverture du marché national des autocars a été définie en décret de novembre 2010 : « les entreprises de transport public routier de voyageurs domiciliées en France ou dans un état membre de l'Union européenne qui exploitent un service régulier de transport routier international de voyageurs peuvent ainsi être autorisées à condition que l'objet principal du service réalisé soit constitué par l'exploitation de la ligne régulière internationale et que l'exploitation de ces dessertes ne porte pas atteinte à l'équilibre économique d'un contrat de service public de transport de personnes ».⁴⁶

Comme la libéralisation du transport en France est liée directement à la compagnie ferroviaire SNCF, on va parler de la question de la libéralisation plus en détail dans le chapitre suivant qui traite du transport ferroviaire.

Dès 2011, les premières compagnies entraient sur le marché, concrètement il s'agit d'Eurolines, de Megabus, la filiale de la compagnie britannique StageCoach, de Starshippers qui a été fondé par une association d'autocaristes français Réunir et encore de la SNCF.⁴⁷

⁴⁶ *Fondation iFRAP: Libéralisation des autocars = fin du monopole SNCF?* [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.ifrap.org/Liberalisation-des-autocars-fin-du-monopole-SNCF,11962.html>

⁴⁷ *Autorité de la concurrence: Communiqués de 2013 - 27 février 2012: Transport par autocar.* [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=482&id_article=2053

La libéralisation du marché des lignes régulières d'autocars à longue distance a amené la SNCF à s'engager dans un autre mode de transport et en juillet 2012 la société a lancé, via sa filiale SNCF-C6, des autocars nouveaux iDBUS. Ils offrent des services sur des trajets au départ de Paris et de Lille à destination de Londres, Bruxelles et Amsterdam. Ses bus de haute qualité et confort disposent de 48 sièges, du Wifi gratuit, de prises électriques, d'une tablette de lecture inclinable et de deux écrans. Les bus sont adaptés pour faciliter l'accès aux personnes à mobilité réduite. Outre des chauffeurs bilingues, un personnel d'accueil est présent.⁴⁸

Fin 2012, 230 liaisons inter-régionales ont été autorisées et 270 demandes étaient en cours d'examen. Mais étant donné des conditions fixées par l'Autorité de la concurrence, le secteur est très régulé et il n'y a pas beaucoup d'espace pour le développement de la concurrence entre le secteur routier et ferroviaire bien que le transport par autocars propose des prix plus avantageux en comparaison avec les trains. L'Autorité a ordonné que le départ d'autocar devait être dans un pays autre que son terminus et que ses liaisons sur le territoire national ne devaient pas concurrencer les lignes publiques existantes qui relient plusieurs régions comme les trains TET.⁴⁹

⁴⁸ *iDBUS: Communiqué de presse*. [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur : http://fr.idbus.com/sites/speed/files/CP_iDBUS.pdf

⁴⁹ *Autorité de la concurrence: Communiqués de 2013 - 27 février 2012: Transport par autocar*. [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=482&id_article=2053

6 Marché du transport ferroviaire de voyageurs

Le secteur ferroviaire est probablement un sujet le plus chaud quand nous parlons de la concurrence dans le transport. Comme il a été trouvé en déclin au cours des dernières décennies, un certain changement était nécessaire aux yeux de l'Union européenne et un projet de la libéralisation, qui a pour but de revitaliser ce marché, est né. Il s'agit du secteur qui présente un mode de transport important parce que son impact sur l'environnement est relativement faible et il peut proposer aux passagers le confort et la qualité des services très hauts.⁵⁰ Les chapitres suivants montreront dans quelle phase de la libéralisation se trouve la République tchèque et la France et comment les opérateurs traditionnels de ces pays sont-ils capables de lutter avec la concurrence venue du secteur privé ou des autres pays européens.

6.1 Opérateur historique en République tchèque

Après la séparation de la Tchécoslovaquie en 1993, l'entreprise d'État appelée České dráhy (ČD, signifiant les chemins de fer tchèques) a été créée en divisant des Chemins de fer d'État tchécoslovaques. Il s'agit d'un opérateur national historique dont la fonction était originairement la gestion des chemins du fer aussi que l'exploitation des services ferroviaires des marchandises et des voyageurs. C'est à partir de 2003 quand cette organisation a été divisée en SA České dráhy et une organisation d'État appelée Správa železniční dopravní cesty (SŽDC, signifiant Gestion du chemin de fer) et cela a amené aussi la division de ses compétences. Mais cette division était imparfaite parce que la SŽDC n'est pas devenue un propriétaire de tous les biens nécessaires pour gestion des chemins de fer comme le réseau de voies ou les dispositifs divers. La division correcte a été réalisée en 2008.⁵¹

Un seul actionnaire de SA ČD est ministère du transport qui est aussi son client au niveau du transport à longue distance. Au niveau régional, les services des ČD sont commandés par régions. La société utilise la segmentation du marché. Pour un segment

⁵⁰ Centre d'analyse stratégique: *L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.38

⁵¹ Stránky Přátel Železnic: *Liberalizace osobní železniční dopravy v Česku*. [en ligne]. [consulté le 13 mars 2013]. Disponible sur : http://spz.logout.cz/provoz/lib_cz.html

du transport de longue durée, ils offrent des trains de qualité standard (trains rapides et express) et ceux de qualité plus haute de gamme (InterCity, EuroCity et SuperCity). Un autre segment est le transport ferroviaire régional, divisé encore en transport suburbain, régional et régional vite.⁵²

Aujourd'hui, il y a encore deux compagnies privées qui opèrent dans le marché ferroviaire tchèque, RegioJet et LeoExpress. Nous en parlerons plus en détail dans le chapitre 6.4.1.

6.2 Transport ferroviaire de voyageurs en France

Un opérateur principal des services au marché du transport ferroviaire des voyages en France est la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) qui dispose d'une situation de monopole légal pour le réseau ferré national. La protection légale pour l'exploitation des services de transport intérieur lui est garantie par la loi d'orientation des transports intérieurs (la LOTI) du 30 décembre 1982. Il s'agit des liaisons ferroviaires TGV et TET et encore la SNCF met en œuvre les services régionaux de TER.⁵³

À partir de 1997, l'infrastructure ferroviaire n'est pas encore gérée par la SNCF mais l'État l'a confié à un établissement public industriel et commercial Réseau ferré de France (RFF). La réforme de 1997 signifie donc la séparation entre l'exploitant des services de transport et le gestionnaire de l'infrastructure.⁵⁴

6.2.1 Exceptions au monopole de la SNCF

Nous avons déjà dit que les liaisons nationales étaient exploitées uniquement par la SNCF. Néanmoins, il y a plusieurs exceptions et encore des lignes internationales ont

⁵² ČD: *Osobní doprava*. [en ligne]. [consulté le 13 mars 2013]. Disponible sur :

<http://www.ceskedrahy.cz/nase-cinnost/provozovani-drazni-dopravy/osobni-doprava/-887/>

⁵³ Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie: *Organisation*. [en ligne]. [consulté le 3 février 2013]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/L-organisation-des-services-de.html>

⁵⁴ Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie: *Le réseau ferré national*. [en ligne]. [consulté le 3 février 2013]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-reseau-ferre-national.html>

étaient ouvertes à la concurrence le 13 décembre 2009, la raison pour laquelle la SNCF se trouve plutôt en situation de quasi-monopole. Le cabotage permet aux opérateurs qui fournissent les services internationaux de réaliser aussi un transport intérieur en cours de leur route sur le territoire national. Toutefois, ce cabotage peut être refusé « si l'objet principal du service n'est pas la réalisation d'un service international ou si le cabotage est de nature à compromettre l'équilibre économique d'un contrat de service public »⁵⁵. L'observation de ces conditions est ensuite vérifiée par l'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF).⁵⁶

Alors que le cabotage est permis depuis la fin 2009, la concurrence pour la SNCF ne s'apparaît qu'avant le 11 décembre 2011 quand une compagnie ferroviaire nouvelle commence à opérer sur la ligne Paris-Milan-Venise. La coopération du français Veolia Transdev et de l'italien Trenitalia a fait naître à une compagnie privée appelée Thello qui relie Paris et Dijon aux grandes villes du Nord de l'Italie, concrètement Milan, Brescia, Verona, Vicenza, Padoue, Venise ou Rome.

Thello voit son avantage concurrentielle dans la confortabilité et la possibilité des économies pour ses voyageurs. On ne parle pas seulement des économies nées grâce aux prix attractifs mais, comme les liaisons exploitées par Thello sont les liaisons de nuit, cela apporte aussi une économie du temps et une économie des frais d'une nuit d'hôtel. Les passagers peuvent choisir parmi le compartiment avec six ou quatre couchettes, la cabine avec lits et un lavabo pour un à trois personnes et, pour le plus grand confort, la cabine avec une douche. Un service à bord de qualité est proposé, comprenant la voiture restaurant, bar et un service de vente ambulante de rafraîchissement. Quant au système de réservation, il s'effectue sur le site d'internet de la compagnie et il n'y a pas besoin d'imprimer un billet, il suffit de communiquer la référence de la réservation.⁵⁷

⁵⁵ *Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie: Ouverture à la concurrence sur les services de transport ferroviaire international de voyageurs..* [en ligne]. [consulté le 3 février 2013]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Ouverture-a-la-concurrence-sur-les.html>

⁵⁶ *Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie: Ouverture à la concurrence sur les services de transport ferroviaire international de voyageurs..* [en ligne]. [consulté le 3 février 2013]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Ouverture-a-la-concurrence-sur-les.html>

⁵⁷ *Naissance du 1er opérateur ferroviaire privé en France de transport de voyageurs.* [en ligne]. [consulté le 26 février 2013]. Disponible sur : <http://www.veoliatransdev.com/fr/media/communiqués-de-presse/naissance-1er-operateur-ferroviaire-prive.htm>

Ensuite, outre le cas de cabotage, il y existe deux exceptions quand les lignes exploitées sur le RFF ont été sous-traitées par la SNCF à une société privée. Premièrement, deux réseaux bretons, ceux de Guingamp à Paimpol et de Guingamp à Carhaix sont exploités en affermage par Veolia Transdev (sa filiale CFTA) pour le compte de la SNCF. Le deuxième cas concerne la ligne de Blanc à Argent (la région Centre) qui est sous-traitée par la SNCF à sa filiale Keolis. Nous pouvons trouver d'autres exceptions d'exploitation des services voyageurs par une société privée au lieu de la SNCF parmi des réseaux hors du RFF. Il s'agit de certains chemins de fer touristiques ou, par exemple, de la ligne de Nice à Digne. Cet ancien réseau qui a été transféré à la région PACA, changeait ses concessionnaires comme Chemins de fer de Provence, Chemins de Fer et Transport Automobile (CFTA) ou sa filiale La Compagnie ferroviaire du sud de la France (CFSF) parce que la première concession avait été attribuée avant la création de la LOTI et l'exception pour cette ligne est restée jusqu'à aujourd'hui.⁵⁸

6.3 Libéralisation du secteur ferroviaire

De nos jours, une des problématiques les plus discutées liées au secteur ferroviaire est la libéralisation du transport ferroviaire des voyageurs. Mais comment se cela rapporte au sujet de ce mémoire ? Si nous parlons de la lutte concurrentielle, il faut s'occuper aussi de la question de la libéralisation car il s'agit en fait de la transition de la situation de nulle ou presque nulle concurrence à la situation quand les nouveaux acteurs entrants au marché doivent lutter les uns avec les autres pour obtenir et maintenir la position du leader de ce marché.

La libéralisation peut être définie comme « un desserrement des contraintes et/ou une ouverture d'un secteur à la concurrence. Dans le secteur des transports ... la libéralisation concerne l'accès de nouveaux opérateurs au marché ferroviaire. »⁵⁹

⁵⁸ *Sénat: La libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne.* [en ligne]. [consulté le 25 février 2013]. Disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-2201.html>

⁵⁹ *Sénat: La libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne.* [en ligne]. [consulté le 25 février 2013]. Disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-2202.html>

6.3.1 Modes de la libéralisation

L'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire peut se réaliser sur deux modes principaux, à savoir la concurrence dans le marché et la concurrence pour le marché.

D'abord, il y a un accès libre à l'infrastructure et donc plusieurs sociétés peuvent opérer sur le même réseau. « Les entreprises sont, dans ce cas, en compétition les unes avec les autres et déterminent librement la consistance de leur offre (politique des prix, dessertes, fréquences, nature du matériel roulant, services à bord, etc.) dans la limite de la capacité de l'infrastructure. »⁶⁰ Selon cette offre, le consommateur choisit entre plusieurs compagnies. Mais cette forme d'ouverture est possible seulement chez un transport rentable.

Deuxièmement, la concurrence pour le marché est effectuée dans le cadre de contrats de service public qui « donnent des droits exclusifs à leur titulaire sur un segment de marché donné, pour une offre précise et sur une durée limitée. »⁶¹ Ainsi, dès que l'État ou région fait un appel d'offre, plusieurs compagnies peuvent entrer en concurrence pour gagner un marché mais après que l'un des intéressés est sélectionné, il est le seul qui opère dans ce réseau. Dans ce cas, c'est l'État ou la région qui peut choisir la compagnie, pas un consommateur.⁶²

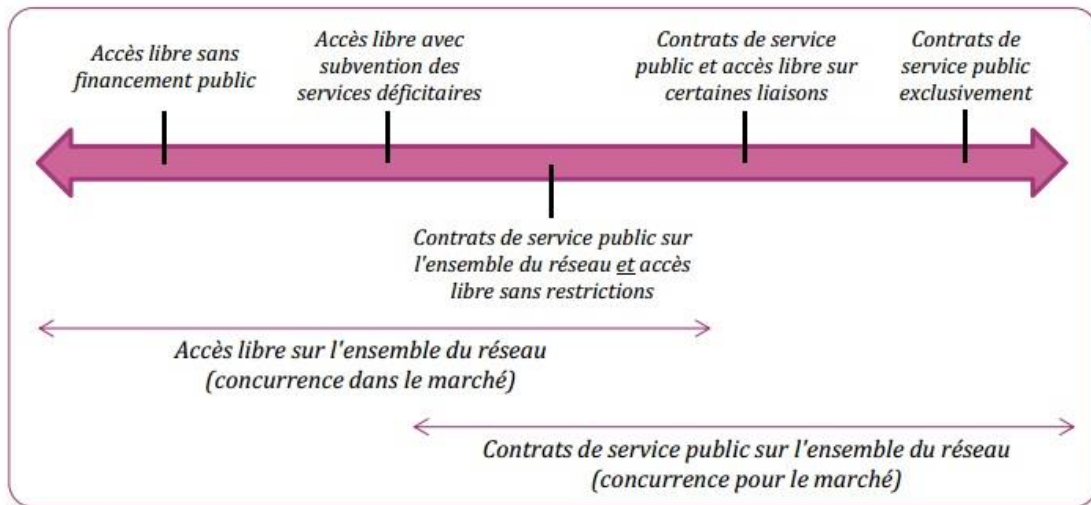
Outre la concurrence dans le marché et celle pour le marché, ces deux modes peuvent former des combinaisons multiples d'organisation de la concurrence (voir figure ci-dessous).⁶³

⁶⁰ Centre d'analyse stratégique: *L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.47

⁶¹ Centre d'analyse stratégique: *L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.47

⁶² Sénat: *La libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne*. [en ligne]. [consulté le 25 février 2013]. Disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-2202.html>

⁶³ Centre d'analyse stratégique: *L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.48

Figure 6.1 Modes d'organisation possibles de la concurrence⁶⁴

6.3.2 Objectif et réglementation de l'Union Européenne en matière de la libéralisation du transport ferroviaire

Étant donné des avantages non négligeables du secteur ferroviaire en comparaison avec les autres secteurs du transport qui produisent plus d'émissions de gaz à effet de serre, celui-ci jouit d'un grand soutien de l'Union européenne. Comme le marché ferroviaire a la tendance à la stagnation ou au déclin dans les dernières années, la Commission européenne a décidé de renforcer sa position en introduisant la concurrence ce qui devrait conduire à la redynamisation du secteur. Ce déclin du ferroviaire est expliqué par son incapacité de concurrencer aux autres modes de transport, le routier en particulier, moindre qualité de service ou encore par sa flexibilité faible. En général, de créer un espace ferroviaire unique européen et de libérer complètement le secteur ferroviaire est un objectif de l'UE à partir des années quatre-vingt dix. L'avancement dans cette chose peut être visible grâce à plusieurs textes législatifs déjà publiés et acceptés au cours de 10 ans, dont par exemple la directive 91/440 relative au développement des chemins de fer communautaires. Ce texte demande aux États-membres de l'UE entre autre de séparer la gestion de l'infrastructure et l'exploitation des services de transport. Ensuite, il y a des trois paquets ferroviaires :

⁶⁴ Centre d'analyse stratégique: *L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.49

1^{er} de 2001 a mené à la libération du fret international avec la date limite de 15 mars 2003, 2^e paquet de 2004 a apporté la libération totale du fret (valable au plus tard à partir de 1^{er} janvier 2007) et le 3^e de 2007 a conduit à l'ouverture à la concurrence du transport international de voyageurs permettant aussi un cabotage (1^{er} janvier 2010).⁶⁵

Pour un moment, réglementation la plus nouvelle poursuivant cet objectif en Europe est le quatrième paquet ferroviaire dont la proposition a été acceptée le 30 janvier 2013 et qui prévoit une ouverture progressive du transport ferroviaire intérieure des passagers à la concurrence à partir de décembre 2019. Cela devrait apporter les innovations, l'efficacité et l'amélioration de la qualité des services ferroviaires. Dans le cadre de cette proposition, qui fait suite aux paquets et réglementations des années précédentes, seront exécutées des réformes essentielles techniques et structurelles. Le paquet se focalise sur quatre domaines principaux :

- les normes et les autorisations existantes : le plan concret est de faciliter l'ouverture à la concurrence grâce à la réduction des charges administratives et du temps nécessaire à l'acceptation des nouvelles compagnies ferroviaires et leurs véhicules. Ensuite, au lieu des états particuliers, l'Agence ferroviaire européenne (AFE) devrait accorder les autorisations de lancement des véhicules sur le marché aussi que les attestations de la sécurité européenne.

- meilleure qualité des services et l'offre plus variable grâce à la participation des nouveaux acteurs : les compagnies pourront offrir leurs services de transport intérieurs sur les chemins de fer dans toute Union européenne soit dans le cadre d'accès libre, soit des contrats de service public.

- l'infrastructure existante : il faut gérer l'infrastructure de manière efficace et non discriminatoire pour garantir l'entrée sur le chemin de fer sous les conditions mêmes pour tous. La Commission veut renforcer le rôle des gestionnaires de l'infrastructure. La condition nécessaire est encore la séparation entre l'exploitant des services de transport et ce gestionnaire.

⁶⁵ Centre d'analyse stratégique: *L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs*. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf. p.38-39

- les travailleurs qualifiés : il sera nécessaire d'embaucher les employés qualifiés et motivés étant donné de l'environnement nouvel plus concurrentiel.⁶⁶

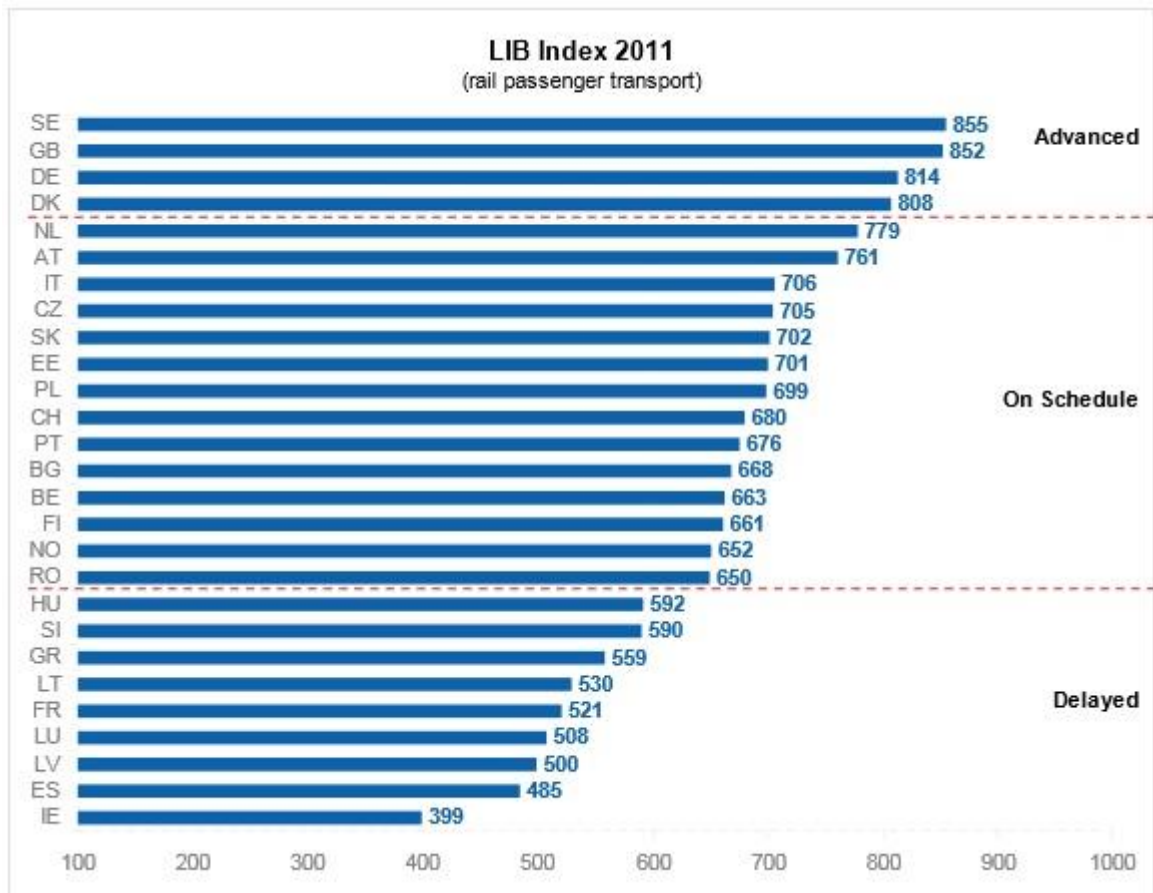
6.3.3 Indice de libéralisation du secteur ferroviaire

Une extension de la libéralisation du secteur ferroviaire en Europe est examinée à l'aide d'une étude développée par IBM Global Business Services, L'Indice de la libéralisation des États-membres, de la Suisse et de la Norvège.

L'indice qui mesure l'intensité de la libéralisation du chemin de fer en relation avec des barrières à l'entrée sur le marché est l'indice LIB. Il est divisé en deux sous-indices. Le sous-indice LEX détermine dans quelle mesure la question de la libéralisation est-elle ancrée dans les textes législatifs européens et nationaux. Il évalue pour chaque pays des facteurs comme l'organisation de l'opérateur historique, le niveau de régulation de l'accès au marché et le pouvoir de l'autorité de régulation. Mais c'est le sous-indice ACCESS qui montre comment cela vraiment marche en pratique, ou bien dans quelle mesure ces lois sont-elles appliquées dans les pays différents. Ses déterminants principaux sont les barrières d'information, les barrières administratives, les obstacles opérationnels ou l'accessibilité du marché intérieur aux nouveaux entrants. Après l'évaluation du développement des pays dans ces domaines, chaque pays acquiert certain nombre des points qui les divisent en trois groupes différents : en avance, dans la liste, en retard.⁶⁷ Des résultats pour 2011 sont visibles dans un graphique suivant.

⁶⁶ *European Commission: European Railways at a junction: the Commission adopts proposals for a Fourth Railway Package.* [en ligne]. [consulté le 9 février 2013]. Disponible sur : http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/kallas/headlines/news/2013/01/fourth-railway-package_en.htm

⁶⁷ *IBM: Rail Liberalisation Index 2011.* [en ligne]. [consulté le 1 mars 2013]. Disponible sur : http://www.deutschebahn.com/site/shared/en/file_attachments/position_papers/study_rail_liberalisation_index_2011_complete_version.pdf. p.41,42,45

Figure 6.2 LIB Index 2011 du transport ferroviaire de voyageurs⁶⁸

La République tchèque se trouve dans le deuxième groupe juste après le Pays-Bas, l'Autriche et l'Italie. Les pays membres ont un accès libre sur le marché tchèque en ce qui concerne l'infrastructure et l'exploitation des services à travers les frontières, le cabotage y compris. Le marché domestique est ouvert complètement pour les opérateurs privés. Les processus administratifs liés à l'obtention de la licence pour opérer sur le marché tchèque sont évalués comme transparents. L'autorisation à exploiter le service ferroviaire sur les chemins de fer tchèques est attribuée par la SŽDC simplement au moyen du contrat avec les opérateurs, un mécanisme de résolution des conflits prend cependant une attitude qui favorise les ČD.⁶⁹

En comparaison avec des évaluations précédentes, la France s'est déplacée dans le deuxième groupe en 2011 et elle a ainsi dépassé les pays comme l'Espagne, le

⁶⁸ IBM: *Rail Liberalisation Index 2011*. [en ligne]. [consulté le 1 mars 2013]. Disponible sur : http://www.deutschebahn.com/site/shared/en/file_attachments/position_papers/study_rail_liberalisation_index_2011_complete_version.pdf. p.69

⁶⁹ IBM: *Rail Liberalisation Index 2011*. [en ligne]. [consulté le 1 mars 2013]. Disponible sur : http://www.deutschebahn.com/site/shared/en/file_attachments/position_papers/study_rail_liberalisation_index_2011_complete_version.pdf. p.94-96

Luxembourg et les pays baltes. Mais il s'agit des résultats communs pour le transport de passagers aussi que de fret. Si nous prenons en considération seulement le transport de personnes, le pays reste dans un dernier groupe. Le transport à travers les frontières y est compliqué par les restrictions dans le cabotage. Le marché national du transport de passagers est fermé complètement. La France est maintenant dans la phase des préparations à la libéralisation, pourtant toujours en retard.⁷⁰

Le deuxième indice d'ouverture est l'indice COM qui mesure la dynamique de la libéralisation dans les marchés des États membres et aussi les résultats des conditions à l'entrée. Les déterminants tels que l'évolution de la part modale du ferroviaire, le nombre d'opérateurs extérieurs et le partage du marché de ces nouveaux entrants sont y examinés. Quant à l'indice COM, nous ne disposent que des résultats communs pour transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises. Nous devons donc tenir compte du fait que la libéralisation du transport de fret est beaucoup plus évoluée dans nombreux pays que l'ouverture sur le marché du transport de voyageurs.⁷¹

6.4 Marché ferroviaire libéralisé en République tchèque

La République tchèque aussi que les pays comme l'Autriche, l'Italie, l'Allemagne, la Suède ou la Grande Bretagne ont déjà commencé à ouvrir leur marché ferroviaire à la concurrence. Pour un moment, la libération y a touché à une seule ligne importante de Prague à Ostrava qui n'est plus exploitée uniquement par les ČD, mais les passagers peuvent se choisir parmi deux autres compagnies concurrentes, celles de RegioJet et LeoExpress.

6.4.1 Lutte concurrentielle sur la ligne de Prague à Ostrava

Selon une opinion commune des experts ferroviaires, la ligne de Prague à Ostrava est une seule ligne qui n'a pas besoin de subventions d'État et est capable d'être

⁷⁰ IBM: *Rail Liberalisation Index 2011*. [en ligne]. [consulté le 1 mars 2013]. Disponible sur : http://www.deutschebahn.com/site/shared/en/file_attachments/position_papers/study_rail_liberalisation_index_2011_complete_version.pdf. p.124, 127

⁷¹ IBM: *Rail Liberalisation Index 2011*. [en ligne]. [consulté le 1 mars 2013]. Disponible sur : http://www.deutschebahn.com/site/shared/en/file_attachments/position_papers/study_rail_liberalisation_index_2011_complete_version.pdf. p. 45-46

financée seulement par l'argent perçu des passagers pour billets. Comme les compagnies privées y opèrent à ses risques et périls, l'État a décidé de fixer les mêmes conditions aussi aux ČD.

La première compagnie qui avait l'intention de rouler sur cette ligne et de concurrencer aux ČD était, en 2006, relativement petit acteur Railtrans (aujourd'hui appelé Railtransport). Son champ d'action était, en pas grande mesure, le transport du fret. La compagnie a aussi roulé sur la ligne de Zittau à Liberec en collaboration avec STB. Mais leur activité était plutôt déficitaire et ne pouvait pas concurrencer aux services des ČD. L'entrée du Railtrans sur la ligne de Prague à Ostrava n'était pas réalisée à cause des problèmes avec l'obtention des locomotives convenables. Étant donné que l'État privilégiait les ČD et ainsi il rendait difficile aux autres entreprises à entrer sur le marché, la compagnie a finalement renoncé.

Dans le même temps, la compagnie Student Agency a décidé de succéder à la même ligne et elle a annoncé cette intention dans les médias.⁷²

6.4.1.1 Opérateurs sur la ligne

Trois opérateurs concurrencent sur la ligne. Nous avons déjà parlé de la compagnie d'État, les České dráhy, qui étaient la seule opérateur avant l'entrée des compagnies privées. Alors que les trains rapides et express et dès 2007 aussi les trains du type EuroCity et InterCity des ČD sont, sur autres lignes que cette concrète, subventionnées par l'État, SuperCity Pendolino est une exception et les ČD les gèrent à ses risques et périls dès le début. Vu de ce fait, on peut observer que certains standards de la qualité n'étaient maintenus qu'à Pendolino.⁷³

SARL RegioJet a obtenu la licence à exercer le transport ferroviaire en République tchèque en 2009, mais elle est entrée sur le marché en septembre 2011. Outre la ligne Žilina - Havířov - Ostrava - Praha, cette filiale de SARL Student Agency

⁷² Stránky Přátel Železnic: Liberalizace osobní železniční dopravy v Česku. [en ligne]. [consulté le 7 mars 2013]. Disponible sur : http://spz.logout.cz/provoz/lib_cz.html

⁷³ Stránky Přátel Železnic: Liberalizace osobní železniční dopravy v Česku. [en ligne]. [consulté le 7 mars 2013]. Disponible sur : http://spz.logout.cz/provoz/lib_cz.html

roule aussi sur la ligne régionale slovaque de Bratislava à Dunajská Streda et Komárno. Elle coopère avec une compagnie ferroviaire allemande DB Bahn.⁷⁴

Un an plus tard, la licence a été attribuée à SA LeoExpress. La compagnie a été fondée en 2010 sous le nom d'ARETUSA, puis elle a changé son nom à RAPID Express. Mais finalement elle est entrée sur le marché comme LeoExpress et elle exerce une activité d'opérateur ferroviaire des personnes, pour l'instant sur cette seule ligne, à partir de novembre 2012. Son fondateur et directeur général est Leoš Novotný jeune. La société s'intéresse avant tout aux technologies modernes. Ses trains disposent de trois classes différentes – Economy, Business et Premium – qui se distinguent du type de siège, de l'espace pour jambes et du prix pour un billet.⁷⁵

6.4.1.2 Analyse comparative des facteurs influençant le choix de la compagnie ferroviaire sur la ligne Prague - Ostrava

Le présent chapitre va comparer des facteurs principaux qui peuvent influencer le choix des passagers des trains des compagnies tchèques concurrentielles en ligne de Prague à Ostrava. Ces facteurs comportent le nombre des stations au cours du voyage, la durée du voyage, la fréquence des départs et le nombre des dessertes par jour, le prix, la possibilité de la réservation et de l'achat des billets, la qualité, l'équipement et le confort dans les trains et les services offerts au bord aussi que ceux supplémentaires. Les passagers peuvent choisir pour ce voyage parmi quatre sortes de trains de la compagnie ČD (Train rapide, Express, EuroCity et SuperCity Pendolino) et les trains InterCity des compagnies RegioJet et LeoExpress.

a) Nombre des stations au cours du voyage

Comme nous pouvons voir dans le tableau 6.1, toutes les compagnies précitées arrêtent au cours de la route dans cinq stations, celles de Prague - gare centrale, Pardubice, Olomouc, Ostrava - Svinov et Ostrava - gare centrale. Dans quelques stations les trains arrêtent seulement dans les temps donnés. Certaines liaisons ainsi excluent de son usage des clients potentiels. Les trains rapides et express des ČD sont

⁷⁴ *RegioJet: Profil společnosti*. [en ligne]. [consulté le 6 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.regiojet.cz/cs/submenu/o-nas/profil-spolecnosti/>

⁷⁵ *LeoExpress: Výroční zpráva 2011*. [en ligne]. [consulté le 6 mars 2013]. Disponible sur : http://www.le.cz/info/files/pro_investory/dluhopisy/LE-Vyrocní-zpráva-2011.pdf#page=3&zoom=auto,0,768

de ce point de vue les plus accessibles parce qu'ils prennent et déposent des voyageurs aussi dans les villes plus petites. Certains de ces trains ne se terminent pas à Ostrava et continuent à Havířov, Český Těšín, Třinec, ou même les villes étrangères comme Žilina. Mais pour la comparaison sont nécessaires des stations communes pour toutes ces compagnies et LeoExpress ne roule qu'à Ostrava.

Tableau 6.1 Stations sur la ligne Prague-Ostrava⁷⁶

TRAIN	ČD – train rapide	ČD - Express	ČD - EC	ČD - Pendolino	RegioJet	LeoExpress
STATION						
1.	Prague (gare centrale)	Prague (gare centrale)	Prague (gare centrale)	Prague (gare centrale)	Prague (gare centrale)	Prague (gare centrale)
2.	x	Prague-Libeň	X	x	x	x
3.	Kolín	Kolín	X	x	x	x
4.	Pardubice	Pardubice	Pardubice	Pardubice	Pardubice	Pardubice
5.	Česká Třebová	Česká Třebová	X	x	x	x
6.	(Zábřeh na Moravě)	Zábřeh na Moravě	X	x	(Zábřeh na Moravě)	x
7.	Olomouc	Olomouc	Olomouc	Olomouc	Olomouc	Olomouc
8.	(Přerov)	x	X	x	x	x
9.	(Hranice na Moravě)	Hranice na Moravě	X	x	Hranice na Moravě	x
10.	Ostrava-Svinov	Ostrava-Svinov	Ostrava-Svinov	Ostrava-Svinov	Ostrava-Svinov	Ostrava-Svinov
11.	Ostrava (gare centrale)	Ostrava (gare centrale)	Ostrava (gare centrale)	Ostrava (gare centrale)	Ostrava (gare centrale)	Ostrava (gare centrale)

b) Durée du voyage

Au nombre des stations au cours du voyage se rapporte la durée du voyage. Le plus vite des trains sur la route longue 356 kilomètres est SuperCity Pendolino avec le temps de 3 heures 11 minutes. Il est suivi de LeoExpress et EuroCity des ČD dont arrivées durent seulement de 4 minutes plus longtemps. Tous ces trois trains n'arrêtent que dans les cinq stations principales et leurs voitures sont de plus grande qualité en comparaison avec les trains restants. RegioJet vient à bout de la route avec le temps de 3

⁷⁶ Établi par l'auteur selon les informations sur le chercheur des liaisons en ligne IDOS. [en ligne]. [consulté le 3 mars 2013] disponible sur: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

heures 24 minutes. Le plus lents sont les trains Express et trains rapides des ČD dont la durée du voyage est environ 3 heures 45 minutes.⁷⁷

c) Fréquence des départs et nombre des dessertes par jour

Le nombre totale des liaisons par jour proposé sur la ligne est 37 dont 9 sont desservies par les trains ČD Express, le même nombre par RegioJet, 8 par Pendolino, 8 échoit aussi à LeoExpress. Les trains rapides des ČD roulent seulement deux fois par jour et l'EuroCity une fois. Mais il faut préciser qu'il ne s'agit que des dessertes qui complètent une offre des autres trains des ČD. Ces trains rapides, par exemple, desservent la ligne seulement tard dans la soirée. RegioJet et LeoExpress proposent ses dessertes une fois par deux heures. Leurs horaires sont malins parce que leurs départs alternent et ces deux compagnies ne couvrent donc pas les mêmes heures. La fréquence des départs de Pendolino et ČD Express est également une fois par deux heures. L'heure du départ de Pendolino est proche de celle de RegioJet, ČD Express roule dans une heure proche de celle de LeoExpress.⁷⁸

d) Prix

Les mois présents, les passagers sur cette ligne bénéficient de la guerre des prix. Une baisse extrême des prix est arrivée après l'entrée du troisième acteur bien que depuis le début RegioJet et les ČD aient rivalisé de l'offre du prix plus attractif. Le prix de base prévu par RegioJet était au début 420 couronnes, étant de 10 couronnes moins que celui offert par son concurrent. Mais la diminution continuelle des prix des billets est nécessaire pour RegioJet à cause des prix de dumping venants des ČD. Bien que depuis plusieurs mois l'Office pour la protection de la concurrence tienne avec les ČD une procédure administrative, celle-ci est assez lente et la situation des prix très bas subit des pertes à RegioJet.⁷⁹

Un des mois importants en ce qui concerne le prix des billets était le mars 2013 quand RegioJet a introduit un système nouvel des prix de billets suivant la demande

⁷⁷ *Jizdnirady.iDNES.cz*. [en ligne]. [consulté le 3 mars 2013]. Disponible sur : <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

⁷⁸ *Jizdnirady.iDNES.cz*. [en ligne]. [consulté le 3 mars 2013]. Disponible sur : <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

⁷⁹ *IHNED.cz: RegioJet má vyšší ztrátu než loni. Pendolina ČD na tom byla mnohem hůř, tvrdí Jančura*. [en ligne]. [consulté le 3 mars 2013]. Disponible sur : <http://byznys.ihned.cz/c1-59329770-regiojet-ma-vyssi-ztratu-nez-loni-pendolina-cd-na-tom-byla-mnohem-hur-tvrdi-jancura>

pour les services de ses concurrents. Les prix baissent chez lignes hors des heures d'affluence et, au contraire, un peu de lignes en heure d'affluence deviennent plus chères. En mars les prix varient de 295 couronnes (les vendredis 325), étant un prix de base, à prix le plus bas de 99 couronnes. Ce mois les prix des billets ne se varient pas seulement à l'égard des heures d'affluence pendant lesquelles les passagers peuvent bénéficier des tarifs spéciaux réduits à 239 couronnes ou même à 139 couronnes (souvent pendant les heures du matin tôt et certains soirs). Il y a une autre offre spéciale de mars pour les passagers qui possèdent l'In-carte, une carte de réduction pour clients des ČD. Avec le prix de 172, éventuellement de 99 couronnes, c'est une offre la plus avantageuse de la compagnie RegioJet. Il faut seulement dire que tous ces billets spéciaux sont disponibles uniquement pour les compartiments déterminés et leur nombre est limité.⁸⁰

Les prix de LeoExpress sont aussi très variables, en fait la compagnie a introduit cette nouveauté dans le marché ferroviaire pour laquelle elle utilise un terme « jardin des prix ». Il n'y a donc pas le prix fixe mais en mars de cette année nous pouvons regarder un billet à 239 couronnes comme celui de prix moyen. Le plus bas est un prix de 137 couronnes pour lignes hors des heures d'affluence et le reste oscille entre 269 et 399 couronnes selon le taux d'occupation des lignes particulières. En mars LeoExpress aussi propose une remise de 30 % pour les possesseurs de l'In-carte. Le prix de la classe Business est en moyenne encore de 200 à 300 couronnes plus cher, la différence chez la classe Premium fait à peu près 450 couronnes.⁸¹

Les prix des ČD sont invariables pour chaque type de train. Un billet sans aucune remise dans la deuxième classe par Pendolino coûte 392 couronnes (éventuellement 881 couronnes pour la première classe). Pour les trains rapides, Express et EuroCity cela fait 295 couronnes (ou 687).⁸²

Une autre chance pour les compagnies ferroviaires de gagner les passagers peut être la maintenance des remises pour les étudiants. Pour cause des économies gouvernementales le ministère du transport veut abolir les prix de transport réduits pour les étudiants. Si le projet de la loi sera approuvé par le gouvernement, il pourrait entrer

⁸⁰ *Student Agency*. [en ligne]. [consulté le 26 mars 2013]. Disponible sur : <http://jizdenky.studentagency.cz/>

⁸¹ *LeoExpress*. [en ligne]. [consulté le 26 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.le.cz/>

⁸² *ČD: Nový eShop ČD*. [en ligne]. [consulté le 26 mars 2013]. Disponible sur : <https://www.cd.cz/eshop>

en vigueur à la moitié de cette année. Dans ce cas, l'État ne subventionnera pas aux opérateurs la différence entre le prix des billets ordinaires et celui des billets réduits pour les étudiants qui a la valeur de - 25 %. C'est à la décision des compagnies s'ils maintiendront les remises et les financeront de ses propres ressources ou pas. Pour un moment, les trois acteurs sur la ligne ont exprimé leur intention de maintenir les remises, mais seulement à condition qu'aucun d'eux ne sera pas avantagé. Les opérateurs privées demandent cette condition parce que les réductions dans quelques trains rapides de la compagnie ČD restent toujours subventionnées de budget du ministère du transport.⁸³

e) Possibilités de réservation et achat des billets de train

Tous les opérateurs en question disposent des points de vente dans les villes qu'ils desservent et la possibilité d'achat par Internet sur les sites officiels des compagnies et au moyen des applications portables. De plus, RegioJet maintient son système de réservation originel qui permet de réserver et d'acheter les billets au moyen des messages SMS mais seulement aux possesseurs du billet de crédit de Student Agency. Cela peut être avantageux pour les passagers fidèles qui n'ont pas les appareils intelligents. Les trains des ČD ont un avantage de plus grand nombre des guichets, de la possibilité de l'achat par téléphone, les nouveaux distributeurs de billets modernes sont installés dans certaines gares et il n'est pas un problème de l'acheter un billet directement dans le train.⁸⁴

f) Qualité et équipement des véhicules et confort

La qualité des véhicules est probablement le plus grand avantage de LeoExpress. Celui-ci est un seul qui dispose des trains nouveaux fabriqués par la firme suisse Stadler. Ils sont équipés d'une entrée adaptée aux personnes à mobilité réduite. Adapté pour les handicapés est aussi une des toilettes et l'arrangement du bord. Grâce aux nombreux des mesures prévoyantes, ces trains se caractérisent par une grande sécurité. La construction légère d'aluminium et le moteur de forte puissance apportent à ces trains la vitesse importante. Il faut aussi mettre l'engagement de la compagnie dans la

⁸³ Týden.cz: *Dopravci jsou připraveni zachovat studentské slevy ve vlacích*. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/dopravci-jsou-pripraveni-zachovat-studentske-slevy-ve-vlakich_262455.html

⁸⁴ ČD: *Jak koupit jízdenku*. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.cd.cz/scripts/detail.php?pgid=227>

protection de l'environnement en relief.⁸⁵ Chaque train dispose de la capacité de 237 sièges répartis dans trois classes mentionnées ci-dessus. La classe Economy offre 212 sièges, la classe Business en a 19 et la classe Premium en a 6. Étant donné du nombre des sièges dans une voiture assez grand, l'espace pour les jambes est insuffisant.⁸⁶

RegioJet roule avec ses locomotives de Škoda et les véhicules fabriquées par l'usine autrichienne SGP Siemens AG qui sont plus vieilles mais modernisées. Les trains de RegioJet ne sont pas divisés en classes mais ils proposent plusieurs variations de l'arrangement des sièges. Nous y trouvons les compartiments avec six sièges et les voitures Relax avec quatre sièges dans un compartiment ou une aménagement différente dans une espace ouvert. Toutes ces options présentent des signes plutôt de la deuxième classe mais il y a une grande espace pour les jambes et des sièges confortables comme dans la première classe. La capacité d'une voiture est dans la majorité des cas 48 sièges. Les trains disposent encore des toilettes propres et des prises de courant.⁸⁷

Les trains Pendolino proposent des voitures modernes et vastes de la première et deuxième classe qui sont équipées des sièges ajustables, des jalousies baissables par électrique, des prises de courant, des sièges pour les personnes en fauteuil roulant, des toilettes avec la table à langer ou encore de la voiture de bistrot. Nous y trouvons aussi des sections tranquilles.⁸⁸ Les autres trains des ČD ne disposent pas d'aucun équipement spécial.

g) Services à bord

Les services à bord haute de gamme sont typiques pour la compagnie Student Agency et ils ont été lancés aussi dans les trains. Le confort est assuré par la présence des hôtesses qui offrent aux passagers des journaux, une bouteille de l'eau et du café tout gratuitement et ils acceptent les commandes plusieurs fois par le voyage. Le train

⁸⁵ *Leo Express: Flotila LEO Express*. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.le.cz/info/cms/8-flotila-leo-express.html>

⁸⁶ *Leo Express: Výroční zpráva 2011*. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : http://www.le.cz/info/files/pro_investory/dluhopisy/LE-Vyrocní-zpráva-2011.pdf#page=3&zoom=auto,0,768

⁸⁷ *RegioJet: Naše flotila*. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.regiojet.cz/cs/submenu/o-nas/nase-flotila/>

⁸⁸ *ČD: Vlakem SC Pendolino rychle a komfortně*. <http://www.cd.cz/pendolino/vlaky/rychle-komfortne/-15328/>

dispose de la connexion Wi-fi. La majorité de ses services était imitée par les autres compagnies sur cette ligne.⁸⁹

Leo express a lancé son activité sur le chemin de fer avec presque la même offre des services comme RegioJet, mais tout repas et boissons sont payées. Outre la connexion à l'Internet, les voyageurs utiliser un portail de bord informatique et du divertissement.⁹⁰

Quand aux ČD, le service à bord de même niveau n'est proposé que dans les trains Pendolino. Il est vrai que Pendolino est entré sur le marché avec ses services de grande qualité avant RegioJet mais c'était avec l'arrivée de la concurrence quand ces services ont commencé à être proposés à prix meilleur. En voyageant avec Pendolino, les passagers peuvent aussi obtenir des journaux et une bouteille de l'eau gratuitement, dans la première classe encore une boisson chaude. L'équipage est à leur disposition. Ils peuvent se connecter à Internet ou au portail de bord fourni de beaucoup d'informations, jeux, livres électroniques, musique ou films. Un service nouvel proposé par Pendolino est la possibilité de commander le repas ou les boissons au cours du voyage en ligne, au moyen de ce portail de bord.⁹¹

h) Services complémentaires

RegioJet propose les services complémentaires dont le but est de faciliter le voyage après que les passagers quitteront son train, par exemple la commande du taxi, la vente des tickets des transports en commun à Prague et à Ostrava, la possibilité d'emprunter la voiture, les bus Airport Express reliant la gare de Prague à l'aéroport de Prague. La compagnie dispose aussi de la salle d'attente à Prague où les clients peuvent obtenir un café gratuit et se connecter à Internet.⁹²

⁸⁹ *RegioJet: Servis ve vlacích*. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.regiojet.cz/cs/sluzby/index.html>

⁹⁰ *LeoExpress: Palubní servis*. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.le.cz/info/cms/10-palubni-servis.html>

⁹¹ *ČD: Služby na palubě*. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.cd.cz/pendolino/sluzby-ve-vlak/palubni-portal/-15333/>

⁹² *RegioJet: Navazující služby*. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.regiojet.cz/cs/navazujici-sluzby/>

Les services additionnels de Leo Express comportent aussi la commande de taxi et l'emprunt de la voiture et de plus les tarifs plus avantageux pour les services d'hébergement dans les hôtels sélectionnés.⁹³

Les ČD assurent une gamme des services complémentaires la plus vaste de ces trois opérateurs parce qu'il propose aussi des services à la gare comme les gardes de bagages, les salles d'attente, l'emprunt des vélos et des voitures, le transfert des envois, le bus Airport Express, la commande de taxi ou même les douches dans certaines gares et les autres offres spéciales qui ne se rapportent néanmoins pas à cette ligne particulière.⁹⁴

6.4.1.3 Conflits entre les concurrents sur la ligne

La lutte entre les ČD et les opérateurs nouveaux est un sujet très fréquent dans les médias. À partir de l'entrée de RegioJet sur le marché ferroviaire, on peut observer comment les ČD réagissent extrêmement mal à la perte de sa position du monopole. Les ČD profitent de leur coopération avec la SŽDC et de leur possession des gares ce qui s'est manifesté par exemple dans l'arrivée de RegioJet dans une station presque en temps de son départ. Ensuite, les ČD éloignent l'attribution de la location des plateformes pour l'embarquement plus facile des invalides que RegioJet a demandé. Également l'introduction des billets communs pour tous les opérateurs ferroviaires tchèques semble impossible bien que cela soit plus simple pour les passagers qui doivent changer les compagnies ferroviaires au cours de leur voyage.⁹⁵

6.4.1.4 Résultats d'une analyse

Comme la lutte sur cette ligne est vraiment forte et il n'est pas possible pour aucune entreprise de vendre ses services à perte indéfiniment, il se discute parmi les opérateurs sur la ligne qui d'entre eux devrait quitter la ligne. Cela sera probablement celui qui perd le plus sur la ligne ou qui saisira des autres occasions, par exemple des

⁹³ *LeoExpress: Nárazné služby*. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.le.cz/info/cms/11-navazne-sluzby.html>

⁹⁴ *ČD: Nabídka služeb*. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.cd.cz/scripts/detail.php?pgid=267>

⁹⁵ *ČT 24: Konkurenční boj dopravců odnášeji cestující*. [en ligne]. [consulté le 7 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/153184-konkurencni-boj-dopravcu-odnaseji-cestujici/>

appels d'offre prévus pour le transport sur les lignes tchèques subventionnées (voir chapitre suivant).

Mais les résultats financiers de chaque compagnie dépendent du contentement des passagers qui est influencé par les facteurs analysés ci-dessus. Il n'est pas néanmoins possible de dire incontestablement quelle entreprise est la meilleure, l'évaluation sera toujours assez subjective parce que chaque client préfère un facteur différent et il perçoit la qualité des services en général différemment. J'évaluerai donc le voyage avec ces trains sur la base des connaissances obtenues par l'analyse précédente et de mes propres expériences du passager en leur accordant un, deux ou trois points pour chaque facteur (trois est le meilleur) et en même temps en étant la plus objective possible. Les points accordés sont à voir dans le tableau suivant :

Tableau 6.2 Évaluation des trains sur la ligne Prague-Ostrava

	ČD – train rapide	ČD - Express	ČD - EC	ČD - Pendolino	RegioJet	LeoExpress
Nombre des stations	3	3	1	1	2	1
Durée du voyage	1	1	3	3	2	3
Fréquence des départs, nombre des dessertes	1	3	1	3	3	3
Prix (mars)	2	2	2	1	3	3
Réservation et achat	3	3	3	3	2	2
Equipement des trains	1	1	1	3	3	3
Confort	2	2	3	3	3	2
Services à bord	1	1	1	3	3	2
Services complémentaires	3	3	3	3	2	2
Total	17	19	18	23	23	21

Des facteurs comparés dans cette analyse résulte que Pendolino et RegioJet ont le plus grand potentiel d'être choisis par les passagers. LeoExpress est seulement de deux points en retard. Pourtant, ce résultat ne doit pas être en conformité avec la réalité. Si nous rendons compte que le plus décisif de ces facteurs est le prix, nous pouvons supposer que RegioJet et LeoExpress sont les trains les plus préférés.

6.4.2 Lutte pour des trains subventionnés

Comme la majorité des lignes ferroviaires en République tchèque ne sont pas tellement lucratives qu'elles puissent fonctionner sans aide de l'État, il a été décidé, dans le cadre du soutien de la libéralisation, de lancer des appels d'offre pour l'exploitation des lignes subventionnées.

Les premiers appels d'offres se sont réalisés en 2005 et 2006. Au niveau régional c'était la région de Karlovy Vary qui a fait une offre publique pour la ligne de Karlovy Vary à Mariánské Lázně. Avec le prix le plus bas la compagnie Viamont a vaincu mais pourtant elle a dû faire face aux obstacles faits par les ČD. Le deuxième appel d'offre lancé par la région de Liberec a fini sans succès et la ligne reliant plusieurs villes comme Liberec, Železný Brod et Harrachov a été confiée aux ČD sans que la procédure se passe.

Au niveau du transport à longue distance le ministère du transport a fait deux appels d'offres d'essai sur les lignes de Pardubice à Liberec et de Plzeň à Most en 2005. Les ČD ont battu les compagnies Viamont et Connex et ils ont reçu la ligne bien qu'ils aient offert les prix de dumping. Les années suivantes toute l'exploitation du transport à longue distance a été commandée chez les ČD sans entrer en concurrence avec les autres compagnies ferroviaires.⁹⁶ Les trains des ČD, à l'exception du Pendolino, ainsi recevaient les subventions d'État. Les trains de la catégorie Eurocity et Intercity étaient subventionnés dès 2007, mais depuis 2011 les subventions pour ces trains sont supprimées aussi que pour la ligne Prague - Ostrava.

Une lutte réelle pour les lignes ferroviaires subventionnées commence en 2012 quand un appel d'offres pour la ligne Olomouc - Krnov - Ostrava a été annoncé par le ministère de transport. Au fur et à mesure, les candidats qui avaient été à l'origine intéressés à la ligne ont reculé puisqu'ils n'ont pas su dans quelle mesure la ligne est-elle déficitaire. Les ČD n'étaient pas capables de procurer les nouvelles voitures qui seraient convenables à la commande. À la fin, c'étaient les compagnies Arriva et RegioJet qui ont répondu à cet appel d'offres. Selon les informations disponibles RegioJet a vaincu. Après que les ČD eurent demandé la vérification de la commande

⁹⁶ *Stránky Přátel Železnic: Liberalizace osobní železniční dopravy v Česku.* [en ligne]. [consulté le 3 avril 2013]. Disponible sur : http://spz.logout.cz/provoz/lib_cz.html

auprès du Bureau anti-monopole, la procédure s'est néanmoins arrêté.⁹⁷ Bien qu'un appel d'offre avec un seul candidat n'est pas autorisé par la loi, l'État a finalement décidé de confier la ligne à RegioJet pour cause d'avancer la libéralisation. Si cet opérateur accepte, il devrait commencer à desservir la ligne à partir de la fin de l'année prochaine.⁹⁸

La ligne Olomouc - Krnov - Ostrava est la première des 16 appels d'offres pour les lignes subventionnées préparés par la ministère jusqu'en 2028. Le planning de cette libéralisation est disponible dans les annexes. Par rapport à cette compétition est importante une affaire concernant les informations sur les montants des subventions particulières que la ministère a rendu publique. Les ČD ont voulu cacher ce document parce qu'il permet aux opérateurs potentiels de découvrir quelles lignes valent une entrée à la concurrence. Bien que les compagnies privées puissent économiser de grandes sommes de l'État annuellement, les informations relâchées pourraient causer des problèmes à la compagnie d'État si les lignes les plus à perte restent pour les ČD. Un autre problème concerne la continuité des dessertes des opérateurs différents, l'utilisation commune des dépôts ou des portiques de lavage, ou l'acceptation mutuelle des billets de train qui sera probablement une des conditions des autres appels d'offres.⁹⁹

Les autres opérateurs qui ont l'intention de s'engager plus dans le transport ferroviaire en République tchèque sont par exemple SA Veolia Transport, SA Viamont, SARL Arriva vlaky et SA Abellio CZ.¹⁰⁰

⁹⁷ ČeskáPozice.cz: *Boj o dotované vlaky začíná*. [en ligne]. [consulté le 3 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.ceskapozice.cz/byznys/podnikani-trhy/boj-o-dotovane-vlak-y-zacina>

⁹⁸ Olomoucký deník.cz: *Na trati Olomouc – Krnov bude jezdit RegioJet. Nasadí tyto vlaky*. [en ligne]. [consulté le 17 avril 2013]. Disponible sur : http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/na-trati-olomouc-krnov-bude-jezdit-regiojet-nasadi-tyto-vlak-y-20130326.html

⁹⁹ ČeskáPozice.cz: *Boj o dotované vlaky začíná*. [en ligne]. [consulté le 3 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.ceskapozice.cz/byznys/podnikani-trhy/boj-o-dotovane-vlak-y-zacina>

¹⁰⁰ Ministerstvo dopravy: *Tiskové prohlášení ministra dopravy k dnešnímu jednání se zástupci společnosti RegioJet, a.s.* [en ligne]. [consulté le 3 avril 2013]. Disponible sur : http://www.mdcr.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/tiskove-prohlaseni.htm

6.5 Préparation du secteur ferroviaire en France à la libération

Au contraire, en France les propositions concernant l'ouverture à la concurrence dans ce domaine n'étaient pas appliquées jusqu'ici, à l'exception de la libéralisation des services de transport internationaux de voyageurs. De plus, selon l'article publié dans La Tribune le gouvernement actuel et notamment le ministre des transports Frédéric Cuvillier veulent la SNCF d'être bien préparée à la concurrence et c'est pourquoi le marché ne sera pas totalement ouvert aux opérateurs ferroviaires concurrents avant décembre 2019. Cette préparation de la SNCF signifie avant tout de transformer le système ferroviaire français, à savoir le droit national aussi que le code des transport, en créant un nouvel décret qui devrait remplacer la loi existant datant de 1940. Ce décret tient compte de la séparation des fonctions entre RFF en tant qu'un gestionnaire des infrastructures et la SNCF en tant qu'un opérateur et ainsi il garantirait les mêmes conditions pour tous les acteurs. La rupture du rattachement de ces deux est indispensable aussi parce qu'il s'agit d'un des facteurs qui cause l'augmentation de la dette du secteur ferroviaire.¹⁰¹

La préparation du secteur ferroviaire en France à la libéralisation n'est pas facile, beaucoup d'obstacles techniques et juridiques restent à résoudre. Les obstacles techniques concerne avant tout le type d'infrastructure, le matériel roulant ou le mode de fonctionnement différent des autres pays.¹⁰² Les obstacles juridiques révèlent une situation assez compliquée quant au monopole de la SNCF. On parle notamment de trains comme Thalys, Eurostar ou l'ICE (Inter City Express) qui sont juridiquement des trains de la SNCF mais en fait ils sont exploités par d'autres compagnies. La SNCF ainsi organise ces trains, elle accorde une autorisation aux opérateurs étrangers d'exploiter des sillons et les trains sont gérés en pratique par deux entités nationales. La deuxième situation difficile découle des exceptions au monopole de la SNCF décrites dans le chapitre 6.2.1.¹⁰³

¹⁰¹ *LA TRIBUNE: Le monopole de la SNCF en France sera préservé jusqu'en 2019.* [en ligne]. [consulté le 16 février 2013]. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20121030trib000728027/le-monopole-de-la-sncf-en-france-sera-preserve-jusqu-en-2019.html>

¹⁰² *Sénat: La libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne.* [en ligne]. [consulté le 16 février 2013]. Disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-2200.html>

¹⁰³ *Sénat: La libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne.* [en ligne]. [consulté le 16 février 2013]. Disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-2201.html>

La France prend une attitude plutôt négative envers la libéralisation puisqu'elle peut avoir des conséquences sérieuses pour la SNCF. Les lignes sur le territoire français sont assez attractives pour la concurrence, avant tout le trafic Nord-Sud. Il est estimé que 30 % du trafic intérieur et 80 % des trains grandes lignes peuvent captiver l'attention de la concurrence. Une des conséquences touche la péréquation entre lignes. Si un autre opérateur gagne une des lignes exploitées par la SNCF, cela pourra rompre l'équilibre financier du réseau et la SNCF manquera des moyens pour financer les lignes à perte. Un autre problème peut apparaître par rapport à l'octroi des sillons. C'est vrai que les sillons sont attribués par RFF mais il sous-traite la prestation avec la SNCF ce qui pourrait donc apporter des difficultés aussi aux opérateurs nouveaux. Et finalement, il est possible que la SNCF demande à l'État certaine renégociation des charges. Cela pourrait signifier un surcoût de 10 % des charges sociales payées au titre du régime de retraite pour les nouveaux opérateurs.¹⁰⁴

6.5.1 Amélioration de la qualité des services et lancement des TGV low cost en tant qu'une partie de la préparation de la SNCF à la libéralisation

Bien que, en pratique, il n'y ait pas encore la concurrence dans le transport ferroviaire en France, la SNCF, la seule compagnie sur le marché, est très intéressée par les besoins et les souhaits de ses clients. Une des raisons peut être la concurrence venant des autres modes de transport, la routière avant tout, même si elle n'est pas beaucoup forte. En tout état de cause, la SNCF propose une multitude des programmes de fidélité et des tarifs spéciaux pour ses passagers et elle s'efforce d'apporter différentes améliorations de ses services et innovations dont la plus nouvelle est probablement une offre de TGV à prix bas.

Cette nouveauté peut aussi être comprise comme la préparation du secteur ferroviaire à l'arrivée de la nouvelle concurrence car la compagnie espère agrandir sa clientèle avant la libéralisation. Concrètement elle tourne ses efforts vers des jeunes et des familles qui vivent à l'extérieur des agglomérations et le transport aux gares situées au centre-ville est si compliqué pour eux qu'ils préfèrent voyager en voiture. Pour cette

¹⁰⁴ *Sénat: La libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne.* [en ligne]. [consulté le 16 février 2013]. Disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-22013.html>

raison, ces TGV prennent le départ des gares comme par exemple Marne-la-Vallée. Bien sûr, l'offre est destinée aussi à tout ceux qui veulent voyager moins cher. TGV low-cost du nom commercial Ouigo roule sur le trajet entre nord et sud-est dès avril 2013. Les prix sont variables mais au moins 25 euros et les billets sont vendus exclusivement en ligne. Avec les TGV classiques et la filiale iDTGV, qui propose la réservation des billets de train en ligne, ce projet complète la gamme des offres TGV et ainsi successivement augmente la qualité des services du secteur ferroviaire en France.¹⁰⁵

¹⁰⁵ *Le Huffington Post: TGV low cost: La SNCF dévoile ses trains Ouigo et part conquérir de nouveaux clients.* [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : http://www.huffingtonpost.fr/2013/02/19/sncf-tgv-low-cost-nouveaux-clients_n_2714291.html

7 Marché aérien

Bien que le transport aérien soit un mode de transport le plus jeune, ses stratégies marketing et sa qualité de services proposés sont inspiration pour nombreux entreprises routières et ferroviaires privées d'aujourd'hui qui doivent faire face à la concurrence forte. Le but des compagnies aériennes est souvent de gagner une part de marché maximum. En utilisant les tactiques des prix relativement bas dans les classes économiques elles espèrent d'attirer les clients qui resteraient ensuite loyaux à la marque. En cas de la première classe et de la classe business les compagnies veulent atteindre ce but notamment par service de la grande qualité mais cela exige les prix plus hauts. Une autre des stratégies par le prix utilisé dans le secteur aérien est d'accorder une remise au dernier moment pour tirer au moins un profit minimum des sièges libres.

Le marketing des entreprises aériennes est caractérisé par les stratégies marketing exécutées avec soin qui les interconnectent avec des fournisseur des autres services comme les chaînes d'hôtels ou les agences de location des voitures. Pourtant, il y existent aussi telles lignes aériennes qui n'ont pas ses stratégies propres. Étant en possession des agences de tourisme et étant partie d'un produit plus grand comme le voyage touristique, elles respectent les stratégies de leurs maisons mère.¹⁰⁶

7.1 Tactiques de la lutte concurrentielle dans le secteur aérienne

Jusqu'aux années 70, presque toutes les compagnies aériennes, à l'exception des États-Unis, étaient en situation du monopole national. Dès fin des années 70 a commencé la libéralisation globale du marché aérien après la déclaration de la politique Open Skies par États-Unis. La concurrence sur le marché aérien international est maintenant assez vive et elle force les compagnies aériennes à baisser ses dépenses. La lutte concurrentielle y est menée par tactiques différentes, quelques-unes sont pareilles aux tactiques des autres modes de transport, d'autres sont typiques pour le secteur aérien. Les plus importantes d'entre elles sont l'offre de prix, la qualité des services, les programmes de fidélité et la création des alliances globales.

¹⁰⁶ HORNER, S. SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času, Grada: Praha 2003, ISBN 80-247-0202-9. Page 306-308

La politique de prix consiste à l'offre du prix le plus bas bien qu'il puisse se trouver souvent sous le niveau des dépenses de la compagnie. Comme une aide de l'État pour les compagnies aériennes est dans la majorité des pays interdite, elles utilisent un yield management pour survivre cette offre des prix bas. Celui-ci est un système automatisé qui sert à gérer l'offre de la capacité. Il fonctionne sur les principes de l'observation et des prévisions statistiques et ensuite il distribue des capacités aux niveaux de prix particuliers en prenant en considération les jours de semaine, les fêtes, les saisons, etc. La problématique des prix est assez compliquée. Les tarifs de prix sont influencés par facteurs comme la classe, la distance, la durée du séjour, l'âge et le nombre des voyageurs, la compagnie aérienne, la possibilité de changer ou pas ses réservations, le temps de paiement et d'autres. Pourtant, nous pouvons se souvent rencontrer avec une situation paradoxale quand le transport à plus longue distance est moins coûteux que le transport à plus courte distance.

Le niveau de la qualité des services fondamentaux est déjà très unifié dans le transport aérien international, par exemple la sécurité, les services dans les aéroports ou les types des avions sont presque les mêmes. Pourtant il y existent plusieurs instruments de la lutte concurrentielle dans le cadre de la qualité des services fournis. Les entreprises peuvent se concurrencer en ce qui concerne la vitesse et le comportement des travailleurs au cours de l'embarquement des voyageurs, le délai convenable des départs et des arrivées, les services complémentaires et les services au bord. La qualité de ce dernier facteur varie à l'égard de la compagnie, de la classe, de la durée du voyage, de la concurrence sur la ligne particulière. Si les compagnies opèrent sur les lignes fortement concurrentielles, elles se focalisent avant tout sur la qualité, la quantité et le choix du repas et des boissons, le comportement de l'équipage, le confort des sièges et aujourd'hui aussi la possibilité de téléphoner et de la connexion Internet pendant le vol.

Les programmes de fidélité ou Frequent Flyer Programmes (FFP) sont d'autres des possibilités comment les compagnies peuvent lutter les unes avec les autres et gagner la loyauté des clients. Très simplement, les voyageurs obtiennent certain nombre des points par rapport au montant de prix ou la durée du vol et après avoir atteint un nombre déterminé, ils peuvent les échanger pour un billet d'avion gratuit chez la même compagnie. Cet avantage concurrentielle a été lancée par une compagnie américaine

American Airlines au milieu des années 70, mais très tôt les autres entreprises ont commencé à l'imiter. Aujourd'hui, l'offre des services que les clients peuvent gagner à l'échange des points devient plus élargie. Les critères principaux selon lesquels les clients optent pour la compagnie aérienne en termes de leurs programmes de fidélité incluent le nombre des points attribués pour un vol, le nombre nécessaire pour gagner un billet d'avion gratuit, la gamme des services offerts à l'échange des points ou la qualité de la communication du centre FFP avec ses clients.

Un autre moyen qui peut aider les entreprises à augmenter leur compétitivité est leur présence dans une alliance. Les alliances aériennes globales dont les plus actives sont Star Alliance, One World et SkyTeam ont commencé à naître au début des années 90. La compétitivité repose sur la coopération de ses membres dans les domaines suivants :

- la coordination des horaires d'avions et l'harmonisation des capacités offertes peut apporter l'amélioration des résultats économiques des lignes particulières, économiser les charges roulantes et permettre aux voyageurs d'utiliser au cours de leur voyage n'importe quelles liaisons dans le cadre de l'alliance et en même temps de garder les avantages.

- l'unification des systèmes de réservation et d'enregistrement permet de partager toutes les informations sur les réservations et chaque membre de l'alliance peut donc aider les clients.

- une offre des prix plus avantageux dans le cas du changement de l'avion au cours du voyage. La combinaison des tarifs de deux membres de l'alliance est plus bas que celle des compagnies aériennes individuelles.

- la création d'un programme de fidélité commun.

- une offre des services complémentaires proposée par tout le réseau d'une alliance comme l'enregistrement et l'embarquement prioritaire, l'utilisation des salons spéciaux pendant l'attente dans les aéroports, l'offre des remises pour un séjour dans les hôtels déterminés, etc.

- l'intégration et le partage des autres activités - le marketing commun, les bureaux de vente communs, le catering ou le handling y compris.¹⁰⁷

7.2 Compagnies aériennes traditionnelles contre low cost

Comme les compagnies aériennes prenaient naissance de manières différentes, dans le temps différent et leur offre de transport est soumise aux conditions différentes, la division des compagnies aériennes est assez variable. Par rapport au caractère du transport les compagnies peuvent se spécialiser dans les vols réguliers, les vols charter (souvent sur commande des agences de tourisme), le transport de passagers ou du fret (compagnies aériennes cargo). Selon l'étendue du réseau nous distinguons les compagnies aériennes régionales, internationales, long-courriers et nationales. Mais du point de vue de la lutte concurrentielle actuelle la division basée sur le type des services et le prix proposés est la plus essentielle. Dans ce cas-là, on distingue les compagnies aériennes traditionnelles et celles à prix bas ou low cost.¹⁰⁸

La compagnie aérienne traditionnelle de la République tchèque est ČSA Czech Airlines, en France c'est la compagnie nationale Air France.

Low cost peuvent être définis comme les compagnies aériennes qui opèrent sur les lignes court ou moyen-courriers dans une certaine région sans offre des services additionnels. Les vols low cost ont été offerts pour la première fois par une compagnie américaine Southwest Airlines dans les années 50 mais un réel début a été dans les États-Unis après la déclaration de l'Airline deregulation act en 1978 qui a mené à la libre entrée dans le transport aérien parmi les états américains. Le développement des low cost en Europe a été permis après la libéralisation du secteur aérien qui a été jusqu'alors contrôlé par les contrats bilatéraux entre les compagnies aériennes nationales. Le pionnier parmi les low cost en Europe était en 1997 la compagnie irlandaise Ryanair qui a commencé à offrir les vols à prix bas de Dublin à Londres et dans les autres villes d'Europe continentale.

¹⁰⁷ PRŮŠA, Jiří, a kol. *Skripta – Letecká doprava*. [en ligne]. [consulté le 10 avril 2013]. Disponible sur : <http://ftp.galileoczk.sk/download/skripta-letecka-doprava.pdf>

¹⁰⁸ PRŮŠA, Jiří, a kol. *Skripta – Letecká doprava*. [en ligne]. [consulté le 13 avril 2013]. Disponible sur : <http://ftp.galileoczk.sk/download/skripta-letecka-doprava.pdf>

Le succès du low cost consiste dans la stimulation de la demande qui n'était pas présente dans le marché aérien auparavant et dans les économies des dépenses qui permettent d'offrir les prix très bas.

Il peut sembler que le prix bas des billets d'avion proposé par les compagnies low cost soit un avantage si grande qu'elles domineront le marché aérien. Mais vu de la nécessité pour les compagnies aériennes traditionnelles de rapprocher leurs prix de prix concurrentiels pour rester compétitives, il n'y a pas souvent la grande différence entre eux. Il faut donc savoir les autres différences entre les stratégies opérationnelles de ces deux types du transport aérien plus en détail. Voici quelques caractéristiques générales des low cost qui les distinguent, sauf certaines exceptions, des lignes aériennes nationales :

Les compagnies aériennes à prix bas opèrent sur les lignes à courte et moyenne distance (environ 900 kilomètres) ce qui leur permet de rouler le même trajet plusieurs fois par jour avec l'un avion. Elles assurent presque uniquement le transport d'un lieu à l'autre sans changer l'avion. Les services sont réduits au minimum, le repas, les boissons aussi que les autres services complémentaires sont payants. Limité est aussi le nombre de l'équipage.¹⁰⁹ Dans la plupart elles desservent les aéroports plus éloignée du centre et les vols s'effectuent souvent tôt le matin ou tard dans la soirée. En conséquence, les compagnies peuvent restreindre le risque du retard et elles paient les taxes d'aéroport moins coûteuses. Aux passagers il n'est pas offert que de voyager en une seule classe et ils ne peuvent pas souvent réserver un siège concrète avant d'être embarqués. Généralement, les low cost présentent des prix de billet d'avion qui ne sont pas encore finals, qui sont sans taxes d'aéroport. Les prix les plus avantageux sont disponibles si les billets d'avion sont réservées en avance et avec plus grand nombre des passagers augmente le prix. L'achat des billets d'avion est effectué par Internet.

Les low cost n'entrent pas en concurrence seulement avec les compagnies aériennes classiques mais aussi avec certaines compagnies aériennes charter et les autres low cost. Dans ce dernier cas, où la cible des opérateurs est le même, la lutte

¹⁰⁹ *Quantify: Low Cost Airlines in Europe*. [en ligne]. [consulté le 13 avril 2013]. Disponible sur : http://www.atmosphere.mpg.de/enid/Information_2/Low_cost_airlines_-_development_61i.html

concurrentielle se fait au moyen des réductions des prix et d'une offre des services la plus intéressante.¹¹⁰

7.3 Concurrence dans le cadre de l'Aéroport Václav Havel Prague

Dans l'Aéroport de Prague opéraient au cours de l'année 2012 49 compagnies aériennes sur les lignes régulières qui relient Prague avec 132 destinations différentes. Selon les données de l'aéroport, le nombre des passagers des compagnies aériennes traditionnelles a diminué de 12,1 % en 2012 alors que le nombre des voyageurs des compagnies low cost a augmenté de 1,3 %. Du nombre totale des 10 807 890 passagers transportés en 2012 dans le cadre de l'aéroport de Prague, 63,7 % ont pris l'avion des compagnies traditionnelles et 24,6 % ont voyagé avec compagnies low cost. Le reste échoit aux compagnies aériennes charter et les vols privés. Les vols les plus fréquents étaient réalisés avec la compagnie ČSA et sa filiale Holidays Czech Airlines (30,6 %), suivie de Travel Service et sa marque low cost SmartWings (11,2 %), easyJet (6,9 %), Lufthansa (6,5 %) et Wizz Air (4,6 %). Les destinations les plus desservies étaient Paris, Moscou, Francfort-sur-le-Main, Londres et Amsterdam.¹¹¹

7.3.1 ČSA Czech Airlines

Les ČSA sont présentes sur le marché aérien tchèque dès 1923 et leur activité principale est l'exploitation des lignes régulières de Prague à la majorité des métropoles européennes et à plusieurs destinations du Proche-Orient, de l'Est-Central et de l'Asie Centrale. De plus, la filiale des ČSA, Holidays Czech Airlines, propose des lignes charter. Le transport des marchandises et du courrier est réalisé par l'intermédiaire de sa filiale Czech Airlines Cargo. La filiale Czech Airlines Handling assure l'enregistrement des passagers et des avions à l'aéroport de Prague et la maintenance des avions est en charge de la filiale Czech Airlines Technics. L'offre des ČSA de l'entraînement des équipages est utilisée aussi par les compagnies aériennes étrangères. Toute la

¹¹⁰ *Low cost airline guide: How Low Cost Airlines Work*. [en ligne]. [consulté le 13 avril 2013].

Disponible sur : <http://www.low-cost-airline-guide.com/en/articles/about-low-cost-airlines.htm>

¹¹¹ *Prague Airport: Zájem cestujících o Prahu trvá, potvrzují to přepravní výsledky* Letiště Václava Havla Praha za rok 2012. [en ligne]. [consulté le 11 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/zajem-cestujicich-o-prahu-trva-potvrzují-to-prepravní-výsledky-letiste-vaclava-havla-praha-za-rok-2012/>

compagnie avec ses filiales est la partie du groupe Czech Aeroholding dont le seul actionnaire est le ministère des Finances de la République tchèque. La compagnie est encore membre de l'alliance SkyTeam. Les ČSA proposent à ses voyageurs la possibilité de bénéficier de son programme de fidélité OK Plus et OK Plus Corporate.¹¹²

L'information la plus actuelle concernant les ČSA est la vente de la part de 44 % de la compagnie à son nouvel partenaire stratégique, les lignes aériennes Korean Air, qui devrait intensifier des liaisons économiques entre la République tchèque et la République de Corée aussi qu'avec les autres pays asiatiques.¹¹³

7.3.2 Évaluation de la qualité des services des ČSA et ses concurrents

Dans le secteur aérien, il y existe l'évaluation des compagnies aériennes existantes et leur comparaison non officielle qui est faite au moyen de l'attribution d'un certain nombre des étoiles. Comme un exemple on peut nommer le site Internet www.airlinequality.com qui évalue les lignes aériennes selon tels paramètres que le site Internet (informations, paiements, check-in en ligne), les services d'aéroport (enregistrement, embarquement), le produit et les services à bord (confort des sièges, intérieur d'un avion, choix et prix pour le repas et les boissons, attitude de l'équipage envers la sécurité et les demandes des passagers, ses capacités linguistiques), etc.

Il ne faut pas donc de faire des autres analyses pour comparer la qualité des services des ČSA avec celle de ses concurrents sur l'aéroport de Prague, déjà cités plus haut. On va sortir juste de l'évaluation Skytrax de le site Internet en question. Du nombre le plus haut de cinq étoiles, les ČSA détiennent trois étoiles pour la classe Affaires aussi que pour la classe économique, c'est-à-dire leur qualité est bonne. Le même résultat a aussi easyJet alors que SmartWings était évalué seulement par deux étoiles ce qui signifie un produit et des services faibles. Lufthansa est considérée

¹¹² ČSA: *Profil společnosti*. [en ligne]. [consulté le 11 avril 2013]. Disponible sur : http://www.csanews.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/corporation_profile.htm

¹¹³ Český aeroholding: *Zástupci Korean Air dnes podepsali smlouvu o vstupu do Českých aerolinií*. [en ligne]. [consulté le 11 avril 2013]. Disponible sur : [http://www.cah.cz/cs/media/tiskove-zpravy/zastupci-korean-air-dnes-podepsali-smlouvu-o-vstupu-do-ceskych-aerolinií/](http://www.cah.cz/cs/media/tiskove-zpravy/zastupci-korean-air-dnes-podepsali-smlouvu-o-vstupu-do-ceskych-aerolini/)

comme une compagnie de la qualité des services assez grande, elle a quatre étoiles au total.¹¹⁴

Une évaluation complète des compagnies aériennes mentionnées dans le texte présent aussi que la signification du nombre des étoiles est à consulter dans les annexes.

7.3.3 Réponse des ČSA à la concurrence croissante

En temps quand seulement les deux compagnies low cost – Smart Wings et easyJet – faisaient concurrence aux ČSA, les lignes aériennes nationales ne réagissaient en aucune façon radicale et elles continuaient à s’orienter vers sa clientèle différente de celle des low cost. Mais une expansion du nombre des compagnies à prix bas opérant à l’aéroport de Prague, notamment l’entrée de Sky Europe et Ryanair sur le marché tchèque a incité les ČSA de opter pour les tactiques de la lutte plus résolues.

L’une de ses stratégies de contre-attaque était le lancement du projet Click4Sky en septembre 2007, focalisé sur le cible des low cost.¹¹⁵ Il s’agissait d’une compagnie aérienne virtuelle qui a été fondée par les ČSA et sous la marque Click4Sky.com elle offrait des billets d’avion des ČSA à prix le plus bas. Elle n’a pas donc disposé des avions propres, elle était seulement un canal de distribution. Une autre raison de la création de Click4Sky était le changement des avions des ČSA qui a signifié l’augmentation de leurs capacités et la compagnie a eu besoin de les saturer.

L’idée de vendre ses capacités libres à prix bas n’est pas nouvelle mais les experts sont d’accord qu’il est mieux de les saturer en lançant un produit spécial, les billets d’avion réduits, et de les proposer sur la marque de la compagnie, la manière pour laquelle a opté par exemple la compagnie nationale allemande Lufthansa. La réalisation de Click4Sky était donc assez critiquée pour la création inutile d’une autre compagnie et pour la dissipation de l’argent pour la promotion de la nouvelle marque. L’imitation d’une approche de Lufthansa serait meilleur aussi étant donné que Click4Sky a fixé les conditions spéciales liées à l’achat de ces billets d’avion comme

¹¹⁴ Skytrax: *World Airline Star Rating*. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.airlinequality.com/Airlines/AirlineA-Z.htm>

¹¹⁵ FinExpert.cz: *Click4Sky – hra na lowcost*. [en ligne]. [consulté le 15 avril 2013]. Disponible sur : <http://finexpert.e15.cz/click4sky--hra-na-lowcost>

l'impossibilité de réserver seulement un aller simple ou la durée du séjour dans la destination déterminée par la compagnie, ce qui n'est pas habituel chez autres low cost. Le produit était spécifique aussi pour son prix invariable de 1990 couronnes pour un aller simple (c'est-à-dire 3980 couronnes au total) dans n'importe quel temps et destination offerte, ce qui est très attractif en ce qui concerne les destinations plus lointaines et celles qui ne sont pas desservies par les low cost. Une autre avantage et différence en comparaison des low cost est le repas, les boissons et les journaux gratuits, l'arrivée aux aéroports centrales et les sièges dans la même classe qui est proposée à prix normal des ČSA. Le projet a néanmoins fini après deux ans de son existence.¹¹⁶

7.4 Air France-KLM et ses stratégies concurrentielles

La compagnie aérienne traditionnelle française est Air France qui forme le groupe avec les lignes aériennes néerlandaises KLM depuis 2004. Elle exerce trois activités principales : transport de passagers, de fret et entretien aéronautique et elle propose des liaisons à 230 destinations dans 113 pays. L'activité d'Air France est liée aux hubs de Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, les deux des hubs les plus puissants en Europe. Il est l'un des membres principaux de l'alliance SkyTeam et propose encore des activités complémentaires comme le catering et des filiales transavia.com et transavia.fr.¹¹⁷

Comme Air France fournit vols aux destinations dans le monde entier, elle doit se contrecarrer beaucoup de concurrents. Le réseau long-courrier d'Air France est assez profitable, notamment les liaisons pour la Chine et l'Afrique qui progressent ces dernières années. Quant aux lignes vers Afrique, le groupe Air France-KLM maintient une position de leader en Europe malgré la concurrence française - Corsair avant tout – et les concurrents étrangers comme Lufthansa, Emirates et Turkish Airlines. Le groupe

¹¹⁶ *Airways.cz: ČSA nabídnu levné letenky přes Click4sky.com.* [en ligne]. [consulté le 15 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.airways.cz/clanek/2007-09-20/csa-nabidnou-levne-letenky-pres-click4sky-com>

¹¹⁷ *Airfrance KLM: Profil et chiffres-clés.* [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.airfranceklm-finance.com/Le-groupe/Profil-et-chiffres-cles>

revendique une part de ce marché de 25 %, alors que 13 % à 14 % échoit à Lufthansa et 12 % au couple British Airways-Iberia.¹¹⁸

Au contraire des vols long-courrier, l'activité d'Air France sur le marché aérien court et moyen-courrier est déficitaire et c'est pourquoi la compagnie établit des stratégies pour lutter contre low cost. Il s'agit, par exemple, de l'augmentation de l'activité de Transavia France, la filiale d'Air France qui assure des liaisons à bas prix dans le cadre de la branche « loisirs » au départ de Paris-Orly et de métropoles régionales. Un autre plan est d'augmenter le temps de travail des équipages et le temps de vol des avions et en même temps de réduire l'effectif.¹¹⁹ Les chapitres suivants présentent d'autres stratégies utilisées par Air France pour retrouver sa compétitivité.

7.4.1 Stratégie du lancement de sa propre filiale low cost et de la création d'aéroports low cost

Étant donné que les compagnies low cost occupent environ 40 % du marché aérien intra-européen et les pertes d'Air France augmentent à cause de cette concurrence, le groupe aéronautique national a lancé une offre régionale sous le nom HOP! pour concurrencer en particulier easyJet et Ryanair. Cette nouvelle compagnie a été fondée par le regroupement des trois compagnies régionales d'Air France, BritAir, Regional et Airlinair. Les avions, qui relient les destinations nationales peu desservies, volent depuis le 31 mars 2013. La compagnie dispose d'une série de bases régionales d'où ses avions prennent les départs vers grandes villes européennes aussi que celle à l'intérieur de la France.¹²⁰

Bien qu'il s'agisse de contre-attaque face au low-cost, les avions de la compagnie HOP! concurrencent aussi les trains et les autocars interrégionaux. Presque dans le même temps la SNCF a lancé ses TGV low cost. Toutefois, les prix de ces deux

¹¹⁸ *La Tribune.fr: Air France-KLM toujours très rentable sur l'Afrique malgré la concurrence.* [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur: <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20130405trib000757837/air-france-klm-toujours-tres-rentable-sur-l-afrique-malgre-la-concurrence.html>

¹¹⁹ *Aeroweb.fr.net: Air France: Présentation de la nouvelle stratégie.* [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.aeroweb-fr.net/actualites/2012/05/air-france-presentation-de-la-nouvelle-strategie>

¹²⁰ *Europe1.fr: Air France: Son arme anti-“low cost”.* [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.europe1.fr/Economie/Air-France-son-arme-anti-low-cost-1395205/>

sont incomparables. Selon Le Monde qui a fait un petit recherche et qui a comparé une ligne Paris-Marseille desservie par un train Ouigo et un vol avec HOP! de Perpignan à Paris (à savoir presque la même distance), l'aller en train fait 65 euros alors que le retour en avion coûte 287,85 euros. Si achetés à l'avance, les billets de train sont proposés à 10 euros, les billets d'avion à 55 euros. En comparaison avec les compagnies low cost les passagers peuvent transporter deux bagages de 23 kilos. En ce qui concerne le repas et les boissons qui ne font pas normalement partie des services de low cost, café, jus de fruits et petits gâteaux sont proposés dans les avions HOP!.¹²¹

7.4.2 Stratégie de fidélisation avec le programme Flying Blue

Air France propose à ses passagers un programme de fidélisation Flying Blue ce qui était un premier des programmes en Europe. En échange des miles collectionnés les voyageurs peuvent profiter des services de 31 compagnies aériennes et environ 100 partenaires non aériens. Les avantages en forme des billets primes sont proposées en quatre niveaux différents : Ivory, Silver, Gold et Platinum. Mais pour attirer les nouveaux clients et inciter ceux fidèles à utiliser plus les services d'une compagnie aérienne, il est important aussi de constamment innover et améliorer ses services et de préparer les avantages nouveaux. Air France a fait certaines améliorations en juin 2012. Premièrement, elle a augmenté le nombre des sièges disponibles pour les billets primes à 4 % de la capacité offerte. Deuxièmement, les possibilités de gagner des miles ont été élargies. Par exemple, grâce à l'ouverture de nouvelle boutique en ligne le Flying Blue Store les clients peuvent commander leurs vols primes aussi que de gagner des miles en réalisant des achats auprès de certains partenaires d'Air France. D'autre avantage est encore une offre des primes Flex qui sont plus flexibles.¹²²

¹²¹ *Le Monde.fr: Le low cost vaut-il le voyage?* [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/mobilite/article/2013/04/12/le-low-cost-vaut-il-le-voyage_3157939_1653095.html

¹²² *Air France: Flying Blue offre de nouveaux avantages à ses membres.* [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://corporate.airfrance.com/fr/presse/actualites/article/item/flying-blue-offre-de-nouveaux-avantages-a-ses-membres-1/>

7.4.3 Avion adapté à la stratégie d'Air France

Une autre stratégie concerne l'augmentation de l'efficacité économique de la compagnie et en même temps l'amélioration de la qualité et des services proposés aux passagers. La France en s'efforce grâce à ses avions A380 qu'elle utilise depuis novembre 2009. Ses coûts d'exploitation sont inférieurs de 20 % en comparaison avec les avions exploités par les autres compagnies aériennes. La taille, les performances et les capacités de 516 passagers d'A380 sont adaptées à la puissance du hub de Paris Charles de Gaulle ce qui permet d'économiser entre 12 et 15 millions d'euros par avion et par an. Son autre avantage est la réduction de bruit.

Les voyageurs peuvent être attirés par plus de confort et d'espace dans toutes les classes – la cabine La Première, Affaires, Premium Voyageur et Voyageur. A380 d'Air France se classe parmi les avions très luxueux. La grande attention était prêtée au design, notamment au système d'éclairage très perfectionné. Dans chaque classe on trouve des bars. Le système de divertissement – des écrans devant chaque passager – propose par exemple de regarder un film selon le choix de chaque passager. Les sièges disposent encore d'une prise USB pour télécharger les documents d'Air France. Il n'y manque pas des aménagements pour les personnes à mobilité réduite. Le service à bord est assuré par 22 hôtesses et stewards.¹²³

¹²³ *Air France: Air France, première compagnie européenne à proposer des voyages sur l'A380.* [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : http://corporate.airfrance.com/fileadmin/dossiers/images/flotte/A380/dossierA380_fr_complet.pdf

8 Conclusion

Dans le présent mémoire, nous avons eu la possibilité de comparer trois secteurs différents du transport de personnes, celui routier, ferroviaire et aérien. Pour que nous ne fassions pas de conclusions seulement sur la base de la situation en République tchèque, nous avons examiné aussi la concurrence en France et nous sommes arrivés aux résultats suivants.

Les analyses des plusieurs luttes concurrentielles démontrent que la tactique la plus utilisée parmi les compagnies de transport est la lutte sur les prix, notamment en forme des offres spéciales. Si la lutte est toutefois très vive, les prix bas peuvent persister plusieurs mois ou ils peuvent se diminuer jusqu'aux sommes symboliques. La stratégie de prix bas est un instrument puissant pour les entreprises économiquement fortes parce qu'elle conduit parfois à l'élimination de la concurrence. La deuxième tactique utilisée dans les luttes concurrentielles est l'amélioration de la qualité des services. Pourtant, les entreprises n'ont pas souvent la chance de profiter de cet avantage concurrentiel très longtemps parce qu'il peut être très facilement imité. Le prix et la qualité des services sont généralement les critères les plus décisives pour le choix de l'entreprise de transport, certains voyageurs sont loyaux à la marque.

Dans ce mémoire nous avons comparé deux pays différents, membres de l'Union européenne. De cette comparaison, nous pouvons constater que la plus grande différence, quant à la concurrence dans le transport de personnes, concerne le niveau de l'ouverture à la concurrence. Alors que la République tchèque a déjà adopté le projet de la libéralisation du secteur ferroviaire dans les pays de l'Union européenne et les luttes concurrentielles s'y déroulent, la France se défend de la libéralisation et n'ouvrira pas son marché jusque la date imposée. Cette attitude est concevable puisque les opérateurs traditionnels sont souvent endettés et avec l'entrée d'un concurrent qui est capable d'exploiter les lignes plus efficacement ou même sans subventions d'État, ils peuvent perdre l'appui d'État.

L'un des objectifs de ce mémoire était de découvrir les tendances dans le secteur du transport de personnes suscitées par la concurrence. Je vois l'une des plus grandes tendances dans un rapprochement de l'un mode de transport vers l'autre. Un exemple du changement avec lequel le secteur ferroviaire s'est rapproché après sa libéralisation

vers le secteur aérien est la diversité des prix. Nous ne parlons pas seulement de l'abaissement des prix pour gagner un avantage concurrentiel mais aussi du lancement des prix variables par rapport aux heures d'affluence, des offres spéciales de prix ou de la situation quand il est avantageux d'acheter un billet en avance ce qui n'était pas typique pour le transport ferroviaire ni routier auparavant. L'imitation concerne aussi la qualité des services, l'équipement des moyens de transport, les systèmes de paiement. Nous pouvons supposer que ces tendances se forment grâce à la présence de la concurrence sur le marché, parce que nous l'apercevons en République tchèque où les marchés du transport de bus et ferroviaire sont libéralisés mais pas sur une telle échelle en France où ces deux marchés sont plus ou moins soumis à la SNCF.

Il est donc évident que la concurrence n'est pas présente seulement à l'intérieur d'un seul secteur mais à travers tout le marché du transport. Les passagers peuvent choisir n'importe quel moyen de transport si celui-ci dessert la destination et maintenant encore avec les conditions pareilles. Ce mémoire montre que l'une des possibilités comment l'entreprise peut limiter la concurrence exerçant l'autre mode de transport sur les mêmes lignes est d'entrer sur ce marché concurrentiel elle-même. Nous pouvons voir cette stratégie en République tchèque par exemple chez la compagnie Student Agency qui opère dans les lignes d'autobus aussi que celles ferroviaires et en France chez la compagnie ferroviaire SNCF qui a lancé plusieurs autocars et une offre des TGV à prix bas pour être capable de concurrencer les compagnies aériennes low cost et être prêt à faire face à tous les changements dans le secteur du transport. Cette tactique est de plus en plus utilisée également dans le transport aérien. Bien que les compagnies traditionnelles aériennes aient beaucoup d'autres tactiques pour se contrecarrer les concurrents (les programmes de fidélisation, les avions luxueux, la coopération au moyen des alliances aériennes), ces stratégies se sont montrées comme insuffisantes de vaincre une offre des prix bas. À présent, il est donc typique pour ces lignes aériennes d'élargir leur gamme des offres low cost.

Si les compagnies aériennes traditionnelles rapprochent leur activité vers les modèles low cost et en même temps les secteurs ferroviaires et routiers imitent les attitudes des compagnies aériennes, nous pouvons présumer que le low cost va tôt dominer tout le marché du transport. En tout cas, ce sont les passagers qui devraient profiter le plus de la situation contemporaine et future du secteur de transport.

Pour conclure, je perçois l'entrée de la concurrence sur le marché tchèque de transport très positivement, notamment grâce à l'amélioration de la qualité des services. Aujourd'hui les hôtesses qui prennent soin des passagers pendant le voyage, les billets de réservation gratuits, les technologies nouvelles comme Wi-fi ou prises de courant à bord ne sont pas des privilèges pour lesquelles on doit payer plus. En bref, le niveau du transport tchèque est maintenant plus haut que dans certains pays européens.

9 Résumé

Tato práce pojednává o tématu konkurenčního boje v oblasti osobní dopravy, a to jak v České republice, tak ve Francii. V současné době je konkurence v osobní dopravě v obou zemích aktuálním tématem, především pokud jde o situaci na železničních tratích. Tato práce je ovšem zaměřena i na další dva druhy dopravy, a to autobusovou a leteckou. Takový rozsah byl vybrán záměrně, jelikož se každý z těchto trhů nachází v různém stadiu liberalizace a dopravní firmy působící v daných oblastech dopravy jsou tedy nuceny čelit konkurenci v jiné míře a jiným způsobem. Tato práce nás tedy seznamuje se situací na daných trzích, popisuje a analyzuje několik konkurenčních bojů nebo alespoň porovnává nabízené služby konkurenčních firem a rozebírá jejich konkurenční strategie a taktiky s cílem podat komplexní souvislosti o daném tématu, odhalit tendence ve vývoji osobní dopravy vyvolané přítomností konkurence na trhu, zjistit, jakým způsobem může díky těmto současným konkurenčním trendům jeden druh dopravy ovlivňovat jiný.

Práce je rozdělena do osmi hlavních kapitol. Po úvodu následují tři teoretické části zabývající se konkurencí a taktikami užívanými při konkurenčním boji, charakteristickými rysy trhu dopravních služeb a ve větší míře pak marketingem dopravních služeb, především marketingovými strategiemi, které by dopravní společnosti měly využívat pro boj s konkurencí.

Dále se práce věnuje jednotlivým druhům dopravy, nejdříve v České republice a následně ve Francii. Kapitola týkající se autobusové dopravy hodnotí strategii jednoho z hlavních aktérů na českém dopravním trhu, společnost Student Agency, a krátce se věnuje průběhu jednoho z konkurenčních bojů na domácím trhu, konkrétně tedy na lince Liberec-Praha, kde Student Agency působí. Na mezinárodním poli porovnává služby Student Agency s Eurolines. V případě Francie pouze popisuje možnosti autobusové dopravy, protože trh dálkové autobusové dopravy mezi dvěma regiony je zde teprve v počáteční fázi vývoje.

Kapitola o železniční dopravě se nejprve věnuje otázce liberalizace trhu v celé Evropské Unii a hodnotí míru otevřenosti trhů dvou daných zemí. Dále je zde provedena analýza konkurenčního boje v České republice na lince Praha-Ostrava a řešena otázka výběrových řízení na provoz českých dotovaných vlaků. Poslední

podkapitola se zabývá přípravou francouzského monopolu SNCF na chystanou liberalizaci.

Posledním tématem je letecká doprava, která se v konkurenčním prostředí pohybuje nejdéle. Jsou zde proto nejdříve popsány konkurenční taktiky používané leteckými společnostmi. Protože hlavní konkurenční boje v tomto druhu dopravy nyní probíhají mezi klasickými leteckými společnostmi a nízkonákladovými aeroliniemi, věnuje se práce i charakteristikou jejich typických rysů. Dále se zabývá konkurencí v rámci letiště Praha a konkurenční strategií francouzských aerolinek Air France.

10 Anotace

Autor	Bc. Veronika Řeháčková
Katedra, Fakulta	Katedra romanistiky, Filozofická fakulta
Název práce	La lutte concurrentielle dans le secteur du transport de voyageurs en République tchèque et en France
Název práce v angličtině	Competing in the area of passenger transport in the Czech Republic and France
Vedoucí práce	Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.
Jazyk práce	Francouzština
Rok obhajoby	2013
Rozsah	111 stran (122 063 znaků)
Počet příloh	3
Počet titulů použité literatury	7
Klíčová slova	Konkurenční boj, konkurence, marketingová strategie, doprava, Česká republika, Francie, autobusová doprava, Student Agency, Eurolines, železniční doprava, ČD, SNCF, monopol, liberalizace železniční dopravy, linka Praha-Ostrava, dotované vlaky, veřejná zakázka, letecká doprava, low cost, klasické letecké společnosti, Air France, ČSA
Anotace práce	Tato práce pojednává o konkurenci a konkurenčních bojích v oblasti autobusové, železniční a letecké osobní dopravy v České republice a ve Francii. Popisuje situaci na daných trzích z hlediska konkurence, analyzuje některé konkurenční boje, porovnává kvalitu soupeřících dopravních společností a rozebírá jejich konkurenční strategie a taktiky.
Klíčová slova v angličtině	Competing, competition, marketing strategy, transport, Czech republic, France, bus transport, Student Agency, Eurolines, rail transport, CD, SNCF, monopoly, liberalisation of rail transport, line Prague-Ostrava, subsidized trains, public contract, air transport, low cost, traditional airlines, Air France, CSA
Anotace v angličtině	This thesis deals with the subject of competition and competing in the area of bus, rail and air passenger transport in the Czech Republic and France. It describes the situation on these markets as for the competition, it analyses some of the cases of competing, it compares the quality of competing companies and it examines their competitive strategies and tactics.

11 Sources et bibliographie

11.1 Monographies consultées

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 200 p. ISBN 80-247-0447-1

HORNER, Susan ; SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Grada: Praha 2003. 488 p. ISBN 80-247-0202-9

MAJEROVÁ, Ingrid ; NEZVAL, Pavel ; TULEJA, Pavel. *Základy mikroekonomie*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 262 p. ISBN 80-251-0603-9

PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 397 p. ISBN 978-80-247-4008-9

ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001. 197 p. ISBN 80-247-0051-4

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1994. 253 p. ISBN 80-900015-8-0.

ZUZÁK, Roman: *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 p. ISBN 978-80-247-4008-9.

11.2 Sources électroniques consultées

Aeroweb-fr.net: Air France: Présentation de la nouvelle stratégie. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.aeroweb-fr.net/actualites/2012/05/air-france-presentation-de-la-nouvelle-strategie>

Air France: Air France, première compagnie européenne à proposer des voyages sur l'A380. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : http://corporate.airfrance.com/fileadmin/dossiers/images/flotte/A380/dossierA380_fr_complet.pdf

Air France: Flying Blue offre de nouveaux avantages à ses membres. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur :

<http://corporate.airfrance.com/fr/presse/actualites/article/item/flying-blue-offre-de-nouveaux-avantages-a-ses-membres-1/>

Airfrance KLM: Profil et chiffres-clés. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.airfranceklm-finance.com/Le-groupe/Profil-et-chiffres-cles>

Airways.cz: ČSA nabídnu levné letenky přes Click4sky.com. [en ligne]. [consulté le 15 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.airways.cz/clanek/2007-09-20/csa-nabidnu-levne-letenky-pres-click4sky-com>

Aktuálně.cz: Autobudem levněji. Konkurenční boj sráží na severu cenu. [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=741531>

Autorité de la concurrence: Communiqués de 2013 - 27 février 2012: Transport par autocar. [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=482&id_article=2053

ČD: Jak koupit jízdenku. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.cd.cz/scripts/detail.php?pgid=227>

ČD: Nabídka služeb. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.cd.cz/scripts/detail.php?pgid=267>

ČD: Nový eShop ČD. [en ligne]. [consulté le 26 mars 2013]. Disponible sur : <https://www.cd.cz/eshop>

ČD: Osobní doprava. [en ligne]. [consulté le 13 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.ceskedrahy.cz/nase-cinnost/provozovani-drazni-dopravy/osobni-doprava/-887/>

ČD: Služby na palubě. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.cd.cz/pendolino/sluzby-ve-vlaku/palubni-portal/-15333/>

ČD: Vlákem SC Pendolino rychle a komfortně. <http://www.cd.cz/pendolino/vlaky/rychle-komfortne/-15328/>

Centre d'analyse stratégique: L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs. [en ligne]. [consulté le 19 février 2013]. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-05-10-cas_rapport_ouverture_concurrence_ferroviaire_ddd.pdf

ČeskáPozice.cz: Boj o dotované vlaky začíná. [en ligne]. [consulté le 3 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.ceskapozice.cz/byznys/podnikani-trhy/boj-o-dotovane-vlaky-zacina> et <http://www.ceskapozice.cz/byznys/podnikani-trhy/boj-o-dotovane-vlaky-zacina?page=0,1>

Český aeroholding: Zástupci Korean Air dnes podepsali smlouvu o vstupu do Českých aerolinií. [en ligne]. [consulté le 11 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.cah.cz/cs/media/tiskove-zpravy/zastupci-korean-air-dnes-podepsali-smlouvu-o-vstupu-do-ceskych-aerolini/>

Citybus.cz: Organizace podniků ČSAD v ČSSR. [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://citybus.cz/csad/index.htm>

ČSA: Profil společnosti. [en ligne]. [consulté le 11 avril 2013]. Disponible sur : http://www.csanews.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/corporation_profile.htm

ČT 24: Konkurenční boj dopravců odnášejí cestující. [en ligne]. [consulté le 7 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/153184-konkurencni-boj-dopravcu-odnaseji-cestujici/>

Doprava, ekonomicko-technická revue: Model fungování osobní železniční dopravy. [en ligne]. [consulté le 15 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/55752116-27F3-46F6-B307-66DA19A7A427/0/4str3235.pdf>

Eurolines. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <https://www.elines.cz/cz/>, <https://www.elines.cz/jizdenky>

Eurolines: Eurolines v České republice. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <https://www.elines.cz/cz/o-eurolines>

Europe1.fr: Air France: Son arme anti-“low cost“. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.europe1.fr/Economie/Air-France-son-arme-anti-low-cost-1395205/>

European Commission: European Railways at a junction: the Commission adopts proposals for a Fourth Railway Package. [en ligne]. [consulté le 9 février 2013]. Disponible sur : http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/kallas/headlines/news/2013/01/fourth-railway-package_en.htm

European Parliament STOA: The Future of European long-distance transport Scenario Report. [en ligne]. [consulté le 15 mars 2013]. Disponible sur : http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2008/417471/IPOL-JOIN_ET%282008%29417471_EN.pdf

FinExpert.cz: Click4Sky – hra na lowcost. [en ligne]. [consulté le 15 avril 2013]. Disponible sur : <http://finexpert.e15.cz/click4sky--hra-na-lowcost>

Fondation iFRAP: Libéralisation des autocars = fin du monopole SNCF? [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.ifrap.org/Liberalisation-des-autocars-fin-du-monopole-SNCF,11962.html>

iBestof.cz: Radim Jančura - ředitel společnosti Student Agency. [en ligne]. [consulté le 5 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.ibestof.cz/business/radim-jancura---reditel-spolecnosti-student-agency.html>

IBM: Rail Liberalisation Index 2011. [en ligne]. [consulté le 1 mars 2013]. Disponible sur : http://www.deutschebahn.com/site/shared/en/file__attachements/position__papers/study__rail__liberalisation__index__2011__complete__version.pdf

iDBUS: Communiqué de presse. [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur : http://fr.idbus.com/sites/speed/files/CP_iDBUS.pdf

iHNed.cz: Boj dopravců: Evropa za sto korun. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <http://hn.ihned.cz/c1-19338980-boj-dopravcu-evropa-za-sto-korun>

IHNED.cz: RegioJet má vyšší ztrátu než loni. Pendolína ČD na tom byla mnohem hůř, tvrdí Jančura. [en ligne]. [consulté le 3 mars 2013]. Disponible sur : <http://byznys.ihned.cz/c1-59329770-regiojet-ma-vyssi-ztratu-nez-loni-pendolina-cd-na-tom-byla-mnohem-hur-tvr-di-jancura>

Iregiony: ČSAD Liberec: Bojovat se žlutou flotilou nechceme, nabízíme alternativu. [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://regiony.impuls.cz/liberecky-kraj/bojovat-se-zlutou-flotilou-nehceme-radeji-nabizime-alternativu-20130207-wrtf-b0cq.html>

Jizdnirady.iDNES.cz. [en ligne]. [consulté le 3 mars 2013]. Disponible sur : <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

La Tribune.fr: Air France-KLM toujours très rentable sur l'Afrique malgré la concurrence. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20130405trib000757837/air-france-klm-toujours-tres-rentable-sur-l-afrique-malgre-la-concurrence.html>

LA TRIBUNE: Le monopole de la SNCF en France sera préservé jusqu'en 2019. [en ligne]. [consulté le 16 février 2013]. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20121030trib000728027/le-monopole-de-la-sncf-en-france-sera-preserve-jusqu-en-2019.html>

Le Huffington Post: TGV low cost: La SNCF dévoile ses trains Ouigo et part conquérir de nouveaux clients. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : http://www.huffingtonpost.fr/2013/02/19/sncf-tgv-low-cost-nouveaux-clients_n_2714291.html

Le Monde.fr: Le low cost vaut-il le voyage? [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/mobilite/article/2013/04/12/le-low-cost-vaut-il-le-voyage_3157939_1653095.html

Leo Express: Flotila LEO Express. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.le.cz/info/cms/8-flotila-leo-express.html>

LeoExpress. [en ligne]. [consulté le 26 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.le.cz/>

LeoExpress: Návazné služby. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.le.cz/info/cms/11-navazne-sluzby.html>

LeoExpress: Palubní servis. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.le.cz/info/cms/10-palubni-servis.html>

LeoExpress: Výroční zpráva 2011. [en ligne]. [consulté le 6 mars 2013]. Disponible sur : http://www.le.cz/info/files/pro_investory/dluhopisy/LE-Vyrocnizprava-2011.pdf#page=3&zoom=auto,0,768

Low cost airline guide: How Low Cost Airlines Work. [en ligne]. [consulté le 13 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.low-cost-airline-guide.com/en/articles/about-low-cost-airlines.htm>

Magazín české noviny: Student Agency posílí linku Praha-Liberec, jízdné ale zdražilo. [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://magazin.ceskenoviny.cz/zpravy/student-agency-posili-linku-praha-liberec-jizdne-ale-zdrazilo/886373>

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie: Organisation. [en ligne]. [consulté le 3 février 2013]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/L-organisation-des-services-de.html>

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie: Le réseau ferré national. [en ligne]. [consulté le 3 février 2013]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-reseau-ferre-national.html>

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie: Ouverture à la concurrence sur les services de transport ferroviaire international de voyageurs. [en ligne]. [consulté le 3 février 2013]. Disponible sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Ouverture-a-la-concurrence-sur-les.html>

Ministerstvo dopravy: Tiskové prohlášení ministra dopravy k dnešnímu jednání se zástupci společnosti RegioJet, a.s. [en ligne]. [consulté le 3 avril 2013]. Disponible sur : http://www.mdcr.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/tiskove+prohlaseni.htm

Naissance du 1er opérateur ferroviaire privé en France de transport de voyageurs. [en ligne]. [consulté le 26 février 2013]. Disponible sur : <http://www.veoliatransdev.com/fr/media/communiqués-de-presse/naissance-1er-operateur-ferroviaire-prive.htm>

Olomoucký deník.cz: Na trati Olomouc – Krnov bude jezdit RegioJet. Nasadí tyto vlaky. [en ligne]. [consulté le 17 avril 2013]. Disponible sur : http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/na-trati-olomouc-krnov-bude-jezdit-regiojet-nasadi-tyto-vlak-20130326.html

Prague Airport: Zájem cestujících o Prahu trvá, potvrzují to přepravní výsledky Letiště Václava Havla Praha za rok 2012. [en ligne]. [consulté le 11 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/zajem-cestujicich-o-prahu-trva-potvrzují-to-prepravni-vysledky-letiste-vaclava-havla-praha-za-rok-2012/>

PRŮŠA, Jiří, a kol. *Skripta – Letecká doprava.* [en ligne]. [consulté le 13 avril 2013]. Disponible sur : <http://ftp.galileoczk.cz/download/skripta-letecka-doprava.pdf>

Quantify: Low Cost Airlines in Europe. [en ligne]. [consulté le 13 avril 2013]. Disponible sur : http://www.atmosphere.mpg.de/enid/Information_2/Low_cost_airlines_-_development_61i.html

RegioJet: Naše flotila. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.regiojet.cz/cs/submenu/o-nas/nase-flotila/>

RegioJet: Navazující služby. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.regiojet.cz/cs/navazujici-sluzby/>

RegioJet: Profil společnosti. [en ligne]. [consulté le 6 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.regiojet.cz/cs/submenu/o-nas/profil-spolecnosti/>

RegioJet: Servis ve vlacích. [en ligne]. [consulté le 22 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.regiojet.cz/cs/sluzby/index.html>

Sénat: La libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne. [en ligne]. [consulté le 25 février 2013]. Disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-2200.html>, <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-2201.html>, <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-2202.html>, <http://www.senat.fr/rap/r08-220/r08-22013.html>

Skytrax: World Airline Star Rating. [en ligne]. [consulté le 19 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.airlinequality.com/Airlines/AirlineA-Z.htm>

Stránky Přátel Železnic: Liberalizace osobní železniční dopravy v Česku. [en ligne]. [consulté le 13 mars 2013]. Disponible sur : http://spz.logout.cz/provoz/lib_cz.html

Student Agency. [en ligne]. [consulté le 21 avril 2013]. Disponible sur : <http://www.studentagency.cz/index.html>, <http://jizdenky.studentagency.cz/>

Student Agency: Firemní profil 2011. [en ligne]. [consulté le 5 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/firemni-profil/>

Student Agency: Společný rezervační systém autobusové a vlakové dopravy. [en ligne]. [consulté le 28 mars 2013]. Disponible sur : <http://jizdenky.studentagency.cz/>

Týden.cz: Dopravci jsou připraveni zachovat studentské slevy ve vlacích. [en ligne]. [consulté le 8 mars 2013]. Disponible sur : http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/dopravci-jsou-pripraveni-zachovat-studentske-slevy-ve-vlakich_262455.html

VAN DE VELDE, DIDIER. *Discussion Paper 2009-21: Long-Distance Bus Services in Europe: Concessions or Free Market?* OECD/ITF, 2009. [en ligne]. [consulté le 15 mars 2013]. Disponible sur : <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/discussionpapers/DP200921.pdf>

12 Table des tableaux

Tableau 4.1 Les instruments du mix de communication des services de transport	20
Tableau 6.1 Stations sur la ligne Prague-Ostrava	44
Tableau 6.2 Évaluation des trains sur la ligne Prague-Ostrava	51

13 Table des figures

Figure 6.1 Modes d'organisation possibles de la concurrence	37
Figure 6.2 LIB Index 2011 du transport ferroviaire de voyageurs	40

14 Table des annexes

Annexe n°1 Liste des sigles	84
Annexe n°2 Planning de la libéralisation du secteur ferroviaire en République tchèque	85
Annexe n°3 Évaluation de la qualité des compagnies aériennes choisies	87

15 Annexes

15.1 Liste des sigles

Sigles français :

AFE	l'Agence ferroviaire européenne
ARAF	l'Autorité de régulation des activités ferroviaires
CFSF	La Compagnie ferroviaire du sud de la France
CFTA	Chemins de Fer et Transport Automobile
LOTI	la loi d'orientation des transports intérieurs
PACA	la région Provence-Alpes-Côte d'Azur
RFF	le Réseau Ferré de France
SA	une société anonyme
SNCF	la Société Nationale des Chemins de Fer
SRU	la solidarité et le renouvellement urbains
TER	le Transport express régional
TET	trains d'équilibre du territoire
TGV	le train à grande vitesse

Sigles tchèques :

DPMLJ	Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n.N., a.s.
ČD	České dráhy, a.s.
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
ČSA	České aerolinie
HCA	Holidays Czech Airlines

Sigles en anglais :

FFP	Frequent Flyer Programme
-----	--------------------------

15.2 Planning de la libéralisation du secteur ferroviaire en République tchèque

a) Harmonogram otevírání trhu do období platnosti jízdního řádu 2018/2019

Zahájení plnění	Notifikace	Linky zahrnuté v provozním souboru	Trakce	Rozsah	Podíl
2013/2014	2010	R 27: Ostrava – Opava – Krnov – Olomouc	M	0,5	1,4
2014/2015	2010	R 5: Praha – Ústí n.L. – Karlovy Vary – Cheb R 20: Praha – Roudnice n. L. – Ústí n.L. – Děčín	E	2,4	6,5
2014/2015	2011	R 14: Liberec – Pardubice R 15: Liberec – Ústí nad Labem	M	1,6	4,3
2014/2015	2011	R 16: Plzeň – Most	M	0,5	1,2
2015/2016	2011	Ex 2 (R 18): Praha – Olomouc – Vsetín (- Slovensko) / Luhačovice	E+M	3,7	10,1
2016/2017	2012	R 6: Praha – Plzeň – Klatovy R 10: Praha – Hradec Králové	E	2,8	7,7
2017/2018	2013	R 9: Praha – Havlíčkův Brod – Brno R 19: Praha – Pardubice – Česká Třebová – Brno	E	3,2	8,8
2018/2019	2014	R 21: Praha – Turnov – Tanvald R 24: Praha – Kladno – Rakovník	M	1,8	5,0

b) Harmonogram otevírání trhu od období platnosti jízdního řádu 2019/2020

Zahájení plnění	Notifikace	Linky zahrnuté v provozním souboru	Trakce	Rozsah	Podíl
2019/2020	2015	R 6 (část Ex): Praha – Plzeň – Německo/Cheb	E+M	2,4	6,6
2020/2021	2016	R 26: Praha – Písek – České Budějovice	M	0,9	2,4
2021/2022	2017	R/Ex: Praha – Pardubice – Olomouc – Ostrava – Polsko/Slovensko	E	2,6	7,2
2022/2023	2018	R 7 (+Ex): Praha – České Budějovice – Rakousko	E	1,9 (3,0)	5,2 (8,2)
2024/2025	2020	část R 11: Plzeň – České Budějovice část R 11: České Budějovice – Jihlava –	E E+M	0,7 1,2	2,0 3,3

		Brno			
2025/2026	2020	R 8: Brno – Ostrava – Bohumín R 12: Brno – Šumperk R 13: Brno – Břeclav – Otrokovice – Olomouc R (nový): Brno – Zlín	E	3,5	9,5
2026/2027	2021	Ex: Brno – Ostrava – Bohumín Ex 4: <i>Rakousko/Slovensko</i> – Břeclav – Otrokovice – Ostrava – <i>Polsko</i>	E	0,7 avíce	2,0 avíce
2027/2028	2022	Ex 3: <i>Německo</i> – Děčín – Praha – Brno – Břeclav – <i>Rakousko/Slovensko</i>	E	4,1	11,1

Source : http://www.mdcr.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/tiskove+prohlaseni.htm

15.3 Évaluation de la qualité des compagnies aériennes choisies

AIRLINE STAR RANKING GRADES

The official SKYTRAX Airline Star Rating allows airline customers to check airline ranking for Product and Service standards.



5 Star rating - the ultimate Quality Approval for airline achieving the highest overall Quality performance



4 Star rating - a seal of Quality Approval, awarded to airlines delivering a good Quality performance



3 Star rating - awarded to airlines delivering a fair Quality performance, but with greater levels of inconsistency



2 Star rating - indicates a poor Product standard and/or poor and inconsistent standards of Staff Service



1 Star rating - signifies very poor Product and/or very poor/inconsistent standards of Staff Service



Unclassified - airlines that are subject to review or evaluation, and/or airlines where Star Rating has been suspended



Mid-ranking - selected areas may fit between the Star Ranking bands, and this is illustrated by the cut Star bands as shown here.

CSA Czech Airlines
 SKYTRAX Star Rating 2013


SHORT/MEDIUM HAUL
 Business Class ★★★★★
 Economy Class ★★★★★

GENERAL RATINGS : CSA Czech Airlines

Web Site : Ease of Use	★★★★★	Age of Aircraft in Fleet	★★★★★
Web Site : Product information	★★★★★	Cabin Safety standards 	★★★★★
Web Site : Online Check-In	★★★★★	Cockpit Communications	★★★★★
Handling Delays/Cancellations	★★★	Airline Onboard Magazine	★★★★★
Staff Grooming & Presentation	★★★★★	Assisting Families & Children	★★★★★

CSA CZECH AIRLINES : Business Class Product and Service Quality Rating

AIRPORT SERVICES : [Read the Airport Reviews](#) (PRG)

Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★
Transfer Services	★★★★★	Arrival Lounges	n/a
Priority Boarding	★★★★★	Baggage Delivery	★★★★★

BUSINESS CLASS LOUNGE : [Read CSA Czech Airlines Lounge Reviews](#)

Lounge comfort, space	★★★★☆	Staff : Service Efficiency	★★★★
Washroom, shower facilities	★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★☆
Dining options / Food Quality	★★★★☆	Staff : Problem Solving	★★
Internet / WiFi options	★★★★☆	Staff : Language Skills	★★★★☆
ONBOARD PRODUCT		CABIN STAFF SERVICE	
Seat Comfort	★★★★	Service Efficiency	★★★★
Comfort : Blankets, Pillows	★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★☆
Inflight Entertainment	★★	Interaction with PAX	★★★★
Washroom Cleanliness	★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★☆
Quality of Meals served	★★★★☆	Responding to Requests	★★★★
Newspapers & Magazines	★★★★	Language Skills	★★★★
Cabin Cleanliness	★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★☆

CSA CZECH AIRLINES : Economy Class Product and Service Quality Rating

AIRPORT SERVICES : [Read the Airport Reviews](#) ⓘ (PRG)

Check-In Services	★★★★	Arrival Assistance	★★
Transfer Services	★★★★	Baggage Delivery	★★★★
ONBOARD PRODUCT		CABIN STAFF SERVICE	
Seat Comfort Read	★★★★	Service Efficiency	★★★★☆

[Reviews](#) 

Comfort : Blankets, Pillows	★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Inflight Entertainment	★★	Interaction with PAX	★★
Washroom Cleanliness	★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
Cabin Cleanliness / Condition	★★★★	Responding to Requests	★★★★
Quality of Meals served	★★★★	Language Skills	★★★★
Quantity of Food served	★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★★

Air FranceSKYTRAX Star
Rating 2013**LONG HAUL**

First Class	★★★★★
Business Class	★★★★★
Premium Economy Class	★★★★★
Economy Class	★★★★★
Economy Class	★★★★★

SHORT HAUL

Business Class	★★★★★
Economy Class	★★★★★

AIR FRANCE : Web Site & General Rating

Web Site : Ease of Use	★★★★★	Age of Aircraft in Fleet	★★★★★
Web Site : Product information	★★★★★	Cabin Safety standards ⓘ	★★★★★
Web Site : Online Check-In	★★★★★	Cockpit Communications	★★★★★
Handling Delays/Cancellations	★★★★	Airline Onboard Magazine	★★★★★
Staff Grooming & Presentation	★★★★★	Assisting Families & Children	★★★★

AIR FRANCE : First Class Product & Service Rating**AIRPORT SERVICES** : [Read the Airport Reviews](#) ⓘ (CDG)

Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★★★
-------------------	-------	--------------------	-------

Transfer Services	★★★★★	Arrival Lounge	★★★★★
-------------------	-------	----------------	-------

Priority Boarding	★★★★★	Baggage Delivery	★★★★★
-------------------	-------	------------------	-------

FIRST CLASS LOUNGE : [Read Air France Lounge Reviews](#) 

Lounge comfort, space	★★★★★	Staff : Service Efficiency	★★★★★
-----------------------	-------	----------------------------	-------

Washroom, shower facilities	★★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★★
-----------------------------	-------	------------------------------	-------

Dining options / Food Quality	★★★★★	Staff : Problem Solving	★★★★★
-------------------------------	-------	-------------------------	-------

Internet / WiFi options	★★★★★	Staff : Language Skills	★★★★★
-------------------------	-------	-------------------------	-------

LONG HAUL FLIGHTS (La Première)

ONBOARD PRODUCT

CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort  Read Reviews	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
---	-------	--------------------	-------

Comfort : Blankets, Pillows	★★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
-----------------------------	-------	----------------------	-------

Inflight Entertainment	★★★★★	Interaction with PAX	★★★★★
------------------------	-------	----------------------	-------

Washroom Cleanliness	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
----------------------	-------	----------------------------	-------

Cabin Cleanliness and Condition	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
---------------------------------	-------	------------------------	-------

Quality of Meals served	★★★★★	Language Skills	★★★★★
-------------------------	-------	-----------------	-------

Dine-on-Demand efficiency	★★★★★	Consistency amongst Staff	★★★★
Newspapers and Magazines	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★★

AIR FRANCE : Business Class Product & Service Rating

AIRPORT SERVICES : [Read the Airport Reviews](#) (CDG)

Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★★★
Transfer Services	★★★★★	Arrival Lounges	
Priority Boarding	★★★★	Baggage Delivery	★★★★

FIRST CLASS LOUNGE : [Read Air France Lounge Reviews](#)

Lounge comfort, space	★★★★★	Staff : Service Efficiency	★★★★★
Washroom, shower facilities	★★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Dining options / Food Quality	★★★★★	Staff : Problem Solving	★★★★★
Internet / WiFi options	★★★★★	Staff : Language Skills	★★★★★

LONG HAUL FLIGHTS (Affaires)

ONBOARD PRODUCT

CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort Read Reviews	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
Comfort : Blankets, Pillows	★★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Inflight Entertainment	★★★★★	Interaction with PAX	★★★★★
Washroom Cleanliness	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
Cabin Cleanliness and Condition	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
Quality of Meals served	★★★★★	Language Skills	★★★★★
Dine-on-Demand efficiency	★★★★	Consistency amongst Staff	★★★★★
Newspapers and Magazines	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★★

REGIONAL FLIGHTS (Affaires)

ONBOARD PRODUCT**CABIN STAFF SERVICE**

Seat Comfort Read Reviews	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
Comfort : Blankets, Pillows	★★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Inflight Entertainment		Interaction with PAX	★★★★
Washroom Cleanliness	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
Quality of Meals served	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
Newspapers and Magazines	★★★★★	Language Skills	★★★★★

Cabin Cleanliness and Condition	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★★
---------------------------------	-------	------------------------------	-------

AIR FRANCE : Premium Economy Class Product & Service Rating

AIRPORT SERVICES : [Read the Airport Reviews](#) ⓘ (CDG)

Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★★
-------------------	-------	--------------------	------

Transfer Services	★★★★	Baggage Delivery	★★★★
-------------------	------	------------------	------

LONG HAUL FLIGHTS (Premium Voyageur)

ONBOARD PRODUCT

CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort ⓘ Read Reviews	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
---	-------	--------------------	-------

Comfort : Blankets, Pillows	★★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
-----------------------------	-------	----------------------	-------

Inflight Entertainment	★★★★★	Interaction with PAX	★★★★
------------------------	-------	----------------------	------

Washroom Cleanliness	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
----------------------	-------	----------------------------	-------

Cabin Cleanliness and Condition	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
---------------------------------	-------	------------------------	-------

Quality of Meals served	★★★★★	Language Skills	★★★★★
-------------------------	-------	-----------------	-------

Quantity of Food served	★★★★★	Consistency amongst Staff	★★★★★
-------------------------	-------	---------------------------	-------

Newspapers and Magazines	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★★
--------------------------	-------	------------------------------	-------

AIR FRANCE : Economy Class Product & Service Rating

AIRPORT SERVICES : [Read the Airport Reviews](#) (CDG)

Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★★
-------------------	-------	--------------------	------

Transfer Services	★★★★★	Baggage Delivery	★★★★
-------------------	-------	------------------	------

LONG HAUL FLIGHTS (Voyageur)

ONBOARD PRODUCT

CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort  Read Reviews	★★★★	Service Efficiency	★★★★★
---	------	--------------------	-------

Comfort : Blankets, Pillows	★★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
-----------------------------	-------	----------------------	-------

Inflight Entertainment	★★★★★	Interaction with PAX	★★★★
------------------------	-------	----------------------	------

Washroom Cleanliness	★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★
----------------------	------	----------------------------	------

Cabin Cleanliness and Condition	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
---------------------------------	-------	------------------------	-------

Quality of Meals served	★★★★★	Language Skills	★★★★★
-------------------------	-------	-----------------	-------

Quantity of Food served	★★★★★	Consistency amongst Staff	★★★★
-------------------------	-------	---------------------------	------

Newspapers and Magazines	★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★
--------------------------	------	------------------------------	------

REGIONAL FLIGHTS (Voyageur)

ONBOARD PRODUCT

CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort [Read Reviews](#)

Service Efficiency



Comfort : Blankets, Pillows



Enthusiasm, Attitude



Inflight Entertainment

Interaction with PAX



Washroom Cleanliness



Cabin Presence thru Flight



Cabin Cleanliness and Condition



Responding to Requests



Quality of Meals served



Language Skills



Quantity of Food served



Friendliness and Hospitality





Lufthansa


SKYTRAX Star
Rating 2013














LONG HAUL

First Class 
 Business Class 
 Economy Class 

SHORT HAUL

Business Class 
[Economy Class](#) 

LUFTHANSA : Web Site & General Rating

Web Site : Ease of Use		Age of Aircraft in Fleet	
Web Site : Product information		Cabin Safety standards 	
Web Site : Online Check-In		Cockpit Communications	
Handling Delays/Cancellations		Airline Onboard Magazine	
Staff Grooming & Presentation		Assisting Families & Children	

LUFTHANSA : First Class Product & Service Rating

AIRPORT SERVICES : [Read the Airport Reviews](#)  (Frankfurt)

Check-In Services		Arrival Assistance	
-------------------	---	--------------------	---

Transfer Services	★★★★★	Arrival Lounge	★★★★★
-------------------	-------	----------------	-------

Priority Boarding	★★★★★	Baggage Delivery	★★★★★
-------------------	-------	------------------	-------

FIRST CLASS LOUNGE : [Read the Lufthansa Lounge Reviews](#) 

Lounge comfort, space	★★★★★	Staff : Service Efficiency	★★★★★
-----------------------	-------	----------------------------	-------

Washroom, shower facilities	★★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★★
-----------------------------	-------	------------------------------	-------

Dining options / Food Quality	★★★★★	Staff : Problem Solving	★★★★★
-------------------------------	-------	-------------------------	-------

Internet / WiFi options	★★★★★	Staff : Language Skills	★★★★★
-------------------------	-------	-------------------------	-------

**LONG HAUL FLIGHTS
ONBOARD PRODUCT**

CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort  Read Reviews	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
---	-------	--------------------	-------

Comfort : Blankets, Pillows	★★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
-----------------------------	-------	----------------------	-------

Inflight Entertainment	★★★★★	Interaction with PAX	★★★★★
------------------------	-------	----------------------	-------

Washroom Cleanliness	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
----------------------	-------	----------------------------	-------

Cabin Cleanliness and Condition	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
---------------------------------	-------	------------------------	-------

Quality of Meals served	★★★★★	Language Skills	★★★★★
-------------------------	-------	-----------------	-------

Dine-on-Demand efficiency	★★★★★	Consistency amongst Staff	★★★★★
---------------------------	-------	---------------------------	-------

Newspapers and Magazines	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★★
--------------------------	-------	------------------------------	-------

LUFTHANSA : Business Class Product & Service Rating

AIRPORT SERVICES : [Read the Airport Reviews](#) ⓘ (Frankfurt)

Check-In Services	★★★★★	Arrival Assistance	★★★★★
-------------------	-------	--------------------	-------

Transfer Services	★★★★★	Arrival Lounges	★★★★★
-------------------	-------	-----------------	-------

Priority Boarding	★★★★★	Baggage Delivery	★★★★
-------------------	-------	------------------	------

BUSINESS CLASS LOUNGE : [Read the Lufthansa Lounge Reviews](#) ⓘ

Lounge comfort, space	★★★★★	Staff : Service Efficiency	★★★★★
-----------------------	-------	----------------------------	-------


Washroom, shower facilities	★★★★★	Staff : Enthusiasm, Attitude	★★★★
-----------------------------	-------	------------------------------	------

Dining options / Food Quality	★★★★★	Staff : Problem Solving	★★★★★
-------------------------------	-------	-------------------------	-------

Internet / WiFi options	★★★★★	Staff : Language Skills	★★★★★
-------------------------	-------	-------------------------	-------

LONG HAUL FLIGHTS
ONBOARD PRODUCT


CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort  (new seat 2013)	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
Comfort : Blankets, Pillows	★★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Inflight Entertainment	★★★★★	Interaction with PAX	★★★★
Washroom Cleanliness	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
Cabin Cleanliness and Condition	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
Quality of Meals served	★★★★★	Language Skills	★★★★★
Dine-on-Demand efficiency	★★★	Consistency amongst Staff	★★★★★
Newspapers and Magazines	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★★

REGIONAL FLIGHTS

ONBOARD PRODUCT

CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort  Read Reviews	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
Comfort : Blankets, Pillows	★★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Inflight Entertainment	★★★★★	Interaction with PAX	★★★★★
Washroom Cleanliness	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
Quality of Meals served	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
Newspapers and Magazines	★★★★★	Language Skills	★★★★★

Cabin Cleanliness and Condition



Friendliness and Hospitality



LUFTHANSA : Economy Class Product & Service Rating

AIRPORT SERVICES : [Read the Airport Reviews](#) ⓘ (Frankfurt)

Check-In Services



Arrival Assistance



Transfer Services



Baggage Delivery



LONG HAUL FLIGHTS ONBOARD PRODUCT

CABIN STAFF SERVICE

Seat Comfort ⓘ [Read Reviews](#)

Service Efficiency



Comfort : Blankets, Pillows



Enthusiasm, Attitude



Inflight Entertainment



Interaction with PAX



Washroom Cleanliness



Cabin Presence thru Flight



Cabin Cleanliness and Condition



Responding to Requests



Quality of Meals served



Language Skills



Quantity of Food served



Consistency amongst Staff



Newspapers



Friendliness and Hospitality



REGIONAL FLIGHTS		CABIN STAFF SERVICE	
ONBOARD PRODUCT			
Seat Comfort Read Reviews	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
Comfort : Blankets, Pillows	★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★★
Inflight Entertainment	★★★★★	Interaction with PAX	★★★
Washroom Cleanliness	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
Cabin Cleanliness and Condition	★★★★★	Responding to Requests	★★★★★
Quality of Meals served	★★★★★	Language Skills	★★★★★
Quantity of Food served	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★★

easyJet
SKYTRAX Star
Rating 2013



STAR RANKING

Economy
Class



Web Site and General Star Rating		a Low-Cost Airline Star Rating	
WEBSITE		WEBSITE	
Language options	★★★★★	Fares & Taxes info	★★★★★
Visual Appeal / Ease of use	★★★★★	Explanation of add-on charges	★★★★
Airline Product information	★★★	Explanation of baggage allowance/costs	★★★★
Inflight Service information	★★★	Seat Allocation payment service	★★★★★
Buy Onboard information	★★★	Payment Card fees	★★★★★
Ease of contacting airline	★★★★	Online Check-In	★★★★★
Standard of Customer support service	★★★★		

Airport Product and Service Quality Star Rating		a Low-Cost Airline Star Rating	
AIRPORT SERVICES			

Check-in : Waiting times	★★★	Paid-for boarding service ⓘ	★★★★★
Check-in : Service Efficiency	★★★	Boarding Service efficiency	★★★★
Arrival Assistance	★★★	Baggage Delivery	★★★★
Handling delays / cancellations	★★		

Onboard Product and Service Quality Star Rating a Low-Cost Airline Star Rating

CABIN PRODUCT		CABIN STAFF SERVICE	
Cabin Storage space	★★★★	Attention to safety procedures	★★★★★
Seat Comfort	★★★★★	Service Efficiency	★★★★★
Cabin cleanliness	★★★★	Enthusiasm, Attitude	★★★★
Condition of seats, cabin interior	★★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★★
Inflight Entertainment options	★★	Responding to Requests	★★★★
Choice Snacks / Food *BOB	★★★★	Language skills	★★★★
Availability of Choices *BOB	★★★★★	Quality Consistency among staff	★★★★
Prices of BOB Food / Beverages	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★★★
Payment Options *BOB	★★★★★	Standard/Intrusion of PA messages	★★★★

*BOB= buy onboard

Ryanair
SKYTRAX Star
Rating 2013



STAR RANKING

Economy
Class



Web Site and General Ratings

a SKYTRAX Low-Cost Airline rating

WEBSITE

WEBSITE

Language options



Fares & Taxes info



Visual Appeal / Ease of use



Explanation of add-on charges



Airline Product information



Explanation of baggage
allowance/costs



Inflight Service information



Seat Allocation payment service



Buy Onboard information



Payment Card fees



Ease of contacting airline



Online Check-In



Standard of Customer support
service



Airport Product and Service Quality Rating

a SKYTRAX Low-Cost Airline rating

AIRPORT SERVICES

Check-in : Waiting times	★★	Paid-for boarding service ⓘ	★★★
Check-in : Service Efficiency	★★★★	Boarding Service efficiency	★★★★
Arrival Assistance	★★★★	Baggage Delivery	★★★★
Handling delays / cancellations	★★		

Onboard Product and Service Quality Rating a SKYTRAX Low-Cost Airline rating

ONBOARD PRODUCT		CABIN STAFF SERVICE	
Cabin Storage space	★★★★	Attention to safety procedures	★★★★
Seat Comfort	★★★★	Service Efficiency	★★★★★
Cabin cleanliness	★★	Enthusiasm, Attitude	★★
Condition of seats, cabin interior	★★★★	Cabin Presence thru Flight	★★★★
Inflight Entertainment options	★★★	Responding to Requests	★★★★
Choice Snacks / Food *BOB	★★★★	Language skills	★★★★
Availability of Choices *BOB	★★★★	Quality Consistency among staff	★★★★
Prices of BOB Food / Beverages	★★★★★	Friendliness and Hospitality	★★
Payment Options *BOB	★★★★	Standard/Intrusion of PA messages	★★

*BOB= buy onboard

SmartWings

SKYTRAX Star Rating 2013



a 2 Star low-cost airline

SUMMARY RANKING

Single cabin, low-cost Service & Product rating ★★☆☆☆

Airport Services

Check-In service ★★☆☆☆

Transfer Services n/a

Arrival Services ★★☆☆☆

General Ground Service handling ★★☆☆☆

Airport Lounge - product facilities n/a

Airport Lounge - staff service n/a

Onboard Features

Cabin Safety Procedures ★★☆☆☆

Inflight Entertainment n/a

Amenities / Blankets / Pillows / Towels etc ★☆☆☆☆

Airline Magazine / Newspapers / other mags ★★☆☆☆

Cabin Seat Comfort [Seat Guide](#)

Typical onboard seat comfort ★★☆☆☆

Onboard Catering

Selection of food / beverages sold ★★☆☆☆

Quality of food sold ★★☆☆☆

Pricing of food / drinks ★★☆☆☆

Complimentary food or drinks ★★☆☆☆

Cabin Staff Service

Staff service efficiency ★★☆☆☆

Staff attitude & friendliness ★★☆☆☆

Responding to Passenger requests ★★☆☆☆

Cabin presence through flights ★★☆☆☆

Assisting Parents with children	★☆☆☆☆
Service consistency amongst staff	★★★★☆
Staff Language Skills	★★☆☆☆

Additional "low-cost" rating

Seat allocation / Boarding Systems	★★☆☆☆
Cabin Cleanliness	★★★☆☆
Excess Baggage Policy	★☆☆☆☆
Hand Luggage Policy	★★☆☆☆
Handling of Delays / Cancellations	★☆☆☆☆
Customer Service back-up	★☆☆☆☆

Source : <http://www.airlinequality.com/Airlines/AirlineA-Z.htm>